

**Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Sytuacja starzejących się pracowników w obliczu przemian w przemyśle – zapewnianie wsparcia i zarządzanie zróżnicowaniem struktury wiekowej w sektorach i przedsiębiorstwach” (opinia z inicjatywy własnej)**

(2009/C 228/04)

Dnia 17 stycznia 2008 r. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny postanowił, zgodnie z art. 29 ust. 2 swojego regulaminu wewnętrznego, przyjąć opinię w sprawie:

„Sytuacja starzejących się pracowników w obliczu przemian w przemyśle – zapewnianie wsparcia i zarządzanie zróżnicowaniem struktury wiekowej w sektorach i przedsiębiorstwach” (opinia z inicjatywy własnej).

Sekcja Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Obywatelstwa, której powierzono przygotowanie prac Komitetu w tej sprawie, przyjęła swoją opinię 10 marca 2009 r. Sprawozdawcą był Marian KRZAKLEWSKI.

Na 452. sesji plenarnej w dniach 24 i 25 marca 2009 r. (posiedzenie z 25 marca) Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny stosunkiem głosów 159 do 8 – 8 osób wstrzymało się od głosu – przyjęła następującą opinię:

## 1. Wnioski i zalecenia

1.1 EKES uważa, że kwestię zatrudnienia należy rozpatrywać w Unii Europejskiej całościowo, ponieważ dotyczy ona wszystkich kategorii wiekowych, zwłaszcza w dobie obecnego kryzysu.

1.2 Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny apeluje do Komisji, aby zajęła się w szczególności sytuacją osób starszych na rynku pracy i zwiększyła nacisk na wdrażanie przepisów dotyczących wieku w dyrektywie 2000/78/WE w sprawie równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy poprzez ustanowienie na poziomie europejskim programu i ram wsparcia dla polityki zatrudnienia seniorów.

1.2.1 Dokument ten powinien zawierać zbiór dobrych praktyk, których stosowanie przyczyni się do zatrzymywania na rynku pracy lub do naboru pracowników w wieku 50+, a w szczególności osób w wieku bliskim prawnie uznanemu wiekowi emerytalnemu. Przedsiębiorcy, pracownicy od połowy kariery zawodowej, grupy osób starszych i praktycznie całe społeczeństwa powinny być uświadamiane o możliwościach i korzyściach związanych z funkcjonowaniem seniorów na rynku pracy.

1.2.1.1 Wszystkie te działania dotyczące osób starszych należy podejmować z zachowaniem wszelkich środków wspierających zatrudnianie, w tym szczególnie ludzi młodych wchodzących na rynek pracy.

1.2.2 EKES uważa, że do stworzenia na poziomie UE wspólnych zasad i ram dotyczących kwestii osób starszych na rynku

pracy powinna być zastosowana otwarta metoda koordynacji. Jest to szczególnie istotne w obliczu aktualnej sytuacji gospodarczej i coraz liczniejszych zwolnień, ponieważ starsi pracownicy w sytuacji kryzysu mogą być dyskryminowani raczej ze względu na wiek niż na zdolność do pracy.

1.3 Proponowane przez EKES w niniejszej opinii modele i podejścia koncentrują się na populacji starszych pracowników, którzy są zagrożeni wyrzuceniem z rynku pracy, oraz tych pracowników, którzy osiągnęli (lub wkrótce osiągną) wiek upoważniający do przejścia na standardową lub wcześniejszą emeryturę, ale zamierzają nadal kontynuować pracę.

1.4 W związku ze znacznym zróżnicowaniem stóp zatrudnienia osób starszych w UE kraje członkowskie powinny sformułować i rozwijać „krajowe ramy wsparcia dla zatrudniania osób starszych”, zawierające kombinację wymienionych poniżej działań wobec starszych pracowników, a w państwach, w których takie krajowe ramy już istnieją, należy poddawać je okresowemu przeglądowi i uzupełniać poprzez:

— wspieranie aktywnego starzenia się;

— wprowadzanie w politykach rządów krajów członkowskich – zarówno w odniesieniu do starszych pracowników, jak i zatrudniających ich firm – bodźców zachęcających seniorów do pozostania na rynku pracy;

— poprawa warunków życia i pracy (szczególnie fizycznej);

— stosowanie takich rozwiązań instytucjonalnych na rynku pracy, które wpłyną na jego adaptowalność w przypadku zatrudniania starszych pracowników.

1.5 EKES z niepokojem stwierdza, że pomimo stopniowego wzrostu stopy zatrudnienia seniorów praktycznie we wszystkich krajach UE tylko niewielka część firm i przedsiębiorstw stawia problem starszych pracowników jako istotny dla swojej polityki. Należy zatem jak najszybciej odpowiedzieć na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa nie angażują się we wdrażanie dobrych praktyk zatrudniania takich osób, skoro wszystkie analizy wskazują, że jest to rozwiązanie opłacalne i wysuwane przez rządy niektórych państw członkowskich.

1.5.1 Istotnym warunkiem zatrudniania seniorów jest zapewnienie takich warunków, aby przedłużenie umowy o pracę było opłacalne ekonomicznie dla obu stron: pracodawcy i pracownika. Podstawą takiego podejścia powinien być „rachunek ciągłony”, obejmujący:

— system podatkowy i emerytalny państw członkowskich;

— warunki zatrudnienia seniorów obejmujące pracowników i pracodawców;

— systemy kształcenia przez całe życie (włączając w to ustawiczne szkolenia zawodowe) pracowników w wieku 50+, a nawet 45+.

1.5.2 EKES uważa, że z punktu widzenia pracodawców kwestią kluczową, decydującą o zatrudnieniu starszych pracowników, jest to, w jaki sposób wykorzystać doświadczenie i kompetencje seniorów.

1.6 Komitet apeluje do instytucji europejskich, rządów krajów członkowskich i partnerów społecznych o popularyzowanie wśród przedsiębiorców i zatrudnionych idei zarządzania przez zróżnicowanie wiekiem pracowników jako skutecznej formy zarządzania produktywnością i właściwej reakcji na trudności na europejskim rynku pracy.

1.7 Komitet chciałby zaakcentować konieczność przyjęcia przez instytucje europejskie i państwa członkowskie aktywnej postawy wobec kwestii zarządzania wiekiem.

1.7.1 EKES uważa, że kształcenie w kierunku zarządzania wiekiem powinno zostać wprowadzone do szkoleń kadry zarzą-

dzającej, a także jako przedmiot w ramach studiów z dziedziny zarządzania, gdzie powinny być omawiane i badane takie kwestie jak:

— utrzymanie motywacji i kreatywności wśród starzejących się pracowników,

— dostosowanie się do tempa pracy, aby po latach uniknąć sytuacji „wypalenia się”,

— budowanie stosunków pracy pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych.

1.7.2 EKES podkreśla, że dla zwiększenia stopy zatrudnienia starszych osób istotne znaczenie ma uczenie się przez całe życie oraz działania w zakresie kształcenia ogólnego i zawodowego, które w sposób jednoznaczny służą poprawie poziomu wykształcenia starszych pracowników.

1.8 W związku z istotną różnicą między stopą zatrudnienia kobiet i mężczyzn w grupie wiekowej od 55 do 64 lat, EKES uważa, że kluczowe jest podjęcie przez kraje członkowskie i Komisję działań w kierunku wzbogacenia obecnych podejść do zatrudniania kobiet ze starszych grup wiekowych o nowe elementy i odważne sformułowanie modeli do tej pory niestosowanych.

1.8.1 Zwiększenie stopy zatrudnienia kobiet z grupy wiekowej 50+ może być kluczowe w osiągnięciu wskaźników zatrudnienia założonych przez strategię lizbońską.

1.8.2 Komitet wnosi, aby Komisja we współdziałaniu z agencjami Unii Europejskiej przeprowadziła badania sprawdzające, czy ograniczone zatrudnianie kobiet z grupy wiekowej 50+ nie ma charakteru praktyk dyskryminacyjnych na rynku pracy.

1.9 Komitet zwraca uwagę na fakt, że jednym z głównych hamulców zwiększania zatrudnienia osób starszych jest e-wykluczenie. W celu skutecznego zwalczania tego zjawiska należy jak najściślej łączyć kształcenie ustawiczne osób w wieku 50+ z ich szkoleniem za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK). Wskazane jest, by w celu przełamania lęku przed posługiwaniem się TIK przez seniorów pierwszy etap szkoleń z TIK odbywał się w grupach osób starszych o jednolitym składzie wiekowym i podobnych umiejętnościach.

1.9.1 Jednocześnie EKES uważa, że stworzenie warunków do uzupełniania podstawowych umiejętności osób w wieku 50+, dotyczących nowych technik i technologii, powinno stanowić obowiązek państw członkowskich, oznaczający czynne zaangażowanie władz krajowych i lokalnych, partnerów społecznych oraz instytucji oświaty.

1.9.2 Niesie to ze sobą konieczność precyzyjnej diagnozy aktualnego zapotrzebowania na kwalifikacje podstawowe umożliwiające funkcjonowanie w społeczeństwie informacyjnym, by w razie potrzeby wspólnie z państwami członkowskimi opracować sposoby i środki pozwalające na ich uzupełnienie.

1.10 Komitet chciałby zwrócić szczególną uwagę na to, że rozwiązania stawiające sobie za cel funkcjonowanie osób starszych na rynku pracy wymagają działań systemowych i kompleksowych, ale także indywidualnego podejścia do poszczególnych przypadków czy osób.

1.10.1 Takie podejście wymaga instrumentów przewidywania i antycypowania zarówno przemian przemysłowych i technologicznych oraz potrzeb szkoleniowych, jak i zmian społecznych. W tej kwestii szczególną rolę powinny odgrywać **obserwatoria rynku pracy, umiejętności i przemian społecznych** oraz systemy statystyczne (informacyjne) państw członkowskich i UE.

1.10.2 Komitet apeluje do Komisji, aby badania statystyczne dotyczące zatrudnienia osób w wieku 50+ przeprowadzać częściej niż dotychczas ze względu na szczególne znaczenie i wrażliwość tego obszaru. Jest to tym bardziej niezbędne w dobie kryzysu. Starzejący się pracownicy są wśród najbardziej zagrożonych obecnymi i przyszłymi planami redukcji zatrudnienia i restrukturyzacji.

## 2. Wprowadzenie

2.1 Aby zmierzyć się z niedoborem pracowników w przyszłości w efekcie przemian demograficznych, w marcu 2001 r. Unia Europejska ustanowiła jako cel osiągnięcie do 2010 r. 50-procentowego poziomu zatrudnienia pracowników w wieku 55–64 lat. Pierwsze oceny wskazują, że będą poważne problemy z osiągnięciem tego wskaźnika.

2.2 EKES, zarówno w swoich opiniach odnoszących się do dokumentów Komisji i Rady <sup>(1)</sup>, jak i w opiniach rozpoznawczych <sup>(2)</sup>, szeroko omówił następujące kwestie:

<sup>(1)</sup> „Strategie / Podnieść wiek odchodzenia z rynku pracy”, sprawozdawca: Gérard DANTIN (Dz.U. C 157 z 28.6.2005); „Promowanie solidarności między pokoleniami”, sprawozdawca: Luca JAHIER (Dz.U. C 120 z 16.5.2008); „Kształcenie dorosłych”, sprawozdawca: Renate HEINISH (Dz.U. C 204 z 9.8.2008).

<sup>(2)</sup> „Jakość życia zawodowego, wydajność oraz zatrudnienie w kontekście globalizacji i przemian demograficznych”, sprawozdawca: U. ENGELEN-KEFER (Dz.U. C 318 z 23.12.2006); „Rola partnerów społecznych w godzeniu życia zawodowego, rodzinnego i osobistego” sprawozdawca: Peter CLEVER (Dz.U. C 256 z 27.10.2007).

— przekaz dla UE wynikający z informacji statystycznych dotyczących starszych pracowników;

— konieczność i uzasadnienie pozytywnego podejścia do pracowników w starszym wieku;

— wpływ systemów wcześniejszego przechodzenia na emeryturę na poziom zatrudnienia osób starszych;

— przyczyny spadku zatrudnienia starszych pracowników przed rokiem 2000;

— projektowane i stosowane podejścia mające na celu podwyższenie stopy zatrudnienia starszych pracowników i wydłużenie wieku odchodzenia z rynku pracy, w tym możliwości objęcia ich systemem *flexicurity*;

— uczestniczenie starszych pracowników w kształceniu i doskonaleniu umiejętności;

— godzenie przez osoby starsze życia zawodowego, rodzinnego i osobistego oraz promowanie solidarności między pokoleniami;

— jakość życia zawodowego, wydajność oraz zatrudnienie w odniesieniu do starszych pracowników w kontekście globalizacji i przemian demograficznych.

2.3 W celu poprawy wskaźnika zatrudnienia starszych ludzi konieczne jest opracowanie, rozpowszechnienie i wdrażanie polityk oraz modeli postępowania nakierowanych na rozwiązywanie problemów pracowników stojących w obliczu starzenia się i zmian przemysłowych. Jednym z szerzej omawianych podejść w opinii jest zarządzanie zmianami poprzez zróżnicowanie wieku, wykształcenia i umiejętności, nakierowane na wsparcie pracowników ze wszystkich grup wiekowych.

2.4 Proponowane w przedstawionej opinii z inicjatywy własnej modele i podejścia koncentrują się, zgodnie z tematem opinii, na populacji starszych pracowników, którzy zagrożeni są wyrzuceniem z rynku pracy ze względu na wiek, procesy restrukturyzacyjne, różne przemiany gospodarczo-społeczne oraz tych pracowników, którzy osiągnęli wiek upoważniający do przejścia na standardową lub wcześniejszą emeryturę, ale chcą nadal kontynuować pracę. Szczególną uwagę należy obecnie zwrócić na różnorodność siły roboczej pod względem wieku, aby zapobiec dyskryminowaniu starszych pracowników w okresie kryzysu gospodarczego i zwolnień.

2.4.1 Podejścia omawiane w opinii w istotny sposób dotyczą też bezrobotnych w starszym wieku, którzy chcą powrócić na rynek pracy, oraz emerytów, którzy z różnych względów chcą ponownie podjąć pracę.

### 3. Wnioski płynące z analizy aktualnych informacji statystycznych dotyczących starszych pracowników w UE

3.1 Na koniec 2005 r. w UE było zatrudnionych 22,2 mln osób w wieku 55–64 lat. 1,6 mln osób z tej grupy wiekowej miało status bezrobotnego, zaś 28,5 mln było nieaktywnych zawodowo. Wzrost udziału w rynku pracy seniorów zmieścił się w zakresie celów strategii lizbońskiej.

3.2 W UE-25 wskaźnik zatrudnienia seniorów wzrósł od 36,6 % w 2000 r. do 42,5 % w 2005 r. (patrz: wykres w Aneksie 1). Wskaźnik ten wzrósł w każdym z krajów z wyjątkiem Polski i Portugalii. W 2005 r. wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat był wyższy lub równy celowi na rok 2010 w Szwecji, Danii, Wielkiej Brytanii, Estonii, Finlandii, Irlandii.

3.3 W roku 2005 stopa zatrudnienia seniorów w UE-25 osiągnęła wartość 51,8 % w przypadku mężczyzn, podczas gdy wśród kobiet z tej grupy wiekowej wynosiła 33,7 %, z kolei wzrost wskaźnika zatrudnienia w latach 2000–2005 był wyższy w przypadku kobiet (+ 6,8 %) niż mężczyzn (+ 4,9 %).

3.4 Populacja seniorów z przedziału wiekowego 55–64 lata nie jest jednorodna pod względem sytuacji na rynku pracy. Widać znaczące różnice stopy zatrudnienia osób starszych w wieku 55–59 i 60–64 lat. Wyniosły one w roku 2005 odpowiednio 55,3 % i 26,7 %. Zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet „luka” dotycząca stopy zatrudnienia pomiędzy grupami osób w wieku 55–59 i 60–64 lat, która wyniosła aż 28,6 %, była dużo większa niż między grupami osób w wieku 50–54 i 55–59 lat (17 %).

3.5 Stopa zatrudnienia osób starszych jest najwyższa w Szwecji – wynosi ona w grupach wiekowych 55–59 lat i 60–64 lata odpowiednio 79,4 % i 56,9 %. Najniższa jest natomiast w Polsce, gdzie w przedziale wiekowym 55–59 lat wynosi 32,1 %, i w Luksemburgu – 12,6 % w przedziale wiekowym 60–64 lata.

3.6 Analizując zamieszczone w załączniku 2 dane dotyczące stopy zatrudnienia seniorów w zależności od wykształcenia, należy podkreślić, iż w przypadku kobiet i mężczyzn osoby starsze z wyższym poziomem wykształcenia dużo częściej znaj-

dują pracę niż te z wykształceniem niskim. W UE-25 jest zatrudnionych tylko 30,8 % seniorów z najniższym wykształceniem (w skali trójstopniowej). W przypadku osób starszych z najwyższym z trzech poziomów edukacji zatrudnienie posiada 61,8 %.

3.7 Przeprowadzona przez Cedefop analiza najnowszej ankiety europejskiej na temat ustawicznego szkolenia zawodowego <sup>(1)</sup> (ang. *continuing vocational training – CVT*) pokazuje, że udział pracowników starszych w CVT jest znacznie niższy niż udział pracowników młodszych i dotyczy to praktycznie wszystkich krajów członkowskich. W 2005 r. w EU-27 24 % pracowników w wieku 55+ brało udział w CVT, podczas gdy uczestnictwo pracowników w wieku 25–54 lat wynosiło 33 %. Niskie uczestnictwo starszych pracowników w CVT jest najbardziej widoczne w sektorze MŚP: w małych firmach tylko 13 % zatrudnionych w wieku 55+ brało udział w CVT. Szczegółowe informacje zawarte są w tabeli w załączniku III.

3.8 Wśród osób starszych w wieku 55–64 lat praca na niepełnym etacie jest podejmowana częściej niż w grupie wiekowej 30–49 lat (22,2 % w stosunku do 16,8 %). Ta forma zatrudnienia jest dużo częstsza wśród kobiet w wieku 55–64 lat (39,5 %) niż wśród mężczyzn (10,3 %).

3.8.1 Jeśli chodzi o pracę na podstawie samozatrudnienia, ona również jest częściej podejmowana w grupie wiekowej 55–64 lat niż 30–49 lat (23 % w stosunku do 15,4 %), ale w tym przypadku – inaczej niż w przypadku pracy na niepełny etat – znacznie więcej mężczyzn niż kobiet jest samozatrudnionych.

3.8.2 Mając na uwadze wpływ kluczowych czynników dotyczących zatrudnienia starszych pracowników, przeprowadzono analizę klastrową <sup>(2)</sup>, odnoszącą się do sześciu charakterystycznych grup krajów UE, w której badano wpływ trzech systemów podejść stosowanych w państwach członkowskich wobec starszych pracowników. Każdemu z tych podejść przyporządkowano zbiór kluczowych czynników oddziaływania na rynek pracy:

— system I – wspieranie aktywnego starzenia się;

— system II – bodźce finansowe stosowane wobec starszych pracowników wychodzących z rynku pracy;

— system III – ogólne instrumenty rynku pracy wpływające na jego adaptowalność w przypadku zatrudniania starszych pracowników.

<sup>(1)</sup> CVTS3, Eurostat.

<sup>(2)</sup> *Active ageing and labour market trends for older workers*, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans, dział D1.

3.8.3 Analiza klastrowa pokazała, że system I został zastosowany na wysokim poziomie w krajach nordyckich UE, zaś na niskim poziomie w nowych krajach UE z Europy Środkowej, w krajach bałtyckich i śródziemnomorskich. System II zastosowano na wysokim poziomie w krajach zachodnich UE (kontynentalnych) i śródziemnomorskich, zaś w grupie krajów anglosaskich na wysokim poziomie zastosowano system I, a na niskim – system III.

#### 4. Polityki i modele postępowania ukierunkowane na rozwiązywanie problemów starzejących się pracowników w obliczu zagrożeń spowodowanych wiekiem

##### Zatrzymywanie starszych pracowników

4.1 Przedstawione poniżej polityki i modele wsparcia ukierunkowane są na pracowników w wieku 50+ (a także 45+) zatrudnionych zarówno w MŚP, jak i w dużych przedsiębiorstwach oraz w sektorze usług, zagrożonych utratą pracy:

- w związku z restrukturyzacją lub małą konkurencyjnością ich firm, a także ze zmianami na globalnym rynku pracy i usług;
- w związku ze stanem zdrowia, koniecznością opieki nad osobami trzecimi;
- w związku z brakiem odpowiednich kwalifikacji i umiejętności w korzystaniu z nowoczesnych technologii, w tym TIK;
- w związku z ich wewnętrznym przekonaniem o braku umiejętności dostosowawczych, w tym najważniejszych: motywacji i umiejętności uczenia się.

4.2 Kluczowe dla skutecznego zatrzymywania starszych pracowników na rynku pracy jest utworzenie w systemie zarządzania firmą **mechanizmu zapobiegania, polegającego m.in. na przeprowadzaniu regularnej oceny już od połowy kariery zawodowej, tak aby uniknąć wejścia pracownika w sytuację zagrożenia**. Musi temu sprzyjać polityka państwa pozwalająca osobom starszym na utrzymanie i przedłużenie zatrudnienia oraz powrót do aktywności zawodowej.

4.2.1 Ważnym instrumentem wsparcia starszych pracowników, **identyfikującym moment lub stan, w którym należy uruchomić interwencję**, jest rozszerzenie lub wdrożenie w przedsiębiorstwie stosowanego okresowo mechanizmu zapo-

biegawczego oraz objęcie możliwie jak największej liczby pracowników bilansem kompetencji. Podejście takie wymaga nakładów finansowych, których źródłem może być podmiot gospodarczy i fundusze pomocowe UE (w szczególności EFS) oraz środki publiczne.

4.2.1.1 **Bilans kompetencji** jest procedurą rozwijaną w celu uprawomocnienia kształcenia nieformalnego i formalnego. Co kilka lat każdy pracownik miałby prawo do przeglądu umiejętności poprzez wywiad, testy i pomoc ekspertów w doradztwie dotyczącym kariery. Kształcenie doświadczalne mogłoby być uprawomocnione przez krajową sieć centrów publicznych i tworzyć platformę dla dalszego rozwoju kariery.

4.2.1.2 Audyt umiejętności powinien być wykonywany przez niezależną firmę konsultingową. Jeśli poziom kompetencji pracownika okaże się nie do pogodzenia z możliwościami dostępnymi na rynku pracy na tym samym poziomie wynagrodzenia, firma zobowiązana jest opłacać i organizować szkolenia potrzebne do nadrobienia braków umiejętności oraz ponosić koszty prognoz dostosowawczych, a pracownik jest zobligowany do uczestniczenia w szkoleniach i ukończenia takiego programu.

4.3 W kwestii zatrzymywania pracowników ważne jest sformułowanie nowych funkcji zawodowych dla starszych pracowników w firmie, np. jako **mentorów, coachów** <sup>(1)</sup> (częściej w polityce rekrutacji) lub realizujących **shadowing** <sup>(2)</sup>, w celu zabezpieczenia instytucjonalnej ciągłości i wartości firmy poprzez uczenie oraz przekazywanie różnych form kapitału przedsiębiorstwa nowym i młodszym pracownikom.

4.4 Istotną polityką wpływającą na zatrzymywanie starszych pracowników jest **elastyczność podejścia** dotycząca czasu pracy i pakietów kompensujących. Popyt na rozmaite „mieszanki” pracy i urlopu reguluje się poprzez elastyczny czas pracy, częściową etatowość oraz programy stopniowanego zatrzymywania. Można także zmieniać strukturę pakietu płaca/dodatek i proporcjonalne naliczanie dodatków. Aby zatrzymać pracowników, stosowano nawet z powodzeniem redukcję tygodniowego czasu pracy lub jego zamianę na dodatkowy urlop.

4.5 Zatrzymywanie starszych pracowników w przedsiębiorstwie dotyczy nierzadko sytuacji, w której pracownik ma do wyboru: skorzystać z prawa do wcześniejszej emerytury, czy pozostać na rynku pracy?

(1) **Mentoring** to sposób pomocy innym na bazie własnego doświadczenia życiowego (zawodowego). **Coaching** jest szerszym pojęciem i może zawierać mentoring, ale wykracza poza jego ramy. **Coach** („trener”) koncentruje się na procesie uczenia się i realizacji celów życiowych przez klienta.

(2) **Shadowing** polega na tym, że pracownicy w wieku 50+ towarzyszą podczas pracy młodszemu, a w szczególności nowo przyjętemu pracownikom reprezentującym dany zawód. Metoda ta jest szczególnie przydatna w pokazywaniu młodszemu pracownikom zachowań i zjawisk, których istnienia lub skali sami sobie nie uświadamiają.

4.5.1 W takiej sytuacji powinna być stosowana wobec pracownika polityka pozytywnych bodźców finansowych, socjalnych i organizacyjnych (np. przejście na mniej uciążliwe stanowisko pracy wymagające nowych nabytych w szkoleniu umiejętności). Jako nadrzędna powinna być stosowana zasada wolności wyboru jak długo pozostać na rynku pracy będąca jednym z filarów *flexicurity*.

4.5.2 Komitet uważa, że wskutek braku koncyliacyjnego i kreatywnego podejścia wobec tych, którzy osiągnęli prawo do wcześniejszej emerytury, zbyt mało takich pracowników pozostaje na rynku pracy do czasu osiągnięcia właściwego wieku emerytalnego.

4.6 Kluczowe dla skutecznego zatrzymywania pracowników, a powiązane również z produktywnością, są **polityki edukacyjne i szkoleniowe. To nie wiek, ale umiejętności i kompetencje powinny definiować szanse pracownika na rynku pracy!**

4.6.1 Najważniejsze polityki edukacyjne i szkoleniowe służące zatrzymywaniu pracowników w wieku 50+ to:

— **Partycypacja i włączanie**, czyli uczestnictwo starszych pracowników we wszystkich programach szkoleniowych oferowanych przez firmę oraz ich włączanie w przeprowadzanie szkoleń w pracy. Dodatkowo starsi pracownicy ze szczególnymi kwalifikacjami mogą pozostać w firmie po przekroczeniu wieku emerytalnego.

— **„Odświeżające” kursy dotyczące technologii na stanowisku pracy** przeznaczone dla starszych pracowników, którzy nie mogli uczestniczyć w szkoleniu dotyczącym procesu produkcyjnego w odpowiednim czasie i czuli się w mniejszym stopniu włączeni w proces produkcji. Odpowiednimi mechanizmami są tu wspólne ramy działań partnerów społecznych na rzecz uznawania kompetencji i kwalifikacji, uczenie się przez całe życie i kształcenie dorosłych (<sup>1</sup>).

— **Specjalizowane kursy komputerowe i internetowe dla osób w wieku 50+**, poszerzające partycypację starszych

(<sup>1</sup>) Opinia EKES-u z 22 października 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu i akumulacji punktów w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET), sprawozdawca: An LE NOUAIL-MARLIÈRE (CESE 1678/2008); opinia w sprawie uczenia się przez całe życie, sprawozdawca: José Isaiás RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (Dz.U. C 175 z 27.7.2007); opinia w sprawie kształcenia dorosłych, sprawozdawca: Renate HEINISCH, współsprawozdawcy: An LE NOUAIL MARLIÈRE i José Isaiás RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (Dz.U. C 204 z 9.8.2008).

pracowników, emerytów i ich organizacji w użytkowaniu TIK. Istotne jest dostosowanie kursów do potrzeb osób starzejących się (np. większa czcionka, portal „senior WEB” itp.).

*Rekrutacja starszych pracowników, czyli jak odzyskać starszych pracowników i przekonać ich, aby zostali w firmie*

4.7 Charakterystyczne jest, że to przedsiębiorstwa muszą same wynaleźć skuteczne metody, aby dotrzeć do starszych osób znajdujących się poza rynkiem pracy i przekonać je do odłożenia na bok różnych form aktywności czy też przerwania emerytury i powrotu na rynek pracy.

4.8 Średnio 1/3 emerytów ma trudności z przetrwaniem wskutek poziomu dochodów (<sup>2</sup>). Wielu tych potencjalnych pracowników stało się ofiarami niskiej emerytury i zostało zniechęconych niemożnością znalezienia pracy pozornie z powodu wieku. Ci „pechowi” byli pracownicy mogą być, wciąż gotowi do przeszkolenia, ale znajdują się poza rynkiem pracy od kilku lat i prawdopodobnie porzucili zamiar jakiegokolwiek powrotu.

4.8.1 Niewątpliwie, należy podjąć walkę z przyczynami tej sytuacji, w której średnio 1/3 emerytów ma trudności z przetrwaniem wskutek poziomu dochodów, poprawiając system stabilnych i solidarnych emerytur, których finansowanie jest gwarantowane dzięki wykorzystaniu całego dostępnego potencjału ludzkiego.

4.9 Wśród tych, którzy mogą wrócić na rynek pracy, są także ci emeryci, których dzieci opuściły dom i którzy nagle znaleźli nadmiar czasu i poszukują jakiegoś dodatkowego zajęcia i dochodu.

4.10 Kluczowe jest zatem dotarcie – na początku poprzez informację, a następnie bezpośrednio – do tych osób, zachęcenie ich do kontaktu z firmą, włączenie ich do którejś z form kształcenia ustawicznego lub zachęcenie do korzystania z kursów lub szkoleń organizowanych z zamiarem przyciągnięcia uczestników na rynek pracy.

Cele te można osiągnąć za pomocą:

— seminariów informacyjnych skupiających się na kwestiach dostosowanych do społeczności osób starszych;

— targów pracy i kariery zawodowej, tzw. kawiarni 50+ lub centrów pracy ukierunkowanych na starszych ludzi;

(<sup>2</sup>) B. McIntosh „An employer's guide to older workers” („Przewodnik pracodawcy – starsi pracownicy”).

— reklamy w miejscach uczęszczanych przez starszych i w mediach, do których są oni pozytywnie nastawieni – w tych działaniach należy jednak ostrożnie używać języka, który mógłby zrazić te osoby: określenia „w podeszłym wieku”, „emeryt” itp. lepiej zastąpić określeniami takimi jak „dojrzały”, „doświadczony”, „solidny” itp.;

— tworzenia „grup roboczych starszych pracowników” w firmie do formułowania sposobów przyciągania doświadczonych starszych osób; można także organizować imprezy na terenie firmy, na które są zapraszani emeryci i dawni pracownicy, a także zachęcać ich w osobistych listach czy rozmowach telefonicznych do powrotu do firmy itp.

4.11 O sukcesie w rekrutacji osób starszych w dużej mierze decyduje **praca sieciowa**. W sieć powiązane powinny być przedsiębiorstwa, urzędy, partnerzy społeczni i inne zainteresowane strony, na terenie miast, regionów i krajów, a także rozszerzane na partnerstwa międzynarodowe.

4.11.1 Najważniejszą misją takiej sieci powinna być zmiana świadomości społecznej w zakresie wagi wydłużenia zatrudnienia oraz stworzenie warunków do przekonania pracowników w wieku 50+ i przedsiębiorców, aby uwierzyli w możliwość „nadażania za zmianami”.

4.11.2 Sieć taka służyłaby także uświadamianiu pracodawcom korzyści płynących z zatrudniania pracowników wieku 50+ oraz oddziaływaniu na polityki państw w kierunku opracowania systemów zatrudnienia preferujących zarówno pracowników dłużej pracujących, jak i pracodawców dostosowujących system zarządzania kadrami do pracowników starszych.

4.11.3 Jednocześnie taka sieć mogłaby służyć rozpowszechnianiu i rozwojowi „dobrych praktyk”, a także wypracowywaniu kompetencji kluczowych.

## 5. Zarządzanie przez zróżnicowanie jako jedna z metod podejścia do rozwiązania kwestii zatrudnienia osób starszych

5.1 Badania pokazują, że zróżnicowanie w zatrudnieniu może polepszyć wykonanie pewnych zadań powierzonych grupie pracowniczej, ponieważ wnosi ono szeroki zakres informacji, zasobów i podejść do podejmowania decyzji, co prowadzi do lepszych wyników.

5.1.1 Dawniej sądzono, że zróżnicowanie w składzie siły roboczej oparte na wieku lub rasie może tworzyć konflikt. Jednakże takie trudności są do pokonania, jeśli pracownikom zapewni się szkolenie dotyczące wrażliwości i zachęci się do

pracy w zróżnicowanych zespołach w celu przewyższenia uprzedzeń.

5.2 W niektórych znanych europejskich firmach stosowana jest wręcz reguła „**zarządzanie zróżnicowaniem = zarządzanie produktywnością**”. Celem zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą jest stworzenie mechanizmu, w którym każdy zatrudniony może wnieść pełen wkład w organizację i postęp oparty na perfekcyjnym wykonawstwie.

5.3 Programy zróżnicowania, wartościujące różne stopnie przygotowania zawodowego oraz przyciągające i utrzymujące pracowników o najlepszych kwalifikacjach, określają równe szanse jako jeden z głównych punktów podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Niedyskryminacyjne praktyki zarządzania zróżnicowaniem są w coraz większym stopniu uznawane za narzędzia zwiększające sprawność i produktywność. Jest to jeden z priorytetów Międzynarodowej Organizacji Pracy – określenie związku pomiędzy równym traktowaniem i wydajnością gospodarczą.

5.4 Analizując opisane w rozdziale 4 modele i polityki wsparcia starszych pracowników, można stwierdzić, że ścieżka ich rozwoju może z powodzeniem przebiegać w kierunku zarządzania zróżnicowaniem wiekowym i zróżnicowaniem umiejętności. **Należy podkreślić, że zarządzanie wiekiem zaczyna się praktycznie już na początku kariery zawodowej.**

5.5 Przedsiębiorstwa stosujące **zarządzanie przez zróżnicowanie wiekowe** przeprowadzają nabór lub przegrupowują wewnątrz firmy pewną liczbę starszych pracowników w celu zapewnienia „mieszanki” wiekowej i zmniejszenia niedoboru wykwalifikowanych pracowników. Celem jest posiadanie kombinacji grup wiekowych, kwalifikacji, kultur i kompetencji.

5.6 **Zarządzanie przez zróżnicowanie umiejętności** realizuje się poprzez rozpoznanie i wartościowanie różnych przygotowań zawodowych pracowników starszych i młodszych oraz poprzez starania na rzecz przyciągania i utrzymywania pracowników o najlepszych kwalifikacjach.

5.7 **Korzyści** płynące z zastosowania środków zarządzania wiekiem są następujące:

— wzrost ogólnego poziomu umiejętności siły roboczej i jej podatności na innowacje;

— poprzez obecność w firmie dobrze wynagradzanych starszych pracowników młodszy personel dostrzega większy potencjał kariery zawodowej;

— poprawa jakościowa i organizacyjna odnośnie do produktów i usług;

— utrzymanie odpowiedniego poziomu umiejętności, potencjału rozwoju zawodowego i możliwości wewnętrznych przegrupowań pracowników.

5.8 W ocenie Fundacji Dublińskiej<sup>(1)</sup> **czynniki sukcesu zarządzania wiekiem** w firmie są następujące:

— świadomość wieku;

— istnienie ram polityki krajowej wspierającej zarządzanie wiekiem;

— ostrożność w planowaniu i wdrażaniu;

— współpraca wszystkich zainteresowanych stron z pozycji świadomości wieku;

— oszacowanie i ocena kosztów i korzyści.

6. **Dziedziny dobrych praktyk służące wdrażaniu i rozwijaniu w UE polityk i modeli wsparcia starszych pracowników**

W celu rozwijania i wdrażania w UE modeli i polityk wsparcia starszych pracowników można oprzeć się na wymianie i implementacji następujących dobrych praktyk:

— zaangażowanie partnerów społecznych w negocjowanie **zakładowych, sektorowych lub ponadsektorowych układów zbiorowych pracy** zawierających regulacje odnoszące się do **pracowników starszych**; mogą to być także pakti społeczne, zapisy w regulaminach pracy i inne porozumienia dwu- i wielostronne;

— włączenie wszystkich zainteresowanych stron w inicjowanie i tworzenie **regulacji prawnych na poziomie krajowym (i europejskim)** zachęcających pracowników w wieku 50+ do

pozostania na rynku pracy, a ich pracodawców – do zatrzymywania ich w firmie lub naboru osób starszych do pracy;

— projektowanie i wdrażanie systemów, struktur sieciowych ukierunkowanych na **identyfikację sytuacji i wskaźników charakteryzujących kompleksowo pracowników starszych**;

— **zarządzanie przedsiębiorstwem** (lub grupą firm) **przez różnorodność z ukierunkowaniem na konkretne grupy wiekowe starszych pracowników** (m.in. zarządzanie zróżnicowaniem wiekowym i/lub zarządzanie zróżnicowaniem umiejętności);

— **wdrażanie modeli systemów doradztwa dla pracowników w wieku 50+ i ich pracodawców**, z naciskiem na rozwój podsystemów oceny zapotrzebowania na umiejętności zatrudnionych w przedsiębiorstwie, sektorze, regionie, a nawet kraju;

— stosowanie systemów **doradztwa dla pracowników** w dziedzinie **planowania szkoleń, kursów i innych działań edukacyjnych i dokształcających**, w szczególności ukierunkowanych na osoby starsze;

— rozwijanie systemów **doradztwa dla przedsiębiorców i kadry zarządzającej w zakresie poprawy adaptacyjności, konkurencyjności i produktywności przedsiębiorstw** w okresie przemian poprzez zarządzanie zróżnicowaniem wieku oraz zarządzanie kapitałem ludzkim za pomocą technologii informacyjnych;

— **budowanie i rozwijanie struktur i systemów sieciowych** (sektorowych, terytorialnych, mieszanych, łączących przedstawicieli zainteresowanych stron itp.) oraz **obserwatoriów umiejętności i miejsc pracy**, monitorujących dostęp osób starszych do rynku pracy (z uwzględnieniem ich umiejętności) i przebieg restrukturyzacji. Obserwatoria takie mogą obejmować swym zasięgiem sektory, jednostki terytorialne i regiony (także transgraniczne).

Bruksela, 25 marca 2009 r.

Przewodniczący  
Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego  
Mario SEPI

<sup>(1)</sup> Gerlinde Ziniel, *Presentation of database on employment initiatives for an ageing workforce* („Prezentacja bazy danych dotyczących inicjatyw w zakresie zatrudnienia dla starszych pracowników”), Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy.