

# Zarządzaj wiekiem w swojej firmie

**Środowisku pracodawców ostatnio coraz więcej mówi się o zarządzaniu wiekiem. Choć temat jest różnie oceniany, to jego idea jest ważna dla przedsiębiorców, którzy zatrudniają personel powyżej 45 roku życia. Wynika z niej również ważne przesłanie dla pracodawców – jak stworzyć środowisko pracy przyjazne pracownikom w każdym wieku.**

Choć tego nie chcemy starzejemy się i każdy przepracowany rok zbliża nas do wieku emerytalnego. W miarę jak jesteśmy starsze, narasta w nas obawa, że po utracie obecnej pracy możemy mieć kłopot ze znalezieniem następnej. To samo odczuwają nasi podwładni. Boją się konkurencji z młodszymi pokoleniami, nabierając przekonania, że na rynku pracy są już nieatrakcyjni i nieefektywni. Skoro pracodawcy nie chcą ich zatrudniać, to nikomu już nie są potrzebni. Nawet gdy wciąż posiadają pracę, obawa przed jej utratą zaczyna paraliżować i – zamiast właśnie wtedy się rozwijać – zaczynają popadać w stan regresu.

Dlatego właśnie powstała idea zarządzania wiekiem, która ma przeciwdziałać temu zjawisku, a jednocześnie

pomóc osobom dojrzałym otrzymać atrakcyjną dla nich pracę w oczekiwaniu na emeryturę.

Popularyzowanie idei zarządzania wiekiem wspiera od 2008 r. polski rząd, który od początku programu „Solidarność pokoleń” wydał na niego 7,3 mld złotych. Jednocześnie na podobne cele płyną do Polski europejskie fundusze, z których finansowane są różne inicjatywy rozwojowe, w tym szkolenia i programy edukacyjne. Być może z tego względu zarządzanie wiekiem bywa dziś interpretowane jako idealistyczny temat, stworzony wyłącznie na potrzeby wykorzystania unijnych pieniędzy i realizacji rozwojowych projektów. Jednak są też pracodawcy, którzy dostrzegli w tej idei realną szansę na zatrzymanie przy sobie dojrzałych pracowników i korzystanie z ich doświadczeń i wiedzy.

## Skąd się bierze problem wieku?

Nasze społeczeństwo się starzeje. Obecnie na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada 56 osób w wieku nieprodukcyjnym – wśród nich 24 osoby są już w wieku poprodukcyjnym. Według prognoz sytuacja w Polsce będzie się ciągle pogarszać. I tak w 2050 r. liczby osób w wieku produkcyjnym i nieprodukcyjnym zrównają się. Co gorsza, wśród osób w wieku nieprodukcyjnym tylko 30% stanowić będą dzieci i młodzież. Dlatego nie milkną debaty na temat konieczności wydłużenia wieku emerytalnego. Jeśli do tego rodzaju zmian dojdzie i rząd zmusi nas do dłuższej pracy przed emeryturą, problematyka utrzymania rodziny w wieku 50+ będzie się nasilać. Jest też światło nadziei w postaci nasilającego się zjawiska migracji zarobkowej, w efekcie którego w połowie stulecia na wielu rynkach zacznie brakować siły roboczej.

Może więc pojawić się więcej miejsc pracy dla osób starszych. Dziś jednak są to tylko teoretyczne rozważania na bazie statystyki i prognoz.

## Trzy punkty widzenia

Zarządzanie wiekiem w firmie to złożone zagadnienie. Inaczej rozumie je firma, inaczej manager, jeszcze inaczej pracownik. Dla firmy zarządzanie wiekiem polega na reorganizacji strategii personalnej, tak by w gronie pracowników zapewnić udział wszystkim grupom wiekowym, a następnie umożliwić swobodny przepływ wiedzy i doświadczeń. Wiąże się to również z koniecznością tworzenia zróżnicowanych pod kątem wieku programów rozwojowych. Firma opracowuje plany sukcesji różnych stanowisk oraz określa, w jaki sposób wiedza i doświadczenie osób starszych mają być wykorzystane dla dobra organizacji. W praktyce zarządzanie wiekiem polegać może np. na tworzeniu grup mentorów, którzy zajmują się szkoleniem i rozwojem młodszych pracowników. Spotyka się przypadki uelastyczniania godzin pracy, a także form zatrudnienia. Inne ciekawe przykłady to tworzenie centrów obsługi klientów z grupy wiekowej 50+, w których zatrudnione są osoby w podobnym wieku.

Manager koncentruje się na wartościach, jakie drzemią w dostępnych zasobach ludzkich. Kierownictwo poszukuje możliwości wydobycia z pracowników ich potencjału, który jest różny w zależności od wieku i doświadczenia. Ważne jest różnicowanie podejścia managerskiego do zespołu złożonego z ludzi reprezentujących różne pokolenia. Dlatego polityka zarządzania wiekiem przewiduje szkolenia dla managerów, którzy poza tym, że powinni rozumieć i propagować samą ideę, mają dostosowywać styl zarządzania i komunikacji do ludzi w róż-

W 2008 r. nasz rząd przyjął program „Solidarność pokoleń: Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. W jego ramach ujęto postulaty poprawy warunków pracy pracowników po 50 roku życia, a także zaplanowano działania na rzecz

poprawy kompetencji i zmniejszania kosztów pracy wykonywanej przez osoby w średnim wieku. Program pozwolił m.in. zwolnić pracodawców z opłacania składek na Fundusz Pracy za osoby, którym brakuje nie więcej niż 5 lat do wieku emerytalnego. Celem pro-

gramu, którego dotychczasowe rezultaty nie są oceniane pozytywnie, jest zapewnienie pracy osobom starszym. Do roku 2020 pracę ma mieć co druga osoba po ukończeniu 50 roku życia. Przed czterema laty odsetek ten wynosił 28%, dziś jest to 35%.

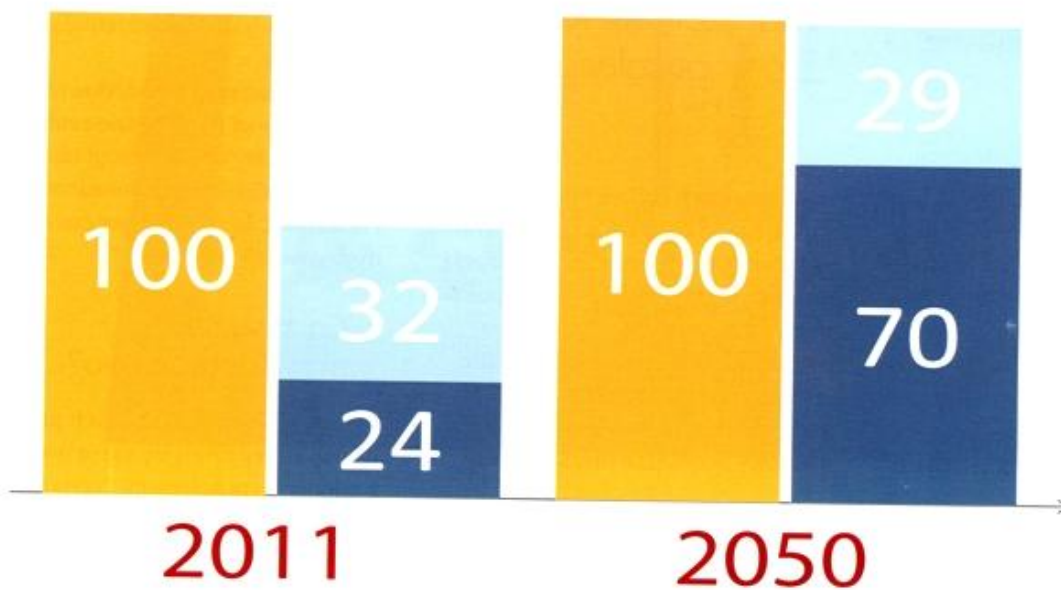
## Starzejemy się:

L. osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym

Wiek produkcyjny

Dzieci i młodzież

Wiek poprodukcyjny



nych przedziałach wiekowych, a także umieć elastycznie organizować środowisko pracy dla zespołów zróżnicowanych wiekowo. Większość managerów na szkoleniach narzeka na trudny kontakt ze starszymi od siebie pracownikami, którzy manifestują swój opór i niechęć spowodowany wyłącznie tym, że mają wykonywać polecenia wydawane przez młodszą osobę.

Dla starszych pracowników z kolei, ważne są ich obecne potrzeby i możliwości, motywacja do pracy i szanse na dalszy rozwój. Równie istotne jest to, w jaki sposób mogą się oni dzielić wiedzą i doświadczeniem z młodszymi współpracownikami oraz poczucie pewności, że przekazanie wiedzy nie prowadzi wprost do utraty pracy. Takie obawy są niestety niemal powszechne. Jest to jednak mylne, ponieważ pracownicy nie są w stanie nauczyć i przekazać wszystkiego. Idea zarządzania wiekiem polega m.in. również na tym, że praco-



dawca promuje w firmie kompetencje dzielenia się wiedzą poprzez wprowadzenie jej do systemu ocen okresowych pracowników.

Niezależnie od tego, co o zarządzaniu wiekiem się mówi, ważne jest by wykorzystać tę ideę w przedsiębiorstwie z pożytkiem dla organizacji i pracowników. Firma może wiele zyskać dzięki starszym pracownikom, musi jednak wcześniej dla tych osób zapewnić przyjazne i bezpieczne miejsce pracy. Stanie się tak, gdy idea zarządzania wiekiem będzie rozwijana na dwóch płaszczyznach: całej organizacji i managerów.

## Środowisko przyjazne pracownikom 45+

Na poziomie organizacyjnym manager powinien w jednoznaczny sposób promować różnorodność wiekową i otwarcie komunikować, że docenia wartość i wkład, jaki w rozwój organizacji wnosi personel w wieku przedemerytalnym. Kadra kierownicza swoimi działaniami powinna wspierać tworzenie różnorodnych wiekowo zespołów i dbać o ich rozwój. W praktyce managerowie starają się eliminować pojawiające



Kierownictwo poszukuje możliwości wydobycia z pracowników ich potencjału, który jest różny w zależności od wieku i doświadczenia. Ważne jest różnicowanie podejścia managerskiego do zespołu złożonego z ludzi reprezentujących różne pokolenia.



się w zespołach bariery i pomagają rozwiązywać konflikty grupowe. Ważna jest również systematyczna informacja zwrotna, która opisuje pracę zespołów. W tym miejscu dużą rolę odgrywa współpraca managera z jednostkami zarówno na poziomie realizacji bieżących zadań, jak również poprzez rozmowy oceniające dłuższe okresy

pracy. Nagradzane są inicjatywy, dzięki którym zróżnicowane wiekowo zespoły efektywniej współpracują.

W zarządzaniu pracownikami 45+ należy być również otwartym na elastyczne formy zatrudnienia, czy to pod względem elastycznego wymiaru pracy (np. niepełny etat), czy pod kątem elastycznej organizacji czasu pracy. W myśl idei „Człowiek uczy się przez całe życie” manager powinien zadbać o rozwój kompetencji starszych wiekowo pracowników, np. w obszarze obsługi komputera lub nauki języka obcego. W ofercie firm szkoleniowych nie brakuje szkoleń dofinansowanych z Unii Europejskiej, skierowanych do tej konkretnej grupy zawodowej.

W tak zarządzanym środowisku pracy personel 45+ będzie czuł się zmotywowany i będzie mógł efektywnie pracować, dzielić się doświadczeniem i realizować zawodowo bez poczucia dyskryminacji wiekowej.

## Co zyskuje przedsiębiorstwo?

Przed wszystkim lojalnych pracowników, którzy dzielą się swoją wiedzą z młodszym pokoleniem. Przyjazne środowisko sprzyja transferowi know-how i przekazywaniu doświadczeń. W ten sposób przedsiębiorstwo zabezpiecza się przed utratą specjalistycznej wiedzy i szybciej wdraża do pracy młodych pracowników. Starsi pracownicy są skarbnicą wiedzy o samej organizacji: panującej kulturze organizacyjnej, branży i konkurencji. Posiadają rozwinięte kompetencje interpersonalne a także świetną organizację pracy i odporność na stres. Tego rodzaju wiedza powinna zawsze pozostawać w firmie.

Jako pracodawcy mamy różne możliwości. Punktem wyjścia powinna być odpowiedź na pytanie, co nasz biznes i nasi ludzie mogą zyskać dzięki zarządzaniu wiekiem, jakie realne korzyści mogą przynieść pracownicy 45+. Konkretnie odpowiedzi przekonują nas, na ile zarządzanie wiekiem w naszej firmie ma sens.



**Paulina Małecka**

konsultant  
i trener  
w firmie Nowe  
Motywacje

Więcej informacji:

[paulina.malecka@nm.com.pl](mailto:paulina.malecka@nm.com.pl)





