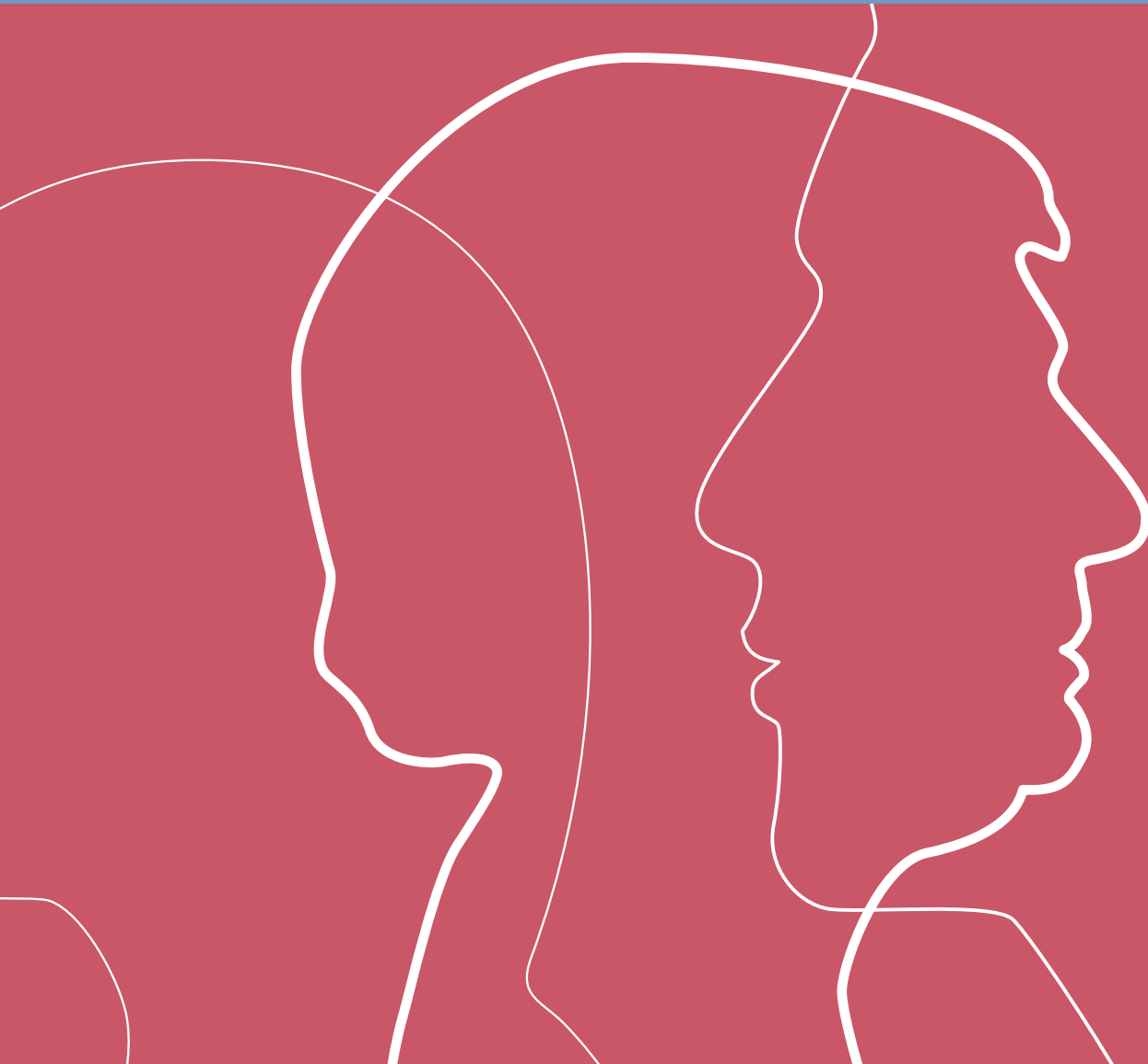


z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

# Rekrutacja i selekcja

Jacek Liwiński  
Urszula Sztanderska



z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

# Rekrutacja i selekcja

Jacek Liwiński  
Urszula Sztanderska



## Spis treści

1. Wstęp .....3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem .....4
3. Korzyści dla przedsiębiorstw .....8
4. Rekomendowane narzędzia .....10
5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw .....14
6. Zastosowanie w małych firmach .....15

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-3-8

## 1. Wstęp

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy.<sup>1</sup> Związany z nimi **spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego**. Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki jest zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie uważane jest za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

**Zarządzanie wiekiem** to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Podjęte w jego ramach działania pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Chcemy zaproponować firmom szeroki katalog działań z obszaru **rekrutacji i selekcji pracowników**, które służą zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie. Ponieważ w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy, nasze propozycje skupiają się na szansach, jakie daje zatrudnianie osób starszych. To w tej grupie istnieją bowiem największe rezerwy zatrudnienia. Dość wspomnieć, że w większości „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata dawno przekroczył 50% (w Szwecji wynosi ponad 70%), podczas gdy w Polsce sięga zaledwie 31,6%.<sup>2</sup>


Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach UE.<sup>3</sup> Są to rozwiązania,

---

<sup>1</sup> Auer P., M. Fortunly (2000), *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, Employment Paper 2000/2, International Labour Office, Geneva.

<sup>2</sup> European Commission (2009), *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

<sup>3</sup> Skorzystano także z wyników badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem, przeprowadzonego w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” w pięciu polskich przedsiębiorstwach.



które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach – można więc przypuszczać, że będą użyteczne w kolejnych. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć, oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami.<sup>4</sup>

W opinii wielu przedsiębiorstw zarządzanie wiekiem przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić standard polityki zarządczej firmy. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrały te, które najlepiej pasują do ich sytuacji. Wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać (tworząc system zintegrowanych działań), przez co ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu.

**Możliwość zarządzania wiekiem istnieje w każdej firmie**, nawet takiej, która z racji niewielkich rozmiarów nie ma działu zajmującego się kadrami.

## 2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

**Z perspektywy gospodarki stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji jest uzasadnione z następujących powodów:**

- **Starzenie się siły roboczej i niska aktywność zawodowa osób starszych**

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.<sup>5</sup> Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.

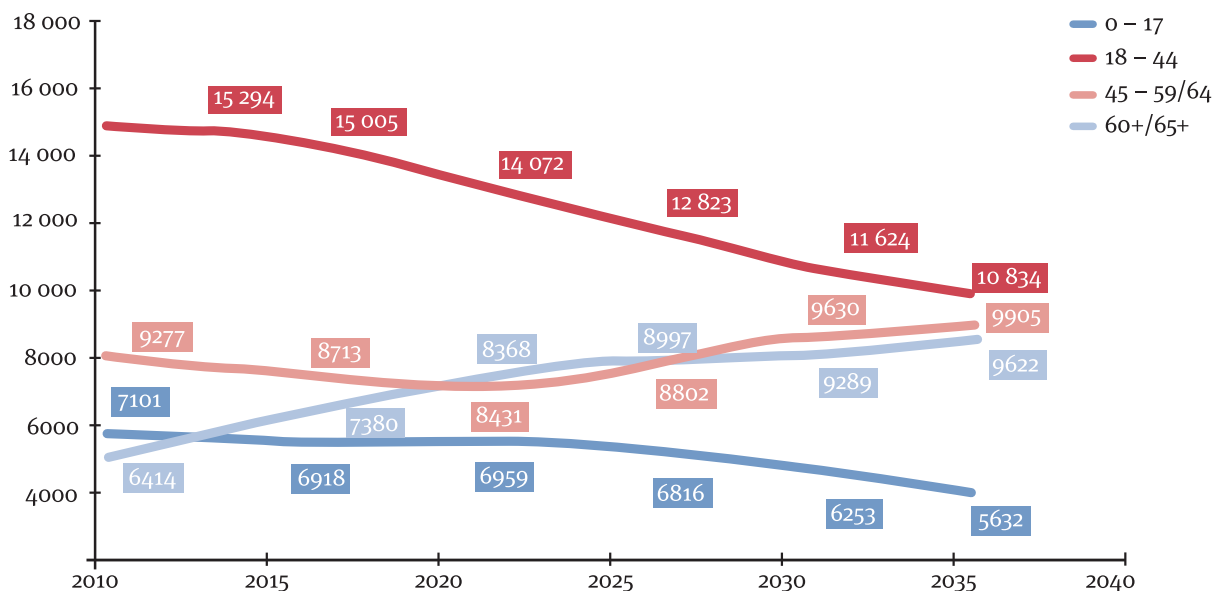
Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18-44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.

---

<sup>4</sup> Por. Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

<sup>5</sup> Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), *Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa*, zaś dane o pracujących z GUS (2010), *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010, Warszawa*.

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



Źródło: GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa.

Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią jedynie w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również spadnie (do 2020 r. o 846 tys.), ale do 2035 r. będzie większa od obecnej o 628 tys.

Aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, jest więc możliwe zwiększenie jej udziału w zatrudnieniu. O ile bowiem spośród osób w wieku 18-44 lata pracuje 66,9%, o tyle wśród osób w wieku 45-59/64 odsetek ten wynosi tylko 58,5%. Gdyby udział pracujących w grupie 45-59/64 lata był taki sam jak wśród osób w wieku 18-44 lata, byłoby o 775 tys. pracowników więcej. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które byłyby w stanie powstrzymać prognozowany spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

Jednak w perspektywie do 2020 r. aktywizacja osób po 45. roku życia może być niewystarczająca, ponieważ w ciągu najbliższych 10 lat będzie maleć zarówno populacja w wieku 18-44 lata, jak i ta w wieku 45-59/64 lata (por. wykres powyżej). Trzeba więc będzie sięgnąć nawet po osoby w tzw. wieku poprodukcyjnym, spośród których dziś pracuje bardzo mało, bo zaledwie 5,9%.<sup>6</sup>

Podsumowując: aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna wydaje się aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45., a nawet po 65. roku życia – w przeciwnym wypadku niejedna firma zderzy się z problemem braku rąk do pracy.

<sup>6</sup> Przy czym w grupie tej przeważają osoby pracujące na własny rachunek, m.in. w rolnictwie.



- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

W kontekście starzenia się siły roboczej zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlająca to Ramowa dyrektywa dotycząca zatrudnienia i pracy (*ang. Employment Framework Directive*) z 2000 r. tworzy nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, profesji wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamywania barier, które napotykały osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji, oraz do stopniowego likwidowania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

- **Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia**

Można się spodziewać, że w Polsce w ślad za regulacjami wdrożonymi w innych państwach europejskich pojawi się więcej regulacji sprzyjających zatrudnianiu osób starszych. Na razie są nimi przede wszystkim: nowy system emerytalny, który zachęca do kontynuowania pracy ze względu na istotne zwiększanie się świadczeń emerytalnych z każdym dodatkowym rokiem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, oraz radykalne ograniczenie uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Można oczekiwać, że presja demograficzna wymusi dalsze regulacje zachęcające do dłuższej aktywności zawodowej, a tym samym osoby wchodzące w wiek przed-emerytalny częściej niż w poprzednich latach będą zainteresowane utrzymaniem pracy lub – gdyby jej nie miały – ponownym jej podjęciem. Odpowiednie działania przedsiębiorstw, zmierzające do zatrzymania osób w starszym wieku, mogą w tych warunkach trafić na podatniejszy grunt.

Dodatkowo efekt ten może być wzmocniony przez kampanie promocyjne – na wzór prowadzonych w innych krajach. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50. roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii.<sup>7</sup> Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców – w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

### **Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji jest uzasadnione z następujących powodów:**

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednocześnie zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych pod względem płci, wieku i pochodzenia klientów.

Innymi słowy: przez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw,

---

<sup>7</sup> W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 r. program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje wiele inicjatyw zmierzających do lepszego wykorzystania osób w wieku 50 i więcej lat.



w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

- **Konieczność utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie**

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna zdawać sobie sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy.

Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami.<sup>8</sup> Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często tych kompetencji nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni.<sup>9</sup> Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych.

- **Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku**

Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym procesie przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodzieży do „starych” państw członkowskich. W jej wyniku doszło do spadku bezrobocia w niektórych segmentach rynku pracy, ale też pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia czy w budownictwie. W najbliższych 20-30 latach w związku ze starzeniem się ludności niedobory będą dużo większe. Będziemy też odczuwać skutki otwarcia rynków pracy pozostałych krajów UE, w tym Niemiec.

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście mają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie jednak uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne.

Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może bowiem lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta.

---

8 Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

9 Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.

- **Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy**

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, na przykład w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych.

### 3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji może pozwolić na:

- **Lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa**, co może skutkować wzrostem wydajności pracy.

#### **Przykład 1. Wiedza i doświadczenie starszych pracowników**

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie prowadzi politykę wiązania z firmą osób po 40. roku życia, dzięki czemu firma dysponuje zespołem pracowników w wieku 40-45 lat posiadających duże doświadczenie w obsłudze różnych typów maszyn. Jest to uznawane przez zarząd za kluczowy czynnik sukcesu firmy, pozwalający na jej dalszy rozwój.<sup>10</sup>

- **Obniżenie kosztów rekrutacji i selekcji** w związku z poszerzeniem kręgu potencjalnych kandydatów (o ile do tej pory wiek stanowił kryterium wyboru).
- **Zapewnienie przekazywania wiedzy i umiejętności posiadanych przez starszych pracowników osobom młodszym** (na przykład w formie mentoringu) w wyniku zrównoważenia struktury wieku pracowników w przedsiębiorstwie.

#### **Przykład 2. Międzypokoleniowy transfer wiedzy**

W firmie budowlanej Wojdyła starsi pracownicy są zatrudniani na stanowiskach wymagających więcej precyzji, a mniej wysiłku fizycznego. Jednocześnie podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy podzieleni są na grupy zróżnicowane wiekowo, co ma na celu ułatwienie przekazywania wiedzy.<sup>11</sup>

- **Wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstwa** w wyniku połączenia nowych (wnoszonych przez młodych pracowników) i dotychczasowych (posiadanych przez starszych pracowników) kompetencji (tak zwany efekt synergii).

---

<sup>10</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/r0001.htm>.

<sup>11</sup> Chajewski L. (2006), *Stawiaj na starszych pracowników!*, Harvard Business Review Polska, nr 44.

- **Poprawę wizerunku przedsiębiorstwa** – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – w związku ze stosowaniem polityki zarządzania wiekiem (na przykład poprzez pozytywne komentarze w prasie, nagrody, awans w rankingach najlepszych pracodawców). Lepszy wizerunek może z kolei skutkować wzrostem liczby kandydatów do pracy, a w efekcie również spadkiem kosztów rekrutacji.
- **Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej na lokalnym rynku pracy** poprzez rekrutowanie osób starszych.

### **Przykład 3. Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej**

Stocznia w Rydze zaczęła zatrudniać osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (60-65 lat), ponieważ młodszy się nie zgłaszali – zapewne w związku z tym, że kilka lat wcześniej była niewypłacalna. Przedsiębiorstwo zapewnia starszym pracownikom elastyczność zatrudnienia, pozwalając im swobodnie decydować o odejściu. Ponadto, dla starszych pracowników, którzy nie znają języka łotewskiego (w większości Rosjan), organizowane są kursy tego języka.<sup>12</sup>

Estońska Poczta rekrutuje do pracy głównie osoby powyżej 45. roku życia w celu spełnienia wymogów dotyczących minimalnej liczby listonoszy (wynikających z rozporządzenia estońskiego Ministerstwa Spraw Gospodarczych i Komunikacji). Rekrutacja osób starszych jest wynikiem niewielkiego zainteresowania osób młodych pracą na poczcie.<sup>13</sup>

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie preferuje zatrudnianie osób, które mają już doświadczenie w pracy przy produkcji futer, w szczególności osób powyżej 40. roku życia. Taka polityka wynika z braku szkół zawodowych, a tym samym z braku młodszych kandydatów do pracy z odpowiednimi kwalifikacjami.<sup>14</sup>

- **Mniejszą rotację pracowników** (w przypadku zwiększonej rekrutacji osób starszych), gdyż osoby starsze są bardziej przywiązane do pracy niż młodszy pracownicy, a w efekcie: obniżenie wydatków na rekrutację.
- **Możliwy wzrost sprzedaży** w związku z tym, że w firmach usługowych, których klientami są osoby starsze, starsi pracownicy mogą być lepiej postrzegani przez klientów, mogą lepiej zrozumieć ich potrzeby i łatwiej się do nich dostosować.

### **Przykład 4. Korzystanie z elementów przewagi starszych pracowników**

Getin Bank jeszcze w 2008 r. zatrudniał wiele osób powyżej 40. roku życia, szczególnie na stanowiskach doradców i opiekunów klienta. Pracownicy ci byli postrzegani jako osoby dojrzałe, mające ustabilizowaną sytuację rodzinną, wyżej cenione przez klientów jako „przyjaźni” doradcy, potrafiące zrozumieć ich potrzeby i rozwiązać problemy finansowe; w przeciwieństwie do młodego pracownika, zazwyczaj profesjonalnego, ale mało empatycznego i z niewielkim doświadczeniem życiowym. Pracownicy 40- i 50-letni otrzymali umowę o pracę z atrakcyjnym wynagrodzeniem i pakietem socjalnym.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv002.htm>.

<sup>13</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee002.htm>.

<sup>14</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ro001.htm>.

<sup>15</sup> Brzostek D. (2008), 40-letni pracownik? To cudownie, *Gazeta Wyborcza* z dnia 29.12.2008, [http://gazetapraca.pl/gazeta-praca/1,90439,6104299,40\\_letni\\_pracownik\\_\\_To\\_cudownie.html](http://gazetapraca.pl/gazeta-praca/1,90439,6104299,40_letni_pracownik__To_cudownie.html).



## 4. Rekomendowane narzędzia

Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że osoby starsze są równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy, a tym samym potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani ze względu na wiek ani bezpośrednio, ani pośrednio.<sup>16</sup>

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:

- **Sporządzenie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy** (to jest wykazu niezbędnych kompetencji) **oraz wykorzystanie go przy formułowaniu ogłoszenia o pracę.** Może to wymagać rozmowy z osobą zwalnającą stanowisko, rozmowy z jej bezpośrednim przełożonym i „desk research”, dotyczącego wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku. Opracowując profil kompetencyjny, warto się zastanowić, czy wszystkie kompetencje posiadane przez osobę dotychczas zajmującą dane stanowisko są rzeczywiście niezbędne oraz czy nie przydałyby się jakieś inne, których ta osoba nie posiadała. W przypadku nowo tworzonego miejsca pracy trzeba uważnie opisać jego charakterystykę i związane z nią wymagania.
- **Ograniczenie do minimum stawiania w ogłoszeniu o pracę wymogów kwalifikacyjnych** (w szczególności takich, które wykluczałyby z kandydowania osoby w pewnym wieku) **oraz zastąpienie ich wymogami kompetencyjnymi**, czyli zamiast świadectw oczekiwać wykazania się potrzebną wiedzą oraz umiejętnościami, na przykład wykorzystywanymi w poprzednim miejscu pracy. Natomiast w przypadku stawiania wymogów kwalifikacyjnych warto dodać „lub równoważne”, przez co będą mogły starać się o pracę również osoby z nieco innymi, ale podobnymi kwalifikacjami.
- **Formułowanie treści ogłoszeń o pracę tak, żeby nie sugerować dyskryminacji kandydatów ze względu na wiek.** Można wręcz wskazywać, że wiek nie jest kryterium przyjmowania do pracy. Sprawdzone metody to:
  - ▶ rezygnacja z podawania granicy wieku (dolnej i górnej);
  - ▶ rezygnacja z wymogu posiadania większego doświadczenia zawodowego niż niezbędne (na przykład 10-letniego), gdyż uniemożliwiłoby to kandydowanie osobom młodym. Zamiast tego lepiej wymagać od kandydatów „odpowiedniego doświadczenia”, a jeszcze lepiej sprecyzować, czego dokładnie doświadczenie ma dotyczyć;
  - ▶ zachęcanie do aplikowania niezależnie od wieku;
  - ▶ zachęcanie osób starszych do aplikowania;



### Przykład 5. Zachęcanie osób starszych do aplikowania

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe przygotowało ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: „Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem”. Inne zasugerowało w ogłoszeniu, że podjęcie w nim pracy jest dobrym sposobem uzupełnienia dochodów z emerytury. Jeszcze inne otwarcie stwierdziło, że oferta pracy jest skierowana do osób pragnących rozpocząć drugą karierę.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.*

<sup>17</sup> Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies, Crown Copyright.*

Niemiecka firma Fahrion Engineering umieściła w ogłoszeniach informację, że poszukuje starszych inżynierów, brygadzystów i techników, co pozwoliło zaspokoić zapotrzebowanie na bardzo specyficzne kwalifikacje. Podania o pracę od osób starszych napływały jeszcze długo po zaprzestaniu akcji rekrutacyjnej.<sup>18</sup>

Tesco Polska Sp. z o.o., która ma pozytywne doświadczenia z zatrudniania osób 45+ i chce zachęcić tę kategorię pracowników do aplikowania, umieszcza w większości ogłoszeń o wakatach informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia.<sup>19</sup>

- ▶ podkreślenie w ogłoszeniach o pracę i/lub w materiałach prezentujących firmę zróżnicowanego wieku załogi, na przykład w formie zdjęć przedstawiających młodszych i starszych pracowników;
- ▶ dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych (na przykład języka, grafiki, wielkości tekstu) do odbiorców w różnym wieku, w tym unikanie sformułowań kojarzących się z kategoriami wiekowymi – dotyczy to zarówno wymaganych cech, np. dynamiczny, bardzo doświadczony, jak i nazw stanowisk, np. młodszy inspektor.

- **Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku.**

#### **Przykład 6. Zamieszczanie ogłoszeń w wybranych mediach**

Tesco Polska Sp. z o.o. przywiązuje dużą wagę do wyboru najskuteczniejszego sposobu docierania do kandydatów starszych wiekiem. W przypadku poszukiwania osób w wieku 45+ ogłoszenia są zamieszczane w prasie tradycyjnej (osoby te do Internetu rzadziej sięgają) oraz podejmowana jest współpraca z urzędami pracy.<sup>20</sup>

- **Stosowanie alternatywnych metod rekrutacji:**

- ▶ premie finansowe dla pracowników, którzy zachęcili znajomych lub krewnych do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie,
- ▶ informowanie o wakatach utalentowanych pracowników z innych firm.

- **Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które gwarantują brak dyskryminacji w procesie rekrutacji, w tym:**

- ▶ informowanie agencji o oczekiwaniu niedyskryminowania kandydatów, wynikającym z polityki firmy,
- ▶ sprawdzanie pod tym kątem ogłoszeń przed ich publikacją.

#### **Przykład 7. Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy**


Brytyjska firma Home Care, świadcząca usługi opieki domowej, decydując się na współpracę z agencją pośrednictwa pracy, zwraca szczególną uwagę na to, czy stosuje ona politykę równych szans w procesie rekrutacji. Sama Home Care stosuje procedury gwarantujące, że w procesie rekrutacji i selekcji pracowników nie dochodzi do dyskryminacji ze względu na wiek.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de004.htm>.

<sup>19</sup> Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/uk001.htm>.

- 
- **Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję kandydatów.**
  - **Zaangażowanie do oceny kandydatów więcej niż jednej osoby i różnicowanie oceniających wiekowo**, dzięki czemu ich wybór powinien być bardziej obiektywny.
  - **Unikanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej komentarzy dotyczących wieku kandydata**, mogących zniechęcić go do podjęcia pracy. Warto też zadbać, aby w notatkach na temat kandydatów, robionych w trakcie rozmów kwalifikacyjnych, nie było odniesień do ich wieku.
  - **Modyfikacja formularzy aplikacyjnych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji mogących wskazywać na wiek kandydatów**, np: daty urodzenia, daty ukończenia szkoły czy podjęcia pierwszej pracy. Informacje wskazujące na wiek powinny być zawarte w części dodatkowej, wykorzystywanej wyłącznie do celów statystycznych, np. do analizowania struktury wieku kandydatów.

#### **Przykład 8. Usunięcie danych osobowych z formularza aplikacyjnego**

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe przyjmuje zgłoszenia do pracy drogą elektroniczną. Program komputerowy wykorzystywany do obsługi zgłoszeń zamienia dane osobowe wprowadzone do formularza (imię, nazwisko, datę urodzenia, płeć i pochodzenie etniczne) na numer identyfikacyjny kandydata. W rezultacie pracownicy zajmujący się selekcją nie wiedzą, z osobą w jakim wieku mają do czynienia, a tym samym wiek kandydata nie ma wpływu na ich decyzję.<sup>22</sup>

- **Ocenianie kandydatów wyłącznie na podstawie ich kompetencji i doświadczenia zawodowego.** Aby ocena była jak najbardziej obiektywna, warto opracować profil kompetencyjny stanowiska i, jeśli to możliwe, macierze kompetencji kandydatów, a następnie poprzez ich porównanie stwierdzić, czy kandydaci w pełni odpowiadają potrzebom danego stanowiska.

#### **Przykład 9. Macierz kompetencji**

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo przemysłowe w celu selekcji kandydatów opracowuje macierz kompetencji niezbędnych do pracy na danym stanowisku. Następnie w przypadku każdego kandydata ocenia się, czy posiada on wymagane kompetencje i w jakim stopniu są one przyswojone (w skali punktowej). Osoby, których kompetencje są najbardziej zbliżone do wymaganych, zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną.<sup>23</sup>

- **Wykorzystanie do oceny kandydatów testów psychometrycznych** – ich wyniki są obiektywne, to jest niezależne od wieku.

#### **Przykład 10. Testy psychometryczne**

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe ocenia przydatność kandydatów do pracy m.in. na podstawie testów psychometrycznych. Są one przeprowadzane przez Internet (on-line) lub telefonicznie. Wybór metody ma na celu niedyskryminowanie osób, które mają problemy z obsługą komputera. Inna duża brytyjska firma daje możliwość wyboru pomiędzy testem w formie papierowej i przez Internet.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Bunt K. i inni (2005), op. cit.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

- **Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych** oraz korzystanie z tych programów (np. dopłat do wynagrodzeń, refundacji wynagrodzenia pracowników nowo zatrudnionych).

#### **Przykład 11. Współpraca z PUP przy rekrutacji starszych pracowników**

W Tesco Polska Sp. z o.o. rekrutacja starszych pracowników odbywa się we współpracy poszczególnych sklepów z lokalnymi urzędami pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników. W całej firmie udział osób w wieku 45 lat i więcej wśród pracowników przyjętych do pracy był w 2009 roku dwukrotnie większy niż pięć lat wcześniej.

Inną formą współpracy z powiatowymi urzędami pracy jest finansowanie przez urzędy szkoleń przyuczających dla osób długotrwale bezrobotnych; zwykle są to osoby starsze. Firma decyduje się na przyuczenie do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. Po takim szkoleniu ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.<sup>25</sup>

#### **Przykład 12. Sfinansowanie szkolenia kandydatów do pracy ze środków EFS**

Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym – zamierzała zwiększyć zatrudnienie. W związku z tym firma zorganizowała szkolenie dla kandydatów do pracy, sfinansowane z EFS. W szkoleniu wzięło udział 15 bezrobotnych kobiet, z których część miała ponad 45 lat. Po zakończeniu kursu firma zatrudniła 8 z nich.

Głównym powodem, dla którego zdecydowano się na szkolenie, był fakt, że nie stanowiło ono obciążenia dla budżetu firmy. Sukces przedsięwzięcia spowodował radykalną zmianę nastawienia firmy do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia. W rezultacie w latach 1996-2004 Coop Adriatica zatrudniła łącznie 124 starsze osoby na stałe lub na czas określony. Udało się to osiągnąć w dużej mierze dzięki współpracy z ośrodkami szkoleniowymi finansowanymi z EFS lub funduszy regionalnych. Firma zatrudniała też starszych pracowników bezpośrednio.<sup>26</sup>

- **Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków stosowania zarządzania wiekiem.** Powinno ono polegać na regularnym porównywaniu struktury wieku osób:
  - ▶ kandydujących do pracy,
  - ▶ przyjmowanych do pracy,
  - ▶ pracujących w firmie,
  - ▶ pracujących na lokalnym rynku pracy.

<sup>25</sup> A. Kwiatkiewicz (2010), *op. cit.*

<sup>26</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/itoo3.htm>.



## 5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:<sup>27</sup>

- Warto, żeby struktura wieku pracowników była zbliżona do struktury wieku klientów – takie podejście dominowało w przedsiębiorstwach handlowych, których zdaniem klienci wolą być obsługiwani przez osoby w podobnym wieku, co w praktyce okazywało się skuteczną formą budowy relacji z klientami.
- Ogłoszenie o pracę nie powinno zawierać wymogów dotyczących wieku, innych cech kandydata związanych z wiekiem oraz konkretnych kwalifikacji, o ile nie jest to absolutnie konieczne (np. w związku z uregulowaniami prawnymi). Dzięki temu można uniknąć dyskryminacji i nadwężenia reputacji przedsiębiorstwa, a także znaleźć kandydatów najbardziej odpowiadających jego potrzebom.
- Należy pozbyć się przekonania, że korzystniejsze jest zatrudnienie osoby młodej, bo wiąże się ona z firmą na dłużej niż starsza. Tak wcale nie musi być, zwłaszcza że rotacja pracowników jest zdecydowanie większa wśród młodszych.
- Propozycje zmian powinny być jasne, spójne i dobrze przemyślane – zmniejszy to ryzyko krytyki ze strony pracowników lub kandydatów do pracy.
- Zmiany należy konsultować ze związkami zawodowymi, jeśli działają na terenie firmy.
- Należy monitorować strukturę wieku osób rekrutowanych przez przedsiębiorstwo oraz przez inne podmioty w imieniu przedsiębiorstwa – w oparciu o wyniki takich analiz polityka ZZZ powinna być na bieżąco korygowana.
- Warto dyskutować z pracownikami na temat zmian w polityce rekrutacji i selekcji w poszukiwaniu pomysłów na jej udoskonalenie.

### Przykład 13. Dialog z pracownikami na temat polityki rekrutacji

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo w celu przedyskutowania z pracownikami propozycji zmian w polityce rekrutacji stworzyło specjalną grupę dyskusyjną, składającą się z przedstawicieli różnych grup pracowników, zaś inne utworzyło dwie grupy dyskusyjne – jedną składającą się z młodych, a drugą ze starszych pracowników – w celu wypracowania nowych sposobów na zachęcenie do pracy w firmie osób w różnym wieku.<sup>28</sup>

- Niechęć pracowników do zmian najłatwiej przełamywać, precyzyjnie opisując wymagania kompetencyjne właściwe dla stanowisk, na które poszukuje się kandydatów do pracy i eliminując z procedur rekrutacyjnych inne kryteria doboru.
- Kierownicy liniowi odpowiedzialni za selekcję powinni zostać przeszkoleni w zakresie zarządzania wiekiem. Najlepiej, żeby również byli zaangażowani w projektowanie zmian w procesie selekcji – dzięki temu będą lepiej rozumieli ich cele i potencjalne korzyści.

<sup>27</sup> Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

<sup>28</sup> Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*



## 6. Zastosowanie w małych firmach

Stosowanie zarządzania wiekiem jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji zarówno dużej, jak i bardzo małej. Wiele zaleceń odnoszących się do zarządzania wiekiem, opisanych powyżej, eksponuje jednak kształtowanie procedur, które stosuje się zwłaszcza w firmach większych. Firmy te dysponują działami HR, często rozbudowanymi, zatrudniającymi specjalistów, świadomie kształtującymi politykę zatrudnienia i wynagradzania kadr.

Nie znaczy to jednak, że analogiczne procedury w ogóle nie występują w małych, nawet kilkuosobowych firmach. Zawsze np. dochodzi do porównania cech kandydatów do pracy z cechami, jakich oczekuje pracodawca, i w każdym takim przypadku można eliminować wiek jako cechę porównywaną. W małych firmach stosuje się uproszczone procedury rekrutacji, ale można w nich także:

- Ustalić i spisać, co powinien wiedzieć, umieć oraz jakie mieć cechy zawodowe i społeczne pożądanego pracownika.
- Poprzedzić rozmowy kwalifikacyjne:
  - ▶ Wypełnieniem przez kandydatów formularzy z informacjami o potwierdzonych cechach tych osób – najlepiej dość schematycznymi w części podstawowej, co powinno zapewnić porównywalność.
  - ▶ Wyeliminowaniem z formularzy (lub umieszczeniem osobno) zdjęcia i danych o wieku w sposób uniemożliwiający zapoznanie się z nimi na wstępnym etapie oceniania kandydatów do pracy.
  - ▶ Oceną kandydatów wyłącznie przez porównanie cech deklarowanych z pożądanymi dla stanowiska.
  - ▶ Wybraniem do dalszych etapów kwalifikacji/rozmów tych, którzy najlepiej wypadli w ocenie dopasowania ich cech do cech poświadczonych.
- Zamiast stosowania specjalnego monitoringu procesów rekrutacji, zadać sobie pytanie, czy dostatecznie wnikliwie oceniano kompetencje zawodowe i dostatecznie usilnie unikano uproszczonego przypisywania kandydatom do pracy cech, których u nich nie stwierdzono, a które kojarzą się z ich wiekiem.
- W sformułowaniach dotyczących poświadczonych cech pracownika, używanych w ogłoszeniach (nawet wywieszanych w oknie firmy), unikać takich, które kojarzą się z wiekiem przyszłego pracownika.
- Podkreślać, że jest się zainteresowanym kandydatami w każdym wieku lub – jeśli pracodawca uznaje to za celowe – szczególnie osobami dojrzałymi. Stosować tę metodę także podczas mało sformalizowanych procedur poszukiwania kandydatów do pracy, na przykład z wykorzystaniem polecenia własnych pracowników (obecnych, a czasem również byłych), kontrahentów, klientów, znajomych.

W sytuacji, kiedy zatrudnienie starszego pracownika wydaje się opłacalne, ale zarazem konieczne jest wspomoczenie jego przyjęcia do pracy na przykład poprzez szkolenie – warto zwrócić się do urzędu pracy lub do jednej z organizacji pozarządowych o informacje, jakimi środkami dysponują na ten cel bądź dokąd należy się udać, żeby takie środki uzyskać. Warto zainwestować czas w znalezienie odpowiednich programów, żeby zyskać wartościowego pracownika.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie  
Rekrutacja i selekcja

**Autorzy:**

Jacek Liwiński, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW  
Urszula Sztanderska, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW

**Projekt graficzny i skład:**

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski  
Warszawa 2010

Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt jest realizowany przez Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2009-2013.

Informacje na temat projektu dostępne są na stronie internetowej:  
[www.zarządzaniewiekem.pl](http://www.zarządzaniewiekem.pl)

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

# z wiekiem na plus+

W ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” ukazało się osiem broszur informacyjnych dla pracodawców na temat zarządzania wiekiem:

- Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
- Rekrutacja i selekcja
- Kształcenie ustawiczne
- Rozwój kariery zawodowej
- Elastyczne formy zatrudnienia
- Ochrona i promocja zdrowia
- Przesunięcia między stanowiskami
- Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Broszury są dostępne na stronie internetowej: [www.zarządzaniewiekim.pl](http://www.zarządzaniewiekim.pl)





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)  
978-83-932446-3-8