

z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska

z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp.....3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem5
3. Korzyści dla przedsiębiorstw9
4. Rekomendowane narzędzia10
5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw14
6. Zastosowanie w małych firmach15

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-2-1

1. Wstęp

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

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Chcemy zaproponować firmom szeroki katalog działań związanych z **kończeniem zatrudnienia i przechodzeniem na emeryturę**, które stanowią element zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i wiążą się przede wszystkim z końcowym etapem pracy zawodowej, ale mają też wpływ na to, jak długo pracownicy chcą pozostawać w zatrudnieniu.

Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach UE.² Są to rozwiązania, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach – można więc przypuszczać, że będą użyteczne

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

² W tym skorzystano z wyników badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem przeprowadzonego w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” w pięciu polskich przedsiębiorstwach.



w kolejnych. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć, oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami.³

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

³ Por. Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

Z perspektywy gospodarki stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę jest uzasadnione z następujących powodów:

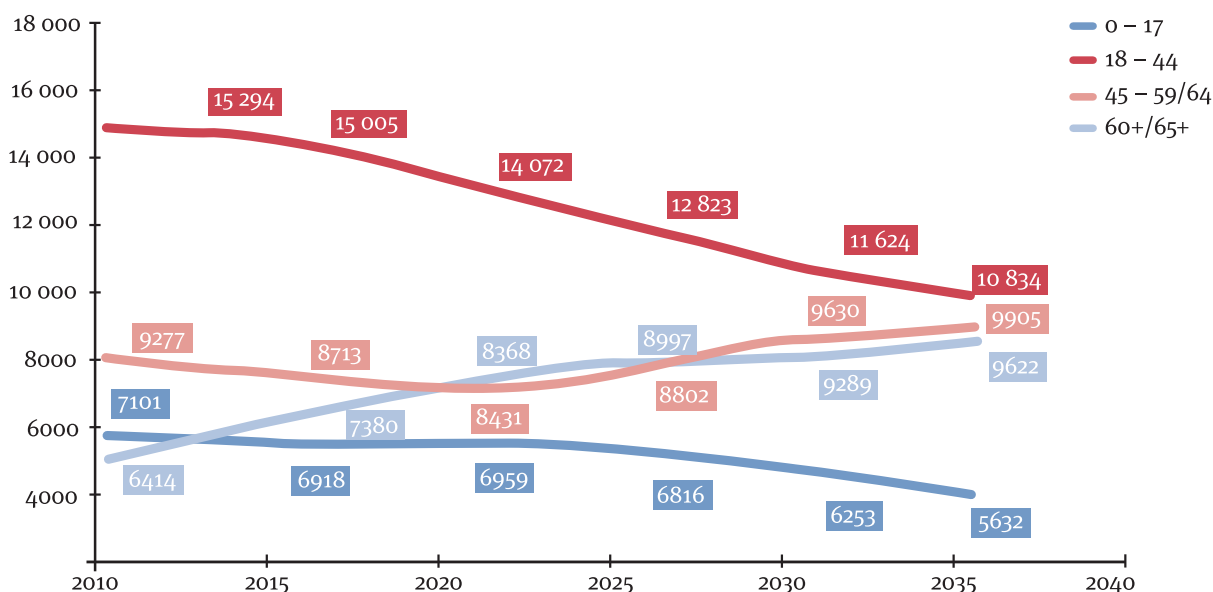
- **Starzenie się siły roboczej i niska aktywność zawodowa osób starszych**

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nie ma też powodu, żeby ich odejście z pracy było nagłe i definitywne. Dla obu stron może okazać się celowe podtrzymanie zatrudnienia, np. w części wymiaru czasu pracy, bądź na czas wykonywania określonych zadań.

Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.⁴ Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.


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

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



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

⁴ Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa, zaś dane o pracujących z GUS (2010), Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010, Warszawa.



Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią jedynie w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również spadnie (do 2020 r. o 846 tys.), ale do 2035 r. będzie większa od obecnej o 628 tys. Aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, jest więc możliwe zwiększenie jej udziału w zatrudnieniu. O ile bowiem spośród osób w wieku 18-44 lata pracuje 66,9%, o tyle wśród osób w wieku 45-59/64 odsetek ten wynosi tylko 58,5%. Gdyby udział pracujących w grupie 45-59/64 lata był taki sam, jak wśród osób w wieku 18-44 lata, byłoby o 775 tys. pracowników więcej. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które byłyby w stanie powstrzymać prognozowany spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

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

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

- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

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

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

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

Dodatkowo efekt ten może być wzmocniony przez kampanie promocyjne – na wzór prowadzonych w innych krajach. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50. roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Bryta-

⁵ Przy czym w grupie tej przeważają osoby pracujące na własny rachunek, m.in. w rolnictwie.

ni, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii.⁶ Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców – w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę jest uzasadnione z następujących powodów:

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów. Innymi słowy: poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

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

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

Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami.⁷ Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni.⁸ Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych.


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

Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębior-

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

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

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



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

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście mają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie jednak uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne. Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może bowiem lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta.

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nierównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, zaś z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy osób starszych. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

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

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

3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w odniesieniu do osób kończących pracę i przechodzących na emeryturę może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści, takich jak:⁹

- **Zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników** (bo zwalniani są najmniej kompetentni, a nie najstarsi), co zwiększa wydajność pracy. Należy zauważyć, że w przypadku zwolnienia wartościowych pracowników istniałaby konieczność zrekrutowania i/lub przeszkolenia osób na ich miejsce, co wiązałoby się z kosztami.
- **Poprawa wizerunku firmy**, co między innymi ułatwia rekrutację nowych pracowników, a tym samym zmniejsza koszty rekrutacji.
- **Utrzymanie motywacji pracowników pozostających w firmie** dzięki przejrzystości polityki zwolnień.
- **Prawidłowa polityka kończenia zatrudnienia ułatwia znalezienie następców oraz wdrożenie ich do pracy** – jeśli decyzja dotycząca odejścia na emeryturę jest znana z wyprzedzeniem, to pracodawca ma wystarczająco dużo czasu na zatrudnienie nowego pracownika i wdrożenie go do pracy w systemie mentoringu.
- **Dobre rozstanie z pracownikiem pozostawia możliwość ponownego zatrudnienia go w przyszłości** (choćby na krótki okres) w przypadku niespodziewanego niedoboru pracowników, co jest dużo mniej kosztowne niż rekrutowanie nowych osób.

Przykład 1. Zatrudnianie byłych pracowników

Zemat Technology Group, polsko-amerykańska firma produkująca urządzenia wykorzystujące technologię wysokich częstotliwości, z uwagi na duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje byłych pracowników, którzy niedawno przeszli na emeryturę, zatrudnia ich dorywczo w okresach zwiększonego popytu. Jest to korzystniejsze niż zatrudnianie zupełnie nowych, młodszych osób. Byli pracownicy znają dobrze specyfikę pracy w firmie i nie potrzebują adaptacji, więc natychmiast po ich zatrudnieniu możliwości produkcyjne firmy rosną.¹⁰

⁹ Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>.



4. Rekomendowane narzędzia

Dobre praktyki odnoszące się do kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę zakładają, że:

- Decyzja o zwolnieniu jest oparta na obiektywnych kryteriach odnoszących się do pracy danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska.¹¹
- Odejście z pracy w momencie uzyskania prawa do emerytury (w tym wcześniejszej emerytury) nie jest przymusem, tylko jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (pozostałe to na przykład zostanie na obecnym stanowisku, przejście na inne, podjęcie pracy w innej niż dotychczasowa formie).¹²

Często odejście pracownika (w tym na emeryturę) nie jest kwestią wyboru, ale konieczności, na przykład w przedsiębiorstwach prywatyzowanych, które masowo redukują zatrudnienie. Jednak również w takich przypadkach znajdzie się miejsce na działania z zakresu zarządzania wiekiem, które mogą stanowić dobre praktyki.

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:¹³

- **Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie informacji o jego kompetencjach i wydajności pracy** (w tym: stanie zdrowia, absencji) oraz całkowite uniezależnienie decyzji od wieku pracownika (w tym od osiągnięcia wieku emerytalnego).¹⁴

Przykład 2. Umożliwienie pracy osobom w wieku emerytalnym

Newham NHS Trust, brytyjska firma świadcząca usługi opieki domowej, umożliwia kontynuowanie pracy osobom, które osiągnęły już wiek emerytalny, o ile wyrażają taką chęć i mają odpowiednie kwalifikacje. Konsultanci medyczni mogą pozostać w firmie do 70. roku życia. Ponadto pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a potem zostać ponownie zatrudnieni w mniejszym wymiarze godzin aż do ukończenia 65. roku życia.¹⁵

W pięciu polskich firmach badanych na potrzeby niniejszego opracowania pracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy osiągnęli wiek emerytalny, na ogół przechodzą na emeryturę i jednocześnie kontynuują współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jest to korzystne zarówno dla pracodawcy (niższe koszty pracy), jak i dla pracownika (możliwość łączenia dochodów z pracy z emeryturą). Dwie z badanych firm oświadczyły, że zatrzymują pracowników o najwyższych kwalifikacjach na pełnym etacie mimo osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. Chcą w ten sposób utrzymać pełne zaangażowanie tych pracowników w pracę w firmie.¹⁶

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

12 Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.

13 Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

14 *O ile nie jest to sprzeczne z przepisami.*

15 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/uko13.htm>.

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

- **Rozważenie zmiany formy zatrudnienia na elastyczną zamiast zwolnienia** (na przykład praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, umowa na czas określony, umowa cywilnoprawna).
- **Informowanie pracowników o obowiązujących zasadach zwalniania** – przejrzyste zasady są czynnikiem motywującym, a tym samym zwiększają wydajność pracy.
- **Outplacement** obejmujący m.in. pomoc pracownikom zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia oraz zapewnienie im doradztwa zawodowego i szkoleń.

Przykład 4. Outplacement w Michelin, Włochy

W wyniku zamknięcia jednej z fabryk Michelin we Włoszech wszyscy pracownicy, wśród których większość stanowiły osoby starsze, musieli zostać zwolnieni. Michelin zapewnił im wsparcie ułatwiające podjęcie innej pracy. Wsparcie to obejmowało: szkolenia, przekazywanie informacji i doradztwo zawodowe. Ponadto firma zapewniła ekonomiczne wsparcie dla innych lokalnych pracodawców do zatrudnienia byłych pracowników Michelin na pełny etat na czas nieokreślony lub do czasu uzyskania uprawnień emerytalnych.¹⁷

Przykład 5. Outplacement w TPG Post, Holandia

TPG, będący filią TNT, jest następcą dawnej publicznej poczty w Holandii. Dział wewnętrzny firmy – JobConsult – oferuje wsparcie pracownikom, których stanowiska zlikwidowano w związku ze zmniejszeniem skali działalności TPG. Ponieważ pracowników tych nie można było wysłać na wcześniejszą emeryturę (w związku ze zmianą przepisów oznaczałoby to zbyt wysoki koszt dla firmy), firma położyła nacisk na zwiększenie ich mobilności. JobConsult stosuje podejście kompleksowe, w ramach którego:

- oceniane są możliwości i preferencje pracowników,
- proponowane są dodatkowe szkolenia,
- pracownicy otrzymują pomoc przy staraniach o pracę na rynku wewnętrznym i zewnętrznym.

TNT dąży do współpracy z firmami, które mogłyby być zainteresowane zatrudnieniem byłych pracowników poczty.¹⁸

Przykład 6. Outplacement w Slovak Telekom, Słowacja

W związku z przeprowadzaną prywatyzacją firmy pojawiła się konieczność ograniczenia zatrudnienia, więc przedsiębiorstwo stosuje różne metody zachęcenia starszych pracowników do odejścia. Osobom, którym pozostało ponad siedem lat do emerytury, proponuje się grant w wysokości 800 euro na szkolenia w ciągu ostatnich sześciu miesięcy przed odejściem z firmy. Suma ta to mniej więcej dwukrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Pracownikom tym w poszukiwaniu pracy poza Slovak Telekom pomaga też kierownictwo działu HR. Firma współpracuje z urzędami pracy z różnych regionów w celu zidentyfikowania ewentualnych możliwości zatrudnienia dla swoich byłych pracowników. Pracownikom, którzy mają odejść, proponowane jest też szkolenie z przedsiębiorczości, dostarczające im niezbędnej wiedzy do założenia własnej firmy.¹⁹

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/itoo8.htm>.

¹⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nlo16.htm>.

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/skoo4.htm>.



Przykład 7. Outplacement w Bułgarskim Przedsiębiorstwie Telekomunikacyjnym (BTC), Bułgaria

W związku z prywatyzacją i restrukturyzacją przedsiębiorstwa zastosowało ono praktyki kadrowe zachęcające starszych pracowników do dobrowolnego odejścia. Jedną z praktyk był program wspierający przedsiębiorczość osób dobrowolnie rezygnujących z pracy. Jego adresatem byli ci, którzy przepracowali w firmie co najmniej 10 lat, a więc w większości osoby w wieku okołoemerytalnym (ogółem w programie wzięło udział 14 pracowników, z czego 11 miało ponad 50 lat). Uczestnikom zapewniono szkolenie oraz pomoc w przygotowaniu biznesplanu. Alternatywnie do udziału w programie wsparcia przedsiębiorczości, pracownicy dobrowolnie odchodzący z firmy otrzymywali odprawę do wysokości 16 miesięcznych pensji (która miała postać wsparcia socjalnego, a tym samym była nieopodatkowana), zależnie od stażu pracy w BTC. Program dobrowolnych odejść jest integralną częścią układu zbiorowego pracy. W 2004 roku w ramach tego programu odeszło z BTC 7831 pracowników.²⁰

- **Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny** – pozwala to na ocenę skali niezbędnych działań w odniesieniu do osób osiągających wiek emerytalny, z drugiej strony zaś zabezpiecza przed jednoczesnym – z powodu masowych odejść na emeryturę – ubytkiem pracowników dysponujących specyficznymi dla firmy kompetencjami.
- **Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę:**
 - ▶ Rozmowa z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego na temat jego planów dotyczących aktywności zawodowej, w tym ewentualnie zaproponowanie mu kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego w dogodnej dla obu stron formie, na przykład zapewniającej elastyczność czasu pracy,
 - ▶ Szkolenie na temat różnych aspektów przechodzenia na emeryturę (na przykład finansowego, psychologicznego, zdrowotnego) – organizują je zazwyczaj tylko duże firmy na prośbę osób planujących w najbliższym czasie przejście na emeryturę,
 - ▶ Specjalne urlopy, które pozwalają na przygotowanie się do przejścia na emeryturę,



Przykład 8. Urlop przed emeryturą

Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała projekt programu „Urlop przed emeryturą”, w ramach którego w określonym czasie przed emeryturą pracownik może nie pracować, mając zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% ostatniego. Program nie został jednak wdrożony.²¹

- ▶ Stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę, na przykład zatrudnienie na część etatu lub stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Działanie takie umożliwia osobie starszej kontynuowanie pracy pomimo ograniczonych już możliwości (na przykład mniejszej sprawności fizycznej), a jednocześnie pomaga stopniowo przyzwyczajać się do dużej ilości wolnego czasu i braku obowiązków zawodowych. Firma może w tym okresie wciąż korzystać z wiedzy i doświadczenia starszego pracownika, na przykład poprzez zatrudnienie go w charakterze mentora.

²⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg004.htm>.

²¹ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

Przykład 9. Redukcja czasu pracy przed emeryturą

Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała projekt programu stopniowo redukującego czas pracy starszych pracowników, aż do całkowitego braku aktywności zawodowej niedługo przed nabyciem prawa do świadczenia emerytalnego (od trzech do sześciu miesięcy). Program nie został jednak wdrożony.²²

• Działania przedsiębiorstwa wobec osób w wieku emerytalnym:

- ▶ Zatrudnianie na czas określony (na przykład na rok) oraz przedłużanie umowy na kolejny rok w przypadku pozytywnego wyniku oceny pracowniczej i dalszego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracę wykonywaną na tym stanowisku. Pozwala to na kontrolowanie okresu zatrudnienia osób starszych.
- ▶ Umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z ich kolegami, którzy wciąż pracują w firmie – te kontakty mogą być okazją do korzystania z wiedzy i doświadczenia byłych pracowników (na przykład w formie porad) i/lub do zaoferowania im okresowego powrotu do pracy (na przykład w okresie zwiększonego popytu).

²² *Ibidem.*



5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw

Na podstawie doświadczeń firm, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:²³

- Należy zadbać o to, żeby w zmianę polityki zwolnień zostali zaangażowani pracownicy i związki zawodowe.
- Należy zadbać o to, żeby nowa polityka zwolnień była przejrzysta i zakładała szczegółowe informowanie pracowników oraz związków zawodowych o przebiegu procesu zwolnień.
- Warto ograniczyć redukcję zatrudnienia do odejść dobrowolnych, pamiętając jednak o tym, aby pozostały w firmie osoby najlepiej wykwalifikowane.
- W miarę możliwości warto skonfrontować wdrażane zmiany w polityce zwolnień z polityką innych przedsiębiorstw o podobnej wielkości.

²³ Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies*, Crown Copyright.

6. Zastosowanie w małych firmach

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

Nie znaczy to jednak, że analogiczne procedury nie występują w małych, nawet kilkuosobowych firmach. W małych firmach nie ma przecież przeciwwskazań, żeby kierować się w polityce zwolnień pracowników ich wydajnością i przydatnością zamiast wiekiem. Nie ma też przeszkód, by podtrzymywać zatrudnienie niezależnie od tego, czy pracownik posiada, czy nie posiada uprawnień emerytalnych. Można również zmieniać formę zatrudnienia osób starszych na bardziej elastyczną i zlecać byłym, emerytowanym pracownikom wykonywanie dorywczyczych prac, jeśli zachodzi taka potrzeba i jeśli oni to akceptują. A akceptować będą chętnie, jeśli ich odejście z pracy odbyło się według jasnych zasad i nie pozostawiło poczucia niesprawiedliwego potraktowania. Korzyść dla pracodawcy z uzupełniającej pracy byłych pracowników może być duża, ponieważ znają oni firmę, jej zasady działania i klientów, więc stosunkowo łatwo mogą podjąć się wykonania zadań, do których nowe osoby trzeba by było przeszkolić (nie mówiąc już o tym, że nowe osoby ciężko byłoby pozyskać, jeśli praca z jednej strony wymagałaby specyficznych kompetencji, a z drugiej oferowana byłaby tylko dorywczco).

Małe firmy mają mniejsze możliwości stosowania niektórych narzędzi związanych ze zwolnieniami z pracy, na przykład outplacementu czy specjalnego przygotowywania pracowników do przejścia na emeryturę bądź stosowania programów socjalnych dla byłych pracowników. Z drugiej jednak strony, w małych firmach łatwiej utrzymywać bezpośredni, nieanonimowy kontakt z emerytami – byłymi pracownikami, co może okazać się przydatne w zaspokojeniu potrzeb zatrudnieniowych w okresach wzmożonego popytu i co wywołuje pozytywne reakcje innych, starszych pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Autorzy:

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

Projekt graficzny i skład:

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski
Warszawa 2010

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

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

Informacje na temat projektu dostępne są na stronie internetowej:
www.zarządzaniewiekem.pl

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

z wiekiem na plus+

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

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

Broszury są dostępne na stronie internetowej: www.zarządzaniewiekem.pl





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-2-1