

mgr ANNA SKŁAD

Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut BadawczyKontakt: anskl@ciop.pl

DOI: 10.5604/01377043.1224320

Praktyka w zakresie zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach

Fot. Digitalista/Bigstockphoto



Zmiany demograficzne zachodzące w Europie, określane potocznie mianem „starzenia się społeczeństw”, są przyczyną poważnych wyzwań na rynku pracy. Istnieje potrzeba, aby wydłużyć zdolność do pracy zatrudnionych ponad przeciętny wiek, w którym do niedawna pracownicy odchodzili na emeryturę. Realizacja tak określonego celu jest możliwa tylko wtedy, gdy zatrudnieni na dłużej zachowają zdrowie, sprawność fizyczną i umysłową. Pracodawcy mogą im w tym zakresie zaofiarować istotne wsparcie, podejmując działania w obszarze tzw. „zarządzania wiekiem”. Wdrażanie zarządzania wiekiem polega na realizacji w firmach – w ramach różnych procesów – konkretnych działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy pracowników.

W artykule przedstawiono przykłady dobrych praktyk podejmowanych w wybranych przedsiębiorstwach w zakresie zarządzania wiekiem. Praktyki zaprezentowano w podziale na 7 grup odnoszących się do odrębnych procesów zarządzania. Omówiono cele realizowanych działań oraz wyzwania związane z ich wdrażaniem w firmach. Zaprezentowane w artykule dobre praktyki mogą znaleźć zastosowanie w innych przedsiębiorstwach, w których dostrzega się problemy związane z utrzymywaniem zdolności do pracy pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, promocja zdrowia w pracy, młodzi pracownicy, starsi pracownicy, dobre praktyki,

Age management practices in selected companies

Demographic changes in Europe, often described as "aging societies", are an important challenge to the labour market. It is necessary to support workers' employability beyond the age when they used to retire. This will be possible only if workers remain physically and mentally fit. Employers can significantly support workers' efforts by implementing age management, various actions aimed at maintaining employability. This article presents examples of good practices in age management in selected companies. Those practices were divided into 7 groups related to different management processes. They can be applied in other companies, which experience problems associated with maintaining workers' employability. This article also discusses the objectives of age management and challenges associated with its implementation.

Keywords: age management, health promotion at work, young workers, older workers, good practices

Wstęp

Zarządzanie wiekiem rozwinęło się w Europie na dobre wprawdzie dopiero w ostatnich kilku latach, jednak jego geneza sięga wcześniejszych dekad i jest złożona. Przede wszystkim od lat 90. XX w. obserwowano istotny spadek udziału starszych pracowników w populacji pracujących. Było to spowodowane recesją i bezrobociem oraz polityką wczesnego przechodzenia na emeryturę, promowaną w wielu europejskich krajach od lat 70. ub. w. Wczesne emerytury miały – w zamyśle polityków – pomóc w rozwiązaniu problemu bezrobocia, w szczególności w najmłodszych grupach wiekowych. Były również korzystne z perspektywy pracodawców, którym ułatwiały restrukturyzację (zmniejszenie) zatrudnienia, z perspektywy związków zawodowych, które mogły wynegocjować dobre pakiety emerytalne dla swoich członków, a także z perspektywy tych wszystkich pracowników, którzy chcieli opuścić rynek pracy.

Polityka wczesnego przechodzenia na emeryturę przyniosła jednak nieoczekiwane konsekwencje. Po pierwsze – w połączeniu ze znacznym spadkiem dzietności, który ma miejsce od połowy lat 80. XX w. – doprowadziła do pogłębiającej się stale dysproporcji pomiędzy liczbą pracujących i emerytów. Po drugie, sprawiła, że wśród pracodawców utrwalił się wizerunek starszych pracowników jako „zbyt starych”, aby pracować. W końcu, po trzecie – wraz z odejściem doświadczonych pracowników spowodowała w wielu przedsiębiorstwach utratę cennego *know-how* [1].

Zarządzanie wiekiem ma być panaceum na te problemy. Ponieważ ich spektrum jest bardzo szerokie, równie rozległy powinien być wachlarz działań realizowanych w ramach zarządzania wiekiem.

W ciągu kilku ostatnich lat udało się odwrócić negatywny trend w zakresie zmian w strukturze wiekowej pracujących. W Polsce, wg danych GUS, udział starszych pracowników (tj. w wieku 55+) w populacji pracujących wzrósł z 11,55% w IV kwartale 2009 r. do 16,51% w analogicznym kwartale 2014 r. [2,3]. Podobny proces zachodzi w całej Europie, choć jego tempo różni się w po-

szczególnych krajach [4]. Jest to z jednej strony sukces, z drugiej – kolejne wyzwanie. Pojawiła się bowiem potrzeba, aby, w ramach zarządzania wiekiem, w sposób szczególny zadbać o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, którzy pracują i będą pracować coraz dłużej.

Jednym z przedsięwzięć, które mają promować koncepcję zarządzania wiekiem, jest zainauguowana w 2016 r. kampania Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”. Jej celem nadrzędnym jest „(...) poszerzenie wiedzy na temat roli, jaką różne pokolenia pracujące razem mogą odgrywać w miejscu pracy, a tym samym zachęcenie pracowników i ich przedstawicieli, pracodawców i kadry kierowniczej do wspólnych działań na rzecz zdrowej i produktywnej pracy w każdym wieku” [5]. Jednym z celów szczegółowych przedsięwzięcia jest natomiast „(...) ułatwienie wymiany informacji i upowszechniania najlepszych praktyk w (...) dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej” [5].

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących działań realizowanych w wybranych przedsiębiorstwach w różnych obszarach zarządzania wiekiem, które mogą posłużyć jako przykłady dobrych praktyk w tym zakresie. Celem opracowania jest upowszechnienie opisywanych rozwiązań i zachęcenie menedżerów do ich wdrażania.

Metoda badawcza

Udział w badaniu dotyczącym tematyki zarządzania wiekiem wzięli pracownicy firm zlokalizowanych w Polsce, które deklarują podejmowanie działań w tym zakresie. Kryterium doboru przedsiębiorstwa było formalne wdrożenie w nim zarządzania wiekiem, np. poprzez ustanowienie odpowiedniej polityki. Tym samym, z założenia wykluczono z badania te firmy, które – choć realizują pewne działania możliwe do wykorzystania w ramach zarządzania wiekiem – nie wdrożyły formalnych podstaw w tej sferze i nie określiły celów, które planują w ten sposób osiągnąć. Z uwagi na brak jakichkolwiek rejestrów przedsiębiorstw deklarujących zarządzanie wiekiem, do wyszukania firm spełniających założone kryterium wykorzystano rezultaty badań prowadzonych w CIOP-PIB oraz Internet.

Spośród 9 przedstawicieli przedsiębiorstw zaproszonych do udziału w badaniu 5 wyraziło zgodę, a 4 odmówiło, nie podając powodów, bądź tłumacząc się brakiem czasu.

Wszystkie badane firmy to duże przedsiębiorstwa, zatrudniające ponad 1000 pracowników. 1 przedsiębiorstwo zlokalizowane jest w województwie wielkopolskim, 2 – w warmińsko-mazurskim, 2 kolejne posiadają główne siedziby w województwie mazowieckim i sieć zakładów w całej Polsce. Różnicowany jest również rodzaj działalności badanych firm: przetwórstwo przemysłowe, administracja publiczna, obrona narodowa oraz zakwaterowanie i usługi gastronomiczne.



Fot. Endomotion/Bigstockphoto

Badanie realizowane było metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego z menedżerem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi bądź specjalistą ds. bhp. Wywiady prowadzono z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza, zawierającego 20 otwartych pytań, odnoszących się do 5 bloków zagadnień.

Celem dwóch pierwszych pytań było ustalenie przyczyn podjęcia przez przedsiębiorstwo działań w zakresie zarządzania wiekiem. Respondenci opisywali strukturę wiekową przedsiębiorstwa, a potem wskazywali przesłanki, którymi kierowały się firmy przystępując do planowania i realizacji działań.

Kolejna grupa pytań dotyczyła charakterystyki podejmowanych działań. Po pierwsze, respondenci proszeni byli o informację, kiedy dane przedsiębiorstwo przystąpiło do procesu zarządzania wiekiem. Następnie pytano o cele, których osiągnięcie zakładano przy jego realizacji. Jedną z kluczowych części wywiadu było ustalenie, jakiego rodzaju działania podjęło przedsiębiorstwo w ramach zarządzania wiekiem oraz, czy miały one charakter jednorazowy, czy długofalowy. W toku wywiadu ustalano również, czy zarządzanie wiekiem przebiega w oparciu o wewnętrzne dokumenty o charakterze strategicznym dla firmy, a także, w jaki sposób monitoruje się realizację działań. Pytano również o zakres zarządzania wiekiem: czy dotyczy wszystkich pracowników, czy jedynie określonej grupy wiekowej, a także o sposób realizacji tego zarządzania, czyli o procedury, instrukcje, raporty i inne dokumenty regulujące sposób podejmowania decyzji w obszarze zarządzania wiekiem. W kwestionariuszu zawarto również pytania dotyczące budżetu na realizację wymienionych działań, odpowiedzialności za ich koordynację, a także przygotowania menedżerów do zarządzania wiekiem oraz ról, które zostały im powierzone w tym obszarze.

Kolejne pytania odnosiły się do czynników wpływających na skuteczność podejmowanych działań: identyfikowano problemy, które napotykało przedsiębiorstwo przy wdrażaniu działań, pytano o sposoby radzenia sobie z nimi, proszono

respondentów o wskazanie czynników sukcesu w procesie zarządzania wiekiem.

Następna część wywiadu dotyczyła poniesionych kosztów i korzyści osiągniętych przez przedsiębiorstwa z tytułu realizacji działań w zakresie zarządzania wiekiem – pytano o rodzaje kosztów i korzyści oraz ich wzajemny bilans.

Końcowa część kwestionariusza wywiadu poświęcona była wnioskowi z dotychczasowej realizacji działań. Respondenci proszeni byli o wskazanie błędów, które popełniło przedsiębiorstwo wdrażając zarządzanie wiekiem. Następnie identyfikowano kolejne wyzwania w tym zakresie, aby na koniec prosić o wskazanie przykładu osoby, która skorzystała z działań wdrażanych w ramach zarządzania wiekiem.

Cele zarządzania wiekiem

W badanych przedsiębiorstwach wdraża się zarządzanie wiekiem z różnych pobudek, które wynikają z aktualnej sytuacji w firmie, jej historii, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz bieżących wyzwań. Zawsze jednak wśród przyczyn podjęcia działań w tym zakresie podkreśla się potrzebę zatrzymania w przedsiębiorstwie pracowników posiadających duże doświadczenie. To właśnie utraty wiedzy i kompetencji najstarszej grupy zatrudnionych obawia się kierownictwo firm, twierdząc, że to najcenniejsze skarby przedsiębiorstwa, których nie da się kupić na rynku. Młodszy koledzy mogą czerpać z umiejętności, znajomości organizacji, specyficznego *know-how* czy wiedzy w zakresie technologii doświadczonych pracowników. Dzięki nim firmy są w stanie realizować najtrudniejsze projekty i tworzyć wyjątkowe produkty. Dlatego ich zarządy dbają o to, aby obecnie zatrudnieni jak najdłużej utrzymali zdolność do pracy.

Z drugiej strony podkreśla się w badanych przedsiębiorstwach konieczność wychowania grupy następców, którzy w przyszłości zastąpią doświadczonych kolegów. To właśnie młodzieńcy przyswajają sobie wiedzę z zakresu nowych technologii, którą później mogą się dzielić ze starszymi kolegami. Niestety przewiduje się, że w perspektywie najbliższych lat „podaż”



Fot. Exit Nume_Bigstockphoto

młodych osób na rynku pracy będzie maleć. Kolejnym celem zarządzania wiekiem jest zatem przyciągnięcie, zaangażowanie i zatrzymanie młodych pracowników.

Oczywiście, aby mógł nastąpić międzypokoleniowy transfer wiedzy, niezbędna jest dobra komunikacja w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Wdrażając zarządzanie wiekiem kierownictwa badanych firm mają nadzieję poprawić relacje pomiędzy pracownikami w różnym wieku oraz uświadomić im zalety różnych grup wiekowych.

W przedsiębiorstwach, w których struktura wiekowa pracowników jest zachwiana, celem zarządzania wiekiem jest przywrócenie równowagi w tym zakresie. Chodzi nie tylko o uniknięcie problemów z sukcesją stanowisk, ale również o poprawę stabilności zespołów, w których młode osoby znacznie podwyższają wskaźniki rotacji.

Kierownictwo firm, podejmując działania z zakresu zarządzania wiekiem, wychodzi z założenia, że zróżnicowanie polityki kadrowej w odniesieniu do grup pracowników w różnym wieku, poprawi efektywność zatrudnienia. Różnorodność wiekowa sprzyja poprawie wydajności, ponieważ starsi i młodszy pracownicy, dysponując odmiennymi kompetencjami, uzupełniają się.

Bołdcem do wdrażania zarządzania wiekiem w firmach bywa również fakt, że wraz ze wzrostem wieku pracowników produkcyjnych spada tempo ich pracy. Przeprowadza się zatem zmiany organizacyjne, których celem jest utrzymanie tempa produkcji.

W jednej z badanych firm w sposób szczególny zarządzaniem wiekiem objęto grupę pracowników 50+. U podstaw tego podejścia leżało przekonanie, że osoby te mają przed sobą jeszcze 1/3 część życia zawodowego. Chodzi o to, żeby spędziły te lata w dobrym zdrowiu i cieszyły się nim nadal po przejściu na emeryturę. Co więcej, postanowiono im również stworzyć warunki do doskonalenia umiejętności i aktualizowania kompetencji, aby praca była dla nich źródłem satysfakcji, a nie stagnacji, wegetacji i wypalenia.

Zarządzanie wiekiem – praktyka

W praktyce zarządzanie wiekiem zazwyczaj odnosi się do kilku wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w ramach których podejmowane są konkretne działania [1,6,7]. W artykule

dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem przedstawiono w podziale zaproponowanym przez Liwińskiego i Sztanderską [6].

Rekrutacja i selekcja

Działania z zakresu zarządzania wiekiem realizowane w obszarze rekrutacji i selekcji polegają przede wszystkim na zapewnieniu, aby wiek nie stanowił kryterium wyboru kandydata do pracy. Chodzi o zagwarantowanie, że osoby ubiegające się o pracę, czy to z zewnątrz, czy z wewnątrz organizacji nie będą dyskryminowane z uwagi na swój wiek.

Z drugiej strony odpowiednio prowadzona rekrutacja ma zapewnić wiekowe zróżnicowanie zespołów pracowniczych.

W niektórych badanych firmach realizowane są działania, które – pośrednio – wpływają na to, aby zatrudnianie pracowników odbywało się według obiektywnych kryteriów. W jednej z nich przeprowadzono np. szkolenie dla menedżerów w zakresie zarządzania różnorodnością, w tym wiekiem. Przedstawiono uczestnikom szkoleń zasady równego traktowania pracowników, które obowiązują również podczas rozmów kwalifikacyjnych. W innej firmie szkoleniami w zakresie zarządzania wiekiem obejmuje się sukcesywnie kolejnych kierowników.

Kształcenie ustawiczne

Ważny obszar stanowi edukacja pracowników w różnym wieku. Celem jest sytuacja, w której pracownicy uzupełniają umiejętności związane przede wszystkim z nowymi technologiami i narzędziami pracy. Uaktualniają zatem wraz upływem czasu swoje kwalifikacje.

Ciekawe programy szkoleniowe tego typu zostały udostępnione pracownikom w jednej z badanych firm. Są to zarówno szkolenia z tzw. kompetencji „miękkich”, jak i kursy umożliwiające zdobycie praktycznych umiejętności. Przykładem tych pierwszych są szkolenia e-learningowe: „Skuteczny rozwój osobisty – mity i fakty” oraz „Jak rozwijać swoją karierę – pomysły i inspiracje”. Dzięki nim pracownicy (ze szczególnym uwzględnieniem starszych) mogą dowiedzieć się, jak planować swój rozwój i rozwijać karierę, wykorzystując nowoczesne technologie oraz doskonalić kompetencje, które będą niezbędne w przyszłym życiu zawodowym. Prowadzone szkolenia z zakresu kompetencji „twardych” obejmują z kolei obsługę programów MS Office, naukę języka angielskiego, doskonalenie bezpiecznej jazdy samochodem czy stosowanie technik pamięciowych.

W kolejnej z badanych firm pracownicy mają dostęp do szkoleń dotyczących zarządzania wiekiem, które umożliwiają im przekwalifikowanie się. Dzięki nim pracownicy mogą zdobyć np. kwalifikacje operatora wózka widłowego, które są potrzebne do pracy w magazynie. Jest to przydatne szczególnie wtedy, gdy – z uwagi na wiek – pracownik nie jest już w stanie wykonywać znacznie cięższej pracy w działach produkcyjnych.

Obszar szkoleń to również doskonała platforma do wykorzystania wiedzy wewnętrznej firmy i doświadczenia poszczególnych pracowników. W niektórych przedsiębiorstwach wdraża się specjalne programy rozwoju osobistego pod kierunkiem opiekuna (*mentoring programmes*), w ramach których doświadczeni menedżerowie są mentorami dla osób, które dopiero zaczynają pełnić funkcje kierownicze i stoją przed nowymi wyzwaniami (rola podopiecznego: ang. *mentee*).

Rozwój kariery zawodowej

Program rozwoju osobistego pod kierunkiem opiekuna to – patrząc z innej perspektywy – również działanie w obszarze rozwoju kariery zawodowej. Mentorzy w jednej z badanych firm zostali przeszkoleni w zakresie sprawowania swojej funkcji. Ich doradztwo obejmuje zarówno twarde, jak i miękkie elementy zarządzania. Bycie mentorem to dla nich kolejny etap w karierze. Ucząc innych, jako eksperci w swoich zawodach sami nabywają nowych umiejętności, kwalifikacji i doświadczeń.

Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy

Zdecydowanie najwięcej dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem zidentyfikowano w badanych przedsiębiorstwach w obszarze promocji zdrowia i projektowania stanowisk pracy. Realizacja działań w tym zakresie ma zasadnicze znaczenie dla wydłużania zdolności do pracy pracowników [8, 9].

Rozpowszechnioną formą promocji zdrowia jest zachęcanie pracowników do podejmowania aktywności fizycznej. W niektórych badanych firmach proponuje się zatrudnionym karty wstępu do klubów fitness. Niekiedy pracodawcy podpisują umowy o współpracy z takimi klubami, na mocy których pracownicy uzyskują preferencyjne warunki korzystania z usług. Jeszcze częściej w firmach proponuje się zatrudnionym karty sportowe, które wydają firmy profesjonalnie trudniące się pośrednictwem w zakresie współpracy z ośrodkami fitness. W niektórych przedsiębiorstwach kompleksy sportowe znajdują się na terenie zakładów.

Innym, równie popularnym działaniem z zakresu promocji zdrowia, jest zapewnianie pracownikom (często również ich rodzinom), dodatkowych pakietów medycznych. Najczęściej kupowane są one w prywatnych centrach medycznych. Zdarza się również, że na terenie firmy funkcjonują gabinety lekarsko-pielęgniarskie czy przychodnie zdrowia. W jednej z badanych firm gabinet, w którym przyjmuje pielęgniarka, czynny jest codziennie w godzinach 6:00-14:00, a lekarz dostępny jest raz w tygodniu. W przypadku złego samopoczucia pracownicy mogą natychmiast skorzystać z profesjonalnej pomocy medycznej. W innej firmie prowadzi się przychodnię zdrowia, w której przyjmują: lekarz pierwszego kontaktu, lekarze specjaliści oraz psycholog. Z oferty poradni korzystać mogą zarówno pracownicy, jak i ich rodziny. Przykładowa

przychodnia funkcjonuje również w kolejnej badanej firmie: oprócz lekarza podstawowej opieki medycznej pracują w niej także lekarz medycyny pracy oraz lekarze specjaliści.

Kolejna ciekawa praktyka polega na kontroli w miejscu pracy przez lekarza medycyny pracy. W jednej z badanych firm kontrola taka przeprowadzana jest dwa razy do roku. Podczas kontroli lekarz zwraca uwagę, czy pracownicy nie wykonują prac, które są dla nich zbyt obciążające z uwagi na wiek lub przebyte urazy. Jeśli stwierdzi, że doszło do takiej sytuacji, zaleca (czasowe) ograniczenie zadań, np. – w pracy polegającej na przenoszeniu ręcznym przenoszenie jedynie lżejszych paczek. Wykonanie zaleceń lekarskich nadzoruje dział bhp.

Wyrazem dbałości o zdrowie zatrudnionych w badanych firmach jest udzielanie im przez pracodawców wsparcia finansowego w zakresie wydatków na zdrowie. Niekiedy dofinansowuje się pracownikom zakupy leków czy sprzętu rehabilitacyjnego. W jednej z firm program dofinansowań obejmuje pracowników w wieku 50 i więcej lat, którzy mogą uzyskać dodatkowe środki na zakup usług i wyrobów medycznych. Wysokość dopłat ustalana jest co roku przez zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (w 2015 r. maksymalna kwota dofinansowania wynosiła 400 lub 300 zł – w zależności od miesięcznego dochodu brutto pracownika). Aby otrzymać dofinansowanie pracownik składa wniosek, załączając do niego oryginały faktur lub imiennych rachunków potwierdzających poniesione koszty. Świadczenie obejmuje: dofinansowanie do pobytu w zakładzie opieki zdrowotnej, refundację kosztów usług medycznych, zakup okularów korekcyjnych, refundację zakupu leków na receptę. Świadczenie to dostępne jest raz w roku.

W tej samej firmie dofinansowuje się również pobytu w sanatorium. Na podstawie złożonego przez pracownika wniosku oraz załączonych oryginałów faktur potwierdzających poniesienie kosztów, pracownik może otrzymać dofinansowanie w wysokości do 300 zł.

W badanych przedsiębiorstwach dostrzega się również zagrożenia wynikające z narażenia pracowników na stres. W jednym z nich w sposób szczególnie podejmuje się działania, aby chronić ich przed tym zjawiskiem. Po pierwsze, zatrudnia się etatowego psychologa, który udziela porad pracownikom potrzebującym wsparcia. Po drugie, organizuje się zatrudnionym dwutygodniowe turnusy antystresowe. Do uczestnictwa w nich typują pracowników kierownicy komórek organizacyjnych, aczkolwiek konieczne jest również skierowania od lekarza.

W innej firmie problem promocji zdrowia potraktowano priorytetowo w grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat. Między innymi z myślą o tej grupie opracowano i wdrożono program pod nazwą „Budujemy zdrowie”. Jeden z jego elementów został przygotowany we współpracy z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym. Celem przedsięwzięcia była m.in. poprawa zdrowia, samopoczucia i bezpieczeństwa 50 pracowni-

ków w wieku 50+. W odniesieniu do każdego z uczestników programu w pierwszym etapie przeprowadzono: ocenę stanu zdrowia (badanie ciśnienia krwi, wzrostu i masy ciała, obliczenie wskaźnika BMI oraz dokonanie pomiaru zawartości tkanki tłuszczowej w celu określenia ryzyka wystąpienia np. cukrzycy, miażdżycy lub choroby niedokrwiennej serca), ocenę wydolności fizycznej i sprawności, ewentualnych dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, wybranych czynników stylu życia, psychologicznych aspektów dobrego samopoczucia.

Do drugiego etapu zakwalifikowano 25 pracowników. Dla każdego z nich został opracowany indywidualny plan ćwiczeń fizycznych, wykonywanych pod kierunkiem fizjoterapeuty. Dodatkowo otrzymali materiały instruktażowe. W zamian wymagano od nich udziału w zajęciach przez 12 tygodni oraz przestrzegania zaleceń fizjoterapeuty i dietetyka. Uczestnikom programu zaoferowano również cykl szkoleń/warsztatów (m.in. z zakresu radzenia sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym, budowania asertywności, komunikowania się z innymi i wsparcia społecznego). Po zakończeniu programu uczestnicy zostali przebadani pod kątem weryfikacji rezultatów programu. Obecnie będą oni wspierać innych, biorąc czynny udział w szkoleniach dotyczących prozdrowotnego trybu życia oraz dobrostanu psychologicznego.

Do grupy najstarszych pracowników kierowane są również działania polegające na dostosowaniu miejsc pracy do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości. W jednej z badanych firm dokonuje się przeglądów stanowisk pracy pod kątem wymagań, którym muszą sprostać pracownicy. Kiedy zaobserwowano, że starsi pracownicy mają problem z utrzymaniem tempa pracy przy liniach produkcyjnych, zdecydowano się przeprowadzić zmiany organizacyjne. Przede wszystkim zidentyfikowano stanowiska, na których wymagane jest zachowanie największego tempa pracy – do ich obsługi przeznaczono najsprawniejszych pracowników, jednocześnie zapewniając im rotację na stanowiskach w taki sposób, aby naprzemiennie wykonywali cięższą i lżejszą pracę. Starszym pracownikom powierzono stanowiska charakteryzujące się mniejszym tempem pracy. W ich przypadku zrezygnowano z rotacji, aby ułatwić wypracowanie indywidualnych sposobów postępowania oraz zaadaptowanie stanowisk do własnych potrzeb.

Wykorzystanie środków techniczno-organizacyjnych w zakresie zarządzania wiekiem obejmuje również modernizację pomieszczeń, wymianę oświetlenia, foteli biurowych czy monitorów komputerowych.

Przesunięcia między stanowiskami

W sytuacjach, kiedy dostosowanie stanowiska pracy dla starszego pracownika nie wystarczy, aby mógł on dalej realizować powierzone mu zadania, zachodzi potrzeba, aby przesunąć go na inne stanowisko. W jednej z badanych firm stosuje się taką praktykę w przypadku pra-

cowników administracyjnych i produkcyjnych, którzy nie są w stanie nauczyć się obsługi nowych systemów informatycznych. Proponowana jest im wówczas praca w działach firmy, w których posiadanie umiejętności informatycznych nie jest niezbędne, np. w magazynie lub dziale logistycznym. Natomiast, kiedy z wiekiem pogarszające się fizyczne możliwości pracowników produkcyjnych uniemożliwiają wykonywanie dotychczasowej pracy, proponuje się przesunięcie ich do działu gospodarczego bądź zatrudnienie przy wykonywaniu prac porządkowych, gdzie nie jest konieczne wykorzystywanie znacznej siły.

W dwóch innych badanych przedsiębiorstwach oferuje się starszym pracownikom stanowiska na zapleczu w sytuacji, kiedy przestają sobie dawać radę w bezpośredniej pracy z klientem, podczas której są szczególnie narażeni na stres.

Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

W niektórych badanych firmach w sposób szczególny wyraża się uznanie dla najstarszych pracowników: w jednej organizuje się osobom z 40-letnim stażem pracy uroczystą kolację z tej okazji, w innej prowadzi się program rocznic zatrudnienia. W kolejnym przedsiębiorstwie zachęca się emerytowanych pracowników do utrzymania kontaktu z firmą w ramach programu „Alumni”. Uczestnicy programu otrzymują informacje o aktualnych ofertach pracy, o ważnych wydarzeniach w firmie i w branży. Chętni mogą pełnić również rolę mentorów, trenerów, trenerów bhp, opiekunów stażystów. Mają możliwość dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem podczas prowadzenia szkoleń, warsztatów, a także uczestnicząc we wdrażaniu nowych pracowników do pracy. Obecnie firma współpracuje w ramach programu z pięcioma aktywnymi alumnami, pełniącymi rolę opiekunów, mentorów lub trenerów wewnętrznych.

Motywowanie

W celu skutecznego zarządzania wiekiem warto przekonać załogę, że działania mają służyć wspólnemu interesowi zatrudnionych i kierownictwa przedsiębiorstwa. Warto zmotywować pracowników do aktywnego włączenia się w realizację działań oraz do korzystania z oferowanych w ich ramach benefitów.

Potrzeba włączenia pracowników do zarządzania wiekiem została w szczególności dostrzeżona w jednej z badanych firm, w której opracowano i przekazano pracownikom publikację zatytułowaną „Razem możemy znacznie więcej”. Podkreślono w niej, że zróżnicowanie pracowników ze względu na wiek może być przyczyną wzajemnych nieporozumień. Wyodrębniono przy tym 4 „pokolenia” pracowników oraz określono cechy poszczególnych grup. Zamieszczono prosty quiz, umożliwiający ustalenie, cechy którego pokolenia są w przypadku danej osoby dominujące. Na przykładzie opisów typowych codziennych sytuacji, które zdarzają się w miejscu pracy, zobrazowano, skąd biorą się nieporozumienia, przekonując, że często

nie są one wynikiem złej woli, a rezultatem innego sposobu formułowania priorytetów oraz odmiennej hierarchii wartości wśród reprezentantów różnych pokoleń.

W poradniku zachęcono pracowników do odrzucenia uprzedzeń oraz próby zmiany własnego zachowania w relacjach z młodszymi i/lub starszymi koleżankami i kolegami. Jeden rozdział został w całości poświęcony menedżerom. Udzielono w nim licznych wskazówek oraz praktycznych porad, w jaki sposób zarządzać zróżnicowanymi wiekowo zespołami, jak je motywować i wykorzystywać ich atuty. Przypomniano pracownikom, że klienci firmy również należą do zróżnicowanych wiekowo grup. Opisano profile klientów z różnych pokoleń oraz zasugerowano sposoby zachowania w kontaktach z nimi.

W innej badanej firmie dostrzeżono potrzebę motywowania w szczególny sposób pracowników w wieku powyżej 50 lat. Aby sprostać temu wyzwaniu, powołano Klub 50+, którego celem jest inspirowanie starszych pracowników, aby nie dawali sobie „ulgowego biletu” z uwagi na wiek, pomaganie i zachęcanie do stylu życia wspierającego długoletnią aktywność zawodową. Oficjalne otwarcie klubu odbyło się w 2014 r. w czasie warsztatów zatytułowanych „Nowy początek”, w których wzięło udział blisko 60 pracowników. Uczestnicy spotkań mogli zapisać do społeczności oraz wypracować nowe pomysły. Zaproszono również specjalnych gości – ekspertów, którzy odeszli już na emeryturę. Podzieli się swoimi doświadczeniami i opowiedzieli o korzyściach z bycia aktywnym po 50. Obecnie do klubu należą ponad 80 osób.

Wyzwania związane z zarządzaniem wiekiem

Skuteczne zarządzanie wiekiem powinno wspierać w zespole pracowników utrzymanie równowagi pomiędzy młodością i doświadczeniem. Wiąże się to również niekiedy z pokonaniem pewnych trudności. Szczególnym wyzwaniem, jakie zidentyfikowano w niektórych badanych firmach, jest zarządzanie najmłodszymi pracownikami (20-30 lat). W dwóch firmach menedżerowie stwierdzili, że młode osoby są znacznie mniej lojalne w stosunku do firmy, niż ich starsi koledzy i koleżanki. Trzeba dołożyć starań, aby zwiększać ich zaangażowanie w pracę i związać z firmą.

Inny problem, który zdiagnozowano w niektórych badanych przedsiębiorstwach polegał na tym, że przyznawanie szczególnych przywilejów starszym grupom zatrudnionych powodowało niechęć pracowników, których przywileje nie obejmowały.

Z drugiej strony nie wszystkie rozwiązania oferowane starszym pracownikom były przez nich odbierane pozytywnie. W niektórych badanych firmach zaobserwowano, że starszych pracowników trudniej niż młodych można zachęcić do aktywności fizycznej i przekonać, że zachowanie dobrej kondycji jest – mimo upływających lat – możliwe i zależy w znacznej mierze od nich samych. Do jeszcze poważniejszych pro-

blemów dochodziło przy wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych, polegających na przesunięciach pracowników między stanowiskami. W sytuacji, kiedy starszy pracownik nie dawał sobie rady na stanowisku zajmowanym dotychczas, zmiana ta była w jego opinii równoznaczna z degradacją. Prowadziło to do frustracji, a w skrajnych przypadkach – do rezygnacji z pracy.

Czasami powstawały problemy, kiedy awansowano młodszych pracowników na stanowiska, z których odsuwani byli ich starsi koledzy. Niekiedy okazywało się, że przedwcześnie powierzano młodym osobom kierownicze funkcje, do pełnienia których nie były jeszcze gotowe.

Doświadczenia badanych firm wskazują, że można obniżyć ryzyko występowania tego typu problemów przy zachowaniu pewnych warunków. Po pierwsze, realizowane w ramach zarządzania wiekiem zmiany na stanowiskach pracy powinny być poprzedzone rzetelną analizą kompetencji rotowanych pracowników. Warto określić, które umiejętności są potrzebne na poszczególnych stanowiskach i ustalić jasne kryteria doboru pracowników. Po drugie, należy wyjaśnić zatrudnionym, z czego wynika konieczność wdrażania zmian organizacyjnych w ramach zarządzania wiekiem, a także dołożyć wszelkich starań, aby odpowiedzieć na ich pytania i wątpliwości.

Przed wszystkim jednak szczerą i otwartą komunikacją w procesie wdrażania zarządzania wiekiem powinna przebiegać dwustronnie. Planując działania, nie wystarczy skupić się na tych, które wydają się być istotne z perspektywy kierownictwa. Wprowadzanie działań powinno zostać poprzedzone dialogiem z pracownikami oraz diagnozą ich potrzeb. Nowe rozwiązania muszą wychodzić naprzeciw oczekiwaniom zatrudnionych oraz wspierać ich w pokonywaniu wyzwań, przed którymi stoją w kolejnych etapach swojego życia.

Podsumowanie

Przegląd działań w zakresie zarządzania wiekiem obrazuje, jak wiele akcji, programów i innego rodzaju przedsięwzięć można wdrożyć w przedsiębiorstwach, aby wspierać zdrowie i produktywność pracowników w różnym wieku. Wpisują się one w konkretne obszary zarządzania wiekiem oraz są skierowane na zaspokojenie potrzeb ogółu pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych wymagań, które pojawiają się w najmłodszych i najstarszych grupach wiekowych.

W badanych przedsiębiorstwach zdobyto już wiele doświadczeń dotyczących potencjalnych trudności, jakie mogą się pojawić przy wdrażaniu działań, jak również wypracowano metody radzenia sobie z nimi. Zarządzanie wiekiem to proces, który powinien być stale doskonalony: pojawiają się nowe pomysły, gromadzone są kolejne doświadczenia.

Odrębnymi kwestiami pozostają efektywność ekonomiczna realizowanych działań i ich skuteczność w kontekście problemów, które stoją

u podstaw zarządzania wiekiem. Menedżerowie w badanych firmach zgodnie twierdzili, że nie mają dowodów na to, czy zarządzanie wiekiem opłaca się. Brakowało im pewności, czy korzyści odniesione w wyniku realizacji działań są wyższe niż poniesione koszty. Byli również ostrożni, jeśli chodzi o wskazanie momentu w przyszłości, w którym – w ich opinii – bilans kosztów i korzyści się wyrówna.

Z drugiej strony uznawali działania z zakresu zarządzania wiekiem za skuteczne. Potrafili wskazać przykłady udanych przedsięwzięć, oceniali, że – dzięki działaniom – udało im się osiągnąć założone cele, takie jak: zatrzymanie eksperckiej wiedzy w organizacji, poprawa kondycji fizycznej pracowników czy realizacja planów produkcyjnych.

Autorka artykułu serdecznie dziękuje wszystkim osobom, które udzielając wywiadów, podzieliły się swoim doświadczeniem w obszarze zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Szczególne podziękowania kierowane są do: Pani **Kamili Skorupińskiej** – Członkini Zarządu CEMEX Polska, Dyrektorki Pionu Zarządzania Ludźmi i Organizacją, Pani **Katarzyny Świątek** – Konsultantki ds. Marki Pracodawcy i Zarządzania Różnorodnością w CEMEX Polska, ppor. SG **Piotra Banasiaka** – Starszego Specjalisty – Koordynatora Referatu ds. bhp Wydziału Kontroli i Audytu Wewnętrznej w Warmińsko-Mazurskim Oddziale Straży Granicznej w Kętrzynie, Pana **Leszka Poremskiego** – Dyrektora ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Orbis S.A.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Walker A. *The Emergence of Age Management in Europe*. "International Journal of Organizational Behaviour" 2005,10,1:685-697
- [2] *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2010
- [3] *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2015
- [4] Cedefop. *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015, Cedefop research paper; No 44
- [5] *Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie. Promowanie zrównoważonego życia zawodowego. Przewodnik po kampanii*. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2016
- [6] Liwiński J., Sztanderska U. *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013
- [7] Naegele G., Walker A. *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006
- [8] Shephard R.J. *Worksite health promotion and the older worker*. "International Journal of Industrial Ergonomics" 2000, 25: 465-475
- [9] Crawford J.O. *Working until 70, government policy, economic need and the role of ergonomics and occupational health*. International Congress Series 2005, 1280: 29-34

Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.