



## Lucja Waligóra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
lucja.waligora@gmail.com

# ZARZĄDZANIE WIEKIEM. PREZENTACJA WYBRANYCH PRAKTYK

**Streszczenie:** W artykule wskazano na znaczenie zarządzania wiekiem we współczesnych organizacjach. Zwrócono uwagę na takie obszary zarządzania wiekiem, jak elastyczne formy pracy, działania w zakresie zdrowia i dobrego samopoczucia oraz przesunięcia między stanowiskami w zagranicznych firmach. Celem niniejszej publikacji jest wskazanie na rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem stosowane w zagranicznych firmach, które mogą być wdrożone w polskich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, dobre praktyki, biznes.

**JEL Classification:** M52, M51, M54.

## Wprowadzenie

Różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią między sobą [Taylor i in., 2013, s. 16-43]. Wśród takich cech można wymienić: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe oraz etniczne, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, styl życia, wykształcenie, orientacja seksualna [Hirt, Willmott, 2014, s. 125].

Zarządzanie wiekiem (*age management*) określa się jako element zarządzania zasobami ludzkimi lub element zarządzania szerszej pojętą różnorodnością (zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, rasę, religię) [Hedge, Borman, 2012, s. 3-8]. Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Karpinska, Henkens, Schippers, 2013, s. 1323-1335]. Obszary zarządzania wiekiem to: rekrutacja (specjalny program zatrudniania niedyskryminujący ze względu na

wiek, a niekiedy nawet dostosowany do kandydatów 50+), ochrona zdrowia, kształcenie ustawiczne i rozwój kariery, organizacja i warunki pracy (w tym elastyczny czas pracy, przesunięcia między stanowiskami), kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę [www 1].

Zarządzanie wiekiem może się przyczyniać m.in. do: wzrostu wydajności pracy przedsiębiorstwa, spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, utrzymania dobrego (bądź poprawy) wizerunku firmy [Barnes, Smeaton, Taylor, 2009, s. 59].

W artykule dokonano porównania inicjatyw z zakresu zarządzania wiekiem w firmach zagranicznych, koncentrując się na obszarach związanych z elastycznymi formami pracy, zdrowiem i dobrym samopoczuciem oraz przesunięciami między stanowiskami. Spośród jedenastu obszarów wybrano właśnie te trzy, ponieważ są one najczęściej stosowane w zagranicznych firmach oraz są najbardziej istotne dla zagranicznych pracodawców w kontekście zatrudniania osób starszych. Osoby starsze ze względu na swój stan zdrowia wymagają większej opieki, także w pracy, oraz zapewnienia odpowiedniego komfortu pracy. Elastyczne godziny pracy ułatwiają regenerację sił osób starszych. Rotacja na stanowiskach pracy zapewnia dostosowanie takiego zakresu czynności, który dla pracownika będzie najbardziej dogodny, nieobciążający nadmiernie jego zdrowia. Działania firm w obszarze zarządzania wiekiem mają na celu zwiększenie efektywności pracy pracowników, pozyskanie nowych pracowników o wyjątkowych cechach, polepszenie klimatu organizacyjnego, poprawę reputacji firmy i wzmocnienie jej pozycji na rynku.

Celem artykułu jest wskazanie na rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem stosowane w zagranicznych firmach, które mogą być wdrożone w polskich przedsiębiorstwach. Taka implementacja ma na celu zwiększenie jakości pracy osób starszych oraz wdrażanie przez pracodawców działań zachęcających do pracy osoby starsze, a także budowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Analizie zostały poddane inicjatywy podjęte w dwunastu firmach. W artykule przedstawiono procesy wdrażania elastycznych form zatrudnienia dla pracowników 50+, zadania zrealizowane w obszarze poprawy zdrowia i samopoczucia szczególnie osób starszych oraz procesy zrealizowane w zakresie przesunięć między stanowiskami dla osób starszych. Wykorzystano krytyczną analizę bibliografii oraz metodę studium przypadku. Dokonano prezentacji stosowanych przez firmy działań z zakresu zarządzania wiekiem, które były prowadzone w okresie 2005-2009, w firmach zatrudniających zawsze powyżej 50 osób. Czas badań obejmuje cztery lata i był to okres rozwijania się działań

z zakresu zarządzania wiekiem na świecie. W Polsce w tym okresie ten trend nie był rozpowszechniony. Obecnie świadomość polskich pracodawców na temat zarządzania wiekiem jest dużo większa i praktyki realizowane współcześnie przez polskie firmy znajdują odzwierciedlenie w innym opracowaniu przygotowanym przez autorkę.

## **1. Charakterystyka dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem**

### **1.1. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrożenia elastycznych form pracy**

Achmea to duża firma holenderska świadcząca usługi finansowe, stanowiąca część grupy ubezpieczeniowej Eureko. W 2004 r. Achmea zatrudniała około 13 tys. pracowników. Średnia wieku pracowników to 37-38 lat. Pracownicy mogą stosować nieregularny czas pracy [Liwński, 2010, s. 8-12]. Choć pracownicy mają obowiązek pracy w godzinach nadliczbowych w miarę potrzeb firmy, to liczba tych nadgodzin nie może przekroczyć 5% półrocznego wymiaru czasu pracy lub 9 godzin na tydzień. Pracownicy powyżej 50 roku życia nie mają obowiązku pracować w godzinach nadliczbowych, o ile nie chcą. Dzięki systemowi *Achmea-select* pracownicy mają możliwość oszczędzania czasu pracy w celu zmniejszenia tygodniowego czasu pracy lub uelastycznienia godzin pracy. Tygodniowa liczba godzin pracy może wynosić między 34 a 38. Ponadto wszystkie dni wolne od pracy, z wyjątkiem ustawowo wolnych, mogą być oszczędzone w celu późniejszego wykorzystania. Taki system pozwala pracownikom powyżej 57 roku życia zmniejszyć tygodniowy wymiar czasu pracy o 20% [www 2].

Misją Fundacji Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego (Põhja-Eesti Regionaalhaigla SA) jest zapewnienie wysokiej jakości specjalistycznej opieki zdrowotnej i usług ratownictwa medycznego [Liwński, 2010, s. 45-53]. To studium przypadku dotyczy głównie Szpitalnego Centrum Diagnostyki Laboratoryjnej. Centrum zatrudnia 10 lekarzy, których średnia wieku wynosi 64 lata. Obecnie istnieje zapotrzebowanie na przynajmniej 2-3 dodatkowych lekarzy; jednak z powodu znaczących niedoborów na rynku pracy, praktycznie nie ma możliwości zatrudnienia odpowiednich osób. W związku z tym Fundacja wprowadziła elastyczne formy pracy i zaproponowała pracownikom elastyczne godziny pracy. Starsi lekarze są zainteresowani pracą w Centrum, jako że pozwala im ona na pozostanie aktywnymi zawodowo, a także zapewnia dodatkowy mie-

siężny dochód poza świadczeniem emerytalnym [Szcześniak, 2013, s. 93-99]. Świadomość bycia cennym zasobem szpitala daje im również poczucie własnej wartości. Głównym powodem utrzymywania starszych lekarzy w zatrudnieniu jest ich doświadczenie i wiedza, ważne z punktu widzenia organizacji. Umożliwia ono również transfer wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami w dłuższym okresie [www 2].

Cristalleries Mataró (Huta szkła Mataró) zajmuje się wytwarzaniem wyrobów ze szkła dmuchanego i prasowanego, takich jak żarówki, ekrany, klosze do lamp, urządzenia podwodne, wyposażenie sali operacyjnej i produkty do dekoracji wnętrz. Spółdzielnia zatrudnia 210 osób. Średni wiek pracowników to 42 lata [Liwiński, 2010, s. 67-70]. Zgodnie z celem spółdzielni, postanowiono opracować strategię zachęcenia i utrzymania starszych pracowników w ich dotychczasowej roli tak długo, jak to możliwe, oraz ograniczenia przechodzenia starszych pracowników na wcześniejszą emeryturę. Realizacja celów tej strategii wymagała wprowadzenia trzech nowych inicjatyw pilotażowych: mentoringu i szkolenia personelu; zatrudnienia doświadczonych trenerów i integracji osób powyżej 60 roku życia na stanowiskach kierowniczych; rekrutacji starszych pracowników na lokalnym rynku pracy [Szcześniak, 2013, s. 100-106]. Te nowe inicjatywy doprowadziły do powstania pozytywnych relacji pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami, jak również między kierownictwem a pracownikami. Plan rozwoju kształcenia, system mentoringu oraz integracja pracowników powyżej 60 roku życia na stanowiskach kierowniczych gwarantują przekazywanie przez starszy personel młodszemu wiedzy i doświadczenia na bieżąco [www 2].

SCA Laakirchen jest częścią szwedzkiej grupy SCA Svenska Cellulosa Aktiebolaget, międzynarodowego producenta papieru i tektury [Szcześniak, 2013, s. 120-122]. W 2005 r. SCA Laakirchen zatrudniało 533 mężczyzn, 26 kobiet i 18 praktykantów. Średnia wieku osób zatrudnionych wynosi 45 lat, a 124 osoby mają powyżej 50 lat. Wcześniej starsi pracownicy powyżej 52 roku życia otrzymywali aż do wieku emerytalnego roczną premię pieniężną zwaną premią seniora, co miało stanowić nagrodę za ich wieloletni wysiłek i zaangażowanie. W 2004 r. rada zakładowa zaproponowała zamianę premii pieniężnej na premię czasową, likwidując 15 dodatkowych zmian dla osób powyżej 52 lat, a w zamian dając im 15 dni dodatkowego urlopu i mniej pracy na noc [Liwiński, 2010, s. 86-89]. W 2000 r. SCA Laakirchen zmieniła swoją politykę dotyczącą emerytur, podnosząc wiek przejścia na wcześniejszą emeryturę. Jako że oznaczało to dłuższy okres pracy dla pracowników, rada zakładowa firmy i menadżer HR zdecydowali podjąć inicjatywę, która miała zapewnić starszym pracownikom

zmianowym z działu produkcji utrzymanie dobrego stanu zdrowia i dłuższą pracą zawodową. Dotyczyła ona zamiany premii finansowej na czasową, co pozwalało osobom powyżej 52 lat skorzystać z dodatkowego czasu wolnego i ograniczyć pracę nocną (w uznaniu za ich długoletnią pracę i zaangażowanie). Starsi pracownicy zmianowi, którzy otrzymali już premię finansową, mieli możliwość kontynuowania pracy na nocne zmiany lub rezygnacji z nich [www 2].

## **1.2. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania działań z obszaru zdrowia i dobrego samopoczucia**

Analizowana już wcześniej firma Achmea to duża firma holenderska świadcząca usługi finansowe, stanowiąca część grupy ubezpieczeniowej Eureko [Szcześniak, 2013, s. 126-130]. Szkolenia i rozwój miały zapewnić trwałość zatrudnienia pracowników na obecnym stanowisku, natomiast elastyczne formy pracy umożliwiały częściowe wycofanie się z pracy. Wdrożony przez firmę system *CB-select* pozwalał pracownikom „oszczędzać czas” w trakcie kariery zawodowej (np. poprzez pracę w święta), aby później móc zredukować tygodniowy czas pracy. Po tym jak Centraal Beheer została włączona do Achmea zachowano większość polityk dotyczących wieku. System *CB-select* został przeniesiony do Achmea (i przemianowany na *Achmea-select*) i jednocześnie kontynuowano program szkoleń i rozwoju, uwzględniając czynnik biegu życia. Wprowadzono również system zarządzania zdrowiem. Ponadto w planie socjalnym firmy, określającym zasady postępowania i rozwiązania na wypadek restrukturyzacji i zwolnień, uwzględniono elementy zarządzania wiekiem. Achmea stworzyła rozbudowany system narzędzi polityki zarządzania wiekiem oraz biegu życia [Liwński, 2010, s. 90-93]. Z założenia polityka ta ma dotyczyć wszystkich pracowników, a nie tylko tych starszych. Niemniej jednak uważa się, że nieregularne godziny pracy, czas pracy, kwestie zdrowotne, szkolenie i rozwój oraz wczesne odejście z pracy mają istotny związek z wiekiem pracowników [Jawor-Joniewicz, Kornecki, Wiktorowicz, 2013, s. 43-46].

W Niemczech firma Ford Werke zatrudnia około 38 tys. pracowników. Ich średnia wieku to obecnie 42 lata. Zespół ds. integracji powstał w 2001 r. Zespół stał się odpowiedzialny za właściwą integrację tych pracowników. W tym celu zastosowano innowacyjne, komputerowo wspomagane metody, za pomocą oprogramowania IMBA [Liwński, 2010, s. 93-96]. IMBA umożliwia bowiem bezpośrednio porównywanie zestawu wymaganych cech na danym stanowisku z umiejętnościami osób kandydujących na to stanowisko. Zgodnie z harmono-

gramem projektu, od lutego 2001 r. do kwietnia 2003 r., 503 pracowników poddało się badaniom medycznym. W większości byli to starsi (65% w wieku powyżej 50 lat) mężczyźni (prawie 88%). Dla każdego został utworzony co najmniej jeden profil możliwości. Profile możliwości pracowników wraz z profilami niezbędnych kwalifikacji na danym stanowisku pracy umieszczono następnie w jednej bazie danych [Szcześniak, 2013, s. 130-132]. Zaproponowane przez program dopasowanie stanowiło podstawę dla interdyscyplinarnej dyskusji w zespole ds. integracji na temat rozmieszczenia poszczególnych pracowników. Wyniki pokazują, że ponad połowa (52,3%) pracowników, którzy nie mogli wcześniej całkowicie wypełniać funkcji produkcyjnych ze względu na niezdadność do pracy, zostało obecnie ponownie włączonych do pracy. Około 12% pracowników dzieli jedną pracę pomiędzy dwie osoby, a 29,6% otrzymało inne zadania, które wcześniej były zlecane. Oprócz poprawy stanu zdrowia, tak gwałtowny spadek absencji wskazuje na wzrost motywacji i satysfakcji z pracy wśród pracowników, co ostatecznie doprowadziło do ogólnego wzrostu zatrudnienia [Jawor-Joniewicz, Kornecki, Wiktorowicz, 2013, s. 43-46].

W kwietniu 2005 r. spółka Przedsiębiorstwo handlowe w Słowenii miała 333 pracowników. Średnia wieku pracowników to 44 lata. 67,2% pracowników jest w wieku 40 lat lub więcej (69,1% z nich to kobiety), 17,1% w wieku 50-55 lat i 9,3% w wieku 55-60 lat [Szcześniak, 2013, s. 118-122]. W lutym 2005 r. dział kadr firmy zorganizował warsztaty na temat poprawy zdrowia wśród pracowników poprzez zmianę ich stosunku do pracy: „Samomotywacja dla poprawy stanu zdrowia. Jak zrobić coś, czego nie można zrobić”. Główną grupą docelową byli pracownicy, którzy często brali zwolnienia lekarskie [Liwiński, 2010, s. 86-89]. Lęk i strach wśród pracowników, który wynikał z powodu połączenia firm, miał negatywny wpływ na morale pracowników, wydajność ich pracy i zdrowie. Jedną z zauważalnych konsekwencji był wzrost liczby zwolnień lekarskich wśród mężczyzn z wykształceniem zasadniczym w wieku powyżej 50 roku życia. W wielu przypadkach osoby te były niezdadne do pracy. Reasumując, warsztaty miały na celu pomóc pracownikom odkryć, zrozumieć i wykorzystać ich ukryty potencjał, a tym samym zmniejszyć ogólną ilość zwolnień lekarskich [Jawor-Joniewicz, Kornecki, Wiktorowicz, 2013, s. 43-46].

RTV Slovenija jest państwową i niekomercyjną stacją radiowo-telewizyjną, którą założył rząd słoweński. RTV Slovenija zatrudnia 2187 pracowników w pełnym wymiarze godzin. Średnia wieku pracowników wynosi 44 lata. Organizacja przywiązuje dużą wagę do ochrony zdrowia pracowników [Szcześniak, 2013, s. 132-136]. Z inicjatywy, z której korzystają przede wszystkim pracownicy powyżej 50 roku życia, to program profilaktyczny dla grup o zagrożonym

zdrowiu na wszystkich poziomach organizacji (którzy ponadto wykazali się należytą wydajnością). Objęci są nim pracownicy cierpiący na choroby przewlekłe, niepełnosprawni, osoby starsze i pracownicy, którzy zdecydowali się przejść na emeryturę. Wybrana grupa pracowników może spędzić pięć dni w jednym z ośrodków spa w Słowenii, gdzie oferuje się jej leczenie zapobiegawcze. Koszty medyczne i hotel są częściowo pokrywane przez organizację (60%), a częściowo przez pracownika (40%) [Liwński, 2010, s. 72-79]. Dni spędzone w spa są liczone jak zwykły urlop. Średni roczny koszt tej inicjatywy wynosi 33 390 euro. W związku z tym wybranemu spa wolno reklamować się w RTV Slovenija za opłatą, która równoważy koszty poniesione przez spółkę przy wysyłaniu pracowników do ośrodka. Zaobserwowano wśród uczestników poprawę stanu zdrowia i większą motywację [Jawor-Joniewicz, Kornecki, Wiktorowicz, 2013, s. 43-46].

### **1.3. Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrożenia przesunięć między stanowiskami**

Afval verwerking Rijnmond (AVR) jest firmą zajmującą się unieszkodliwianiem odpadów. Firma zatrudnia 1600 pracowników. Przeciętny wiek pracowników to ponad 45 lat. Praca w systemie zmianowym była wymagana przy obsłudze instalacji do unieszkodliwiania odpadów [Szcześniak, 2013, s. 143-146]. Czyszczenie instalacji i wywóz śmieci, które nie mogły być zwyczajnie przetwarzane w instalacji, wymagały sporo pracy fizycznej. W związku z rosnącą z roku na rok liczbą pracowników powyżej 50 roku życia okazało się, że problemem jest zarówno praca na zmiany, jak i to, że praca wymaga dużego wysiłku fizycznego. W celu opanowania tej sytuacji, wprowadzono w życie program korekty poszczególnych prac, aby dostosować wymagania do możliwości pracowników. Mianowicie, ponownie włączono do firmy zadania, które w ostatnim czasie były zlecane na zewnątrz, co umożliwiło przydzielenie ich starszym pracownikom. Polityka kadrowa AVR kładzie nacisk na rozplanowanie miejsc pracy, przesunięcia pracowników i elastyczne formy pracy. W usługach dotyczących ochrony środowiska praca jest wymagająca fizycznie, zaś wymagania dotyczące wykształcenia są niskie. Niewiele jest możliwości zmiany wykonywanych zadań, aby uniknąć zajęć wymagających największego wysiłku [Liwński, 2010, s. 53-56]. W celu ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem wprowadzono tzw. normę P90, zgodnie z którą wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku [www 2].

Firma futrzarska zajmuje się produkcją futer i odzieży ochronnej dla pracowników pracujących w budownictwie i na kolei. Od kilku lat liczba pracowników w przedsiębiorstwie spada, a obecnie wynosi 25 osób, z czego 12% stanowią osoby poniżej 25 roku życia, 30% pomiędzy 30 a 40, a 58% ponad 40 lat. Firma wysoko ceni sobie starszych pracowników oraz ich doświadczenie zawodowe [Szcześniak, 2013, s. 85-89]. Nie ma jednak wyraźnych preferencji co do profilu wiekowego. Koncentruje się raczej na zatrudnianiu osób z doświadczeniem. Osoby starsze stanowią istotną część zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowników. Są bardziej kompetentni niż ich młodsi koledzy, przestrzegają godzin pracy oraz chętniej dzielą się wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami [Lwiński, 2010, s. 23-26]. Powszechną praktyką są również przesunięcia pracowników – w przypadku niedostosowania do miejsca pracy pracownik przechodzi program szkoleniowy i jest przenoszony na inne stanowisko. Firma utrzymała zespół specjalistów pomiędzy 40 a 45 rokiem życia, posiadających specjalistyczne umiejętności posługiwania się różnym sprzętem [www 2].

LIP Bled jest słoweńską firmą prywatną zajmującą się przetwórstwem drewna. Firma zatrudnia 672 pracowników. Średnia wieku pracowników wynosi 41 lat. Działanie, które jest wyłącznie ukierunkowane na starszych pracowników, polega na przenoszeniu tych osób na mniej wymagające stanowiska, pozwalając im jednocześnie zachować dotychczasowy poziom wynagrodzenia [Szcześniak, 2013, s. 110-113]. Działanie dotyczy pracowników w wieku powyżej 50 lat (lub 55 lat), którzy dobrowolnie chcą zmienić swoje obecne stanowisko na stanowisko o niższych wymaganiach. Po przeniesieniu pracownik jest uprawniony do otrzymywania wynagrodzenia w co najmniej dotychczasowej wysokości. Głównym powodem wprowadzenia tego działania jest chęć zatrzymania pracowników w firmie oraz poprawy ich wydajności [Lwiński, 2010, s. 36-38]. Mimo iż firma finansuje różnicę w zarobkach przesuwanych pracowników, to koszty brutto na jednego pracownika są stosunkowo niskie i wynoszą około 83 euro na miesiąc. Koszty te rekompensowane są przez fakt, że zazwyczaj wzrasta wydajność pracowników na nowym stanowisku, polepsza się jakość ich pracy, realizują oni ukierunkowane cele i standardy, a także spada poziom nieobecności z powodu chorób [www 2].

Fabryka Michelin w Trento jest lokalnym oddziałem czołowego francuskiego i międzynarodowego producenta opon. Obecnie firma zatrudnia 85 pracowników. Spośród nich 68 osób jest w wieku powyżej 40 lat, a 33 osoby – w wieku powyżej 55 lat [Lwiński, 2010, s. 69-73]. Firma zainicjowała przesunięcia starszych pracowników, oferując im alternatywne możliwości zatrudnienia. Celem tego była redukcja zatrudnienia, bez zakłócania środowiska pracy i bez negatywnego wpływu na wizerunek firmy. Inicjatywa ta została przygoto-



wana na podstawie planu socjalnego, który zakładał przesunięcia zwolnionych pracowników na koszt firmy. Plan zwracał szczególną uwagę na starszych pracowników, którzy mogliby mieć trudności ze znalezieniem nowych miejsc pracy [Szcześniak, 2013, s. 83-86]. Plan obejmował szeroki zakres działań, począwszy od wspierania pracowników poprzez szkolenia, dostarczanie informacji, orientację i poradnictwo, aż po zachęcanie innych lokalnych przedsiębiorstw, aby pracowników zwolnionych z fabryki Michelin zatrudniły na czas nieokreślony lub dopóki nie spełnią warunków do przejścia na emeryturę [www 2]. Tabela 1 przedstawia zbiorcze zestawienie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem stosowane w zagranicznych firmach.

**Tabela 1.** Praktyki zarządzania wiekiem stosowane w zagranicznych firmach

Lp.	Firma	Kraj	Rodzaj działalności	Grupy docelowe	Grupa wiekowa	Kluczowe zadania
1	2	3	4	5	6	7
Obszar zarządzania wiekiem – elastyczne formy pracy						
1	Achmea	Holandia	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	pracownicy produkcyjni	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczony wymiar godzin nadliczbowych</li> <li>• elastyczne godziny pracy, skrócony tygodniowy czas pracy</li> </ul>
2	Fundacja Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego	Estonia	opieka zdrowotna i pomoc społeczna	specjaliści, menadżerowie	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zatrudnienie emerytowanych lekarzy ze względu na ich doświadczenie i obniżone koszty pracy</li> </ul>
3	Mataró	Hiszpania	produkcja szkła i cementu	specjaliści, menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie starszych pracowników w ich dotychczasowej roli tak długo, jak to możliwe i ograniczenia przechodzenia starszych pracowników na wcześniejszą emeryturę</li> <li>• mentoring</li> <li>• integracja i przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom</li> </ul>

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
4	SCA Laakirchen	Austria	produkcja masy włóknistej, papieru i tektury	specjaliści, menadżerowie	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• premia dla seniora</li> <li>• podnoszenie wieku przejścia na wcześniejszą emeryturę</li> </ul>
Obszar zarządzania wiekiem – zdrowie i dobre samopoczucie						
1	Achmea	Holandia	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	osoby z problemami zdrowotnymi	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system zarządzania zdrowiem</li> </ul>
2	Ford Werke	Niemcy	produkcja pojazdów samochodowych	osoby z problemami zdrowotnymi	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania medyczne</li> <li>• stworzenie profili możliwości pracowników wraz z profilami niezbędnych kwalifikacji na danym stanowisku pracy</li> </ul>
3	Przedsiębiorstwo handlowe	Słowenia	Handel	robotnicy niewykwalifikowani, mężczyźni, osoby z problemami zdrowotnymi	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• warsztaty na temat poprawy zdrowia</li> </ul>
4	RTV Slovenija	Słowenia	działalność wydawnicza i medialna	specjaliści, menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, osoby z problemami zdrowotnymi	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• program profilaktyczny dla grup o zagrożonym zdrowiu</li> </ul>
Obszar zarządzania wiekiem – przesunięcia pomiędzy stanowiskami						
1	Afval verwerking Rijnmond	Holandia	działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów	robotnicy niewykwalifikowani, mężczyźni, osoby z problemami zdrowotnymi	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozplanowanie miejsc pracy</li> <li>• przesunięcia pracowników i elastyczne formy pracy</li> <li>• norma P90</li> </ul>
2	Firma futrzarska	Rumunia	przemysł tekstylny i futrzarski	wykwalifikowani robotnicy	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przesunięcia pracowników</li> <li>• zespół specjalistów</li> </ul>
3	Lip Bled	Słowenia	budownictwo, produkcja wyrobów z drewna	specjaliści, menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	starsze osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przenoszenie tych osób na mniej wymagające stanowiska</li> </ul>

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
4	Michelin Italy	Włochy	produkcja metalowych wyrobów gotowych, produkcja maszyn i urządzeń, produkcja wyrobów tekstylnych	specjaliści, menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani	wszyscy pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>przesunięcia starszych pracowników, oferowanie im alternatywnych możliwości zatrudnienia</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie: [www 2; Jawor-Joniewicz, Kornecki, Wiktorowicz, 2013, s. 43-46].

## 2. Wnioski z analizy wdrażania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem

### 2.1. Wnioski z analizy wdrożenia elastycznych form pracy

Dla pracodawcy korzystny jest fakt przekazywania wiedzy i doświadczenia wewnątrz firmy, młodzi inżynierowie zdobywają umiejętności wprost od swoich starszych kolegów, dlatego też firma nie musi inwestować w drogi proces doszkalania. Z drugiej strony jest to strategia, która zatrzymuje młodych pracowników w przedsiębiorstwie, które staje się dla nich jedynym miejscem, w którym będą mogli pracować z tak doświadczonym, wysoko wykwalifikowanym zespołem [Aronson, 2007, s. 449]. Przedsiębiorstwo korzysta również ze stałego kontaktu z emerytowanymi pracownikami, którzy w razie potrzeby są zawsze gotowi do pomocy. Kolejnym dużym plusem są zdolności analityczne pracowników, zdobyte na przestrzeni wielu lat pracy okazują się niezbędne przy kreowaniu strategii dalszego rozwoju firmy. Przede wszystkim pracownicy czują się docenieni i potrzebni w firmie. Pełniąc rolę mentora, podbudowują swoje morale, ponieważ okazuje się, że nawet w zaawansowanym wieku są oni niezbędni [Jussim, Cain, Crawford, 2009, s. 221]. Mają okazję przekazywać specjalistyczne umiejętności w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania. Efekty prowadzonych działań z zakresu elastycznych form pracy to: większa satysfakcja z pracy starszych i młodszych pracowników; lepsze radzenie sobie pracowników z wydłużoną karierą zawodową; starsi pracownicy korzystający z premii czasowej doświadczają mniej stresu i rzadziej chodzą na zwolnienia; większa świadomość różnic międzypokoleniowych, co sprzyja stosowaniu działań integrujących [Kilian, 2004, s. 125].

## **2.2. Wnioski z analizy wdrożenia działań z zakresu zdrowia i dobrego samopoczucia**

Zgodnie ze strategią nakierowania na poprawę zdrowia i samopoczucia pracowników doprowadzono do: zmniejszenia ilości zwolnień lekarskich w celu maksymalizacji wydajności pracy; zdobycia wiedzy na temat powodów stresu i absencji chorobowej; ograniczenia stresu i pobudzenia produktywności i kreatywności pracowników oraz ich lojalności względem firmy; przypomnienia, że pracownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje zdrowie [Kołodziej, 2006, s. 56-58]. Pracownicy nauczyli się rozpoznawać, jakie są podstawowe przyczyny stresu i stosować proste rozwiązania, aby unikać tego typu zagrożeń dla zdrowia. Uczestnicy tych działań zmienili sposób myślenia i uświadomili sobie większą odpowiedzialność za własne zdrowie. Nauczyli się, że zawsze znajdują się rozwiązania problemów i że to oni mają ważną rolę do odegrania w poszukiwaniu tych rozwiązań. W tym samym czasie poprawiły się osobiste relacje w miejscu pracy [Nelson, 2003, s. 57].

## **2.3. Wnioski z analizy wdrożenia przesunięć pomiędzy stanowiskami**

Firmy mają opracowaną politykę kadrową, która bierze pod uwagę kwestie związane z biegiem życia (*life course*). Zespół norm stosowany jest do regulacji obciążenia pracą i godzin pracy. Różne normy stosuje się do młodych i starszych pracowników. Ponadto istnieją różne elastyczne formy pracy [Palska, 2004, s. 362-372]. Około 50% pracowników, którzy osiągnęli 50 rok życia, korzysta z możliwości przeniesienia. Zwykle wybierają takie rozwiązanie ze względu na zmęczenie pracą i spadek jakości wykonywanych prac [Szukalski, 2008, s. 71]. Więcej kobiet niż mężczyzn skorzystało z tej inicjatywy. Głównym powodem wprowadzenia tego działania jest chęć zatrzymania pracowników w firmie oraz poprawa ich wydajności. Zazwyczaj wzrasta wydajność pracowników na nowym stanowisku, polepsza się jakość ich pracy, realizują oni ukierunkowane cele i standardy, a także spada poziom nieobecności z powodu chorób. Jednocześnie firma czerpie korzyści z większego zadowolenia pracowników, bardziej sprzyjającego klimatu organizacyjnego i większego zaufania w relacjach między pracownikami a firmą [Woszczyk, 2008, s. 136].

## Podsumowanie

Zarządzanie wiekiem jest przemyślanym działaniem, zakładającym, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu. W zachodniej literaturze powszechną akceptację zyskuje pogląd, że odpowiednio prowadzona polityka zarządzania wiekiem może być źródłem wymiernych korzyści dla współczesnych organizacji.

Elastyczne formy pracy przeznaczone dla osób starszych często mają nietypową formę: jest to zatrudnianie starszych lub emerytowanych pracowników na stanowiskach eksperckich, doradczych, w roli mentora, w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie emerytowanych pracowników w sezonie, gdy firma ma dużo pracy lub zmianę czasu pracy z trybu zmianowego na stałe godziny pracy. Praktyka ta wymaga dostosowania do polskich warunków i uprzedniego przetestowania w drodze pilotażu.

Programy zdrowotne mają na celu poprawę zdrowia i samopoczucia szczególnie u osób starszych. W ramach programów zdrowotnych prowadzone były następujące zadania: możliwość regulowania czasu pracy, przy uwzględnieniu indywidualnych potrzeb odpoczynku, badania medyczne i psychologiczne, dostosowanie poziomu obciążeń pracą do możliwości psychofizycznych pracowników, warsztaty i szkolenia z zakresu poprawy zdrowia pracowników, popyt w ośrodkach opieki na koszt firmy. Rozwiązania wdrożone w ramach programów zdrowotnych mogą, a nawet powinny, zostać upowszechnione w Polsce.

Zakres zadań z obszaru przesunięć między stanowiskami w analizowanych przypadkach był następujący: inne rozdzielenie obowiązków zawodowych uwzględniające możliwości fizyczne i psychiczne pracowników, programy szkoleniowe umożliwiające przejście na inne stanowisko z wymaganymi kompetencjami, zmiana stanowiska na takie, które wymaga niższych kwalifikacji przy utrzymaniu dotychczasowego wynagrodzenia, unikanie zwolnień pracowników na rzecz przesunięć ich na inne stanowiska. Działania podjęte w ramach przesunięć między stanowiskami pracowników starszych można z powodzeniem zaimplementować w Polsce. Wymaga to jednak zachęcenia pracodawców do realizacji zadań z zakresu rozwoju starszych pracowników na nowych stanowiskach. Pewną barierę może stanowić skala polskich przedsiębiorstw. Zdecydowana większość polskich firm to organizacje małe i mikroprzedsiębiorstwa. Ich właściciele, zwłaszcza w dobie spowolnienia gospodarczego i wiążącego się z nim pogorszenia kondycji znacznej grupy przedsiębiorstw, mogą nie być zaintereso-

wani realizacją podobnych projektów. Wreszcie natłok codziennych zadań i ograniczenia czasowe pracodawców mogą w istotny sposób ograniczać ich zaangażowanie w takie praktyki.

Najczęściej stosowana, najbardziej efektywna i najłatwiejsza we wdrożeniu w firmie jest koncepcja elastycznego czasu pracy. Przybiera ona bardzo różną formę: elastycznego czasu pracy, elastycznej formy zatrudniania, elastycznych zadań na stanowisku. Z kolei programy zdrowotne są najmniej efektywne, ponieważ cechują się pozytywnymi efektami widocznymi głównie w dłuższej perspektywie. Są to skutki pozytywne pośrednie, związane z otoczeniem zawodowym, a nie samą organizacją pracy. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach rzadko kiedy skupia się na prowadzeniu działań tylko w jednym obszarze. Połączenie różnych obszarów i zastosowanie odpowiednich narzędzi może przyczynić się do sukcesu firmy w zakresie skutecznego zarządzania pracownikami 50+. Większość z przedstawionych praktyk można, chociaż w pewnym stopniu, zaimplementować w polskich przedsiębiorstwach. Należy jednak zawsze uwzględnić czynniki różnicujące krajowe firmy od zagranicznych, np.: wielkość firm, branżę, obszar geograficzny, otoczenie konkurencyjne, regulacje prawne, czy też normy społeczne.

## Literatura

- Aronson E. (2007), *Człowiek – istota społeczna* [in:] C.F. Bond Jr., C.G. DiCandia et al. (eds.), *Response to Violence in a Psychiatric Setting. The Role of the Patient's Race*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, z. 14.
- Barnes H., Smeaton D., Taylor R. (2009), *The Ageing Workforce: The Employers' Perspective*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK, z. 468.
- Hedge J.W., Borman W.C. (2012), *Work and Aging: Introduction* [in:] W. Hedge, W.C. Borman (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press, New York.
- Hirt M., Willmott P. (2014), *Strategic Principles for Competing in the Digital Age* [in:] M.K. Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insight/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age> (dostęp: 25.02.2018).
- Jawor-Joniewicz A., Kornecki J., Wiktorowicz J. (2013), *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej Studia przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jussim L., Cain T.R., Crawford J.T. (2009), *The Unbearable Accuracy of Stereotypes* [in:] T.D. Nelson (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, Psychology Press, New York.

- Karpinska K., Henkens K., Schippers J. (2013), *Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes*, „European Sociological Review”, z. 29.
- Kilian M. (2004), *Źródła ageizmu i jego przejawy we współczesnym świecie*, „Gerontologia Polska”, z. 12.
- Kołodziej W. (2006), *Bio-psycho-społeczne funkcjonowanie osób starszych a społeczne stereotypy i uprzedzenia dotyczące starzenia się i starości* [w:] A. Nowicka (red.), *Wybrane problemy osób. Aktywność rodzinna i społeczna osób starszych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Polska Akademia Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Nelson T. (2003), *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Palska H. (2004), *Starość i kultura młodości. Jeszcze raz o problemie starzenia się społeczeństwa w Polsce* [w:] H. Domański, A. Ostrowska, A. Rychard (red.), *Niepokoje polskie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Szcześniak A. (2013), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa.
- Szukalski P. (2008), *To idzie starość. Postawy osób w wieku przedemerytalnym. Raport z badań*, ISP, Warszawa.
- Taylor P., McLoughlin C., Brooke E., Di Biase T., Steinberg M. (2013), *Managing Older Workers During a Period of Tight Labour Supply*, „Ageing & Society”, z. 33.
- Woszczyk P. (2008), *Stereotypy o starości ludziach starych a działania władz lokalnych i organizacji pozarządowych* [w:] E. Malinowska (red.), *Stereotypy a rzeczywistość na przykładzie wybranych kategorii społecznych*, OW Tercja, Łódź.
- [www 1] Międzynarodowa Organizacja Pracy, <http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html> (dostęp: 20.02.2018).
- [www 2] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC), <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl004.htm> (dostęp: 20.02.2018).

## AGE MANAGEMENT. PRESENTATION OF SELECTED PRACTICES

**Summary:** The article indicates the importance of age management in contemporary organizations. Attention is paid to such areas of age management as flexible forms of work, health and well-being activities and shifts between positions in foreign companies. The aim of this publication is to point to solutions in the field of age management applied in foreign companies that can be implemented in Polish enterprises.

**Keywords:** age management, good practices, business.