



## State-of-the-art Raport

**Opis kluczowych faktów i stan wiedzy  
w ramach projektu:**

### **"AGEADAPT | Narzędzia adaptacyjne odnoszące się do starzenia się siły roboczej w MŚP"**

**Na podstawie analizy desk research w krajach partnerskich  
i indywidualnych wywiadów pogłębionych**



**Konsorcjum projektowe AGEADAPT 2022**

## Spis treści

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Spis treści</b>                                                                       | 2  |
| <b>1. O projekcie</b>                                                                    | 3  |
| <b>2. Kontekst badań</b>                                                                 | 4  |
| <b>3. Metodologia badań</b>                                                              | 5  |
| <b>4. Wyniki badań w Polsce</b>                                                          | 7  |
| 4.1. Uwarunkowania                                                                       | 7  |
| 4.2. Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP | 11 |
| 4.3. Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP                     | 13 |
| <b>5. Wyniki badań w Niemczech</b>                                                       | 14 |
| 5.1 Uwarunkowania                                                                        | 14 |
| 5.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP  | 17 |
| 5.3 Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP                      | 20 |
| <b>6. Wyniki badań w Słowenii</b>                                                        | 21 |
| 6.1 Uwarunkowania                                                                        | 21 |
| 6.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP  | 24 |
| 6.3 Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem                            | 28 |
| <b>7. Wyniki badań w Hiszpanii</b>                                                       | 29 |
| 7.1 Uwarunkowania                                                                        | 29 |
| 7.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP  | 30 |
| 7.3 Potrzeby poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem                            | 31 |
| <b>8. Wyniki badań w Republice Czeskiej</b>                                              | 32 |
| 8.1 Uwarunkowania                                                                        | 32 |
| 8.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP  | 36 |
| 8.3 Potrzeby poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem                            | 36 |
| <b>9. Wnioski ogólne</b>                                                                 | 37 |

## 1. O projekcie

Głównym celem projektu jest przygotowanie materiałów edukacyjnych dla dwóch głównych grup docelowych. Grupami adresatów rezultatów projektu są małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które muszą przygotować się na zmieniającą się strukturę wiekową (aby nie zmagać się z deficytem zasobów ludzkich w najbliższej przyszłości) oraz osoby powyżej 55 roku życia (doświadczeni pracownicy, którzy posiadają potrzebę aktualizacji wiedzy w zakresie samodzielnego korzystania z narzędzi cyfrowych).

Projekt ma zatem na celu stworzenie zestawu materiałów edukacyjnych na temat zarządzania wiekiem dla firm oraz materiałów edukacyjnych dla doświadczonych pracowników w wieku 55+. W ramach projektu opracowanych zostanie 6 rezultatów: Raportów State-of-the-art (opisujących kluczowe fakty i stan wiedzy, związane z tematem zarządzania międzygeneracyjnego w krajach partnerskich oraz niniejszego raportu zbiorczego), najlepszych praktyk w zarządzaniu wiekiem w firmach, wytycznych dotyczących adaptacji tych materiałów dla firm, inspirujących materiałów edukacyjnych (OER) dla starszych pracowników w postaci krótkich filmów edukacyjnych i materiałów tekstowych oraz wreszcie Cyfrowej Platformy Edukacyjnej gromadzącej wszystkie rezultaty w jednym miejscu. Cały system materiałów edukacyjnych zostanie przetestowany przez co najmniej 120 użytkowników z grup docelowych podczas testów pilotażowych. W ten sposób oczekujemy, że obie grupy docelowe będą uczestniczyć w tworzeniu lepszego środowiska pracy, rozpoczną dialog i zwiększą wzajemne zrozumienie, stworzą możliwości zwiększenia korzyści osobistych, a także korzyści dla firm z sektora MŚP. Konsorcjum projektu składa się z 6 partnerów z 5 krajów europejskich, tj. Niemiec (koordynatorzy projektu), Czech, Polski, Słowenii, Hiszpanii. Organizacje te dysponują wiedzą ekspercką w zakresie zarządzania w MŚP, organizacji uczenia się dorosłych, doradztwa itp. Poprzez współpracę międzynarodową projekt pozwoli na dostarczenie innowacyjnych materiałów edukacyjnych opartych na różnych doświadczeniach i praktykach w zakresie zarządzania wiekiem. Ponadto w projekt zaangażowanych jest również kilku partnerów stowarzyszonych. W trakcie trwania projektu zorganizowane zostaną 3 ponadnarodowe spotkania partnerskie oraz 5 wydarzeń upowszechniających.

## 2. Kontekst badań

Ludność Europy nadal znacznie się starzeje, jak wynika z "Raportu na temat starzenia się społeczeństwa z 2018 r." przygotowanego przez Dyрекcję Generalną ds. Gospodarczych i Finansowych Komisji Europejskiej. Chociaż przewiduje się, że całkowita liczba ludności w UE wzrośnie do 520 mln w 2070 r. (czyli o 6,5 mln więcej niż w 2019 r.), to liczba ludności aktywnej zawodowo w wieku od 55 do 64 lat obniży się do 41 milionów.

Zjawisko starzenia się siły roboczej, mimo że jest spowodowane różnymi przyczynami, zawsze prowadzi do tego samego – wszystkie podmioty rynku pracy (pracodawców, pracowników i biznesu). instytucje ochrony środowiska) muszą się do niego dostosować. Każda z organizacji będzie musiała stawić czoła tym wyzwaniom, ponieważ na rynku pracy jest coraz mniej pracowników, a społeczeństwa się starzeją. Głównym celem projektu jest zatem stworzenie narzędzi przydatnych do zarządzania wiekiem i przeciwdziałania ageizmowi w postaci materiałów dydaktycznych, przewodnika i cyfrowej platformy edukacyjnej dla dwóch głównych grup docelowych: właścicieli i managerów MŚP oraz pracowników powyżej 50 roku życia.

Mając świadomość wagi i aktualności zagadnień zarządzania wiekiem na rynku pracy, a tym samym przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, konsorcjum 5 organizacji rozpoczęło w grudniu 2021 r. realizację projektu zatytułowanego "NARZĘDZIA ADAPTACYJNE ODNOSZĄCE SIĘ DO STARZENIA SIĘ SIŁY ROBOCZEJ W MŚP (AGEDAPT)". Projekt ten realizowany jest w formule partnerstwa międzynarodowego w ramach inicjatywy Erasmus+.

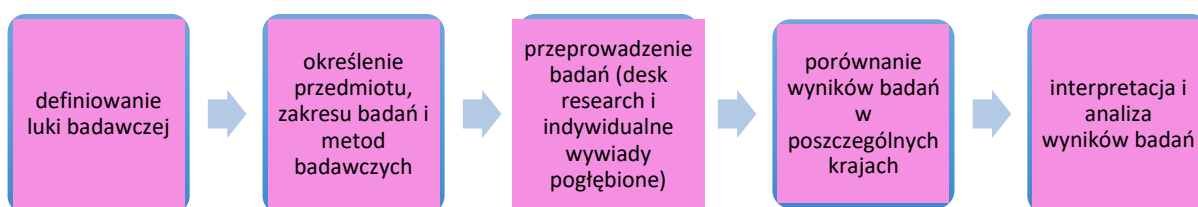
Zakładając, że podstawą do opracowania jakichkolwiek rozwiązań obszarze zarządzania (w tym dotyczących zarządzania wiekiem) są wyniki pogłębionych badań, projekt zakłada przeprowadzenie szeroko zakrojonych działań badawczych. Proces badawczy obejmuje analizę danych wtórnych (desk research) oraz przeprowadzenie serii indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) dotyczących sytuacji osób starszych na rynku pracy i rozwiązań w tym zakresie, funkcjonujących w poszczególnych krajach partnerskich (Polska, Niemcy, Czechy, Hiszpania, Słowenia).

### 3. Metodologia badań

W celu zapewnienia najwyższej jakości badań i zmniejszenia błędu pomiaru, fundamentalne staje się zastosowanie triangulacji odnoszącej się do czterech wymiarów:

- danych (pozyskiwanie danych z różnych źródeł)
- badacza (prowadzenie badań przez wielu badaczy)
- teorii (sięganie po wiele pojęć teoretycznych w celu wyjaśnienia zjawisk)
- metodologii (łącznie wielu metod badawczych).<sup>1</sup>

Ważne jest również zapewnienie możliwości porównania wyników badań z innymi, podobnymi badaniami realizowanymi w danym obszarze, a także refleksyjność badaczy i świadomość stosowanych metod oraz oczekiwań, które mają spełniać wyniki tych badań<sup>2</sup>.



Wykres 1. Model badawczy wykorzystywany w procesie badawczym.

Nasze badania zostały przeprowadzone jednocześnie we wszystkich krajach partnerskich projektu w okresie grudzień 2021 - kwiecień 2022. Proces badawczy zakładał:

- I. Analizę Desk Research przeprowadzoną przez każdego partnera w swoim kraju. Analiza była oparta na istniejących danych w postaci:
  - dostępnych raportów z badań,
  - literatury naukowej,
  - opisu praktyk w poszczególnych krajach,
  - doświadczeniach z realizowanych projektów,
  - dokumentów statystycznych itp. dotyczących zarządzania wiekiem w MŚP w krajach partnerskich
- II. Przeprowadzenie serii 3 indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami/konsultantami zajmującymi się zarządzaniem wiekiem/ przedstawicielami MŚP, liderami i menedżerami HR, w każdym kraju partnerskim. Wywiady były częściowo ustrukturyzowane i przeprowadzone na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza IDI. Scenariusz ten składał się z serii pytań otwartych i pogłębionych, dzięki

<sup>1</sup> Denzin N.K. (2017), Sociological Methods: A Sourcebook, Routledge Abingdon–New York.

<sup>2</sup> Glinka B. (2019), Badania jakościowe – analiza danych, prezentacja naukowa. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków

którym możliwe było zebranie danych jakościowych na temat opinii i doświadczeń respondentów. Dobór respondentów był celowy i polegał na zapraszaniu na rozmowy osób z dużym doświadczeniem w temacie zarządzania wiekiem w organizacjach. Średni czas trwania wywiadu wynosił około 30-40 minut.

Na podstawie analizy i interpretacji wniosków z procesu badawczego powstał niniejszy raport. Dokument ten będzie podstawą do opracowania zbioru dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem, poradnika z zestawem praktycznych narzędzi skierowanych do właścicieli i menedżerów MŚP oraz edukacyjnej platformy w tej dziedzinie.

## 4. Wyniki badań w Polsce

### 4.1. Uwarunkowania

W ostatnich latach w Polsce narasta starzenie się społeczeństwa. Udział osób starszych w populacji Polski systematycznie rośnie. Na koniec 2019 r. liczba osób w wieku 60 lat i więcej przekroczyła 9,7 mln i wzrosła o 2,1% w porównaniu z rokiem poprzednim. Odsetek osób starszych w populacji Polski sięgnął 25,3%.<sup>3</sup>

Postępujące zmiany w strukturze demograficznej ludności, związane z rosnącym udziałem osób starszych, stanowią wyzwanie dla gospodarki i społeczeństwa. Proces starzenia się społeczeństwa wpływa przede wszystkim na funkcjonowanie systemów ochrony zdrowia, opieki społecznej i ubezpieczeń społecznych, a także może powodować problemy na rynku pracy, wynikające z malejącej podaży zasobów ludzkich.

W 2019 roku, w porównaniu do roku poprzedniego, aktywność zawodowa seniorów zmieniła się nieznacznie. Wśród osób starszych zdecydowana większość była bierna zawodowo.

Głównym powodem braku aktywności zawodowej seniorów jest otrzymywanie świadczeń emerytalnych. W 2019 roku wśród osób w wieku 60 lat i więcej, otrzymywanie emerytury było powodem bierności zawodowej i nieposzukiwania pracy w przypadku 90,3% kobiet i 85,8% mężczyzn.

W 2019 r. liczba seniorów aktywnych zawodowo wzrosła o 1,5% w porównaniu z rokiem poprzednim i wyniosła 1 301 000, co stanowiło 7,6% ogólnej liczby aktywnych zawodowo Polaków w wieku 15 lat i więcej. Pomimo wzrostu liczby aktywnych zawodowo osób starszych, wskaźnik aktywności gospodarczej tej grupy osób nieznacznie spadł i wyniósł 13,9% (14,0% w 2018 r.).

Wśród aktywnych zawodowo osób starszych, podobnie jak w latach ubiegłych, ponad dwie trzecie stanowili mężczyźni. Ich liczba w 2019 roku wyniosła 880 tys., tj. 67,6%. Wynika to między innymi z późniejszego wieku emerytalnego mężczyzn. Kobiet aktywnych zawodowo w analizowanej grupie było 421 tys., tj. 32,4% wszystkich seniorów aktywnych zawodowo.<sup>4</sup>

Jednym z najważniejszych rozwiązań mających na celu zatrzymanie starszych osób na rynku pracy jest propagowanie idei zarządzania wiekiem wśród pracodawców.

Zarządzanie wiekiem to zbiór działań w przedsiębiorstwach i instytucjach, które pozwalają racjonalnie wykorzystywać zasoby ludzkie, w tym również starszych wiekiem pracowników. Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

---

<sup>3</sup> Sekuła, K. (2021), SYTUACJA OSÓB STARSZYCH W POLSCE – NIEPOKOJĄCY TREND, w: Dziennik Warto wiedzieć, access: <https://wartowiedziec.pl/polityka-spoleczna/59834-sytuacja-osob-starszych-w-polsce-niepokojacy-trend>

<sup>4</sup> Kamińska Gawryluk, E., (red.), (2021) The situation of older people in Poland in 2019, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Główny Urząd Statystyczny.

w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających efektywność pracy dojrzałych pracowników, które przyniosą korzyści przedsiębiorstwom. Zakres tych działań jest bardzo szeroki - mogą one dotyczyć różnych faz zatrudnienia pracownika (od etapu rekrutacji do odejścia z pracy); mogą odnosić się do samego pracownika (zdolności umysłowe i fizyczne do wykonywania danej pracy), ale także do środowiska pracownika (organizacja pracy kształtowana przez pracodawcę).

Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy istnieje osiem kluczowych wymiarów zarządzania wiekiem.

## **1. Rekrutacja i selekcja**

Według badań przeprowadzonych przez Polski Instytut Ekonomiczny w 2021 roku, identyfikując problem dyskryminacji ze względu na wiek na polskim rynku pracy (który obejmował preferencje pracodawców na poziomie wstępnej selekcji kandydatów i język publikowanych ogłoszeń), problem ageizmu występuje zarówno w przypadku ofert zawierających minimalne wymagania dla kandydatów, jak i w przypadku procesów rekrutacyjnych na stanowiska, na które wymagane jest doświadczenie branżowe. Młodszy kandydaci byli znacznie częściej zapraszani do kolejnego etapu rekrutacji. Kandydaci w wieku 28 lat byli zapraszani do kolejnych etapów rekrutacji na stanowiska, które nie wymagały specjalistycznego doświadczenia dwa razy częściej niż kandydaci w wieku 52 lat, niezależnie od płci. Z drugiej strony, w przypadku stanowisk wymagających doświadczenia branżowego, różnica w proporcjach pozytywnych odpowiedzi na podania o pracę dla kobiet wzrosła, a dla mężczyzn zmniejszyła się, ale i tak młodszy mężczyzna był zapraszany na rozmowę rekrutacyjną prawie dwa razy częściej niż starszy. Co ciekawe, ageizm wydaje się być powiązany z dyskryminacją ze względu na płeć, a połączone skutki tych dwóch szkodliwych zjawisk społecznych sprawiają, że pozycja starszych kobiet na polskim rynku pracy jest niezwykle trudna. Wciąż niewielka jest świadomość tego<sup>5</sup>, jak powinna być formułowana treść ogłoszeń o pracę, aby nie sugerować dyskryminacji kandydatów na podstawie wieku. Dotyczy to również modyfikacji formularzy zgłoszeniowych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji, które mogą wskazywać na wiek kandydatów, np. daty urodzenia, ukończenia studiów lub pierwszej pracy.

## **2. Uczenie się przez całe życie**

W Polsce większość firm twierdzi, że starsi pracownicy mają taki sam dostęp do kształcenia zawodowego, jak pracownicy każdej innej grupy wiekowej. Zazwyczaj nie ma ograniczeń w dostępie do szkoleń i innych form kształcenia organizowanych przez pracodawcę<sup>6</sup>. Zgodnie

<sup>5</sup> Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021), Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa

<sup>6</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

z doświadczeniami projektów: "PUAP50+", "RESTART" i "Zrozumieć Seniora", coraz popularniejsze staje się organizowanie pracy w sposób sprzyjający nauce, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku (w takim przypadku możliwy jest dwukierunkowy mentoring – młodszy pracownicy mogą dzielić się swoją wiedzą ze starszymi na temat nowoczesnych technologii, np. IT, podczas gdy starsi mogą dzielić się z młodszymi swoim doświadczeniem zawodowym). Jedną z firm, w obliczu konieczności pozyskania, wdrożenia i przeszkolenia nowych pracowników, zdecydowała się na program mentoringowy, w ramach którego przygotowanie nowego pracownika na samodzielne stanowisko zajmuje 1,5 roku, a w tym czasie pracuje pod nadzorem doświadczonego pracownika, zwykle po 50 roku życia.<sup>7</sup> Powszechnie jest również korzystanie z możliwości współfinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków UE. Coraz powszechniejsze staje się również motywowanie pracowników do nauki niezależnie od wieku – w szczególności zapewnianie starszych pracowników, że nie są za starzy na edukację, a jednocześnie wyjaśniając, że potrzebują edukacji, ponieważ ich kompetencje muszą być aktualizowane.

### **3. Rozwój kariery zawodowej**

Według badań przeprowadzonych w Polsce osoby starsze często nie są zainteresowane dalszą edukacją, a w pracy cenią sobie stabilizację, a nawet rutynę. W niektórych przypadkach przynależność do dobrze funkcjonującego zespołu jest silnym demotywatorem do dalszej edukacji, np. do objęcia roli kierowniczej. Tendencja ta jest charakterystyczna dla pracowników o niskich kwalifikacjach, a jeszcze silniejsza w zespołach zdominowanych przez kobiety<sup>8</sup>.

### **4. Elastyczne formy pracy**

Pracodawcy w Polsce coraz częściej oferują różne zachęty, takie jak zmiana zakresu obowiązków, aby stanowisko stało się bardziej atrakcyjne dla pracownika, bardziej elastyczne godziny pracy lub możliwość pracy na odległość<sup>9</sup>. W jednej z badanych firm starsi pracownicy mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin i wymiar ten zmniejsza się wraz ze zbliżaniem się pracownika do emerytury aż do całkowitego niewykonywania pracy tuż przed emeryturą. W innej firmie większość pracowników powyżej 50 roku życia pełni rolę wewnętrznych ekspertów firmy, którzy zatrudnieni są na podstawie umowy na czas określony, która ściśle określa ich zadania i warunki pracy. W zależności od przypadku umowa jest mniej lub bardziej zorientowana na cel, a zatem godziny pracy są elastyczne. Zakres obowiązków obejmuje również rolę mentora, wprowadzającego młodego inżyniera, krok po kroku,

---

<sup>7</sup> Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

<sup>8</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

<sup>9</sup> Raport „Nowe spojrzenie na pracowników 50+” (Manpower)

w specyfikę zadań realizowanych przez firmę. <sup>10</sup>Powszechne jest również informowanie pracowników o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających czas pracy.

## **5. Profilaktyka i ochrona zdrowia**

Firmy z sektora MŚP działające w Polsce bardzo często decydują się na wprowadzenie dodatkowej profilaktyki zdrowotnej. Starsi pracownicy są zachęceni do korzystania z programów profilaktycznych z zakresu kardiologii lub zdrowego stylu życia. Część tych programów określa testy, którym pracownicy powinni się poddać. Część wymaganych testów zdrowotnych zależy od wieku pracownika i ma na celu zapobieganie rozwojowi poważniejszych chorób<sup>11</sup>. W niektórych firmach wszyscy pracownicy mogą zakupić w korzystnej cenie prywatny pakiet opieki medycznej lub kartę wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Według projektu PUAP50+ wiele firm z sektora MŚP dba o zapewnienie odpowiednich warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na poszczególnych stanowiskach. Firmy dbają również o zapewnienie ergonomii pracy na poszczególnych stanowiskach.

## **6. Transfery między stanowiskami**

Zgodnie z literaturą najczęściej obserwowaną "korektą" było przeniesienie pracownika na inne stanowisko wewnątrz firmy w momencie likwidacji jego miejsca pracy lub również niezdolności do wykonywania swojej poprzedniej pracy, np. ze względu na ograniczenia zdrowotne. Pracownicy nie zawsze byli zadowoleni z takiej zmiany, nawet jeśli była to konsekwencja zaświadczenia lekarskiego. Pomimo tych przykładów trudno mówić o planowanym i świadomym zarządzaniu przepływem pracowników oraz dostosowywaniu miejsc pracy do zmieniających się z wiekiem potrzeb<sup>12</sup>. Według projektu PUAP50+ wiele firm z sektora MŚP oferuje wsparcie zespołom w zmianach wymagających zmian personalnych (przeniesienie, zwolnienie, zmiany zakresu obowiązków). Powszechne jest również tworzenie zespołów pracowniczych w różnym wieku (dzięki czemu praca może być wykonywana przez osoby młodsze). Bardzo często jednak w warunkach funkcjonowania MŚP przeniesienie starszych pracowników na inne stanowisko i przekwalifikowanie pracowników jest bardzo kosztowne, a nawet jest to niemożliwy proces ze względu na małą liczbę pracowników i związane z tym problemy organizacyjne.

## **7. Rozwiązanie stosunku pracy i przejście na emeryturę**

---

<sup>10</sup> Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

<sup>11</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

<sup>12</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

Na podstawie przeprowadzonych badań w projekcie "Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw" można stwierdzić, że rozwiązanie stosunku pracy jest jedną z najczęściej stosowanych czynności w stosunku do starszych pracowników. W firmach produkcyjnych, gdzie większość stanowisk pracy wymaga wysiłku fizycznego, można zaobserwować dwa zjawiska: nadmierne zatrudnienie i względną łatwość pozyskiwania pracowników na rynku zewnętrznym. Pracodawcy wydają się mieć zakorzeniony wzorzec, że starszy pracownik jest zawsze zastępowany przez młodszego pracownika i jest to naturalny porządek rzeczy. Takie przekonanie może być poważną trudnością we wdrożeniu rozwiązań zarządzania wiekiem.

## 8. Kompleksowe podejście

Zazwyczaj w polskich firmach pracodawcy decydują się na wdrożenie zarządzania wiekiem, jeśli organizacja jest świadoma, że istnieje problem związany z wiekiem pracowników, który ma lub będzie miał duży wpływ na efektywność pracy, np. gdy firmie grozi odejście znacznej ilości pracowników na emeryturę, a napływ nowych kompetentnych pracowników jest trudny. Zaobserwowano również, że w firmach, które obecnie nie dostrzegają takich problemów, rzadko występuje zainteresowanie zarządzaniem zasobami ludzkimi, które uwzględnia kwestie wieku pracownika<sup>13</sup>. Niewiele firm z sektora MŚP w Polsce stosuje przemyślaną kompleksową strategię zarządzania wiekiem dla swoich pracowników. To się jednak zmienia, o czym świadczą wyniki badań i działań prowadzonych np. w ramach projektów PUAP50+ czy RESTART.

## 4.2. Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

W ramach badań przeprowadzono 3 indywidualne wywiady pogłębione z:

- Kierownikiem firmy realizującej projekty (współfinansowane przez Unię Europejską) mające na celu włączenie osób starszych w inicjatywy społeczne oraz pomoc w dostosowaniu się do realiów rynku pracy.
- Właścicielem firmy realizującej projekty (współfinansowane przez Wojewódzki Urząd Pracy) mające na celu powrót do pracy osób starszych, które od dłuższego czasu pozostają bez pracy lub są na emeryturze i chciałby podjąć pracę.
- Właścicielem firmy z sektora MŚP, która zatrudnia wiele osób powyżej 55 roku życia i prowadzi działania mające na celu dostosowanie tych osób do środowiska pracy.

---

<sup>13</sup> Dawid – Sawicka, M. (2013), Zarządzanie wiekiem: dobre praktyki polskich organizacji in: <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-wiekiem-dobre-praktyki-polskich-organizacji,275659.html>

Jeśli chodzi o doświadczenie ekspertów w obszarze zarządzania wiekiem, nasi respondenci wskazywali na bardzo ważny element takich działań, który dotyczy identyfikacji i analizy kompetencji osób starszych w pierwszych fazach uczestnictwa w projekcie. Osoby chcące wziąć udział w projekcie jako beneficjenci, po spełnieniu wszystkich wymogów formalnych, poddawane są testom kompetencyjnym. Odbywa się to w celu jak najlepszego dopasowania możliwości (potencjału) osób starszych do potrzeb organizacji, w której pracują lub zamierzają znaleźć zatrudnienie.

To m.in. diagnozowanie umiejętności i przygotowanie danej osoby do pracy na komputerze, korzystanie z technologii cyfrowych, identyfikowanie w jakich zadaniach dana osoba jest dobra (to dotyczy nie wykształcenia danej osoby, ale raczej praktycznych umiejętności, które ta osoba nabyła podczas swojej kariery zawodowej). Praktyczne doświadczenie zawodowe tych osób jest zatem bardzo ważnym czynnikiem. Odbywa się to za pomocą różnego rodzaju testów, rozmów kwalifikacyjnych i dowodów kompetencji. Takie badania są prowadzone przez ekspertów - rekruterów lub doradców zawodowych specjalizujących się w pracy z osobami starszymi. Dzięki temu możliwe jest określenie mocnych i słabych stron tych osób w zakresie pracy zawodowej, a także poznanie oczekiwań i potrzeb tych osób starszych, które powinny być spełnione przez organizacje, w których pracują lub w których będą pracować. Na podstawie tej analizy kompetencji przygotowywany jest indywidualny plan adaptacji tych osób do pracy i ustalana jest indywidualna ścieżka.

W przypadku jednej z badanych organizacji doradczych zatrudnienie osoby starszej poprzedzone jest 3-miesięcznym stażem zawodowym u przyszłego pracodawcy (finansowanym ze środków projektu). W związku z tym pracodawca nie płaci za pracę tych osób przez 3 miesiące (płaci jedynie składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne). Po upływie okresu stażu pracodawca jest zobowiązany zatrudnić osobę na co najmniej kolejne 3 miesiące (co najmniej w połowie etatu), płacąc tej osobie co najmniej najniższe wynagrodzenie krajowe ustalane corocznie przez rząd. Ekspersi organizacji konsultingowej monitorują następnie każdy staż w siedzibie pracodawcy (przeprowadzane są ustrukturyzowane wywiady z tymi osobami i ich bezpośrednimi przełożonymi).

W przypadku innej firmy konsultingowej proces adaptacji polega głównie na dostosowaniu miejsca pracy do specyficznych potrzeb osoby starszej. Dzieje się tak w sytuacjach, gdy dana osoba ma niepełnosprawność lub specjalne potrzeby (np. specjalny fotel, podnóżek, specjalnie skonfigurowany ekran monitora komputerowego). Odbywa się to w ścisłej współpracy z pracodawcą. Bardzo ważną rolę odgrywają również przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy. Adaptacja takiego miejsca pracy finansowana jest albo ze środków projektu, albo ze specjalnego Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – PFRON.

Jeśli chodzi o rozwiązania, które wdrażane są przez właścicieli/menedżerów firm, które już zatrudniają osoby starsze, nasi respondenci wspomnieli o elastycznym czasie pracy (skróceniu dziennego czasu pracy, praca zdalna – jeśli to możliwe), możliwość skorzystania z dodatkowej prywatnej opieki medycznej oraz przeniesienie osób starszych na stanowiska dostosowane do

ich możliwości. Ważne jest również zapewnienie starszym pracownikom możliwości uczestniczenia w działaniach szkoleniowych i rozwojowych, jednakowo dostępnych dla wszystkich osób, prowadzonych w organizacji. Ponadto w badanej firmie mentoring wykonywany przez starszych, bardziej doświadczonych pracowników, udzielany niedoświadczonym młodym pracownikom, którzy dopiero rozpoczynają pracę na danym stanowisku, jest bardzo popularna. Przedstawiciel firmy, z którym przeprowadzono wywiad, dodał również, że jeśli chodzi o rekrutację pracowników, starają się nie rozróżniać między młodszyimi, a starszymi. Jedynym kryterium rekrutacji jest poziom kompetencji kandydata.

### 4.3. Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

Jeśli chodzi o organizacje konsultingowe, które zajmują się zarządzaniem wiekiem, mogłaby pomóc większa liczba projektów skierowanych zarówno do osób starszych, jak i potencjalnych pracodawców. Przydatne byłyby również zachęty finansowe dla potencjalnych pracodawców, którzy chcą zatrudnić osoby starsze. Ważne są rozwiązania systemowe na poziomie całego kraju czy regionu. Pomocne byłyby też nowe kanały dotarcia do osób starszych, które często nie wiedzą, jak podejmować działania społeczne i zawodowe. Zostają oni często w domu, nie korzystają z Internetu i nie wiedzą, jakie są możliwości rynkowe. Niestety jest to bardzo trudne.

Z perspektywy organizacji doradczej realizującej projekty mające na celu zarządzanie wiekiem i dostosowanie seniorów do rynku pracy, istotne byłoby zwiększenie budżetów tych projektów. W Polsce (a także w pozostałej części Europy) mamy wysoką inflację, a budżety naszych projektów są ograniczone. Byłoby dobrze, gdyby było więcej konkursów i więcej funduszy z UE na pokrycie bardziej kompleksowych i szeroko zakrojonych projektów. Przydatne byłyby również dobre, nowoczesne narzędzia do oceny kompetencji kandydatów do pracy, z uwzględnieniem kontekstu wiekowego. Nasi doradcy, trenerzy kariery i agenci zatrudnienia mają szereg takich narzędzi diagnostycznych, ale być może na rynku istnieją narzędzia, które uwzględniają kryterium wieku. Przydałby się specjalnie zaprojektowany kurs szkoleniowy dla pracodawców, którzy chcą zatrudnić seniorów. Dobrze byłoby również opracować system procesu mentoringu, aby pomóc pracodawcom (którzy wcześniej nie korzystali z narzędzi mentorskich) zaangażować seniorów do dzielenia się ich wiedzą i doświadczeniem.

Biorąc pod uwagę potrzeby pracodawców, przydatne mogą być większe zachęty finansowe do zatrudniania osób starszych z niepełnosprawnościami. Narzędzia do komunikacji i prowadzenia spotkań z pracownikami. Ważne jest, aby polityka otwartych drzwi była jeszcze bardziej przejrzysta i pomogła nam w codziennym zarządzaniu organizacją. Na przykład, jak rozmawiać z ludźmi w różnym wieku, jak się do nich dostosować, jak rozmawiać o trudnych tematach (choroba, śmierć, nieszczęście). Dlatego taka pomoc coachingowa i wsparcie psychologiczne byłyby przydatne.

## 5. Wyniki badań w Niemczech

### 5.1 Uwarunkowania

"Starsi pracownicy - zbyt młodzi, aby być starymi." Jest to tytuł jednego z raportów BIBB (Federalny Instytut Kształcenia Zawodowego w Bonn) na temat kształcenia zawodowego<sup>14</sup>. Można w nim przeczytać, jak różne badania i statystyki pokazują, że dzisiejsza siła robocza i przyszłe pokolenia pozostaną dłużej w systemie zatrudnienia i będą musiały pomóc w kształtowaniu indywidualnej zdolności do pracy w dłuższym życiu zawodowym. Ani prawnie, ani naukowo, "starszy" pracownik nie jest precyzyjnie zdefiniowany. Obecne struktury społeczne i panujące w nich wzorce interpretacji, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne i duch czasu pomagają określić, kto należy do osób starszych. OECD<sup>15</sup> definiuje starszych pracowników jako osoby, które są w drugiej połowie swojego życia zawodowego, nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego są zdrowe oraz są zdolne do pracy. W życiu codziennym i w firmach większość starszych pracowników ma ponad 50 lat. Jeśli za podstawę przyjmie się szanse na zatrudnienie lub ryzyko długotrwałego bezrobocia, 45-latkowie (również 40-latkowie!) są przypisani do "starszej grupy".

Według Eurostatu<sup>16</sup> co piąty pracownik w Niemczech, czyli 20 proc., ma ponad 55 lat. Stawia to Niemcy powyżej średniej unijnej wynoszącej 17,1 proc. Wykres Statista<sup>17</sup> (2018) pokazuje, że odsetek ten stale wzrastał w ciągu ostatnich 20 lat o 6,9 punktu procentowego w Niemczech i 7,5 we wszystkich krajach UE.

Instytut Pracy i Kwalifikacji Uniwersytetu Duisburg-Essen stwierdza: "Jeśli weźmiemy pod uwagę stosunek starszych bezrobotnych do wszystkich bezrobotnych, następuje ciągły wzrost ich liczby pomiędzy 2005 r. a 2019 rokiem. Podczas gdy udział ten wynosił jedynie 12% w 2005 r., to do roku 2019 wzrósł aż do 22%. Tym samym prawie się podwoił. Jednak w 2020 r., pomimo znacznego wzrostu liczby starszych bezrobotnych, udział osób starszych w całej populacji osób bezrobotnych spadł nieznacznie do poziomu 21,5%. Wskazuje to, że starsze osoby i pracownicy tymczasowi są mniej dotknięci kryzysem gospodarczym w następstwie pandemii COVID 19. ([www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de), Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, abbIV77).

Artykuł "WirtschaftsWoche", opublikowany w listopadzie 2019 r., opisuje sytuację starszych pracowników w Niemczech w następujący sposób:

---

<sup>14</sup> Opublikowano: 2011 przez BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Federalny Instytut Kształcenia i Szkolenia Zawodowego), 53142 Bonn

<sup>15</sup> Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

<sup>16</sup> Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich. Eurostat jest częścią Komisji Europejskiej i jest odpowiedzialny za tworzenie statystyk Wspólnoty

<sup>17</sup> Statista to niemiecki portal internetowy poświęcony statystyce, który dostarcza danych z instytucji badania rynku i opinii publicznej, a także z gospodarki i statystyk urzędowych.

"Coraz więcej osób w Niemczech jest aktywnych zawodowo w podeszłym wieku. Od 2007 r. liczba pracowników w wieku 60 lat i starszych, którzy podlegają składkom na ubezpieczenie społeczne, wzrosła prawie trzykrotnie. W tym roku 903488 pracowników było w wieku 60 lat i starszych. Do 2018 r. liczba ta stale rosła, aż do 2609777 osób. W rezultacie liczba starszych pracowników rosła szybciej niż całkowita liczba pracowników. Ich udział wyniósł 3,34 proc. w 2007 r. i aż 7,93 proc. w 2018 r. W niektórych obszarach więcej, niż jeden na dziesięciu pracowników ma 60 lat lub więcej. W ubiegłym roku odsetek ten był najwyższy w obszarze "Administracja publiczna, obronność, ubezpieczenia społeczne" – i wynosił 12,3 proc. wszystkich pracowników. W przypadku edukacji i nauczania było to 10,8 proc., w branży wodno-kanalizacyjnej i utylizacji odpadów 10,1 proc. Urzędnicy służby cywilnej nie są uwzględnieni w tych liczbach. Inne badania pokazują również, że osoby starsze coraz częściej uczestniczą w życiu zawodowym. Nawet w porównaniu ze średnią europejską wskaźnik zatrudnienia wśród osób starszych jest powyżej tej średniej. "Motywacja osób starszych do pracy wzrosła nieproporcjonalnie w ciągu ostatnich kilku lat w porównaniu z ogólną motywacją do pracy" - stwierdza się w publikacji na ten temat.

Niemniej jednak udział osób starszych w życiu zawodowym, nadal jest poniżej średniej. Według BA, 21 procent populacji w wieku od 15 do 65 lat nie wykonuje żadnej płatnej pracy lub jej nie szuka - dotyczy to jednocześnie 26 procent osób w wieku od 55 do 65 roku życia. [...] Rzeczniczka ds. polityki rynku pracy lewicowej frakcji, Sabine Zimmermann, powiedziała: "Wraz ze starzeniem się pracowników zmiany demograficzne dotyczą zarówno spółek prywatnych, jak i administracji". Zapewnianie możliwości pracy dostosowanej do wieku musi zatem również odgrywać coraz ważniejszą rolę. "Warunki pracy muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby pracownicy mogli przetrwać do osiągnięcia wieku emerytalnego i przejść na emeryturę nadal pozostając w dobrej kondycji zdrowotnej".

14 grudnia 2018 roku Grupa TÜV Nord<sup>18</sup> opublikowała na swojej stronie internetowej następujący interesujący artykuł na temat starszych pracowników i cyfryzacji:

"Uczenie się przez całe życie stało się integralną częścią rynku pracy. Ale wielu pracowników ma mieszane uczucia co do cyfryzacji. Ilustruje to badanie rynku pracy przeprowadzone przez niezależny instytut badań rynku Lünendonk dla firmy zajmującej się zasobami ludzkimi Orizon. Mniej, niż 40 procent ankietowanych w wieku 50-59 lat stwierdziło, że korzyści płynące z nowych technologii cyfrowych przewyższają straty. Dla porównania wskaźnik ten wyniósł 60 procent w grupie wiekowej 18-29 lat. Również w codziennej pracy często zdarza się, że starsi pracownicy mają trudności z podążaniem za zmianami cyfrowymi i opanowaniem wyzwań, które się w związku z tym pojawiają. To z kolei utrudnia firmom przeprowadzenie niezbędnych procesów zmian. Tak więc pytanie brzmi: co mogą zrobić, aby ułatwić im ten proces adaptacji"

---

<sup>18</sup> TÜV Nord AG jest międzynarodową, niezależną firmą usługową z siedzibą w Hanowerze w Niemczech. Głównym przedmiotem ich działalności są egzaminy i certyfikaty w obszarach biznesowych przemysłu, motoryzacji, zasobów ludzkich i edukacji.

Artykuł Annette Vorpahl (09/2019) w magazynie "Faktor A"<sup>19</sup> wyjaśnia, że nadal istnieją uprzedzenia wobec starszych pracowników dotyczące potencjału i wydajności. "Pod koniec 2016 r. Instytut Badań nad Zatrudnieniem (IAB) zapytał specjalistów ds. staży w agencjach zatrudnienia o szczególne trudności osób w wieku 55 lat i starszych w znalezieniu pracy. Na pierwszym miejscu wymieniono ograniczenia zdrowotne, a następnie niewystarczające lub brak umiejętności informatycznych. Na trzecim miejscu znalazły się wszelkiego rodzaju zastrzeżenia ze strony firm wobec osób starszych. Mniej wydajne, mniej zmotywowane, częściej chore, zbyt drogie, mniej kreatywne, zwykle związane z konkretną lokalizacją i mało elastyczne, to powszechne uprzedzenia. 48 procent ankietowanych specjalistów ds. staży opowiada się za doradzaniem firmom w celu zmniejszenia udowodnionych uprzedzeń wobec starszych pracowników i kandydatów.

Rudolf Kast, właściciel firmy konsultingowej KAST. Die Personalmanufaktur, Fryburg, Niemcy i przewodniczący Sieci Demograficznej (ddn) e.V.<sup>20</sup> komentuje: "Niemcy stoją w obliczu masowego starzenia się ludności w nadchodzących latach. Podczas gdy to starzenie się może być złagodzone przez imigrację, niedobór wykwalifikowanych pracowników już nie może. Jedno jest pewne: w ciągu najbliższych kilku lat kohorty wyżu demograficznego przejdą na emeryturę, tworząc ogromną lukę w umiejętnościach. Wyłącznie ze względu na wiek około 6,1 miliona pracowników - w tym wielu wykwalifikowanych pracowników - opuści rynek pracy do 2030 r. z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego. W związku z tą zbliżającą się luką w umiejętnościach i równoległymi megatrendami globalizacji i szybkiego rozwoju technologicznego - słowo kluczowe: cyfryzacja - starsi pracownicy są opcją rozwiązania problemu niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej?"

Pomimo całego sceptycyzmu i braku wiedzy, które wciąż istnieją na temat wydajności starszych pracowników, firmy nie będą miały wyboru. Imigracja - jak już wyjaśniono - nie jest przewidywalnym rozwiązaniem, podobnie jak zwiększenie odsetka kobiet w związku z bardzo wysokim stosunkiem kobiet w niepełnym wymiarze godzin w Niemczech.

Wiele firm korzysta już z możliwości i umiejętności starszych pracowników, którzy wciąż mogą rozwijać swój potencjał wydajnościowy, z wyjątkiem bardzo wymagających fizycznie działań. Wiele lat temu BMW obsługiwało linię produkcyjną w swoim zakładzie w Dingolfing starszymi pracownikami (w wieku 50 lat i starszymi) w projekcie modelowym zatytułowanym "Dziś dla jutra", dostosowując ramy, warunki organizacji pracy i godzin pracy dla tych pracowników, a po sześciu miesiącach osiągnął takie same wskaźniki produktywności jak w przypadku młodszych pracowników. Firmy takie jak Deutsche Telekom, Otto Group i Bosch oferują swoim pracownikom dobrowolne przejście na emeryturę, aby tymczasem udostępniali swoją wiedzę

<sup>19</sup> Magazyn dla pracodawców wydawany przez Federalną Agencję Pracy, Norymberga, Niemcy

<sup>20</sup> ddn zajmuje się światem pracy przyszłości ze szczególnym uwzględnieniem zmian demograficznych, <https://demographie-netzwerk.de/>

firmie. Byli specjaliści i menedżerowie są wdrażani jako brokerzy wiedzy w swoich poprzednich zadaniach lub w projektach jako niezbędni tymczasowi przewoźnicy doświadczenia.

Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku od 60 do 64 lat w Niemczech wzrósł ponad dwukrotnie z 21 do 44 procent w ciągu dekady. Jednak zdrowie, kompetencje i motywacja są ważnymi warunkami wstępnymi dla szans na zatrudnienie osób starszych. Na przykład firma Janssen opracowała projekt "Silverpreneurs". Pracownicy w wieku powyżej 50 lat są specjalnie powoływani do projektów, które są ważne dla przyszłej rentowności firmy. Przekaz do wnętrza firmy jest jasny: starsi koledzy są cenieni jako nośniki wiedzy, a jednocześnie ufa się w ich potencjał innowacji.

Aby móc dłużej wykorzystywać umiejętności pracowników, coraz więcej firm instaluje elastyczne systemy czasu pracy z długoterminowymi kontami. Pracownicy mogą w ten sposób zaoszczędzić czas i mają możliwość wzięcia urlopu na trzy do sześciu miesięcy, na przykład w celu opieki nad krewnymi lub przejścia dłuższego szkolenia. Mogą skrócić swój czas pracy na ograniczony okres w celach rekreacyjnych. Te modele czasu pracy są oferowane nie tylko przez korporacje, ale teraz także przez średnie firmy, takie jak Trumpf, producent maszyn laserowych lub producent czujników. CHORY. Placówki opiekuńcze, takie jak Sozialholding Mönchengladbach, również oferują swoim pracownikom te atrakcyjne opcje<sup>21</sup>.

## 5.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

Wszyscy eksperci zgadzają się z oceną, że zarządzanie wiekiem jest w Niemczech wciąż na bardzo wczesnym etapie. Niektóre większe firmy opracowały już narzędzia i procesy, ale w MŚP to dopiero początek. Jednak coraz więcej menedżerów i przedsiębiorców akceptuje potrzebę zorganizowanego i oddanego wysiłku na rzecz starszych pracowników, ponieważ brak wykwalifikowanych pracowników ma stać się wszechobecne. Starsi pracownicy, którzy 10 lat temu byli w większości uważani za obciążenie, są obecnie coraz częściej postrzegani jako aktywa, które firmy muszą utrzymywać i rozwijać.

Zarządzanie wiekiem musi rozpocząć się wcześnie – co najmniej około 6-7 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Jeśli pracodawcy zwracają się do pracowników zbyt późno, ich decyzja o opuszczeniu miejsca pracy w określonym terminie jest już ustalona.

Najważniejszym czynnikiem wymienianym przez wszystkich ekspertów jest uznanie: starsi pracownicy chcą być doceniani (podobnie jak oczywiście wszyscy inni pracownicy) ale dla nich uznanie nie powinno ograniczać się do bieżących lub ostatnich osiągnięć, ale powinno również

---

<sup>21</sup> <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-qualifizieren/silverpreneure-mit-vollgas-in-die-letzten-berufsjahre/>, 07.03.2022

skupiać się na ich osiągnięciach życiowych. Wielu z nich jest w firmie od bardzo dawna i wiele doświadczyło. MŚP muszą upewnić się, że osiągnięcia te są doceniane w zauważalny sposób.

Zarządzanie wiekiem jest bardzo indywidualne: wpływa na nie zdolność fizyczna i umysłowa pracowników, a także zaspokajanie potrzeb osób starszych, które mogą być znacznie większe niż u młodszej części pracowników. Niektórzy pracownicy w wieku emerytalnym nie mają żadnych ograniczeń fizycznych, podczas gdy inni są nękani wieloma problemami, które w dużym stopniu wpływają na ich zdolność (a także pragnienie) dłuższej pracy. Dlatego wszystko nie musi być bardzo konkretne, ponieważ – nie ma tu jednego uniwersalnego rozwiązania.

Niektóre metody, które są testowane i wdrażane w zarządzaniu wiekiem, mogą przynieść korzyści wszystkim pracownikom niezależnie od ich wieku: poszukiwanie rzeczywistych potrzeb personelu, organizowanie transferu wiedzy i umiejętności od starszego pokolenia do młodsze, tworzenie zdrowych warunków w miejscu pracy.

Co ciekawe, wszyscy eksperci stwierdzili, że wynagrodzenie nie jest najważniejszym czynnikiem zadowolenia starszych pracowników z ich zatrudnienia. Jest to zupełnie inaczej niż w przypadku młodszych pracowników, którzy muszą zapewnić byt swojej rodzinie.

Obciążenie pracą może stanowić problem, gdy istnieje wymagające ustawienie pracy, takie jak zmiany lub wymagająca praca fizyczna. Wtedy zmiana harmonogramu może być bardzo pomocna. MŚP muszą być tutaj kreatywne i elastyczne: istotna jest nie tylko ilość godzin pracy w tygodniu, ale także początek i koniec dnia pracy lub liczba zmian jaką muszą robić z rzędu.

Możliwość pracy z domu nie jest tak istotna dla starszych pracowników, jak dla młodszych. Wielu starszych pracowników woli przychodzić do biura (lub miejsca pracy) i bardzo wysoko ceni sobie kontakty społeczne ze współpracownikami i klientami.

Dobrze zaprojektowany proces przekazywania wiedzy starszych pracowników młodszy nie tylko pomógłby MŚP zachować cenny zasób, ale także pokazałby uznanie starszym pracownikom. Niektóre firmy ustanawiają mechanizm parowania, w którym starszy i młodszy pracownik są łączeni, aby pomóc w transferze zgromadzonej wiedzy. Co ciekawe, nie ogranicza się to do konkretnej wiedzy zawodowej na temat procesów, klientów i partnerów biznesowych, ale może również obejmować transfer i szkolenie umiejętności społecznych. Wielu ekspertów zgłasza zauważalny brak tych umiejętności wśród młodych pracowników, co jest szczególnie szkodliwe w sektorach o ogromnej ilości kontaktów z klientami.

Pomocne mogą być również warsztaty przygotowujące starszych pracowników do przejścia na emeryturę. Dostarczają one nie tylko cennych informacji na temat kwestii prawnych i podatkowych związanych z przejściem na emeryturę, ale także mogą informować starszych pracowników o konkretnych możliwościach pozostania w pracy. Po raz kolejny jest to szansa na okazanie uznania i pokazanie, że nadal są potrzebni w firmie.

Niektóre MŚP popełniają błąd, wykluczając starszych pracowników z nowych projektów lub szkoleń w zakresie nowych narzędzi, oprogramowania lub procesów. Eksperti uważają to za skrajnie nieproduktywne. Starsi pracownicy mogą i nadal dostarczają cennych spostrzeżeń i doświadczeń.

## 5.3 Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

### Więcej informacji

MŚP pragną uzyskać więcej informacji na temat zarządzania wiekiem w ogóle. Poszukują najlepszych praktyk i konkretnych szkoleń. Dobrze zdefiniowany proces, który można dostosować do indywidualnych warunków każdej firmy, mógłby poprawić wskaźnik akceptacji tego stosunkowo nowego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Wielu pracodawców i menedżerów HR życzy sobie dedykowanej wymiany informacji między sobą, aby ułatwić wymianę doświadczeń z zarządzaniem wiekiem.

### Większa świadomość

Wiele MŚP opracowało skuteczne metody przyciągania młodych ludzi. Liczba praktykantów nawet w sektorach, które mają ogromne problemy z rekrutacją pracowników, takich jak sektor rzemieślniczy, znacznie wzrosła w ostatnich latach (choć nadal nie do zadowalającego poziomu). Poświęca się tu dużo energii, pomysłów i zasobów.

Z drugiej strony te same firmy nadal nie są świadome swojego dużego potencjału wśród zasobów ludzkich, jaki mają na drugim końcu spektrum wiekowego. Bardzo pomocne byłyby działania mające na celu podniesienie świadomości właścicieli i zarządców MŚP.

### Więcej narzędzi

MŚP nie mają zasobów (zarówno finansowych, jak i osobistych), którymi zwykle dysponują duże przedsiębiorstwa. Dlatego zestaw narzędzi ze sprawdzonymi metodami przedłużania szans starszych pracowników na zatrudnienie zostanie wysoko oceniony. Wszystko powinno być bardzo jasne i łatwe w użyciu. Specjalne oferty szkoleniowe zarówno dla pracodawców, jak i pracowników również byłyby uważane za pomocne.

## 6. Wyniki badań w Słowenii

### 6.1 Uwarunkowania

Słowenia, podobnie jak inne kraje w Europie, stoi w obliczu poważnych zmian demograficznych. Wraz ze wzrostem starszej populacji wkraczamy w długowieczne społeczeństwo, które niesie ze sobą poważne zmiany w stosunku między grupami wiekowymi. W rzeczywistości osoby starsze są szczególnie wrażliwą grupą społeczną. Według Urzędu Statystycznego Republiki Słowenii w październiku 2019 r. zatrudnionych było 265 667 osób w wieku 50 lat lub starszych, co stanowi 7 790 osób, czyli 3,0% więcej niż w październiku 2018 r. Wraz ze wzrostem średniej długości życia oraz przyspieszeniem zmian technologicznych w społeczeństwie i gospodarce zmienia się również zrozumienie cyklu życia zawodowego, który ma się wzmocnić w przyszłości.

W grupie krajów Unii Europejskiej Słowenia plasuje się wśród krajów o najniższym wskaźniku według wskaźnika aktywnego starzenia się. Należymy do grupy krajów, którym ze względu na niski poziom integracji osób starszych na rynku pracy, zaleca się promowanie zatrudnienia osób starszych wśród osób czynnych zawodowo oraz osób, które osiągnęły już wiek emerytalny. Podobnie dane Komisji Europejskiej plasują nas w grupie o najniższym udziale pracujących osób starszych. Zatrudnienie w grupie wiekowej 55–64 lata w Słowenii wynosi 38,5 %, podczas gdy średnia dla UE-28 w 2016 r. wyniosła 55,3 %. Jedynie Chorwacja i Grecja mają niższe wskaźniki zatrudnienia wśród krajów UE w tej grupie wiekowej (Eurostat, 2018 r.). Można to rozumieć jako wynik wcześniejszej emerytury, istniejącej kultury pracy i niewystarczających zachęt do wytrwania w miejscu pracy.<sup>22</sup>

Przeprowadzono szereg badań w tym zakresie wśród słoweńskich pracodawców, a na podstawie danych z badań wykazano, że słoweńskie firmy zatrudniają wyjątkowo niski odsetek starszych pracowników oraz że tylko nieznacznie zatrudniają nowych pracowników w wieku od 50 do 64 lat. Starsi pracownicy, bardziej niż inni pracownicy, stają przed następującymi wyzwaniami: trudniej jest im zgłosić się do młodszych przełożonych, trudniej z nimi pracować, jeśli są jedynymi w kolektywie młodszych pracowników i fizycznie starsi pracownicy odczuwają większą presję w swojej pracy niż inni pracownicy.

Wśród pracodawców nadal panuje silne przekonanie, że osoby starsze są mniej produktywne i mniej zdolne do pracy, co często nie ma miejsca. Osoby starsze, ze swoim bogatym doświadczeniem, które mogą przekazać młodszym pracownikom, z pewnością stanowią wartość dodaną w firmie. Ponadto rozwinęli wartości pracy, lojalność, wiedzę, odpowiedzialność i niezawodność. Często możliwe jest dostosowanie pracy do starszego pracownika za pomocą prostych środków i umożliwienie mu skutecznego wykonywania zadań zawodowych, pomimo możliwych ograniczeń, które mogą być wynikiem starzenia się. W procesie starzenia się ludzkie ciało zaczyna się zmieniać i stopniowo zaczyna spowalniać

---

<sup>22</sup> Zatrudnienie osób starszych w Słowenii, ss. 6-7, 2018

funkcjonowanie wszystkich układów i narządów. Dlatego ważne jest, aby pracodawcy byli świadomi pewnych szczególnych potrzeb osób starszych i dostosowywali swoje miejsca pracy do tych potrzeb, ponieważ ich liczba i udział siły roboczej będzie w przyszłości tylko wzrastał.

### **Zaangażowanie osób starszych w programy przedłużania pracy**

W Słowenii zatrudnienie starszych pracowników jest raczej niskie w porównaniu z innymi krajami UE. Wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej od 50 do 64 lat powoli rośnie, ale głównie kosztem osób poniżej 55 roku życia. Jedną z przyczyn niskiego zatrudnienia tego pokolenia jest z pewnością tradycja wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, a specyficzna sytuacja na rynku pracy również się do tego przyczynia.

Mianowicie, w tej grupie wiekowej:

- bardzo trudno jest ubiegać się o elastyczne formy zatrudnienia,
- osoby starsze rzadko decydują się na częściową emeryturę,
- przedsiębiorstwa bardzo rzadko uciekają się do nowych form zatrudnienia, które umożliwiłyby osobom starszym znalezienie i zatrzymanie starszych pracowników.

### **Kompleksowe wsparcie firm w zakresie aktywnego starzenia się siły roboczej**

Program realizowany jest przez Fundusz Stypendiów Publicznych, Rozwoju, Niepełnosprawności i Alimentów i jest realizowany w okresie od 2016 do 2022 roku. W ramach programu przeprowadzono szereg działań mających na celu podniesienie kompetencji starszych pracowników, wspierając pracodawców we wprowadzaniu działań mających na celu rozszerzenie pracy osób starszych oraz zmiany postaw i negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników. W ramach projektu przygotowano katalog środków na rzecz efektywnego zarządzania starszymi pracownikami, który służy jako narzędzie do przygotowania i realizacji działań w firmach. W trakcie realizacji projektu ogłoszono kilka przetargów publicznych, w których firmom udało się pozyskać dofinansowanie na szkolenia wzmacniające kompetencje osób starszych oraz środki na przygotowanie strategii i planów efektywnego zarządzania starszymi pracownikami.<sup>23</sup>

### **Zarządzanie starszymi pracownikami i wzmacnianie ich kompetencji**

Instytut Ekvilib oferuje kompleksową usługę zarządzania dla starszych pracowników, w celu wzmocnienia ich kompetencji i wiedzy. Z usługi mogą skorzystać również firmy, które z powodzeniem zgłosiły się do projektu "Kompleksowe wsparcie firm na rzecz aktywnego starzenia się siły roboczej".

---

<sup>23</sup> Stypendium publiczne, fundusz na rzecz rozwoju, niepełnosprawności i utrzymania Republiki Słowenii, 2016 r.

Oferują kilka usług, takich jak:

- przygotowanie strategii efektywnego zarządzania starszymi pracownikami,
- osobiste plany i warsztaty efektywnego zarządzania starszymi pracownikami,
- superwizja i coaching grupowy/indywidualny,
- ukryte cechy pokolenia Y - Millenialsów i to, jak ich ujawnienie znacząco poprawia jakość życia (w miejscu pracy),
- warsztaty zarządzania różnorodnością.<sup>24</sup>

### **Postawy wobec starszych pracowników**

Wyniki ankiety przeprowadzonej przez Spółkę Kapitałową oraz Instytut Zarządzania i Organizacji na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu w Lublanie pokazały, że świadomość problemu starzenia się pracowników wśród Słoweńskich firm jest dość obecna. Firmy są szczególnie świadome problemów, jakie proces starzenia się społeczeństwa, a w konsekwencji siły roboczej, przynosi ich własnej firmie. Wynik jest logiczny, ponieważ dla firm jest już dziś, w przyszłości będzie jeszcze trudniej znaleźć wiarygodną i korzystną pozycję rynkową. Dlatego warto dziś pomyśleć o możliwych konsekwencjach starzenia się trendów (pracujących) populacji, takich jak: niedobory siły roboczej, rosnące koszty zatrudnienia, problemy z utrzymaniem wiedzy w organizacjach, pewne dostosowania organizacyjne do schematów pracy, a także dostosowanie miejsc pracy do osób starszych.

Kluczowe wnioski z badania dotyczącego zarządzania osobami starszymi były następujące:

- przedsiębiorstwa w Słowenii są ogólnie świadome problemów, jakie proces starzenia się przynosi słoweńskiemu społeczeństwu, słoweńskim przedsiębiorstwom, a przede wszystkim ich własnej firmie;
- nieco mniej niż połowa (46%) przedsiębiorstw ma plan kadrowy na emeryturę swoich pracowników; firmy te są również bardziej niż inne świadome problemów związanych z procesem starzenia się i wynikającym z tego wzrostem udziału starszych pracowników; firmy z planem zatrudnienia częściej są firmami z kapitałem zagranicznym niż firmami z kapitałem krajowym, firmami ze związkiem zawodowym i radą zakładową oraz większymi firmami (ponad 100 pracowników); firmy, które mają plan zatrudnienia, rozważają wprowadzenie specjalnych programów (edukacja, rekreacja) dla starszych pracowników bardziej niż inne firmy, ale także mają większy udział starszych pracowników w swojej strukturze i borykają się z problemem obsadzania wakatów bardziej niż inne firmy; intensywnie i z własnej inicjatywy monitorują zmiany i innowacje w dziedzinie ustawodawstwa emerytalnego;
- połowa (51%) firm boryka się z problemem obsadzania wakatów; wyróżniają się firmy działające w branży hotelarskiej i produkcyjnej, które nie wykupiły dodatkowego ubezpieczenia emerytalno-rentowego; firmy te pracują również ciężiej, aby zatrzymać starszych pracowników i rozważają wprowadzenie specjalnych programów tylko dla starszych pracowników;

<sup>24</sup> <https://www.ekvilib.org/sl/upravljanje-starejsih-zaposlenih-ter-krepitev-njihovih-kompetenc/>

- firmy, które są własnością krajową i mają udział w kapitale państwowym, twierdzą, że nie mają problemu z obsadzeniem wakatów;
- 29% firm twierdzi, że stara się zatrzymać starszych pracowników i że wdraża w tym celu różne środki: przesunięcia/dostosowanie miejsc pracy, odciążenie starszych pracowników (łatwiejsze zadania zawodowe), dostosowywanie harmonogramów, dbanie o profilaktyczne badania lekarskie i dodatkowe zachęty finansowe;
- zdecydowana większość firm (86%) nie rozważa wprowadzenia specjalnych programów (rekreacja, edukacja) dla starszych pracowników; natomiast zdecydowana większość firm (78%) zna i ćwiczy zespoły mieszane pokoleniowo, głównie ze względu na transfer wiedzy od starszych do młodszych pracowników, mniej ze względu na ulgę starszych pracowników.<sup>25</sup>

## 6.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

Jednym z pierwszych kroków do stworzenia raportu krajowego w Słowenii było przeprowadzenie 3 wywiadów pogłębionych. Dwie firmy, z którymi przeprowadzono wywiady, to MŚP, a trzecia to większa organizacja. Powodem, dla którego włączyliśmy trzecią, było ich doświadczenie w pracy nad zarządzaniem wiekiem przez ostatnie 10 lat.

Jak wspomniano wywiad pogłębiony, zawiera informację o:

- Firmie rodzinnej, z 40-letnią tradycją, zatrudniająca 150 pracowników, w tym pracowników powyżej 55 roku życia.
- Firmie MŚP, która zatrudnia 56 pracowników, z czego 18 pracowników ma ponad 45 lat.
- Dużej firmie, która działa w całej Słowenii poprzez dwanaście jednostek regionalnych, które zatrudniają ponad 2 300 osób.

W pierwszej firmie większość pracowników jest zatrudniona na stanowiskach do wykonywania prostych prac i zadań w produkcji i nie dostrzega większych problemów w dostosowaniu starszych pracowników do potrzeb pracy. Starsi pracownicy są uważani za bardzo sumiennych, pracowitych i odpowiedzialnych. Jedyne problemy, jakie dostrzegają, to problemy zdrowotne, procedury niepełnosprawności, ale też nie w takim stopniu, aby znacząco skomplikowało to proces pracy. Są jednak świadomi, że siła robocza wciąż się starzeje, dlatego niedawno zgłosili się do przetargu publicznego słoweńskiego funduszu na rzecz przedsiębiorczości "Kompleksowe wsparcie dla przedsiębiorstw" za aktywne starzenie się siły roboczej", z którego uzyskali dofinansowanie na edukację osób starszych w firmie. W następnej fazie wybiorą różne obszary, w których będą kształcić starszych pracowników. Dla nich ważna jest

---

<sup>25</sup> Stosunek firmy do starszych pracowników: raport z badań z interpretacją wyników i rekomendacji. - Lublana: Kapitałska družba.

rola zarządzania, a trzeba być świadomym i przygotować się na czas na zmiany, które prawdopodobnie będą jeszcze bardziej oczywiste w przyszłości.

Do tej pory nie stosowali żadnych konkretnych działań ani narzędzi ułatwiających proces dostosowywania starszych pracowników, ponieważ nie dostrzegali większych problemów. Od czasu do czasu organizują nieformalne szkolenia dla pracowników, w tym osób starszych, w celu poprawy jakości pracy. Doskonale zdają sobie sprawę, że zmiana nie jest możliwa z dnia na dzień. Dlatego widzą przewagę w dobrze dobranej adaptacji do potrzeb cyfryzacji. Osoby starsze muszą być przygotowane, zachęcane do pokonywania przeszkód związanych ze strachem przed porażką.

Mieli również jedno nieudane podejście/działanie, w którym pracownicy mieli szansę nauczyć się języka angielskiego, ale jeśli chodzi o realizację, faktyczna integracja była bardzo niska. Powodem było to, że pracownicy nie chcą się kształcić poza godzinami pracy.

W drugiej firmie zdecydowaną większość stanowią pracownicy na niższych stanowiskach, operatorzy produkcji lub montażyści. Firma szkoli swoich pracowników w kilku segmentach - reżyserii, produkcji i wszystkich pracowników, dla których treść była związana ze stresem w miejscu pracy, komunikacją, trudną komunikacją w miejscu pracy itp. Firma była zaangażowana w projekt ASI, w którym osoby powyżej 45 roku życia miały szansę na nieformalną edukację. Doświadczenie ze starszą częścią zespołu jest takie, że lubili angażować się w programy umiejętności miękkich, podczas gdy nie było tak dużego zainteresowania profesjonalnymi warsztatami lub programami digitalizacji. Najczęściej podawane wymówki to: wkrótce przejdę na emeryturę, nie potrzebuję tej wiedzy itp. Zasadniczo dowiedzieli się, że nie są wystarczająco zainteresowani, mimo że firma mogła uznać, że będą potrzebować nowej wiedzy lub przynajmniej zaktualizować swoją istniejącą wiedzę. Największym problemem jest to, że do ludzi należy podchodzić na różne sposoby, nie tylko za pośrednictwem firmy, ale także przez inne instytucje krajowe. Pracownicy pracują tak długo, jak to możliwe, oczywiście w odpowiednich warunkach.

Kiedyś firma nie chciała zatrudniać osób starszych, powiedzmy powyżej 50, 55 lat, ale dziś mają do czynienia z inną sytuacją. Dziś zatrudniają też osoby, które są już na emeryturze. Rolą kierownictwa w firmach w każdym przypadku, niezależnie od tych projektów, jest zachęcanie pracowników, nie tylko seniorów, do pozostania w firmie.

Obecnie nie mają ustrukturyzowanych działań ani narzędzi ułatwiających proces dostosowywania starszych pracowników. Ze względu na niewielkie rozmiary są bardziej elastyczne w radzeniu sobie z potrzebami jednostek - czyli wszystkich, nie tylko osób starszych, kiedy tego potrzebują. Zapewniają odpowiednie wsparcie tym pracownikom, którzy potrzebują go w danym momencie. Mają jednak kolegę, który szczególnie dba o zajęcia rozrywkowe (np. w święta, Walentynki - czekoladki, jabłka). W tym kontekście chodzi o opiekę nad wszystkimi pracownikami, a nie tylko osobami starszymi.

Przykładem dobrej praktyki było zaangażowanie starszych pracowników w szkolenia ASI (kompleksowe wsparcie firm w aktywnym starzeniu się siły roboczej), gdzie starsi pracownicy byli na koniec zadowoleni, mimo początkowego braku motywacji. Z drugiej strony starsi pracownicy, którzy mają np. pewne problemy zdrowotne, przyjmują indywidualne podejście. Regulacja miejsca pracy jest zawsze możliwa, więc odpowiednio dostosowują miejsca pracy w produkcji lub zapewniają odpowiednią pomoc (pomoc dla asystentów w podnoszeniu ładunków). Takie podejście pozwala na szybką reakcję i wprowadzenie pozytywnych zmian oraz wiele znaczy dla pracowników.

Zaakceptowane akty, takie jak różne nieformalne wykształcenie, nie były tak dobrze akceptowane wśród pracowników. Sama edukacja (w tym ASI) nie przyniosła żadnych wielkich korzyści w krótkim okresie. Ponieważ ludzie, zwłaszcza na niższych stanowiskach, nadal traktują te szkolenia jako coś, w czym firma chce, aby wzięli udział, zdali i wrócili do domu. Jeszcze nie jest to dla nich ważne. Prawdą jest jednak, że musi to stać się kulturą firmy, być ciągłe, powtarzane kilka razy.

Ostatnim rozmówcą była jedna z największych firm ubezpieczeniowych w Słowenii. Mają duże doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a także rozpoczęli i ustanowili wiele nowych projektów w firmie. Pracę w zakresie współpracy międzypokoleniowej rozpoczęli w 2013 roku, ponieważ analiza personalna wykazała, że udział starszych pracowników będzie z biegiem lat znacząco wzrastał. W tym czasie leczyli ponad 55 starszych pracowników. W Słowenii agenci ubezpieczeniowi mają specjalny profil, który różni się od profili innych pracowników, ponieważ podlegają specyfice, takiej jak niezależne planowanie godzin pracy i sposób nagradzania. Ponadto jest to grupa, która już doświadcza lub doświadczy niezwykle silnych zmian wraz z cyfryzacją. To właśnie ta grupa pracowników starzeje się w firmie.

Ich podejście do zarządzania wiekiem było bardzo systematyczne i rozpoczęło się w 2013 roku krok po kroku i jest to podejście, nad którym nadal pracują. Samo podejście zostało wykonane z ośmiu kroków, w których szczególną uwagę poświęcono:

- analizie personalnej,
- określeniu, jakie grupy wiekowe mają w procesie pracy,
- ustanowieniu wydajnego systemu międzypokoleniowego,
- przygotowaniu zestawu działań w kilku obszarach,
- promowaniu i zachęcaniu pracowników do współpracy międzypokoleniowej,
- zorganizowaniu cyklu warsztatów,
- włączeniu wszystkich osób starszych w szkolenie w taki sposób, aby uświadomić im, że przedłużanie pracy, aktywności jest koniecznością, która nastąpi z przyczyn poza nimi,
- edukacji przez cały okres.

Poza tym mają kilka konkretnych działań, takich jak:

- szczegółowa analiza obrazu stanu zdrowia wszystkich pracowników według grup wiekowych,

- dni zdrowia, podczas których co roku przygotowują 4-dniowy program (1x lub 2x), w ramach którego pracownicy (pierwszeństwo mają osoby starsze) otrzymują w spa program uświadamiający na temat zdrowia, ćwiczeń, odżywiania, organizacji życia, godzenia życia prywatnego i zawodowego, rezygnacja z niezdrowych nawyków.
- organizacja różnych edukacji na temat ruchu, zdrowego stylu życia, ćwiczeń online, materiałów promocyjnych mających na celu promowanie zachowania zdrowia.
- zapobieganie pogorszeniu funkcji poznawczych u starszych pracowników poprzez zachęcanie ich do uczęszczania na kursy językowe, nawet jeśli nie potrzebują znajomości języków obcych w procesie pracy.

Jedną z głównych zalet, na które zwrócili uwagę, jest stale rosnąca gotowość starszych pracowników do angażowania się w edukację. Ich projekt Triglav.smo (3xZ i wszystko będzie dobrze - wiedza, zdrowie i zaangażowanie) został ustanowiony i chce utrzymać wszystkich pracowników w zdrowiu, zapewnić im wiedzę, że będą w stanie pracować i stworzyć środowisko, w które będą zaangażowani (że będą chcieli przyjść do pracy i zrozumieć każdego innego). Wprowadzanie działań i metod odbywa się w sposób miękki, co zachęca do współpracy międzypokoleniowej i socjalizacji, dzięki czemu nie wykryto żadnych słabości w wprowadzenie i wykorzystanie tych działań.

Przykładem ich dobrych praktyk były mieszane grupy robocze, formalny mentoring dla nowych pracowników oraz otwartość na zaangażowanie emerytowanych byłych pracowników. Ale z drugiej strony byli trochę rozczarowani rozwojem świadomości znaczenia angażowania starszych pracowników. Ważne jest, aby wszyscy w firmie byli świadomi znaczenia zmian demograficznych i znaczenia odpowiednich działań. Zdecydowanie nadal istnieje możliwość rozwoju i poprawy tutaj, potrzebna jest komunikacja, komunikacja i komunikacja ponownie, powiedzieli.

Działania przynoszą dobre efekty, gdyż liczba godzin szkoleniowych w grupie starszych pracowników znacznie wzrosła, co jest wskaźnikiem świadomości potrzeby nauki i zdobywania nowych umiejętności u osób starszych. Zauważają zmiany w traktowaniu starszych pracowników, ponieważ zmieniło się również to, co wydarzyło się w samym środowisku, co również ułatwia ich wewnętrzną działalność i zachęca do nich w jakiś sposób.

Od samego początku brakowało im zmian systemowych, choć sytuacja się poprawia. Pracodawcy, którzy zatrudniają starszych pracowników, otrzymują pewne zachęty w zakresie zatrudnienia i utrzymania miejsc pracy starszych pracowników. Jest on systematycznie ułożony w taki sposób, że koszt pracy starszego pracownika może być o 10% wyższy niż w przypadku zatrudnienia młodszego kosztem przeszłości. Bardziej elastyczne formy zatrudnienia starszych pracowników byłyby w tym sensie bardzo przydatne, gdyby zmniejszono możliwości zdrowotne starszych pracowników, aby zapewnić pracodawcom środki dostosowania miejsc pracy.

## 6.3 Potrzeba poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem

Jeśli chodzi o zmiany, rozmówcy mówią, że nic się nie zmieni, dopóki nie zmienią się zatrudnieni ludzie. Mogą edukować pracowników, pracownicy pójdą na szkolenia, ale to nie ma być przymus, który niszczy klimat firmy. Dopóki kraj nie da jasnej strategii lub jasnych przepisów, jakie możliwości będą mieli ci pracownicy, jakie korzyści będą mieli "emeryci", którzy są aktywni i psychicznie zdolni i zdrowi. Najwyższy czas, aby kraj dał jasny komunikat i zmotywował pracowników do pozostania dłużej w procesie pracy.

Wyrazili również, że przegapili zmiany systemowe, chociaż sytuacja się poprawia. Pracodawcy, którzy zatrudniają starszych pracowników, otrzymują pewne zachęty w zakresie zatrudnienia i utrzymania miejsc pracy starszych pracowników. Jest on systematycznie ułożony w taki sposób, że koszt pracy starszego pracownika może być o 10% wyższy niż w przypadku zatrudnienia młodszego. Fakt ten zniechęca pracodawców do zatrudniania starszych pracowników, co również zostało podkreślone przez Związek Pracodawców. Dodatek za staż pracy jest kamieniem węgielnym poprzednich modeli wynagradzania, a dodatek ten z pewnością nie jest w rękach wysiłków mających na celu utrzymanie osób starszych w procesie pracy w firmie.

Bardziej elastyczne formy zatrudnienia starszych pracowników byłyby w tym sensie bardzo przydatne, gdyby zmniejszono możliwości zdrowotne starszych pracowników w celu zapewnienia pracodawcom środków do dostosowania miejsca pracy.

Obecnie część promocyjna jest bardzo dobrze realizowana na poziomie krajowym, możliwość subsydiowanej lub bezpłatnej edukacji wystarczy, aby rozpocząć zmianę firmy, ale to nie wystarczy, kraj będzie musiał zaproponować atrakcyjną ofertę dla firm wraz z osobami starszymi, aby utrzymać je w procesie pracy.

Jak mówili, największym wyzwaniem dla naszego społeczeństwa jest reforma systemu emerytalnego. Bardzo mile widziane jest to, że starsi pracownicy przygotowują się do tych zmian w czasie i że będą w stanie wytrzymać do starszego wieku w procesie pracy i że będą również czuć się dobrze w miejscu pracy. Udział starszych pracowników w Słowenii jest niższy niż średnia UE, jest też problem, że mamy niski udział młodszych pracowników lub dołączają oni do pracy bardzo późno i opuszczają rynek pracy o wiele za wcześnie. Ważne jest, aby kraj ten poprzez swoje działania zachęcał młodych ludzi do wcześniejszego rozpoczęcia procesu pracy, a osoby starsze do pozostania w nim dłużej.

## 7. Wyniki badań w Hiszpanii

### 7.1 Uwarunkowania

W Hiszpanii sytuacja jest złożona. Z wywiadów wynika, że istnieją programy mające na celu pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym w znalezieniu pracy, a w niektórych przypadkach specjalne programy dla bezrobotnych powyżej 45 lat. Odkryliśmy również, że sieci społecznościowe są coraz częściej wykorzystywane do tworzenia grup, które próbują zgromadzić osoby powyżej 45 roku życia, które dzielą problem bezrobocia, a także służą jako sposób dzielenia się ofertami pracy, wiadomościami, zasobami, inicjatywami itp. W tym przypadku utworzone grupy są następujące: LinkedIn: International 45+Experience 2.0; Xing: Doświadczeni profesjonaliści powyżej 45 roku życia

Są to narzędzia, które są bardzo przydatne w poszukiwaniu zatrudnienia dla osób starszych i które czasami pomagają nam poznać problemy, jakie mają podczas poszukiwania pracy i być w stanie zaplanować zarządzanie tymi zasobami w naszej firmie.

Plany zatrudnienia i pomoce dla grupy osób powyżej 45 roku życia:

#### **1. Zatrudnienie dla osób powyżej 45 roku życia**

Administracje są zobowiązane do podjęcia działań na rzecz osób powyżej 45 roku życia, jednej z grup o największych trudnościach ze znalezieniem pracy. Andaluzijska Służba Zatrudnienia ma na celu promowanie tworzenia miejsc pracy i stabilności zatrudnienia wśród tych osób.

#### **2. Inicjatywa Współpracy Lokalnej**

Poprzez Inicjatywę Współpracy Lokalnej osoby powyżej 45 roku życia mają akcje doradcze i korepetytorskie, mające na celu promowanie ich aktywizacji i wprowadzania pracowników, poprzez specjalistyczne i spersonalizowane porady od specjalistów ds. Poradnictwa i personelu technicznego w zakresie wprowadzania.

W wyniku tego działania do zawodów o największej liczbie kontraktów w tej grupie należą murarze, sprzątacze i pracownicy budowlani.

#### **3. Zachęty do zawierania umów na czas nieokreślony**

W odniesieniu do zachęt do zawierania umów na czas nieokreślony Andaluzjskie Służby Zatrudnienia dostrzegają potrzebę zwrócenia szczególnej uwagi na grupy, które zostały najbardziej dotknięte przez gospodarkę i zmniejszyły się ich możliwości zatrudnienia, na przykład osoby powyżej 45 roku życia.

W tym sensie istnieje pomoc. Na zwykłe umowy na czas nieokreślony, maksymalnie do 3, realizowane przez każdą osobę prowadzącą działalność na własny rachunek z osobami powyżej 45 roku życia w ramach linii dotacji na Samozatrudnienie.

#### **4. Projekty o znaczeniu ogólnym i społecznym, które generują zatrudnienie.**

W ramach Programu promocji zatrudnienia w przemyśle i środków na rzecz wprowadzania siły roboczej w Andaluzji projekty te są skierowane do osób bezrobotnych, z preferencyjną uwagą na osoby powyżej 45 roku życia, między innymi.

## 7.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

Przeprowadzono trzy wywiady z następującymi osobami:

- 1) **JON MARTINEZ:** Jego doświadczenie zawodowe i osobiste było rozległe, jako psychologa z wykształcenia. W tym sensie pokazał nam, że jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi, zarówno młodymi, jak i starszymi, posiadanie doświadczenia w psychologii ułatwia pracę, ponieważ potrafi analizować i rozumieć zachowanie z bardziej technicznego punktu widzenia.
- 2) **SILVIA GONZALEZ:** Zawsze w kontakcie z klientem i z dużym doświadczeniem w świecie branży hotelarskiej i gastronomicznej. Empatia i asertywność są jej największą bronią, jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi.
- 3) **DARIO SALGUERO:** Nie tylko ma doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale jest również odpowiedzialny za prowadzenie kursów w celu uzyskania certyfikatów profesjonalizmu specjalizujących się w opiece geriatrycznej. Z wieloma badaniami nad zaburzeniami poznawczymi. Dario rozumie, jak ważne jest, aby starszy pracownik czuł się przydatny.

Ich firmy pochodzą z 3 różnych sektorów; **szkolenia, restauracja i inżynieria.**

Wszyscy mają duże doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi i zarządzaniu osobami starszymi w swoich miejscach pracy.

W ten sposób znaleźliśmy najciekawsze wnioski:

- Na poziomie ogólnym wszyscy wskazują, że proces adaptacji starszych pracowników do nowej roli często nie jest łatwy, zwłaszcza gdy napotykają narzędzia cyfrowe z powodu dużego braku wiedzy na temat narzędzi cyfrowych.
- Każdy uważa, że do zarządzania HR, niezależnie od wieku, niezbędne jest odpowiednie nastawienie oraz zapewnienie optymalnego i odpowiedniego środowiska wśród pracowników. Krótko mówiąc, aby stworzyć zespół pracownik musi czuć się użyteczny wówczas będzie bardziej wydajny i będzie miał większą możliwość dostosowania. Dlatego zalecane są narzędzia ułatwiające budowanie więzi zespołowych w firmie, poprzez działania grupowe wewnątrz i na zewnątrz firmy.
- Słowami jednego z nich "spraw, by poczuli się jak rodzina".

- Konkretnie proponowane działania obejmują indywidualne sesje coachingowe, akompaniament pracownika oraz działania wewnątrz i na zewnątrz firmy

## 7.3 Potrzeby poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem

Według danych INE (krajowego instytutu statystycznego) za rok 2021 liczba bezrobotnych powyżej 55 roku życia przedstawia się następująco:

- Obie płcie Ogółem 12,31 %.
- Mężczyźni Ogółem 10,33 %
- Kobiety Ogółem 14,63 %

Jak widać w pewnych okresach, bezrobocie to może w przypadku kobiet sięgać 20 proc. ze względu na rodzaj umów na czas określony, które istnieją w Hiszpanii. To sprawia, że zarządzanie osobami starszymi w firmach jest bardzo ważną kwestią w Hiszpanii i zostało to podkreślone w wywiadach.

Należy zauważyć, że wszystkie wywiady podkreślają, że najważniejszym czynnikiem dla niezbędnej readaptacji pracownika jest dobra komunikacja i relacje między firmą a pracownikiem. W ten sposób pokazują, że każda działalność, która kładzie nacisk na bardziej spójną firmę i szczęśliwszych pracowników, sprawi, że ten proces readaptacji i zarządzania pracownikami będzie bardziej skuteczny

Wśród przedstawionej dynamiki i dobrych praktyk podkreślamy, że wszystkie te działania, które pozwalają pracownikom komunikować swoje potrzeby i trudności, poprawią ich wydajność i produktywność zgodnie z oczekiwaniami.

W tym sensie coaching indywidualny został wymieniony jako skuteczne narzędzie, a także dynamika grupy, która ma pozytywny wpływ na nawiązanie komunikacji na wszystkich poziomach w ramach firmy.

Na poziomie ogólnym uważają, że bardzo ważna jest umiejętność wykrywania problemów napotykaných przez pracownika, aby móc znaleźć rozwiązania tych trudności. W tym sensie wszyscy pozytywnie oceniają istnienie narzędzia, które umożliwiłoby dowiedzenie się o tych trudnościach poza osobistą rozmową kwalifikacyjną lub coachingiem.

## 8. Wyniki badań w Republice Czeskiej

### 8.1 Uwarunkowania

#### Poziom zatrudnienia i tendencje

Aby monitorować aktualną sytuację seniorów na rynku pracy i jakie są perspektywy na przyszłość, wykorzystamy przede wszystkim wyniki statystyczne Czeskiego Urzędu Statystycznego (CZSO). Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55+, mierzony najnowszym Badaniem Siły Roboczej CZSO z 2019 roku, wyniósł 87% w kategorii 55-59 lat. W kategorii 60-64 lata - 47% - a w kategorii 65+ pracowało tylko 152 100 osób, co stanowi zaledwie 7% populacji w tej kategorii wiekowej.

W przypadku mężczyzn odpływ z rynku pracy jest znacznie wolniejszy. W przedziale wiekowym od 60 do 64 lat, 61% mężczyzn pracuje, z kolei 10% jest aktywnych zawodowo w wieku 65 lat i więcej. Natomiast tylko jedna na trzy kobiety w wieku 60-64 lata jest zatrudniona - 34%. W wieku 65 lat i więcej tylko 5% kobiet jest aktywnych zawodowo. Poniższa tabela przedstawia trend w zatrudnieniu osób w wieku 55+ w ciągu ostatniej dekady.

Pracownicy według wybranych grup wiekowych w tysiącach

| Wskaźnik                       | 2010    |         | 2017    |         | 2018    |         | 2019    |         |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                | łącznie | Kobieta | łącznie | Kobieta | łącznie | Kobieta | łącznie | Kobieta |
| Całkowita liczba zatrudnionych | 4885,2  | 2086,9  | 5221,6  | 2305,8  | 5293,8  | 2347,3  | 5303,1  | 2352,4  |
| 60 do 64 lat                   | 184,7   | 57,7    | 304     | 108,9   | 319,6   | 120,9   | 312,8   | 116,5   |
| 65 lat i więcej                | 75,6    | 29,8    | 127,7   | 54,8    | 147     | 62,1    | 152,1   | 64,2    |

Źródło: CZSO, Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności

Jeśli chodzi o te dane, możemy podsumować, że udział osób starszych w zatrudnieniu znacznie wzrósł, szczególnie wśród kobiet i osób starszych.

- Liczba osób w wieku 65 lat i starszych podwoiła się.
- Liczba pracujących kobiet jest ponad dwukrotnie większa w 2019 r. dla obu grup wiekowych w porównaniu z 2010 r.
- Prawie 9% pracowników ma obecnie 60 lat i więcej.

Około połowa osób w wieku 60 lat i więcej pracuje mniej, niż 40 godzin tygodniowo, natomiast w populacji osób w wieku 25-59 lat, mniej, niż 40 godz. tygodniowo pracuje tylko jedna trzecia. Praca w niepełnym wymiarze godzin wydaje się być doskonałym kompromisem, który pozwala starzejącym się pracownikom dłużej pozostać na rynku pracy. Zamiast pracować czterdzieści godzin tygodniowo, można wybrać zmniejszoną liczbę godzin, dając im więcej czasu na odpoczynek lub zajęcia rodzinne, pozostając jednocześnie ekonomicznie aktywny. Jednak ten rodzaj czasu pracy nie wydaje się być bardzo rozpowszechniony w Czechach, chociaż zainteresowanie nim jest dość duże. Rozszerzenie tej praktyki pomaga zwiększyć aktywność gospodarczą populacji 60+. Ogólnie rzecz biorąc, alternatywne godziny pracy mają tę zaletę, że umożliwiają indywidualne dostosowanie do potrzeb pracownika.

Istnieje trzecia alternatywa dla tradycyjnego zatrudnienia, którą jest przedsiębiorczość. Wiąże się to jednak z pewnym ryzykiem: po pierwsze, wymagana jest pewna początkowa inwestycja, a dochód może nie być regularny. Niemniej jednak ta forma pracy jest również bardzo pożądana wśród osób starszych.

Starsi pracownicy również starają się poprawić swoje możliwości zatrudnienia poprzez przekwalifikowanie. W Czechach istnieje wiele możliwości uzupełnienia brakujących kwalifikacji lub zdobycia nowych. Problem polega jednak na tym, że seniorzy nie mają następnie wystarczających możliwości pracy, ponieważ po prostu nie ma wolnych miejsc pracy.

### **Długość kariery zawodowej, emerytura**

Pracownicy z wyższym wykształceniem i kwalifikacjami są mniej narażeni na utratę pracy niż osoby o niskich kwalifikacjach i mają dłuższą karierę zawodową, nie tylko ze względu na lepszą edukację, ale także ze względu na ich zdrowie.

Utrzymanie wykonalności i promowanie zdrowia, zwłaszcza zapobieganie chorobom niepełnosprawnym, jest ważnym czynnikiem dłuższej kariery zawodowej. Najczęstszymi przyczynami niepełnosprawności u osób powyżej 50 roku życia są choroby układu mięśniowo-szkieletowego i psychiczne, którym w dużej mierze można zapobiec i które są związane z obciążeniem pracą (lub przeciążeniem) oraz jakością warunków pracy i środowiska pracy.

Bezrobocie było więc zjawiskiem mniej lub bardziej marginalnym w populacji seniorów. Po zwolnieniu większość z tych osób popadła w bezczynność i polegała na dochodach niezwiązanych z pracą, zwłaszcza emeryturach, nawet wcześniej niż planowali. Tylko te osoby, których standard życia spadł po zwolnieniu do nie zrównoważonego poziomu, próbowały znaleźć nową pracę. Jednak w tym wieku jest to trudne ze względu na utrzymujące się negatywne postawy społeczne wobec starszych pracowników.

Te wnioski CZSO potwierdza również Soňa Morawitzová z fundacji Krása Pomoci, która zajmuje się poprawą jakości życia osób powyżej 50 w ramach projektu Zlatá práce (*Złote Dzieło*). Według niej osoby starsze często tracą motywację do pozostania na rynku pracy, ponieważ spotykają się z uprzedzeniami ze strony pracodawców ze względu na ich starszy wiek. " *Staramy się przełamać te stereotypy i pokazać, że zatrudnianie starszych pracowników może być korzystne dla firm*" - dodała.

W rezultacie realny wiek emerytalny w Republice Czeskiej jest niższy od ustawowego wieku emerytalnego o pół roku dla mężczyzn i 1,5 roku dla kobiet.

## Wsparcie państwa w Republice Czeskiej

W latach 2016-2018 Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej wsparło zatrudnienie osób powyżej 50 lat na rynku pracy kwotą 6,5 mld CZK (ponad 255 mln EUR) z Programu Operacyjnego Zatrudnienie 2014-2020.

Jeśli zadamy sobie pytanie, czy w Republice Czeskiej istnieją programy i normy prawne w zakresie centralnej polityki państwa, Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych oraz ogólnych ram prawnych, mające na celu promując szanse na zatrudnienie i zatrudnienie w grupie wiekowej 50+, możemy stwierdzić, że:

1. W dziedzinie programów krajowych w Republice Czeskiej kwestia ta została poruszona w strategicznych ramach przygotowań do starzenia się społeczeństwa na lata 2020–2025, które opierają się na krajowym planie działania na rzecz promowania pozytywnego starzenia się na lata 2013–2017. Krajowy program przygotowania do starzenia się na lata 2008–2012 i 2003–2007. Problemy związane ze starzeniem się siły roboczej są zakorzenione w czeskich programach i strategiach krajowych od ponad 20 lat.
2. Rada ds. Osób Starszych i Starzenia się Społeczeństwa jest stałym organem doradczym rządu i Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej.
3. Urząd Pracy Republiki Czeskiej generalnie zwraca większą uwagę na osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Tak więc jedną z głównych grup docelowych są osoby w wieku 55-64 lat. Główne programy czeskiego Urzędu Pracy to wsparcie elastycznych form zatrudnienia (Program FLEXI) oraz Strategiczne Ramy Polityki Zatrudnienia 2030 (Aktywna Polityka Zatrudnienia)
4. Państwo, za pośrednictwem Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej, uczestniczy finansowo w realizacji regionalnych projektów indywidualnych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, które są specjalnie skierowane do grupy wiekowej 50+ w celu poprawy ich zatrudnienia na rynku pracy.
5. Ustawodawstwo Republiki Czeskiej nie odnosi się konkretnie do środków mających na celu wspieranie szans na zatrudnienie i zatrudnienia grupy wiekowej 50+ w żadnym prawie; przepisy dotyczące pracy i kwestii społecznych mają zastosowanie do wszystkich kategorii wiekowych.

## Strategiczne ramy przygotowania na starzenie się społeczeństwa na lata 2020–2025

Celem tej strategii jest sformułowanie strategicznego podejścia do przygotowania społeczeństwa na starzenie się, które jest z natury przekrojowym programem, wpływającym na różne obszary jednostki i życia społecznego, a tym samym różne obszary polityki publicznej. Ramy te powinny nie tylko odpowiadać na problemy, które dotyczą dzisiejszych osób starszych, ale także formułować środki mające na celu przygotowanie się na starzenie się społeczeństwa jako całości, a tym samym obejmować ludzi w każdym wieku.

Polityka starzenia się społeczeństwa i przygotowanie do zmian demograficznych w społeczeństwie angażują różne podmioty: ogólne ramy i warunki przygotowania do starzenia się są zapewniane przez państwo, podczas gdy rola innych podmiotów,

w szczególności regiony i gminy, ale także pracodawcy, sektor non-profit, środowisko akademickie i media, mają absolutnie kluczowe znaczenie dla wdrażania. Jednak przygotowanie się na starzenie się jest nie tylko sprawą instytucji społecznych, ale także jednostek jako takich.

### **Rada ds. Osób Starszych i Starzenia się Społeczeństwa**

Rada ds. Osób Starszych i Starzenia się Społeczeństwa została ustanowiona rezolucją rządu w 2006 r. i stała się stałym organem doradczym rządu w kwestiach związanych z osobami starszymi i starzeniem się społeczeństwa. W swoich działaniach Rada dąży do stworzenia warunków dla zdrowego, aktywnego i godnego starzenia się w Republice Czeskiej oraz aktywnego zaangażowania osób starszych w działalność gospodarczą i społeczną rozwój.

Posiedzenia Rady odbywają się w razie potrzeby, ale co najmniej trzy razy w roku. Informacje na temat działalności Rady są publicznie dostępne na stronach internetowych Rządu lub Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych. Rada nie jest uprawniona do badania skarg obywateli.

### **Urząd Pracy Republiki Czeskiej**

Jeden z dwóch głównych programów Czeskiego Urzędu Pracy - Program FLEXI, pomaga osobom, które z różnych powodów (zdrowie, rodzina itp.) nie są w stanie znaleźć zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin. Projekt oferuje elastyczne formy zatrudnienia w postaci wspólnych stanowisk, tandemu pokoleniowego lub oferuje pracodawcom dodatek na integrację nowego pracownika.

Inną formą wsparcia dla osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia jest czas trwania zasiłku dla bezrobotnych. Jest to odpowiedź na trudniejszą sytuację w zakresie poszukiwania pracy przez osoby starsze. Okres ten wynosi:

- 5 miesięcy dla bezrobotnych poniżej 50 roku życia;
- 8 miesięcy dla bezrobotnych powyżej 50 roku życia i do 55 lat;
- 11 miesięcy dla bezrobotnych powyżej 55 roku życia.

### **Strategiczne ramy polityki zatrudnienia do roku 2030**

W 2014 r. osoby w wieku 50+ stanowiły 23,2 % całkowitej liczby osób wspieranych przez instrumenty i środki aktywnej polityki zatrudnienia. Ich udział wzrósł do 31,7% w 2019 roku. Prawie 19% stanowili klienci powyżej 55 roku życia. Wspieranie zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia jest jednym z priorytetów Czeskiego Urzędu Pracy, który służy również jako czynnik motywujący dla pracodawców.

Strategiczne ramy polityki zatrudnienia 2030 wyznaczają cel: *"W 2030 r. czeski rynek pracy, wspierany przez współpracujące i wydajne służby zatrudnienia, będzie w stanie reagować na globalne trendy i będzie zapewnienie zarówno godnej pracy dla ludności czeskiej, jak i siły roboczej adekwatnej do wymagań czeskiej gospodarki."*

## 8.2 Doświadczenie ekspertów w ulepszaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP

W Republice Czeskiej doświadczenie ekspertów w zakresie ulepszania rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach jest ogólnie dobre. Przedstawiciele MŚP są bardzo zadowoleni z odpowiedzialności starszych pracowników i uważają, że mogą stosunkowo dobrze zarządzać. Praca seniorów jest bardzo mile widziana i ceniona ze względu na swoją wiedzę i umiejętności, które mogą przekazać młodszemu pokoleniu pracowników. Mogą być również pełne energii i często pracują lepiej jakościowo i chętniej niż niektórzy młodszy ludzie. Po przeprowadzeniu szkolenia z zakresu technologii informatycznych potrzebują więcej czasu na naukę i automatyzację procesu, ale potem dobrze sobie radzą. Wolą jednak komunikację twarzą w twarz, gdy mogą oprócz innych omówić swoje problemy, i indywidualne podejście, być może z osobistym asystentem.

Zaletami są osobista satysfakcja pracowników i lojalność wobec firmy. Wadą jest to, że jest to czasochłonne i energochłonne dla pracodawców, a niektórzy starsi pracownicy boją się, że będą mówić do nich w swoim żargonie i nie zostaną zrozumiani. Wszystkie te bariery zależą od tego, jak pracodawca podchodzi do tego tematu. Identyfikacja z nim i dostosowanie ich myślenia musi pochodzić od najwyższego kierownictwa i być stopniowo przekazywane na niższe stanowiska.

## 8.3 Potrzeby poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem

Zdaniem ekspertów i przedstawicieli MŚP zajmujących się zarządzaniem wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach w Republice Czeskiej, istnieją pewne potrzeby, które można by poprawić. Pracodawcy nie mają żadnych konkretnych podręczników i dlatego podchodzą do swoich starszych pracowników poprzez tzw. empirykę, doświadczenie zdobyte poprzez obserwację i eksperymenty oraz załatwianiem spraw głównie doraźnym. Zgodnie z ich doświadczeniem należy zwrócić uwagę na poprawę komunikacji, osobiste podejście, dzielenie się doświadczeniami, więcej czasu i informacji zwrotnej. Doświadczeni pracownicy wyższego szczebla, którzy pozostają w swojej pracy, powinni być bardziej cenieni, a używanie języka czeskiego ogólnie zamiast obcych słów i nazewnictwa byłoby bardzo mile widziane. Przedstawiciele MŚP zaproponowali również wdrożenie systemu obowiązkowego doświadczenia zawodowego/praktyk zawodowych dla uczniów szkół, aby mogli oni uświadomić sobie, że umiejętności i doświadczenie jest ważniejsze dla pośrednictwa pracy niż tylko czytanie podręcznika z zarządzania.

Z drugiej strony, sami starsi pracownicy mogą być zachęceni do większej pewności siebie i utrzymania poczucia własnej wartości, aby aktywnie ubiegać się o stanowiska pracy.

## 9. Wnioski ogólne

Nasz projekt przychodzi we właściwym czasie. Rośnie **świadomość** potrzeby systematycznego zarządzania wiekiem w MŚP. Do tej pory wykonują głównie eksperymentalne kroki w oparciu o przeczucia. Dobrze zdefiniowana koncepcja, którą planujemy opracować podczas tego projektu, zostałaby przyjęta z otwartymi ramionami. Będzie on służył rosnącym i coraz pilniejszym potrzebom MŚP.

Jak wynika z analizy badań źródeł wtórnych we wszystkich krajach partnerskich, zarządzanie wiekiem i adaptacja seniorów do pracy jest bardzo ważnym tematem, a **wszystkie zainteresowane strony są coraz częściej świadomi, że dobra polityka w tym zakresie może być bardzo korzystna**. Liczba seniorów rośnie z roku na rok, nasze społeczeństwo się starzeje, dlatego najwyższy czas, aby zarządzanie wiekiem zostało zastosowane w każdej organizacji, nie tylko w niektórych z nich. Wielu menedżerów i osób odpowiedzialnych za rekrutację i adaptację nowych pracowników do miejsca pracy wciąż nie ma świadomości zarządzania wiekiem.

Firmy w Polsce coraz częściej zatrudniają pracowników 50 + , ponieważ czerpią z tego korzyści. **Starsi pracownicy postrzegani są jako osoby o stabilnej sytuacji życiowej, dojrzałe, doświadczone i wyżej cenione przez klientów**. Wiele firm z sektora MŚP dba o zapewnienie odpowiednich warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zapewnienie **ergonomii pracy** na poszczególnych stanowiskach. Zazwyczaj nie ma ograniczeń w dostępie do szkoleń i innych form kształcenia organizowanych przez pracodawcę. Coraz popularniejsze staje się organizowanie pracy w sposób sprzyjający nauce, np. **tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku**. Coraz powszechniejsze staje się również motywowanie pracowników do nauki niezależnie od wieku. Coraz częściej oferowane są im zachęty, takie jak **zmiana zakresu obowiązków**, dzięki czemu stanowisko staje się bardziej atrakcyjne dla pracownika, **bardziej elastyczne godziny pracy** lub **możliwość pracy na odległość**.

Jeśli chodzi o rozwój kariery zawodowej, osoby starsze często nie są zainteresowane dalszą edukacją, a w pracy **cenią sobie stabilizację i rutynę**. Tendencja ta jest charakterystyczna dla pracowników o niskich kwalifikacjach, a jeszcze silniejsza w zespołach zdominowanych przez kobiety.

Jeśli chodzi o transfery między stanowiskami pracy, wiele firm z sektora MŚP **oferuje wsparcie zespołom w zmianach wymagających zmian personalnych** (przeniesienie, zwolnienie, zmiany zakresu obowiązków). Czasami jednak jest to bardzo kosztowny lub nawet niemożliwy proces ze względu na małą liczbę pracowników i związane z tym problemy organizacyjne.

Biorąc wreszcie pod uwagę kompleksowe podejście, zazwyczaj w polskich firmach pracodawcy decydują się na wdrożenie zarządzania wiekiem, jeśli organizacja ma świadomość, że istnieje problem związany z wiekiem pracowników, co ma lub będzie miało duży wpływ na efektywność pracy. Niewiele firm z sektora MŚP w Polsce stosuje przemyślaną kompleksową strategię zarządzania wiekiem dla swoich pracowników, ale stale zmienia się ona na lepsze.

Sytuacja w Hiszpanii jest bardzo podobna do sytuacji w Polsce istnieje problem z wysoką stopą **bezrobocia u osób powyżej 55 roku życia**, stwierdzając, że skumulowane bezrobocie wśród osób powyżej 45 roku życia osiąga 30%. Są to alarmujące liczby i musimy znaleźć rozwiązanie, aby ci pracownicy mogli pozostać w przedsiębiorstwach, będąc w pełni użytecznymi i produktywnymi.

W związku z tą sytuacją przeprowadzone wywiady pokazują nam, **jak ważne jest zarządzanie zasobami ludzkimi** dla osób starszych oraz techniki, które pozwalają tym osobom czuć się użytecznymi i zdolnymi, gdy przychodzi do readaptingu ich wydajności.

Podstawowymi tematami spotkań byłyby:

- Narzędzia i dynamika , które zachęcają do komunikacji.
- Narzędzia zdolne do wykrywania problemów pracownika.
- Wszyscy uczestnicy są profesjonalistami w zarządzaniu zasobami ludzkimi w swoich firmach i wszyscy pokazali nam, że byliby **bardzo zainteresowani** poznaniem, jak i jakie mechanizmy są wykorzystywane przez duże przedsiębiorstwa i korporacje do zarządzania zasobami ludzkimi osób starszych oraz do przenoszenia tej dynamiki i dobrych praktyk do MŚP.

W Słowenii zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa mają coraz większy wpływ na rynek pracy, ponieważ **populacja w wieku produkcyjnym** (od 20 do 64 lat) **bardzo szybko spada**. Coraz większa grupa osób pełnosprawnych jest w wieku od 50 do 64 lat, jedna trzecia wszystkich osób zatrudnionych.

Konieczne jest zatem reagowanie na wyzwania demograficzne różnymi środkami, zarówno na poziomie społeczeństwa, pracodawców, a przede wszystkim jednostki. Konieczne jest **przewyciężenie stereotypów** wobec starszych pracowników w miejscach publicznych, **wzmocnienie skutecznego zarządzania** starszymi pracownikami, a jednostka musi uznać potrzebę uczenia się przez całe życie i ciągły rozwój kompetencji dla zmieniającego się rynku pracy. Zmiany demograficzne, które wymagają dłuższego zatrudnienia, zwiększają również potrzebę integracji z uczeniem się przez całe życie.

Zmiany są stałe w życiu firm i pracowników i są niezbędne dla ich rozwoju, wzrostu i sukcesu. Ważne decyzje i orientacje firmy są często egzekwowane **bez udziału tych, którzy mają doświadczenie w firmach, długoterminowy wgląd w zmiany i pamięć historyczną**. To pracownicy, zwłaszcza osoby starsze, będą musieli żyć z tymi zmianami i wprowadzać je do swojej pracy. Jeśli od tego zależy sukces firmy, menedżerowie i dyrektorzy muszą zdać sobie

sprawę, że doświadczeni pracownicy wyższego szczebla muszą być zaangażowani w proces zmiany.

Niemcy są powyżej średniej unijnej, jeśli chodzi o tempo wzrostu populacji osób starszych. Tendencja osób starszych do pracy wzrosła nieproporcjonalnie w ciągu ostatnich kilku lat w porównaniu z ogólną tendencją. Dlatego wiele firm już korzysta z możliwości i umiejętności starszych pracowników, którzy wciąż mogą rozwijać swój potencjał wydajnościowy, z wyjątkiem bardzo wymagających fizycznie działań. Popularne jest oferowanie pracownikom przechodzącym na emeryturę na zasadzie dobrowolności, aby tymczasowo udostępnili swoją wiedzę specjalistyczną firmie na emeryturze, ponieważ są **one cenione, ufa** się im. Aby móc dłużej wykorzystywać umiejętności pracowników, coraz więcej firm instaluje elastyczne systemy czasu pracy z długoterminowymi kontami.

Jednak wszyscy eksperci zgadzają się z oceną, że zarządzanie wiekiem w MŚP jest nadal na bardzo wczesnym etapie w Niemczech, ale **stale** się **poprawia**. Starsi pracownicy, którzy 10 lat temu byli w większości uważani za obciążenie, są obecnie coraz częściej postrzegani jako aktywni, które firmy muszą utrzymywać i rozwijać.

Niektóre MŚP popełniają błąd, wykluczając starszych pracowników z nowych projektów lub szkoleń w zakresie nowych narzędzi, oprogramowania lub procesów. Eksperci uważają to za **skrajnie nieproduktywne**. Starsi pracownicy mogą i nadal dostarczają cennych spostrzeżeń i doświadczeń.

Ogólnie rzecz biorąc, wielu **MŚP brakuje wiedzy w sektorze zarządzania wiekiem**. Wielu pracodawców i menedżerów HR pragnie specjalnej wymiany informacji między sobą, aby ułatwić wymianę doświadczeń z zarządzaniem wiekiem. Firmy nadal **nie są świadome swojego potencjału zasobów ludzkich**, jaki mają wśród osób starszych. I wreszcie, **brakuje im zasobów** (zarówno finansowych, jak i osobistych), które zwykle mają duże firmy. Dlatego zestaw narzędzi ze sprawdzonymi metodami przedłużania szans starszych pracowników na zatrudnienie zostanie wysoko oceniony.

Podobnie jak we wszystkich krajach partnerskich, sytuacja w Czechach nie jest inna. Udział **osób starszych w zatrudnieniu znacznie wzrósł**, zwłaszcza wśród kobiet i osób starszych. Prawie 9% pracowników ma obecnie 60 lat i więcej.

Pracownicy z wyższym wykształceniem i kwalifikacjami są mniej narażeni na utratę pracy niż osoby o niskich kwalifikacjach i dłuższej karierze zawodowej, nie tylko ze względu na lepszą edukację, ale także ze względu na ich zdrowie. Jednak kiedy to robią, mają trudności z pozostaniem na rynku pracy, ponieważ **spotykają się z uprzedzeniami ze strony pracodawców ze względu na ich starszy wiek**.

W Republice Czeskiej doświadczenie ekspertów w zakresie ulepszania rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach jest **ogólnie** dobre. Praca seniorów jest **bardzo mile widziana i ceniona** ze względu na swoją wiedzę i umiejętności, które mogą przekazać młodszemu pokoleniu pracowników. Mogą być również pełne energii

i często pracują lepiej jakościowo i chętniej niż niektórzy młodszy ludzie. Po zapewnieniu wystarczającego szkolenia w zakresie korzystania z technologii informatycznych, **dobrze sobie radzą**.

Biorąc to pod uwagę, **pracodawcy nie mają żadnych konkretnych podręczników** i dlatego zbliżają się do swoich starszych pracowników za pośrednictwem tak zwanej empiryki. Doświadczeni pracownicy wyższego szczebla, którzy pozostają w swojej pracy, **powinni być bardziej cenieni**, a **używanie języka czeskiego** ogólnie zamiast obcych słów i nazewnictwa byłoby bardzo mile widziane.

Jeśli chodzi o **potrzebę poprawy rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP**, nasze badania pokazują, że **więcej projektów** skierowanych zarówno do osób starszych, jak i potencjalnych pracodawców może pomóc. Przydatne byłyby również **zachęty finansowe** dla potencjalnych pracodawców, którzy chcą zatrudniać osoby starsze oraz **rozwiązania systemowe** na poziomie całego kraju czy regionu. Rozwiązania na poziomie polityki państwa powinny dostarczać jasnych informacji, że warto pozostać na rynku pracy dla osób starszych i że przynosi to korzyści. Kraje europejskie powinny **motywować osoby starsze** do pozostania na rynku pracy tak długo, jak to możliwe. **Nowe kanały** dotarcia do osób starszych, które często nie wiedzą, jak podejmować działania społeczne i zawodowe, również byłyby pomocne. MŚP pragną uzyskać **więcej informacji na temat** zarządzania wiekiem. Bardzo pomocne byłyby działania **mające na celu podniesienie świadomości** właścicieli i zarządców MŚP. Nasze badania pokazują, że **zestaw narzędzi** ze sprawdzonymi metodami przedłużania szans na zatrudnienie starszych pracowników zostanie wysoko oceniony. Wśród rozwiązań wskazano **coaching indywidualny** jako skuteczne narzędzie. W tym kontekście bardzo ważną rolę odgrywa również **dzielenie się wiedzą i doświadczeniami** między starszymi i młodszymi pracownikami. Odpowiednio dopasowane **programy mentorskie** mogą służyć temu celowi. Potrzebujemy również **narzędzi do wykrywania potrzeb i problemów** napotykanym przez pracowników. Rozważając działania, które mogą być podjęte przez pracodawców w samych MŚP, bardzo przydatne byłyby **bardziej elastyczne formy zatrudnienia** starszych pracowników, gdyby zmniejszono zdolność zdrowotną starszych pracowników w celu zapewnienia pracodawcom środków umożliwiających dostosowanie miejsc pracy. Jeśli chodzi o poziom organizacyjny, najważniejszym czynnikiem niezbędnej readaptacji pracownika jest **dobra komunikacja i relacje** między firmą, a pracownikiem. Potrzebne są **pewne wytyczne** dla pracodawców dotyczące sposobu postępowania w zakresie zarządzania wiekiem, tak aby ich działania nie były podejmowane ad hoc, ale były trwałe, długoterminowe i celowe.

Podsumowując, z naszych badań wynika, że w zakresie zarządzania wiekiem w organizacjach MŚP w ostatnich latach wiele się zmieniło, ale potrzeb jest na tyle, że zakres możliwych działań jest bardzo szeroki.