

Zarządzanie wiekiem: remedium dla przedsiębiorców w sytuacji kurczenia i starzenia się zasobów pracy?

Piotr Szukalski

Uniwersytet Łódzki

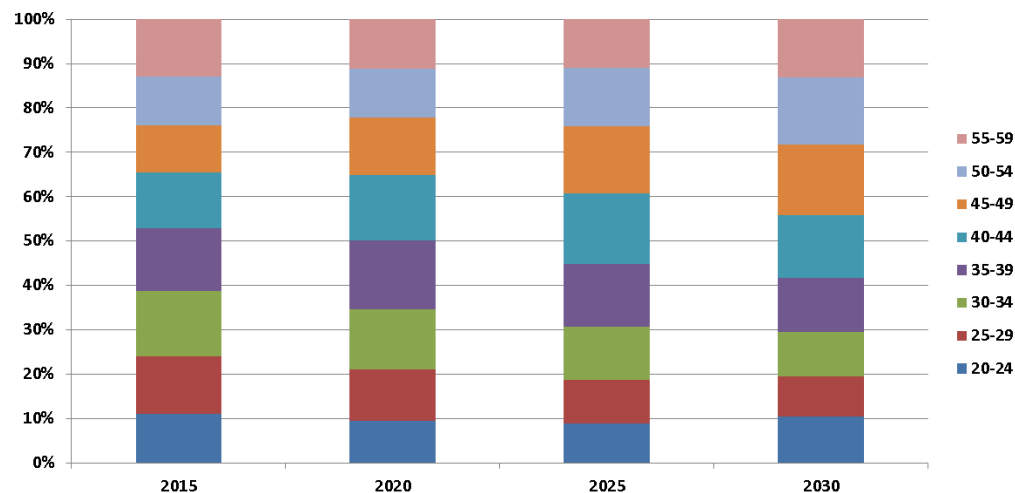
Narodowa Rada Rozwoju

piotr.szukalski@uni.lodz.pl



Kurczenie się i starzenie zasobów pracy

Wiek	2013	2020	2035	2050	2013=100
Przedprodukcyjny 0–17	6 995	6 733	5 568	4 963	71,0
Produkcyjny mobilny 18–44	15 338	14 219	10 725	9 331	60,8
Produkcyjny niemobilny 45–59/64	9 084	8 568	9 990	7 252	79,8
Produkcyjny ogółem	24 418	22 787	20 715	16 583	67,9
Produkcyjny niemobilny "ruchomy"	9 210	9 601	11 844	9 717	105,5
Produkcyjny ogółem „ruchomy”	24 548	23 820	23 569	19 348	78,8
Poprodukcyjny 60+/65+	7 078	8 617	10 193	12 404	175,3
Poprodukcyjny "ruchomy"	6 952	7 585	8 340	9 939	143,0



Poszukiwanie środków zaradczych

Reemigranci

Imigranci

Aktywizacja zawodowa kobiet, młodzieży, osób niepełnosprawnych,
osób starszych

Utrzymanie starszych pracowników

Zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem

- **Wykorzystanie różnorodności** (płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, stan zdrowia, poziom wykształcenia, rasę, narodowość, język, religię, przekonania polityczne, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę i zakres zatrudnienia)
- **Zarządzanie wiekiem** - bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Liwiński, Sztanderska, 2010)

Zarządzanie wiekiem –działania pracodawcy ukierunkowane na zapewnienie zrównoważonej struktury wieku pracowników, przede wszystkim na zatrudnianie osób 50+, obejmujące:

- a) przewidywanie rozwoju karier zawodowych pracowników,
- b) rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników oraz dostęp do kształcenia,
- c) transmisję wiedzy i kompetencji pracowniczych oraz rozwój doradztwa i monitorowania postępowania pracowników wdrażających się do pracy na nowych stanowiskach,
- d) rekrutowanie do pracy u pracodawcy osób, które ukończyły 50. rok życia,
- e) zarządzanie końcem kariery i przejściem od kariery zawodowej do emerytury,
- f) przeciwdziałanie występowaniu uciążliwych i trudnych warunków pracy i dostosowywanie warunków pracy do faz życia pracowników,
- g) promocję zachowań prozdrowotnych i zapewnienie opieki zdrowotnej;

1) w ramach **przewidywania rozwoju karier zawodowych pracowników**:

- a) monitorowanie struktury zatrudnionych w firmie, w szczególności poprzez sporządzenie piramidy wieku osób zatrudnionych w firmie oraz piramidy wieku tych pracowników dla firmy za okres 3 lat,
- b) opracowanie planu indywidualnego rozwoju pracowników, którzy ukończyli 50. rok życia,
- c) opracowanie planu elastycznych rozwiązań organizacji pracy (elastyczny czas pracy, redukcja godzin pracy, możliwość wykonywania pracy w domu, praca zdalna, system pracy dzielonej, czyli tzw. job-sharing itp.);

2) w ramach **rozwój kompetencji i kwalifikacji oraz dostępu do kształcenia**:

- a) określenie kluczowych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz osób posiadających te kompetencje,
- b) diagnozę potrzeb szkoleniowych, opracowanie kontraktu szkoleniowego i oceny efektów szkolenia nie tylko tuż po szkoleniu, ale także w trybie odroczonym,
- c) opracowanie planu szkoleń na następne 2 lata z uwzględnieniem pracowników, którzy ukończyli 50. rok życia;

3) w ramach transmisji wiedzy i kompetencji pracowniczych oraz rozwoju doradztwa i monitorowania postępowania pracowników wdrażających się do pracy na nowych stanowiskach:

- a) opracowanie programu wewnątrzzakładowego przekazywania kluczowych kompetencji,
- b) opracowanie planu włączenia pracowników, którzy ukończyli 50. rok życia w działania coachingowe, mentoringowe, tutoringowe;

4) w ramach rekrutacji do pracy u pracodawcy osób, które ukończyły 50. rok życia – sporządzanie opisów stanowisk pracy w procesie rekrutacji w taki sposób, aby z definicji nie wykluczały starszych poszukujących pracy;

5) w ramach **zarządzania końcem kariery i przejściem od kariery zawodowej do emerytury**:

- a) sporządzenie spisu pracowników, którzy w ciągu 3 najbliższych lat uzyskają uprawnienie do przejścia na emeryturę,
- b) przeprowadzenie raz w roku rozmów z osobami, o którym mowa w lit. a, dotyczących:
 - planów zawodowych oraz gotowości do pracy po uzyskaniu uprawnień emerytalnych w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy,
 - wysokości ich dochodów w sytuacji przejścia na emeryturę w chwili uzyskania uprawnień emerytalnych oraz w sytuacji kontynuacji kariery zawodowej,
- c) sporządzanie w wyniku przeprowadzenia rozmów, o których mowa w lit. b, modyfikowanego raz w roku indywidualnego planu emerytalnego, mającego postać dokumentu („kontraktu”), podpisanego przez szefostwo firmy i samego zainteresowanego. Plan powinien określać takie kwestie, jak data odejścia na emeryturę, wsparcie „emerytalne”, jakie firma może zapewnić pracownikowi, zmiany w zakresie obowiązków pracowniczych osoby zainteresowanej (np. udostępnienie elastycznych form zatrudnienia, zmiana stanowiska pracy), zobowiązanie do należytego przekazania obowiązków następcy (wraz z ewentualnym przyuczeniem, przekazaniem know-how), możliwość kontynuowania współpracy z danym pracownikiem po jego odejściu na emeryturę, możliwość korzystania przez emeryta ze świadczeń z funduszu socjalnego;

6) w ramach **przeciwdziałania występowaniu uciążliwych i trudnych warunków pracy i dostosowywania warunków pracy do faz życia pracowników**

- a) identyfikowanie zagrożeń w miejscu pracy i ich usuwanie,
- b) opracowanie planu tworzenia ergonomicznych warunków pracy (czyli stanowiska dostosowanego do możliwości fizycznych i psychicznych pracownika).

7) w ramach **promocji zachowań prozdrowotnych i zapewnienia opieki zdrowotnej wśród pracowników:**

- a) prowadzenie działań z zakresu promocji zdrowia (np. tzw. tygodnie zdrowia, podczas których prowadzone są konsultacje ze specjalistami, ćwiczenia możliwe do wykonywania w miejscu pracy), zapewnienie kart do fitness klubów, pływalni itp., korzystanie z porad ekspertów medycyny pracy, prowadzenie aktywnych przerw w pracy (podczas których pracownicy wykonują proste ćwiczenia fizyczne),
- b) wprowadzenie dodatkowych, regularnych przerw na wypoczynek i regenerację sił,
- c) organizację badań profilaktycznych, zapewnienie zakładowej bezpłatnej (bądź częściowo płatnej) opieki medycznej.

Prezydencka inicjatywa ws. Wspierania starszych pracowników

- Wzrost składki w ramach Funduszu Pracy części idącej na Krajowy Fundusz Szkoleniowy z 2% do wielkości ustalonej przez Ministra w wysokości do 4% wpływów FP
- Podzielenie środków KFSz na dwie równe części – pierwsza ogólna, druga na potrzeby szkoleniowe pracowników 50+
- Umożliwienie korzystania z podwyższonego dofinansowania szkoleń dla pracodawców wdrażających zarządzanie wiekiem
- Prowadzenie przez WUP-y stacjonarnych i cyfrowych platform doradczych dla firm wdrażających ZW

Podsumowanie

- Zarządzanie wiekiem – czy stać nas na niekorzystanie z niego?
- Jak władze powinny wspierać przedsiębiorców chcących wdrażać ZW?