



Model doradztwa zawodowego dla osób pracujących

*ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku 50+
opracowany w ramach projektu
pn. Opolskie Obserwatorium Rynku Pracy III
współfinansowanego przez Unię Europejską
w ramach PO Kapitał Ludzki*

Krzysztof Duraj



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp / 1
2. Pomysł / 2
3. Partner / 3
4. Kontekst – sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy / 4
5. Zarządzanie wiekiem – kluczowe czynniki / 8
6. Przykłady dobrych praktyk – studia przypadków / 16
7. Kampania społeczna „Liczą się kwalifikacje, nie wiek” / 21
8. Podsumowanie / 25

Wydawca:

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
45-315 Opole. ul. Głogowska 25c. tel.: 77 44 16 701
www.wup.opole.pl, wup@wup.opole.pl

© 2015 Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu • Wszelkie prawa zastrzeżone

Skład, projekt graficzny i druk:

Art Engine – design studio • Ludmiła Sidorowska
kom. 606 32 77 56 • www.artengine.pl

1. Wstęp

Niniejsza publikacja prezentuje modelowe rozwiązania z dziedziny zarządzania wiekiem w zakładzie pracy ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób w wieku 50+. Została ona stworzona i wydana z myślą o poszerzeniu oferty doradczej powiatowych urzędów pracy województwa opolskiego oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Opolu o rozwiązania skierowane do pracodawców (w ramach świadczonych usług poradnictwa zawodowego), choć oczywiście jego implementacja może mieć zasięg o wiele szerszy, gdyż przedstawiane tu rozwiązania mogą zostać wykorzystane przez działy personalne wszelkiego rodzaju przedsiębiorstw do planowania działań rekrutacyjnych oraz związanych z rozwojem pracowników już zatrudnionych.

Zaproponowane tu rozwiązania różnią się od standardowej oferty urzędów pracy przede wszystkim grupą docelową. Przeważająca część działalności Publicznych Służb Zatrudnienia koncentruje się na udzielaniu wsparcia osobom bezrobotnym, chociaż Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy daje również instrumenty wsparcia dla osób pracujących i pracodawców poprzez świadczenie specjalistycznych usług poradnictwa zawodowego. Możliwości działania w tym zakresie nie są wykorzystywane tak często, jak mogłyby być, a przecież nie można przecenić ich istotności. Odpowiednie wsparcie pozwalające na lepsze wyprofilowanie ścieżki zawodowej pracownika, umiejętne wykorzystanie jego atutów i niwelację deficytów, jest kwestią mającą niemały wpływ na utrzymanie aktywności zawodowej. Dotyczy to zwłaszcza zwiększającej się na regionalnym rynku pracy grupy osób starszych. Co do jakości ich pracy panuje wciąż wiele nieprawdziwych stereotypów, natomiast w zakresie realnych deficytów związanych z zaawansowanym wiekiem istnieją sprawdzone sposoby pozwalające na minimalizację ich negatywnych skutków. Aby wspomóc utrzymanie aktywności zawodowej takich osób, potrzebne jest zaszczepienie nowego sposobu myślenia o starszym pracowniku – postrzegania wieku i idącego za nim doświadczenia jako atutu. Z powodzeniem uczyniły tak gospodarki znacznie bardziej innowacyjne i rozwinięte od polskiej. Niniejsza publikacja ma na celu przyczynienie się do takiej, koniecznej w obliczu zachodzących procesów demograficznych, zmiany.

2. Pomysł

Przedstawiony tu model stanowi jeden z efektów realizacji projektu systemowego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Opolu w ramach Poddziałania 6.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pn. Opolskie Obserwatorium Rynku Pracy III. Projekt ten stanowił trzecią odśłonę serii systemowych przedsięwzięć badawczych realizowanych w latach 2009 – 2013 pod wspólną nazwą Opolskie Obserwatorium Rynku Pracy. Wśród różnorodnych działań badawczych podejmowanych w jego ramach szczególną uwagę poświęcono osobom starszym. Z uwagi na postępujące starzenie się społeczeństwa i niekorzystne prognozy demograficzne dla Opolszczyzny podjęto działania mające na celu po pierwsze: dogłębną analizę sytuacji osób 50+ na rynku pracy, po drugie: wypracowanie instrumentów pozwalających na poprawę ich sytuacji czy to przez dostosowanie oferty Publicznych Służb zatrudnienia do ich potrzeb, czy też poprzez wskazywanie pracodawcom możliwości lepszego i efektywniejszego wykorzystania możliwości starszych pracowników.

Pierwszym z tego rodzaju instrumentów wypracowanym w ramach Opolskiego Obserwatorium Rynku Pracy III był model doradztwa zawodowego dla osób bezrobotnych w wieku 50+ – publikacja skierowana do instytucji rynku pracy i zawierająca opis nowoczesnego podejścia do pracy z osobami starszymi poszukującymi zatrudnienia. Jego adekwatnym uzupełnieniem jest niniejsza publikacja skupiająca się na rozwiązaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wykorzystanie przedstawionych tutaj pomysłów pozwoli pracodawcom na zdiagnozowanie i lepsze wykorzystanie atutów, którymi dysponują osoby starsze. W sposób pośredni przyczyni się to: krótkofalowo do zwiększenia zatrudnienia w ramach grupy demograficznej, a długofalowo do przygotowania przedsiębiorców do postępującej zmiany struktury demograficznej rynku pracy.

Wszystkich zainteresowanych innymi naszymi badaniami i analizami odsyłamy na stronę projektu: www.obserwatorium.opole.pl.

3. Partner

Po podjęciu decyzji o stworzeniu modelu wsparcia dla osób pracujących rozpoczęto poszukiwania istniejących i skutecznych rozwiązań, które mogłyby służyć za wzór. Analizą objęto w szczególności kraje europejskie charakteryzujące się rynkiem pracy przyjaznym dla osób starszych. Warunek ten spełniała min. Szwajcaria wyróżniająca się drugim w Europie wskaźnikiem zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat (56,8%) i drugim najniższym wskaźnikiem stopy bezrobocia w tej grupie (2,9%). Jednym z czynników wpływających na tak wysoką aktywność osób starszych są skuteczne rozwiązania wspierające ich udział w rynku pracy. Wśród dostępnych informacji dotyczących szwajcarskich rozwiązań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi zwrócono uwagę na projekt „Prime Time - Älterwerden im Unternehmen” zrealizowany w latach 2005-2007 przez Instytut Zarządzania Zasobami Ludzkimi szwajcarskiej uczelni wyższej Fachhochschule Nordwestschweiz.

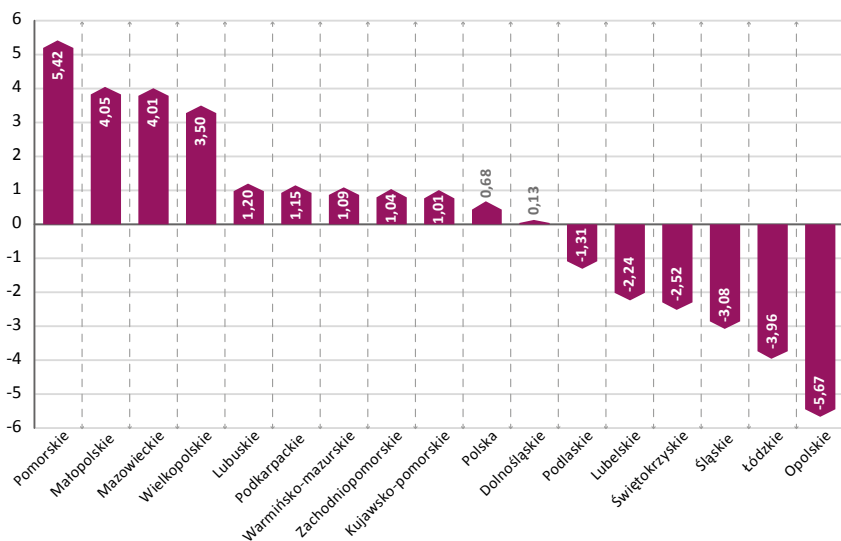
Projekt miał na celu wypracowanie skutecznych metod ułatwiających zarządzanie kadrami ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych i przeciwdziałanie niedoborowi pracowników. W projekcie aktywnie uczestniczyły szwajcarskie zrzeszenia pracodawców i związki zawodowe. W ramach projektu opracowano katalog dobrych praktyk i narzędzi umożliwiających przedsiębiorstwom dokonanie oceny prowadzonej polityki kadrowej i wprowadzenia odpowiednich zmian. Pakiet wypracowanych rozwiązań wydawał się zatem idealnym wzorem do opracowania rozwiązań dla polskiego rynku pracy.

Dalszymi krokami było nawiązanie kontaktu z pracownikami Instytutu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wyżej wymienionej uczelni – jego dyrektor - profesor Martiną Zölch i panią Nathalie Röthlisberger - odpowiedzialnymi min. za realizację projektów badawczo-rozwojowych z dziedziny HR na potrzeby szwajcarskich pracodawców. Wspólnie ustalono, że najlepszym sposobem na wymianę doświadczeń będzie przeprowadzenie wizyty studyjnej, która pozwoli grupie ekspertów na zapoznanie się z dorobkiem Instytutu związanym z zarządzaniem wiekiem oraz dyskusję i porównanie warunków szwajcarskich z polskimi w celu stworzenia podbudowy merytorycznej dla późniejszej publikacji. W ramach wizyty pozyskano również najciekawsze materiały dotyczące szwajcarskich metod zarządzania wiekiem, w tym szczegółowe przykłady dobrych praktyk. Na podstawie zebranych materiałów opracowana została niniejsza publikacja.

4. Kontekst – sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy

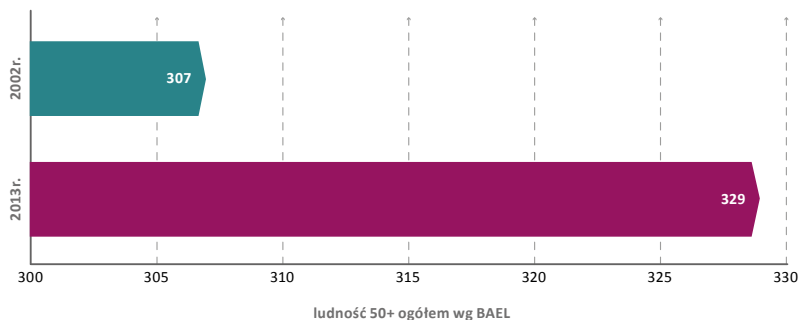
Przegląd najważniejszych wskaźników demograficzno-gospodarczych pokazuje, jak olbrzymim wyzwaniem dla województwa opolskiego jest problem depopulacji wynikający ze skrzyżowania się dwóch bardzo silnych i oddziałujących na siebie zjawisk: migracji zewnętrznych oraz ujemnego przyrostu naturalnego. Wg ustaleń Narodowego Spisu Powszechnego ubytek ludności w latach 2002-2011 był najbardziej dotkliwy właśnie na Opolszczyźnie, natomiast uwzględnienie danych GUS za rok 2014 daje obraz jeszcze bardziej niepokojący, co ilustruje wykres 1.

Wykres 1. Zmiana liczby ludności wg województw w latach 2002 -2014 wg GUS (w %).



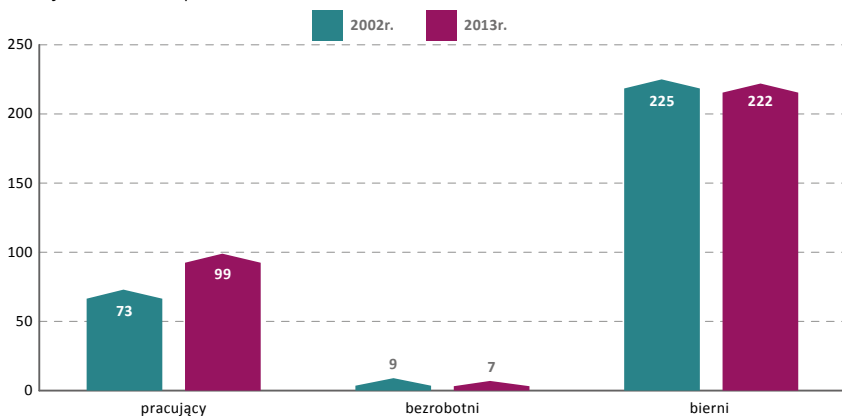
Teraz przyjrzyjmy się danym na temat ludności w wieku 50+ w liczbach bezwzględnych. W stosunku do roku 2002 przybyło na Opolszczyźnie 22 tysiące osób starszych. Jest to wzrost o ponad 7%.

Wykres 2. Ludność 50+ w województwie opolskim w latach 2002 i 2013 wg BAEL (dane w tysiącach).



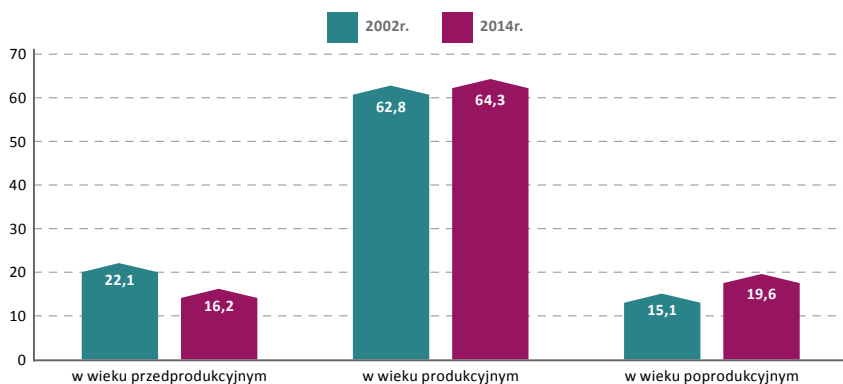
Godne uwagi są zmiany rozkładu osób starszych pomiędzy grupami aktywności zawodowej. Trzeba przyznać, że wskaźniki te wyglądają z perspektywy rynku pracy optymistycznie. Zaobserwowano duży wzrost pracujących osób starszych przy jednoczesnym nieznacznym spadku bezrobotnych i biernych zawodowo. Główną przyczyną takiej zmiany jest najprawdopodobniej zmiana proporcji wieku wśród ogólnej liczby osób zatrudnionych.

Wykres 3. Osoby w wieku 50+ wg. grup aktywności zawodowej w latach 2002 i 2013 w województwie opolskim.



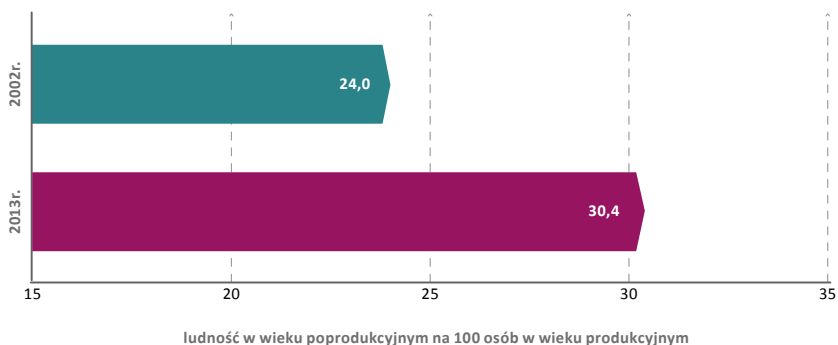
Powyższe zjawiska mocno rzutują na sytuację na rynku pracy i sferę zabezpieczeń społecznych. Chodzi tu między innymi o postępujące zmiany w udziale ludności w wieku przedprodukcyjnym (spadek) i poprodukcyjnym (wzrost). Bardzo wyraźny spadek ludności w wieku przedprodukcyjnym stawia pod znakiem zapytania problem zastępowalności pokoleń już w najbliższych latach. Problem ten pokazuje wykres 4.

Wykres 4. Zmiana udziału ekonomicznych grup wieku w ludności województwa pomiędzy latami 2002 i 2014 (w %).



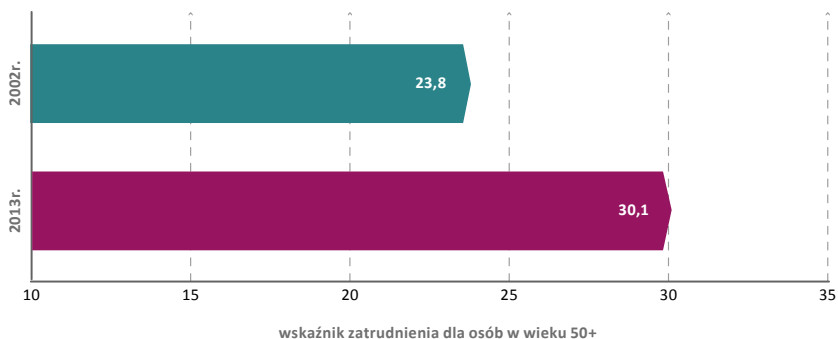
Systematycznie rośnie wskaźnik obciążenia demograficznego przez osoby w wieku poprodukcyjnym, czyli ilość osób z tej grupy wiekowej przypadająca na sto osób w wieku produkcyjnym. Demonstruje to wykres 5. Obecnie obciążenie demograficzne przez osoby w wieku poprodukcyjnym rekompensowane jest przez zmniejszenie się obciążenia przez osoby w wieku przedprodukcyjnym (wskutek zmniejszenia ilości urodzeń), ale kwestią czasu jest, kiedy przewaga ta zmieni się w dysfunkcję wskutek coraz mniejszego napływu młodych osób w wieku produkcyjnym.

Wykres 5. Wskaźnik obciążenia demograficznego przez ludność w wieku poprodukcyjnym w województwie opolskim w latach 2002 i 2013.



Bardziej optymistyczną informacją jest wyraźny wzrost wskaźnika zatrudnienia osób starszych, co można było zaobserwować także na wykresie nr 2. Można wskazać trzy potencjalne przyczyny jego wzrostu: po pierwsze przesunięcie się w górę średniej wieku w sposób naturalny sprawia, że przybywa pracowników w wieku starszym. Po drugie wydłużenie wieku emerytalnego sprawia, że wiele osób planujących przejście na emeryturę jest zmuszonych do kontynuowania aktywności zawodowej. Po trzecie zwiększenie podaży pracowników w wieku 50+ sprawia, że przynajmniej część pracodawców w sposób bardziej otwarty podchodzi do przyjmowania do pracy takich osób. Jaki jest udział tych czynników w zwiększeniu wskaźnika zatrudnienia osób 50+, pozostaje sprawą otwartą.

Wykres 6. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w latach 2002 i 2013 (w %)



5. Zarządzanie wiekiem – kluczowe czynniki

Z uwagi na fakt, że zasadnicza zmiana demograficzna na opolskim rynku pracy jest w porównaniu z rynkiem szwajcarskim w początkowej fazie (w szczególności pod względem wskaźnika zatrudnienia osób starszych), można pokusić się o antycypację pewnych kluczowych zjawisk wynikających ze starzenia się społeczeństwa. W Szwajcarii zaobserwowano przede wszystkim¹:

- podwyższenie się średniego wieku pracownika,
- zwiększenie ilości osób starszych w kadrze pracowniczej,
- zaburzenie bilansu wiekowego w przedsiębiorstwach,
- wzrost kosztów płacowych i kosztów związanych z przechodzeniem na emeryturę,
- zmianę struktury wymiany kadry – większa rola odejść na emeryturę i związana z tym bardziej uciążliwa utrata zasobów merytorycznych,
- przewidywany spadek podaży osób chętnych do pracy i większe trudności ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanych pracowników,
- konieczność podjęcia środków zaradczych w celu zapobiegania utracie zasobów intelektualnych,
- w rezultacie na rynku pracy zaczyna się „wojna o talenty”, ściągani są zdolni imigranci z krajów ościennych i bardziej odległych.

Powyższe czynniki są ze sobą ściśle powiązane i tworzą ciąg przyczynowo skutkowy, stawiający przed działaniami zarządzania zasobami ludzkimi zasadnicze wyzwania.

Zarządzanie wiekiem w ramach kompetencji działów personalnych obejmuje w pierwszej fazie analizę sytuacji z uwzględnieniem kluczowych czynników, a następnie podjęcie działań mających na celu minimalizację wykrytych deficytów, optymalizację atutów oraz przeciwdziałanie ryzykom. Zgodnie z analizą profesor Martiny Zölch² w każdym zakładzie pracy wyróżnić można trzy piony kompetencyjne powiązane z zarządzaniem wiekiem oraz trzy kluczowe elementy kultury organizacyjnej istotne dla efektywnego wykorzystania starszych pracowników.

1. Mucke, A. *Altersstrukturanalyse im Unternehmen* w: Zolch, Mucke, Graf i Schilling Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Berno 2009
2. Zolch, M. AGE-R-Profilier – der Fragebogen zur dokumenten- und kennzahlenbasierten Selbstanalyse w ibidem

Piony kompetencyjne wydzielono zgodnie z fazami związania pracownika z zakładem pracy. Prof. Zölch wyróżnia tutaj³:

- rekrutację wraz ze strategiami naboru oraz planowaniem następstwa kadrowego;
- opiekę i rozwój kompetencji osób zatrudnionych w firmie, w tym kształtowanie warunków pracy, wsparcie zdrowotne, planowanie ścieżki kariery;
- działania podejmowane przy odejściu pracownika, w tym różnego rodzaju programy pozwalające na kontynuację współpracy i przekazywanie wiedzy i doświadczenia pracownikom młodszy.

Jako elementy kluczowe w ramach kultury organizacyjnej prof. Zölch wskazuje: nastawienie kadry kierowniczej do starszych pracowników, panujące wśród osób pracujących w zakładzie pracy stereotypy związane z wiekiem oraz rozłożenie czynników stresogennych i obciążenia pracą, a dokładniej stopień ich równomierności w zależności od wieku.

Na podstawie prowadzonych w ramach projektu „Prime Time – Alterwerden im Unternehmen” badań ustalono najczęściej pojawiające się problemy związane z zarządzaniem starszymi pracownikami⁴:

- w sytuacjach problematycznych starszym pracownikom częściej przypisuje się winę za zaistniałą sytuację;
- w przypadku sytuacji związanych z rozwojem personalnym, wsparciem zdrowia w zakładzie oraz zwolnieniem personelu przywiązuje się dużą rolę do wieku pracownika. Pracownik starszy jest postrzegany jako „mniej optymalny” jeżeli chodzi o inwestycję w kadry;
- kadra kierownicza w sytuacjach kryzysowych przywiązuje większą wagę do wieku pracownika niż swojego;
- w przypadku młodszej kadry kierowniczej duża różnica wieku w stosunku do pracowników jest postrzegana często jako wyzwanie;
- wraz z rosnącym wiekiem pracownicy są przez swoich przełożonych w mniejszym stopniu motywowani do rozwoju zawodowego;
- starsi pracownicy są mniej zainteresowani oceną własnej pracy z uwagi na fakt, że w systemie wynagrodzeń są często na szczycie listy płacowej;

3. Ibidem

4. Zolch, M. i Swoboda, N. *Schlusselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management* w Pekruhl, Spaar, Zolch *Human Resources Management Jahrbuch 2014*, Zurich 2014

- starsi pracownicy często nie mają ambicji lub pola awansu i tym samym są w mniejszym stopniu zainteresowani działaniami w ramach rozwoju osobistego.

Kolejnym równie istotnym ustaleniem jest stworzenie katalogu cech istotnych dla jakości wykonywanej pracy, które ulegają zmianie wraz z wiekiem.⁵ W ramach cech, których jakość przeciętnie rośnie w miarę starzenia się, wymienić można: niezawodność, poczucie własnej wartości i kwalifikacji, umiejętność racjonalnej oceny sytuacji, poziom doświadczenia zawodowego i życiowego, wiedza ekspercka, dokładność, zdolność do współpracy i łagodzenia konfliktów.

Cechy, których jakość wraz z wiekiem ustępuje to: gotowość na zmiany, zorientowanie na karierę, wydajność fizyczna (w tym siła i szybkość ruchów, zdolności percepcyjne), pamięć krótkotrwała, prędkość przetwarzania informacji (w szczególności informacji kompleksowych i stwarzających różne możliwości reakcji), podzielność uwagi, gotowość do podjęcia ryzyka.

Stwierdzono również brak zależności od wieku takich cech jak myślenie systemowe, kreatywność, zorientowanie na osiągnięcie celu i zdolność podejmowania decyzji.

Na podstawie powyższej analizy wyróżniono kilka rodzajów pracy, w których osoby starsze z różnych przyczyn są mniej wydajne⁶ Można tu wskazać:

- praca obciążająca fizycznie (podnoszenie i dźwiganie ciężarów, stała wymuszona pozycja ciała, czynności jednostajne);
- uciążliwe warunki pracy (hałas, upał, złe oświetlenie);
- praca pod presją czasu (problemy z wydajnością);
- praca zmianowa i nocna (rytm pracy niezgodny z zegarem biologicznym);
- duże obciążenia psychiczne (konieczność ciągłej koncentracji, duży poziom stresu).

Z kolei Stock-Homburg stworzył klasyfikację czynności w zależności od wpływu wieku na ich wykonywanie.⁷ Mamy zatem:

1. Czynności wspomagane wiekiem: działania analityczne, koordynacja pracy, mediacje i rozwiązywanie konfliktów, szkolenie i mentoring, analiza i optymalizacja procesów, analiza i usuwanie błędów, opieka i konsultacja z klientem.

5. za Anlehnung i Bruggmann, 2000

6. Morshauser, 1999

7. Stock-Homburg 2008

2. Czynności neutralne wiekowo: kontrola zewnętrzna, wykonywanie prac prostych.
3. Czynności utrudniane wiekiem: działania decyzyjne pod presją czasu, wdrażanie nowych obowiązków pod presją czasu, działania niekomfortowe fizycznie.
4. Działania szczególnie pogarszające się wraz z wiekiem: przetwarzanie informacji pod presją czasu, działania obciążone ryzykiem popełnienia błędu, działania wymagające dużego nakładu siły lub prowadzone w niekorzystnych warunkach.

Biorąc pod uwagę wyniki badań, profesor Zölch opracowała składający się z trzech filarów (koncepcji działań) model zarządzania wiekiem w zakładzie pracy⁸. W ramach niniejszej publikacji przybliżone zostaną podstawowe założenia tej koncepcji.

Pierwszym z filarów jest dwustopniowa analiza struktur wiekowych. Pierwszy stopień analizy dotyczy całego przedsiębiorstwa, drugi skupia się na konkretnych pracownikach.

Najważniejsze pytania, na które należy uzyskać odpowiedzi podczas analizy struktur wiekowych, są następujące:

- Dla których kategorii pracowników i działów można zaobserwować krytyczne różnice wieku – przewagę osób w określonej grupie wiekowej lub brak pewnej grupy wiekowej?
- Czy można osiągnąć cele przedsiębiorstwa, bazując na obecnej i prognozowanej strukturze wieku?
- Jaką wiedzę i doświadczeniem dysponują osoby przygotowujące się do przejścia na emeryturę?
- Czy zapewniono następstwo i transfer wiedzy?
- Czy należy zmienić strategie rekrutacyjne i kadrowe?
- Jakie należy podjąć działania prozdrowotne?

Analiza struktury wieku pozwala na identyfikację, jaka grupa wiekowa dominuje w zakładzie pracy, z uwzględnieniem sytuacji w hierarchii poziomej (poszczególne działy) i pionowej (kadra kierownicza). Powinna ona uwzględnić

8. Zolch, M. *Die Personalstrategie demografiegerecht ausrichten* w Zolch, Mucke, Graf i Schilling *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, instrumente, ansätze guter Praxis*. Berno 2009

również prognozę sytuacji na etapie najbliższych 5-10 lat. Prognozę taką przeprowadza się przy wykorzystaniu kilku odmiennych wariantów – scenariuszy rozwoju firmy oraz pewnych wskaźników dodatkowych. Wśród najbardziej istotnych wskaźników wymienić można następujące:

- Statystykę nieobecności (krótko i długotrwałe);
- Wskaźniki fluktuacji kadrowej;
- Występowanie chorób zawodowych;
- Roczna liczba nowych wniosków o przejście na rentę inwalidzką;
- Wcześniejsza emerytura: czas, powód i częstotliwość;
- Ponoszone przez zakład koszty zwolnień chorobowych;
- Procent zatrudnionych korzystających z oferty wsparcia zdrowotnego w zakładzie;
- Liczba uczestników działań prozdrowotnych;
- Liczba propozycji zakładowej oferty wsparcia zdrowotnego.

Jeżeli chodzi o indywidualne cechy pracowników, konieczne jest ustalenie następujących kwestii:

- Saldo nadgodzin/ niewykorzystany urlop;
- Absencje z uwagi na chorobę: częstość, czas trwania;
- Poczucie stresu;
- Zadowolenie z pracy;
- Historia zatrudnienia: rodzaj, czas trwania oraz okres zatrudnienia na stanowiskach zgodnych z kwalifikacjami (długotrwałe);
- Profil kompetencji (wraz z historią ustawicznego kształcenia);
- Profil oczekiwań;
- Obecna wydajność.

Na podstawie uzyskanych danych przeprowadza się analizę poszczególnych ryzyk dla firmy oraz kluczowych pracowników: ryzyko braku dopasowania kwalifikacji, ryzyko braku specjalistów, ryzyko odejścia z pracy, ryzyko utraty motywacji, ryzyko nieobecności (choroby/wypadek).

Drugi filar zarządzania wiekiem polega na wykorzystaniu zebranych danych w celu określenia więzi pracowników z zakładem pracy i przeprowadzenie ich pozycjonowania, co pozwala na przygotowanie planów rozwoju zawodowego tych osób i podjęcie ewentualnych działań w celu przedłużenia współpracy.

Na podstawie badań określono przyczyny dłuższego pozostawania aktywnym zawodowo. Najważniejszymi czynnikami są: radość z pracy zawodowej, dobra atmosfera w zakładzie pracy, zdolność do pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym, dostępność elastycznych warunków pracy, brak obciążeń zdrowotnych. Znaczenie mają również: popyt na umiejętności zawodowe, szacunek, jakim są obdarzani w pracy, wyrażenie przez pracodawcę życzenia kontynuacji współpracy. Przyczyny finansowe i instytucjonalne mają mniejsze znaczenie⁹.

Określenie lokalizacji zawodowej pracowników polega na przeprowadzaniu regularnych indywidualnych rozmów na temat rozwoju osobistego i planów zawodowych. Działania te powinny być prowadzone z kluczowymi pracownikami regularnie, niezależnie od wieku. Pozwala to na nawiązanie większej więzi na linii pracownik – zakład pracy i skuteczne reagowanie na potrzeby pracownika. Można nawet mówić o nawiązaniu się pewnego rodzaju umowy psychologicznej pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Główne tematy, które powinny być poruszane podczas takich rozmów¹⁰ to min.:

- ocena osiągnięć pracownika i realne stojące przed nim perspektywy;
- adekwatność profilu zadań i sugestie jego zmiany;
- czas pracy i możliwość jego dostosowania do sytuacji osobistej;
- zasoby merytoryczne pracownika i stopień ich wykorzystania – czy otrzymuje zadania na miarę swoich możliwości;
- perspektywy zawodowe w przyszłości – oczekiwania i możliwości;
- zainteresowania i oczekiwania pracownika w stosunku do pracy zawodowej;
- „zdolność do pracy” - określenie, na ile pracownik jest w stanie wykonywać swoją pracę z uwzględnieniem wymogów, zdrowia i zasobów mentalnych.

Filar trzeci obejmuje działania kierownicze dopasowane do ustalonych profili wieku. Tutaj konieczna jest niezwykle istotna dygresja. Kadra kierownicza jako osoby kluczowe w procesie zarządzania zasobami ludzkimi ma znaczący wpływ na realizację i indywidualizację działań zarządczych dopasowanych do wieku. Ponadto poprzez swoje nastawienie, działania i oczekiwania daje podwładnym przykład, co powoduje powstanie w zakładzie pracy określonych heurystyk i stereotypów związanych z wiekiem.

9. Trageser, Hammer i Fliedner, 2012

10. Ilmarinen i Tempel, 2002

Juhani Ilmarinen, fiński specjalista od problemów rynku pracy i medycyny pracy, dowiódł, że działania kierownicze mają największy wpływ na poprawę wydajności starszych pracowników. W swoich pracach¹¹ wykazał min., że postrzeganie przez kierownictwo własnej starości ma wpływ na postrzeganie wydajności starszych pracowników. Jeśli ich nastawienie do własnego starzenia się jest negatywne, zachowanie w stosunku do starszych pracowników również jest negatywne. Pozytywne nastawienie do wieku, pozwala na akceptację i zrozumienie zmian wśród pracowników związanych z wiekiem.

Decydujące (wg Ilmarinena) cechy mające wpływ na dobre zarządzanie osobami starszymi:

- otwarte nastawienie do wieku (również własnego);
- umiejętność postawienia się w roli drugiego człowieka;
- otwarte, kompleksowe i wyczerpujące komunikowanie się;
- gotowość do przyjęcia zindywidualizowanych rozwiązań w kontekście kształtowania poszczególnych miejsc pracy;
- styl zarządzania polegający na współpracy, umożliwiający wniesienie doświadczenia i wiedzy przez osoby starsze;
- gotowość i odwaga do konfrontacji ze szczerymi opiniami na temat własnych działań;
- szacunek i uznanie.

Mając na uwadze powyższe ustalenia, konieczna jest współpraca działu personalnego z kierownictwem i podjęcie działań uświadamiających najbardziej istotne kwestie dotyczące zarządzania wiekiem.

Kluczowe działania zarządcze pozwalające na efektywne wykorzystanie zasobów związanych z wiekiem¹²:

1. Styl kierowania polegający na oddelegowaniu zadań, w szczególności uznanie i wykorzystanie doświadczenia starszej kadry kierowniczej i pracowników.

11. Ilmarinen, J. *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki, 1999

12. Zolch, M. Die Personalstrategie demografiegerecht ausrichten w Zolch, Mucke, Graf i Schilling Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, instrumente, ansätze guter Praxis. Berno 2009

2. Realna ocena wydajności osób starszych:
 - szczegółowe sprawdzanie umiejętności osób starszych;
 - punktowe sprawdzanie efektów działań osób starszych;
 - zidentyfikowanie i wspieranie szczególnego potencjału starszych osób.
3. Przeniesienie adekwatnych zadań na osoby starsze:
 - przypisanie zadań, w których możliwe jest wykorzystanie indywidualnego doświadczenia;
 - sformułowanie realnych lecz wymagających celów w połączeniu z dodatkowymi zadaniami.
4. Otwarte i konstruktywne postrzeganie możliwych deficytów osób starszych:
 - identyfikacja mocnych i słabych stron osób starszych;
 - analiza przyczyn i opracowanie konstruktywnych rozwiązań dot. deficytów.

Na koniec kilka ogólnych porad dotyczących wprowadzania systemu zarządzania wiekiem. Profesor Zölch szczególnie poleca korzystanie z istniejących dobrych praktyk, wprowadzonych i z powodzeniem funkcjonujących w innych przedsiębiorstwach. Planowana zmiana systemu zarządzania powinna zostać przeprowadzona przy wkładzie pracowników z uwzględnieniem ich opinii i pomysłów. Wykonanie przyjętych ustaleń należy twardo egzekwować. Wskazane jest nie koncentrowanie się wyłącznie na osobach starszych – model zarządzania wiekiem powinien być dostosowany do profilu wiekowego przedsiębiorstwa. Ostatnia, kluczowa kwestia to przekonanie kadry kierowniczej do nowej strategii i włączenie jej do czynnego udziału w jej wdrażaniu.

6. Przykłady dobrych praktyk – studia przypadków

Poniżej przedstawimy Państwu najbardziej interesujące rozwiązania wprowadzone przez szwajcarskie firmy w celu lepszego zarządzania wiekiem pracowników.

Pierwszym omawianym przypadkiem będą innowacje wprowadzone przez koncern telekomunikacyjny Swisscom¹³. Jest to wiodące przedsiębiorstwo telekomunikacyjne w Szwajcarii (w 2014 r. osiągnięto obroty w wysokości 11.5 mld CHF). Swisscom oferuje klientom indywidualnym i biznesowym telefony komórkowe, stacjonarne, usługi internetowe oraz telewizję cyfrową. W swoich placówkach zatrudnia 18.000 pracowników, z czego 850 to stażyści. Jedna trzecia pracowników posiada stały kontakt z klientem, zarówno w dziale sprzedaży jak i obsługi klienta.

W związku z zachodzącymi procesami demograficznymi średnia wieku społeczeństwa Szwajcarii i tym samym klientów firmy Swisscom rośnie. Również średnia wieku pracowników Swisscom wzrasta, co powoduje zwiększenie się osób w wieku emerytalnym. W przypadku przechodzenia pracowników na wcześniejszą emeryturę firma traci cenną wiedzę i zasoby ludzkie. Pracownicy działu personalnego firmy postanowili stawić czoła wyzwaniom zarządzania wiekiem i przetestowali różne pomysły w projektach pilotażowych. Głównym zamysłem było utrzymanie i poprawa kwalifikacji osób starszych pracujących w firmie. Kwalifikacje kluczowe zostały zdefiniowane jako suma czynników, które sprawiają, że dana osoba w określonej sytuacji życiowej jest w stanie skutecznie zrealizować powierzone jej zadanie. Firma Swisscom oprócz systemu zarządzania wiekiem wdrożyła również program, którego celem było utrzymanie wydajności pracy (employability management) wszystkich pracowników. Poniżej opisano trzy zrealizowane programy o nazwach „BestAge@CustomerCare“, „Quality Coach“ a także „Swisscom Inhouse Consulting“.

Program „BestAge@CustomerCare“ to działanie mające na celu dostosowanie profilu doradcy klienta do oczekiwań klientów w zaawansowanym wieku. Jak zaobserwowano, często zachodziły kłopotliwe interakcje, kiedy klient dzwoniący do działu pomocy technicznej był osobą starszą, natomiast obsługiwał ją

13. Schlegel, G. *Praxisbericht Swisscom: Gold für „Silver“ – Jeder ist ein Talent, unabhängig vom Alter* w Zolch, M i Mucke, A. *Fit für den demografischen Wandel?* Ergebnisse, instrumente, ansätze guter Praxis. Berno 2009.

pracownik w młodym wieku. Oddajmy głos samym zainteresowanym: Jak mówi kierownik jednego z centrów kontaktowych, „Chcieliśmy zaangażować pracowników w wieku powyżej 50 lat posiadających stosowną wiedzę do obsługi klientów powyżej 65 roku życia. Stwierdziliśmy, że dojrzały pracownicy potrafią często komunikować się z klientami w prostszy sposób. Klienci czują się poprzez stosowany język lepiej rozumiani. Program BestAge@CustomerCare pomógł nam poprawić interakcję klientów, ponieważ klienci są obsługiwani przez pracowników, którzy lepiej rozumieją ich potrzeby i sytuację życiową, sami będąc w podobnym wieku.” „Młodzi agenci często się denerwują, jeśli muszą coś tłumaczyć po raz trzeci. Ale jeśli się coś klientowi wytłumaczy powoli i w prosty sposób, nie musi on pytać trzeci raz o to samo”, tłumaczy pracownica biorąca udział w programie „Best-Age”. „Młodzi pracownicy odpowiadają chętniej na pytania dotyczące min. smartfonów, wtedy mogą się wykazać wiedzą techniczną. Klienci typu „Best-Age” cenią natomiast zaangażowanie pracownika”.

Przyjęte rozwiązanie szybko zdobyło sobie popularność i spotkało się z bardzo pozytywnym odbiorem zarówno pracowników jak i klientów. Łatwiejsze nawiązanie komunikacji sprawia, że starsi i mniej obeznani technologicznie klienci nie boją się dzwonić do działu obsługi technicznej i w konsekwencji chętniej korzystają z usług firmy, co bezpośrednio przekłada się na lepsze wyniki finansowe w tej grupie wiekowej.

Program „Quality Coach” skierowany był do działu „Rollout&Access”, który odpowiedzialny jest za rozbudowę i utrzymanie mobilnej i naziemnej sieci telekomunikacyjnej Swisscom. Zgodnie z przeprowadzoną prognozą w najbliższych latach wielu pracowników działu przejdzie na wcześniejszą emeryturę, co wiąże się z utratą osób posiadających cenną wiedzę i doświadczenie. Dlatego też kierownik działu „Rollout&Access” zdecydował się na zaproponowanie starszym pracownikom stanowisk tzw. „trenerów jakości” (tzw. Quality Coach). Funkcja ta pozwala im na przekazanie fachowej wiedzy młodszym kolegom i koleżankom. Ponieważ nie są zaangażowani w codzienną działalność, dysponują niezbędnym czasem i mogą przekazać młodszym pracownikom użyteczne wskazówki i praktyki nabyte dzięki długoletniej pracy. „Trenerzy jakości” troszczą się w szczególności o nowych pracowników. Mogą, bazując na swoim długoletnim doświadczeniu, np. szybko ocenić koszty i jakość wykonanych prac budowlanych. Posiadają dodatkowo kwalifikacje do przeprowadzania audytów jakościowych. „Trenerzy

jakości“ pomagają zapewnić jakość oraz długotrwałe, efektywne i korzystne planowanie infrastruktury sieciowej Swisscom. Rola trenera jakości jest także dla starszych pracowników atrakcyjną formą rozwoju zawodowego. Pracownicy mają możliwość redukcji stopnia zaangażowania i tym samym obciążenia pracą, mogąc się w ten sposób przygotować na zbliżającą się emeryturę.

Program „Swisscom Inhouse Consulting” skierowany był do kadry kierowniczej. Odmłodzenie osób na najwyższych stanowiskach uznano za konieczne min. w celu zaoferowania młodym pracownikom perspektywy kariery zawodowej. Szybsza emerytura kadry kierowniczej nie była jednak optymalnym rozwiązaniem ani dla Swisscom ani dla poszczególnych osób. Postanowiono podjąć działania w celu wykorzystania wiedzy i doświadczenia kadry kierowniczej również po odejściu z funkcji. W ten sposób osobom tym dano możliwość uelastycznienia fazy przejścia z życia zawodowego na emeryturę. W tym właśnie celu firma Swisscom w roku 2011 utworzyła „Swisscom Inhouse Consulting” (IHC), w którym pracują doświadczeni menadżerowie Swisscom w wieku 58+. Przekazują oni wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie młodszej kadrze. Obecnie pięcioro byłych menadżerów Swisscom przyjęło jako tzw. „Senior Advisor” rolę doradcy wewnętrznego i zewnętrznego. Ich usługi polegają głównie na wsparciu kierownictwa i osób nadzorujących projekty poprzez fachowe doradztwo.

Możliwość zaprzestania obejmowania funkcji kierowniczej w wieku 58-60 lat i zatrudnienia do osiągnięcia wieku emerytalnego w charakterze doradcy została otwarta dla całej wyższej kadry kierowniczej firmy. Kandydatura na stanowisko doradcy jest oceniana przez kierownika oraz zespół nadzorujący program. Ostateczna decyzja leży w gestii rady koncernu - tzw. sponsorów programu. Wymagania to min. wypracowana sieć kontaktów w firmie, odpowiednia wiedza specjalistyczna i fachowa, długoletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym oraz otwartość na nowości. Gotowość uczenia się od innych, a przede wszystkim radość z przekazywania wiedzy jako doradca oraz kompetencje społeczne (empatia, zdolność wczuwania się w sytuację, siła perswazji, brak afektacji) to dalsze ważne kompetencje niezbędne do skutecznego wypełniania roli doradcy.

Model został tak skonstruowany, że tzw. Senior Advisor przejmuje z jednej strony odpowiedzialność przedsiębiorstwa, z drugiej strony w pewnym stopniu sam może określić zakres swojej pracy. Swisscom gwarantuje jedynie 50% dotychczasowej pensji, wysokość pozostałej części wynagrodzenia uzależniona jest od dni wypracowanych jako doradca. Oznacza to również, że każdy Senior

Advisor musi się „sprzedać”, tzn. samodzielnie zadbać o swoich „klientów”. Możliwość elastycznego wyboru zakresu czasu pracy bez konieczności dopasowania się do warunków umowy jest warunkiem ramowym umożliwiającym samodzielnie kreowanie swojej emerytury. Wystarczająca ilość zleceń może być uzyskana wyłącznie wtedy, gdy znajdą one pełną akceptację w przedsiębiorstwie. Wsparcie Inhouse Consulting poprzez kierownictwo koncernu jest niezbędne. Ważne jednak, że współpraca z działem Inhouse Consulting musi być dobrowolna, stanowią oni zatem swoistą konkurencję fachową dla doradztwa zewnętrznego.

Inne godne zauważenia dobre praktyki wprowadziło duże szwajcarskie towarzystwo ubezpieczeniowe. W obliczu zmiany profilu klienta (coraz więcej przynoszących duże zyski klientów w wieku 50+) podjęto decyzję o zmianie wewnętrznej polityki w stosunku do starszych członków załogi. Pierwszą decyzją było przeprowadzenie wywiadów z pracownikami w wieku powyżej 50 lat. Wyniki pozwoliły zwrócić uwagę na charakterystyczną postawę tej grupy – radość z pracy, duże chęci wniesienia swojej wiedzy i własnych pomysłów, zdolność i chęć do podejmowania innowacyjnych działań i współdecydowania. Jednocześnie jednak cechowali się obniżoną pewnością siebie i oceną własnych możliwości.

Kolejnym krokiem działu personalnego była dokładna analiza struktury wiekowej pracowników, w rezultacie której ustalono, że 42% pracowników było w wieku powyżej 45 lat, a jedynie 16% poniżej 30 r. ż. Jednocześnie bardzo niska była przeciętna ilość czasu w ciągu roku poświęcanego przez grupę 50+ na szkolenie.

W rezultacie przeprowadzonych badań stworzono kompleksowy program zarządzania wiekiem obejmujący rozmaite narzędzia planowania rozwoju kariery dla pracowników w każdym wieku. Konkretnie dla grupy 50+ wprowadzono:

- możliwość elastycznego planowania emerytury poprzez utworzenie zakładowego (dodatkowego) konta emerytalnego;
- elastyczne modele czasu pracy (również dla kadry kierowniczej);
- działania prozdrowotne: stworzenie pomieszczeń relaksacyjnych dla pracowników, zrównoważone posiłki w zakładowych stołówkach, promowanie zdrowego stylu życia poprzez rozmaite oferty spędzania wolnego czasu, edukację i pakiet badań medycznych.

Kolejnym przykładem są działania podjęte w firmie zajmującej się produkcją opakowań. W tym przypadku mamy do czynienia z odmiennym profilem zatrudnienia – większość pracowników wykonuje stosunkowo ciężką pracę fizyczną i podstawowym problemem jest duża częstotliwość zachorowań i dłuższych zwolnień lekarskich wśród osób w wieku 50+. Dodatkowo zaawansowany wiek dużej części kadry (w tym kierownictwa) stworzył konieczność zaplanowania następstwa kadrowego.

Po przeprowadzeniu analizy sytuacji firma przyjęła program zarządzania wiekiem obejmujący:

- zbilansowaną strukturę wiekową w obrębie działów,
- redukcję obciążenia fizycznego poprzez regularną rotację stanowisk,
- poliwalencję zawodową – przyuczenie pracowników do wykonywania pracy na wielu stanowiskach,
- planowanie następców oraz transfer wiedzy osób starszych.

Każdy pracownik ma minimum 2 godziny w miesiącu poświęcać na szkolenie się w nowych obowiązkach. Dla osób o najmniejszych zdolnościach adaptacyjnych wydzielono stanowiska pracy wymagające najmniejszych kwalifikacji. Zatrudniono także zewnętrznego „audytora zdrowotnego”, który zapewnia niezależne spojrzenie na kondycję i potrzeby zdrowotne pracowników. Rezultat był zauważalny – zaobserwowano wyraźną poprawę jeżeli chodzi o absencje oraz występowanie chorób zawodowych.

W przypadku perspektywy odejścia na emeryturę kluczowych pracowników tworzone okresowo dodatkowe etaty, by umożliwić przekazanie wiedzy wyznaczonemu następcy. Następcy byli wdrażani stosunkowo wcześniej (nawet kilka miesięcy przed odejściem mentora), aby przekazanie wiedzy nastąpiło w sposób stopniowy, systematyczny i dokładny. Kwestia wyższych kosztów wynagrodzenia była w tym przypadku rekompensowana zwiększeniem wydajności i płynnością zatrudnieniową.

7. Kampania społeczna „Liczą się kwalifikacje, nie wiek”

Zmiana nieprawdziwych stereotypów zakorzenionych w zbiorowej świadomości jest nierzadko potrzebna w sytuacji zachodzących zmian społecznych. Dotyczy to z pewnością sfery gospodarki i jest istotnym czynnikiem w sytuacji, gdy konieczna jest zmiana podejścia do sytuacji osób starszych. Skutecznym instrumentem w tego typu działaniach są społeczne kampanie informacyjne. Poniżej zaprezentowany zostanie interesujący przykład takiej kampanii przeprowadzonej na zlecenie rządu szwajcarskiego kantonu Aargau¹⁴.

W roku 2000 w kantonie Aargau 75.044 osób w wieku produkcyjnym miało więcej niż 50 lat (spis ludności z 2000 r.). Dziesięć lat później liczba ta zwiększyła się i wyniosła 100.789 osób w wieku produkcyjnym (spis ludności z 2010 r.). Odpowiada to wzrostowi o 34,3%. Udział osób w wieku powyżej 50 lat wynosił w Aargau w roku 2010 prawie 29% (średnia w Szwajcarii 27,93%). Główny problem związany z tą sytuacją wiąże się z dużym zagrożeniem popadnięcia osób starszych w długotrwałe bezrobocie (zagrożenie dla osób w wieku 60+ wynosi 60%, podczas gdy dla najmłodszych bezrobotnych zaledwie 9%). Również w grupie wiekowej 50-60 zagrożenie to jest wyraźnie wyższe od przeciętnego.

Inicjatywa przeprowadzenia kampanii wyszła bezpośrednio od grupy osób bezrobotnych zarejestrowanych w Regionalnym Urzędzie Pracy w Suhr, w kantonie Aargau i znalazła zrozumienie wśród kierownictwa tamtejszego Urzędu Gospodarki i Zatrudnienia oraz w rządzie kantonu. Był to proces zainicjowany z inicjatywy oddolnej a realizowany odgórnie.

Określono następujące cele kampanii:

- poprawa akceptacji osób poszukujących pracy w wieku 50+ wśród pracodawców oraz w sferze publicznej;
- zwalczanie otwartej i ukrytej dyskryminacji z uwagi na wiek;
- uwrażliwienie prywatnych pośredników pracy oraz doradców pracodawców z ramienia urzędów pracy na potrzeby osób w wieku 50+;
- redukcja działań stereotypowych w procesie rekrutacji.

14. Schmid, U. *Praxisbericht Kanton Aargau – Die Qualifikation zählt, nicht das Alter* w Zolch, M, Mucke, A. *Fit für den demografischen Wandel?* Ergebnisse, instrumente, ansätze guter Praxis. Berno 2009.

Pierwszym krokiem realizacji kampanii było określenie zapotrzebowania na tego typu rozwiązania oraz zebranie wstępnych propozycji działań. W tym celu przeprowadzono badania sondażowe wśród pracowników służb zatrudnienia oraz bezrobotnych, a także przeprowadzono analizę ekspercką. Jednym z ważniejszych faktów ustalonych w jej wyniku były małe różnice w wydajności pracowników w zależności od wieku. Również analiza badań naukowych przeprowadzonych przez zespół Börsch-Supan (2005) wykazała, że tzw. hipoteza deficytu, warunkująca od wieku redukcję umiejętności zawodowych oraz wydajności, nie jest uzasadniona. Powyższe ustalenia okazały się wystarczające do podjęcia tematu starzenia się społeczeństwa w kampanii mającej na celu uwrażliwienie opinii publicznej na istniejący problem. Jako główne założenie przyjęto, że „wiek niewiele mówi o kwalifikacjach człowieka”.

Po zakończeniu analizy przystąpiono do realizacji działań. Przygotowano na przykład system oceny osób bezrobotnych w wieku 50+. Umiejętności uczestników oczekiwane na rynku pracy zostały określone, przeanalizowane, ocenione i udokumentowane na podstawie testu. Wyniki zostały następnie poddane analizie i wykorzystane w strategii rekrutacyjnej bezrobotnych.

Kolejnym zrealizowanym działaniem był program „Gate2Job”. Jest to przedsięwzięcie aktywizacyjne wspomagające nawiązywanie współpracy gospodarczej osób bezrobotnych w wieku powyżej 50 r.ż. z kadrą i absolwentami szkół wyższych.

Dodatkowo podczas zorganizowanego dnia informacyjnego oraz szkolenia wewnętrznego uwrażliwiono doradców personalnych sześciu urzędów pracy na treść merytoryczną kampanii. Przeprowadzano regularne szkolenia tematyczne dla doradców zawodowych zatrudnionych w urzędach pracy. Nadrzędną funkcję przy pośrednictwie pracy dla starszych osób bezrobotnych przejęli doradcy ze strony pracodawców oraz doradcy w poszczególnych urzędach pracy. Pozostawali oni w bezpośrednim kontakcie z pracodawcami, tworząc sieć kontaktów dla starszych pracowników. Wyposażono ich w szczegółowe argumenty, które mogą być wykorzystane przy stawianiu czoła stereotypom dotyczącym zatrudnienia osób starszych. W trakcie specjalnie przygotowanego szkolenia dogłębnie omówiono z tymi osobami temat „Potencjał 50 plus/Potencjał 50plus”.

W celu zwiększenia szans na odniesienie sukcesu organizatorzy kampanii uzyskali wsparcie wszystkich najważniejszych regionalnych związków pracodawców i pracowników. Wszystkie związki, do których wystosowano zapytanie, wyraziły zgodę.

Bardzo istotnym elementem kampanii była akcja informacyjna, do której zaangażowano trzy agencje reklamowe. Przedmiotem akcji było uwrażliwienie społeczeństwa oraz pracodawców na sytuację osób starszych na rynku pracy.

Założonym rezultatem była zmiana sposobu myślenia pracodawców. Mówiąc bardziej szczegółowo, założony efekt miał wyglądać następująco:

- pracodawcy oceniają starszych pracowników z perspektywy posiadanej przez nich wiedzy a nie z uwagi na wiek,
- poszukujący pracy w wieku 50+ nie są dyskryminowani w procesie rekrutacji,
- następuje redukcja uprzedzeń poprzez unikanie otwartej lub ukrytej dyskryminacji z uwagi na wiek.



Przyjęte na potrzeby akcji informacyjnej założenia były następujące: „Starzenie się przebiega w różnorodny sposób. Podczas gdy wiek kalendarzowy jest liczony dla wszystkich w taki sam sposób, wiek subiektywny jest postrzegany indywidualnie. To, na ile lat się ktoś czuje, nie jest kwestią rocznika, lecz nastawienia do życia. Poczucie różnicy wieku może być w obrębie jednego pokolenia większe niż między pokoleniami. Wiek jest wyłącznie określoną liczbą. Znacznie ważniejsze są: lata doświadczenia zawodowego i kwalifikacje na dane stanowisko.” Kwestie te zostały w bardzo czytelny sposób pokazane w kampanii plakatowej. Na plakatach przedstawiono realnych bezrobotnych (por. rysunek powyżej). Dużymi literami na plakacie podpisano ich imieniem i cyfrą, jednak zamiast wieku przedstawiono lata doświadczenia zawodowego. Pomysł ten był zaskakujący, posiadał

odpowiednią dawkę humoru i zapisał się w pamięci społeczeństwa. Plakaty zostały rozwieszane w dużych centrach w kantonie Aargau w autobusach komunikacji publicznej, na poczcie i w urzędach gmin.

Kampania spotkała się z dużym zainteresowaniem i entuzjazmem w regionalnych mediach i w całej niemieckojęzycznej części Szwajcarii. Po upływie roku trudno obiektywnie ocenić rezultaty, jednakże przeciętny okres oczekiwania osoby starszej na zatrudnienie w roku 2014 w stosunku do roku 2013 skrócił się o 12 dni. Uruchomiono także infolinię, na którą pracodawcy mogli zgłaszać wolne miejsca pracy. Numer ten został zgodnie z przypuszczeniami słabo wykorzystany przez pracodawców, był jednak często wykorzystywany przez bezrobotnych w wieku 50+. Wielu z nich chciało opowiedzieć pracownikom urzędu pracy o swoich frustracjach związanych z poszukiwaniem pracy. Inne głosy osób poszukujących pracy sugerowały, że kampania wzmocniła ich pewność siebie. Na dalsze rezultaty trzeba jeszcze poczekać. Tymczasem trwa realizacja działań merytorycznych wchodzących w skład kampanii.

8. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszej publikacji rozwiązania stanowią próbę otwarcia opolskiego rynku pracy na nowe wyzwania. Problem starzenia się regionalnego rynku pracy był dotychczas rozpatrywany w szczególności od strony podażowej – sposobów na aktywizację osób bezrobotnych w wieku 50+. My proponujemy podejście od strony popytowej – zachęcania pracodawców do zatrudniania pracowników w wieku dojrzałym i uświadomienia im atutów, jakie posiada ta grupa, oraz sposobów, w jakie można wykorzystywać ich silne strony i minimalizować słabe. Mamy nadzieję, że ta publikacja stanie się przyczynkiem do dyskusji i działań ukierunkowanych na te kwestie.

Istniejące na rynku pracy formy wsparcia pracodawców dają szerokie możliwości wdrożenia procedur zarządzania wiekiem. Możliwość taką daje Krajowy Fundusz Szkoleniowy, którego środki pozwalają na realizację polityki szkoleniowej zależnej od potrzeb firmy, w tym również szkolenia związane z metodami zarządzania wiekiem. Również działania promocyjno-informacyjne związane z dostosowaniem do zmieniającej się demografii procedur zarządzania wiekiem będą miały wielkie znaczenie w zmianie podejścia naszych pracodawców. W związku z tym najważniejszą rekomendacją, którą ma za zadanie przedstawić niniejsza publikacja, jest sugestia zainicjowania w ramach szeroko pojętej polityki rynku pracy w naszym województwie działań informacyjnych. Demonstrowanie dobrych praktyk i uświadamianie pracodawcom, że starsi pracownicy stanowią niezagospodarowany atut, a nie obciążenie, jest kwestią kluczową w obliczu nieuchronnej zmiany struktury wiekowej pracowników w naszym regionie.

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu

ul. Głogowska 25 C • 45-315 Opole

tel.: 44 16 701, fax: 44 16 702

wup@wup.opole.pl

www.wup.opole.pl