



rekomendacje wdrożeniowe praca **60plus**

ścieżki: **firma
pracownik**

etapy wsparcia: **audyt
dostosowanie
zatrudnienie**

obszary wsparcia: **ergonomia
elastyczność
kompetencje**

REKOMENDACJE: **R.60plus**

REKOMENDACJA: **R.P**

rekomendacje wdrożeniowe

praca60plus

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą **wszystkich** narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus oraz pracownik60plus składających się na **zintegrowany model praca60plus**.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi diagnostycznych, walidacyjnych, doradczych i rekrutacyjnych opracowanych w ramach ścieżki **firma** oraz **pracownik60plus**, w szczególności:

1. **narzędzia audytu stanowiska pracy oraz samooceny pracownika** w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie **audytu** (narzędzia badawcze i diagnostyczne), w szczególności:
 - a. 12 ankiet **audytu stanowiska** pracy w obszarze **ergonomii**: 8 wskaźników związanych z procesem pracy: (F.E1) wydatek energetyczny; (F.E2) transport ręczny: podnoszenie; (F.E3) transport ręczny: pchanie; (F.E4) praca przy komputerze; (F.E5) główna pozycja pracy; (F.E6) wysokość powierzchni pracy; (F.E7) przestrzeń pracy rąk; (F.E8) pozycje robocze RULA REBA; oraz 4 wskaźniki związane z warunkami pracy: (F.E9) hałas; (F.E10) mikroklimat; (F.E11) oświetlenie i (F.E12) czynniki chemiczne w ścieżce firma60plus
 - b. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze **ergonomii**: 4 wskaźniki związane z postrzeganiem: (P.E1) wzrok; (P.E2) słuch; (P.E3) przestrzeń; (P.E4) czucie proprioceptywne; oraz 5 wskaźników związanych z mobilnością i poruszaniem się w czasie pracy: (P.E5) nogi; (P.E6) ręce; (P.E7) dłonie; (P.E8) dźwiganie; (P.E9) siła; oraz 3 wskaźniki związane z pozycją przyjmowaną w trakcie pracy: (P.E10) postawa; (P.E11) przyjmowanie pozycji i (P.E12) gibkość w ścieżce pracownik60plus
 - c. 12 ankiet **audytu stanowiska** pracy w obszarze **elastyczności**: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (F.F1) ilość czasu pracy; (F.F2) rozkład czasu pracy; (F.F3) formy organizujące czas; (F.F4) formy organizujące zadania; (F.F5) rodzaj umowy; (F.F6) współzależność pracy; (F.F7) autonomia pracy; (F.F8) charakter zadań; (F.F.9) świadomość EFP; oraz 3 wskaźniki związane z warunkami i dostępnością pracy: (F.F10) fizyczne warunki pracy; (F.F11) społeczne warunki pracy i (F.F12) osobiste warunki pracy w ścieżce firma60plus

- d. 24 ankiety **samooceny pracownika** w obszarze **elastyczności**: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (P.F1) ilość czasu pracy; (P.F2) rozkład czasu pracy; (P.F3) formy organizujące czas; (P.F4) formy organizujące zadania; (P.F5) rodzaj umowy; (P.F6) współzależność pracy; (P.F7) autonomia pracy; (P.F8) charakter zadań; (P.F.9) świadomość EFP; oraz 6 wskaźników związanych z warunkami i dostępnością pracy: (P.F10) fizyczne warunki pracy; (P.F11) społeczne warunki pracy i (P.F12) osobiste warunki pracy; i dodatkowe: (P.F13) dostępność pracy; (P.F14) możliwość uzdalnienia; (P.F15) świadomość praw; oraz 9 wskaźników związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego: (P.F16) aktywność domowa i rodzinna; (P.F17) aktywność osobista; (P.F18) aktywność społeczna; (P.F19) aktywność prozdrowotna; (P.F20) świadomość WLB; (P.F21) zdolność do pracy; (P.F22) wartość pracy; (P.F23) otwartość na zmiany i (P.F24) świadomość rozwojowa w ścieżce pracownik60plus
- e. 36 ankiet **audytu stanowiska** pracy w obszarze **kompetencji**: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (F.T1) aktywność; (F.T2) kreatywność; (F.T3) pamiętanie informacji; (F.T4) podzielność uwagi; (F.T5) rozwiązywanie problemów; (F.T6) spostrzegawczość; (F.T7) sumiennność; (F.T8) wyobraźnia przestrzenna; (F.T9) wytrwałość; (F.T10) adaptacyjność ICT; (F.T11) adaptacyjność 4.0; (F.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (F.O1) asertywność; (F.O2) budowanie relacji; (F.O3) dbanie o potrzeby innych; (F.O4) elastyczność; (F.O5) komunikacja interpersonalna; (F.O6) kultura osobista; (F.O7) orientacja na klienta; (F.O8) planowanie działań; (F.O9) radzenie sobie ze stresem; (F.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (F.O11) adaptacyjność PROJEKT; (F.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (F.P1) witalność; (F.P2) kondycja; (F.P3) akceptacja wysokości; (F.P4) akceptacja braku przestrzeni; (F.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (F.P6) informacje wzrokowe; (F.P7) informacje słuchowe; (F.P8) informacje zapachowo-smakowe; (F.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (F.P10) pamięć krótkotrwała; (F.P11) pamięć językowa i (F.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce firma60plus
- f. 36 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze **kompetencji**: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (P.T1) aktywność; (P.T2) kreatywność; (P.T3) pamiętanie informacji; (P.T4) podzielność uwagi; (P.T5) rozwiązywanie problemów; (P.T6) spostrzegawczość; (P.T7) sumiennność; (P.T8) wyobraźnia przestrzenna; (P.T9) wytrwałość; (P.T10) adaptacyjność ICT; (P.T11) adaptacyjność 4.0; (P.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (P.O1) asertywność; (P.O2) budowanie relacji; (P.O3) dbanie o potrzeby innych; (P.O4) elastyczność; (P.O5) komunikacja interpersonalna; (P.O6) kultura osobista; (P.O7) orientacja na klienta; (P.O8) planowanie działań; (P.O9) radzenie sobie ze stresem; (P.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (P.O11) adaptacyjność PROJEKT; (P.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (P.P1) witalność; (P.P2) kondycja; (P.P3) akceptacja wysokości; (P.P4) akceptacja braku przestrzeni; (P.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (P.P6) informacje wzrokowe; (P.P7) informacje słuchowe; (P.P8) informacje zapachowo-smakowe; (P.P9) informacje słowne w

podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (P.P10) pamięć krótkotrwała; (P.P11) pamięć językowa i (P.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce pracownik60plus

2. narzędzia modernizacyjne dostosowujące stanowiska pracy oraz wspierające rozwój pracownika w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie dostosowania (narzędzia modernizacyjne i zarządcze oraz walidacyjne i doradcze), w szczególności:
 - a. plan usprawnień ergonomicznych w ścieżce firma60plus
 - b. Pracownia Ergonomii Pracy w obszarze ergonomii w ścieżce pracownik60plus
 - c. strategia zarządzania wiekiem w aspekcie elastyczności pracy w ścieżce firma60plus
 - d. poradnik elastycznych form pracy dla pracownika w obszarze elastyczności w ścieżce pracownik60plus
 - e. plan szkoleń i reskilingu pracowników w ścieżce firma60plus
 - f. standardy egzaminacyjne w Pracowni Walidacji Kompetencji w obszarze kompetencji w ścieżce pracownik60plus
3. narzędzia określające warunki zatrudnienia pracownika w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie zatrudnienia (narzędzia kadrowe i rekrutacyjne), w szczególności:
 - g. standard ergonomiczny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - a. standard profilu ergonomicznego pracownika w ścieżce pracownik60plus
 - b. elastyczny standard stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - a. standard profilu elastyczności pracownika w ścieżce pracownik60plus
 - b. standard kompetencyjny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - c. standard profilu kompetencyjnego pracownika w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to jest wprowadzeniem do szczegółowych rekomendacji dotyczących ścieżek wsparcia (firma, pracownik), obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) oraz etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie). Niniejszy spis treści ukazuje całe spektrum narzędzi kompleksowego modelu wsparcia firm w utrzymaniu zatrudnienia pracowników wieku przedemerytalnym i emerytalnym kierowanych do specjalistów HR oraz kadr w MMSP oraz doradców zawodowych w Instytucjach Otoczenia Biznesu. Dlatego też opracowano szczegółowe rekomendacje wdrożeniowe ścieżek, obszarów i etapów wsparcia:

1. rekomendacje zbiorcze dla modelu **praca60plus**..... 2 str.
2. rekomendacje wdrożeniowe dla ścieżki **firma60plus**..... 10 str.
3. rekomendacje wdrożeniowe dla ścieżki **pracownik60plus**..... 21 str.
4. rekomendacje wdrożeniowe dla obszaru **ergonomia60plus**..... 34 str.
5. rekomendacje wdrożeniowe dla obszaru **elastyczność60plus**.... 44 str.
6. rekomendacje wdrożeniowe dla obszaru **kompetencje60plus**.. 52 str.
7. rekomendacje wdrożeniowe dla etapu **audyt60plus** 63 str.
8. rekomendacje wdrożeniowe dla etapu **dostosowanie60plus**..... 73 str.
9. rekomendacje wdrożeniowe dla etapu **zatrudnienie60plus**..... 82 str.

uzasadnienie – tło teoretyczne i praktyczne modelu i Projektu

ważnym osiągnięciem współczesnych społeczeństw rozwiniętych jest wydłużenie ludzkiego życia i poprawa jego jakości na wszystkich etapach. Temu cywilizacyjnemu sukcesowi towarzyszy drugie zjawisko, jakim jest obserwowany spadek dzietności. Połączenie obu wskazanych procesów demo-graficznych prowadzi do stopniowego zwiększenia udziału seniorów w ogóle społeczeństwa, co za Edwardem Rossetem określa się jako proces starzenia się ludności. Tymczasem przed osobami w wieku powyżej 60 lat jest dziś długi okres życia, a społeczeństwo coraz bardziej docenia to, co mają one do zaoferowania. Na tym właśnie polega aktywne starzenie się – na korzystaniu z licznych możliwości wynikających z dłuższego życia; czy to w miejscu pracy, czy w domu, czy w społeczności lokalnej. Aktywne starzenie się to nie tylko wyższa jakość życia poszczególnych osób, to również korzyści dla całego społeczeństwa. Lepszy stan zdrowia i dłuższy oczekiwany okres życia stwarzają starszym pracownikom możliwość kształtowania społeczeństwa przyjaznego dla osób starszych wiekiem. Dobrej jakości życie zawodowe jest jednak istotnym warunkiem utrzymania aktywności starszych pracowników oraz zapewnienia społeczeństwu możliwości korzystania z ich mocnych stron i talentów. W ten sposób osoby te aktywnie uczestniczą w tworzeniu zrównoważonego i troskliwego społeczeństwa, w którym występuje solidarność międzypokoleniowa, zaś produktywnie życie zawodowe stanowi ważny wymiar aktywnego starzenia się. Satysfakcjonująca praca może przyczyniać się do unikania chorób oraz do poprawy stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, zapewnienia dobrej kondycji, a także do propagowania pozytywnych i aktywnych postaw życiowych. Jakość życia zawodowego ma ogromny wpływ na wszystkich pracowników. Z prowadzonych badań wzdłużnych wynika, że zdolność do pracy przed przejściem na emeryturę jest predykatorem zdolności samodzielnego funkcjonowania w codziennym życiu w wieku 70–80 lat. Im większa jest zdolność do pracy przed emeryturą, tym wyższa jest później jakość życia. Obserwowane dziś procesy demograficzne nie tylko zmieniają strukturę generacyjną rynku pracy, ale przede wszystkim tworzą potrzebę nowego spojrzenia na pracownika i jego relacje z pracodawcą. Przykładami mogą tu być m.in. programy ASOS czy Senior+, zaś na poziomie regionalnym – uwzględnianie potrzeb seniorów w strategiach rozwoju. Nowoczesny sposób myślenia o III wieku opiera się na przekonaniu, iż starość jest jedną z faz życia. Ważne jest zapewnienie starości pozycji równoprawnej z innymi fazami życia, kształtowanie jej pozytywnego wizerunku i przygotowanie do niej młodszych pokoleń. Przyjęcie do wiadomości obserwowanych tendencji demograficznych jest kluczowe dla zrozumienia, jak istotne dla zrównoważonego rozwoju kraju jest tworzenie mechanizmów nie tylko zapobiegających wykluczaniu seniorów i kreujących warunki sprzyjające ich aktywności, ale także wspierających aktywność zawodową osób w wieku 60/65 plus. To ważne, jak wskazują bowiem prognozy, tendencje te będą się nasilać i w najbliższych kilku dziesięcioleciach nie należy spodziewać się odwrócenia opisanych trendów demograficznych. Warto w tym miejscu podkreślić, że obecna sytuacja demograficzna Polski jest efektem typowych dla społeczeństw wysokorozwiniętych procesów malejącej dzietności oraz wzrostu przeciętnej długości życia. Proces starzenia się ludności jest nie tylko polską specyfiką. Prognozy demograficzne Eurostatu wskazują, że w latach 2014–2060 w krajach Unii Europejskiej nastąpi drastyczne zmniejszenie liczby ludności w wieku produkcyjnym. Srebrna gospodarka jest dziś kluczową strategią rozwoju w warunkach kryzysu demograficznego. Zmiany demograficzne to jedno z największych wyzwań dla współczesnego rynku pracy. W kontekście celów projektu praca60plus należy skupić się na fakcie, że proces starzenia się społeczeństwa jest zjawiskiem, które w istotny sposób będzie wpływać na funkcjonowanie rynku pracy i mieć bezpośrednie przełożenie na możliwości wykorzystania potencjału polskich firm. Wyzwania demograficzne związane z procesem starzenia się ludności generują konieczność poszukiwania narzędzi, które pozwolą pracodawcom stopniowo dostosowywać się do nowych warunków funkcjonowania. Zmniejszająca się liczba osób aktywnych zawodowo przy wzroście udziału w społeczeństwie osób w wieku poprodukcyjnym każe bowiem zadać pytanie m.in. o możliwość zapewnienia pracodawcom dostatecznej ilości kadr, niezbędnej nie tylko

do podtrzymania, ale także rozwoju działalności. Jednocześnie działań tego rodzaju nie należy traktować wyłącznie jako czynników wspierających rynek pracy. To także rozwiązania, które długofalowo będą przyczyniać się do ograniczania kosztów po stronie systemu ochrony zdrowia. Aktywni seniorzy nie tylko obniżają koszty opieki zdrowotnej związanej z nimi samymi, lecz także wspomagają innych, a przy okazji system społeczny poprzez wolontariat czy samodzielną opiekę nad bliskimi osobami. Odpowiedzią na opisane wyżej wyzwania jest umiejętnie prowadzona polityka senioralna łącząca działania decydentów i rynku pracy, które mogą skutecznie oddziaływać na świadomość społeczną i polityki kadrowe pracodawców umożliwiające: aktywizację osób w wieku 60 plus, zapewnienie im warunków umożliwiających aktywność zawodową i popularyzację nowoczesnego sposobu myślenia o tej grupie pracowników, niwelującego stereotypy i dyskryminację ze względu na wiek. Pracownicy 60 plus są cennym i niewykorzystanym zasobem rynku pracy. Aktywizacja zawodowa osób 60 plus będzie stanowić realną odpowiedź na potrzeby rynku pracy i przyczyniać się do niwelowania deficytów po jego podażowej stronie. Wynika to z obserwowanych procesów demograficznych i faktu, że stopniowo będzie zmniejszać się liczba osób aktywnych zawodowo. Pracownicy 60 plus mogą być ważnym wsparciem dla polskich firm. Starsi pracownicy są doświadczeni, sumienni i odpowiedzialnie podchodzą do zleczanych im zadań, często są zdecydowanie bardziej samodzielnymi i dyspozycyjni niż młodsze osoby. Obecnie jedną z często wskazywanych barier dla aktywności zawodowej starszych grup pracowników są deficyty w obszarze kompetencji informatycznych. Należy jednak wziąć pod uwagę, że zakres wiedzy i kompetencji kolejnych generacji pracowników 60 plus będzie rósł, a zatem ta bariera stopniowo będzie tracić na znaczeniu. Aby otworzyć pracodawców na potrzeby najstarszych grup pracowników, należy dążyć do tego, by zmienili oni swój stosunek do pracowników 60 plus i promować rozwiązania systemowe, które będą wspierać pracodawców zainteresowanych zatrudnianiem i utrzymywaniem w organizacjach osób w wieku okołoemerytalnym. Jako społeczeństwo stajemy w obliczu jednej z większych zmian ostatnich dziesięcioleci. Zmiana ta, choć nie ma gwałtownego przebiegu, niesie za sobą potencjalnie rozległe konsekwencje. Już dziś należy poszukiwać rozwiązań, które pozwolą się na nią przygotować także w obszarze rynku pracy. Pracownicy 60 plus są istotnym, a wciąż nie w pełni wykorzystanym potencjałem polskiego rynku pracy. Mogą wносить istotną wartość dodaną do organizacji, a jednocześnie praca zawodowa korzystnie wpływa na nich samych. Dzięki aktywności mają możliwość budowania więzi z otoczeniem, wzmacniania poczucia własnej wartości. Czują się potrzebni i doceniani. O randze wyzwania projektowego świadczą dobitnie dwa wskaźniki: indeks starości (liczba osób w wieku 65 i więcej lat przypadająca na 100 osób w wieku 0–14 lat) oraz wskaźnik obciążenia demograficznego (relacja osób w wieku poprodukcyjnym do osób w wieku produkcyjnym). Wartość pierwszego ze wskaźników w skali kraju konsekwentnie z każdym rokiem rośnie: od 13,5 w roku 2010 do 17,0 w roku 2017. Podobnie rośnie wartość drugiego z wymienionych wskaźników: od 26,0 w roku 2010 do 34,0 w roku 2017. Kluczowe rozwiązanie dla problemu malejących zasobów siły roboczej stanowić może racjonalne wykorzystanie potencjału starszych pracowników. Oznacza to jednak konieczność zaplanowania i podjęcia działań w zakresie poprawy warunków pracy i przystosowania do stanu zdrowia pracowników 60 plus. Opisane wcześniej procesy demograficzne generują potrzebę planowania i wdrażania rozwiązań wspierających aktywność zawodową najstarszych grup pracowników nie w trybie doraźnym, ale w formie długofalowych działań, które będą mogły być dostosowywane do zmieniającego się kontekstu społecznego i gospodarczego. Na wskazane procesy można spojrzeć także przez pryzmat szans, jakie one generują. W odpowiedzi na wyzwania demograficzne pojawiła się koncepcja srebrnej gospodarki dotycząca wykorzystania starzenia się społeczeństwa do zarządzania rozwojem gospodarczym w taki sposób, by zmiana struktury ludności oraz wzrost aktywności osób starszych mogły stać się źródłem postępu i wzrostu gospodarczego. Srebrna gospodarka to model gospodarki odpowiadający na potrzeby osób starszych oraz pozwalający wykorzystać potencjał osób w zaawansowanym wieku. Jednym z kluczowych elementów strategicznego zarządzania gospodarką w tym modelu jest zapewnienie możliwości jak najdłuższej aktywności zawodowej. Wiąże się to z wyposażaniem pracowników w

zaktualizowane kwalifikacje i kompetencje nie-zbędne do pomyślnej kontynuacji kariery zawodowej, ale również z zaopatrzeniem pracodawców w wiedzę i umiejętności dostosowywania warunków i organizacji pracy do wymagań starzejących się zasobów pracy. Odpowiadając na powyższe trendy przygotowano model praca60plus. Kluczowym wymiarem innowacyjności rozwiązania jest komplementarność oraz interdyscyplinarność modelu praca60plus, która polega na uwzględnieniu dwóch zintegrowanych modeli: wsparcia pracodawcy oraz wsparcia pracownika, oraz na połączeniu tych dwóch obszarów problemowych poprzez wspólne kryteria dostosowania środowisk pracy uwzględniające trzy interdyscyplinarne zagadnienia: ergonomii pracy, elastycznych form organizacji pracy oraz walidacji pracy adekwatnie do kompetencji pracowników przy wykorzystaniu we wszystkich tych obszarach doświadczeń innowacyjnych i wdrożeniowych partnerstwa krajowego i ponadnarodowego projektu. Interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy łączy w jeden proces modernizacyjny i adaptacyjny dwa modele w ramach wspólnego modelu praca60plus: firma60plus: model utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym poprzez wsparcie przedsiębiorstw w przygotowaniu do utrzymania pracowników po osiągnięciu wieku emerytalnego w zatrudnieniu; pracownik60plus: model przygotowania pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym do pozostania na rynku pracy. Te dwa modele, a jednocześnie dwie ścieżki wsparcia, określają ramy praktyczne i wdrożeniowe innowacyjnej definicji środowiska pracy, w której środowisko pracy wyznaczone jest przez stanowisko pracy oraz pracownika. Poprzez środowisko pracy będące przedmiotem projektu oraz dalszych interwencji modelu praca60plus należy rozumieć to wszystko, co tworzone jest poprzez zbiór cech stanowiska pracy określonych przez zadania zawodowe, urządzenia, warunki pracy, oraz cech pracownika określonych przez jego kompetencje do pracy, cechy psychofizyczne i psychologiczne warunkowane stanem zdrowia oraz wiekiem. Połączenie tych cech tworzy zakres dopasowania, czyli możliwość świadczenia pracy przez konkretnego pracownika 60plus na konkretnym stanowisku pracy, czyli zatrudnienie60plus, będące celem projektu. Oczywiście zakres dopasowania może być mniejszy lub większy w zależności od zgodnych cech stanowiska pracy i pracownika oraz może być modyfikowany poprzez zmianę cech stanowiska pracy lub zmianę cech pracownika, czyli dostosowanie60plus. Zważywszy na fakt, iż osoby w wieku emerytalnym mają mniejsze możliwości oraz motywację do edukacji i rozwoju zawodowego, większą skuteczność będzie miało w procesie dostosowania zmienianie cech stanowiska pracy niż zmiana cech pracownika. Dlatego też główny akcent modelu położony jest na działania modernizacyjne i adaptacyjne pracodawcy, a interwencje w zakresie zmiany cech pracownika polegać będą przede wszystkim na odkrywaniu i wydobywaniu (walidacja i certyfikacja) umiejętności nieformalnych zdobywanych w trakcie życia. Punktem wyjścia jest jednak w obu przypadkach profilowany, ukiełkowany na możliwość świadczenia pracy (zatrudnienie) opis kluczowych cech stanowiska pracy i pracownika w spójnym standardzie opisu zapewniającym porównywalność i dopasowanie zidentyfikowanych w ten sposób cech, czyli audyt60plus tak rozumianego środowiska pracy. Dlatego też oba wskazane wyżej modele uwzględniają trzy etapy interwencji zgodne z zaprezentowaną wyżej logiką dopasowania:

1. audyt60plus: pierwszy krok modelu związany z opisem środowisk pracy (opis zadań technologicznych i organizacyjnych, wymagań psychofizycznych, narzędzi, warunków pracy zestawiony z opisem cech, kompetencji, zdrowia, dyspozycyjności pracownika), czyli „inventaryzacja cech”.
2. dostosowanie60plus: drugi krok modelu związany ze zmianą zakresu cech stanowiska pracy oraz pracownika (modernizacja stanowisk pracy zestawiona z walidacją, edukacją i certyfikacją pracowników), czyli „zmiana cech”.
3. zatrudnienie60plus: trzeci krok modelu związany z realizacją celu głównego projektu, czyli utrzymaniem lub przedłużeniem aktywności zawodowej pracownika certyfikowanego w procesie walidacji (profil

pracownika) na zmodernizowanym stanowisku pracy (oferta pracy) w ramach rekrutacji wewnętrznej w firmie, czyli „dopasowanie cech”.

Powyższa logika wsparcia uwzględnia 84 wskaźniki dopasowania stanowiska i pracownika, w tym 48 wskaźników lustrzanych umożliwiających identyfikację luk kompetencyjnych i rozbieżności pomiędzy wymaganiami stanowisk a możliwościami pracownika oraz 36 wskaźników specyficznych dla opisu stanowiska lub pracownika w trzech obszarach problemowych modelu:

1. **ergonomia60plus:** zakres audytu, dostosowania, zatrudnienia związany ze środowiskowymi parametrami warunków pracy w ścieżce firma60plus oraz psychofizycznymi parametrami wymagań zadań zawodowych w pracy opracowanymi w projekcie, dotyczącymi szeroko rozumianej problematyki ergonomii pracy (narządy zmysłu, kręgosłup i wysiętek, równowaga i wysokość oraz inne związane z medycyną pracy, leżące po stronie pracownika) – łącznie 24 wskaźniki ergonomiczne, w tym 12 wskaźników oceny warunków pracy i wymagań stanowiskowych w ankietach audytu ergonomicznego stanowiska w ścieżce firma60plus oraz 12 wskaźników oceny możliwości pracownika związanych z ergonomią pracy w ankietach oceny możliwości zdrowotnych i psychofizycznych pracownika zintegrowanych z modelem Pracowni Ergonomii Pracy PEP w ścieżce pracownik60plus.
2. **elastyczność60plus:** zakres audytu, dostosowania, zatrudnienia związany z elastycznymi formami pracy i organizacji pracy w zakresie szeroko rozumianej problematyki elastycznych form pracy EFP, z uwzględnieniem form wdrażanych z inicjatywy pracodawcy oraz z inicjatywy pracownika, związanych z ograniczoną wydolnością pracownika oraz jego ograniczoną dyspozycyjnością ze względu na opiekę nad osobami zależnymi, inne role rodzinne i społeczne związane z wiekiem leżące po stronie pracownika – łącznie 24 wskaźniki elastyczności, w tym 12 wskaźników lustrzanych w ścieżce firma60plus i pracownik60plus, w szczególności: 12 wskaźników oceny warunków pracy i wymagań stanowiskowych w zakresie elastyczności zatrudnienia i elastycznej organizacji pracy w ankietach audytu elastyczności pracy, stanowiska lub firmy w ścieżce firma60plus oraz 24 wskaźniki oceny elastyczności pracownika w zakresie elastyczności zatrudnienia i elastycznej organizacji pracy w ankietach oceny pracownika w ścieżce pracownik60plus.
3. **kompetencje60plus:** zakres audytu, dostosowania, zatrudnienia związany z walidacją i certyfikacją kompetencji i umiejętności w kontekście opisu wymagań kompetencyjnych stanowisk pracy – łącznie 36 wskaźników kompetencyjnych, lustrzanych w ścieżce firma60plus i pracownik60plus, w szczególności: 36 wskaźników opisu stanowisk pracy w zakresie 12 wymagań technologicznych (kompetencji poznawczych), 12 wymagań organizacyjnych (kompetencji społecznych), 12 wymagań psychofizycznych (kompetencji osobistych), w ankietach audytu kompetencyjnego stanowiska pracy w ścieżce firma60plus oraz 36 wskaźników oceny pracownika w zakresie 12 kompetencji poznawczych (wymagania technologiczne), 12 kompetencji społecznych (wymagania organizacyjne) oraz 12 kompetencji osobistych (wymagania psychofizyczne) w ankietach oceny i walidacji pracownika zintegrowanych z modelem Pracowni Walidacji Kompetencji PWK w ścieżce pracownik60plus.

W ujęciu syntetycznym model praca60plus zawiera 24 elementy, w tym 21 elementów odpowiadających macierzy 3 kroków wsparcia (audyt60plus, dostosowanie60plus, zatrudnienie60plus) i 3 obszarów problemowych wsparcia (ergonomia60plus, elastyczność60plus, kompetencje60plus) dla 2 ścieżek modelu (firma60plus, pracownik60plus) oraz 3 elementy informatyczne: horyzontalne i integrujące ścieżki modelu zapewniające bezpłatną dostępność narzędzi w okresie trwałości rezultatów projektu. Drugim aspektem modelu jest komplementarność, czyli uzupełnianie się narzędzi w ramach 3 obszarów problemowych wsparcia (ergonomia60plus, elastyczność60plus, kompetencje60plus). Dwuwymiarowe powiązanie 21

narzędzi modelu funkcjonalne (w pionie) i komplementarne (w poziomie) przedstawiono w macierzy dwóch ścieżek wsparcia (firma60plus, pracownik60plus) zgodnie z poniższym zestawieniem:

1. na model firma60plus składa się 10 elementów, w tym 3 pakiety narzędzi diagnostycznych z 60 wskaźnikami pomiaru, 4 narzędzia zarządcze i modernizacyjne oraz 3 narzędzia kadrowe do testowania i zastosowania odpowiednio przez pracowników HR, menedżerów, właścicieli firm, brygadzystów i przełożonych stanowiskowych oraz pracowników kadr i płac w MMŚP.
2. na model pracownik60plus składa się 11 elementów, w tym 3 pakiety narzędzi diagnostycznych z 72 wskaźnikami pomiaru, pracownia PWK, 3 narzędzia doradcze i modernizacyjne, pracownia PEP i 3 narzędzia kadrowe do testu i zastosowania przez doradców IOB świadczących usługi na rzecz MMŚP ze wsparciem, udziałem pracowników HR, brygadzystów i przełożonych stanowiskowych, pracowników kadr i płac.



rekomendacje **wdrożeniowe** firma

ścieżka: **firma**

etapy wsparcia: **audyt**

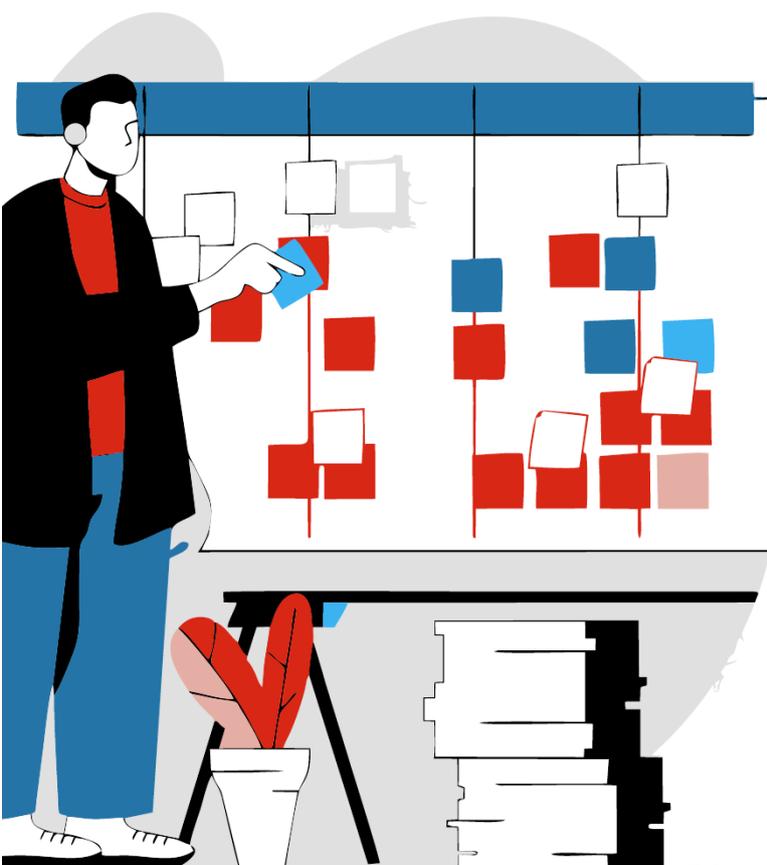
dostosowanie

zatrudnienie

obszary wsparcia: **ergonomia**

elastyczność

kompetencje



REKOMENDACJA: **R.F**

REKOMENDACJA: R.F

rekomendacje wdrożeniowe firma

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji Otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi badawczych, modernizacyjnych, zarządczych i kadrowych opracowanych w ramach ścieżki firma60plus, w szczególności:

1. **narzędzia audytu stanowiska pracy** w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie audytu (narzędzia badawcze), w szczególności:
 - a. **12 ankiet audytu stanowiska pracy w obszarze ergonomii:** 8 wskaźników związanych z procesem pracy: (F.E1) wydatek energetyczny; (F.E2) transport ręczny: podnoszenie; (F.E3) transport ręczny: pchanie; (F.E4) praca przy komputerze; (F.E5) główna pozycja pracy; (F.E6) wysokość powierzchni pracy; (F.E7) przestrzeń pracy rąk; (F.E8) pozycje robocze RULA REBA; oraz 4 wskaźniki związane z warunkami pracy: (F.E9) hałas; (F.E10) mikroklimat; (F.E11) oświetlenie i (F.E12) czynniki chemiczne
 - b. **12 ankiet audytu stanowiska pracy w obszarze elastyczności:** 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (F.F1) ilość czasu pracy; (F.F2) rozkład czasu pracy; (F.F3) formy organizujące czas; (F.F4) formy organizujące zadania; (F.F5) rodzaj umowy; (F.F6) współzależność pracy; (F.F7) autonomia pracy; (F.F8) charakter zadań; (F.F.9) świadomość EFP; oraz 3 wskaźniki związane z warunkami i dostępnością pracy: (F.F10) fizyczne warunki pracy; (F.F11) społeczne warunki pracy i (F.F12) osobiste warunki pracy.
 - c. **36 ankiet audytu stanowiska pracy w obszarze kompetencji:** 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (F.T1) aktywność; (F.T2) kreatywność; (F.T3) pamiętanie informacji; (F.T4) podzielność uwagi; (F.T5) rozwiązywanie problemów; (F.T6) spostrzegawczość; (F.T7) sumienność; (F.T8) wyobraźnia przestrzenna; (F.T9) wytrwałość; (F.T10) adaptacyjność ICT; (F.T11) adaptacyjność 4.0; (F.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (F.O1) asertywność; (F.O2) budowanie relacji; (F.O3) dbanie o potrzeby innych; (F.O4) elastyczność; (F.O5) komunikacja interpersonalna; (F.O6) kultura osobista; (F.O7) orientacja na klienta; (F.O8)

planowanie działań; (F.O9) radzenie sobie ze stresem; (F.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (F.O11) adaptacyjność PROJEKT; (F.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (F.P1) witalność; (F.P2) kondycja; (F.P3) akceptacja wysokości; (F.P4) akceptacja braku przestrzeni; (F.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (F.P6) informacje wzrokowe; (F.P7) informacje słuchowe; (F.P8) informacje zapachowo-smakowe; (F.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (F.P10) pamięć krótkotrwała; (F.P11) pamięć językowa i (F.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć”

2. narzędzia modernizacyjne dostosowujące stanowiska pracy w obszarze ergonomii, elastyczności i kompetencji na etapie dostosowania (narzędzia modernizacyjne i zarządcze), w szczególności:
 - d. plan usprawnień ergonomicznych
 - e. strategia zarządzania wiekiem w aspekcie elastyczności pracy
 - f. plan szkoleń i reskilingu pracowników
3. narzędzia określające warunki zatrudnienia na stanowisku pracy w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie zatrudnienia (narzędzia kadrowe), w szczególności:
 - g. standard ergonomiczny stanowiska pracy
 - h. elastyczny standard stanowiska pracy
 - i. standard kompetencyjny stanowiska pracy

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy całej ścieżki **firma60plus**, czyli zaleceń dotyczących kompleksowego zarządzania wiekiem z uwzględnieniem potrzeb i barier pracownika w wieku przedemerytalnym i emerytalnym w MMSP. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) jak i etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą całej ścieżki, w szczególności takich zagadnień, jak **zarządzanie wiekiem w firmie**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Teoria i definicja, przykłady **metod zarządzania wiekiem**: jednym z najważniejszych trendów, które będą wpływać na możliwości rozwojowe firm są procesy demograficzne, które determinują poziom i strukturę potencjału pracy. W Polsce mamy do czynienia z drastycznym spadkiem liczby urodzeń, zwłaszcza po boomie demograficznym z lat 80. XX wieku. W roku 2021 liczba urodzeń kształtowała się zaledwie na poziomie 332,7 tys., w 2022 roku - 305,00 tys., wobec 701,6 tys. w 1980 roku.¹ Poziom urodzeń znacznie przekracza liczbę zgonów, co przekłada się na ujemny przyrost naturalny, a w efekcie, biorąc pod uwagę saldo migracji zewnętrznych, spadek liczby ludności. W 2022 r. liczba urodzeń była o 143 tys. mniejsza od liczby zgonów. Współczynnik przyrostu naturalnego wyniósł -3,8, wobec -4,8 w 2021 r. i -0,9 w 2019 roku. Polska należy do grupy krajów w UE o najniższym współczynniku dzietności, znacznie poniżej poziomu gwarantującego prostą zastępowalność pokoleń², kształtującym się na poziomie 1,37 w 2000 roku, 1,38 w 2010 roku, 1,33 w 2021 roku, z prognozowanym poziomem 1,32 w 2100 roku. Cechą charakterystyczną procesów demograficznych jest także rosnąca tendencja wydłużania życia zarówno mężczyzn, jak i kobiet, pomimo jej wahań w latach 2020-2021, związanych z pandemią COVID-19. W 2021 roku przeciętna długość życia wynosiła 75,6 lat (71,7 lat mężczyźni i 79,7 lat kobiety). Faktem jest, iż jest to wskaźnik o 4,5 roku niższy niż średnia w Unii

¹ Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia, GUS, Warszawa 2023, s. 12 i nast.

² Stabilność demograficzną zapewnia współczynnik dzietności kształtujący się na poziomie 2,1-2,15, tj. kiedy w danym roku na jedną kobietę w ciągu wieku rozrodczego 15-49 lat przypada średnio dwoje dzieci.

Europejskiej i na poziomie zbliżonym do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Jednak biorąc pod uwagę prognozy demograficzne UE, to zauważamy wyraźny wzrost długości życia, zarówno kobiet, jak i mężczyzn. W 2100 roku przewidywana średnia długość życia kobiet w Polsce to 92,7 lat, zaś w przypadku mężczyzn jest to 88,4 lat. Są to wskaźniki nie odbiegające od poziomu wskaźników w krajach nawet Europy Zachodniej. Zarysowane tendencje związane ze spadkiem dzietności przy wydłużającym się życiu, oznacza starzenie się społeczeństwa Polski. Problem ten jest jeszcze bardziej widoczny, jeśli uwzględnimy medianę wieku, wyznaczająca granicę wieku, którą połowa populacji już przekroczyła, a druga połowa jeszcze nie osiągnęła. Wykazuje ona wyraźne tendencje rosnące, osiągając w 2100 r. 51,5 roku, tzn. poziom o 13 lat wyższy niż w 2012 r. i 9,9 lat w 2021 roku. Należy podkreślić, iż mediana wieku w Polsce w 2100 roku osiąga najwyższy poziom spośród krajów UE. Procesy te wpływają na przyspieszenie tempa starzenia się społeczeństwa, które determinuje istotne przemiany w liczebności oraz strukturze ludności w Polsce, co dotyczy głównie siły roboczej. Grupy wiekowe osób starszych coraz bardziej zwiększają swój udział w strukturze społeczeństwa w każdym z krajów członkowskich UE, w Polsce w sposób szczególny. Liczba osób powyżej 65. roku życia w stosunku do liczby ludności ogółem w roku 2010 w Polsce stanowiła 13,6% i była relatywnie niska w stosunku do pozostałych krajów europejskich. W kolejnych latach wykazuje tendencję rosnącą do 18,7% w 2021 roku. Z prognozy demograficznej Eurostatu wynika, że w roku 2100 może osiągnąć poziom 33,9% i będzie to najwyższy odsetek spośród analizowanych krajów UE. Według danych Eurostatu współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (obliczony jako stosunek ludności w wieku powyżej 65 lat a ludnością w wieku produkcyjnym) wzrósł w latach 2010-2021 o 9,4 pkt proc. (z 19,1% w 2010 roku do 28,5% w 2021 roku), przyjmując wartość jedną z wyższych wśród krajów UE. Z prognozy demograficznej wynika, iż wskaźnik ten będzie systematycznie rosnąć w perspektywie 2100 roku, osiągając poziom 63,2%, najwyższy w krajach europejskich. Średnio w Unii Europejskiej wskaźnik obciążenia ukształtuje się w 2100 roku na poziomie nieco niższym – 57,1%. Konsekwencją takich przemian demograficznych są także zmiany w strukturze ludności odnośnie do potencjalnych zasobów pracy – udziału ludności w wieku produkcyjnym 15-64 lata w ludności ogółem. Udział tej populacji w perspektywie 2100 roku wykazuje wyraźną tendencją malejącą we wszystkich krajach europejskich. Jednak na podkreślenie zasługuje fakt, iż w prognozowanym okresie do 2100 roku udział ludności w wieku produkcyjnym będzie najniższy w Polsce (53,6%). Reasumując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż w Polsce wskutek zachodzących i prognozowanych zmian w strukturze demograficznej, istnieje pilna potrzeba wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, jak też poprodukcyjnym, podobnie jak w innych krajach UE, w których liczba ludności w wieku produkcyjnym zaczęła już maleć. Z perspektywy rynku pracy ważne jest zarówno to, jak kształtuje się liczebność i struktura wieku zasobów pracy, ale także stopień ich zagospodarowania.³ Do oceny stopnia wykorzystania zasobów pracy posłuży m.in. wskaźnik aktywności zawodowej oraz wskaźniki zatrudnienia. Zwrócona będzie też uwaga na poziom i strukturę biernych zawodowo oraz skalę bezrobocia.⁴ Analiza wskaźników aktywności zawodowej w oparciu o dane Eurostatu, wskazuje, iż w grupie 55-64 lata wystąpił trend wzrostowy - z poziomu 32,1% w 2000 roku do 56% w 2021 roku, a więc o 23,9 pkt. proc. Jednak trudno uznać osiągnięty poziom za zadowalający, zwłaszcza jak porównamy się do innych krajów europejskich, gdzie skala partycypacji tej grupy wiekowej w rynku pracy sięga ponad 70-80%. Szczególnie niski jest poziom aktywności zawodowej kobiet – 44% w 2021 roku, wobec blisko 70% w przypadku mężczyzn. Zarysowany trend wzrostowy w zakresie aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lata był efektem wzrostu wskaźników zatrudnienia. Jak wynika z danych Eurostatu na przestrzeni dwóch dekad jego poziom w Polsce wzrósł o 25,7 pkt. proc. (z 29,0% w 2000 roku do 54,7% w 2021 roku). Jednak również jest to poziom relatywnie niski na tle innych krajów europejskich (np. Szwecja – 76,9%). Jeszcze większe dysproporcje

³ Urbaniak B. i inni, Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw, CeDeWu.pl, Warszawa 2015, s. 129.

⁴ Ze względu na specyfikę metodologii poszczególnych badań posłużymy się różnymi przedziałami wiekowymi.

między Polską a analizowanymi krajami europejskimi, w tym UE, mają miejsce w przypadku wskaźnika zatrudnienia kobiet (43,1% w 2021 roku), wobec 67,4% w przypadku mężczyzn. O niskim stopniu wykorzystania potencjału pracy w Polsce świadczą także wskaźniki odnośnie do oczekiwanego okresu całościowej aktywności zawodowej. Średnio w przypadku mieszkańców Unii Europejskiej to 36 lat (2021 r.), przy czym w większości krajów, ze względu na różne progi przechodzenia na emeryturę, dla kobiet wskaźnik ten jest niższy niż dla mężczyzn. W Polsce wskaźnik ten ukształtował się na poziomie niższym o 1,7 lat, przy czym długość życia zawodowego kobiet to 31,7 lat, zaś mężczyzn 36,8 lat. Z badań wynika, iż w Polsce problem niskiego wykorzystania potencjału pracy dotyczy już osób powyżej 50 roku życia⁵. Aktywność zawodowa osób po 50. roku życia w Polsce jest wyjątkowo niska i na przestrzeni lat 2010-2021 zanotowano jej wzrost na poziomie zaledwie 2,4 pkt. proc. (z 33,2% w 2010 roku do 35,6% w 2021 roku). Zaledwie co trzecia osoba w tym wieku jest aktywna. W przypadku kobiet aktywność zawodowa wykazuje zdecydowanie niższy poziom w stosunku do mężczyzn, osiągając poziom 26,2%. Wskaźnik zatrudnienia wykazuje tendencję rosnącą, przy czym dynamika wzrostu jest bardzo niska. W latach 2010-2021 wskaźnik ten wzrósł z 30,8% do 34,7%, przy czym jest on silnie zróżnicowany według płci. W 2021 roku ukształtował się na poziomie 43,6% w przypadku mężczyzn i zaledwie 27,7% w przypadku kobiet. Bez względu na płeć najwyższy wskaźnik zatrudnienia dotyczy osób w wieku 50-54 lata (81,4%), zaś najniższy dla osób w wieku powyżej 65 lat – 6,2%. Jednocześnie niskiej stopie zatrudnienia towarzyszy relatywnie niski poziom bezrobocia w tej grupie wiekowej. Stopa bezrobocia osób powyżej 50. roku życia w Polsce w 2021 r. wyniosła 2,3%. Najwyższa stopa bezrobocia w zbiorowości osób powyżej 50. roku życia wystąpiła wśród osób w wieku 55-59 lat (2,8%). Analizując problem bezrobocia wśród osób powyżej 50. roku życia warto odwołać się do danych bezrobocia rejestrowanego w urzędach pracy.⁶ W końcu 2022 r. w urzędach pracy zarejestrowanych było 218,9 tys. bezrobotnych powyżej 50 roku życia, tj. o 202,8 tys. osób mniej niż w końcu 2010 r. Wśród bezrobotnych powyżej 50 roku życia zdecydowanie dominowali mężczyźni (62,5% w 2022 roku) z uwagi na wyższy wiek emerytalny. Wyraźnie widać rosnący trend udziału osób po 50. roku życia wśród bezrobotnych. Jak wynika z oficjalnych danych statystycznych, pod koniec 2022 roku nieco częściej niż co czwarty bezrobotny w Polsce (27%) jest w wieku powyżej 50 lat, wobec 22,3% w 2010 roku, 25,7% w 2020 roku. Starsi bezrobotni są słabiej wykształceni, a wykształcenie wyższe posiadało 6,9% bezrobotnych powyżej 50 roku życia i 14,4% pozostałych bezrobotnych. Ponad 51% bezrobotnych powyżej 50 roku życia pozostaje bez pracy powyżej 12 miesięcy od momentu zarejestrowania się, w tym 37,2% powyżej 24 miesięcy. Generalnie w populacji osób po 50. roku życia najbardziej liczną grupą są bierni zawodowo. Oznacza, to że spośród 14 277,9 tys. osób w wieku 50 lat i więcej w 2021 roku w Polsce około 10147 tys. (71,1%) nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować. W największym stopniu bierność zawodowa dotyczy kobiet – stanowią one ponad 62,1% ogółu biernych zawodowo. Ze względu na zmniejszający i starzejący się potencjał pracy pracodawcy, w polityce kadrowej winni zwracać uwagę na wykorzystanie potencjału pracowników w wieku okołoemerytalnym, jak i emerytalnym. Analizy nad czynnikami wpływającymi na decyzje osób w wieku starszym o kontynuowaniu pracy, nawet pomimo uzyskania uprawnień emerytalnych lub wycofaniu się z rynku pracy wskazują m.in. na warunki panujące w miejscu pracy. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera koncepcja zarządzania wiekiem w organizacjach, jako „stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest szanowana, doceniona i ma możliwość wykorzystania swoich indywidualnych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki bezpiecznemu i przyjaznemu środowisku pracy zwiększa się efektywność i produktywność, spada absencja i spada stabilizacja kadry”⁷. Należy też zwrócić

⁵ Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2010 roku, GUS, Warszawa 2012; Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2020 roku, GUS, Warszawa 2020; Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2021 roku, GUS, Warszawa 2023.

⁶ Należy zauważyć, iż zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, bezrobocie rejestrowane obejmuje wyłącznie osoby w wieku od 18 do 60 (w przypadku kobiet) lub 65 lat (w przypadku mężczyzn) — a więc osoby które, jeszcze nie osiągnęły wieku emerytalnego.

⁷ D. Lewicka, Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach, PWN, Warszawa 2010, s. 227.

uwagę, iż zarządzanie wiekiem, jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i polega na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku⁸. Zarządzanie wiekiem obejmuje potencjalnie bardzo szeroki zestaw działań, które mogą być podejmowane przez pracodawców w celu zwiększenia wydajności pracy osób starszych. Podejmowanie tych działań jednocześnie wpływa na poprawę zdolności do pracy oraz wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników. Działania te mogą dotyczyć poszczególnych faz procesu kadrowego, samego pracownika, ale również środowiska pracy, które jest kształtowane przez pracodawców. Do obszarów zarządzania wiekiem należy zaliczyć⁹: rekrutację, przesunięcia pomiędzy stanowiskami, szkolenia i rozwój, politykę płacową, zdrowie i dobre samopoczucie, elastyczne zatrudnienie, politykę kończenia zatrudnienia, zmianę nastawienia do starszych pracowników, podejście kompleksowe. Należy zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek.¹⁰ Zarządzanie wiekiem jest częścią szerszej koncepcji, określanej mianem zarządzania różnorodnością, zgodnie z którą szeroko rozumiana różnorodność pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków¹¹. Okazuje się bowiem, że im bardziej różnorodny personel posiada dane przedsiębiorstwo, tym lepiej potrafi ono reagować na zmieniające się warunki rynkowe, elastycznie dostosowując swoją działalność do coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb klientów. Zespoły zróżnicowane wiekowo zapewniają dobre efekty pracy dzięki międzypokoleniowej wymianie wiedzy i umiejętności. Na przykład starsi dzielą się z młodszymi swoją wiedzą specjalistyczną, gromadzoną w toku kariery zawodowej natomiast młodsi zazwyczaj wspierają starszych w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii informatycznych.¹² Ekspert zajmujący się medycyną pracy zwracają uwagę, iż wraz z wiekiem zmieniają się możliwości wykonywania pracy. Ludzie w tym samym wieku kalendarzowym mogą mieć bardzo różny wiek biologiczny, a tym samym możliwości funkcjonowania w społeczeństwie.¹³ Zachęcanie rosnącej liczby starszych pracowników do pozostania w zatrudnieniu jest uzasadnione tylko wówczas, gdy równolegle podejmowane są działania zmierzające do utrzymania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej pracownika, podnoszenia jego kwalifikacji, a także działania ukierunkowane na modyfikację zadań, stanowisk, rytmu i czasu pracy w celu dostosowania ich do zmieniających się możliwości pracownika.¹⁴ Należy też zwrócić uwagę, iż proces zmian utraty, a może raczej zmian psychofizycznych jest silnie zindywidualizowany i nie uzasadnia podejmowania uniwersalnych działań w zakresie zarządzania wiekiem w stosunku do wszystkich pracowników w określonym wieku (np. z przedziału 45–65 lat). W pełni należy preferować zindywidualizowane podejście do pracowników w wieku starszym. Kluczowym wyzwaniem staje się stosowanie adekwatnych, zindywidualizowanych działań z zakresu zarządzania wiekiem, których celem byłoby podtrzymanie zdolności do pracy osób w różnym wieku.¹⁵ Zasadniczym celem zarządzania wiekiem jest doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej nie tylko do granic wieku emerytalnego, ale i dłużej. Tym bardziej, że istnieje wiele korzyści z zatrudniania starszych pracowników, zarówno dla nich samych, jak i pracodawców,

⁸ Liwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, PARP, Warszawa 2010.

⁹ G. Naegele, A. Walker A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. W: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>

¹⁰ A. Szcześniak, Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa 2013, s. 24.

¹¹ M. Rawłuszko, Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością, [w:] Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 28.

¹² Liwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem..., op. cit.

¹³ J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągrowiska-Kosk, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jak element ochrony zdrowia starszych pracowników, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, „Medycyna Pracy” 2010;61(1):55–63.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Zindywidualizowane podejście zalecane jest także nie tylko wobec osób pracujących, ale także bezrobotnych w starszym wieku. Por. M. Maksim, Z. Wiśniewski, Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych, „Polityka Społeczna” 2017, nr 10; M. Maksim, Z. Wiśniewski, M. Wojski, Strategie aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ dla publicznych służb zatrudnienia. Teoria i praktyka, Wyd. UMK, Toruń 2018.

przedsiębiorstw, czy też społeczeństwa. Wśród korzyści dla pracodawców wymienia się¹⁶: zachowanie wiedzy, kompetencji, doświadczenia w przedsiębiorstwie; dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa (kompetencje wynikające z różnorodności); minimalizowanie kosztów związanych ze szkoleniem pracowników – młodszych przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych, szczególnie w zakresie nowych technologii informacyjnych (intermentoring); pozyskiwanie pracowników w obszarach (zawodach), do których młodzi nie aplikują; cechy pracowników 50+, m.in.: rzetelność, lojalność, zaufanie.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: narzędzia przygotowano w celu umożliwienia podtrzymania i zwiększenia zatrudnienia i aktywności zawodowej starszych pracowników, co staje się odpowiedzią na ogólne wyzwania związane z rynkiem pracy, a więc starzeniem się społeczeństwa. Opis przygotowanych w projekcie narzędzi zawiera podręcznik wdrożeniowy pt. „Rozwiązania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Model praca 60 plus. Podręcznik wdrożeniowy.” Przygotowane rozwiązania w modelu praca60plus, w ścieżce firma60plus powinny być stosowane przez kadrę zarządzającą, osoby odpowiedzialne za prowadzenie rekrutacji pracowników oraz za szkolenia i rozwój kadry. Do ich rąk oddano szereg narzędzi umożliwiających diagnozę sytuacji wyjściowej (pakiet narzędzi diagnostycznych w obszarze ergonomia z 12 wskaźnikami pomiaru; pakiet narzędzi diagnostycznych w obszarze elastyczność z 12 wskaźnikami pomiaru; pakiet narzędzi diagnostycznych w obszarze kompetencje z 36 wskaźnikami audytu stanowisk pracy), poprzez narzędzia zarządcze i modernizujące stanowiska pracy (karta ergonomiczna stanowiska; fiszka projektu, plan usprawnień ergonomicznych na stanowisku; wzór strategii zarządzania wiekiem poprzez elastyczne formy pracy; wzór planu szkoleń i reskillingu pracowników PiE oraz narzędzia kadrowe, umożliwiające zatrudnienie na stanowisku pracy: wzór standardu ergonomicznego oferty pracy dla PiE w rekrutacji wewnętrznej; (wzór standardu elastyczności oferty pracy dla PiE w rekrutacji wewnętrznej; wzór standardu kompetencyjnego oferty pracy dla PiE rekrutacji wewnętrznej. W pierwszej kolejności warto wybrać obszar problemowy: fizyczne warunki pracy nie są odpowiednie dla pracowników starszych, w firmie nie stosuje się rozwiązań godzenia życia zawodowego z prywatnym, następuje dezaktualizacja kompetencji zauważalne, są braki kompetencyjne. W dalszej kolejności należy wykorzystać narzędzia umożliwiające modernizację stanowiska i narzędzia kadrowe. Im dokładniej i bardziej wszechstronnie podejdziesz się do audytu stanowisk tym więcej wiedzy zdobędzie pracodawca i lepiej będzie mógł zarządzać swoją firmą.

dobre praktyki: adresatami działań w obszarze zarządzania wiekiem w organizacji nie powinny być osoby w konkretnym wieku, ale osoby, których dotyczą problemy lub wyzwania najczęściej wiążące się z wiekiem. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać nie tylko odmienne wymagania wszystkich grup wiekowych pracowników, ale co ważniejsze w sposób optymalny czerpać z ich odmiennych możliwości, z potencjału ich wiedzy i doświadczenia zarówno zawodowego, jak i życiowego. W ramach projektu praca60plus wypracowano wiele innowacyjnych rozwiązań, które wpisują się w obszary zarządzania wiekiem¹⁷. Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani, w tym ze względu na wiek, ani bezpośrednio, ani pośrednio. Firmom prowadzącym proces rekrutacji zewnętrznej jak i wewnętrznej pomóc może Wzór standardu oferty pracy, w którym wskazano, iż oferta winna być skoncentrowana na cechach pracowników takich jak: umiejętności, kompetencje, doświadczenie zawodowe, indywidualne predyspozycje, indywidualne potrzeby. Dlatego podstawowym zadaniem personelu przy

¹⁶ K. Hildt-Ciupińska, J. Bugajska, Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej osób 50+. Przykłady dobrych praktyk, CIOP, Warszawa 2013.

¹⁷ por. str. 6 niniejszych rekomendacji

opracowaniu oferty pracy jest ukierunkowanie jej na wymienione cechy osób starszych, dla których ważnym jest, aby propozycja pracy dotyczyła stanowisk przygotowanych właściwie od strony ergonomicznej. Mimo, że obowiązuje wiele przepisów dotyczących warunków pracy na różnych stanowiskach to jednak często jeszcze można spotykać zakłady, w których stanowiska pracy nadal nie odpowiadają zasadom ergonomii. Dlatego w ofercie należy szczególnie podkreślić ergonomiczne walory stanowiska pracy. Dotyczy to również rekrutacji wewnętrznej. Kandydat powinien zdawać sobie sprawę z szansy jaką stwarza dla niego oferta na wydłużenie jego aktywności zawodowej. Należy pamiętać, że proces rekrutacji wewnętrznej ma za zadanie umożliwienie pracownikom 60+ pozostania w zawodzie zgodnie z posiadanymi kompetencjami, także aspiracjami zawodowymi. Takie działanie ma umożliwić utrzymanie ciągłości zatrudnienia pracowników znających bardzo dobrze organizację co często stanowi na wielu stanowiskach kluczową cechą. W obszarze pozyskania kadry zarządzanie wiekiem może pozwolić na utworzenie zespołów pracowniczych zróżnicowanych pod względem wieku, zapewnienie transferu wiedzy i umiejętności posiadanych przez starszych pracowników młodym pracownikom, dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów rekrutacji i selekcji w związku z poszerzeniem kręgu potencjalnych kandydatów, wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstwa w wyniku połączenia nowych i dotychczasowych kompetencji poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, jako otwartego pracodawcy na wszystkie grupy wiekowe, rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej na lokalnym rynku pracy poprzez likwidację ograniczeń wiekowych (stażowych) w procesie rekrutacji, zmniejszenie rotacji pracowników. Pracodawca powinien mieć na uwadze, że jego pracownicy potrzebują rozwoju i kształcenia ustawicznego by móc z jednej strony zaspokoić swoje aspiracje z drugiej zaś sprostać wyzwaniom jakie stawia przed nimi praca na danym stanowisku. Dobre praktyki w tym obszarze zakładają zapewnienie pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej stosownie do ich potrzeb i możliwości niezależnie od ich wieku wraz z dostosowaniem metod szkolenia pracowników do możliwości związanych z wiekiem oraz zaplanowanie rozwoju kariery zawodowej i utrzymywanie, podnoszenie poziomu kompetencji zawodowych. Narzędzie Plan szkoleniowy i plan reskillingu służy do przygotowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+ pozwala na opracowanie kompleksowego planu szkoleniowego, zakładającego przekwalifikowanie oraz uzupełnienie kompetencji pracowników 60+ pod kątem dostosowania kapitału kompetencyjnego pracownika do wymagań stanowiska pracy. Narzędzie to zostało zaprojektowane w sposób umożliwiający uzupełnienie go o moduł służący do opracowania standardu kompetencyjnego oferty pracy dla pracowników 60+. Plan szkoleniowy i reskillingu może być stosowany jako narzędzie samodzielne, jednak w celu osiągnięcia optymalnych efektów, przejawiających się poprzez wykorzystanie pełnego zestawu kompetencji pracownika 60+ istotnych z punktu widzenia wykonywanych zadań zawodowych oraz zapewnienia motywacji do kontynuowania pracy zawodowej przez pracowników 60+, wskazane jest połączenie go z narzędziem służącym do opracowania standardu kompetencyjnego wewnętrznej oferty pracy. Standard kompetencyjny to narzędzie, które w trzech krokach pozwala na przeprowadzenie analizy wymagań stanowiska pracy pod względem kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych, optymalizacji tego stanowiska pod kątem wymagań organizacyjnych przedsiębiorstwa, organizacji oraz możliwości pracowników 60+. Dzięki szkoleniom starszych pracowników rośnie zasób kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa, zwiększa się wydajność i motywacja do pracy, rośnie chęć do dalszego samorozwoju. Planowanie rozwoju daje wiedzę na temat wymagań kompetencyjnych i rodzaju obciążeń na poszczególnych stanowiskach pracy, wskazuje możliwości potencjalnych przesunięć wewnątrz firmy. Dobre praktyki w zakresie elastycznych form pracy zakładają dostosowanie czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem preferencji, możliwości i potrzeb pracowników, w tym do obciążenia obowiązkami opiekuńczymi. W zakresie elastycznych form czasu pracy wartymi poleceniami rozwiązaniami skierowanymi do osób starszych są: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę, zwolnienie z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub

z wykonywania prac dodatkowych, indywidualne dopasowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości i potrzeb pracowników, uwzględnianie podczas tworzenia grafików pracy zmianowej oczekiwań pracowników ze starszych generacji, oferowanie zatrudniania na czas określony lub na czas realizacji konkretnych zadań. Działania nacelowane na uelastycznienie ilości czasu pracy świadczonej przez osoby po 60 r.ż. koncentrują się najczęściej na zmniejszaniu wymiaru czasu pracy z uwzględnieniem oczekiwań pracownika oraz jego kondycji fizycznej. Ponadto część pracodawców oferuje osobom zatrudnionym reprezentującym starszą generację umowę o pracę na czas określony pozwalającą pracownikowi na bardziej elastyczne nakreślenie swoich planów zawodowych. Przedsiębiorstwa starają się także utrzymywać współpracę z osobami, które po osiągnięciu wieku emerytalnego odeszły z firmy. Zawierając z nimi umowy cywilnoprawne mają możliwość korzystania z ich wiedzy i doświadczenia w momentach dogodnych zarówno dla pracownika jak i pracodawcy. Wykorzystanie EFP może pozwolić m.in. na spadek ilości osób odchodzących z pracy w związku z niemożnością pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, rozszerzenie kręgu potencjalnych kandydatów do pracy w związku z tym, że organizacja oferuje elastyczne warunki świadczenia pracy i realizacji zadań, zwiększenie motywacji pracowników, lepsze wykorzystanie zasobów poprzez poprawę stanu zdrowia i spadku absencji chorobowych. W zakresie ochrony i promocji zdrowia oraz projektowania stanowisk pracy najlepsze rozwiązania zakładają zoptymalizowanie procesów pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy. Projekty modernizacji stanowiska powinny dotyczyć poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez dostosowanie stanowiska pracy pod kątem ergonomii stanowiska pracy dla osób starszych 60+, z uwzględnieniem przynajmniej jednego czynnika: wydatku energetycznego, obciążenia związanego z podnoszeniem, trzymaniem, przenoszeniem lub pchaniem i ciągnięciem, pozycji ciała, zakresu przestrzeni pracy dla kończyn górnych, pozycji roboczych - limity zakresów kątowych RULA / REBA, obciążenia hałasem, oświetlenia, mikroklimatu, narażenia na substancje chemiczne. Omawiając fizyczne warunki pracy starszych pracowników, należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak regulacja temperatury, oświetlenie, kontrola hałasu, ergonomia, wentylacja i dostępność. Miejsce pracy powinno być zaprojektowane z myślą o dostępności. Firmy powinny być również gotowe do wprowadzenia racjonalnych usprawnień dla pracowników niepełnosprawnych, takich jak zapewnienie sprzętu lub urządzeń, które mogą pomóc pracownikom w bezpiecznym i komfortowym wykonywaniu ich zadań. Należy przeprowadzać regularne oceny fizycznych warunków pracy, aby upewnić się, że firma spełnia potrzeby swoich starszych pracowników i wprowadza wszelkie niezbędne dostosowania. Starsi pracownicy mogą mieć inne potrzeby fizyczne w zakresie warunków pracy, w porównaniu z młodszymi pracownikami: starsi pracownicy mogą być bardziej wrażliwi na wahania temperatury i mogą wymagać bardziej komfortowego środowiska pracy, które nie jest zbyt gorące ani zbyt zimne; starsi pracownicy mogą być bardziej wrażliwi na oświetlenie i mogą wymagać dobrze oświetlonego środowiska pracy, które zmniejsza odbłaski i zmęczenie oczu; starsi pracownicy mogą być bardziej wrażliwi na hałas i mogą wymagać cichego środowiska pracy, które zmniejsza rozproszenie uwagi i sprzyja koncentracji; starsi pracownicy mogą być bardziej podatni na dyskomfort fizyczny i mogą wymagać ergonomicznego sprzętu i mebli, które promują dobrą postawę i zmniejszają obciążenie ciała; starsi pracownicy mogą być bardziej podatni na problemy z oddychaniem i mogą wymagać dobrej wentylacji w miejscu pracy w celu poprawy jakości powietrza i zmniejszenia narażenia na zanieczyszczenia. Te specjalne fizyczne warunki pracy są ważne, ponieważ mogą pomóc w promowaniu dobrego samopoczucia i komfortu starszych pracowników, co może prowadzić do zwiększenia satysfakcji z pracy, produktywności i wydajności. Ponadto zapewnienie tych specjalnych fizycznych warunków pracy może pomóc zmniejszyć ryzyko wypadków i urazów oraz promować poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Ważne jest, aby pamiętać, że nie wszyscy starsi pracownicy będą wymagać takich samych specjalnych warunków pracy fizycznej, a pracodawcy powinni wziąć pod uwagę specyficzne potrzeby i preferencje każdego pracownika. Pracodawcy powinni również rozważyć regularne oceny

fizycznych warunków pracy, aby upewnić się, że spełniają one potrzeby swoich starszych pracowników. Warunki pracy tworzone przez pracodawcę pełnią istotną rolę motywacyjną, z jednej strony mogą zachęcać osoby niezwiązane wcześniej z firmą do podjęcia w niej zatrudnienia, z drugiej zaś dla pracowników firmy stanowią bodziec skłaniający ich do pozostania w organizacji - gdy warunki pracy są atrakcyjne - lub rozstania z nią - gdy znacząco odstają od oferty konkurencji. Motywatory finansowe uznawane są zwykle za kluczowe z punktu widzenia pracowników, jednak, jak wynika z badań, dla osób reprezentujących najstarsze generacje czynniki te schodzą na plan dalszy, ustępując miejsca bodźcom związanym z atmosferą panującą w firmie, budowaniem poczucia przynależności do niej i identyfikacji z jej wartościami, a także z zaspokojeniem potrzeby uznania i ciągłego rozwoju. Dla tej grupy pracowników niemałe znaczenie podczas podejmowania decyzji o kontynuacji pracy zawodowej będą zatem miały także pozafinansowe warunki pracy. Projektując ofertę programów rozwoju pracowników w wieku 60+ warto monitorować łatwość dostępu do szkoleń. Pracownicy z najstarszych generacji często są związani ze swoim pracodawcą od lat, czują się częścią firmy i silnie z nią identyfikują. To właśnie ta grupa osób zatrudnionych odczuwa największą satysfakcję z pracy w swoich organizacjach. Prawdopodobieństwo, że pozostaną w firmie także po osiągnięciu wieku emerytalnego będzie większe wówczas, gdy będą oni postrzegać swoje stanowisko jako prestiżowe, a samą pracę jako interesującą i rozwijającą. O ile nie każde stanowisko w hierarchii firmowej można uznać za prestiżowe, to docenianie jego wagi i znaczenia wykonywanej na nim pracy pozostaje w zasięgu możliwości pracodawcy. Dla pracowników 60+ wyrażanie przez przełożonego wyrazów uznania, chwalenie ich zaangażowania i podkreślanie, że ich wkład pracy jest dostrzegalny to działania znacząco wpływające na motywację do pracy. Ponadto pracownicy dojrzały, podobnie jak reszta zatrudnionych, oczekują równego traktowania w procesie awansowania i planowania ich dalszej kariery. Rolą pracodawcy jest nie tylko precyzyjne określenie kryteriów awansów stanowiskowych i finansowych oraz oparcie ich na kompetencjach i wynikach pracy, co znacząco obniżyć może przejawy dyskryminacji ze względu na wiek, ale także prowadzenie bieżącego monitoringu tych procesów pod kątem identyfikacji działań niepożądanych. Szczególną rolę z motywacyjnego punktu widzenia odgrywają świadczenia dodatkowe. Ich pakiet powinien być możliwie szeroki i dopasowany do potrzeb różnych grup pracowników. Dla osób po 60 r.ż. istotne są zwłaszcza benefity związane z profilaktyką i ochroną zdrowia oraz te ułatwiające godzenie życia zawodowego i osobistego. Ponadto w firmach dążących do wydłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku okołoemerytalnym zasadne wydaje się wprowadzenie specjalnych, skierowanych do nich programów pozwalających na dopasowanie osobistych warunków pracy do potrzeb konkretnej osoby.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: opracowane narzędzia ścieżki firma60plus dotyczą obszarów: elastyczności, kompetencji i ergonomii. Wymienione obszary obejmują relacje firma – pracownik. Wdrażanie i propagowanie wszelkich rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, niezależnie od wielkości organizacji, jej lokalizacji czy branży, w której działa, będzie sukcesywnie przyczyniać się do jej wzrostu. Racjonalne i efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników oraz stałe utrzymywanie ich maksymalnej aktywności i innowacyjności w działaniu sprzyja osiągnięciu celów organizacji oraz wpływa na wzrost efektywności i wydajności pracy. Stosowanie wymienionych narzędzi ułatwia zarządzanie pracą i dostosowanie jej do możliwości oraz potrzeb pracowników. Jak wynika z praktyki, narzędzia w zakresie elastycznych formy pracy, kompetencji oraz ergonomii w odniesieniu do starszych pracowników można stosować zarówno w dużej, jak i mniejszej organizacji. Należy jednak mieć świadomość, że wykorzystanie tych form jest zdecydowanie łatwiejsze w dużych przedsiębiorstwach, w których różnorodność pracowników jest wysoka. Dodatkowo firmy takie najczęściej mają w swoich strukturach wyspecjalizowane działy HR, które są odpowiedzialne za całokształt polityki zatrudnienia, w tym strategii zarządzania wiekiem. W przypadku mniejszych

przedsiębiorstw wykorzystanie zaprezentowanych narzędzi może być nieco ograniczone, ale zaletą dla takich firm jest praca w małym zespole, umożliwiającą znajomość potrzeb pracowników i ich bieżący monitoring. Jeśli te potrzeby będą mogły być zaspokojone przez opisane narzędzia, to korzyści będą osiągnięte i po stronie pracownika, i po stronie pracodawcy. Procedura wdrażania i wykorzystania omawianych narzędzi będzie wówczas zależna od stylu zarządzania. Generalnie opracowane narzędzia są na tyle uniwersalne, iż mogą być stosowane na różnych stanowiskach pracy (administracyjnych, usługowych, produkcyjnych), w firmach o różnej wielkości i sposobie zarządzania.

równość: zarządzanie wiekiem jest elementem strategii zarządzania różnorodnością, którą wykorzystuje się po to, aby ze zróżnicowania pracowników pod względem wieku uczynić atut oraz uzyskać dla przedsiębiorstwa i jego pracowników jak największe korzyści. Celem tej strategii jest jak najdłuższe utrzymywanie aktywności osób starszych poprzez wykorzystanie ich doświadczenia w pracy i przeciwdziałanie stereotypom, co przełoży się na rentowność zatrudnienia. Zarządzanie wiekiem można więc traktować jako praktykę na rzecz wyrównywania szans osób w różnym wieku, w tym wypadku osób starszych. Niezmiernie istotne jest podkreślenie, że koncepcja ta dotyczy wszystkich grup wiekowych, powinna być stosowana przez całe życie pracownika, a zwłaszcza przez cały okres jego aktywności zawodowej. W takim ujęciu zarządzanie wiekiem powinno kompleksowo i systemowo obejmować ścieżki zawodowe wszystkich pracowników. Ma więc uwzględniać wszystkie istotne elementy procesu kadrowego od rekrutacji i właściwego doboru pracowników, zarządzania ich rozwojem i karierą zawodową (poprzez system kształcenia, treningi, system motywacyjny, politykę wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocję zdrowia, ergonomię stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia) aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę. Narzędzia są neutralne ze względu na płeć, przeciwdziałają dyskryminacji ze względu na wiek, umożliwiają uwzględnienie specyficznych potrzeb lub problemów wszystkich pracowników.

koszty i źródła finansowania: wykorzystanie narzędzi w organizacji posiadającej dział HR nie jest procedurą kosztowną. Wymagane jest po prostu włączenie elementów modelu działalności praca60plus do codziennej praktyki takiego działu. W przypadku, gdy firma jest mała lub jest to mikroprzedsiębiorstwo, istotne jest kto będzie odpowiadał za przeprowadzenie działań w obszarze zarządzania wiekiem. Kosztami w takim przypadku są tzw. koszty niezyskanych przychodów, gdy właściciel sam zajmuje się tą kwestią, odkładając realizację innych swoich zadań na plan dalszy. Mając na uwadze niewątpliwe korzyści ze stosowania tych narzędzi warto rozważyć ich użycie, pomimo braku działu HR. Możliwe jest finansowanie tego typu usług rozwojowych ze środków EFS, zarówno w ramach pomocy publicznej de minimis świadczonej przez Instytucje Otoczenia Biznesu czy firmy doradcze w ramach projektów unijnych.

trwałość: jako korzyści ze stosowania wypracowanych narzędzi można wymienić zwiększenie wydajności pracy starszych pracowników – dzięki efektywnemu wykorzystaniu starszych pracowników, zwiększa się ich motywacja do pracy; wzrost wydajności pracy pozostałych pracowników poprzez tworzenie zespołów międzypokoleniowych; obniżenie kosztów pracy – dzięki profilaktyce zdrowotnej i elastycznym formom pracy; ograniczenie kosztów szkoleniowych - przepływ wiedzy i doświadczenia od najstarszych do najmłodszych to inwestycja w kulturę organizacyjną, pamięć instytucjonalną ogranicza konieczność realizacji szkoleń zewnętrznych; optymalizacja zatrudnienia – wykorzystanie kompetencji doświadczonych pracowników na danym stanowisku pracy; ograniczenie fluktuacji pracowników – starsi pracownicy są lojalni i przywiązani do pracodawcy; redukcja kosztów zatrudnienia i kosztów pracy – przy braku młodszych pracowników na rynku pracy, zatrudnialność starszych pracowników powinna być gwarantowana; zwiększenie wiarygodności pracodawcy – wydłużanie aktywności zawodowej starszych pracowników dowodzi o świadomym zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie; tworzenie rozpoznawalnej marki przez firmę - wzrost zaufania do przedsiębiorstwa w jego otoczeniu - wśród kooperantów, klientów, partnerów.



rekomendacje wdrożeniowe pracownik

ścieżka: **pracownik**

etapy wsparcia: **audyt**

dostosowanie

zatrudnienie

obszary wsparcia: **ergonomia**

elastyczność

kompetencje



REKOMENDACJA: **R.P**

REKOMENDACJA: **R.P**

rekomendacje wdrożeniowe pracownik

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki **pracownik60plus**.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi diagnostycznych, walidacyjnych, doradczych i rekrutacyjnych opracowanych w ramach ścieżki **pracownik60plus**, w szczególności:

1. **narzędzia samooceny pracownika** w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie **audytu** (narzędzia diagnostyczne), w szczególności:
 - a. **12 ankiet** samooceny pracownika **w obszarze ergonomii**: 4 wskaźniki związane z postrzeganiem: (P.E1) wzrok; (P.E2) słuch; (P.E3) przestrzeń; (P.E4) czucie proprioceptywne; oraz 5 wskaźników związanych z mobilnością i poruszaniem się w czasie pracy: (P.E5) nogi; (P.E6) ręce; (P.E7) dłonie; (P.E8) dźwiganie; (P.E9) siła; oraz 3 wskaźniki związane z pozycją przyjmowaną w trakcie pracy: (P.E10) postawa; (P.E11) przyjmowanie pozycji i (P.E12) gibkość.
 - b. **24 ankiety** samooceny pracownika **w obszarze elastyczności**: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (P.F1) ilość czasu pracy; (P.F2) rozkład czasu pracy; (P.F3) formy organizujące czas; (P.F4) formy organizujące zadania; (P.F5) rodzaj umowy; (P.F6) współzależność pracy; (P.F7) autonomia pracy; (P.F8) charakter zadań; (P.F.9) świadomość EFP; oraz 6 wskaźników związanych z warunkami i dostępnością pracy: (P.F10) fizyczne warunki pracy; (P.F11) społeczne warunki pracy i (P.F12) osobiste warunki pracy; i dodatkowe: (P.F13) dostępność pracy; (P.F14) możliwość uzdalnienia; (P.F15) świadomość praw; oraz 9 wskaźników związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego: (P.F16) aktywność domowa i rodzinna; (P.F17) aktywność osobista; (P.F18) aktywność społeczna; (P.F19) aktywność prozdrowotna; (P.F20) świadomość WLB; (P.F21) zdolność do pracy; (P.F22) wartość pracy; (P.F23) otwartość na zmiany i (P.F24) świadomość rozwojowa.
 - c. **36 ankiet** samooceny pracownika **w obszarze kompetencji**: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (P.T1) aktywność; (P.T2) kreatywność; (P.T3) pamiętanie informacji; (P.T4) podzielność uwagi;

(P.T5) rozwiązywanie problemów; (P.T6) spostrzegawczość; (P.T7) sumienność; (P.T8) wyobraźnia przestrzenna; (P.T9) wytrwałość; (P.T10) adaptacyjność ICT; (P.T11) adaptacyjność 4.0; (P.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (P.O1) asertywność; (P.O2) budowanie relacji; (P.O3) dbanie o potrzeby innych; (P.O4) elastyczność; (P.O5) komunikacja interpersonalna; (P.O6) kultura osobista; (P.O7) orientacja na klienta; (P.O8) planowanie działań; (P.O9) radzenie sobie ze stresem; (P.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (P.O11) adaptacyjność PROJEKT; (P.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (P.P1) witalność; (P.P2) kondycja; (P.P3) akceptacja wysokości; (P.P4) akceptacja braku przestrzeni; (P.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (P.P6) informacje wzrokowe; (P.P7) informacje słuchowe; (P.P8) informacje zapachowo-smakowe; (P.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (P.P10) pamięć krótkotrwała; (P.P11) pamięć językowa i (P.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć”.

2. narzędzia wspierające rozwój pracownika w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie dostosowania (narzędzia walidacyjne i doradcze), w szczególności:
 - d. Pracownia Ergonomii Pracy w obszarze ergonomii
 - e. poradnik elastycznych form pracy dla pracownika w obszarze elastyczności
 - f. standardy egzaminacyjne w Pracowni Walidacji Kompetencji w obszarze kompetencji
3. narzędzia określające warunki zatrudnienia pracownika w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji na etapie zatrudnienia (narzędzia rekrutacyjne), w szczególności:
 - g. standard profilu ergonomicznego pracownika
 - h. standard profilu elastyczności pracownika
 - i. standard profilu kompetencyjnego pracownika

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy całej ścieżki **pracownik60plus**, czyli zaleceń dotyczących kompleksowego wsparcia pracownika w wieku przedemerytalnym i emerytalnym przez doradców IOB jak też HR czy specjalistów kadr i płać w MMSP. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) jak i etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą całej ścieżki, w szczególności takich zagadnień, jak **planowanie kariery**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

w Polsce mamy do czynienia z niskim wykorzystaniem potencjału pracy osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, który dotyczy już nawet osób powyżej 50 roku życia¹⁸. Świadczą o tym, z jednej strony, niskie wskaźniki: aktywności zawodowej (35,6% w 2021 roku, w tym kobiety 26,2%); zatrudnienia (w 2021 roku 34,7%, w tym 43,6% w przypadku mężczyzn i zaledwie 27,7% w przypadku kobiet), z drugiej olbrzymia skala bierności zawodowej. Spośród 14 277,9 tys. osób w wieku 50 lat i więcej w 2021 roku w Polsce około 10147 tys. (71,1%) nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować. W największym stopniu bierność zawodowa dotyczy kobiet – stanowią one ponad 62,1% ogółu biernych zawodowo. Tak duża skala bierności zawodowej wynika m.in. ze specyfiki polskiego systemu emerytalnego, w ramach którego mamy

¹⁸ Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2010 roku, GUS, Warszawa 2012; Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2020 roku, GUS, Warszawa 2020; Osoby powyżej 50. roku na rynku pracy w 2021 roku, GUS, Warszawa 2023.

do czynienia z niskim, w porównaniu do innych krajów, ustawowym wiekiem emerytalnym (60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn), jak też z niskim faktycznym wiekiem przechodzenia na emeryturę. W 2015 r. średni wiek przejścia na emeryturę wynosił 61,6 lat, w tym dla mężczyzn – 62,8 lat, a dla kobiet – 60,7 lat. W 2020 r. było to odpowiednio 62,3 lat ogółem, w tym 64,8 lat dla mężczyzn i 60,6 lat dla kobiet. W 2021 roku średni wiek przechodzenia na emeryturę był zbliżony do roku poprzedniego (odpowiednio: 62,4 lat, 64,8 lat i 60,6 lat). Podobne wartości, jak w latach poprzedzających, dotyczą roku 2022, a mianowicie średni wiek przejścia na emeryturę to 62,5 lat, w tym dla kobiet 60,6 i mężczyzn 64,9.¹⁹ Relatywnie krótki okres aktywności zawodowej przekłada się na sytuację ekonomiczną emerytów, która jest z roku na rok trudniejsza. Bowiem w polskim systemie emerytalnym premiowana jest długa aktywność zawodową, a wysokość świadczenia emerytalnego uzależniona jest m.in. od stanu indywidualnego konta emerytalnego świadczeniobiorcy, na które przez okres aktywności zawodowej odprowadza on składki. Im dłużej je opłaca, tym ma większe możliwości zwiększenia stanu tego konta, a tym samym swojej emerytury.²⁰ W 2010 r. stopa zastąpienia, czyli relacji przeciętnej wypłacanej emerytury względem średniej krajowej, wyniosła 62,2% i miała trwałą tendencję spadkową, a mianowicie: 63,7% w 2015 roku, 56,4% w 2020 roku, 51,7% w 2021 roku i 50,4% w 2022 r. Według szacunków ZUS w 2030 roku średnia emerytura wyniesie 47,1%, w 2040 roku – 37,6%, w 2050 – 28,7%, a w 2060 r. – zaledwie 24,6% przeciętneho wynagrodzenia w Polsce.²¹ Obniżająca się stopa zastąpienia wynika ze zmniejszającej się liczby osób w wieku produkcyjnym, przy rosnącej emerytów. Szczególnie problem niskich świadczeń emerytalnych dotyczy kobiet, które to ustawowo mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a żyją znacznie dłużej niż mężczyźni. Taki stan rzeczy doprowadza do nasilonego problemu ubóstwa emerytalnego kobiet²². Na koniec 2021 roku przeciętna wysokość emerytury wypłacanej przez ZUS wyniosła 3344,56 zł dla mężczyzn (67,6% przeciętneho wynagrodzenia), w przypadku kobiet była to kwota 2248,47 zł (45,5% przeciętneho wynagrodzenia). W roku 2022 przeciętna emerytura kobiet kształtowała się na poziomie zaledwie 45,1% przeciętneho wynagrodzenia. Uwzględniając obowiązujące zasady systemu emerytalnego w Polsce wyższy poziom emerytur może zapewnić tylko dłuższa aktywność zawodowa, a zarazem odprowadzanie składki. Poza tym, im później przechodzi się na emeryturę, tym krótszy jest – statystycznie – okres jej pobierania (okres życia na emeryturze), co w formule wyliczania tego świadczenia też wpływa pozytywnie na jego wysokość. Szacuje się, że każdy rok pracy połączonej z opłacaniem składek po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego daje wzrost świadczenia nawet o 10–15%²³. Praca dla osób starszych ma znaczenie ekonomiczne, jak też i pozaekonomiczne. Jest podstawowym źródłem utrzymania dla tych osób, którzy nie otrzymują świadczeń emerytalno-rentowych, i uzupełniającym dla tych, którzy pobierają emerytury bądź renty. Praca osób starszych przynosi także korzyści pracodawcom i młodszym pracownikom, którzy mogą korzystać z kwalifikacji, doświadczenia zawodowego i wiedzy pragmatycznej osób starszych, a także społeczeństwu, gdyż przyczynia się do pomnażania dochodu narodowego. Praca to także korzyści niematerialne, odnoszące się do budowy prestiżu seniorów, określa ich miejsce i rolę w społeczności czy w rodzinie. Bywa głównym bodźcem aktywności życiowej, pozwala zachować seniorom poczucie społecznej użyteczności, wzmacnia naturalne więzi międzypokoleniowe. Obowiązki związane z pracą nadają sens życiu wielu osób starszych, motywują do wychodzenia z domu, do dbania o wygląd, kondycję fizyczną i psychiczną.²⁴ W Polsce regulacje prawne przewidują, z jednej strony, określone

¹⁹ Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2015, ZUS, Warszawa, maj 2015; Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2020, ZUS, Warszawa, maj 2021; Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2021, ZUS, Warszawa, maj 2022. Wstępne dane ZUS za 2022 r.

²⁰ Głogosz D., Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w programie „Polski Ład”, „Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka” Nr 13/2021

²¹ <https://www.rp.pl/ubezpieczenia/art37862041-zus-polski-system-emerytalny-nie-zbankrutuje>

²² Bakalarczyk R., Potocki P., Państwo dobrobytu wobec zmian demograficznych, Fundacja Centrum im. Ignacego Daszyńskiego, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2022, s. 17.

²³ Głogosz D., Ubezpieczenia społeczne... op. cit.

²⁴ Sytuacja osób starszych w Polsce – wyzwania i rekomendacje. Raport Komisji Ekspertów ds. Osób Starszych, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa 2020, s. 12

przywileje wobec osób pracujących w wieku powyżej 50 roku życia lub po nabyciu praw emerytalnych, które mają zachęcać do wydłużenia aktywności zawodowej, z drugiej strony bezpośrednio skierowane na wspieranie zatrudnienia osób starszych. Jeden z przywilejów związany jest z ochroną pracowników po 50 roku życia przed zwolnieniem. Pracownicy, którym zostało nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego (60 lat w przypadku kobiet oraz 65 lat w przypadku mężczyzn) nie mogą zostać zwolnieni z pracy. Nie dotyczy to jednak sytuacji, w których do zerwania umowy o pracę dochodzi z winy pracownika, bądź też, gdy pracodawca ogłasza upadłość lub dochodzi do likwidacji zakładu pracy. Ochrona pracowników po 50 roku życia nie obowiązuje też w sytuacji, gdy pracodawca ma możliwość rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia. Do zwolnienia może więc dojść jeśli niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa dłużej niż 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 6 miesięcy lub dłużej niż łączny okres pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku oraz pobierania świadczenia rehabilitacyjnego przez pierwsze 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy co najmniej 6 miesięcy lub jeżeli niezdolność do pracy została spowodowana wypadkiem przy pracy albo chorobą zawodową. Rozwiązanie umowy o pracę może nastąpić także w przypadku, gdy usprawiedliwiona nieobecność pracownika trwa dłużej niż miesiąc. Nie dotyczy to jednak sytuacji, w których przyczyną tej nieobecności jest choroba. Polskie prawo chroni starszych pracowników również przed zmianami warunków pracy w okresie przedemerytalnym. Warto jednak pamiętać, że nie dotyczy to zmian związanych z warunkami wynagradzania w sytuacji, gdy dotyczą one wszystkich osób zatrudnionych u danego pracodawcy, bądź też grupy pracowników, do której dana osoba należy. Innym wyjątkiem od tej reguły jest też sytuacja, w której pracownik stracił całkowicie zdolność do wykonywania dotychczasowej pracy. Taka utrata zdolności musi jednak być potwierdzona orzeczeniem lekarskim. Do wprowadzenia zmian może dojść również w przypadku utraty przez pracownika (również nie z jego winy) uprawnień do wykonywania dotychczasowych zadań. Przywileje pracowników 50+ również dotyczą rozwiązań w czasie jego choroby. W przypadku pracownika, który ukończył 50 lat i jest niezdolny do pracy do pracy na skutek: choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną trwającej łącznie do 14 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownik zachowuje prawo do 80% wynagrodzenia, chyba że obowiązujące u danego pracodawcy przepisy prawa pracy przewidują wyższe wynagrodzenie z tego tytułu; powyżej 14 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy z ubezpieczenia społecznego w wysokości 80% podstawy wymiaru zasiłku; wypadku w drodze do pracy lub z pracy, choroby przypadającej w czasie ciąży, poddania się niezbędnym badaniom lekarskim przewidzianym dla kandydatów na dawców komórek, tkanek i narządów oraz poddania się zabiegowi pobrania komórek, tkanek i narządów trwającej łącznie do 14 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownik zachowuje prawo do 100% wynagrodzenia, powyżej 14 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy z ubezpieczenia społecznego w wysokości 100% podstawy wymiaru zasiłku. Natomiast miesięczny zasiłek chorobowy za czas przebywania w szpitalu pracownika, który ukończył 50 rok życia, wynosi: 80% podstawy wymiaru zasiłku – za okres od 15 do 33 dnia niezdolności do pracy w roku kalendarzowym, 70% podstawy wymiaru zasiłku – za okres od powyżej 33 dnia niezdolności do pracy w roku kalendarzowym. Zasiłek chorobowy przysługuje za każdy dzień niezdolności do pracy, nie wyłączając dni wolnych od pracy. Co więcej, wynagrodzenie chorobowe oblicza się według zasad obowiązujących przy ustalaniu podstawy wymiaru zasiłku chorobowego i wypłaca za każdy dzień niezdolności do pracy, nie wyłączając dni wolnych od pracy. Wynagrodzenie nie przysługuje w przypadkach, w których pracownik nie ma prawa do zasiłku chorobowego, a może tak się stać np. gdy pracownik nie ma odpowiedniego okresu wyczekiwania do ubiegania się o dane świadczenie. Największa gama instrumentów wspierających zatrudnienie osób w wieku 50+ dotyczy osób zarejestrowanych w urzędach pracy jako osoby bezrobotne. Bowiem zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2022 r. poz. 690 z późn. zm.) osoby bezrobotne powyżej 50. roku uznaje się za osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Przysługuje im pierwszeństwo w skierowaniu do udziału w

programach specjalnych, które umożliwiają zastosowanie niestandardowych rozwiązań mających doprowadzić uczestników do zatrudnienia. Poza tym mogą na zasadach ogólnych korzystać z szerokiego spektrum usług i instrumentów rynku pracy, obejmującego m.in.: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, szkolenia, staże, skierowanie do pracy na refundowane stanowiska pracy, dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej. Ustawa o promocji (...) przewiduje także szereg instrumentów, kierowanych do pracodawców, mających stanowić zachętę do zatrudniania osób w starszym wieku i wydłużania tym samym okresu aktywności zawodowej tych osób, w ramach których²⁵: pracodawca, do którego w ramach prac interwencyjnych został skierowany bezrobotny, który ukończył 50. rok życia, otrzymuje refundację wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne za tę osobę; pracodawcy i inne jednostki organizacyjne, zatrudniające osoby które ukończyły 50 rok życia, są zwolnieni z obowiązku opłacania składek na FP i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP) przez okres 12 miesięcy; pracodawcy oraz inne jednostki organizacyjne zatrudniające osoby w wieku powyżej 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni) są całkowicie zwolnieni z obowiązku odprowadzania za nich składek na FP i FGŚP; pracodawcy lub przedsiębiorcy mogą również otrzymać dofinansowanie do wynagrodzenia zatrudnionego skierowanego bezrobotnego, przez okres 12 (jeżeli bezrobotny ukończył 50 lat, a nie ukończył 60 lat) lub 24 miesięcy (jeżeli bezrobotny ukończył 60 rok życia). Z kolei pracownicy oraz osoby wykonujące inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą w wieku 45 lat i powyżej, zainteresowane pomocą w rozwoju zawodowym, po zarejestrowaniu się w urzędzie pracy jako poszukujący pracy, mogą skorzystać m.in. z finansowania szkoleń, egzaminów i studiów podyplomowych. Inne korzyści pracodawcy z zatrudniania starszych osób, to krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego. Okres ten w przypadku pracownika 50+ został skrócony do 14 dni (standardowo do 33 dni) w ciągu roku kalendarzowego. Za czas niezdolności do pracy, trwającej łącznie dłużej niż 30 dni lub 14 dni w ciągu roku kalendarzowego, pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy na zasadach określonych w odrębnych przepisach. Krótszy okres wypłaty wynagrodzenia dla pracownika 50+ dotyczy choroby przypadającej po roku kalendarzowym, w którym pracownik ukończył 50. rok życia. Pracodawca może także otrzymać wsparcie kształcenia ustawicznego pracowników po 45 roku życia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Pracodawca składa wniosek o przyznanie środków z KFS (Krajowy Fundusz Szkoleniowy) na kształcenie ustawiczne do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo miejsce prowadzenia przez niego działalności. Środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego KFS (2022) pracodawca może przeznaczyć na: doprecyzowanie potrzeb szkoleniowych, które można będzie zaspokoić dzięki środkom KFS, kursy i studia podyplomowe oraz egzaminy, w których wezmą udział pracownicy z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą, badania lekarskie i psychologiczne, jeśli okażą się niezbędne, ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z udziałem w kształceniu ustawicznym. Dofinansowanie kształcenia ustawicznego jest na poziomie od 80% do 100% całkowitej wartości szkolenia. Pracodawcy mogą korzystać też w urzędach pracy z nieodpłatnej pomocy doradcy zawodowego i uzyskać indywidualne porady zawodowe, które pomogą w rozwoju ich przedsiębiorstwa i pracowników. Wsparcie doradcy polega na analizie kompetencji pracowników: zaproponowaniu dla nich odpowiednich szkoleń w celu uzupełnienia ewentualnych luk kompetencyjnych, wskazaniu kompetencji, które lepiej sprawdzą się w innych warunkach oraz w takim określeniu wymagań dla nowych stanowisk pracy, by były one lepiej dostosowane do możliwości osób w wieku 50+. Najnowszym instrumentem, obowiązującym od stycznia 2022 roku, mającym na celu wydłużenie aktywności zawodowej, jest tzw. zerowy podatek od dochodów osobistych (PIT-0). Obejmuje on tylko jedną grupę podatników: osoby pracujące, które osiągnęły wiek emerytalny, ale nadal chcą pracować: czy to na podstawie umowy o pracę, czy umowy cywilnoprawnej, czy też prowadzenia działalności gospodarczej.²⁶ PIT-0 dla seniorów jest więc instrumentem, którego celem jest

²⁵ Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2021 r., Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa, listopad 2022.

²⁶ Głogosz, D., Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w programie „Polski Ład”, „Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka” Nr 14/2021.

zachęcenie do jak najdłuższego pozostawania na rynku pracy i gromadzenia kapitału emerytalnego, nawet po uzyskaniu prawa do emerytury. PIT-0 dla seniorów obejmie roczny przychód z pracy do kwoty 85 528 zł (tj. ponad 7 tys. zł brutto miesięcznie). Ponadto osoby, które rozliczają się na zasadach ogólnych, będą mogły odliczyć od podstawy opodatkowania także tzw. kwotę wolną w wysokości 30 tys. zł. Tym samym pracujący seniorzy, którzy nie zdecydują się przejść na emeryturę mimo przekroczenia ustawowego wieku emerytalnego, będą płacić podatek PIT dopiero wtedy, gdy ich dochody przekroczą 115 528 zł.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: szeroki zakres problemowy modelu dotyczący zagadnień ergonomii pracy, elastyczności zatrudnienia oraz szerokiego spektrum uniwersalnych kompetencji psychologicznych, przez kompetencje społeczne, po kompetencje osobiste, powoduje, iż doradca chcący skorzystać z modelu otrzymuje do wyboru 72 wskaźniki oceny pracownika oraz blisko 100 dodatkowych narzędzi walidacyjnych. Interdyscyplinarność i komplementarność modelu opartego na trzech obszarach problemowych, oferującego w każdym z tych obszarów trzy etapy wsparcia w dwóch równoległych ścieżkach audytu i modernizacji stanowiska pracy oraz oceny, rozwoju i edukacji pracownika, może powodować poczucie nadmiaru zaproponowanych narzędzi i metod pracy. W codziennej praktyce doradcy Instytucji Otoczenia Biznesu rzadko kiedy powstanie problem wymagający kompletnej interwencji w trzech obszarach wsparcia. Kluczową cechą proponowanego modelu jest więc wybór, czyli dostosowanie złożonego modelu do specyficznej potrzeby pracownika lub firmy, do dużo prostszego problemu czy wyzwania. Na początku należy dokonać wyboru obszaru problemowego pracownik może mieć więc problem z fizyczną uciążliwością pracy, brakiem możliwości jej pogodzenia z życiem prywatnym lub z wyzwaniami kompetencyjnymi przekraczającymi jego możliwości. I tak orientacja na problemach ergonomicznych ogranicza model do 12 wskaźników samooceny oraz 12 ćwiczeń i zadań ergonomicznych do wykonania i oceny w Pracowni Ergonomii Pracy. Z kolei wybór obszaru elastyczności pracy ogranicza model do 24 wskaźników elastyczności i poradnika elastycznych form pracy. Algorytm ten nie sprawdzi się jednak przy wyborze obszaru kompetencyjnego, w którym doradca nadal będzie miał do wyboru 36 wskaźników kompetencyjnych i ponad 100 narzędzi Pracowni Walidacji Kompetencji PWK. Następnie należy dokonać wyboru rodzaju stanowiska pracy: produkcyjne, administracyjne lub usługowe. Założono, że każdy rodzaj stanowiska stawiać będzie przed pracownikiem odmienne wyzwania i problemy związane z ergonomią pracy z racji odmiennych typów prac i czynności zawodowych na tych stanowiskach; inne możliwości uelastycznienia pracy związane z odmienną organizacją pracy oraz inne kompetencje typowe dla zadań produkcyjnych, administracyjnych czy usługowych. W dalszej kolejności dokonuje się wyboru tematu przewodniego: doradztwo zorientowane na kompetencje, w którym doradca wybiera wskaźniki oceny i zadania walidacyjne adekwatnie do szczegółowych problemów zgłaszanych przez pracownika; doradztwo zorientowane na role zawodowe, w którym doradca wybiera wskaźniki oceny i zadania walidacyjne w analizie dopasowania pracownika do wybranej roli zawodowej, którą pełni lub musi pełnić w firmie w związku ze stawianymi mu wyzwaniami zawodowymi lub doradztwo dostosowane do branży lub zawodu, w którym doradca wybiera wskaźniki oceny i zadania walidacyjne w celu pogłębienia walidacji pracownika lub grupy pracowników zatrudnionych w wybranej branży czy zawodzie. W modelu pracownik60plus na etapie audyt60plus oraz dostosowanie60plus zaproponowano następującą procedurę walidacji: problem: pracownik zgłasza chęć utrzymania aktywności zawodowej lub problemy w jej utrzymaniu spowodowane brakiem kompetencji lub dużymi wymogami pracy; samoocena: pracownik dokonuje samooceny w zakresie problematycznych kompetencji korzystając z wybranych ankiet samooceny dla 36 wskaźników kompetencyjnych; wywiad: doradca kompetencji przeprowadza wywiad z pracownikiem identyfikując jego osiągnięcia i problemy w aktywności zawodowej, rodzinnej, hobby i społecznej określając słabe i mocne strony pracownika lub wątpliwości wymagające weryfikacji w obserwacji;

obserwacja: kluczową procedurą walidacji uniwersalnych kompetencji psychologicznych jest ich weryfikacja w praktyce, czyli w symulowanych warunkach pracy PWK z wykorzystaniem 36 zadań walidacyjnych i skrzynek walidacyjnych symulujących środowisko pracy. W procedurze walidacyjnej ścieżki pracownik60plus przewidziano następujące etapy walidacji: wybór obszaru walidacji: pierwszym etapem walidacji w modelu pracownik60plus jest wybór obszaru walidacji, która może dotyczyć ergonomii pracy, elastyczności pracy lub kompetencji psychologicznych kluczowych dla dalszej aktywności zawodowej – w przypadku kompetencji wybór może dotyczyć kompetencji poznawczych, społecznych lub osobistych; identyfikacja: kolejnym etapem jest identyfikacja nieformalnych kompetencji uniwersalnych w drodze samooceny i oraz wywiadu z aktywności zawodowej, społecznej i osobistej; dokumentacja: kolejnym etapem jest inwentaryzacja wszelkich dowodów kompetencji zidentyfikowanych w drodze samooceny, wywiadu oraz obserwacji, gdy etap dokumentowania wyników obserwacji zamyka proces walidacji; weryfikacja: finalnym etapem walidacji jest weryfikacja kompetencji, mocnych i słabych stron w procedurze obserwacji próbek pracy w PWK w trakcie zadań walidacyjnych.

dobre praktyki: działania w obszarze HR powinny być ukierunkowane na wykorzystaniu potencjału pracowników w każdej grupie wiekowej. W zarządzaniu personelem odchodzi się od modelu deficytów, według którego wraz z wiekiem następuje ogólny spadek sprawności fizycznej i psychicznej na rzecz modelu kompetencyjnego, w którym każda grupa wiekowa dysponuje atutami. Za filary modelu przyjmuje się: umiejętność samodzielnego nadzorowania własnej pracy, ukierunkowania jej na sprawy ważne dla organizacji; adaptacyjność; innowacyjność – podejmowanie ryzyka odmienności, szukanie nowych rozwiązań, przewidywanie zagrożeń i planowanie oraz przedsiębiorczość, która wiąże się z angażowaniem zasobów, wyznaczaniem celów, inspirowaniem innych i mobilizowaniem do realizacji zadań. Na zarządzanie wiekiem składa się także promowanie zdrowia i zachowań prozdrowotnych oraz ergonomii miejsca pracy. Zarządzanie wiekiem z pozycji pracownika to możliwości wydłużenia aktywności zawodowej, podniesienia atrakcyjności na rynku pracy oraz zwieszenia możliwości adaptacyjności do zmian technologicznych i technicznych poprzez szkolenie²⁷. W projekcie praca60plus udało się wypracować wiele innowacyjnych rozwiązań, które odpowiadają wyzwaniom rynku pracy, jak i zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ścieżce pracownik60plus wypracowano trzy pakiety narzędzi diagnostycznych z 72 wskaźnikami pomiaru, 3 narzędzia doradcze i modernizacyjne, 3 narzędzia kadrowe do zastosowania przez doradców IOB świadczących usługi na rzecz MMŚP ze wsparciem, udziałem pracowników HR. Audyt - samoocena jest kluczowym etapem oceny kompetencji. W przypadku starszych pracowników subiektywne przekonanie o możliwości poradzenia sobie z nowymi warunkami pracy może być głównym czynnikiem decyzji o dalszej pracy lub przejściu na emeryturę. Brak wiedzy o własnych kompetencjach skazuje starszego pracownika na porażkę już na starcie procesu adaptacji do nowych warunków pracy. Kolejnym problemem jest ogrom i różnorodność kompetencji wyznaczających środowiska pracy, z których tylko nieliczne są intuicyjnie zrozumiałe w potocznym rozumieniu, inne zaś obarczone są stereotypami i uproszczeniami. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie samooceny w praktycznych próbkach pracy z udziałem doradcy kompetencji w procesie walidacji kompetencji (Pracownia Walidacji Kompetencji), weryfikowanie sprawności (Pracownia Ergonomii Pracy) oraz edukacyjne wsparcie procesu samooceny poprzez zrozumiałą definicję i teorię poszczególnych kompetencji oraz ich praktyczne odniesienie do realnych sytuacji zawodowych i osobistych. Coraz częściej w firmach wykorzystuje się poza-płatowe sposoby motywowania personelu. Do najbardziej cenionych przez pracowników motywatorów należy swoboda przy wykonywaniu powierzonych im zadań. Badania pokazują, że dla 59% pracowników elastyczność działania, w tym autonomia, jest ważniejsza nawet niż wynagrodzenie czy inne benefity. W firmie Dynatrace Lab (Polska) wychodzi się z założenia, iż wdrażanie w organizacji kultury stawiającej na rozwój i

²⁷ Czapliński, P. (2011). Zarządzanie wiekiem jako strategia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji. *Przedsiębiorczość - Edukacja*, 7, 73–81. <https://doi.org/10.24917/20833296.7.5>

autonomię działania może być znacznie bardziej efektywne niż najdroższe benefity. Praktykowanie kultury autonomii wiąże się z bardzo wymiernymi efektami. Zaangażowanie osób zatrudnionych w firmie jest wysokie, m.in. w ramach Klubu Autonomii odbywają się intensywne dyskusje na temat tego, co usprawnić w firmie i w jaki sposób. Biorą w nich udział pracownicy każdego szczebla, a każda z tych rozmów przeradza się w realne działanie. W ramach autonomii pracownik, przy wsparciu mentorów lub kierowników, samodzielnie wyznacza swoje zadania i realizuje je w sposób, który uważa za właściwy oraz zgodny z celami firmy. Podstawą takiej relacji jest zaufanie i otwartość na pomysły pracowników niezależnie od stanowiska. To z kolei przekłada się na większe poczucie wpływu na otoczenie pracy, ale także mniejszy poziom stresu. Taka kultura pracy jest kluczowa dla dobrostanu pracowników. Umieszczenie pracownika w centrum podejmowania decyzji ma wpływ na dość dużą swobodę w kształtowaniu swojej ścieżki zawodowej. Zmotywowany w ten sposób pracownik, mający swobodę działania, będzie pozytywnie wpływał na cały zespół, co w efekcie przyczynia się do tworzenia przyjaznego środowiska pracy. Adaptacyjność to zdolność przystosowania się do zmian w otaczającym nas środowisku. W ramach niniejszego projektu przygotowano 6 narzędzi związanych z adaptacyjnością. Adaptacyjność ICT (kompetencje z zakresu technologii informacyjnych są wymagane we współczesnym świecie jako niezbędne do tego, by odnaleźć się na rynku pracy. Są traktowane jako siła napędowa postępu cywilizacyjnego i gospodarczego. Co więcej, sama technologia informacyjna ma wpływ na kształtowanie się innych kompetencji, szczególnie dotyczących wykonywania nierutynowej pracy); adaptacyjność 4.0 (automatyzacja, robotyzacja i sztuczna inteligencja już wkroczyły w przemysł i biznes, wieszcząc nieuchronnie zbliżające się zmiany. Ważne zatem, by mądrze i odpowiednio się do nich przygotować, bo to zapewni przyszłość organizacji i jej zasobom ludzkim); adaptacyjność euro (przystosowanie w zakresie umiejętności językowych, przystosowanie do różnic kulturowych i akceptacja różnorodności. W firmie Citi uważa się, że różnorodność wśród pracowników ułatwia pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie największych talentów, wzrost kreatywności, innowacyjności i elastyczności, budowę mocniejszych więzi z klientami, umacnianie reputacji (pracodawca z wyboru) oraz dostosowanie się do globalnych trendów demograficznych. Może warto zacytować motto, które jest wartością dla Citi i dotyczy środowiska pracy: „Tworzenie środowiska pracy bez wykluczeń i przepętnionego szacunkiem – poprzez szkolenia i podnoszenie świadomości. W naszej firmie różnice kulturowe są nie tylko szanowane, ale przede wszystkim pożądane. Oferujemy elastyczne metody pracy, by ułatwić naszym pracownikom znalezienie odpowiadającej im równowagi”. Citi przygotowuje się do przyszłych trendów w tym zakresie, które wyznaczają następujące elementy: wzrost znaczenia wiary i religii, wielopokoleniowe zespoły pracowników, opieka, nietradycyjne wzorce pracy, koncentracja na ojcostwie i różnorodność dostawców usług. Kreowanie kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność to szereg wielowymiarowych działań. Firma, która decyduje się na prowadzenie takiej polityki, powinna zastanowić się nad całościowym podejściem do problemu i wprowadzeniem jednolitej strategii działania. Jeśli uzna się, że dla firmy różnorodność jest istotną wartością, ważne jest, aby umieścić politykę różnorodności w dokumentach strategicznych firmy); adaptacyjność social media (social media mogą być również przydatne w pracy zawodowej osób 60+. Pracownicy mogą wykorzystać je do budowania swojej sieci zawodowej, zdobywania informacji o branży i trendach, a także do promowania swojej pracy i osiągnięć. Korzystanie z nich może pomóc w utrzymaniu konkurencyjności na rynku pracy i rozwijaniu swoich umiejętności w dzisiejszym cyfrowym świecie); adaptacyjność projekt (projekt to złożony zbiór aktywności, który ma określony cel i zdefiniowany czas trwania. Zazwyczaj prowadzony jest przez zespół ludzi, którzy wspólnie pracują, aby osiągnąć określony rezultat lub stworzyć unikatowy produkt lub usługę. Zarządzanie projektem to umiejętność skutecznego organizowania i koordynowania działań zespołu przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów, takich jak czas, budżet i ludzie. Realizacja projektów wymaga wykorzystania różnych narzędzi i technik, takich jak planowanie, monitorowanie postępu i kontrolowanie jakości. W większości zawodów, które wykonujemy, pracujemy w zespołach. Praktycznie trudno wyobrazić sobie stanowisko, na którym nie musielibyśmy z nikim współpracować. Nawet

jeśli nie pracujemy bezpośrednio z naszymi kolegami z pracy, współpracujemy z menedżerem czy klientem. Dlatego umiejętność pracy w zespole jest jedną z najbardziej poszukiwanych przez pracodawców kompetencji); adaptacyjność (przystosowanie się zmian w wykonywaniu pracy z tradycyjnego modelu pracy w firmie do pracy na odległość z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej). Otwartość na zmiany to podejmowanie inicjatywy i ciekawość nowości, adaptacyjność oraz ugodowość. Jedną z ważnych cech pracownika jest własna inicjatywa. Ważne jest, by nie tyle polegał on na opinii innych osób i wykonywał tylko obowiązki mu narzucone, ale by potrafił też sam decydować, co jest ważne i jak polepszyć sytuację firmy, w której pracuje. Sukces firmy jest jego sukcesem, a inicjatywa w pracy jest zawsze dobrze widziana przez pracodawcę. Pracownicy winni rozwijać swoje zaangażowanie w różne czynności, a także dążyć do celu, stwarzając sobie w ten sposób jeszcze lepsze warunki do pracy. Każdy pracodawca doceni takiego pracownika, któremu nie będzie musiał mówić co ma robić. Badania potwierdzają, że ciekawość powoduje korzyści przy wykonywaniu zarówno rutynowych jak i kreatywnych czynności. Skutkuje korzyściami zarówno personalnymi, w miejscu pracy, jak również przekłada się na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z czasem przekłada się na lepsze wyniki firmy. Ciekawość prowadzi do większej wydajności. Jeśli pracownicy są ciekawi, inaczej reagują również na stres czy na zaczepki słowne innych pracowników. Badania wykazują, że dzięki umiejętnemu budowaniu ciekawości wśród pracowników zmniejszają się konflikty w grupie. Pracownicy z otwartym umysłem analizują propozycje czy pomysły innych nie skupiając się już tylko na własnych poglądach. A bardziej otwarta komunikacja w grupie zawsze przekłada się na wyniki. Adaptacyjność to także pożądana umiejętność pracy, ponieważ pracodawcy coraz częściej polegają na elastycznych opisach stanowisk i zmieniają pracowników w różne role. Zdolność pracownika do dostosowywania się do zmieniających się sytuacji i oczekiwań czyni go bardziej wartościowym dla obecnego lub potencjalnego pracodawcy. To także sprawia, że jest bardziej przygotowany na różne możliwości kariery. Firmy muszą stale dostosowywać się do zmieniającej się dynamiki w społeczeństwie lub branży, więc potrzebują pracowników, którzy potrafią dostosować się do zmieniających się potrzeb klientów, możliwości technologicznych i ról zawodowych. Zdolność adaptacji jest często związana z podstawowymi cechami osobowości. Niektórzy ludzie dobrze pracują ze zmianami i mogą łatwo dostosowywać się szybko. Inni, poprzez pielęgnowanie lub rozwijanie preferencji, preferują przewidywalną pracę, która pozostaje stała w czasie. Pracownicy zdolni do adaptacji zazwyczaj wykazują otwarty umysł, słuchają alternatywnych pomysłów i podejść do zadań, opracowują kreatywne lub innowacyjne sposoby rozwiązywania problemów i potrafią do stosować zachowania i działania do aktualnych wymagań dnia lub zadań. Ścisłe związane ze zdolnością do adaptacji w pracy są częste narzędzia motywujące do pracy, z których często korzystają pracodawcy. Zwiększenie zatrudnienia, wzbogacenie pracy i rotacja miejsc pracy to metody na zwiększenie motywacji pracowników, zwiększenie wydajności pracy i pomoc pracownikom w rozwijaniu umiejętności. Adaptacyjność pomaga czerpać korzyści z rozwoju umiejętności i demonstracji większych umiejętności. W wzbogacaniu pracy zazwyczaj podejmuje się zadania na wyższym szczeblu lub odpowiedzialność nadzorczą. Pracownicy zdolni do adaptacji znajdują więcej możliwości zatrudnienia i awansu, ponieważ wielu osobom brakuje tych umiejętności krytycznych. Kolejną cechą cenioną przez pracodawców jest ugodowość, związana z tendencjami interpersonalnymi. Osoba ugodowa darzy ludzi życzliwością, jest altruistyczna, gotowa nieść pomoc innym i wierzy w to, że gdy będzie sama, również uzyska pomoc od innych. Osoby takie charakteryzowane są często jako prostolinijne, prostoduszne, łagodne i uczuciowe w stosunku do innych. Osoba mało ugodowa, czyli konfliktowa (antagonistyczna) jest egocentryczna, sceptyczna w stosunku do intencji żywionych przez inne osoby, raczej rywalizująca niż współpracująca, często jest też oschła w kontaktach z innymi ludźmi. Zaangażowanie pracowników to kluczowy element skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby w wieku 60+ to cenna grupa pracowników, której doświadczenie i wiedza są nieocenione dla wielu organizacji. Wpływanie na zaangażowanie tych pracowników może wymagać zastosowania specyficznych działań. Warto docenić doświadczenie i wiedzę pracowników w wieku 60+. Można to zrobić poprzez organizowanie szkoleń,

warsztatów, które pozwolą na uzupełnienie brakującej wiedzy czy umiejętności. Można również wprowadzić system mentoringu, w którym starsi pracownicy będą dzielili się swoim doświadczeniem z młodszymi kolegami. Należy dostosować zadania i obowiązki do możliwości pracowników w wieku 60+. W niektórych przypadkach modyfikacji mogą wymagać zadania, które pracownicy dotychczas wykonywali, tak aby zapobiec przeciążeniu lub znacznemu spadkowi ich wydajności. Należy także dbać o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników w wieku 60+. Wiele firm oferuje dodatkowe świadczenia zdrowotne, takie jak badania profilaktyczne lub ubezpieczenia zdrowotne, które mogą być szczególnie istotne dla starszych pracowników. Promowanie kultury organizacyjnej, w której każdy pracownik jest doceniany i szanowany, może przyczynić się do budowania pozytywnej atmosfery i więzi z zespołem, co z kolei wpływa na zaangażowanie pracowników. Warto dać pracownikom w wieku 60+ możliwość współdecydowania o wprowadzaniu zmian i udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących swojej pracy. Elastyczność jest jedną z kompetencji społecznych istotnych w organizacji pracy. Należy ją interpretować głównie jako umiejętność zmiany postępowania, zachowania, zdania lub poglądu adekwatnie do nowych wymagań sytuacyjnych, zadaniowych czy społecznych. Elastyczność można trenować lub podnosić poprzez zadania wymagające zmiany działania, przyjętych planów. Dobrym przykładem zadań, które można wdrażać lub stosować systematycznie w firmie lub życiu osobistym, są dyskusje grupowe czy zadania kreatywne wykonywane zespołowo typu burza mózgów. Przydatnym i powszechnie stosowanym narzędziem zwiększającym elastyczność jest „analiza ryzyka”, w której należy przewidzieć, wymyśleć możliwe trudności, bariery, sytuacje utrudniające realizację projektu, przedsięwzięcia, wydarzenia oraz zaprojektować, zaplanować działania profilaktyczne przeciwdziałające tym zdarzeniom lub sytuacjom – ryzykom – oraz działania naprawcze minimalizujące skutki tych zdarzeń, jeżeli już faktycznie wystąpią. Metoda ta zwiększa elastyczność na etapie planowania i realizacji projektów, a także kształtuje kompetencje poznawcze, społeczne i zarządcze. Możliwość trenowania elastyczności sugeruje, iż doświadczeni pracownicy mogą być bardziej elastyczni niż pracownicy młodzi charakteryzujący się większą autonomią, pewnością siebie czy nawet postawami egocentrycznymi. Zwiększanie elastyczności wraz z wiekiem powinno być wyzwaniem wartym wysiłku, szczególnie wtedy, gdy będzie rekompensować prawdopodobne zmniejszanie się elastyczności poznawczej osób starszych związane z usztywnieniem poglądów i bardziej konserwatywnym podejściem do idei czy wartości. W tym ujęciu trening elastyczności w metodzie analizy ryzyka będzie działaniem profilaktycznym. Planowanie polega na myśleniu o czasie przyszłym. Właściwe planowanie wykorzystania czasu jest związane z pytaniem o celowość działań. Wiele osób zamiast planowania od razu przystępuje do działania, co pozwala na obniżenie poziomu napięcia, jednak nie zbliża nas do celu. Tymczasem badania pokazują, że na zaplanowanie wystarczy poświęcić tylko 1% czasu potrzebnego na wykonanie danej pracy, by zaoszczędzić jedną godzinę dziennie. Z punktu widzenia aktywności zawodowej osób 60+ istotne są działania zorientowane na równowagę pracy z życiem pozazawodowym, w tym z tworzeniem warunków do dobrego wypoczynku, zdrowia i rozwoju pracownika. Podejmowanie przez pracodawców inicjatyw związanych z wypoczynkiem, czasem wolnym i zdrowiem wynika z troski o dobrą kondycję zdrowotną oraz psychiczną pracowników, przyczynia się do integracji pracowników i nawiązywania kontaktów wewnątrz organizacji. Firmie Marks & Spencer udało się zredukować ilość nieobecności chorobowych aż o 7% już w pierwszym miesiącu po wprowadzeniu w życie strategii dbałości o dobre samopoczucie pracowników. Deklarowanym celem strategii było „utrzymanie zdrowych w dobrym zdrowiu”, a od jego początku już ponad 652 tys. osób przeszkolonych zostało w zakresie dbania o własne zdrowie i dobre samopoczucie, w tym w zakresie zdrowego odżywiania, aktywności fizycznej oraz świadomości zdrowia psychicznego. Ergonomiczne aspekty pracy to kluczowy obszar problemowy utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym. Z jednej strony możemy spodziewać się, iż fizyczne warunki pracy mogą być bardziej uciążliwe dla starszych pracowników, którzy z mniejszą tolerancją będą znosić hałas, upał lub zimno czy słabe oświetlenie. Analogicznie można spodziewać się, iż zadania zawodowe, takie jak dźwiganie lub podnoszenie ciężarów, praca na wysokości czy praca stojąca, na

niektórych stanowiskach pracy będą stawiać wymagania, którym nie będą mogli sprostać starsi pracownicy. Dlatego potocznie uważa się, że podniesienie wieku emerytalnego lub wydłużenie aktywności zawodowej możliwe są na stanowiskach administracyjnych, w korporacjach czy urzędach, jednak będą stanowić wielki problem dla starszych pracowników pracujących w sklepach, na budowach, w przemyśle lub przy produkcji czy zajęciach wymagających wysiłku fizycznego lub obsługi urządzeń. Z jednej strony – z perspektywy pracodawcy i stanowiska pracy – mówimy więc o ergonomii pracy, z drugiej zaś – z perspektywy pracownika czy doradcy zawodowego, personalnego mówimy o możliwościach, sprawności czy wydolności pracownika, od których zależy możliwość dalszej pracy. W ścieżce pracownik60plus przygotowano wskaźniki możliwe do zastosowania przez pracownika w samoocenie jego możliwości i sprawności, które mogą podlegać dalszym korektom w ramach rehabilitacji czy zajęć usprawniających typu gimnastyka czy fitness, co uzasadnia sens samooceny lub oceny pracownika zgodnie z zasadą, należy ocenić te sprawności, które można rozwijać lub poprawiać w procesie dostosowania pracownika do wymagań stanowiska pracy: wskaźniki związane z postrzeganiem: wzrok; słuch; przestrzeń; czucie proprioceptywne; wskaźniki związane z mobilnością i poruszaniem się w czasie pracy: nogi; ręce; dłonie; dźwiganie; siła; oraz wskaźniki związane z pozycją przyjmowaną w trakcie pracy: postawa; przyjmowanie pozycji i gibkość. koncepcja korzystnego starzenia się ma na celu przede wszystkim zapobieganie chorobom charakterystycznym dla wieku podeszłego lub opóźnienie ich wystąpienia. Ruch w wieku starszym wpływa korzystnie na mięśnie i stawy. W fabryce Levi Strauss Poland w Płocku w kwietniu 2017 r. rozpoczął się program wellbeingowy pod hasłem: „Zdrowie szyte na miarę”, którego celem było podniesienie zaangażowania pracowników i poprawa ich ogólnego dobrostanu. Program został stworzony oraz był w pełni zrealizowany przez Grupę Prodialog. Projekt dotyczył takich obszarów, jak profilaktyka przeciążeń ciała związanych ze specyfiką pracy, osłabiona koncentracja przy pracy powtarzalnej, radzenie sobie ze stresem wynikającym z pracy zmianowej itp. Wielkim sukcesem było zbudowanie mechanizmu gruntującego w postaci codziennej 5-minutowej gimnastyki dla wszystkich pracowników. Wprowadzone ćwiczenia są w pełni dostosowane do specyfiki pracy każdego działu i każdej osoby. Wdrożono codzienną 5-minutową gimnastykę dla wszystkich pracowników. Mimo braku obowiązku ćwiczenia codziennie bierze w niej udział blisko 96% kadry. Program został dostrzeżony i doceniony przez Uniwersytet Harvarda, który zapowiedział prowadzenie dalszych badań w Levi Strauss Poland nad wpływem działań wellbeingowych. Pracownicy dostrzegli m.in.: poprawę samopoczucia, zmniejszenie problemów zdrowotnych, zmiany nawyków żywieniowych, a także przełom w kontaktach międzyludzkich i inne, lepsze spojrzenie na samego siebie.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: narzędzia zostały przygotowane w taki sposób, iż mogą być wykorzystywane niezależnie od wielkości firmy, stanowiska czy też branży. W ścieżce pracownik60plus wskazano algorytmy postępowania w trakcie pracy z wykorzystaniem opracowanych narzędzi. Narzędzia mogą być stosowane przez doradców, pracowników działów HR ale także przez samych pracowników jak narzędzia samooceny.

równość: należy zwrócić uwagę na kontekst rozwiązania jakim jest przedłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku przed i emerytalnym, co wskazuje na zdecydowanie równościowe działanie na rzecz osób starszych. Z badań wynika, iż wartości wskaźników aktywności zawodowej spadają wraz z wiekiem, dostrzega się istotne różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami oraz pomiędzy państwami UE a Polską. Narzędzia umożliwiają ocenę pracownika w trzech obszarach problemowych: ergonomia, elastyczność i kompetencje niezależnie od płci, wieku, wyznania. Mając na uwadze sposób przygotowania narzędzi w ramach ścieżki pracownik60plus, widać, iż narzędzia umożliwiają równościowe traktowanie każdego pracownika, który będzie z nich korzystał.

koszty i źródła finansowania: zastosowanie narzędzi o charakterze ankietowym nie wymaga poniesienia wielkich kosztów, wiąże się z wydrukiem narzędzi, jednakże w przypadku chęci zastosowania walidacji w praktyce kompetencji lub sprawności wskazane jest skorzystanie z pracowni walidacji kompetencji, której wyposażenie szacuje się na około 200 tys. zł oraz z pracowni ergonomii z wyposażeniem kosztującym około 240 tys. zł. Jednak metodologia i narzędzia tych pracowni zostały opracowane w taki sposób, by Instytucja Otoczenia Biznesu mogła skorzystać z wyposażenia fitness i gimnastyki korekcyjnej lokalnych klubów lub szkół oraz tworzyć ośrodki oceny na potrzeby walidacji – wg. opracowanej instrukcji – z ogólnodostępnych przyrządów, narzędzi biurowych, produkcyjnych, usługowych adekwatnie do specyfiki wspieranej firmy, korzystając z naturalnych, dostępnych środowisk pracy. W takim przypadku koszt walidacji czy oceny ergonomicznej ograniczać się będzie do kosztów pracowników zaangażowanych w ten proces, w czasie od 4 do 40 godzin, w zależności od wyboru obszaru oceny. Kluczowym źródłem finansowania wsparcia pracowników trudnej sytuacji na rynku pracy, czyli osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym powinny być środki Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach perspektywy finansowej 2021-2027 przeznaczone na wsparcie polityki rynku pracy, włączenie społeczne czy wsparcie przedsiębiorców, po które powinny sięgać Instytucje Otoczenia Biznesu, dla których opracowano te narzędzia.

trwałość: IOB oraz doradcy z tych instytucji, mogą i powinni być zainteresowani wdrożeniem całego modelu praca60plus. Dalsze wsparcie wdrożeniowe jest więc możliwe w trakcie trwałości projektu, czyli w okresie dwóch lat od jego zakończenia – do końca sierpnia 2025 roku: wdrożenie uzupełniające przewidziane dla uczestników szkoleń wdrożeniowych, dodatkowe wdrożenie dla instytucji niebiorących udziału w szkoleniach. W przypadku IOB warunkiem skorzystania z dalszego wsparcia będzie posiadanie statusu Instytucji Otoczenia Biznesu, co także jest zgodne z kryteriami rekrutacji IOB do szkoleń wdrożeniowych realizowanych w trakcie projektu. Oferowane będą doradztwo i konsultacje zdalne w razie potrzeby w ramach telekonferencji. Warunkiem skorzystania z dalszego wsparcia będzie podpisanie z umowy na współpracę wdrożeniową określającej zakres i zasady finansowania dalszego wsparcia w okresie trwałości projektu oraz po jego zakończeniu. Rozwój i nowe adaptacje modelu to oferta kierowana do wszystkich podmiotów, także tych wykraczających poza grupę docelową projektu, czyli np. dużych przedsiębiorstw, podmiotów sektora publicznego, zainteresowanych szeroką problematyką włączenia społecznego i aktywności zawodowej osób starszych. Korzyści wynikające z zarządzania wiekiem odczuwane przez pracowników²⁸ to przede wszystkim możliwość osiągnięcia dochodów; możliwość aktywności zawodowej (także w wieku emerytalnym); możliwość uczestniczenia w życiu społecznym; możliwość przekazywania zdobytej przez lata wiedzy i doświadczeń; poczucie własnej wartości i przydatności; poczucie braku dyskryminacji. Zarządzanie wiekiem w organizacjach niesie też korzyści wszystkim obywatelom. Od strony społecznej oznacza ono bowiem: przetamywanie negatywnych stereotypów dotyczących osób 50+; ograniczanie skali społecznego wykluczenia osób 50+; przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, a warto tu dodać, że osoby starsze doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek najczęściej w miejscu pracy, zarówno przy rekrutacji, inwestowaniu w rozwój, szkoleniach, przy awansach, jak i podczas zwalniania z pracy; promowanie aktywnego stylu życia i pozytywnego stosunku do pracy. Jeśli chodzi o korzyści ekonomiczne, to zatrudnianie osób dojrzałych i utrzymanie przez nich pracy oznacza: zwiększanie siły nabywczej osób dojrzałych dzięki dochodom z pracy; zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych zastępujących osobom 50+ dochody z pracy; zwiększenie środków wpływających do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz podatków; wzmocnienie gospodarki poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych.

²⁸ E. Krok, społeczne i ekonomiczne korzyści z zarządzania wiekiem, *Przegląd Organizacji*, Nr 1 (924), 2017, ss.28-35, <https://doi.org/10.33141/po.2017.01.05>, s. 32

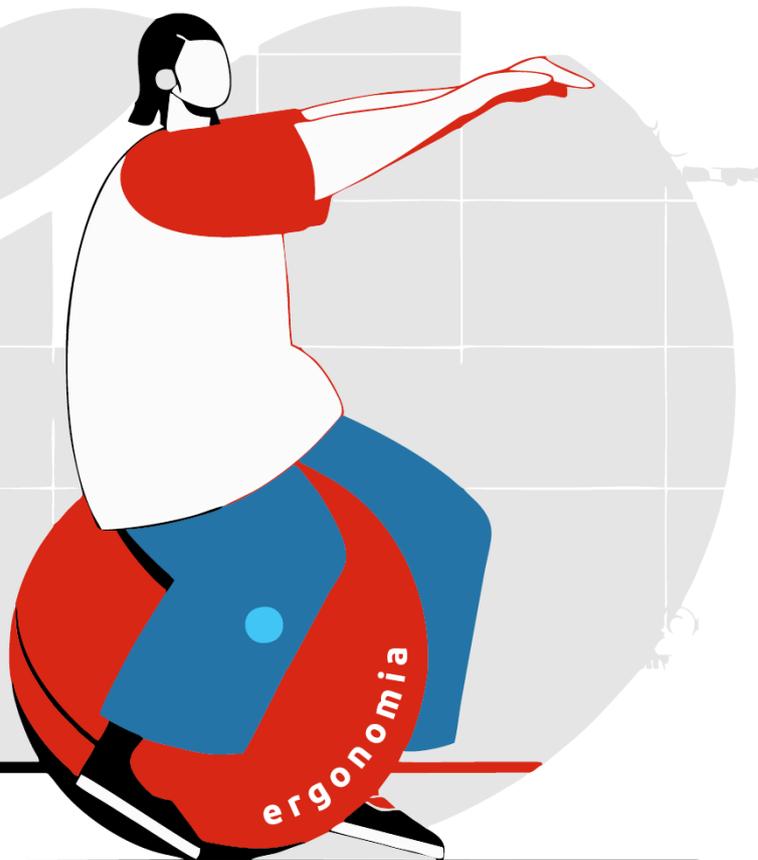


rekomendacje **wdrożeniowe** ergonomia

ścieżki: **firma**
pracownik

etapy wsparcia: **audyt**
dostosowanie
zatrudnienie

obszar wsparcia: **ergonomia**



REKOMENDACJA: **R.ER**

kompetencje do pracy

REKOMENDACJA: **R.ER**

Rekomendacje **wdrożeniowe** ergonomia

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus oraz pracownik60plus w obszarze problemowym **ergonomia60plus**.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi diagnostycznych, walidacyjnych, doradczych i rekrutacyjnych opracowanych w ścieżkach firma60plus oraz pracownik60plus w obszarze problemowym **ergonomia60plus**, w szczególności:

1. **Narzędzia badawcze oraz diagnostyczne** w obszarze ergonomii, w szczególności:
 - a. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze ergonomii: 8 wskaźników związanych z procesem pracy: (F.E1) wydatek energetyczny; (F.E2) transport ręczny: podnoszenie; (F.E3) transport ręczny: pchanie; (F.E4) praca przy komputerze; (F.E5) główna pozycja pracy; (F.E6) wysokość powierzchni pracy; (F.E7) przestrzeń pracy rąk; (F.E8) pozycje robocze RULA REBA; oraz 4 wskaźniki związane z warunkami pracy: (F.E9) hałas; (F.E10) mikroklimat; (F.E11) oświetlenie i (F.E12) czynniki chemiczne w ścieżce firma60plus
 - b. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze ergonomii: 4 wskaźniki związane z postrzeganiem: (P.E1) wzrok; (P.E2) słuch; (P.E3) przestrzeń; (P.E4) czucie proprioceptywne; oraz 5 wskaźników związanych z mobilnością i poruszaniem się w czasie pracy: (P.E5) nogi; (P.E6) ręce; (P.E7) dłonie; (P.E8) dźwiganie; (P.E9) siła; oraz 3 wskaźniki związane z pozycją przyjmowaną w trakcie pracy: (P.E10) postawa; (P.E11) przyjmowanie pozycji i (P.E12) gibkość w ścieżce pracownik60plus
2. **narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze** w obszarze ergonomii, w szczególności:
 - a. plan usprawnień ergonomicznych w ścieżce firma60plus
 - b. Pracownia Ergonomii Pracy w obszarze ergonomii i w ścieżce pracownik60plus
3. **narzędzia kadrowe oraz rekrutacyjne** w obszarze ergonomii, w szczególności:
 - c. standard ergonomiczny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - d. standard profilu ergonomicznego pracownika w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy całego obszaru problemowego jakim jest **ergonomia** w ścieżkach frma60plus oraz pracownik60plus, czyli zaleceń dotyczących dostosowania ergonomicznych wymagań i warunków stanowisk pracy do barier i potrzeb sprawnościowych, ergonomicznych pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych obszarów wsparcia (elastyczność, kompetencje) jak i etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie) oraz ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć wybranego będą obszaru problemowego, jakim jest **ergonomia pracy**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Zręby ergonomii powstały kilka stuleci wcześniej i sięgają XVII w. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia ergonomii. Już w ubiegłym wieku w 1949 roku Kenneth Hywel Murrell podał następującą definicję ergonomii. „Ergonomia to nauka o związku pomiędzy człowiekiem i jego środowiskiem pracy.” Natomiast w 1983 roku Polskie Towarzystwo Ergonomiczne zaproponowało szerszą definicję o następującym brzmieniu – „Ergonomia to nauka stosowana zmierzająca do optymalnego dostosowania narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii, organizacji i materialnego środowiska pracy oraz przedmiotów powszechnego użytku do wymagań i potrzeb fizjologicznych psychicznych i społecznych człowieka.” Jednak trafniejszą definicją wydaje się być definicja następująca – „Ergonomia to dziedzina naukowa zajmująca się wyjaśnianiem wzajemnego oddziaływania pomiędzy ludźmi i innymi elementami systemu oraz profesja, w której wykorzystuje się teorie, zasady, dane i metody do projektowania, w celu optymalizacji działania systemu jako całości i dla dobra człowieka.” - zaproponowana w 2000 roku przez Międzynarodowe Towarzystwo Ergonomiczne (IEA) z ang. International Ergonomics Association. Centralny Instytut Ochrony Pracy w swoim opracowaniu na stronie <https://nop.ciop.pl/M1-1/m1-1-3.htm>, w syntetycznym ujęciu przedstawił następujące elementy pojawiające się w różnych definicjach ergonomii. Ergonomia²⁹:

- jest to nauka stosowana (w odróżnieniu od nauk teoretycznych) dlatego, że tematyka badań wynika z zapotrzebowania praktycznego, a dorobek naukowy może i powinien być weryfikowany przez zaprojektowanie i zrealizowanie zmian w zastanej rzeczywistości,
- charakteryzuje się humanocentryzmem, tzn. ocena rozwiązań technicznych i organizacyjnych, związanych ze współdziałaniem człowieka i środków technicznych, dokonywana jest przy założeniu, że dobro (dobrostan) człowieka musi być traktowane priorytetowo w stosunku do kryteriów technicznych lub ekonomicznych, co w kontekście inżynierskim przekłada się na zasadę, zgodnie z którą technikę należy dostosować (doprojektować, dopasować) do człowieka, a człowieka do techniki – jedynie w ograniczonym zakresie,
- akcentowana jest konieczność harmonijnego, efektywnego współdziałania człowieka i środków technicznych,
- zainteresowania ergonomii dotyczą określonego systemu działania, złożonego z podsystemu ludzkiego i podsystemu technicznego,
- zainteresowania ergonomii rozciągają się na wszystkie przejawy kontaktów człowieka ze środkami technicznymi, mające miejsce podczas pracy, nauki, rekreacji, sportu, podróży, zajęć domowych, leczenia, rehabilitacji, wspomagania niepełnosprawności itd.

Wobec zaprezentowanych definicji uznać należy, że celem działalności ergonomicznej jest dążenie do podwyższenia jakości obiektów technicznych, zwiększenie efektywności działań ludzkich w pracy zawodowej

²⁹ <https://nop.ciop.pl/M1-1/m1-1-3.htm>

poprzez, ograniczenie wysiłku i innych obciążeń człowieka. Działania ergonomiczne sprzyjają wyższej jakości i efektywności pracy, a także ergonomii urządzeń technicznych, wykorzystywanymi w pracy.

Korzyści jakie przynosi ergonomia wiążą się m.in. z:

- lepszą wydajnością pracy i oszczędnością kosztów pracy,
- zwiększeniem bezpieczeństwa pracy,
- eliminacją chorób zawodowych,
- zmniejszeniu absencji chorobowej,
- zwiększeniu satysfakcji z pracy, szczególnie w kontakcie z maszynami i innymi urządzeniami.

Warto podkreślić, że nieodpowiednie warunki pracy wpływają m.in. na wzrost wypadkowości, co powoduje wymierne straty w przedsiębiorstwie a tym samym w gospodarce. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Higieny Pracy w Bilbao³⁰ szacuje, że straty te kształtują się na poziomie 2,6% do 3,8% PKB, co oznacza, że w Polsce koszty niewłaściwych warunków pracy wynoszą ponad 25 mld zł. Kwoty samych świadczeń wypłacanych rocznie z funduszu ubezpieczenia wypadkowego ZUS przekraczają 4 mld zł. Przytoczone dane z badawczego punktu być może są przestarzałe, jednak mogą być przydatne w praktyce dla zrozumienia powagi zjawiska.

Już w latach 80. ubiegłego wieku w Polsce zaobserwowano zmiany demograficzne wskazujące wzrost liczby osób powyżej 65 roku życia. Te zmiany mają istotny wpływ nie tylko na procesy w organizacji ochrony zdrowia, ale również na procesy zachodzące w zakładach pracy związane z zatrudnianiem pracowników. Wśród osób po 65 roku życia (60+) występuje wiele chorób, które mają bezpośredni wpływ na prawidłowe wykonywanie pracy. Przyspieszone starzenie się wywołuje m.in. upośledzenie wzroku i słuchu, a także kurcze mięśni kończyn dolnych. Dlatego te procesy stawiają przed pracodawcami i pracownikami w wieku PiE wiele wyzwań w zakresie modernizacji stanowisk pracy o dostosowania ich do wymogów osób starszych. Profilaktyka wypadków przy pracy realizowana jest wielotorowo m.in. przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), Centralny Instytut Ochrony Pracy (CIOP), jak również przez zakłady pracy. Celem profilaktyki jest inspirowanie rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo i warunki pracy, ze szczególnym uwzględnieniem:

- zmniejszania narażeń na występujące w środowisku pracy czynniki uciążliwe lub szkodliwe,
- możliwości psychospołecznych pracowników, w tym pracowników 60+,
- dostosowania i modernizacja stanowisk pracy zgodnie z wymogami BHP.

W celu realizacji wymienionych rozwiązań profilaktycznych ZUS systematycznie ogłasza wiele konkursów na projekty dotyczące utrzymania zdolności do pracy pracowników przez cały okres aktywności zawodowej realizowanie w różnych latach. Obecnie trwa nabór wniosków 2024 r. W konkursie wybrane będą projekty, które³¹:

- poprawią bezpieczeństwo pracy,
- zmniejszą zagrożenie wypadkami przy pracy lub chorobami zawodowymi,
- zredukują niekorzystne oddziaływanie szkodliwych czynników w pracy.

Podstawowe zasady ergonomii w BHP, można w ujęciu syntetycznym można sformułować w następujący sposób:

³⁰ Ekonomiczne aspekty kształtowania warunków pracy. CIOP-PIB, Warszawa, 2007 r.

³¹ <https://www.zus.pl/swiadczenia/prewencja-i-rehabilitacja/prewencja-wypadkowa/dofinansowanie-dzialan-platnika-skladek-na-poprawe-bezpieczenstwa-i-higieny-pracy/konkurs-202301>

- Narzędzia pracy należy zawsze dopasować do możliwości pracownika.
- Wyposażenie stanowiska pracy jak również otoczenie zaprojektowane powinny być tak, aby wykorzystać zdolności i umiejętności pracowników.
- Środowisko pracy musi przeciwdziałać określonym wadom pracowników.
- Na stanowisku pracy stosować wyłącznie narzędzia zapewniające bezpieczną pracę – sprawne technicznie i sprawne w obsłudze.
- W środowisku pracy należy stosować umiejętnie i z rozmysłem zasady pracy, a także zasady jej organizacji³².

W zaprezentowanym wyżej obszarze ergonomii można przedstawić poniższe rekomendacje, które dotyczą stanowisk pracy, a mogą być wykorzystane w realizacji projektu 60+. Należą do nich:

- Praca w naturalnej pozycji.
- Ciągła redukcja wysiłku, minimalizacja monotypowości, monotonii i zmęczenia.
- Na blacie roboczym „wszystko” w zasięgu ręki.
- Blat roboczy na dogodnej wysokości.
- Minimalizacja zmęczenia.
- Unikanie statycznego obciążenia.
- Unikanie bezruchu i wykonywanie ćwiczeń.
- Minimalizacja punktowych nacisków na ciało.
- Zapewnienie swobody ruchów podczas wykonywania pracy.
- Uwzględnienie w projektowaniu stanowisk dla wysokich pracowników.
- Systematyczna dbałość o zdrowe i komfortowe warunki pracy.

Należy pamiętać, że wyżej opisane zasady stosuje się łącznie, bowiem tworzą one spójny system będący podstawą ergonomii w BHP.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

Narzędzia opracowane w podręczniku wdrożeniowym pozwalają na dostosowanie wyposażenia stanowiska do wykonywanej pracy oraz organizację miejsca pracy zgodnie z wymogami ergonomii. Pomogą pracodawcy zarówno w utrzymaniu zdrowia i komfortu pracowników, jak również w minimalizowaniu obrażeń a także zmniejszą ryzyko wypadków. Dlatego wykorzystując opisane w podręczniku narzędzia należy pamiętać, że ergonomia pracy polega na zapewnieniu na stanowiskach pracy pełnego bezpieczeństwa, jak również organizacji koniecznych elementów, w celu uniknięcia dolegliwości dla pracownika oraz wykluczenia istniejących na stanowisku pracy zagrożeń. Stosując omawiane narzędzia należy przestrzegać następujących rekomendacji dotyczących organizacji stanowiska pracy, która winna uwzględniać:

- kompetencję pracownika,
- warunki klimatyczne pomieszczeń,
- właściwe oświetlenie stanowiska i przestrzeni go otaczającej,
- wyposażenie stanowiska pracy,
- właściwe rozmieszczenie sprzętu i przedmiotów pracy.

³² Rules of Work, s. 28; s. 3—4; s. 33, s. 63—98.

Modelowymi użytkownikami narzędzi są zarówno pracodawca jak i pracownik. Pracodawca powinien który powinien poświęcić niezbędną ilość czasu na dostosowanie stanowisk pracy dla potrzeb pracownika 60+. Podobnie pracownik powinien zapoznać się z narzędziami, aby zrozumieć ideę modeli i właściwie współpracować z pracodawcą dla realizacji projektu. Dla właściwego wykorzystania przedstawionych w podręczniku narzędzi i zapewnienia pracownikom w wieku 60+ bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy, pracodawca powinien opracować procedurę, dzięki której w sposób zorganizowany można będzie dostosować stanowiska dla pracowników 60+. Warunkiem prawidłowego opracowania takiej procedury przedstawiono w rozdziale 2.2.3. Procedura ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 60+.

dobre praktyki: przykłady dobrych praktyk z zakresu ergonomii zostały przedstawione w rozdziale 5 podręcznika. Holenderskie prywatne przedsiębiorstwo Gering Hout en Beton B.V., reprezentujące sektor MŚP, specjalizujące się w dostawie i montażu ogrodzeń, garaży, wiat, altan i domków z bali, wprowadziło w swojej organizacji elementy zarządzania wiekiem oparte na pracy zespołowej. Funkcjonująca od kilkudziesięciu lat firma szczególnie doceniała starszych pracowników, których wiedza i doświadczenie decydowały o sukcesie przedsiębiorstwa. Z biegiem lat firma poszerzała swoją ofertę o nowe produkty i usługi. W codziennej pracy osoby zatrudnione stawały się coraz bardziej obciążone, a wykonywane zadania wiązały się z koniecznością użycia dużej siły fizycznej. Zdając sobie sprawę z niebezpieczeństw związanych z przeciążeniem starszych pracowników, szef firmy postanowił wprowadzić rozwiązania, ukierunkowane na ochronę kondycji psychofizycznej tej grupy zatrudnionych. Duży nacisk położono na rozwój zarządzania różnorodnością. Przejawiało się to m.in. w powołaniu do życia zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek. W ich ramach pracownicy reprezentujących różne grupy wiekowe mieli przypisane inne zadania. I tak rolą najstarszych i najbardziej doświadczonych osób była realizacja wiążących się z dużą odpowiedzialnością zadań wymagających szerokiej wiedzy zawodowej. Z kolei pracownicy młodzi, o zdecydowanie mniejszym doświadczeniu, wykonywali wyczerpujące prace fizyczne. W skład zespołów zajmujących się montażem ogrodzeń wchodziły zwykle 2–3 osoby, starsze spośród nich zajmowały się nadzorem nad wykonaniem prac, kontaktem z klientem oraz wykonaniem lżejszych prac fizycznych. Młodszy pracownicy realizowali najcięższe prace fizyczne pod nadzorem bardziej doświadczonych starszych kolegów (firma zatrudniała głównie mężczyzn). Dodatkowo kierownictwo firmy w trosce o zapewnienie lepszych pod względem ergonomii warunków pracy zaczęło stosować nowe, lżejsze materiały, m.in. sięgnięto po inny typ betonu, lżejszy od poprzedniego aż o 25%. Znacząco zwiększyło to komfort pracy robotników i ograniczyło ich dolegliwości bólowe związane z nadmiernym obciążeniem kręgosłupa. Wdrożone w firmie praktyki zaowocowały wydłużeniem aktywności zawodowej osób w wieku około emerytalnym oraz zwiększeniem międzypokoleniowego transferu wiedzy. Ten ostatni aspekt miał istotne znaczenie z punktu widzenia zapewnienia ciągłości wiedzy w firmie oraz tworzenia planów sukcesji. Kolejnym atutem wprowadzonych zmian była redukcja absencji chorobowej oraz odnotowany wśród osób zatrudnionych wzrost satysfakcji z pracy. Szwedzki zakład produkcyjny VCT należący do grupy Volvo zabiegał o zapewnienie dużej różnorodności zespołu pracowniczego, m.in. pod względem wieku. Firma, przywiązując dużą wagę do doświadczenia i wiedzy najstarszych członków zespołu oraz obawiając się ich utraty w związku z osiągnięciem przez nich wieku emerytalnego, postanowiła zaoferować tej grupie zatrudnionych przejście do specjalnej komórki organizacyjnej, tzw. wydziału SVS. W tym dziale przedsiębiorstwa zatrudniającym głównie najstarszych pracowników zadania nie koncentrowały się już wyłącznie na wymagającej dobrej kondycji fizycznej pracy produkcyjnej, a były bardziej zdwersyfikowane, obejmując m.in. pakowanie, czyszczenie powierzchni produkcyjnych i wyposażenia, usługi dla pracowników, gospodarowanie odpadami czy przygotowanie materiałów do produkcji. Do ubiegania się o przejście do wydziału SVS uprawniało ukończenie 50. roku życia i posiadanie 15-letniego stażu pracy w Volvo lub 25-letni staż pracy w Volvo bez względu na wiek. Starsi pracownicy niespełniający tych

krteriów mieli także możliwość przeniesienia na stanowisko w innej komórce organizacyjnej firmy. Pracodawca zapewniał im szkolenia i kursy doszkalające, niezbędne do pracy w nowym miejscu. W wyniku zastosowanego podejścia firma odnotowała wzrost poczucia bezpieczeństwa u wszystkich osób zatrudnionych, które zyskały przekonanie, że w razie cięższej choroby czy niepełnosprawności będą mogły kontynuować pracę w innym dziale przedsiębiorstwa. Ponadto wzrosła motywacja i zaangażowanie starszych pracowników wydziału SVS, czego wyrazem była ich niska absencja chorobowa. Wprowadzona praktyka poskutkowała także poprawą relacji międzyludzkich w firmie. Firma Mars, działająca w obszarze dóbr szybko zbywalnych (FMCG), kładzie duży nacisk na zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy ich życiem zawodowym i osobistym. Znajduje to wyraz m.in. w oferowaniu rozwiązań z zakresu elastycznego czasu pracy. Pracownicy mają możliwość swobodnego kształtowania harmonogramu pracy w biurze firmy w ramach określonych przez firmę ram czasowych. Dodatkowo na terenie sochaczewskiego oddziału przedsiębiorstwa działa przychodnia Medicover dostępna wyłącznie dla pracowników firmy Mars. Organizacja oferuje osobom zatrudnionym możliwość nieodpłatnego poddania się badaniom profilaktycznym, na przykład mammografii, diagnostyce chorób krążenia czy osteoporozy w ramach bezpłatnego ubezpieczenia medycznego. Przedsiębiorstwo zabiega także o kształtowanie zdrowych nawyków żywieniowych wśród pracowników, którzy mają dostęp do bezpłatnych świeżych owoców i warzyw, mogą oni również skorzystać z oferty firmowych stołówek z 50% rabatem. Osoby związane z firmą od wielu lat mogą udać się na długi, bezpłatny urlop, po upływie którego pracodawca gwarantuje im powrót na dotychczasowe stanowisko. W przypadku osób z minimum 7-letnim stażem urlop taki może trwać maksymalnie 6 miesięcy, zaś pracownicy związani z firmą od minimum 10 lat mogą przebywać na nim 1 rok. Pracownicy Mars mają ponadto dostęp do dodatkowego programu emerytalnego oraz pakietu dodatkowych ubezpieczeń obejmujących ryzyka związane ze śmiercią, trwałym uszczerbkiem na zdrowiu i ciężką chorobą. W holenderskim przedsiębiorstwie Afvalverwerking Rijnmond działającym w Rotterdamie w obszarze utylizacji odpadów publicznych wprowadzono rozwiązania mające na celu zapobieganie przemęczeniu najstarszych pracowników firmy. Wiązało się to z wprowadzeniem tzw. normy P90, zgodnie z którą zadania realizowane przez pracowników nie mogły przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników, w przeciętnej grupie pracowników określonym wieku. Dbłość o ograniczenie wysiłku fizycznego osób zatrudnionych przejawiała się także we wprowadzeniu nowych rozwiązań technicznych ułatwiających pracę, na przykład w przedsiębiorstwie zamontowano opróżniane mechanicznie podziemne śmietniki. Przykładem partnerskiego traktowania pracowników po 60. roku życia mogą być rozwiązania wdrożone w jednym z holenderskich przedsiębiorstw zajmujących się sprzątnięciem powierzchni biurowych i domów prywatnych. Pracownicy firmy wykonują ciężką pracę fizyczną o niskim prestiżu. Firma podjęła działania służące stworzeniu przyjaznych warunków pracy dla osób starszych gwarantujące dbłość o ich zdrowie. W tym celu organizowane są spotkania eksperckie dotyczące nie tylko zdrowia, ale także innych problemów, z którymi borykają się pracownicy firmy, na przykład bezpieczeństwa pracy. Ponadto firma aranżuje cykliczne spotkania pracowników z najstarszych generacji z kadrą kierowniczą, których celem jest omówienie najistotniejszych problemów i wyzwań, z jakimi stykają się osoby starsze w miejscu pracy. W jednym z przedsiębiorstw w celu wyeliminowania bezpośredniego źródła problemów bólowych pracownika na stanowisku pracy podczas wykonywania czynności zidentyfikowano źródło problemu i jego poziom. Podstawą oceny obciążenia zewnętrznego była analiza parametrów opisujących położenie poszczególnych członków ciała pracownika oraz siły wywieranej przez pracownika. Obserwacji dokonano w odstępach czasowych podczas wykonywanej pracy. Ustalono, że większość z wykonywanych prac to prace powtarzalne, które wymagają zaangażowania kończyn górnych. Do oceny obciążenia kończyn górnych wykorzystano dwie metody OCRA (Occupational Repetitive Actions), SHIFTRISK, oraz Wskaźnik SI (Strein Index). Posłużono się opracowaniem CIOP. Ustalono, że na analizowanym stanowisku występuje ryzyko nadmiernego obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego. W tym przypadku dobrą praktyką będzie wprowadzenie odpowiednich zmian w celu minimalizacji zagrożeń. Ponadto

w rozmowie z pracownikiem uzyskano informację, które z partii mięśniowych są najbardziej zaangażowane, tym samym najbardziej obciążone w trakcie pracy. Okazało się, że podczas pracy występuje nadmierne obciążenie mięśni obręczy barkowej w wyniku zbyt wysokiego blatu roboczego. W podręczniku na rysunku 1. przedstawiono Metody oceny obciążenia zewnętrznego dedykowane pracom powtarzalnym; na rysunku 2. przedstawiono przykładowe wysokości blatów roboczych w zależności od typu wykonywanej pracy. Dostosowując blat roboczy do charakteru pracy, wyeliminowano opisaną uciążliwość. Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego starszych pracowników powinny dawać im możliwość rozwoju zawodowego i dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby, jak również możliwości. Kształcenie ustawiczne starszych pracowników przede wszystkim pozwala na aktualizację już posiadanej przez nich wiedzy, jak również poszerzenie umiejętności oraz uczenie się w zakresie technologii informacyjnych. Przykłady działań w obszarze kształcenia ustawicznego to:

- udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia pracowników
- starszych,
- kształcenie młodych pracowników przez starszych (mentoring) oraz starszych przez
- młodszych (intermentoring),
- dostosowanie metod kształcenia do wieku pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).
- Dobre praktyki w obszarze rozwoju kariery zawodowej, tak jak w przypadku kształcenia ustawicznego, wymagają zapewnienia starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest niezbędny dla zwiększania możliwości awansu i zapewnienia zatrudnienia pracowników 60+81.
- Przykłady działań w obszarze rozwoju kariery zawodowej to:
- awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów szkolących młodych,
- monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych
- ścieżek rozwoju kariery,
- doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery (np. opracowywanie
- firmowych materiałów, podręczników.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: w praktyce podejściem koncepcyjnym (działania z obszaru ergonomii na etapie projektu aranżacji stanowiska pracy, uwzględniające potrzeby pracownika, jego wygodę i bezpieczeństwo) w miejscu pracy zajmują się najczęściej m.in. specjaliści z działów bhp, do których należy nadzorowanie warunków pracy, typowanie braków lub błędnych działań występujących na danym stanowisku oraz formułowanie odpowiednich zaleceń dla przełożonego. Zgodnie z art. 237 Kodeksu pracy, służbę bhp tworzy pracodawca zatrudniający więcej niż 100 pracowników. Przełożony, u którego zatrudnionych jest do 100 osób, powierza wykonywanie zadań służby bhp pracownikowi zatrudnionemu przy innej pracy. Pracodawca posiadający ukończone szkolenie niezbędne do wykonywania zadań służby bhp może sam wykonywać zadania tej służby, jeżeli zatrudnia do 10 pracowników albo zatrudnia do 50 pracowników i jest zakwalifikowany do grupy działalności, dla której ustalono nie wyższą niż trzecią kategorię ryzyka w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Podejściem koncepcyjnym zajmują się często projektanci danych wyrobów, maszyn lub urządzeń. Na etapie badań i projektu wychwytywane są ewentualne niedociągnięcia w zakresie ergonomii, które koryguje się na bieżąco (korekta na etapie projektu jest łatwiejsza i tańsza niż korekta np. istniejącego stanowiska pracy, maszyny lub urządzenia). Wśród zadań realizowanych przez ekspertów z zakresu bhp znajduje się też obowiązek sprawdzenia czy pracownicy mają zapewnione wygodne i bezpieczne stanowisko pracy. W momencie, w którym przekonają się, że jest inaczej, powinni zlecić pracodawcy wprowadzenie konkretnych zmian. Podstawa zaleceń są zasady bhp. W jasny sposób określają one m.in. parametry siedziska (wysokość i szerokość), kąt nachylenia oparcia czy kwestię przestrzeni dla nóg (w przypadku krzesel biurowych).

równość: zasady równości dotyczą wyrównywania szans kobiet i mężczyzn oraz przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy. Zasada ta po wejściu Polski do UE ma swoje źródło w prawie unijnym, które służy zwalczaniu wykluczenia społecznego i dyskryminacji oraz wspiera sprawiedliwość społeczną i ochronę socjalną, równość szans kobiet i mężczyzn, solidarność międzypokoleniową oraz ochronę praw dziecka.³³ Zasady te w procedurach ścieżki pracownik60+ stanowią narzędzie równościowe uwzględniające specyficzne potrzeby płci osób z niepełnosprawnościami oraz problemy związane z różnicami kulturowymi, wyznaniowymi czy też orientacji płciowej. Wszystkie wymienione działania w projektach wymagających finansowania są wspierane funduszami unijnymi. W poradnikach opracowanych dla wykorzystania tych funduszy unijnych pokazano jak można zidentyfikować obszary w zakresie równości szans kobiet i mężczyzn celów tematycznych, oraz przykłady dobrych praktyk.³⁴

koszty i źródła finansowania: projekty wdrożeniowe w obszarze ergonomii finansowane mogą być z środków własnych, czyli przedsiębiorców, jak również ze środków zewnętrznych pochodzących np.; z instytucji krajowych (ZUS, CIOP) jak i środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej. Fundusze Unii Europejskiej to:

- Europejski Fundusz Społeczny (EFS),
- Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR),
- Funduszu Spójności (FS),
- Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR),
- Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

Korzystając z funduszy i opracowując projekty dotyczące równości szans kobiet i mężczyzn lub likwidowania barier należy zapewnić właściwe wydatkowanie środków unijnych.

trwałość: dla zapewnienia trwałość projektu w zakresie przedmiotu rekomendacji należy:

1. Promować projekt wewnątrz firmy.
2. Prowadzić systematyczną edukację pracowników oraz kadry zarządzającej.

W celu aktywizacji pracowników w wieku PiE oraz Działu HR i doradców w procesie stosowania zaprezentowanych rozwiązań można wykorzystać następujące metody:

- Problemowe,
- Ekspresji i impresji,
- Graficznego zapisu.

³³ Artykuły 3 Traktatu o Unii Europejskiej.

³⁴ Piotrowska J., Siekiera A., Sznajder A. Poradnik dla osób realizujących projekty oraz instytucji systemu wdrażania, Warszawa 2016 cz. 4.

interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy

Aktywizacja metodami problemowymi rozwija w wymienionych uczestnikach projektu umiejętność krytycznego myślenia. Kolejne problemy rozwiązywane są w procesach poznawczych. Przykładem metod problemowych są studia przypadku, jak również dyskusje panelowe burza mózgów, a także dyskusja panelowa i obserwacja. Metody graficznego zapisu oraz ekspresji i impresji mogą mieć mniejsze zastosowanie jednak w pewnych przypadkach mogą być uzupełnieniem poprzednich metod. Dzięki tym metodą można również poprawić relacje w grupie pracowniczej oraz wzmocnić więzi między nimi a kadrami zarządzającą, co stanowi znaczącą korzyść dla firmy.



rekomendacje **wdrożeniowe** **elastyczność**

ścieżki: **firma**
pracownik

etapy wsparcia: **audyt**
dostosowanie
zatrudnienie

obszar wsparcia: **elastyczność**



REKOMENDACJA: **R.EL**

kompetencje do pracy

REKOMENDACJA: **R.EL**

rekomendacje **wdrożeniowe** elastyczność

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus oraz pracownik60plus w obszarze problemowym **elastyczność60plus**.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi diagnostycznych, walidacyjnych, doradczych i rekrutacyjnych opracowanych w ścieżkach firma60plus i pracownik60plus w obszarze problemowym **elastyczność60plus**, w szczególności:

1. **narzędzia badawcze oraz diagnostyczne** w obszarze elastyczności pracy, w szczególności:
 - a. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze elastyczności: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (F.F1) ilość czasu pracy; (F.F2) rozkład czasu pracy; (F.F3) formy organizujące czas; (F.F4) formy organizujące zadania; (F.F5) rodzaj umowy; (F.F6) współzależność pracy; (F.F7) autonomia pracy; (F.F8) charakter zadań; (F.F.9) świadomość EFP; oraz 3 wskaźniki związane z warunkami i dostępnością pracy: (F.F10) fizyczne warunki pracy; (F.F11) społeczne warunki pracy i (F.F12) osobiste warunki pracy w ścieżce firma60plus
 - b. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze elastyczności: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (P.F1) ilość czasu pracy; (P.F2) rozkład czasu pracy; (P.F3) formy organizujące czas; (P.F4) formy organizujące zadania; (P.F5) rodzaj umowy; (P.F6) współzależność pracy; (P.F7) autonomia pracy; (P.F8) charakter zadań; (P.F.9) świadomość EFP; oraz 6 wskaźników związanych z warunkami i dostępnością pracy: (P.F10) fizyczne warunki pracy; (P.F11) społeczne warunki pracy i (P.F12) osobiste warunki pracy; i dodatkowe: (P.F13) dostępność pracy; (P.F14) możliwość uzdalnienia; (P.F15) świadomość praw; oraz 9 wskaźników związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego: (P.F16) aktywność domowa i rodzinna; (P.F17) aktywność osobista; (P.F18) aktywność społeczna; (P.F19) aktywność prozdrowotna; (P.F20) świadomość WLB; (P.F21) zdolność do pracy; (P.F22) wartość pracy; (P.F23) otwartość na zmiany i (P.F24) świadomość rozwojowa w ścieżce pracownik60plus



2. narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze w obszarze elastyczności pracy, w szczególności:
 - e. strategia zarządzania wiekiem w aspekcie elastyczności pracy w ścieżce firma60plus
 - f. poradnik elastycznych form pracy dla pracownika w ścieżce pracownik60plus
3. narzędzia kadrowe oraz rekrutacyjne w obszarze elastyczności pracy, w szczególności:
 - g. elastyczny standard stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - h. standard profilu elastyczności pracownika w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy całego obszaru problemowego jakim jest **elastyczność** w ścieżkach firma60plus oraz pracownik60plus, czyli zaleceń dotyczących zwiększenia elastyczności stanowisk pracy oraz elastycznych warunków zatrudnienia do barier i potrzeb pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym w zakresie godzenia życia zawodowego i rodzinnego oraz dostosowania pracy do sprawności i możliwości świadczenia pracy przez starszego pracownika. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych obszarów wsparcia (ergonomia, kompetencje) jak i etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie) oraz ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą obszaru problemowego, jakim jest **elastyczność pracy**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Koncepcja elastyczności czasu pracy (elastyczności systemów zatrudnienia) pojawiła się na przełomie lat 60. i 70. Stanowi ona jeden z warunków dopasowywania się przedsiębiorstwa do zmian otoczenia oraz ma duży wpływ na efektywne funkcjonowanie organizacji, poprzez szybkie dopasowywanie wielkości zatrudnienia do zgłaszanego popytu. Pojęcie elastyczność w odniesieniu do rynku pracy oznacza zdolność przystosowania się do nowych warunków na skutek dynamicznych zmian rynku i adaptacji do nowych rozwiązań. W zasadzie przepisy prawa pracy nie definiują i nie posługują się pojęciem elastycznego czasu pracy ani elastyczności czasu pracy, natomiast próby definiowania tych pojęć odnajdujemy w literaturze przedmiotu³⁵. Pojęcie elastycznego czasu pracy³⁶ definiuje się jako wszystkie formy organizacji czasu pracy, które odbiegają od tradycyjnego, sztywnego unormowania czasu pracy np. w skali doby, tygodnia, miesiąca. Punktem wyjścia w tym przypadku jest określenie normalnego standardu czasu pracy wobec którego wprowadzamy odmienne formy. Możemy też spotkać się z określeniem, że elastyczny czas pracy obejmuje schematy odbiegające od regularnych, sztywnych i utrwalonych 8-godzinnych rozkładów. Takie ujęcie pozwala na objęcie zakresem tego pojęcia całego szeregu różnorodnych form elastycznego czasu pracy. Wiąże się to z pewną modalnością czasu pracy a nawet możliwością jego kształtowania i wówczas oznacza możliwość dostosowywania czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa (pracodawcy) przy danej liczbie zatrudnionych. Elastyczności możemy znaleźć w różnych płaszczyznach odnoszących się do czasu i miejsca pracy, formy prawnej na podstawie, której wykonuje się pracę, wynagrodzenia, organizacji pracy czy narzędzi pracy. Termin elastyczne formy zatrudnienia³⁷ także nie ma swojej definicji prawnej, ponieważ żaden przepis prawa nie określa wprost, co zawiera zakres przedmiotowy tego pojęcia. Będziemy więc stosować to pojęcie umownie do określenia zatrudnienia w innej niż tradycyjnej/standardowej formie (na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, w siedzibie pracodawcy, w stałych godzinach itp.). Organizacja pracy oznacza natomiast sposób powiązania pracowników i ich funkcji w procesie pracy

³⁵ Kozioł L., Zarządzanie czasem pracy, Kraków 2000, s. 152-168.

³⁶ Jasiński Z., Formy organizacji pracy, w: Z. Jasiński red., Zarządzanie pracą, organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, Warszawa 2000, s. 29.

³⁷ IPISS, Wpływ elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy na aktywność zawodową zasobów pracy w wieku 45+, Warszawa 2013, s. 4.

w celu realizacji powierzonych im zadań. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy nie wykluczają się wzajemnie, a samo zatrudnienie może przybierać różne warianty i cechy. Doświadczane zmiany demograficzne stawiają przed pracodawcami nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz więcej organizacji podejmuje różnorodne działania skierowane do najstarszych pracowników, w celu utrzymania osób starszych w miejscu pracy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Obecnie następuje proces starzenia się zasobów siły roboczej spowodowany coraz większą liczbą osób będących w wieku produkcyjnym tzw. niemobilnym, czyli 45 lat i powyżej. Zgodnie z najnowszą prognozą demograficzną GUS³⁸, liczba osób w wieku 15-64 lata zmniejszy się w perspektywie do 2050 r. o 8,3 mln osób. Równocześnie w tym okresie spodziewany jest spadek liczebności populacji w wieku produkcyjnym aż o 6 mln osób. Współczynnik obciążenia demograficznego ludnością w wieku poprodukcyjnym wzrośnie z 28% nawet do 75% na koniec prognozy, natomiast mediana wieku ludności wzrośnie z 45,9 w 2030 roku do 52,0 w 2050. W świetle powyższych prognoz demograficznych, niestety ważne wydaje się utrzymanie jak najwyższej aktywności najstarszych pracowników. Przy czym już podstawowa analiza aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn wskazuje na duże dysproporcje obu grup. Spowodowane to jest ustawowym wiekiem emerytalnym, który jest o 5 lat niższy w przypadku kobiet. Poza tym niższa aktywność zawodowa kobiet w Polsce w tym wieku jest spowodowana podejmowaniem przez nie zobowiązań opiekuńczych zarówno w odniesieniu do generacji młodszych (wnuki) jak i generacji starszych (rodzice i inni starsi krewni). Aktywność zawodowa seniorów może być także uzależniona od rodzaju relacji i kontaktów z członkami rodziny, a także rodzaju i zakresu wsparcia z ich strony. Warto również wspomnieć o miejscu zamieszkania (miasto/wieś) wiążące się z ofertą miejsc pracy dla osób starszych na lokalnym rynku pracy czy identyfikacją pracy wykonywanej przez osoby starsze w świadomości kulturowej. Istotnym faktorem wpływającym na aktywność zawodową starszych pracowników są czynniki o charakterze ekonomicznym wynikające z bilansu zysku i strat związanego z przejściem na emeryturę. Chodzi przede wszystkim o relację wysokości emerytury do uzyskiwanych wcześniej zarobków. Możliwość wykonywania pracy zawodowej przy równoczesnym otrzymywaniu świadczeń emerytalnych będzie sprzyjać wydłużaniu aktywności zawodowej najstarszych pracowników. Kolejną determinantą aktywności zawodowej osób starszych będzie ich stan zdrowia. Niestety wraz z wiekiem pogarsza się stan zdrowia i obniża się poziom samodzielności. Wśród głównych przyczyn zdrowotnych ograniczających funkcjonowanie i aktywność zawodową są zaburzenia wzroku i słuchu. Warto tu również zwrócić uwagę na czynniki społeczne odpowiedzialne za zbyt wczesne wycofywanie się osób starszych z rynku pracy. Chodzi przede wszystkim o stereotypy panujące wśród pracodawców i młodszych pokoleń traktujące starszych pracowników jako gorszych. Często możemy się spotkać z określeniem, że najstarsi pracownicy mają złe nawyki, nie są produktywni, kreatywni, zmotywowani a do tego nie posiadają kompetencji znajomości języków obcych i nowych technologii. W rzeczywistości, okazuje się, że potencjał starszych pracowników jest gwarancją rzetelności i zaangażowania w pracę. Pokolenie starszych pracowników może pochwalić się bardzo bogatym doświadczeniem zawodowym, wysoką świadomością powierzanych obowiązków, sumiennością i cierpliwością, umiejętnością współpracy, szerszym spektrum identyfikacji problemów i podejmowanych działań, wynikającym z dużego doświadczenia zawodowego i życiowego. Dodatkowo tacy pracownicy są wyjątkowo lojalni wobec pracodawcy, są przywiązani do przedsiębiorstwa (często pierwszego i ostatniego miejsca pracy), umieją rozpoznać i zaspokajać potrzeby starszych klientów, rządziej w porównaniu do młodszych pracowników, korzystają ze zwolnień lekarskich, mają dużo wolnego czasu, który chętnie poświęcają na pracę zawodową. Dodatkowo rządziej ulegają wpływom uzależnień i rządziej korzystają z dostępnych świadczeń socjalnych³⁹.

³⁸ GUS, Prognoza ludności Polski na lata 2014-2050, Warszawa 2014.

³⁹ Błaszczuk B., Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce, Gerontologia Polska 2016, 24, s. 53-54.

Elastyczne formy pracy to ważne narzędzie służące utrzymaniu starszych pracowników, stwarzając im większą swobodę (elastyczności) przy zarządzaniu czasem poświęcanym na życie zawodowe i życie rodzinne. Dobre praktyki obejmują różne formy elastycznego czasu pracy: dostosowywanie rozkładów zmian (w przypadku pracy zmianowej), skracanie dziennego lub tygodniowego czasu pracy, częściowe przechodzenie na emeryturę, dodatkowe urlopy itp. Wśród korzyści płynących z wprowadzania elastycznego czasu pracy wśród starszych pracowników, wymienia się: pozytywny wpływ na stan zdrowia, motywację, jakość życia, optymalne maksymalizowanie zasobów pracy, spadek absencji i zwolnień lekarskich, wzrost wydajności, humanizację życia zawodowego, opóźnianie przejścia na emeryturę, program częściowego przechodzenia na emeryturę, ułatwiający dostosowanie się do nowej sytuacji; ułatwienie w korzystaniu ze szkoleń, poprawę wizerunku firmy.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: jak wynika z praktyki, narzędzia w zakresie elastycznych formy pracy, kompetencji oraz ergonomii w odniesieniu do starszych pracowników można stosować zarówno w dużej, jak i mniejszej organizacji. Należy jednak mieć świadomość, że wykorzystanie tych form jest zdecydowanie łatwiejsze w dużych przedsiębiorstwach, w których różnorodność pracowników jest wysoka. Dodatkowo firmy takie najczęściej mają w swoich strukturach wyspecjalizowane działy HR, które są odpowiedzialne za całość polityki zatrudnienia, w tym strategii zarządzania wiekiem. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw wykorzystanie elastycznych form pracy może być ograniczone, przy czym zaletą dla takich firm jest praca w małym zespole, umożliwiającą znajomość potrzeb pracowników i ich bieżący monitoring.

Rodzaje elastycznych form pracy sprzyjające wydłużeniu aktywności zawodowej starszych pracowników:

- ilość czasu pracy (dzienna liczba godzin, liczba dni w tygodniu, miesięczna liczba godzin);
- rozkład czasu pracy (dzień, tydzień, okres);
- formy organizujące czas pracy (indywidualny rozkład czasu pracy, równoważny czas pracy, ruchomy czas pracy, skrócony tydzień);
- formy organizujące zadania (system zadaniowy, job-sharing, telepraca);
- rodzaj umowy o pracę (na czas nieokreślony, na czas określony, umowa cywilnoprawna);
- współzależność pracy (praca indywidualna, praca zespołowa);
- autonomia pracy (na stanowisku samodzielnym, według reguł, pod ścisłym nadzorem);
- charakter zadań (administracja, produkcja, usługi);
- świadomość *work life balance*;
- fizyczne warunki pracy (komfort, przestrzeń, higiena);
- społeczne warunki pracy (atmosfera, kooperacja, tolerancja);
- osobiste warunki pracy (finansowe, pozafinansowe).

Zasady wdrażania elastycznych form pracy:

- propozycje zmian form pracy należy konsultować z pracownikami;
- propozycje zmian muszą uzyskać pełną akceptację pracowników;
- każdego pracownika należy traktować indywidualnie;
- wskazać pracownikowi korzyści wynikające z pozostania na rynku pracy, przy zastosowaniu elastycznych form pracy;

- zmiany związane z wprowadzeniem elastycznymi formami pracy, nie mogą zaburzać dotychczasowych warunków pracy pozostałych pracowników;
- w proces zmian należy włączać partnerów społecznych;
- należy uczestniczyć w szkoleniach, promujących elastyczne formy pracy;
- należy znać obowiązujące prawa i procedury wdrażania elastycznych form pracy.

Etapy wdrażania elastycznych form pracy:

1. opracowanie strategii wdrażania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy;
2. wpisanie działań w kulturę organizacyjną firmy;
3. określenie kryteriów dla elastycznych form pracy;
4. identyfikacja potrzeb i korzyści firmy/pracowników;
5. przypisanie ról i obowiązków pracownikom odpowiedzialnym za zarządzanie personelem, w tym kierowników działów oraz działu HR;
6. podnoszenie poziomu komunikacji i wiedzy;
7. wdrożenie projektów pilotażowych dla elastycznych form pracy;
8. monitoring i ewaluacja działań wdrożeniowych;
9. bilans korzyści/strat wynikających z wprowadzonych rozwiązań.

Elastyczne formy zatrudnienia stwarzają starszym pracownikom możliwość utrzymania aktywności zawodowej, co przekłada się na ich aktywność społeczną, fizyczną, umysłową co przekłada się na wyższą subiektywną jakość życia seniorów.

Korzyści wynikające ze stosowania elastycznych form pracy wśród starszych pracowników dla pracodawcy to:

- zwiększenie dostępność potencjalnych kandydatów do pracy;
- wzrost indywidualnej odpowiedzialność i niezależność w organizacji pracy;
- zwiększenie swobody rotacji pracowników pod względem rodzaju i miejsca wykonywanej pracy,
- ograniczenie kosztów organizacji miejsc pracy;
- dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika;
- wzrost motywacji pracowników;
- ograniczenie odpływu wykwalifikowanej i lojalnej kadry,
- utrzymanie w firmie starszych pracowników, których wiedza i doświadczenie są kluczowe dla firmy;
- lepsze wykorzystanie potencjału pracowników;
- redukcja kosztów związanych z tworzeniem nowych stanowisk pracy;
- ograniczenie kosztów szkoleń i rekrutacji pracowników;
- efektywnie dostosowywanie struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa i wymagań rynkowych;
- możliwość realizacji nietypowych zadań;
- możliwość współpracy wysoko wykwalifikowanych specjalistów z różnych branż;
- poprawa wizerunku firmy i wzrost atrakcyjności pracodawcy;

zaś dla pracownika 60+:

- wydłużanie aktywności zawodowej;
- swoboda wyboru rodzaju i miejsca pracy;

- dostosowanie czasu pracy do indywidualnych możliwości i potrzeb (mniejsze obciążenie obowiązkami zawodowymi);
- godzenie aktywności zawodowej z życiem rodzinnym;
- podtrzymywanie kontaktów społecznych;
- realizacja potrzeb bezpieczeństwa, akceptacji, przynależności do grupy.

dobre praktyki: niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe Verkehrs Aktiengesellschaft (VAG), zatrudniające około 1900 osób, których około 28% ukończyło 50 r.ż., od lat 80. ubiegłego wieku realizuje projekt ukierunkowany na zmniejszenie absencji chorobowej najstarszych kierowców zatrudnionych w firmie. Zainteresowanie kierownictwa firmy tą problematyką wynikało z pogłębionej analizy sytuacji w przedsiębiorstwie, która wykazała, że ok. 85% kierowców, musiało zrezygnować z prac polegających na prowadzeniu pojazdów przed osiągnięciem wieku emerytalnego z powodu niezdolności do wykonywania tego typu zadań. Analiza wskazywała ponadto, że starsi kierowcy (powyżej 56 lat r.ż.) korzystali ze zwolnień chorobowych około pięciokrotnie więcej razy niż młodszy. Przedsiębiorstwo wprowadziło wiele zmian ukierunkowanych na zmianę tej sytuacji. Jednym z wdrożonych rozwiązań było powołanie „specjalnej grupy kierowców”, którzy mieli zaplanowaną pracę na tych samych zmianach. Pracodawca zaoferował wszystkim zatrudnionym w jej ramach osobom powyżej 57 r.ż. skrócenie czasu pracy, niezależnie od stanu ich zdrowia. Kierowcy z najstarszych generacji zostali zwolnieni ze świadczenia pracy w ramach jednej zmiany w tygodniu (pracowali w tych dniach tylko przez krótki czas w ramach zmiany porannej) przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia. Dzięki temu ich tygodniowa liczba godzin zmalała, co pozytywnie przełożyło się na ich kondycję fizyczną, a jednocześnie warunki finansowe pracy pozostały niezmiennic. Równoległe firma podjęła działania służące poprawie zdrowia pracowników (m.in. objęto ich kompleksowym programem badań profilaktycznych i szkoleniami z zakresu zdrowego stylu życia), oraz zadbała o wymianę foteli kierowców na siedzenia o bardziej ergonomicznej konstrukcji. Umożliwiono także starszym kierowcom dywersyfikację realizowanych zadań. Mogli oni naprzemiennie wykonywać prace związane z prowadzeniem pojazdu i inne czynności związane z jego obsługą, czyszczeniem i konserwacją. Dzięki temu pracownik nie był przez cały czas pracy narażony na stres wynikający z prowadzenia pojazdu. Dodatkowo, w sytuacji, gdy zdrowie kierowcy się pogorszało i czekał go np. zabieg lub dłuższa rehabilitacja, osoba taka mogła przez maksymalnie 3 miesiące poprzedzające operację prowadzić pojazdy tylko przez pół dnia w ciągu dobowego wymiaru czasu pracy. Firma przeorganizowała także system pracy zmianowej, likwidując tradycyjne harmonogramy zmian i zastępując je nowymi zmianami dopasowanymi do potrzeb starszych pracowników. Opracowywanie nowych schematów zmian odbywało się przy wsparciu systemu komputerowego. Wprowadzona w VAG praktyka, z powodzeniem stosowana przez kolejne lata, przyczyniła się do znacznego ograniczenia absencji chorobowej kierowców reprezentujących najstarsze generacje. Ponadto pozwoliła ona na wydłużenie aktywności zawodowej tej grupy pracowników, zmniejszając o połowę liczbę kierowców odchodzących z firmy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, z powodu niezdolności do pracy⁴⁰. Rozwiązania z zakresu elastycznego zarządzania ilością czasu pracy osób starszych wprowadziła m.in. brytyjska firma Newham NHS Trust, oferująca usługi związane z opieką domową. Przedsiębiorstwo umożliwiło zainteresowanym tym pracownikom kontynuację zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego. W przypadku konsultantów medycznych firma oferowała zatrudnienie do 70 r.ż. Innym stosowanym w organizacji rozwiązaniem było umożliwienie pracownikom przejścia na emeryturę w wieku 60 lat i o ile wyrażą taką chęć, ponowne ich zatrudnienie w zmniejszonym wymiarze czasu pracy do momentu ukończenia przez nich 65 r.ż.⁴¹. Firma Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała program pozwalający na stopniowe

⁴⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de002.htm> [16.06.2023]

⁴¹ Liwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

zmniejszanie czasu pracy starszych osób zatrudnionych. Z rozwiązania tego mogli korzystać wszyscy pracownicy na pół roku przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Praktyka ta była ukierunkowana na złagodzenie u pracowników szoku związanego z zakończeniem ich aktywności zawodowej. Podobnemu celowi służyło inne rozwiązanie opracowane w tej firmie - „Urlop przed emeryturą”. W jego ramach pracownicy na krótko przed osiągnięciem wieku emerytalnego mogli zrezygnować ze świadczenia pracy otrzymując zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% dotychczasowej pensji⁴². Bułgarska fabryka papieru Stamboliiski Plc, zaoferowała zatrudnienie na czas określony swoim byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę. Celem ponownego zatrudnienia pracowników jest wykorzystanie ich doświadczenia zawodowego w przygotowaniu do pracy młodych pracowników. Korzyści tego rozwiązania są dwojakie: firma ocenia tę praktykę za bardzo efektywną, a zatrudniani seniorzy czują się docenieni i potrzebni⁴³. Brytyjska firma usługowa Domestic and General, zajmująca się obsługą napraw gwarancyjnych sprzętu AGD, borykała się z dużą absencją chorobową oraz rotacją pracowników call center. Problemy te w znacznym stopniu dezorganizowały pracę firmy. Jej kierownictwo postanowiło podjąć działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny. Domestic and General oferowało tej grupie osób zatrudnionych, uelastycznienie czasu pracy i stworzenie warunków pozwalających na godzenie życia prywatnego i zawodowego. Wśród rozwiązań, wdrożonych z myślą o emerytowanych pracownikach, znalazły się: umowy o pracę na czas określony, krótkookresowe umowy cywilnoprawne np. dotyczące pracy w weekend, a także praktyki związane z dopasowaniem godzin pracy do możliwości danej osoby zatrudnionej (m.in. ruchomy czas pracy). Ponadto pracownicy firmy mający długi, ponad 10-letni staż pracy, otrzymywali dodatkowy dwutygodniowy urlop, wykraczający poza ramy nakreślone w przepisach. Pracownicy Domestic and General, którzy osiągnęli wiek emerytalny mogli także skorzystać z bogatego pakietu świadczeń dodatkowych, obejmującego m.in. dodatkowe badania profilaktyczne, dodatkowe, prywatne ubezpieczenie medyczne oraz ubezpieczenie na życie. Wprowadzone przez firmę zmiany przyniosły zamierzone efekty, przyczyniając się do ograniczenia absencji chorobowej oraz zatrzymania w firmie najbardziej doświadczonych pracowników, także po osiągnięciu przez nich uprawnień emerytalnych⁴⁴. Brytyjski oddział międzynarodowej instytucji finansowej Barclays w obawie o utratę cennych kompetencji wraz z odejściem z firmy najstarszych pracowników, opracował i wdrożył własny program zarządzania wiekiem. Główną grupą odbiorców wprowadzonych rozwiązań byli pracownicy po 50 r.ż. Dla najstarszych osób zatrudnionych, opracowano system zachęt ukierunkowanych na wydłużanie ich aktywności zawodowej. Punktem wyjścia w programie było przeprowadzenie analizy potrzeb pracowników ze starszych generacji. Firma dokonała jej w oparciu o wyniki badania pt. „Working to 70” (Pracując do siedemdziesiątki), w trakcie, którego pracownicy mieli okazję wyrazić swoje oczekiwania wobec pracodawcy, zdefiniować czynniki, które zmotywowałyby ich do pozostania w firmie także po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz określić bariery utrudniające podjęcie takiej decyzji. Wyniki badań posłużyły do dokonania korekty dotychczasowych praktyk HR i lepszego dopasowania ich do oczekiwań osób po 50 r.ż. W celu przyciągnięcia do firmy pracowników ze starszych generacji przeprowadzono skierowaną do tych osób kampanię reklamową, a w skład zespołów rekrutacyjnych włączono pracowników po 60 roku życia. Dzięki wypracowanym rozwiązaniom w ciągu 2 lat od wdrożenia programu firma zrekrutowała 400 osób po 55 r.ż. (część z nich miała ukończonych 60 lat), a ponad 60% pracowników pozostało w organizacji po osiągnięciu wieku emerytalnego⁴⁵.

⁴² Tamże.

⁴³ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/stamboliiski-paper-factory-bulgaria-recruitment-and-flexible-working-practices> [16.06.2023]

⁴⁴ Szcześniak A., red., Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2013

⁴⁵ Kryńska E., Szukalski P., red., Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2013



rekomendacje **wdrożeniowe** kompetencje

ścieżki: **firma**
pracownik

etapy wsparcia: **audyt**
dostosowanie
zatrudnienie

obszar wsparcia: **kompetencje**



REKOMENDACJA: **R.KO**

REKOMENDACJA: **R.KO**

rekomendacje **wdrożeniowe** kompetencje

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki frma60plus oraz pracownik60plus w obszarze problemowym kompetencje60plus.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi diagnostycznych, walidacyjnych, doradczych i rekrutacyjnych opracowanych w ścieżkach frma60plus i pracownik60plus w obszarze problemowym kompetencje60plus, w szczególności:

1. narzędzia badawcze oraz diagnostyczne w obszarze kompetencji, w szczególności:

- a. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze kompetencji: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (F.T1) aktywność; (F.T2) kreatywność; (F.T3) pamiętanie informacji; (F.T4) podzielność uwagi; (F.T5) rozwiązywanie problemów; (F.T6) spostrzegawczość; (F.T7) sumienność; (F.T8) wyobraźnia przestrzenna; (F.T9) wytrwałość; (F.T10) adaptacyjność ICT; (F.T11) adaptacyjność 4.0; (F.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (F.O1) asertywność; (F.O2) budowanie relacji; (F.O3) dbanie o potrzeby innych; (F.O4) elastyczność; (F.O5) komunikacja interpersonalna; (F.O6) kultura osobista; (F.O7) orientacja na klienta; (F.O8) planowanie działań; (F.O9) radzenie sobie ze stresem; (F.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (F.O11) adaptacyjność PROJEKT; (F.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (F.P1) witalność; (F.P2) kondycja; (F.P3) akceptacja wysokości; (F.P4) akceptacja braku przestrzeni; (F.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (F.P6) informacje wzrokowe; (F.P7) informacje słuchowe; (F.P8) informacje zapachowo-smakowe; (F.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (F.P10) pamięć krótkotrwała; (F.P11) pamięć językowa i (F.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce firma60plus
- b. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze kompetencji: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (P.T1) aktywność; (P.T2) kreatywność; (P.T3) pamiętanie informacji; (P.T4) podzielność uwagi; (P.T5) rozwiązywanie problemów; (P.T6) spostrzegawczość; (P.T7) sumienność; (P.T8)

wyobrażenia przestrzenna; (P.T9) wytrwałość; (P.T10) adaptacyjność ICT; (P.T11) adaptacyjność 4.0; (P.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (P.O1) asertywność; (P.O2) budowanie relacji; (P.O3) dbanie o potrzeby innych; (P.O4) elastyczność; (P.O5) komunikacja interpersonalna; (P.O6) kultura osobista; (P.O7) orientacja na klienta; (P.O8) planowanie działań; (P.O9) radzenie sobie ze stresem; (P.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (P.O11) adaptacyjność PROJEKT; (P.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (P.P1) witalność; (P.P2) kondycja; (P.P3) akceptacja wysokości; (P.P4) akceptacja braku przestrzeni; (P.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (P.P6) informacje wzrokowe; (P.P7) informacje słuchowe; (P.P8) informacje zapachowo-smakowe; (P.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (P.P10) pamięć krótkotrwała; (P.P11) pamięć językowa i (P.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce pracownik60plus

2. narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze w obszarze kompetencji, w szczególności:
 - i. plan szkoleń i reskilingu pracowników w ścieżce firma60plus
 - j. standardy egzaminacyjne w Pracowni Walidacji Kompetencji w ścieżce pracownik60plus
3. narzędzia kadrowe oraz rekrutacyjne w obszarze kompetencji, w szczególności:
 - k. standard kompetencyjny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - l. standard profilu kompetencyjnego pracownika w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy całego obszaru problemowego, jakim są **kompetencje** w ścieżkach firma60plus oraz pracownik60plus, czyli zaleceń dotyczących dostosowania wymagań kompetencyjnych stanowisk pracy do faktycznych kompetencji pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym z uwzględnieniem przemian technologicznych związanych z rewolucjami społeczno-gospodarczymi takimi jak międzynarodowość i wielokulturowość, social media czy Gospodarka 4.0. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność), etapów wsparcia (audyt, dostosowanie, zatrudnienie) i ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą obszaru problemowego, jakim są **kompetencje**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Sformułowanie rekomendacji w obszarze kompetencji, nacełowanych na wydłużenie aktywności zawodowej osób po 60 r.ż. wymaga uprzedniego zdefiniowania kilku podstawowych pojęć, które będą przytaczane w niniejszym opracowaniu tj. kompetencji, zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, modelu kompetencyjnego, zarządzania różnorodnością oraz inkluzywnej (włączającej) kultury organizacyjnej. Kompetencje – wiedza, umiejętności i postawy, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.⁴⁶ Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach – „zestaw spójnych i powiązanych wzajemnie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jego obszarach: od wejścia ludzi do organizacji (np. procesy rekrutacji i selekcji, adaptacji do pracy), przez ich efektywne funkcjonowanie (np. procesy oceny kresowej i motywowania), rozwój (np. procesy szkoleń i pozaszkoleniowych działań rozwojowych), aż do wychodzenia ludzi z organizacji (np. procesy (...) outplacementu). W systemie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje wszystkie praktyki (oraz procesy) ZZL oparte są na wspólnym modelu kompetencji (zbiorze kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji). W

⁴⁶ Filipowicz G. (2004), Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 17.

szczegółności na kompetencjach mogą zostać oparte: strategiczne planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, tworzenie opisów stanowisk pracy i wartościowanie stanowisk pracy, szkolenie i rozwój, ocena okresowa, planowanie kariery oraz system wynagrodzeń pracowników⁴⁷. Model kompetencji – „zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu (...) wzorca kompetencji, skupiającego się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych”. Model jest dokumentem zawierającym zbiór (listę oraz opisy) kompetencji, niezbędnych do realizacji strategii firmy i osiągnięcia jej celów biznesowych. Pozwala on także na określenie luk kompetencyjnych i podjęcie działań służących jej minimalizacji⁴⁸. Zarządzanie różnorodnością – „Strategia zarządzania personelem opierająca się na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych”.⁴⁹ Inklusywna (włączająca) kultura organizacyjna - wartości, zasady, normy, zwyczaje, przekonania, przekazy werbalne i pozawerbalne, symbole, utarte sposoby myślenia i działania funkcjonujące w danej organizacji, tworzące środowisko pracy, w którym wszystkie opinie są cenione, a wszystkie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (np. rekrutacja, motywowanie, rozwój i ocenianie pracowników), realizowane są w sposób uczciwy, sprawiedliwy i bezstronny⁵⁰. Zmiany zachodzące w ostatnich latach na rynku pracy w Polsce pozostają w ścisłym związku z przemianami demograficznymi społeczeństwa. Podlega ono procesowi starzenia się, który w powiązaniu ze spadkiem dzietności i brakiem zastępowalności pokoleń, prowadzi do dynamicznego wzrostu współczynnika obciążenia demograficznego osobami starszymi. Prognozy GUS wskazują, że w 2040 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym będą przypadały aż 83 osoby w wieku nieprodukcyjnym, a 2/3 z nich będą stanowiły osoby, które osiągnęły wiek emerytalny⁵¹. W 2022 r. Polki i Polacy po 65 r.ż. stanowili 19% ludności⁵², a zgodnie z prognozami GUS w roku 2050 odsetek ten wzrośnie do ponad 30% (30,2%)⁵³. Efektem poszerzania się grona osób starszych, nieaktywnych zawodowo, przy utrzymującym się od lat niżu demograficznym, jest dostrzegalny przez pracodawców problem braku kandydatów do pracy. Szczególnie dotyczy on branże związane z produkcją oraz z wykonywaniem relatywnie niskopłatnych prac fizycznych. Borykają się z nim jednak także organizacje działające w obszarach wymagających wysokich kompetencji. Na problem braku „rąk do pracy” nakłada się zjawisko istnienia luk kompetencyjnych powiązanych z niedopasowaniem polskiego systemu edukacji do potrzeb rynku pracy. Pracodawcy często poszukują kandydatów o wysokim poziomie kompetencji uniwersalnych, transferowalnych pozwalających na dopasowanie się do pracy w dowolnej branży. Tymczasem system edukacyjny kładzie nacisk na rozwój kompetencji zawodowych. Co więcej z badań, także międzynarodowych wynika, że sami pracodawcy chętniej kierują zatrudnionych na szkolenia zawodowe, mniej angażując się w rozwój kompetencji społecznych⁵⁴. Biorąc pod uwagę powyższe problemy polskiego rynku pracy niezbędne wydaje się upowszechnienie praktyk służących wydłużaniu aktywności zawodowej osób po 60 r.ż., a szczególnie kobiet i osób z niepełnościami, których potencjał nie jest obecnie w pełni wykorzystany. Zgodnie z wynikami BAEL współczynnik aktywności zawodowej w IV kwartale 2020 roku wynosił 43,9% dla kobiet w wieku 55-64 (dla

⁴⁷ Sienkiewicz Ł., red. (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa s. 10.

⁴⁸ Ibidem, s. 11-12.

⁴⁹ Kirton G., Greene A.M. (2005), The dynamics of managing diversity, Oxford, cyt. za Gryszko M. (2009), Zarządzanie różnorodnością w Polsce, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 5.

⁵⁰ Opracowanie na podstawie Przytuła S., (2021), Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca, w: Odwaga i równowaga czyli Work-Life Balance po polsku, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

⁵¹ Stańczak J., Szaltys D. (2016), Regionalne zróżnicowanie procesu starzenia się ludności Polski w latach 1990-2015 oraz w perspektywie do 2040 roku https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/28/1/1/regionalne_zroznicowanie_procesu_starzenia_sie_ludnosci.pdf, logowanie: 23.06.2023 r.

⁵² Zgodnie z danymi z bazy Banku Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>, logowanie: 23.06.2023r.

⁵³ Prognoza ludności Polski na lata 2014-2050, (2014), GUS, Warszawa.

⁵⁴ Por. Sienkiewicz Ł., red. (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

porównania dla mężczyzn 67,5%), a dla mających 65 lat i więcej zaledwie 3,8% (w przypadku mężczyzn było to 9%)⁵⁵. W tym samym okresie wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w wieku 16-64 lata plasował się na poziomie 27,1%⁵⁶. Osiągnięcie wspomnianego celu będzie możliwe dzięki wspólnemu zaangażowaniu zarówno pracodawców i pracowników, jak i administracji publicznej oraz trzeciego sektora. Niezbędne wydaje się podjęcie inicjatyw służących przełamaniu funkcjonujących stereotypów na temat osób starszych. Rolą pracodawców będzie tu więc dążenie do przebudowy obowiązujących w ich firmach kultur organizacyjnych w kierunku inkluzywności i szacunku dla różnorodności. Istotnym elementem tego procesu jest przeszkolenie wszystkich pracowników, a szczególnie kadry zarządzającej z zakresu zarządzania różnorodnością. Szkolenia takie powinny być prowadzone cyklicznie, a problematyka zarządzania różnorodnością winna być także poruszana w trakcie innych inicjatyw rozwojowych. Dzięki „uwrażliwieniu” pracowników i kierownictwa na kwestie związane z różnorodnością możliwe stanie się wyeliminowanie wciąż spotykanych w firmach zjawisk niepożądanych, takich jak dyskryminowanie starszych pracowników w dostępie do szkoleń oraz podczas rekrutacji⁵⁷. Wdrożenie w organizacji modelu zarządzania różnorodnością i upowszechnienie kultury inkluzywności pozwala na skupienie się w codziennej pracy wyłącznie na kompetencjach osób zatrudnionych oraz kandydatek i kandydatów do pracy, nie zaś na ich cechach społeczno-demograficznych. Dzięki temu wszyscy pracownicy i osoby ubiegające się o pracę w danej firmie traktowane są jednakowo i sprawiedliwie. Wśród praktyk pozwalających na przewyciężenie wspomnianych stereotypów można wymienić tworzenie zróżnicowanych pod względem wieku zespołu rekruterów oraz wprowadzenie w firmie modelu kompetencyjnego wiążącego ocenę efektów pracy i poziomu umiejętności pracowników z obszarem szkoleń i rozwoju. Równy dostęp do szkoleń oznacza nie tylko łatwość korzystania z programów rozwojowych, ale także dopasowanie treści i metod przekazywania wiedzy do potrzeb osób z różnych generacji. W firmach zarządzających różnorodnością w zakresie podnoszenia kompetencji dobrze sprawdzają się wszelkie rozwiązania służące dzieleniu się wiedzą np. tworzenie zespołów pracowniczych złożonych z osób w różnym wieku, czy też powoływanie zespołu trenerów wewnętrznych lub mentorów przekazujących swoją zdobywaną latami wiedzę pracownikom dopiero rozpoczynającym karierę zawodową. W promowaniu idei zarządzania różnorodnością i powiązanego z nią wydłużania aktywności zawodowej osób po 60 r.ż. dużą rolę odegrać mogą instytucje otoczenia przedsiębiorstw. Może odbywać się to poprzez realizowanie zakrojonych na szeroką skalę kampanii informacyjnych i edukacyjnych, jak i realizację projektów skierowanych do osób w wieku 60+ oraz pracodawców pragnących utrzymać je w zatrudnieniu. W związku z postępującym rozwojem wysokich technologii i towarzyszącej im automatyzacji pracy i robotyzacji szczególnego znaczenia nabierają projekty związane z przekwalifikowywaniem się osób starszych (reskilling) oraz aktualizacją i poszerzaniem ich kompetencji (upskilling). Oparcie przez pracodawców zarządzania zasobami ludzkimi na kompetencjach pozwoli, dzięki zastosowanym praktykom HR, przygotować pracowników do uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*). Tym samym ich kompetencje, niezależnie od wieku osób zatrudnionych, będą stale aktualizowane i dopasowywane do zmiennych potrzeb rynkowych. Świadome budowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach przyniesie ponadto pracodawcom istotną korzyść jaką jest zapobieganie utracie unikalnych kompetencji, do której dochodzi z chwilą odejścia z firmy pracownika osiągnącego wiek emerytalny.

⁵⁵ Opracowanie na podstawie bazy Banku Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>, logowanie: 23.06.2023 r.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Por. Sienkiewicz Ł., red. (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: skuteczność narzędzi wypracowanych w projekcie zależy od stopnia zaawansowania funkcjonujących w firmach praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Największe możliwości efektywnego ich wykorzystania będą miały organizacje, które wdrożyły strategię zarządzania różnorodnością, wdrożyły własny model kompetencyjny określający kompetencje kluczowe dla firmy oraz dążą do stworzenia w przedsiębiorstwie inkluzywnej kultury organizacyjnej. W projekcie praca60+ opracowano 36 wskaźników kompetencji pozwalających na precyzyjną ocenę poziomu umiejętności pracowników z różnych obszarów. W oparciu o wnioski płynące z literatury przedmiotu duży nacisk został położony na identyfikację kompetencji transferowalnych, uniwersalnych. Opracowane narzędzia wydają się pomocne w pracy specjalistów z zakresu HR do określenia potrzeb rozwojowych pracowników w wieku 60+ zatrudnionych na określonych stanowiskach w firmie. Wypełnienie ankiet będących integralną częścią wskaźników kompetencji pozwala zarówno ekspertom ds. kadr jak i samym pracownikom na dokonanie diagnozy obecnej sytuacji oraz nakreślenie planu dalszego rozwoju pracownika z uwzględnieniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi firmy. Narzędzia projektowe dają także pracodawcom okazję do oceny stopnia dostępności szkoleń oferowanych przez firmę dla osób reprezentujących starsze generacje.

dobre praktyki: w projekcie zidentyfikowano szereg dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem. Część z nich dotyczyła pośrednio obszaru szkoleń i rozwoju, uwzględniając potrzeby kompetencyjne osób po 60 r.ż. Niektóre z tych praktyk zostały zaprezentowane poniżej. Niemieckie przedsiębiorstwo Jena-Optronik zatrudniające 145 osób, spośród których 42% ukończyło 50 r.ż., zajmuje się wytwarzaniem narzędzi optoelektronicznych oraz podsystemów mających zastosowanie w przemyśle kosmicznym⁵⁸. Firma zdając sobie sprawę z postępującego procesu starzenia się jej załogi postanowiła opracować i wdrożyć kompleksowe rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem. Były one nacelowane na uczynienie organizacji miejscem przyjaznym dla osób po 55 r.ż., w którym ich głos będzie słyszalny, a potrzeby dostrzegane przez kierownictwo. Pierwszym etapem działań było przeprowadzenie szkoleń z zakresu zarządzania wiekiem skierowanych do kadry menedżerskiej, pracowników działu HR oraz członków rady zarządkowej działającej w firmie. W kolejnej fazie przystąpiono do tworzenia programu ukierunkowanego na poprawę warunków pracy osób starszych. W jego powstawanie zostali zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, dzięki czemu wypracowane rozwiązania były dobrze dopasowane do oczekiwań osób starszych i powszechnie akceptowane. W proces przygotowywania programu włączona została także firma zewnętrzna, co pozwoliło na zachowanie większego obiektywizmu podczas pracy oraz zagwarantowało dostęp do wiedzy eksperckiej z zakresu zarządzania wiekiem. Ostatecznie, na podstawie prowadzonych rozmów z pracownikami i konsultacji w skład opracowanego programu o nazwie „55+” weszły m.in.:

- szkolenia dopasowane do potrzeb osób starszych, m.in. dotyczące wprowadzenia nowego oprogramowania w firmie, szkolenia językowe, warsztaty dotyczące zarządzania czasem. Program posiadał własny budżet szkoleniowy;
- inicjatywy służące zwiększeniu integracji pomiędzy starszymi i młodszymi członkami załogi, m.in. zorganizowano międzypokoleniowe warsztaty, podczas których pracownicy nie tylko mieli okazję wymienić się swoją wiedzą i doświadczeniem, ale także lepiej poznać swoje potrzeby i sytuację życiową. Zaowocowało to lepszym wzajemnym zrozumieniem, rozwinięciem empatii i otwartości w firmie;

⁵⁸ Szcześniak A., red. (2013), Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.

- zakładowy program wspierania zdrowia obejmujący, zgodnie z wolą pracowników, prowadzenie systematycznych analiz fizycznych i psychicznych czynników potencjalnie wpływających na zdrowie zatrudnionych, projektowanie miejsc pracy zgodnie z zasadami ergonomii (np. biurki z regulacją wysokości), organizację kwartalnych spotkań z prezesem, radą zakładową i lekarzem zakładowym służących doskonaleniu i wypracowywaniu nowych rozwiązań w ramach programu wspierania zdrowia, szeroki wachlarz badań profilaktycznych realizowanych w siedzibie firmy, organizację cyklicznego wydarzenia służącego promocji zdrowia, w którym mogą uczestniczyć rodziny pracowników oraz byli pracownicy firmy, prowadzenie seminariów dotyczących problematyki zdrowia i zdrowego stylu życia, finansowanie rehabilitacji pracowników pozostających na długookresowych zwolnieniach zdrowotnych.

Firma Jena-Optronik dążąc do wydłużenia okresu aktywności zawodowej swoich pracowników skupiła się na działaniach prewencyjnych, starając się uczynić przedsiębiorstwo miejscem przyjaznym dla wszystkich osób, niezależnie od ich wieku, w którym każdy pracownik czyje się istotną i docenianą częścią organizacji. Dbając o tworzenie dobrej atmosfery pracy co dwa lata spółka realizuje dodatkowe analizy służące wykryciu na poszczególnych stanowiskach czynników (fizycznych i psychicznych) potencjalnie mogących generować stres u osób zatrudnionych. Jena-Optronik kładąc duży nacisk na tworzenie kultury organizacji opartej na międzypokoleniowej solidarności dba o równe traktowanie wszystkich pracowników i nie akceptuje żadnych form dyskryminacji ze względu na wiek. Zwiększeniu integracji i wzajemnego szacunku między pracownikami służy także dbałość o dobrą komunikację opartą na otwartości i zrozumieniu. Wypracowanie takiej formuły kontaktów było możliwe m.in. dzięki przyjętej w spółce zasadzie pracy w ramach zespołów łączących osoby z różnych generacji. Dodatkowo w celu zwiększenia integracji zespołu pracowniczego firma utworzyła przyzakładową kawiarenkę, w której osoby zatrudnione mogą się dzielić swoimi doświadczeniami w swobodniejszej atmosferze oraz wprowadziła praktykę organizowania wspólnych warsztatów i spotkań dla osób z różnych generacji. Firma IKEA Retail sp. z o.o. należy do szwedzkiej korporacji IKEA, na którą składa się około 250 sklepów z wyposażeniem wewnątrz działających w 24 krajach świata⁵⁹. W Polsce IKEA jest obecna od 1991. IKEA Retail sp. z o.o. zatrudnia ponad 2 tysiące pracowników, z czego ok. 4% stanowią pracownicy mający co najmniej 50 lat. Dostrzegając zmiany demograficzne zachodzące w polskim społeczeństwie i postępujący proces jego starzenia się, firma postanowiła opracować strategię 50+, której celem miało być pozyskanie do pracy osób ze starszych generacji oraz wydłużenie aktywności obecnych pracowników po 50 r.ż. Przygotowany przez IKEĘ program 50+ przewiduje:

- świadczenia dodatkowe oferowane bezpośrednio przed przejściem na emeryturę pracownikom mającym długi staż pracy w firmie (10, 15, 20 lub 25 lat). Benefity te obejmują m.in. zniżkę na produkty IKEA, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, jednorazowe odprawy, których wysokość jest uzależniona od stażu pracy w firmie,
- motywowanie osób po 50 r.ż. do dołączenia do zespołu IKEA, np. zamieszczanie stosownych dopisków w ofertach pracy,
- oferowanie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, np. stosowanie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin oraz indywidualnych rozkładów czasu pracy,
- oferowanie specjalnych, dopasowanych do potrzeb osób w wieku 50+ pakietów medycznych oraz ubezpieczenia grupowego,
- tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, dbanie o otwartość, życzliwość i poczucie pewności zatrudnienia,

⁵⁹ Opis na podstawie Liwiński J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, PARP, Warszawa.

- stwarzanie możliwości nauki zawodu dla osób, które doświadczyły długotrwałego bezrobocia lub dążą do przekwalifikowania się,
- dbanie o zapewnienie równego dostępu do szkoleń i rozwoju wszystkim pracownikom bez względu na ich wiek,
- promowanie zdrowego stylu życia oraz aktywności fizycznej poprzez oferowanie karnetów sportowych.

W kolejnych latach firma, w ramach opracowanej strategii zatrudnienia osób po 50 r.ż. planuje wprowadzenie specjalistycznych pakietów medycznych obejmujących badania profilaktyczne, porady ekspertów oraz leczenie schorzeń najczęściej występujących wśród osób ze starszych generacji, m.in. nowotworów, cukrzycy i innych chorób przewlekłych. Rozważane jest ponadto wprowadzenie częściowej refundacji kosztów zakupu leków przez pracownika oraz dodatkowego płatnego dnia wolnego od pracy w związku z narodzinami wnucząt pracowników. Jedną z funkcjonujących w Polsce instytucji sektora publicznego, prowadząca działalność koncentrującą się z jednej strony na usługach opiekuńczo-wychowawczych, z drugiej zaś na usługach związanych z rynkiem pracy⁶⁰ postanowiła skorzystać z job sharingu w celu utrzymania w organizacji osób o unikalnych kompetencjach. Instytucja ta w roku 2008 zatrudniała 261 osób, a 174 spośród nich stanowiły kobiety. W placówce podjęto decyzję o zastosowaniu job sharingu na stanowisku wychowawcy. Objęto nim 8 pracowników, w tym 3 osoby będące w wieku emerytalnym. Grupa ta została zatrudniona w niepełnym wymiarze czasu pracy, wynoszącym od 0,25 do 0,5 etatu. Wszystkim spośród opisywanych 8 pracowników zatrudnionych na stanowisku wychowawcy przydzielono te same zadania, związane z pracą z określonymi grupami młodzieży. O tym, z jaką grupą będzie pracował konkretny pracownik decydowały posiadane przez niego kompetencje. Obok zadań indywidualnych związanych z aktywnością dotyczącą prac konkretnej, przypisanej pracownikowi grupy młodzieży, wychowawcom powierzane były także zadania wspólne, niezależne od prac z przydzieloną im grupą. W przypadku zadań wspólnych wszyscy wychowawcy ponosili razem odpowiedzialność za ich realizację. Równoległe każdy z wychowawców odpowiadał indywidualnie za efekty prac realizowanych w ramach przypisanej im grupy młodzieży. Jednym z powodów wprowadzenia job sharingu w opisywanej instytucji było dążenie do zatrzymania w organizacji pracowników dysponujących dużą wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Dzięki zastosowanemu podejściu udało się zapobiec odejściu z firmy osób, które osiągnęły wiek emerytalny. Holenderskie prywatne przedsiębiorstwo Gering Hout en Beton B.V. reprezentujące sektor MŚP, specjalizujące się w dostawie i montażu ogrodzeń, garaży, wiat, altan i domków z bali, wprowadziło w swojej organizacji elementy zarządzania wiekiem oparte na pracy zespołowej⁶¹. Funkcjonująca od kilkudziesięciu lat firma szczególnie doceniała starszych pracowników, których wiedza i doświadczenie decydowały o sukcesie przedsiębiorstwa. Z biegiem lat firma poszerzała swoją ofertę o nowe produkty i usługi. W codziennej pracy osoby zatrudnione stawały się coraz bardziej obciążone, a wykonywane zadania wiązały się z koniecznością użycia dużej siły fizycznej. Zdając sobie sprawę z niebezpieczeństw związanych z przeciążeniem starszych pracowników szef firmy postanowił wprowadzić rozwiązania, ukierunkowane na ochronę kondycji psychofizycznej tej grupy zatrudnionych. Duży nacisk położono na rozwój zarządzania różnorodnością. Przejawiało się to m.in. w powołaniu do życia zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek. W ich ramach pracownicy reprezentujący różne grupy wiekowe mieli przypisane inne zadania. I tak rolą najstarszych i najbardziej doświadczonych osób była realizacja wiążących się z dużą odpowiedzialnością zadań wymagających szerokiej wiedzy zawodowej. Z kolei pracownicy młodzi, o zdecydowanie mniejszym doświadczeniu, wykonywali wyczerpujące prace fizyczne. Dla przykładu w skład zespołów zajmujących się montażem ogrodzeń wchodziły zwykle z 2-3 osoby, starsze spośród

⁶⁰ Por. Ibidem.

⁶¹ Por. Jawor-Joniewicz A., Kornecki J., Wiktorowicz J. (2013), Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

nich zajmowały się nadzorem nad wykonaniem prac, kontaktem z klientem oraz wykonaniem lżejszych prac fizycznych. Młodszy pracownicy realizowali najcięższe prace fizyczne pod nadzorem bardziej doświadczonych starszych kolegów (firma zatrudniała głównie mężczyzn). Dodatkowo kierownictwo firmy w trosce o zapewnienie lepszych pod względem ergonomii warunków pracy zaczęło stosować nowe, lżejsze materiały, m.in. sięgnięto po inny typ betonu, lżejszy od poprzedniego aż o 25%. Znacząco zwiększyło to komfort pracy robotników i ograniczyło ich dolegliwości bólowe związane z nadmiernym obciążeniem kręgosłupa. Wdrożone w firmie praktyki z zakresu zarządzania wiekiem zaowocowały wydłużeniem aktywności zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym oraz zwiększeniem międzypokoleniowego transferu wiedzy. Ten ostatni aspekt miał istotne znaczenie z punktu widzenia zapewnienia ciągłości wiedzy w firmie oraz tworzenia planów sukcesji. Kolejnym atutem wprowadzonych zmian była redukcja absencji chorobowej oraz odnotowany wśród osób zatrudnionych wzrost satysfakcji z pracy.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: zarządzanie różnorodnością wciąż nie jest zjawiskiem powszechnym w sektorze przedsiębiorstw w Polsce. Doświadczenia zebrane w trakcie realizacji projektu wskazują na potrzebę dostarczenia przedsiębiorcom wiedzy z tego zakresu. Istotne wydają się zwłaszcza programy rozwojowe skierowane do przedsiębiorców reprezentujących MŚP, przede wszystkim zaś firmy małe i mikro. To bowiem od postawy właściciela przedsiębiorstwa, jego kompetencji i przeświadczenia o zasadności i korzyściach płynących z wprowadzanych zmian w organizacji zależy ich powodzenie. Idea przekształcenia kultury organizacyjnej w inkluzywną powinna wyjść zatem od zarządu organizacji, a menedżerowie (przeszkoleni z zakresu zarządzania różnorodnością oraz zarządzania kompetencjami) będą wówczas stanowić grono liderów zmian, promujących nowe wartości firmowe. Pieczę nad działaniami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach powinien sprawować szef działu HR lub osoba pełniąca tę funkcję. W przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP, a zwłaszcza w firmach mikro rolę tę odgrywa zwykle właściciel przedsiębiorstwa. O ile w grupie przedsiębiorstw średnich zasadne wydaje się opracowanie strategii zarządzania różnorodnością oraz modelu kompetencyjnego w formie dokumentu, to w organizacjach mniejszych, zatrudniających np. kilka osób, taka formalizacja nie jest niezbędna. Istotne jest natomiast samo określenie celów strategicznych, powiązanie ich z kluczowymi dla firmy kompetencjami i klarowne przekazanie tych informacji wszystkim osobom zatrudnionym. Skuteczność wprowadzanych zmian zależy od stopnia ich zrozumienia i akceptacji przez wszystkich pracowników firmy, dlatego też szkolenia dotyczące otwartości na różnorodność oraz równego traktowania w zatrudnieniu powinny obejmować całą załogę przedsiębiorstwa.

równość: proces zmian w przedsiębiorstwie warto poprzedzić dokonaniem szczegółowych analiz obejmujących m.in.: potrzeby kompetencyjne firmy i jej pracowników (m.in. z użyciem wskaźników opracowanych w projekcie) oraz łatwość dostępu do szkoleń z uwzględnieniem stanowisk (kierownicze, specjalistyczne, wykonawcze) oraz cech społeczno-demograficznych osób zatrudnionych (m.in. wiek, płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność, narodowość). Wprowadzane rozwiązania i procedury, powinny gwarantować równe możliwości rozwoju wszystkim pracownikom. Pomocne w monitorowaniu sytuacji panującej w firmie w tym obszarze jest wdrożenie procedury przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym, pozwalającej osobom zatrudnionym na zgłaszanie wszelkich przejawów dyskryminacji w dostępie do programów rozwojowych, gwarantującej bezstronną analizę zaistniałej sytuacji i podjęcie działań naprawczych.

koszty i źródła finansowania: koszty wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością, zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach czy też budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej są trudne do oszacowania, ponieważ wymagają one indywidualnego podejścia przez każdą z

organizacji. Niemniej jednak wydaje się, że kluczowego znaczenia nabiera podniesienie kompetencji z tych obszarów wśród kadry zarządzającej (właściciel firmy, osoba odpowiedzialna za HR). Osoby te mogą w kolejnym etapie dzielić się swoją wiedzą z pracownikami, dokonywać bieżących analiz potrzeb kompetencyjnych firmy oraz opracowywać procedury i zasady działania dopasowane do specyfiki danej organizacji. Podejście takie nie wymaga zatem dodatkowych kosztów. Warto przy tym podkreślić, że w przypadku zidentyfikowania określonych luk kompetencyjnych u pracowników ze starszych generacji firmy mają możliwość skorzystania ze wsparcia finansowego dostępnego w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego oraz pomocy PSZ oferujących szkolenia (np. dofinansowywane ze środków UE w ramach projektów realizowanych przez urzędy pracy) dla osób po 50 czy 60 r.ż. Projekty służące wydłużeniu aktywności zawodowej osób 60+ oraz wdrażaniu zarządzania różnorodnością w firmach realizują także organizacje pozarządowe. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą ponadto wspólnie z organizacjami pozarządowymi ubiegać się o środki na realizację projektów finansowanych z EFS na zasadzie partnerstwa.

trwałość: literatura przedmiotu dostarcza dowodów na liczne korzyści płynące z wdrożenia w organizacjach zarządzania różnorodnością i inkluzywnej kultury organizacyjnej oraz oparcia zarządzania zasobami ludzkimi na kompetencjach. Wśród najistotniejszych z nich można wymienić poprawę efektywności i produktywności, wzrost zaangażowania pracowników i ich lojalności wobec firmy oraz uwolnienie potencjału wszystkich pracowników bez względu na ich cechy społeczno-demograficzne. Skuteczność wprowadzanych rozwiązań jest zależna od ich trwałości i akceptacji przez wszystkich pracowników, dlatego też analizy potrzeb kompetencyjnych firmy i pracowników, dostępność szkoleń i ich dopasowanie do oczekiwań osób w różnym wieku powinny być prowadzone systematycznie. Podobnie sama problematyka zarządzania różnorodnością winna być przedmiotem cyklicznie prowadzonych szkoleń skierowanych do wszystkich grup pracowników przedsiębiorstwa.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: stosowanie elastycznych form zatrudnienia w odniesieniu do starszych pracowników jest możliwe w każdej firmie - zarówno w dużej, jak i bardzo małej. Ze względu na to, że w dużych korporacjach funkcjonują wyspecjalizowane działy HR, które są odpowiedzialne za politykę zatrudnienia i wynagradzania pracowników, jest im łatwiej stosować w praktyce różnorodne formy pracy. Zaletą mniejszych czy małych firm jest znajomość wszystkich pracowników, nie ma więc konieczności monitorowania potrzeb pracowników wynikających z wieku. Ułatwia to wdrażanie procedur związanych z elastycznymi formami pracy. Równocześnie nie każda elastyczna forma zatrudnienia i organizacji czasu pracy może być stosowana w każdej firmie i na dowolnym stanowisku pracy. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy nie są stosowane wobec wszystkich pracowników w tym samym czasie i w tym samym miejscu. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy są skoncentrowane na zadaniach, a nie na przebywaniu pracownika w miejscu pracy. Wykonywanie pracy powinno być powiązane z rzeczywistymi działaniami, a nie z czasem pracy.

równość: zasada równego traktowania pracowników ma na celu zapobiegać dyskryminacji i jest powszechnym prawem uznanym i gwarantowanym w dokumentach o randze krajowej i międzynarodowej. Oznacza to brak jakiegokolwiek dyskryminacji bezpośredniej lub pośredniej ze względu na religię, przekonania, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną. Zakres ochrony przed dyskryminacją obejmuje warunki dostępu do szeroko rozumianego zatrudnienia, poradnictwa, szkoleń, jak również warunki zatrudniania i warunki pracy oraz członkostwo i udział w organizacjach pracowników lub pracodawców. Stosowanie tej zasady może się przyczynić do stopniowego przełamywania barier, które napotykają osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń, awansu zawodowego, a także dostępu do takich samych sposobów wykonywania pracy,

interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy

jaki mają pozostali pracownicy. Zasada równych szans i równego traktowania mężczyzn i kobiet w sprawach zatrudnienia i zawodowych odnosi się zarówno do dostępu do zatrudnienia, łącznie z awansem i kształceniem zawodowym, jak również do równego traktowania w zakresie warunków zatrudnienia, w tym wynagrodzenia oraz w zakresie zabezpieczenia społecznego pracowników.

koszty i źródła finansowania: koszty związane z wprowadzaniem elastycznych form pracy mają charakter bardzo indywidualny i zależą od wielkości firmy, ilości pracowników (także starszych pracowników) i konkretnych rozwiązań. Z pewnością przynoszą one wymierne korzyści zarówno pracodawcom jak i pracownikom. Projekty mające na celu promocję elastycznych form zatrudnienia mogą być dofinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszy Europejskich, grantów czy dotacji. Warto również korzystać z Bazy Usług Rozwojowych i Krajowego Funduszu szkoleniowego.

trwałość: prowadzenie polityki antydyskryminacyjnej oraz prowadzone na szeroką skalę kampanie społeczne i uświadamiające wpływają na zmianę postrzegania osób starszych na rynku pracy. Aktywizacji zawodowej osób starszych będą również sprzyjać programy społeczne i reformy prawa pracy. Ważne jest także aby elastyczne formy zatrudnienia gwarantowały bezpieczeństwo socjalne pracownikom. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników poprzez wykorzystanie elastycznych form pracy jest szansą dla zmieniającego się rynku pracy. Wydłużanie aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego sprzyja aktywnemu starzeniu się (perspektywa pracownika), umacnia wizerunek firmy oraz gwarantuje utrzymanie lojalnych i kompetentnych pracowników.

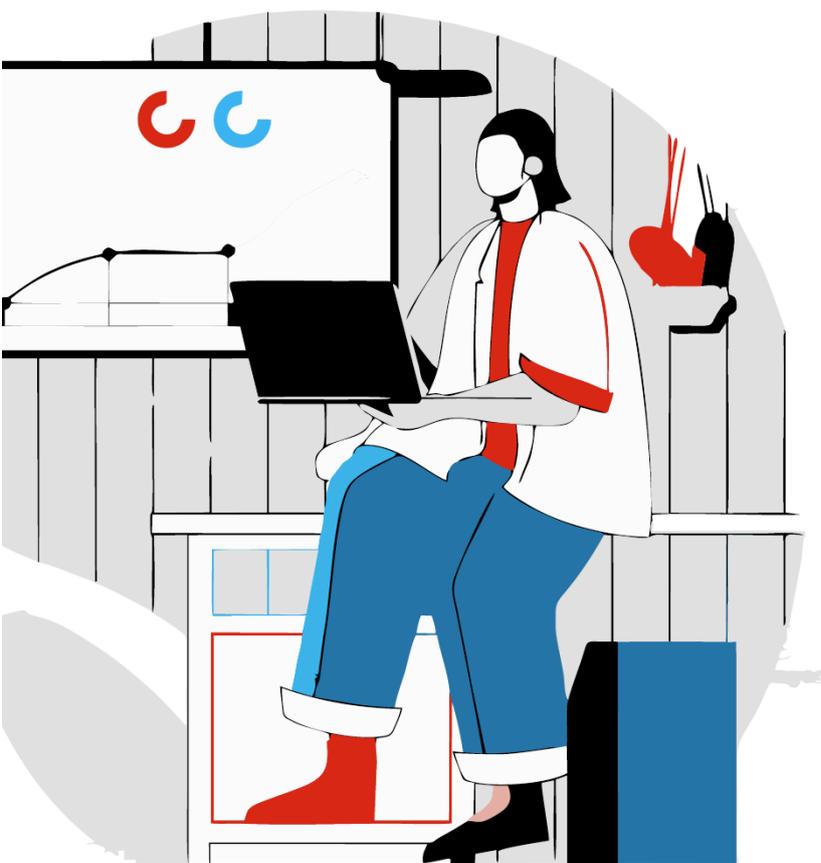


rekomendacje **wdrożeniowe** audyt

ścieżki: **firma**
pracownik

etap wsparcia: **audyt**

obszary wsparcia: **ergonomia**
elastyczność
kompetencje



REKOMENDACJA: **R.AU**

REKOMENDACJA: **R.AU**

rekomendacje **wdrożeniowe** audyt

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus oraz pracownik60plus na pierwszym etapie wsparcia, jakim jest audyt60plus.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi badawczych oraz diagnostycznych opracowanych w ścieżkach firma60plus i pracownik60plus w trzech obszarach problemowych, w szczególności:

4. narzędzia badawcze oraz diagnostyczne w obszarze **ergonomii**, w szczególności:
 - c. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze ergonomii: 8 wskaźników związanych z procesem pracy: (F.E1) wydatek energetyczny; (F.E2) transport ręczny: podnoszenie; (F.E3) transport ręczny: pchanie; (F.E4) praca przy komputerze; (F.E5) główna pozycja pracy; (F.E6) wysokość powierzchni pracy; (F.E7) przestrzeń pracy rąk; (F.E8) pozycje robocze RULA REBA; oraz 4 wskaźniki związane z warunkami pracy: (F.E9) hałas; (F.E10) mikroklimat; (F.E11) oświetlenie i (F.E12) czynniki chemiczne w ścieżce firma60plus
 - d. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze ergonomii: 4 wskaźniki związane z postrzeganiem: (P.E1) wzrok; (P.E2) słuch; (P.E3) przestrzeń; (P.E4) czucie proprioceptywne; oraz 5 wskaźników związanych z mobilnością i poruszaniem się w czasie pracy: (P.E5) nogi; (P.E6) ręce; (P.E7) dłonie; (P.E8) dźwiganie; (P.E9) siła; oraz 3 wskaźniki związane z pozycją przyjmowaną w trakcie pracy: (P.E10) postawa; (P.E11) przyjmowanie pozycji i (P.E12) gibkość w ścieżce pracownik60plus
5. narzędzia badawcze oraz diagnostyczne w obszarze **elastyczności**, w szczególności:
 - e. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze elastyczności: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (F.F1) ilość czasu pracy; (F.F2) rozkład czasu pracy; (F.F3) formy organizujące czas; (F.F4) formy organizujące zadania; (F.F5) rodzaj umowy; (F.F6) współzależność pracy; (F.F7) autonomia pracy; (F.F8) charakter zadań; (F.F.9) świadomość EFP; oraz 3 wskaźniki związane z warunkami i dostępnością pracy: (F.F10) fizyczne warunki pracy; (F.F11) społeczne warunki pracy i (F.F12) osobiste warunki pracy w ścieżce firma60plus

- f. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze elastyczności: 9 wskaźników związanych z organizacją pracy: (P.F1) ilość czasu pracy; (P.F2) rozkład czasu pracy; (P.F3) formy organizujące czas; (P.F4) formy organizujące zadania; (P.F5) rodzaj umowy; (P.F6) współzależność pracy; (P.F7) autonomia pracy; (P.F8) charakter zadań; (P.F.9) świadomość EFP; oraz 6 wskaźników związanych z warunkami i dostępnością pracy: (P.F10) fizyczne warunki pracy; (P.F11) społeczne warunki pracy i (P.F12) osobiste warunki pracy; i dodatkowe: (P.F13) dostępność pracy; (P.F14) możliwość uzdalnienia; (P.F15) świadomość praw; oraz 9 wskaźników związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego: (P.F16) aktywność domowa i rodzinna; (P.F17) aktywność osobista; (P.F18) aktywność społeczna; (P.F19) aktywność prozdrowotna; (P.F20) świadomość WLB; (P.F21) zdolność do pracy; (P.F22) wartość pracy; (P.F23) otwartość na zmiany i (P.F24) świadomość rozwojowa w ścieżce pracownik60plus

6. narzędzia badawcze oraz diagnostyczne w obszarze **kompetencji**, w szczególności:

- g. 12 ankiet **audytu stanowiska pracy** w obszarze kompetencji: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (F.T1) aktywność; (F.T2) kreatywność; (F.T3) pamiętanie informacji; (F.T4) podzielność uwagi; (F.T5) rozwiązywanie problemów; (F.T6) spostrzegawczość; (F.T7) sumienność; (F.T8) wyobraźnia przestrzenna; (F.T9) wytrwałość; (F.T10) adaptacyjność ICT; (F.T11) adaptacyjność 4.0; (F.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (F.O1) asertywność; (F.O2) budowanie relacji; (F.O3) dbanie o potrzeby innych; (F.O4) elastyczność; (F.O5) komunikacja interpersonalna; (F.O6) kultura osobista; (F.O7) orientacja na klienta; (F.O8) planowanie działań; (F.O9) radzenie sobie ze stresem; (F.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (F.O11) adaptacyjność PROJEKT; (F.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (F.P1) witalność; (F.P2) kondycja; (F.P3) akceptacja wysokości; (F.P4) akceptacja braku przestrzeni; (F.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (F.P6) informacje wzrokowe; (F.P7) informacje słuchowe; (F.P8) informacje zapachowo-smakowe; (F.P9) informacje słowne w podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (F.P10) pamięć krótkotrwała; (F.P11) pamięć językowa i (F.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce firma60plus
- h. 12 ankiet **samooceny pracownika** w obszarze kompetencji: 12 uniwersalnych kompetencji poznawczych związanych z obszarem technologicznym pracy: (P.T1) aktywność; (P.T2) kreatywność; (P.T3) pamiętanie informacji; (P.T4) podzielność uwagi; (P.T5) rozwiązywanie problemów; (P.T6) spostrzegawczość; (P.T7) sumienność; (P.T8) wyobraźnia przestrzenna; (P.T9) wytrwałość; (P.T10) adaptacyjność ICT; (P.T11) adaptacyjność 4.0; (P.T12) adaptacyjność EURO; oraz 12 uniwersalnych kompetencji społecznych związanych z obszarem organizacyjnym pracy: (P.O1) asertywność; (P.O2) budowanie relacji; (P.O3) dbanie o potrzeby innych; (P.O4) elastyczność; (P.O5) komunikacja interpersonalna; (P.O6) kultura osobista; (P.O7) orientacja na klienta; (P.O8) planowanie działań; (P.O9) radzenie sobie ze stresem; (P.O10) adaptacyjność SOCIAL MEDIA; (P.O11) adaptacyjność PROJEKT; (P.O12) adaptacyjność TELE; oraz 12 kompetencji osobistych związanych z obszarem psychofizycznym pracy: (P.P1) witalność; (P.P2) kondycja; (P.P3) akceptacja wysokości; (P.P4) akceptacja braku przestrzeni; (P.P5) celność w podgrupie „ruch i przestrzeń”; (P.P6) informacje wzrokowe; (P.P7) informacje słuchowe; (P.P8) informacje zapachowo-smakowe; (P.P9) informacje słowne w

podgrupie „przetwarzanie informacji” oraz (P.P10) pamięć krótkotrwała; (P.P11) pamięć językowa i (P.P12) uwaga w podgrupie „uwaga i pamięć” w ścieżce pracownik60plus standard kompetencyjny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy **pierwszego etapu** wsparcia jakim jest **audyt** w ścieżkach firma60plus oraz pracownik60plus w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji, czyli zaleceń dotyczących audytowania stanowisk pracy w zakresie warunków ergonomicznych pracy, możliwości uelastycznienia stanowiska pracy raz wymagań kompetencyjnych oraz równoległej oceny lub samooceny pracownika w tych trzech obszarach. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych etapów wsparcia (dostosowanie, zatrudnienie), dla obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) i ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą pierwszego etapu wsparcia, jakim jest **audyt stanowiska i samoocena pracownika**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Na właściwe funkcjonowanie firmy powinniśmy patrzeć w aspekcie trzech głównych obszarów: ergonomii, elastyczności i kompetencji. Obszary te są ze sobą powiązane, a to jak będziemy nimi zarządzać będzie miało wpływ na ostateczny bilans. Połączenie potrzeb pracowników z możliwościami firmy w tych obszarach sprzyja właściwemu zarządzaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników. Ze względu na to, że najcenniejszymi zasobami każdej firmy są kompetencje pracowników, a sposób ich wykorzystania wpływa na rozwój firmy i jej funkcjonowanie, to ten obszar wsparcia w ramach audytu zostanie bardziej szczegółowo zaprezentowany. Wskazane metody i narzędzia mają również podobną użyteczność i zastosowanie w obszarze elastyczności i ergonomii. Audyt stanowiska pracy to nic innego, jak kompleksowa weryfikacja mająca na celu sprawdzenie warunków, jakie panują w danym przedsiębiorstwie. Dobrze przygotowane i przeprowadzone tego typu badanie pozwala uzyskać kluczowe informacje na temat zdrowia, bezpieczeństwa oraz komfortu zatrudnionych pracowników⁶². Sam termin kompetencji w kontekście pracowników nie jest jednoznaczny – w wąskim rozumieniu jest utożsamiany z umiejętnościami i ich stosowaniem. W ujęciu szerokim na jego zakres składają się umiejętności, zdolności intelektualne i postawy. Dlatego sposób, w jaki wykorzystywane są kompetencje, jest bardzo kluczowy dla zrozumienia funkcjonowania firmy. Analiza kompetencji to nieocenione narzędzie, które umożliwia ocenę potencjału wykorzystania kompetencji, a także luki kompetencyjnej. Jeśli kompetencje są źle wykorzystywane lub nie są określone luki kompetencyjne, to może być przyczyną braku rozwoju w firmie⁶³. Analiza kompetencji umożliwia określenie luk kompetencyjnych, a także określenie sposobu ich wypełnienia, tak aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty. Pierwszym etapem każdej analizy potrzeb kompetencyjnych jest ocena całej organizacji i systemu danej firmy. Następuje rozpoznanie jej know-how, a także sposobu wykorzystania i wdrażania kompetencji. W drugim kroku przeprowadzana jest analiza na poziomie zadaniowym, który identyfikuje działania jednostki lub grupy mające wpływ na funkcjonowanie firmy. Po tych dwóch krokach możliwe są do określenia luk kompetencyjnych oraz obszary, które wymagają poprawy funkcjonowania⁶⁴.

Analiza potrzeb kompetencyjnych obejmuje identyfikację potrzeb i potencjału:

- określenie specyfiki firmy,

⁶² <https://ergotest.pl/blog/audyt-stanowiska-pracy-jak-go-przeprowadzic-i-dlaczego-warto-o7gc9-one.html> [19.06.2023]

⁶³ Petz J., Analiza potrzeb kompetencyjnych – do czego jest Ci potrzebna?, <https://langas.pl/analiza-potrzeb-kompetencyjnych-dlaczego-jest-ci-potrzebna/> [19.06.2023]

⁶⁴ Tamże.

- określenie kwalifikacji, umiejętności, wskazanie obszarów wiedzy i postaw niezbędnych do osiągnięcia założonych celów,
- lokalizacja posiadanych zasobów kompetencji oraz luk kompetencyjnych, które powinny zostać wypełnione,
- określenie dominujących postaw w firmie,
- weryfikacja postaw, które należy wzmacniać (jako wspierające rozwój) oraz tych, które powinny być wygaszane (jako hamujące),

oraz opracowanie wniosków i rekomendacji:

- określenie potencjału kompetencyjnego firmy,
- praktyczne rekomendacje,
- monitoring i ewaluacja.
- przygotowanie propozycji systemów zarządzania wiedzą
- ocena wzrostu kwalifikacji i kompetencji w firmie⁶⁵.

Analiza kompetencji służy przede wszystkim zwiększaniu efektywności zespołu, a także możliwości podjęcia szkoleń i działań w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników, które docelowo stworzą możliwość rozwoju zarówno pracowników jak i firmy. Dlatego za szczególnie cenne uznaje się określenie potrzeb kompetencyjnych na danym stanowisku oraz stworzenie mapy kompetencyjnej zespołu⁶⁶. Narzędziami wykorzystywanymi do analizy kompetencji mogą być profile kompetencyjne dla konkretnego rodzaju stanowisk, arkusze indywidualnych potrzeb rozwojowych, porównanie programów szkoleń i zdefiniowanie indywidualnych potrzeb. Należy starać się koncentrować na poszczególnych kwestiach, które mają kluczowe znaczenie dla oczekiwanych kompetencji. Przy doborze określonych narzędzi analizy kompetencji bierze się pod uwagę 3 różne poziomy: poziom całej firmy lub w podziale na działy, poziom całej grupy pracowników oraz indywidualnych pracowników⁶⁷. Wskazane powyżej narzędzia mogą (po odpowiedniej modyfikacji) być również wykorzystane do analizy potrzeb i możliwości w obszarze ergonomii i elastyczności. Diagnoza potrzeb wraz z rekomendacjami będzie dotyczyć wówczas możliwości stosowania elastycznych form pracy i organizacji czasu pracy oraz warunków pracy z perspektywy pracodawcy i pracownika. Równocześnie warto pamiętać, że określone rozwiązania możemy kierować bezpośrednio do pracownika bądź koncentrować się na efektach pracy.

Korzyści ze stosowania audytu stanowiska pracy w obszarze ergonomii, elastyczności i kompetencji:

- poznanie możliwości, potrzeb i oczekiwań pracowników,
- poznanie mocnych i słabych stron firmy oraz jej pracowników,
- diagnoza obszarów do poprawy,
- inicjowanie zmian w poziomie elastyczności, ergonomii i kompetencji pracowników,
- dopasowanie programów wsparcia dla poszczególnych grup pracowników,
- tworzenie projektów opartych o coaching i mentoring,
- tworzenie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników,
- wybranie osób do zespołu kadry rezerwowej,

⁶⁵ Jurek P., Metody pomiaru kompetencji zawodowych, MPIPS, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego Nr 54, Warszawa 2012.

⁶⁶ Poczowski A., Miś A., Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji, w: Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, B. Koźuch, red., Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 71.

⁶⁷ Garwolińska M., Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego, w: Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, T. 2, red. Gruszewska E., Matel A., Kuzionko-Ochrymiuk E., Białystok 2018, s. 13-16.

- budowanie zespołów projektowych,
- wzrost motywacji do podejmowania konstruktywnych działań rozwojowych,
- planowanie zmian w organizacji mających na celu ułatwienie pracy,
- tworzenie systemów działań sprzyjających rozwojowi pracowników,
- satysfakcja z rozwoju pracowników i zysku firmy,
- satysfakcja pracowników z możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji⁶⁸.

Korzyści dla pracodawcy:

- pozyskanie informacji o predyspozycjach i kompetencjach pracowników,
- dostosowanie obsady stanowisk pracy do potencjału pracowników,
- optymalizacja wykorzystania kompetencji pracowników,
- wykorzystanie pozyskanej wiedzy do planowania ścieżek rozwoju kadry zasadniczej i tworzenia planów z wykorzystaniem kadry rezerwowej,
- przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań,
- motywowanie i angażowanie pracowników,
- optymalizacja czasu pracy,
- znajomość potrzeb, możliwości i oczekiwań pracowników względem elastycznych form pracy i warunków pracy,
- diagnoza i dostosowanie narzędzi naprawczych,
- wzrost wartości kapitału ludzkiego i wzrost wartości firmy⁶⁹.

Właściwie przeprowadzona analiza potrzeb musi zawierać także aspekt samooceny pracownika, czyli oceny pracy, wydajności i efektów, której dokonuje sam pracownik. W literaturze przedmiotu samoocena określana jest jako liczba osiągnięć człowieka w zależności od jego ambicji i wyznaczonych celów, jako wszystko to, co myśli o sobie dana jednostka, odnosząc się do przeszłości i do aktualnych poczynań, czy też jako postawa wobec samego siebie, wobec własnych możliwości oraz innych cech wartościowych społecznie. Samoocena pracownika jest więc użytecznym narzędziem wykorzystywanym do wskazania własnych mocnych i słabych stron, określenia celi zawodowych i podsumowania dotychczasowej kariery. Dokonując oceny własnych umiejętności w określonych przedziałach czasowych (np. raz na rok) pracownik ma szansę porównania osiągnięć czy porażek zawodowych. Większość firm posiada gotowe formularze do oceny ewaluacji pracownika:

- test kompetencji zgodnie ze specyfiką zawodu/stanowiska (np. kompetencji menedżerskich, handlowych, technicznych),
- kwestionariusze i skale obserwacyjne 180 i 360 stopni,
- skale szacunkowe⁷⁰.

Do najczęściej stosowanych narzędzi w ocenie kompetencji zawodowych w miejscu pracy należą kwestionariusze z punktową skalą odpowiedzi (np. typu Likerta) oraz behawioralne skale obserwacyjne. Dokonując samooceny, zadaniem osoby badanej jest określenie na skali szacunkowej jak często zachowuje się ona w

⁶⁸ <http://centrumrozwoju.pl/index.php?id=56> [19.06.2023]

⁶⁹ Tamże.

⁷⁰ Jurek P., dz. cyt., s. 114-136.

interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy

opisany sposób w trakcie realizacji zadań (kwestionariusz) lub który poziom zachowań najtrafniej ją opisuje (skala behawioralna)⁷¹.

Zalety samooceny pracownika:

- posiada wiedzę na temat własnych predyspozycji i kompetencji,
- posiada informacje dotyczące obszarów wymagających poprawy i rozwoju,
- ma możliwość zaplanowania kierunków rozwoju,
- ma możliwość świadomego kreowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

Test samooceny może być również poszerzony o oczekiwania pracownika względem zmiany warunków pracy jak i stanowiska pracy.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: Audyt potrzeb w obszarze elastyczności, ergonomii i kompetencji służy ocenie zasobów pracowników oraz identyfikacji działań, które powinny być w firmie podjęte, aby zarządzanie kompetencjami oraz stosowanie elastycznych form pracy wraz z ergonomicznym podejściem było bardziej efektywne. W ramach audytu potrzeb można zaproponować następujące działania:

- badanie efektywności firmy,
- badanie klimatu organizacyjnego firmy,
- diagnoza funkcjonowania relacji interpersonalnych,
- diagnoza kultury współpracy w zespołach pracowniczych,
- diagnoza kultury współpracy pomiędzy działami w firmie,
- diagnoza poziomu stresu w firmie,
- badanie predyspozycji pracowniczych pod kątem sprawowanych funkcji i ról w organizacji,
- badanie kompetencji pracowniczych pod kątem sprawowanych funkcji i ról w organizacji,
- ocena możliwości wprowadzenia elastycznych form pracy,
- ocena potrzeb pracowników w zakresie korzystania z elastycznych form pracy,
- ocena możliwości zmian warunków pracy,
- ocena potrzeb pracowników dotyczących zmian warunków pracy.

Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami do audytu stanowiska pracy w obszarze ergonomii, elastyczności i kompetencji są:

- wywiad bezpośredni,
- wywiad zogniskowany wśród osób pełniących podobne funkcje w firmie,
- badanie ankietowe,
- obserwacja uczestnicząca,
- opis stanowiska,
- analiza wtórnych źródeł informacji,
- metoda centrum rozwoju,
- dyskusje lub zadania grupowe/indywidualne,
- testy wiedzy/testy kompetencyjne,

⁷¹ Czaplą T., Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji, Łódź 2011, s. 107.

- zadania typu case study lub in basket,
- symulacje⁷².

dobre praktyki: w firmie doradczej Pro Firma opracowano Pakiet Kompetencyjny, który zawiera katalog kompetencji oraz zbiór narzędzi stosowanych w diagnozie, ocenie i rozwoju pracowników. Klasyfikacja ta obejmuje 55 kompetencji zawodowych, które najczęściej były opisywane w ramach projektów realizowanych w różnych organizacjach. Kompetencje te podzielono na trzy kategorie odpowiedzialne za wybrany obszar funkcjonowania zawodowego:

- kompetencje osobiste – związane z indywidualną realizacją zadań przez pracownika. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań. Do kategorii tej zaliczane są dążenie do rezultatów, podejmowanie decyzji, radzenie sobie ze stresem;
- kompetencje społeczne – wpływające na jakość wykonywanych zadań związanych z nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się, czy też wywierania wpływu na innych. Do kompetencji tych należą m.in.: komunikatywność, współpraca w zespole, negocjowanie, orientacja na klienta;
- kompetencje menedżerskie – związane z kierowaniem pracownikami, dotyczące zarówno miękkich obszarów jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru. Do kompetencji tych zaliczono m.in.: delegowanie, kontrolę menedżerską, przywództwo.

Każda z 55 kompetencji opisana została w kategoriach zachowań charakterystycznych dla każdego z pięciu poziomów skali rozwoju kompetencji. Tak opracowany katalog stanowi listę kompetencji, z których dokonywany jest wybór tych, które zostaną uznane za kluczowe na opisywanym stanowisku⁷³. Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego starszych pracowników powinny dawać im możliwość rozwoju zawodowego i dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby, jak również możliwości. Kształcenie ustawiczne starszych pracowników przede wszystkim pozwala na aktualizację już posiadanej przez nich wiedzy, jak również poszerzanie umiejętności oraz uczenie się w zakresie technologii informacyjnych.

Przykłady działań w obszarze kształcenia ustawicznego to:

- udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia pracowników starszych, kształcenie młodych pracowników przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych (intermentoring),
- dostosowanie metod kształcenia do wieku pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).

Dobre praktyki w obszarze rozwoju kariery zawodowej, tak jak w przypadku kształcenia ustawicznego, wymagają zapewnienia starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest niezbędny dla zwiększania możliwości awansu i zapewnienia zatrudnienia pracowników 60+.

Przykłady działań w obszarze rozwoju kariery zawodowej to:

- awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów szkolących młodych,

⁷² Serafin K., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34), s. 195-196.

⁷³ Jurek P., dz. cyt., s. 120-136.

- monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych ścieżek rozwoju kariery,
- doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery (np. opracowywanie firmowych materiałów, podręczników⁷⁴).

W jednym z przedsiębiorstw w celu wyeliminowania bezpośredniego źródła problemów bólowych pracownika na stanowisku pracy podczas wykonywania czynności zidentyfikowano źródło problemu i jego poziom. Podstawą oceny obciążenia zewnętrznego była analiza parametrów opisujących położenie poszczególnych członków ciała pracownika oraz siły wywieranej przez pracownika. Obserwacji dokonano w odstępach czasowych podczas wykonywanej pracy. Ustalono, że większość z wykonywanych prac to prace powtarzalne, które wymagają zaangażowania kończyn górnych. Do oceny obciążenia kończyn górnych wykorzystano dwie metody OCRA (Occupational Repetitive Actions), SHIFTRISK, oraz Wskaźnik SI (Strein Index)⁷⁵.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: właściwie przeprowadzony audyt jest narzędziem wspierającym pracodawcę i pracownika. Mając na względzie stanowisko pracy w odniesieniu do obszaru elastyczności, ergonomii i kompetencji rekomenduje się:

1. ocenę możliwości wykonania pracy przez pracowników (także z uwzględnieniem różnic pod względem płci i stopnia niepełnosprawności) na wybranych stanowiskach w firmie,
2. identyfikację cech charakterystycznych prac wykonywanych na danym stanowisku, które wymagają modyfikacji, usprawnienia, poprawy,
3. planowanie działań naprawczych:
 - wdrożenie nowych procedur np. w obszarze bezpieczeństwa,
 - szkolenia pracowników i kadry zarządzającej (podnoszące kompetencje, dotyczące możliwości stosowania elastycznych form pracy i organizacji czasu oraz zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do zarządzania wiekiem, dotyczące BHP),
 - modernizacja lub wymiana urządzeń,
 - zmiany w organizacji pracy,
 - wzmocnienie systemu kontroli i monitoringu⁷⁶.

Aby potrzeby pracownika i możliwości oraz oczekiwania firmy były ze sobą spójne audyt powinien być przeprowadzany z określoną częstotliwością (np. raz w roku) i za pomocą porównywalnych narzędzi, dzięki czemu analiza takich działań nie tylko umożliwi bieżącą identyfikację problemów, ale także wskaże dynamikę i kierunki podejmowanych zmian. Zmieniające się uwarunkowania rynku pracy wymuszają:

- gotowość pracownika do większej zawodowej zmiany (zdobywanie nowych umiejętności- long life learning, wykorzystanie elastycznych form pracy, modyfikacji stanowiska pracy)
- firmy powinny odchodzić od koncentracji wyłącznie na działaniach „tu i teraz” na rzecz kreowania warunków sprzyjających rozwojowi firmy i jej pracowników.

Prawidłowo przygotowana samoocena pracownika powinna zawierać:

⁷⁴ Naegele G., Walker A., 2006, A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.

⁷⁵ https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91554/Zalecenia_i_przyklady_dobrych_praktyk_2224.pdf [20.06.2023]

⁷⁶ <https://rena-pol.pl/audyt-stanowiskowy-3-kroki-do-bezpiecznej-pracy/> [20.06.2023]

1. osiągnięcia zawodowe,
2. porażki zawodowe,
3. mocne strony w pracy,
4. słabe strony w pracy,
5. cele zawodowe w przyszłości (na kolejne okresy: miesiące, lata)
6. podsumowanie dotychczasowej kariery⁷⁷.

Celem samooceny jest zdiagnozowanie tych obszarów, które wymagają modyfikacji bądź rozwoju, a nie udowodnienie, że wszystko jest dobrze.

równość: przy audycie stanowiska pracy w obszarze elastyczności, ergonomii i kompetencji konieczne jest unikanie działań o charakterze dyskryminującym bądź różnicującym pracowników (pod względem specyficznych potrzeb lub problemów według płci, osób z niepełnosprawnością, różnic kulturowych, wyznaniowych czy orientacji płciowej). W obszarze kompetencji pomocne w tym zakresie mogą być najczęściej stosowane modele, katalogi i profile, w tym:

1. Europejska Klasyfikacja Umiejętności/Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów ESCO,
2. Klasyfikacja kompetencji w ramach krajowych standardów kompetencji zawodowych uwzględniająca:
 - kompetencje technologiczno-wykonawcze;
 - kompetencje organizacyjne, kierowania i kontroli;
 - kompetencje współpracy i komunikacji
3. Modele i katalogi kompetencji stosowane w praktyce:
 - Wielka Ósemka – SHL,
 - Architekt Kariery – LOMINGER,
 - Pakiet Kompetencyjny,
 - Kompetencje poszukiwane na rynku pracy,
 - Profile kompetencyjne,
4. Katalog Kompetentnego Działania IE-TC zawierający 14 kategorii kompetentnego działania⁷⁸.

Dodatkowo, aby przeciwdziałać dyskryminacji w środowisku pracy warto edukować pracowników w kwestii zasad dotyczących równego traktowania, a kadre menedżerską w zakresie metod zapobiegania dyskryminacji w poszczególnych zespołach. Ponadto powinien opracować procedury umożliwiające zgłaszanie zachowań noszących znamiona dyskryminacji. Powinny one uwzględniać zasady zachowania poufności oraz sposoby rozstrzygnięcia problemów.

koszty i źródła finansowania: koszty związane z audytem zależą od liczby audytowanych stanowisk/pracowników, metody audytu jak i poziomu szczegółowości oraz częstości realizacji. W zależności od możliwości finansowych i kadrowych audyt stanowiska może być zrealizowany zarówno przez firmę zewnętrzną i wyspecjalizowaną osobę, dział pracowników w firmie. W przypadku, kiedy firma jest mała lub jest to mikroprzedsiębiorstwo należy określić, kto będzie odpowiedzialny za czynności związane z audytem. Źródłem finansowania będą tutaj środki własne przedsiębiorstwa oraz możliwość pozyskania dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach perspektywy finansowej 2021-2027.

⁷⁷ Turska E., Kapitał kariery ludzi młodych: uwarunkowania i konsekwencje, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2014, s. 87-109.

⁷⁸ P. Jurek, dz. cyt., s. 57-74.

interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy

trwałość: wdrożenie modelu praca60 plus z wykorzystaniem możliwości audytu w obszarze ergonomii, elastyczności i kompetencji jest szansą dla każdej firmy na utrzymanie i wykorzystanie potencjału pracowników w wieku emerytalnym. Rozwój firmy poprzez inwestycje w pracownika60 plus to dziś szansa na właściwe zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie i właściwe administrowanie zasobami ludzkimi organizacji. Znajomość potrzeb i możliwości wykorzystania potencjału starszych pracowników na danym stanowisku sprzyja właściwej diagnozie i działaniom naprawczym. Audyt będzie więc uniwersalnym narzędziem wspierającym pracownika i pracodawcę.



rekomendacje **wdrożeniowe** **dostosowanie**

ścieżki: **firma**
pracownik

etap wsparcia: **dostosowanie**

obszary wsparcia: **ergonomia**
elastyczność
kompetencje



REKOMENDACJA: **R.DO**

REKOMENDACJA: **R.DO**

rekomendacje **wdrożeniowe** **dostosowanie**

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMSP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki frma60plus oraz pracownik60plus na drugim etapie wsparcia, jakim jest **dostosowanie60plus**.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą wszystkich narzędzi modernizacyjnych i zarządczych oraz doradczych i walidacyjnych opracowanych w ścieżkach frma60plus i pracownik60plus w trzech obszarach problemowych, w szczególności:

1. narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze w obszarze **ergonomii**, w szczególności:
 - a. plan usprawnień ergonomicznych w ścieżce firma60plus
 - b. Pracownia Ergonomii Pracy w obszarze ergonomii w ścieżce pracownik60plus
2. narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze w obszarze **elastyczności**, w szczególności:
 - c. strategia zarządzania wiekiem (ZW) w aspekcie elastyczności pracy w ścieżce firma60plus
 - d. poradnik elastycznych form pracy dla pracownika w ścieżce pracownik60plus
3. narzędzia modernizacyjne oraz walidacyjne i doradcze w obszarze **kompetencji**, w szczególności:
 - e. plan szkoleń i reskilingu pracowników w ścieżce firma60plus
 - f. standardy egzaminacyjne w Pracowni Walidacji Kompetencji w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy **drugiego etapu** wsparcia jakim jest **dostosowanie** w ścieżkach frma60plus oraz pracownik60plus w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji, czyli zaleceń dotyczących dostosowania stanowisk pracy w zakresie warunków ergonomicznych pracy, możliwości uelastycznienia stanowiska pracy oraz wymagań kompetencyjnych do wyników oceny lub samooceny pracownika w tych trzech obszarach. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych etapów wsparcia (audyt, zatrudnienie), dla obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) i ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą drugiego etapu wsparcia, jakim jest **dostosowanie stanowiska do możliwości pracownika**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Stworzenie w przedsiębiorstwie warunków do wydłużania aktywności zawodowej własnych pracowników, zbliżających się do wieku emerytalnego oraz pozyskiwania do pracy osób po 60 r.ż. wymaga przeprowadzenia licznych zmian dotyczących zarówno strategii ogólnej i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, kultury organizacyjnej, jak i struktury czy organizacji pracy. Analizy dotyczące sytuacji konfliktowych w firmach wskazują na wiodącą rolę komunikacji jako czynnika mającego wpływ na powstawanie, ale także łagodzenie problemów występujących w przedsiębiorstwach⁷⁹. Mając to na uwadze przedsiębiorcy decydujący się na przejście przez proces zmian powinni zadbać o klarowne, systematyczne informowanie o nim zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników. Wydaje się to istotne zwłaszcza w Polsce, którą zgodnie z wynikami badań G. Hofstede cechuje wysoki poziom unikania niepewności.⁸⁰ Sytuacja trwającej w organizacji zmiany może więc wiązać się dla pracowników polskich firm z odczuwaniem silnego stresu, przekładającego się na opór wobec proponowanych nowych rozwiązań, co w efekcie może odbić się na ich skuteczności.

W literaturze przedmiotu próżno szukać jednej, uniwersalnej metody przeprowadzenia firmy przez transformację, jednak badacze tej problematyki sformułowali szereg wskazówek dotyczących metod łagodzenia oporu pracowników wobec zmian oraz ułatwiających szybkie i skuteczne przeprowadzenie całego procesu. M. Armstrong (za Ulrichem)⁸¹ podkreśla m.in. znaczenie:

- zrozumienia przez pracowników przyczyn proponowanych zmian,
- przedstawienia osobom zatrudnionym krótko- i długofalowych korzyści płynących ze zmiany,
- identyfikacji osób przychylnych zmianie, w tym pracowników kluczowych dla firmy,
- poinformowania pracowników o powiązaniach, jakie występują pomiędzy wprowadzanymi modyfikacjami a istotnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi tj. rekrutacją, ocenianiem, wynagradzaniem, ścieżkami karier, rozwojem osób zatrudnionych,
- określenia pożądanych efektów zmiany, zasad monitorowania przebiegu procesu przebudowy firmy oraz zapewniania trwałości wypracowanym nowym rozwiązaniom.

Na sukces w dostosowaniu przedsiębiorstwa do nowej strategii czy wizji rozwoju obok dobrej komunikacji, rozumianej jako przekazywanie pełnej i przejrzystej informacji o zmianie, może ponadto wpływać szerokie zaangażowanie pracowników w opracowanie zasad, procedur i harmonogramu transformacji firmy. Partycypacja decyzyjna jest uznawana za jeden z istotniejszych czynników zwiększania motywacji osób zatrudnionych do pracy w firmie. Dzięki poczuciu bycia parterem dla zarządu w trakcie przebudowy przedsiębiorstwa, pracownicy chętniej i silniej angażują się w podejmowane przez firmę działania, a stres związany z niepewnością wynikającą z bycia w nowej sytuacji zastępuje satysfakcja związana z poczuciem docenienia i sprawstwa. Z punktu widzenia celów projektu „Praca60+” cennymi rozwiązaniami z zakresu partycypacji pracowniczej byłoby tworzenie zespołów roboczych złożonych z reprezentantów różnych generacji, zasięganie opinii pracowników o wprowadzanych zmianach np. w formie realizowanych cyklicznie badań ankietowych czy stworzenie dla zatrudnionych narzędzi pozwalających na zgłaszanie propozycji zmian. Kluczową rolę podczas dostosowywania firmy do nowych wyzwań ma do odegrania kadra kierownicza. Przedsiębiorcy reprezentujący sektor MŚP powinni położyć duży nacisk na pozyskanie przychylności przede wszystkim zarządu dla projektowanych zmian (poprzez klarowne wytłumaczenie ich celu i zalet płynących z

⁷⁹ Por. Aula P., Siira K. (2010), *Organizational Communication and Conflict Management Systems. A Social Complexity Approach*, *Nordicom Review* 31 (2010) 1, s. 125-141.

⁸⁰ Por. Hofstede G. (2011), *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa oraz <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland>, logowanie: 26.06.2023 r.

⁸¹ Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, s. 149.

wdrożenia nowej strategii). Dzięki swojej pozycji kadra zarządzająca silnie oddziałuje na nastroje pracowników, toteż jej brak przekonania do zasadności nowowprowadzanych rozwiązań może hamować proces zmiany i zwiększać opór wobec niej przejawiany przez resztę załogi. Istotne znaczenie dla powodzenia procesu dostosowywania firmy do nowych wyzwań ma ponadto postawa kierowników liniowych mających bezpośredni kontakt z pracownikami swoich działów i mogących na bieżąco wyjaśniać cele, zasady i korzyści płynące z wprowadzanych zmian. Niezależnie od tego jaką branżę czy skalę reprezentuje przystępująca do zmiany organizacja według teoretyków zarządzania zasobami ludzkimi sam proces przebudowy firmy będzie w niej przebiegał według podobnego, kilkietapowego schematu. M. Armstrong za J.J. Cotterem⁸² zwraca uwagę na znaczenie ośmiu istotnych kroków, które należy wykonać w tym procesie:

- określenie potrzeby zmiany poprzedzone analizą firmy i jej otoczenia,
- sformułowanie mocnej koalicji przewodniej wśród tzw. decyzyjnych w firmie,
- stworzenie wizji dotyczącej zmiany wraz ze strategią pozwalającą na jej realizację,
- szerokie informowanie o opracowanej wizji,
- delegowanie uprawnień na jak najniższe szczeble zarządzania, aby jak największe grono pracowników mogło podejmować działania zgodne z nową wizją,
- planowanie i realizacja celów krótkoterminowych wraz z nagradzaniem pracowników zaangażowanych w zmianę za efekty pracy,
- ulepszanie nowego systemu i wprowadzanie kolejnych zmian (w tym: przebudowa podsystemów, procedur, struktur, rozwój pracowników uwzględniający potrzeby związane z zachodzącą zmianą, rekrutacja osób o poszukiwanych kompetencjach i awansowanie pracowników najbardziej zaangażowanych w zmianę),
- utrwalenie się nowych rozwiązań (w tym komunikowanie o pozytywnych efektach zmian, monitorowanie realizacji celów długookresowych, dokonywanie modyfikacji strategii w miarę pojawiających się z czasem potrzeb).

Osiągnięcie nowych celów strategicznych w przedsiębiorstwie przystępującym do szerszej zmiany może wiązać się z koniecznością poszerzenia lub zdobycia nowych kompetencji przez pracowników. Z punktu widzenia celów projektu „Praca 60+” kluczowe wydaje się dopasowanie zarówno treści, jak i metod i narzędzi przekazywania wiedzy do potrzeb osób z różnych generacji. Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw determinuje konieczność modyfikacji podejścia do samego obszaru szkoleń i rozwoju pracowników. Wydaje się, że najskuteczniejszą metodą dopasowywania się do nowo pojawiających się wyzwań jest przyjęcie przez pracowników postawy dążenia do ciągłego poszerzania swoich umiejętności, a także przekwalifikowywania się w razie pojawiających się potrzeb (np. wynikających z postępującej automatyzacji pracy). Postulat ten jest zgodny z ideą lifelong learning odnoszącą się do rozwoju jednostki nie tylko mającego miejsce w procesie zatrudnienia, ale także zachodzącego w innych sferach życia. Jak zauważa K. Mikołajczyk lifelong learning dotyczy „wszelkiej, trwającej przez całe życie, aktywności, mającej na celu rozwój wiedzy i umiejętności w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej oraz zorientowanej na zatrudnienie”⁸³. Zgodnie z omawianą ideą każdy rodzaj rozwoju jest istotny z punktu widzenia pracodawcy, bowiem dzięki różnym doświadczeniom (także życiowym), wiedzy i umiejętnościom perspektywa pracownika staje się szersza, co umożliwi mu wypracowanie rozwiązań innowacyjnych i unikalnych z korzyścią dla firmy. W tym kontekście cenną z uwagi na zwiększanie zatrudnialności (ang. employability) osób po 60 r.ż. oraz potrzeb pracodawców jest podejście zastosowane w obowiązującym od 2016 r. Zintegrowanym

⁸² Ibidem s. 309-310.

⁸³ Mikołajczyk K. (2020), Co to jest lifelong learning? Dlaczego warto uczyć się przez całe życie?, Gazeta SGH, <https://gazeta.sgh.waw.pl/po-prostu-ekonomia/lifelong-learning-dlaczego-warto-uczyc-sie-przez-cale-zycie>, logowanie: 27.06.2023 r.

Systemie Kwalifikacji (ZSK)⁸⁴ skupiającym się na efektach uczenia się i pozwalającym na potwierdzanie kwalifikacji zdobytych także poza systemem edukacji formalnej. Walidacja kwalifikacji ujętej w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (będącym elementem ZSK) odbywa się w poprzez weryfikację posiadanych przez daną osobę wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych przez jedną z Instytucji Certyfikujących. W projekcie „Praca60+” dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze starszych generacji oraz możliwości przedsiębiorstwa odbywa się w ramach systemu zarządzania wiekiem rozumianego jako „zestaw działań wewnątrz przedsiębiorstw (...), które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym”⁸⁵. By były one skuteczne działania te powinny tworzyć spójną strategię zarządzania wiekiem obejmując m.in. obszary: rekrutacji, szkoleń i rozwoju (z uwzględnieniem uczenia się przez całe życie), ścieżek karier, elastycznej organizacji pracy, profilaktyki zdrowotnej i dbałości o ergonomię, rotacji stanowisk, przygotowania do przejścia na emeryturę i zakończenia pracy⁸⁶. Opracowanie strategii zarządzania wiekiem należy poprzedzić szczegółową analizą sytuacji przedsiębiorstwa obejmującą potrzeby firmy i jej pracowników. Na podstawie jej wyników możliwe będzie określenie celów krótko- i długoterminowych, harmonogramu projektowanej zmiany oraz sposobów pomiaru efektów wprowadzenia zarządzania wiekiem i jego monitoringu w kolejnych latach. Z punktu widzenia potrzeb pracowników po 60 r.ż. istotne wydają się cele strategiczne związane z rozwojem kompetencji lub przekwalifikowaniem się (jeśli wymaga tego sytuacja w firmie) oraz dostosowaniem warunków i organizacji pracy (ku większej elastyczności) pracy do stanu zdrowia i kondycji fizycznej osób ze starszych generacji. Rozwiązania z zakresu ergonomii powinny być w miarę możliwości dopasowane do indywidualnych oczekiwań osób zatrudnionych. Z kolei potrzeby kompetencyjne w systemie zarządzania wiekiem podlegają łatwej identyfikacji, jeśli w firmie opracowany został model kompetencyjny określający wymagania kompetencyjne na poszczególnych stanowiskach pracy (w oparciu o przygotowane profile kompetencji) oraz wskazujący możliwe ścieżki kariery. Przykładem praktyk z zakresu rozwoju pracowników, które można wdrożyć w ramach systemu zarządzania wiekiem może być powołanie osobom o największym doświadczeniu zawodowym roli mentorów lub ekspertów o szerokiej autonomii, dzielących się wiedzą z młodszymi współpracownikami oraz mających wpływ na dalszy rozwój organizacji. Z kolei poprzez tworzenie zespołów projektowych angażujących osoby z różnych generacji pracodawcy uwrażliwiają pracowników na potrzeby różnych grup zatrudnionych, zwiększają znajomość różnych stylów pracy osób w różnym wieku i umożliwiają pokonanie krzywdzących stereotypów dotyczących osób starszych. Nie mniej istotne z punktu widzenia wdrożenia w przedsiębiorstwie zmiany polegającej na wprowadzeniu zarządzania wiekiem jest modyfikacja organizacji pracy pozwalająca na godzenie życia zawodowego i osobistego pracowników. Cenne będą tu zatem wszelkie inicjatywy służące uelastycznieniu czasu pracy i form zatrudnienia, a także ułatwianiu przejścia na inne stanowiska w firmie, jeśli np. stan zdrowia pracownika uniemożliwia wykonywanie dotychczasowych obowiązków.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie zmiany w organizacji polegającej na dostosowaniu do potrzeb osób w wieku 60+ stanowisk pracy w firmie pod względem ergonomii i elastyczności pracy, są w sektorze MŚP zwykle sami właściciele przedsiębiorstw (zwłaszcza w przypadku firm mikro) oraz menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi (szefowie działu HR lub pełniący tę funkcję). Powinni oni dysponować szeroką wiedzą z zakresu zarządzania wiekiem (w tym ergonomii i elastyczności pracy), pozwalającą na dokonanie niezbędnych modyfikacji stanowisk pracy osób po 60 r.ż. już zatrudnionych w firmie, jak i dopasowanie ich do potrzeb i możliwości kandydatów do pracy

⁸⁴ Szczegółowe informacje o ZSK są dostępne pod adresem: <https://kwalifikacje.gov.pl>.

⁸⁵ Litwiński J., Sztanderska U. (2010), Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, PARP, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, s. 7.

⁸⁶ Por. Naegele G., Walker A. (2006), A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, s. 7, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>, logowanie: 27.06.2023 r.

reprezentujących najstarsze grupy wieku. Po narzędzia służące do dopasowania stanowisk pracy do potrzeb osób ze starszych generacji właściciele firm i specjaliści HR mogą sięgać np. w sytuacji, gdy: stan zdrowia lub kondycja fizyczna pracownika ulegną pogorszeniu; ma on trudności z godzeniem życia zawodowego i osobistego; pracownik stopniowo przygotowuje się do przejścia na emeryturę, dotychczasowe wymogi kompetencyjne na danym stanowisku uległy zmianie lub stanowisko zostało zlikwidowane. W ramach projektu opracowane zostały narzędzia możliwe do zastosowania w odniesieniu do obu wymienionych wyżej grup osób w wieku 60+ tj. pracowników firmy i kandydatów do pracy. Wśród nich można wymienić m.in. omówione szerzej w „Podręczniku wdrożeniowym”: procedurę ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 60+, wzór strategii zarządzania wiekiem przy wykorzystaniu elastycznych form pracy oraz ośmioetapowy algorytm postępowania pozwalający na opracowanie planu szkoleniowego i reskillingowego osób w wieku 60+.

dobre praktyki: w związku z trudnościami w pozyskaniu nowych pracowników kierownictwo utworzonej w 1987 r. singapurskiej firmy Jumbo Group of Restaurants, oferującej dania z owoców morza, postanowiło w roku 2010 wdrożyć rozwiązania z zakresu elastycznej organizacji pracy (ang. flexible work arrangements - FWAs). Firma dokonała analizy swojego zarządzania zasobami ludzkimi i dostrzegła, że jedną z barier zniechęcających pracowników i kandydatów do pracy do korzystania z zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy były obawy związane z utratą części bonu-sów m.in. premii, dodatkowych urlopów itp. przysługujących pracownikom „pełnoetatowym”. Mając to na uwadze, firma zabiegała o pełne zrównanie praw osób pracujących w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy oraz zadbała o szeroką komunikację tego faktu zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto dział HR przeprowadził wśród menedżerów szkolenia dotyczące elastycznej organizacji pracy. Jednym z poruszanych zagadnień było dopasowanie rodzajów umów o pracę do indywidualnych potrzeb pracownika. Menedżerowie aktywnie uczestniczyli w doskonaleniu przez organizację oferowanych rozwiązań z zakresu elastycznej organizacji pracy przekazując działowi HR co miesiąc swoje uwagi dotyczące aktualnych potrzeb zespołu, zebrane m.in. w trakcie rozmów z pracownikami. Dzięki zastosowanemu podejściu firmie udało się dotrzeć do nowych grup kandydatów do pracy, m.in. kobiet, którym trudno było pogodzić pracę zawodową z opieką nad wnukami i innymi osobami zależnymi. Oferowanie pracy w niepełnym wymiarze godzin przy zachowaniu wszystkich przywilejów pracowników pełnoetatowych przyciągnęło do firmy także osoby ze starszych generacji. Ponadto dotychczasowi pracownicy w wieku okołoemerytalnym, których stan zdrowia nie pozwalał już na zatrudnienie w pełnym wymiarze godzin, po rozmowach ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi zdecydowali się na wydłużenie swojej aktywności zawodowej dzięki zredukowaniu etatu. Po trzech latach od wprowadzenia w firmie zmian ponad 10% pracowników było zatrudnionych na etatach częściowych, a zainteresowanie taką formą współpracy z pracodawcą systematycznie wzrastało zarówno wśród starszych pracowników restauracji, jak i nowych kandydatów do pracy, reprezentujących starsze generacje. (2) Brytyjski oddział międzynarodowej instytucji finansowej Barclays w obawie o utratę cennych kompetencji wraz z odejściem z firmy najstarszych pracowników, opracował i wdrożył własny program zarządzania wiekiem. Główną grupą odbiorców wprowadzonych rozwiązań byli pracownicy po 50 r.ż. Dla najstarszych osób zatrudnionych opracowano system zachęt ukierunkowanych na wydłużanie ich aktywności zawodowej. Punktem wyjścia w programie było przeprowadzenie analizy potrzeb pracowników ze starszych generacji. Firma dokonała jej m.in. w oparciu o wyniki badania pt. „Working to 70” (Pracując do siedemdziesiątki), w trakcie, którego pracownicy mieli okazję wyrazić swoje oczekiwania wobec pracodawcy, zdefiniować czynniki, które zmotywowałyby ich do pozostania w firmie także po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz określić bariery utrudniające podjęcie takiej decyzji. Wyniki badań posłużyły do dokonania korekty dotychczasowych praktyk HR i lepszego dopasowania ich do oczekiwań osób po 50 r.ż. W celu przyciągnięcia do firmy pracowników ze starszych generacji przeprowadzono skierowaną do tych osób kampanię reklamową, a w skład

zespołów rekrutacyjnych włączono pracowników po 60 roku życia. Dzięki wypracowanym rozwiązaniom w ciągu 2 lat od wdrożenia programu firma zrekrutowała 400 osób po 55 r.ż. (część z nich miała ukończonych 60 lat), a ponad 60% pracowników pozostało w organizacji po osiągnięciu wieku emerytalnego. Niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe Verkehrs Aktiengesellschaft (VAG), zatrudniające około 1900 osób, których około 28% ukończyło 50 r.ż., od lat 80. ubiegłego wieku realizuje projekt ukierunkowany na zmniejszenie absencji chorobowej najstarszych kierowców zatrudnionych w firmie. Zainteresowanie kierownictwa firmy tą problematyką wynikało z pogłębionej analizy sytuacji w przedsiębiorstwie, która wykazała, że ok. 85% kierowców musiało zrezygnować z prac polegających na prowadzeniu pojazdów przed osiągnięciem wieku emerytalnego z powodu niezdolności do wykonywania tego typu zadań. Analiza wskazywała ponadto, że starsi kierowcy (powyżej 56 lat r.ż.) korzystali ze zwolnień chorobowych około pięciokrotnie więcej razy niż młodszy. Przedsiębiorstwo wprowadziło wiele zmian ukierunkowanych na zmianę tej sytuacji. Jednym z wdrożonych rozwiązań było powołanie „specjalnej grupy kierowców”, którzy mieli zaplanowaną pracę na tych samych zmianach. Pracodawca zaoferował wszystkim zatrudnionym w jej ramach osobom powyżej 57 r.ż. skrócenie czasu pracy, nie-zależnie od stanu ich zdrowia. Kierowcy z najstarszych generacji zostali zwolnieni ze świadczenia pracy w ramach jednej zmiany w tygodniu (pracowali w tych dniach tylko przez krótki czas w ramach zmiany porannej) przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia. Dzięki temu ich tygodniowa liczba godzin zmalała, co pozytywnie przełożyło się na ich kondycję fizyczną, a jednocześnie warunki finansowe pracy pozostały niezmiennione. Równoległe firma podjęła działania służące poprawie zdrowia pracowników (m.in. objęto ich kompleksowym programem badań profilaktycznych i szkoleniami z zakresu zdrowego stylu życia), oraz zadbała o wymianę foteli kierowców na siedzenia o bardziej ergonomicznej konstrukcji. Umożliwiono także starszym kierowcom dywersyfikację realizowanych zadań. Mogli oni naprzemiennie wykonywać prace związane z prowadzeniem pojazdu i inne czynności związane z jego obsługą, czyszczeniem i konserwacją. Dzięki temu pracownik nie był przez cały czas pracy narażony na stres wynikający z prowadzenia pojazdu. Dodatkowo, w sytuacji, gdy zdrowie kierowcy się pogorszało i czekał go np. zabieg lub dłuższa rehabilitacja, osoba taka mogła przez maksymalnie 3 miesiące poprzedzające operację prowadzić pojazdy tylko przez pół dnia w ciągu dobowego wymiaru czasu pracy. Firma przeorganizowała także system pracy zmianowej, likwidując tradycyjne harmonogramy zmian i zastępując je nowymi zmianami dopasowanymi do potrzeb starszych pracowników. Opracowywanie nowych schematów zmian odbywało się przy wsparciu systemu komputerowego. Wprowadzona w VAG praktyka, z powodzeniem stosowana przez kolejne lata, przyczyniła się do znacznego ograniczenia absencji chorobowej kierowców reprezentujących najstarsze generacje. Ponadto pozwoliła ona na wydłużenie aktywności zawodowej tej grupy pracowników, zmniejszając o połowę liczbę kierowców odchodzących z firmy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, z powodu niezdolności do pracy.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: proces zmiany w firmie związany z wdrożeniem zarządzania wiekiem obejmującego m.in. modyfikację warunków pracy na poszczególnych stanowiskach z uwzględnieniem zasad ergonomii, uelastycznienie organizacji pracy osób po 60 r.ż. i rozwój ich kompetencji oraz reskilling wymaga uprzedniego poszerzenia wiedzy z tego zakresu posiadanej przez przedsiębiorców oraz menedżerów HR. To przede wszystkim od tych osób zależy opracowanie i egzekwowanie realizacji strategii ZW. Niezależnie od obszaru działania przedsiębiorstwa oraz jego skali ogólne zasady postępowania podczas przebudowy organizacji w kierunku zarządzania wiekiem pozostają podobne. Dokonanie tej zmiany w firmie może odbywać się w kilku etapach opisanych poniżej.

Etapy tworzenia strategii zarządzania wiekiem (ZW) – Gdzie jesteśmy? Dokąd zmierzamy?

1. Analiza danych o firmie, m.in. dotyczących:
 - struktury pracowników według wieku dziś i w perspektywie np. 5 lat,
 - struktury wieku pracowników w podziale na grupy stanowisk np. wykonawcze, specjalistyczne, kierownicze,
 - kierunków rozwoju firmy i związanych z nimi kluczowych kompetencji,
 - warunków pracy na poszczególnych stanowiskach,
 - oceny zagrożenia ze strony konkurencji,
 - wpływu zmian zachodzących na rynku pracy na sytuację firmy w perspektywie 5 lat.
2. Wyznaczenie osiągalnych i mierzalnych celów strategicznych, m.in. poprzez uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania:
 - kogo chcemy w firmie zatrzymać jak najdłużej i jak to zrobić?
 - kogo (jakie kompetencje) musimy pozyskać w najbliższych latach (rekrutacja zewnętrzna)?
 - czy możemy zastąpić odchodzących pracowników osobami będącymi już w firmie (rekrutacja wewnętrzna)?
 - co zmienić w firmie, żeby móc osiągnąć zakładane cele strategiczne, np. w obszarze:
 - rekrutacji – korekta ogłoszeń o pracę, stworzenie zespołu rekruterów złożonego z osób w różnym wieku,
 - warunków pracy – uelastycznienie form zatrudnienia, czasu pracy, organizacji pracy, dopasowanie stanowiska pracy pod względem ergonomii,
 - szkoleń i rozwoju – analiza potrzeb szkoleniowych, dopasowanie treści szkoleń, harmonogramów i środków przekazu wiedzy do potrzeb osób w różnym wieku; stworzenie zespołu trenerów wewnętrznych, mentoring; szkolenia antydyskryminacyjne obejmujące wszystkich pracowników, a dodatkowo dla kadry menedżerskiej,
 - ścieżek karier i sukcesji – ocena potencjału pracowników, identyfikacja talentów i przygotowanie pracowników z młodszych pokoleń do objęcia stanowisk po pracownikach odchodzących na emeryturę,
 - wynagradzania – oferowanie świadczeń dodatkowych dopasowanych do potrzeb osób w różnym wieku,
 - z jakimi kosztami wiążą się projektowane zmiany?
3. Określenie celów strategicznych wraz z osobami/zespołami odpowiedzialnymi za ich realizację oraz harmonogramem prac.
4. Stały monitoring realizacji strategii oraz dokonywanie ewentualnych korekt.

równość: wdrożenie strategii zarządzania wiekiem, które stanie się możliwe dzięki zastosowaniu opracowanych w projekcie narzędzi, uwrażliwia firmę na potrzeby osób reprezentujących różne generacje. Potrzeby te mogą się różnić w zależności od etapu życia czy stanu zdrowia. Strategia zarządzania wiekiem, dzięki większej indywidualizacji rozwiązań skierowanych do poszczególnych grup pracowników pozwala nie tylko na dopasowanie praktyk HR do potrzeb osób w różnym wieku, ale także pracowników pełniących role opiekuńcze nad dziećmi czy osobami zależnymi oraz osób z niepełnosprawnościami, wymagających szczególnego dostosowania stanowisk pracy. W tym sensie zarządzanie wiekiem sprzyja realizacji polityki równych szans dla wszystkich osób zatrudnionych.

koszty i źródła finansowania: koszty wdrożenia zarządzania wiekiem uzależnione są od skali wsparcia, jakiego oczekuje dana firma. Dla przykładu pracodawcy dysponujący szeroką wiedzą z tego zakresu mogą nieco ograniczyć wydatki na szkolenia związane z omawianą tematyką. Wiele działań firma może podjąć niemal bezkosztowo, np. organizując wewnętrzne spotkania z pracownikami, podczas których dokona

analizy potrzeb osób w wieku 60+ lub angażując zatrudnionych, w tym pracowników działu HR w proces tworzenia strategii ZW, wyznaczania mierzalnych celów czy opracowywania nowych procedur. Organizacje dysponujące większym budżetem mogą skorzystać w tym obszarze ze wsparcia zewnętrznych firm doradczych. Warto podkreślić, że niektóre instytucje np. publiczne służby zatrudnienia oferują różnorodne formy wsparcia (np. dotyczące rozwoju pracowników) skierowane do sektora MŚP w ramach realizowanych przez nie projektów finansowych ze środków europejskich. Pracodawcy dążący do poniesienia poziomu kompetencji osób zatrudnionych mogą ponadto ubiegać się na ten cel o środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego.

trwałość: kluczowym warunkiem z punktu widzenia skuteczności wprowadzania rekomendowanych zmian jest przekonanie do idei zarządzania wiekiem pracodawców z sektora MŚP. Pomocne byłoby oferowanie szkoleń z tego zakresu realizowanych zarówno przez instytucje rządowe, samorządowe, jak i trzeci sektor (np. organizacje pracodawców). Znajomość korzyści płynących z ZW oraz zasad jego wprowadzania ułatwi przedsiębiorcom podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu zmian oraz zaangażowaniu w niego innych pracowników organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kadry zarządzającej różnych szczebli. Zastosowanie partycypacji pracowniczej może ułatwić przejście firmy przez proces zmian oraz pozytywnie oddziaływać na efekty wdrożenia. Z kolei dla pracodawców, którzy są przekonani do wagi inwestowania w zarządzanie wiekiem istotnym wsparciem byłoby świadczenie doradztwa z tego obszaru. Usługi takie oferują na zasadach komercyjnych m.in. firmy doradcze (zwykle obejmują one szersze zagadnienia np. problematykę Diversity & Inclusion) oraz organizacje pozarządowe. Wśród korzyści płynących z zarządzania wiekiem, o których warto informować pracodawców można wymienić: wzrost zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy, spadek absencji chorobowej i fluktuacji pracowników, poprawę efektów pracy, zmniejszenie luk kompetencyjnych, skuteczniejsze zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.



rekomendacje **wdrożeniowe** zatrudnienie

ścieżki: **firma**
pracownik

etap wsparcia: **zatrudnienie**

obszary wsparcia: **ergonomia**
elastyczność
kompetencje



REKOMENDACJA: **R.ZA**

REKOMENDACJA: R.ZA

rekomendacje wdrożeniowe zatrudnienie

opis – cel opracowania:

rekomendacje opracowano z myślą o przyszłych użytkownikach modelu i uwzględniają wyniki testowania narzędzi w MMŚP z udziałem pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz doświadczenia wdrażania rozwiązania w 48 MMSP oraz 32 Instytucji otoczenia Biznesu IOB na terenie kraju prowadzonego w ostatniej fazie projektu. Niniejsze rekomendacje dotyczą narzędzi wypracowanych w ramach ścieżki firma60plus oraz pracownik60plus na trzecim etapie wsparcia, jakim jest zatrudnienie 60plus.

spis treści – opis narzędzi, których dotyczą rekomendacje:

rekomendacje dotyczą narzędzi kadrowych i rekrutacyjnych opracowanych w ścieżkach firma60plus i pracownik60plus w trzech obszarach problemowych, w szczególności:

1. narzędzia kadrowe i rekrutacyjne w obszarze **ergonomii**, w szczególności:
 - a. standard ergonomiczny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - b. standard profilu ergonomicznego pracownika w ścieżce pracownik60plus
2. narzędzia kadrowe i rekrutacyjne w obszarze **elastyczności**, w szczególności:
 - c. elastyczny standard stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - d. standard profilu elastyczności pracownika w ścieżce pracownik60plus
3. narzędzia kadrowe i rekrutacyjne w obszarze **kompetencji**, w szczególności:
 - e. standard kompetencyjny stanowiska pracy w ścieżce firma60plus
 - f. standard profilu kompetencyjnego pracownika w ścieżce pracownik60plus

w kontekście zbioru wszystkich rekomendacji, opracowanie to dotyczy **trzeciego etapu** wsparcia jakim jest **zatrudnienie** w ścieżkach firma60plus oraz pracownik60plus w obszarze ergonomii, elastyczności oraz kompetencji, czyli zaleceń dla kadr i HR dotyczących opracowania nowej oferty pracy dla pracowników w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym oraz zaleceń pracowników lub doradców zawodowych dotyczących opracowania dokumentów rekrutacyjnych, w szczególności CV uwzględniające możliwości i potrzeby, warunki dalszej pracy, w obszarach ergonomii, elastyczności i kompetencji. W związku z faktem, iż osobne, szczegółowe rekomendacje opracowano dla pozostałych etapów wsparcia (audyt, dostosowanie), dla obszarów wsparcia (ergonomia, elastyczność, kompetencje) i ścieżek wsparcia (firma, pracownik) niniejsze rekomendacje dotyczyć będą drugiego etapu wsparcia, jakim jest **zatrudnienie pracownika na nowych, bardziej dostosowanych stanowiskach pracy**.

wprowadzenie – tło teoretyczne i praktyczne rozwiązania

Według encyklopedii zarządzania oferta pracy to propozycja zatrudnienia, którą pracodawca kieruje do osób zainteresowanych podjęciem pracy. Celem jej stosowania jest pozyskanie kandydatów do pracy. Oferta pracy może być skierowana na zewnątrz przedsiębiorstwa, jak również zawężona wyłącznie do istniejącej załogi firmy. W tym pierwszym przypadku mówimy o rekrutacji zewnętrznej. W drugim natomiast o rekrutacji wewnętrznej. Podręcznik, ze względu na jego charakter opracowania omawia jedynie zasady rekrutacji wewnętrznej. W teorii oferta jest wolnym od wymagań ogłoszeniem, który pracodawca może w dowolny sposób podać do publicznej wiadomości. Oferta musi dotyczyć co najmniej jednego wolnego stanowiska. Sporządzenie oferty pracy jest ostatnim etapem procesu rekrutacji, a pierwszym etapem selekcji-wyboru. Wybór ma za zadanie zniechęcić nieodpowiednich kandydatów do składania ofert poprzez zawarcie, np. odpowiednich kwalifikacji. Natomiast aby zachęcić potencjalnych kandydatów do ubiegania się o wybór oferta powinna zawierać elementy motywacyjne, czyli zalety oferowanego stanowiska. Wzór standardu ergonomii oferty pracy, znajduje się w podręczniku wdrożeniowym projektu. Zawarty w podręczniku przykład poprawnie sformułowanego ogłoszenia odnosi się do stanowiska średniego szczebla, które nie zawiera treści dyskryminujących. Przykład dotyczy ogłoszenia na stanowisko średniego szczebla - Asystent / Asystentka Działu Administracji. Profil stanowiska określa następujące wymagania:

- zadania dla osoby zatrudnionej na tym stanowiska;
- wymagania znajomości języka obcego;
- wymagania odpowiedniego wykształcenia;
- doświadczenia w oferowanej pracy;
- znajomości pożądaných programów komputerowych;
- posiadania wymaganych cech, jak rzetelność, punktualność, itp. oraz czasu pracy.

Ponadto oferta zawiera proponowane warunki pracy, jak rodzaj umowy o pracę i jej charakter. W omawianej ofercie podano, że stanowisko spełnia wymagania ergonomiczne.

Pozyskiwanie pracowników to proces, który powinien być poprzedzony planowaniem zasobów ludzkich. Proces ten można przedstawić następująco⁸⁷:

- ustalenie celów zarządzania zasobami ludzkimi;
- zestawienie potrzeb kadrowych;
- analiza wewnętrznego „ryнку” pracy;
- badanie i analiza zewnętrznego rynku pracy – nie dotyczy przypadków rekrutacji wewnętrznej;
- ustalenie planu potrzeb kadrowych;
- określenie zasad oceny i rozwoju pracowników;
- realizacja planów personalnych;
- monitorowanie i ocena realizacji planów personalnych.

Na podstawie opracowanych planów należy przystąpić do tworzenia oferty pracy. Oferta pracy w rekrutacji wewnętrznej różni się zasadniczo od oferty przeznaczonej do publikacji na zewnątrz. Przed przystąpieniem do tworzenia oferty należy pamiętać, że oferta powinna być skoncentrowana na cechach pracowników, takich jak:

⁸⁷ Zajac C., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 47-48

- umiejętności;
- kompetencje;
- doświadczenie zawodowe;
- indywidualne predyspozycje;
- indywidualne potrzeby.

Następnie na podstawie profilu stanowiska pracy należy ustalić:

- warunki pracy;
- rodzaj umowy;
- charakter umowy;
- świadczenia socjalne;
- inne dodatki.

Warunki umowy o pracę muszą być zgodne z zasadami opisanymi w Kodeksie pracy⁸⁸. Aby ustrzec się zarzutu dyskryminacji należy pamiętać, aby oferta pracy nie była ograniczona do konkretnych kategorii wiekowych. **Umowy o pracę posiadają m.in., następujące cechy:**

- swoboda wyboru – w prawie pracy obowiązuje zasada swobody wyboru pracy. Pracownik ma prawo wybrać pracodawcę, jak również pracodawca ma prawo wybrać pracownika;
- staranne działanie – w odróżnieniu od umowy zlecenia, której celem jest umówiony rezultat to umowa o pracę jest umową starannego działania. Oznacza to, że pracownik ponosi odpowiedzialność za skutki, które wynikają z jego zawinionego niewykonania lub nienależytego wykonania pracy;
- odpłatność – oznacza, że pracownik za świadczoną pracę otrzymuje wynagrodzenie. Pracownik za pracę ma zagwarantowane przynajmniej minimalne wynagrodzenie;
- zobowiązanie – pracownik zobowiązuje się do pracy na rzecz pracodawcy pod jego nadzorem a pracodawca zobowiązany jest wypłacać systematycznie umówione wynagrodzenie;
- równość stron – pracownik i pracodawca są wobec prawa i wobec siebie równymi partnerami;
- ciągłość – umowa o pracę ma charakter ciągły;
- podporządkowanie – pracownik jest podporządkowany pracodawcy, który wydaje mu polecenia służbowe. Pracownik również ponosi odpowiedzialność za przekroczenie swoich praw lub niewywiązywanie się z przyjętych obowiązków.

W literaturze przedmiotu znajduje się szereg określeń dokumentów związanych z rekrutacją. Znajomość tych dokumentów jest ważna nie tylko dla poszukujących pracy, ale także dla pracowników działów HR (z ang. human resources), czyli dział zasobów ludzkich. Często spotyka się dział HR jako dział zarządzania zasobami ludzkimi. Do najczęściej stosowanych dokumentów rekrutacyjnych należą m.in.:

- CV- Curriculum Vitae (jest opisem dotychczasowych osiągnięć zawodowych i edukacyjnych. CV powinno zawierać posiadane kwalifikacje, umiejętności oraz doświadczenie zawodowe starającego się o pracę kandydata);
- List motywacyjny (stanowi uzupełnienie CV i przedstawia motywację chęci podjęcia zatrudnienia w danej firmie. Powinien przedstawiać główne zalety aplikującego, wskazywać, dlaczego to właśnie autora listu pracodawca powinien zatrudnić);

⁸⁸ Dz.U. 2022 poz. 1510, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, rozdział II. Umowa o pracę.

- Portfolio w CV (jest rozwinięciem i uszczegółowieniem tego, co zawierają CV oraz list motywacyjny. Stanowi najczęściej zbiór wykonanych prac, projektów i wszelkiego rodzaju dzieł. Stanowi ono dowód posiadanego doświadczenia, ale też wskazuje na to, jakie umiejętności i kompetencje posiada dany kandydat);
- Referencje w czasie rekrutacji (dokumenty rekrutacyjne to przede wszystkim to referencje od poprzednich pracodawców. Referencje są ważnym dokumentem w staraniach o pracę);
- Potwierdzenie kwalifikacji (stanowią certyfikaty, dyplomy albo dokumenty potwierdzające zdobyte uprawnienia).

Obecnie Dział HR (z ang. human resources), to Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który zajmuje się zatrudnianiem, szkoleniem kadry, obszarem wynagrodzeń, rozwiązywaniem umów o pracę, rozmowami po absencyjnymi. W obszarze zatrudniania pracownicy Działu HR zajmują się m.in.:

- przygotowaniem ofert pracy,
- oceną nadesłanych dokumentów personalnych,
- przeprowadzaniem rozmów kwalifikacyjnych,
- podjęcia z wybranymi kandydatami formalnej i faktycznej współpracy,
- procesem zatrudnienia wybranych pracowników.

W syntetycznym ujęciu rola Działu HR w rekrutacji to selekcja pracowników, która obejmuje proces komunikacji z kandydatami, zachęcenia ich do wzięcia udziału w procesie rekrutacji, przeprowadzenie spotkań rekrutacyjnych, ocena przydatności pracownika i jego umiejętności dla organizacji, aż do zawarcia umowy o pracę z wybranym kandydatem.

instrukcja – praktyczne wskazówki konieczne do stosowania rozwiązania

jak stosować rozwiązanie w praktyce: narzędzia w zakresie zatrudnienia, w odniesieniu do pracowników 60+ można stosować w różnej wielkości firm. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie tych narzędzi jest łatwiejsze w dużych firmach, w których jest duża różnorodność pracowników. W dużych firmach funkcjonują działy HR, których zadania w zakresie zatrudnienia opisano wyżej. Działy te, są odpowiedzialne za kształtowane polityki zatrudnienia, w tym strategii zarządzania wiekiem. Jak przeprowadzić rekrutację pozbawioną zarzutów o dyskryminacji przedstawiono poniżej. To kolejne kroki:

- Określić kryteria merytoryczne oraz wymagania osobowościowe niezbędne na danym stanowisku, będącym przedmiotem rekrutacji.
- Nie umieszczać w treści ofert informacji o wymaganiach odnośnie do wieku aplikujących na dane stanowisko.
- Przygotować ogłoszenia o naborze w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla kandydatów.
- Ustalić zakres i treści materiałów informacyjnych dla kandydatów.
- Określić podstawy systemu oceny kandydatów: kryteria rozmów kwalifikacyjnych, sposobu ich przeprowadzania oraz ewentualnych dodatkowych elementów sprawdzania przydatności kandydatów (prezentacje, testy).
- Wyznaczyć terminy i miejsca przeprowadzania rekrutacji.

Dobre praktyki: stanowiska pracy dla pracowników starszych powinny być:

- Dopasowane do ich możliwości psychofizycznych. Dostosowanie stanowiska w zakresie ergonomii zależy od rodzaju stanowiska oraz powinno dotyczyć wszystkich grup wiekowych. W zakresie przystosowania należy pracownikom podczas wykonywania pracy zapewnić: możliwość zmiany pozycji ciała (szczególnie pracownikom starszym, ponieważ oni mają mniejszą wytrzymałość mięśni); możliwość siedzenia podczas pracy i przerw (wszystkim pracownikom); możliwość wykonywania czynności w pobliżu wysokości łokciowej.
- Możliwie skonstruowane w sposób zapewniający zmianę pozycji ciała podczas pracy.
- Przykładowo, w przedsiębiorstwie X dla monterów zastosowano co 2 godziny rotację między stanowiskami. Po każdym 2 godzinach pracy w pozycji siedzącej monter przechodzi na 30 minut na drugie stanowisko, gdzie praca wymaga chodzenia lub stania. Powierzchnie do stania wyposażono w elastyczne maty, które stymulują aktywność mięśni w nogach i stopach. To sprawia, że poprawia się cyrkulacja krwi w kończynach dolnych.
- Możliwie dopasowane i dostosowane w stosunku do wysokości powierzchni roboczej.
- Różne zadania wymagają różnej wysokości ustawienia płaszczyzny roboczej: precyzyjne prace, takie jak pisanie, montaż urządzeń elektronicznych – 5–10 cm powyżej wysokości łokciowej; konieczne jest opieranie się łokciami; praca lekka, taka jak przy taśmie montażowej lub przy posługiwaniu się urządzeniami mechanicznymi – około 5–10 cm poniżej wysokości łokciowej; ciężka praca, wymagająca używania siły skierowanej w dół – około 15–40 cm poniżej wysokości łokciowej.

rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z rozwiązania:

warunki organizacyjne: aby korzystać z opisanego w podręczniku rozwiązania przez dłuższy okres należy ustalić:

- odpowiednie procedury postępowania,
- zasady stosowania rozwiązań dotyczących zatrudniania,
- określić typy stanowisk pracy,
- wysokość wynagrodzenia,
- pracowników odpowiedzialnych za przestrzeganie procedur i ustalonych zasad.

Najczęściej wyznacza się pracowników działów HR. W ramach procedur mając na względzie stanowisko pracy w odniesieniu do omawianych obszarów rekomenduje się dokonanie:

- oceny możliwości wykonania pracy przez pracowników firmy na wybranych stanowiskach,
- określenia cech charakterystycznych prac wykonywanych na wybranym stanowiskach, które wymagają obsady, ale także modernizacji i poprawy,
- zaplanowania działań naprawczych,
- wdrożenia nowych procedur,
- szkolenie wyznaczonych pracowników w zakresie stosowania zasad i procedur rekrutacyjnych,
- realizacji zaplanowanych działań.

Dla zapewnienia oczekiwań firmy i pracowników działania powinny być ze sobą spójne. W tym celu należy na bieżąco monitorować przebieg procedur rekrutacyjnych.

równość: w polityce zatrudnienia osób w wieku PiE oraz 60+ należy szczególną uwagę zwrócić na stosowanie zasad przeciwdziałających dyskryminacji a także likwidacji barier równościowych. Treść ofert nie powinna zatem zawierać informacji o wymaganiach względem wieku osób aplikujących. W ogłoszeniu nie powinno się używać określeń, takich jak osoba młoda czy zaraz po ukończeniu studiów albo szkoły albo dojrzały, energiczny, emeryt⁸⁹. Ogłoszenie powinno być także zweryfikowane pod kątem ukrytego przekazu. Może bowiem okazać się, że dyskryminujemy poprzez stosowanie określonej grafiki (zdjęcia przedstawiające wyłącznie osoby z jednej grupy wiekowej⁹⁰).

W omawianym przypadku zależy nam na pracownikach 60+, więc w ogłoszeniu można zamieścić treści, jak na przykład:

- „zachęcamy do aplikowania niezależnie od wieku”,
- „zachęcamy do składania aplikacji również kandydatów 50+, także 60+”.
- „oferta zapewnia ergonomiczne warunki pracy dla każdej grupy wiekowej”.

koszty i źródła finansowania: istnieje wiele źródeł finansowania projektów wspierających proces zatrudnienia. Jednym z nich jest Europejski Fundusz Społeczny umożliwiający poprawę warunków pracy i wyrównanie szans dla poszukujących pracy. Działalność EFS polega na inwestowaniu w zasoby ludzkie. Na ten cel przeznaczono rocznie 20 mld euro. Europejski Fundusz Społeczny jest głównym instrumentem finansowym Unii Europejskiej umożliwiającym wspieranie zatrudnienia, poprawę warunków pracy i wyrównanie szans dla wszystkich obywateli UE poszukujących pracy. Jego działalność polega na inwestowaniu w zasoby ludzkie w Europie – pracowników, młodzież i wszystkich ludzi szukających pracy. Dofinansowanie z EFS w wysokości 10 miliardów euro rocznie przyczynia się do zwiększenia szans na zatrudnienie dla milionów Europejczyków, przede wszystkim dla tych, którzy mają trudności ze znalezieniem pracy. "Komisja Europejska, wspólnie z państwami UE, określa priorytety EFS i sposoby wykorzystania jego środków. Jednym z priorytetów jest poprawienie zdolności adaptacyjnych pracowników poprzez nowe umiejętności, a także nadanie nowego impulsu do rozwoju przedsiębiorstwom dzięki nowym metodom pracy. Inne projekty dotyczą poprawy dostępu do zatrudnienia." Projekty wspierane przez EFS są przeznaczone dla różnych grup docelowych. Niektóre są związane z systemami kształcenia osób starszych, ale również przedsiębiorców. Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), który jest formą wsparcia finansowego, przeznaczona na potrzeby związane z kształceniem ustawicznym pracodawców i pracowników w celu uaktualnienia oraz uzupełnienia kwalifikacji zawodowych, które są niezbędne do efektywnego funkcjonowania na rynku. O dofinansowanie mogą wystąpić wszyscy pracodawcy, w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 25 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Wysokość dofinansowania może sięgać:

- 80% kosztów w przypadku małych, średnich i dużych firm, ale nie więcej niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika,
- 100% kosztów w przypadku mikroprzedsiębiorcy, ale nie więcej niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego Uczestnika. Z KFS mogą korzystać również duże firmy.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych, każdego roku ogłasza konkurs na projekty związane z działaniami w obszarze poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Działania ZUS podzielone są na kategorię inwestycyjne i doradcze. W 2023 roku ogłoszono konkurs na projekty dotyczące utrzymania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej. W konkursie zostaną wybrane projekty, które:

⁸⁹ Workforce management without a fixed retirement age, 2011, 7, <http://www.dwp.gov.uk/docs/workforcemgt-without-fixed-retirement-age.pdf> [dostęp: 12.04.2023].

⁹⁰ Workforce management without a fixed retirement age, 2011, 7, <http://www.dwp.gov.uk/docs/workforcemgt-without-fixed-retirement-age.pdf> [dostęp: 12.04.2023].

- poprawią bezpieczeństwo pracy,
- zmniejszą zagrożenie wypadkami przy pracy,
- zmniejszą liczbę chorób zawodowych,
- zredukują niekorzystne oddziaływanie szkodliwych i uciążliwych czynników w miejscu pracy.

Szczegółowe informacje dotyczące konkursu zostały podane w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP), na stronie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. (www.prewencja.zus.pl)

trwałość: trwałość projektu w zakresie przedmiotu rekomendacji zapewnić można w dwojaki sposób poprzez:

1. Promocję projektu „wewnątrz firmy.
2. Edukację pracowników oraz kadry zarządzającej.

W celu aktywizacji pracowników w wieku PiE oraz Działu HR i doradców w procesie stosowania zaprezentowanych rozwiązań należy wykorzystać następujące metody:

- problemowe,
- ekspresji i impresji,
- graficznego zapisu.

Aktywizacja metodami problemowymi rozwija w wymienionych uczestnikach projektu umiejętność krytycznego myślenia. Kolejne problemy rozwiązywane są w procesach poznawczych. Przykładem metod problemowych są studia przypadku, jak również dyskusje panelowe burza mózgów, a także studium przypadku, dyskusja panelowa i obserwacja. Metody graficznego zapisu oraz ekspresji i impresji mogą mieć mniejsze zastosowanie jednak w pewnych przypadkach mogą być uzupełnieniem poprzednich metod. Dzięki tym metodą można również poprawić relacje w grupie pracowniczej oraz wzmocnić więzi między nimi a kadrami zarządzającą, co stanowi znaczącą korzyść dla firmy.