

# **WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY**

## **OBSERWATORIUM RYNKU PRACY**

---

### **Dojrzały pracownik**

#### **– dylematy płynące z zatrudnienia osób 50+**

sondaż opinii wśród pracodawców

obszar działania Powiatowego Urzędu Pracy w Częstochowie

---

**CZĘSTOCHOWA – STYCZEŃ - 2014**

## SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
Cel i sposób realizacji sondażu .....	3
Raport .....	4
Charakterystyka respondentów .....	4
Zarządzanie wiekiem.....	6
Obszar strategiczny .....	7
Rekrutacja.....	8
Szkolenia i ocena pracy pracowników .....	9
Elastyczne formy zatrudnienia .....	10
Stan zdrowia pracowników, ergonomia stanowisk pracy .....	14
Dbałość o starszych wiekiem pracowników .....	15
Zasady zarządzania wiekiem – organizacja pracy w firmie .....	16
Zatrudnienie osób w wieku 50+ .....	17
Zatrudnienie .....	18
Zalety pracowników dojrzałych a korzyści z ich zatrudniania .....	19
Wady pracowników dojrzałych a mankamenty ich zatrudniania.....	20
Podsumowanie .....	23

## Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczna i spójna metoda kierowania ludźmi traktowanymi, jako najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Zarządzanie to ma wielowymiarowy charakter i w zależności od sytuacji zewnętrznej (gospodarka, demografia, rynek pracy) i sytuacji wewnętrznej (przedsiębiorstwa) różne jego aspekty zyskują na znaczeniu.

Obecnie z uwagi na sytuację demograficzną w naszym kraju (zmieniające się proporcje między osobami wchodzącymi na rynek pracy a tymi, które już na nim są lub z niego odchodzą) oraz związane z tymi zmianami uwarunkowania prawne (wydłużenie wieku emerytalnego) to aspekt zarządzania wiekiem staje się najważniejszą metodą efektywnego kierowania personelem firmy, zwłaszcza w stosunku do osób po 50-tym roku życia, które już nie należą do grupy młodych pracowników, a ciągle jeszcze daleko im do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego.

Wdrażanie rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy branży, w której działa przyczynia się do jego widocznego wzrostu. Racjonalne i efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich zatrudnionych osób oraz ich maksymalnej aktywności i innowacyjności w działaniu, wywołuje efekt synergii w procesie osiągania celów organizacji oraz wpływa na wzrost skuteczności, niemożliwy do osiągnięcia w żadnym innym przypadku<sup>1</sup>.

## Cel i sposób realizacji sondażu

Podstawowym celem badań prowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach było sprawdzenie, w jaki sposób pracodawcy realizują zasady zarządzania wiekiem w swoich firmach. Sondaż był realizowany w miesiącach sierpień – październik 2013 r.

Problematyka badawcza obejmowała następujące zagadnienia:

- W jaki sposób pracodawcy realizują zasadę zarządzania wiekiem w swoich firmach?
- Jakie umiejętności zawodowe i społeczne posiadają osoby w wieku 50+? Które z nich pomagają, a które przeszkadzają w wykonywaniu obowiązków pracowniczych?
- Jakie są wady i korzyści z zatrudniania osób w wieku 50+ w opinii pracodawców?

Sondaż swym zasięgiem obejmował pracodawców z Częstochowy i powiatu częstochowskiego.

Dobór próby badawczej w sondażu polegał na wyłonieniu (w sposób losowy) z 691 pracodawców znajdujących się w wykazie PUP w Częstochowie (pracodawcy realizujący staże dla osób bezrobotnych) 100 respondentów stanowiących 15% ogółu pracodawców.

Do tak wyłonionej próby badawczej wysłano anonimowy kwestionariusz ankiety, który składał się z 3 części:

- zarządzanie wiekiem
- zatrudnienie i organizacja pracy

---

<sup>1</sup> <http://www.zarządzaniewiekiem.com.pl/nasze-publicacje/podrecznik/>

– metryczka,

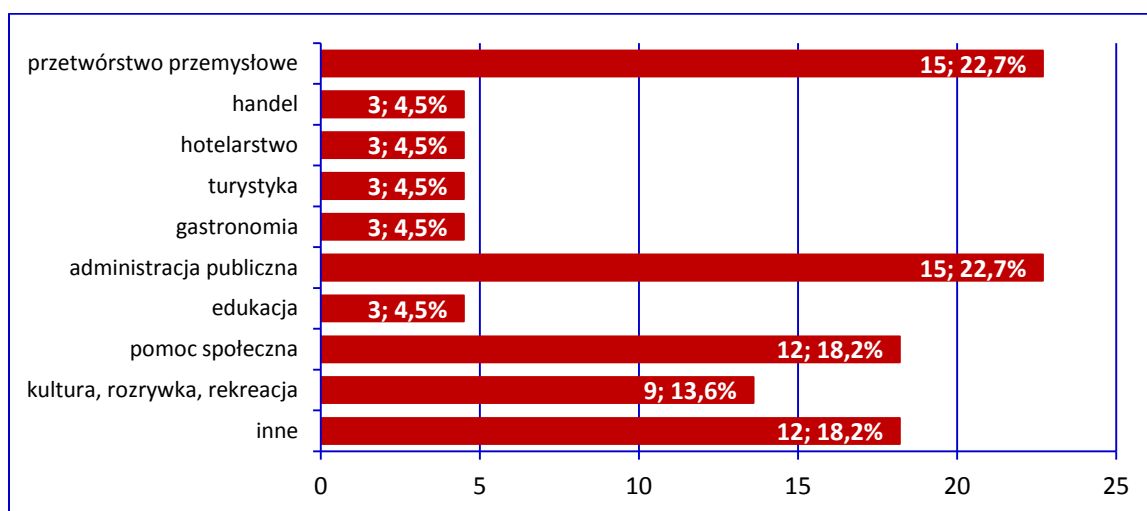
Ze 100 wysłanych kwestionariuszy ankiety do WUP w Katowicach powróciło 10 niewypełnionych formularzy (brak firmy pod wskazanym adresem) oraz 66 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, tj. 66%, które stanowią nasz materiał badawczy.

## Raport

### *Charakterystyka respondentów<sup>2</sup>*

#### *według branży*

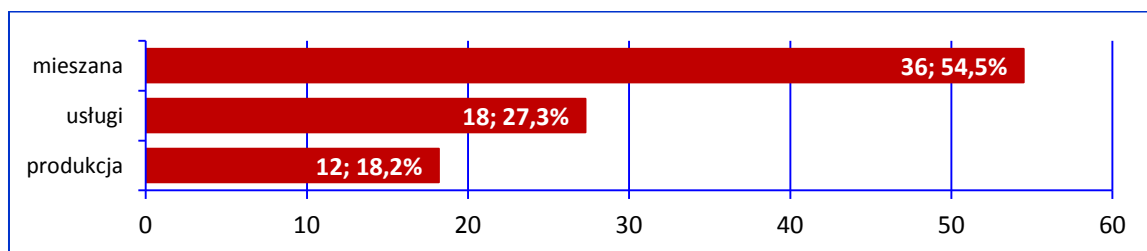
Respondenci biorący udział w sondażu to przede wszystkim jednostki zajmujące się usługami w zakresie administracji publicznej i pomocy społecznej oraz firmy prowadzące działalność gospodarczą w zakresie przetwórstwa przemysłowego. Pozostali respondenci zajmują się kulturą, rozrywką i rekreacją, handlem, hotelarstwem, turystyką, gastronomią i edukacją.



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

#### *według głównego rodzaju działalności*

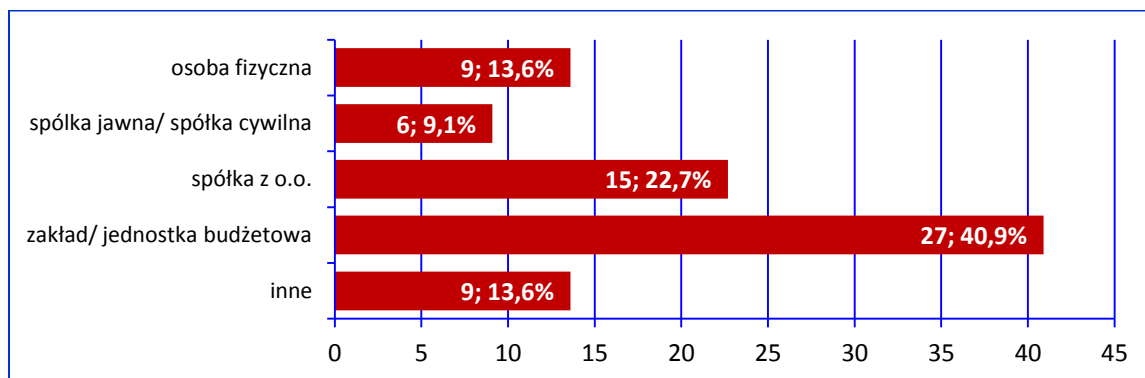
Co trzeci z respondentów prowadzi działalność usługową, co piąty zajmuje się produkcją, a pozostali prowadzą działalność mieszaną.



<sup>2</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych – Tabela 1 Metryczka

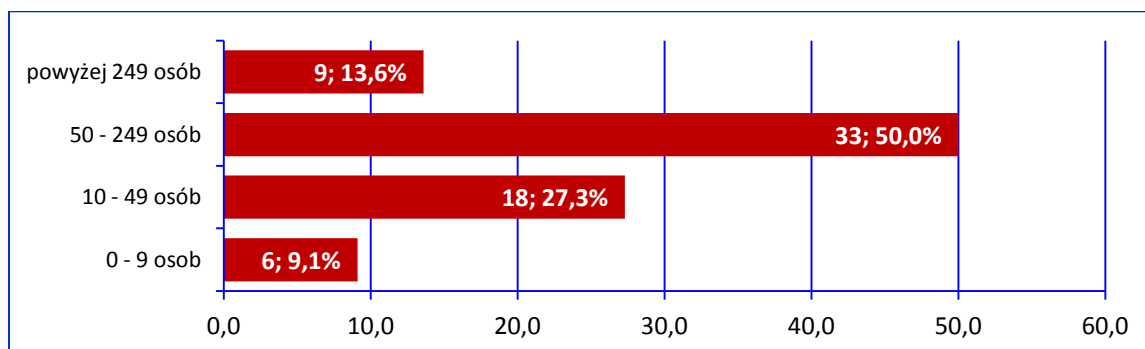
#### według formy prawnej

Ponad połowa respondentów prowadzi działalność gospodarczą w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub jako zakład/ jednostka budżetowa. Co siódmy respondent to osoba fizyczna, a co dziesiąty prowadzi firmę, jako spółka jawna/spółka cywilna. Pozostali są przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność gospodarczą w ramach innych form prawnych.



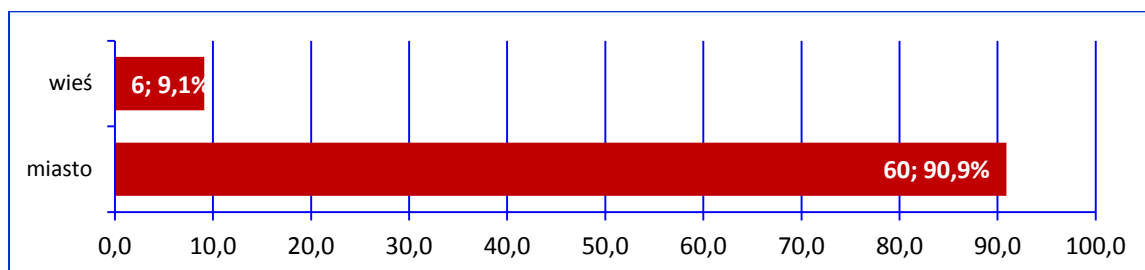
#### według liczby zatrudnionych

Co siódmy respondent to firma duża zatrudniająca powyżej 249 osób. Pozostali należą do sektora MSP: połowa przedsiębiorstw zatrudnia 50 – 249 osób, co trzecie liczy 10 – 49 osób, a w co jedenastym pracuje maksymalnie 9 osób.



#### według siedziby firmy

Zdecydowaną większość wśród firm biorących udział w sondażu stanowią firmy z siedzibą w mieście.



## Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem to proces, który w odniesieniu do przedsiębiorstw dotyczy działań realizowanych strategicznie przez pracodawców, operacyjnie przez menedżerów oraz kadrę HR.

Zarządzanie wiekiem z poziomu pracodawców to opracowanie i wdrożenie takich narzędzi i sposobów działania, które poprzez odpowiedź na konkretne motywacje, uwzględnienie szczególnych (związanych z wiekiem) ograniczeń i potrzeb pozwolą zoptymalizować efektywność pracowników ze wszystkich grup wiekowych<sup>3</sup>.

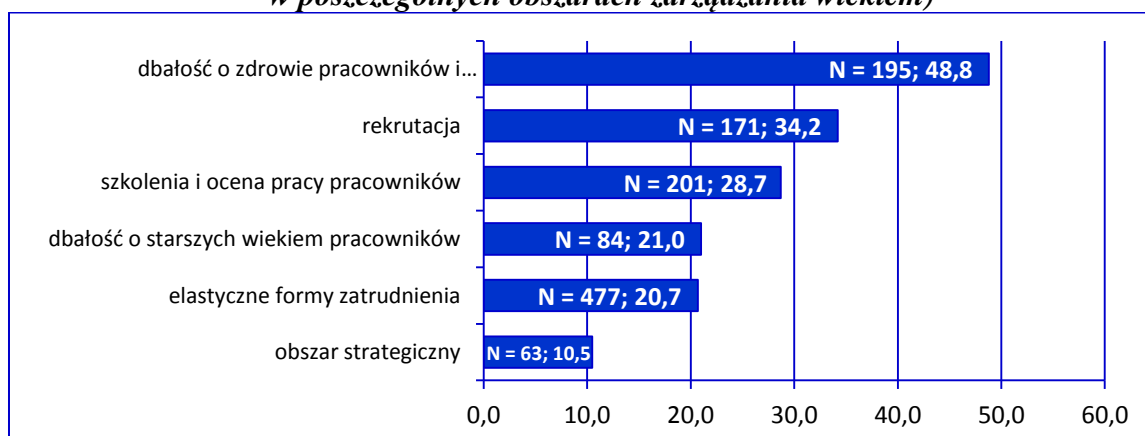
Do najważniejszych aspektów zarządzania wiekiem można zaliczyć m.in.: budowanie strategii kadrowej firmy opartej o planową rekrutację uwrażliwioną na zachowanie zasad równości szans (ze względu na wiek), planowanie i dobór szkoleń oraz organizację pracy w taki sposób, aby jak najefektywniej wykorzystać potencjał kadrowy firmy, a to oznacza stosowanie elastycznych form zatrudnienia, dbałość o stan zdrowia załogi i ergonomiczną organizację pracy oraz dbałość o pracowników kończących karierę zawodową.

W sondażu postanowiliśmy sprawdzić, w jaki sposób pracodawcy realizują zasady zarządzania wiekiem.

Zgodnie z odpowiedziami respondentów, zasady zarządzania wiekiem nie są przez nich stosowane w takim samym stopniu, o czym świadczy średnia liczba wskazań w poszczególnych kategoriach w wyodrębnionych obszarach zarządzania personelem według wieku.

Najwięcej wskazań uczestników sondażu w poszczególnych obszarach zarządzania wiekiem odnosi się do dbałości o zdrowie pracowników i ergonomię stanowisk pracy (średnio 49 wskazań), do procesu rekrutacji (średnio 34 wskazania) oraz do szkoleń pracowników i oceny ich pracy (średnio 29 wskazań). Natomiast niemal 5-krotnie mniej wskazań (w stosunku do najliczniej wskazywanego obszaru) odnosi się do obszaru strategicznego<sup>4</sup>.

***Średnia liczba odpowiedzi respondentów w kategoriach wyodrębnionych w poszczególnych obszarach zarządzania wiekiem)***



<sup>3</sup> <http://www.humansolutions.pl/page/pl/zarządzanie-wiekiem/>

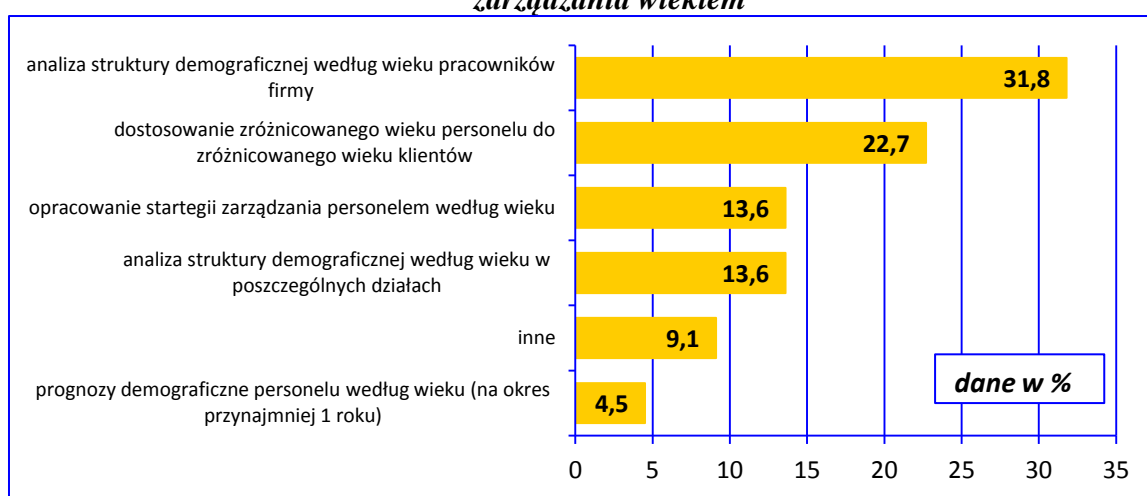
<sup>4</sup> Stosowanie zasad zarządzania wiekiem - średnia liczba odpowiedzi w poszczególnych obszarach – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem (średnia jest liczona, jako stosunek sumy wskazań w danym obszarze do liczby kategorii danego obszaru)

## Obszar strategiczny

Mimo, że budowanie strategii kadrowej firmy jest rzadko wskazywane przez respondentów, to dwa działania w ramach tego obszaru są stosowane, przez co trzeciego – czwartego przedsiębiorcę. Są to działania podejmowane w zakresie analizy struktury demograficznej pracowników według wieku oraz budowy takiej struktury generacyjnej kadry, żeby odpowiadała zróżnicowanemu wiekowi klientów firmy. Pozostałe działania wskazywane nieco częściej w tym obszarze to: analiza struktury demograficznej według wieku w poszczególnych działach przedsiębiorstwa i opracowywanie strategii zarządzania personelem według wieku, (co siódmy respondent).

Ranking działań w obszarze strategicznym stosowanych przez przedsiębiorców obrazuje poniższy wykres:

***Działania respondentów w obszarze strategicznym w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

### *według branży i głównego rodzaju działalności*

Rozpatrując odpowiedzi respondentów ze względu na branżę i główny rodzaj działalności należy podkreślić, iż analiza struktury demograficznej według wieku jest stosowana przede wszystkim w instytucjach administracji publicznej, w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją w branży przetwórstwa przemysłowego (w tych firmach stosuje się również analizę struktury demograficznej według wieku w poszczególnych działach) oraz w firmach usługowych z branży kultury, rozrywki i rekreacji.

Z kolei dopasowanie zróżnicowanego wieku pracowników do zróżnicowanego wieku klientów dominuje w przedsiębiorstwach usługowych z branży turystycznej, a budowanie strategii zarządzania personelem według wieku to domena podmiotów usługowych z branży gastronomicznej.

### *według formy prawnej*

Biorąc pod uwagę formę prawną respondentów zwraca uwagę fakt, iż osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą budując strategię personalną firmy najczęściej stosują analizę struktury demograficznej personelu według wieku w poszczególnych działach firmy oraz starają się tak układać relacje z klientem zewnętrznym, żeby wiek pracowników obsługi był skorelowany z wiekiem klientów. Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów odpowiada rozkładowi ogólnemu.

według liczby zatrudnionych i siedziby firmy

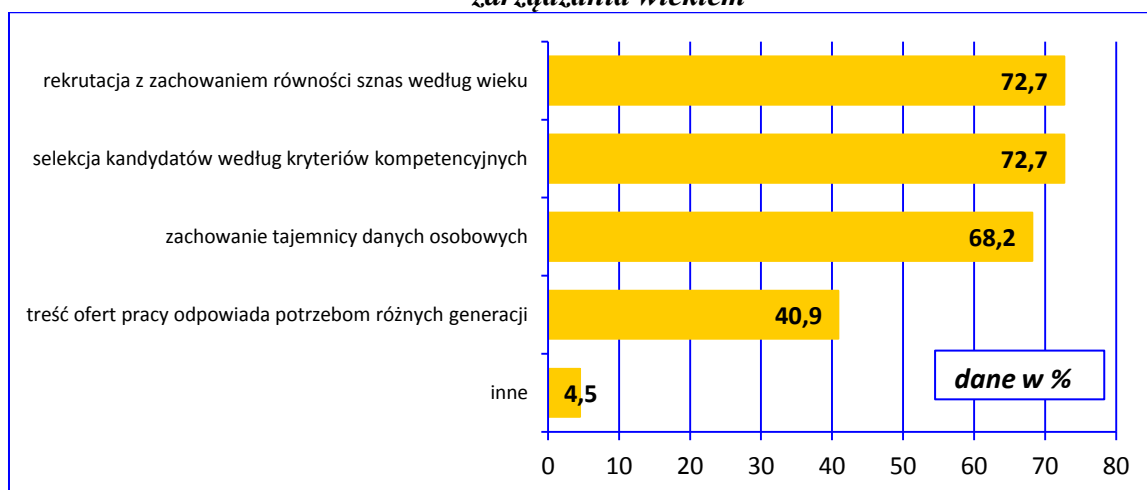
Rozkład odpowiedzi respondentów wskazuje prawidłowość – im większa firma z siedzibą w mieście tym więcej działań stosowanych w obszarze strategicznym zgodnie z rozkładem ogólnym odpowiedzi. Im mniejsza firma ulokowana na wsi tym mniej elementów zarządzania personelem według wieku w obszarze strategicznym<sup>5</sup>

## Rekrutacja

Rekrutacja jest tym obszarem zarządzania wiekiem, w którym średnia liczba wskazań działań stosowanych przez respondentów jest bardzo wysoka (drugie miejsce w rankingu). W ramach tego obszaru  $\frac{3}{4}$  przedsiębiorców deklaruje prowadzenie rekrutacji z zachowaniem równości szans według wieku oraz selekcję kandydatów według kryteriów kompetencyjnych, a ponad połowa wskazuje dbałość o zachowanie tajemnicy danych osobowych. Najmniejszy odsetek uczestników sondażu przyznaje się do dbałości o treść ogłoszeń rekrutacyjnych, które w swej zawartości odpowiadałyby potrzebom różnych generacji.

Ranking działań w ramach rekrutacji stosowanych przez przedsiębiorców obrazuje poniższy wykres:

***Działania respondentów w obszarze rekrutacji w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

według branży i głównego rodzaju działalności

Przedsiębiorstwa z branży handlowej, turystycznej i gastronomicznej w ramach rekrutacji wpisanej w zarządzanie wiekiem stosują tylko jedno działanie tzn. rekrutują pracowników w różnym wieku. Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów ze względu na branżę i główny rodzaj działalności jest podobny do ogólnego.

według formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy

W przypadku doboru działań rekrutacyjnych forma prawna, wielkość przedsiębiorstw lub siedziba firm uczestniczących w sondażu nie wpływają istotnie na rozkład odpowiedzi, który jest podobny do rozkładu ogólnego<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze strategicznym – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

<sup>6</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze rekrutacja – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem



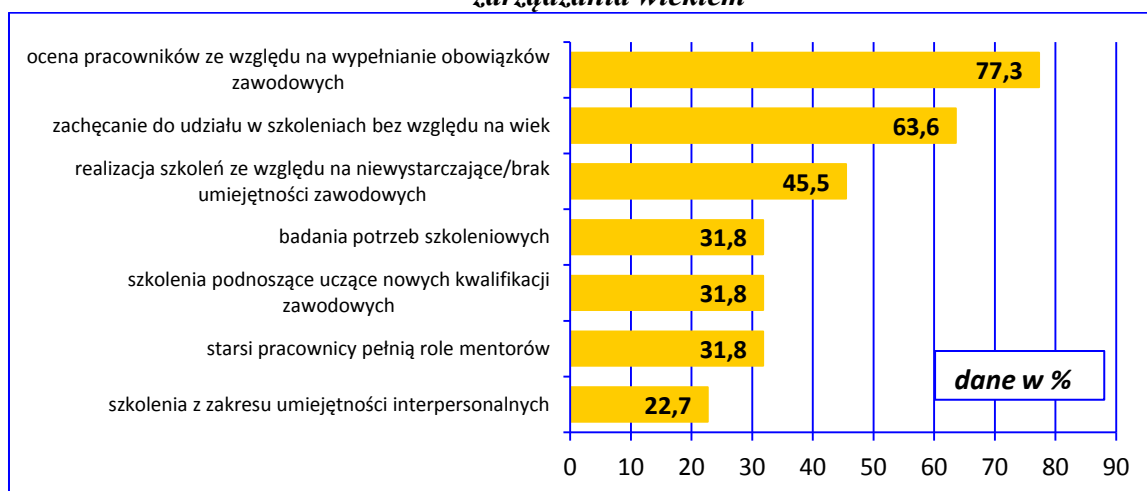
## Szkolenia i ocena pracy pracowników

Często stosowanym aspektem zarządzania personelem w kontekście wieku jest opracowanie i realizacja planu szkoleń pracowników z uwzględnieniem ich wieku oraz ocena ich pracy (trzecie miejsce w rankingu według średniej liczby wskazań działań stosowanych w danym obszarze). Działania realizowane przez ponad połowę respondentów w tym zakresie, to przede wszystkim zachęcanie pracowników do stałego uczenia się (64%) oraz ocena ich pracy wyłącznie pod kątem merytorycznego wypełniania obowiązków służbowych (77%). Co trzeci przedsiębiorca wskazuje również realizację szkoleń, które podnoszą/uzupełniają/zmieniają kwalifikacje i umiejętności zawodowe pracowników zgodnie z ich potrzebami.

1/3 respondentów realizuje kształcenie ustawiczne w przedsiębiorstwie również dzięki wykorzystywaniu wiedzy i doświadczenia starszych pracowników, którzy w firmie pełnią role mentorów. Mimo, że przedsiębiorcy kładą nacisk przede wszystkim na zadania pracownicze i w tym kierunku opracowują plany szkoleń to, co czwarty z nich pamiętając o różnicach mentalnych między generacjami dba o umiejętności interpersonalne swoich pracowników i realizuje szkolenia z zakresu umiejętności miękkich.

Ranking działań stosowanych przez przedsiębiorców w ramach podnoszenia kwalifikacji pracowników i oceny ich pracy obrazuje poniższy wykres:

***Działania respondentów w obszarze doksztalcania/przekwalifikowania w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

Odpowiedzi respondentów ze względu na zmienne metryczkowe różnią się od rozkładu ogólnego wyłącznie w przypadku zmiennej – branża przedsiębiorstwa. Tylko firmy z branży turystycznej stosują wyłącznie jedno działanie w ramach szkolenia i oceny pracowników, którym jest zachęcanie pracowników do podnoszenia własnych kwalifikacji bez względu na wiek.

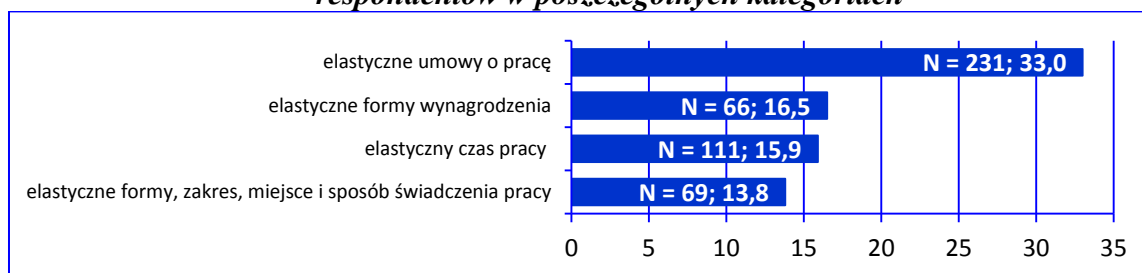
Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów ze względu na pozostałe zmienne metryczkowe jest podobny do ogólnego<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze szkolenia i ocena pracowników – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

## Elastyczne formy zatrudnienia

Ważnym elementem organizacji pracy w przedsiębiorstwie są formy zatrudnienia pracowników, które mogą albo usztywniać organizację pracy firmy albo ją uelastyczniać zgodnie z aktualnymi potrzebami. Respondenci korzystają chętnie z nietypowych form zatrudnienia, które charakteryzują się elastycznością czasu, miejsca, formy i zakresu świadczenia pracy (piąte miejsce w rankingu według średniej liczby wskazań działań stosowanych w danym obszarze). W ramach omawianego obszaru największa średnia liczba wskazań odnosi się do stosowania elastycznych umów o pracę. Pozostałe elastyczne formy zatrudnienia są wskazywane przez respondentów dwukrotnie rzadziej<sup>8</sup>.

### *Elastyczne formy zatrudnienia stosowane przez respondentów - średnia liczba odpowiedzi respondentów w poszczególnych kategoriach*



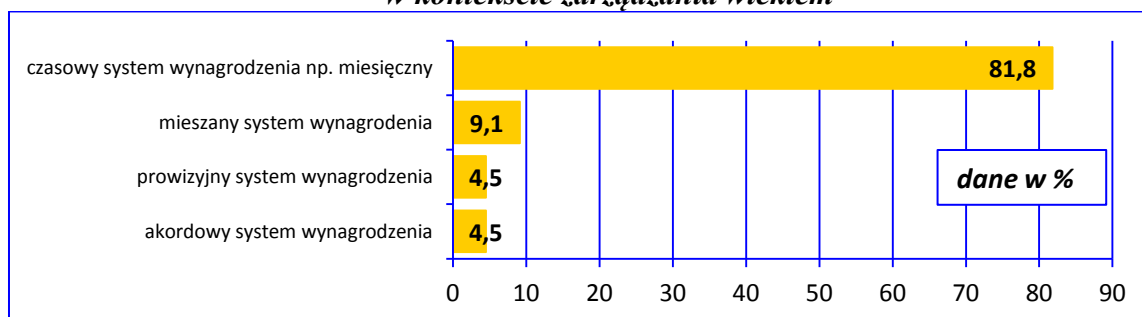
### *Elastyczne formy wynagrodzenia*

Różne formy wynagrodzenia stosowane w poszczególnych przedsiębiorstwach są rezultatem różnego rodzaju umów zawieranych między pracownikiem a pracodawcą oraz różnej organizacji pracy. Im częściej w firmie pracodawcy korzystają z elastycznych form zatrudnienia tym częściej stosują elastyczne formy wynagrodzenia.

Wśród przedsiębiorców biorących udział w sondażu czasowy – miesięczny system wynagrodzenia jest stosowany najczęściej (82%). Co jedenasty respondent korzysta z mieszanego systemu wynagrodzenia, a tylko nieliczni stosują akordowy lub prowizyjny system wynagrodzeń.

Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na zastosowanie elastycznych form wynagrodzenia przedstawia się następująco:

### *Elastyczne formy wynagrodzenia stosowane przez respondentów w kontekście zarządzania wiekiem*



dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

<sup>8</sup> Działania podejmowane przez respondentów w ramach obszaru Elastyczne formy zatrudnienia – średnia liczba odpowiedzi przypadająca na poszczególne działania – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem (średnia jest liczona, jako stosunek sumy wskazań w danym podobszarze do liczby kategorii danego podobszaru)

#### *według branży i głównego rodzaju działalności*

We wszystkich przedsiębiorstwach dominuje czasowy system wynagrodzeń (miesięczny), ale tylko wśród przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzących działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego korzysta się ze wszystkich pozostałych elastycznych form wynagrodzeń.

#### *według formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*

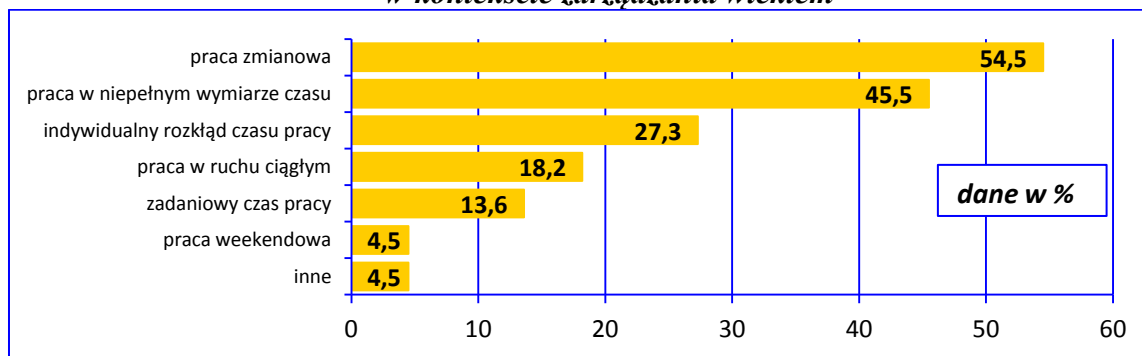
We wszystkich firmach bez względu na formę prawną, wielkość i siedzibę przedsiębiorstwa najpowszechniejszym systemem wynagrodzeń jest system czasowy – miesięczny. Ale w firmach prowadzonych przez osoby fizyczne, zatrudniających od 10 do 49 osób i zlokalizowanych w mieście stosuje się również pozostałe elastyczne formy zatrudnienia<sup>9</sup>.

#### *Elastyczny czas pracy*

Organizacja pracy to również organizacja czasu pracy pracowników. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi adaptować się do zmieniających się warunków zewnętrznych to stosuje elastyczny czas pracy wobec swoich pracowników.

Respondenci dostosowując organizację pracy w swojej firmie do zmian korzystają z wielu rozwiązań w ramach elastycznego czasu pracy. Co drugi z nich stosuje pracę zmianową lub pracę w niepełnym wymiarze godzin, a co czwarty rozlicza swoich pracowników z indywidualnego czasu pracy. Pozostałe formy elastycznego czasu pracy wykorzystywane są w zdecydowanie mniejszym stopniu, zwłaszcza zadaniowy czas pracy i praca weekendowa. Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na zastosowanie elastycznego czasu pracy przedstawia się następująco:

***Elastyczny czas pracy stosowany przez respondentów  
w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

#### *według branży i głównego rodzaju działalności*

Jedynie firmy prowadzące działalność gospodarczą w zakresie pomocy społecznej wykorzystują wszystkie elastyczne formy czasu pracy, co wynika ze specyfiki pracy w tej branży. Praca zmianowa, praca w ruchu ciągłym i indywidualne rozliczenie czasu pracy są stosowane w przedsiębiorstwach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym, a praca zmianowa stosowana jest w hotelarstwie i gastronomii.

<sup>9</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze elastycznych form wynagrodzenia – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

Z kolei im bardziej zróżnicowany rodzaj prowadzonej działalności (firmy prowadzące działalność mieszaną) tym więcej stosowanych form elastycznego czasu pracy.

*według formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*

Wyniki sondażu wskazują, że przede wszystkim zakłady/jednostki budżetowe stosują wszystkie dostępne formy elastycznego czasu pracy. Pozostałe firmy stosują te formy elastycznego czasu pracy, które im najbardziej odpowiadają.

Im większe zakłady pracy tym więcej różnorodnych elastycznych form czasu pracy stosowanych przez pracodawców.

Lokalizacja firmy nie odgrywa w tym zakresie istotnego znaczenia<sup>10</sup>

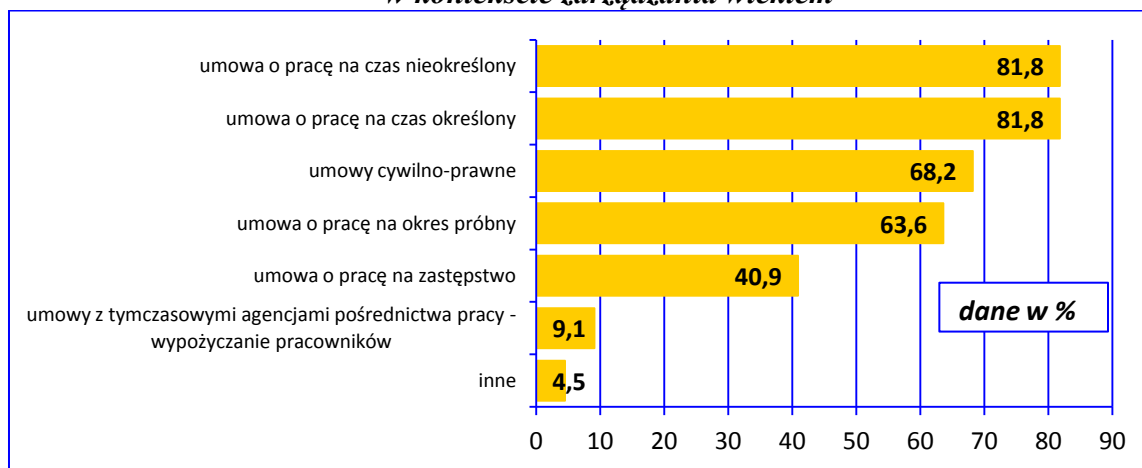
### *Elastyczne umowy o pracę*

Elastyczne umowy o pracę są tą formą zatrudnienia, z której pracodawcy korzystają najczęściej (średnia liczba wskazań – 33), ponieważ osiągają dzięki nim niewątpliwie korzyści dotyczące np. łatwości rozwiązania stosunku pracy, obniżenia kosztów pracy czy redukcji kosztów funkcjonowania firmy.

Ale mimo różnorodnych możliwości, jakie dają rozwiązania prawne w tym zakresie uczestnicy sondażu zatrudniają pracowników przede wszystkim w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony lub na czas określony (w obydwóch przypadkach - 82%). Ponad połowa z nich deklaruje również korzystanie z umów cywilno-prawnych oraz umów na okres próbny, a niewiele mniej korzysta z umowy o pracę na zastępstwo (41%). Załedwie, co jedenasty respondent przyznaje, że korzysta z umów z tymczasowymi agencjami zatrudnienia odnośnie „wypożyczenia” pracowników.

Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na zastosowanie elastycznych umów o pracę przedstawia się następująco:

***Elastyczne umowy o pracę stosowane przez respondentów  
w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

*według branży i głównego rodzaju działalności*

W firmach z branży hotelarskiej i gastronomicznej najczęściej stosuje się umowy na czas określony, umowy na czas nieokreślony oraz umowy cywilno-prawne. W pozostałych branżach rozkład odpowiedzi jest podobny do ogólnego.

<sup>10</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze elastycznego czasu pracy – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

W firmach produkcyjnych nie stosuje się umów o pracę na zastępstwo, a w pozostałych przedsiębiorstwach pracodawcy nie korzystają z pośrednictwa pracy agencji pracy tymczasowej.

*według formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*

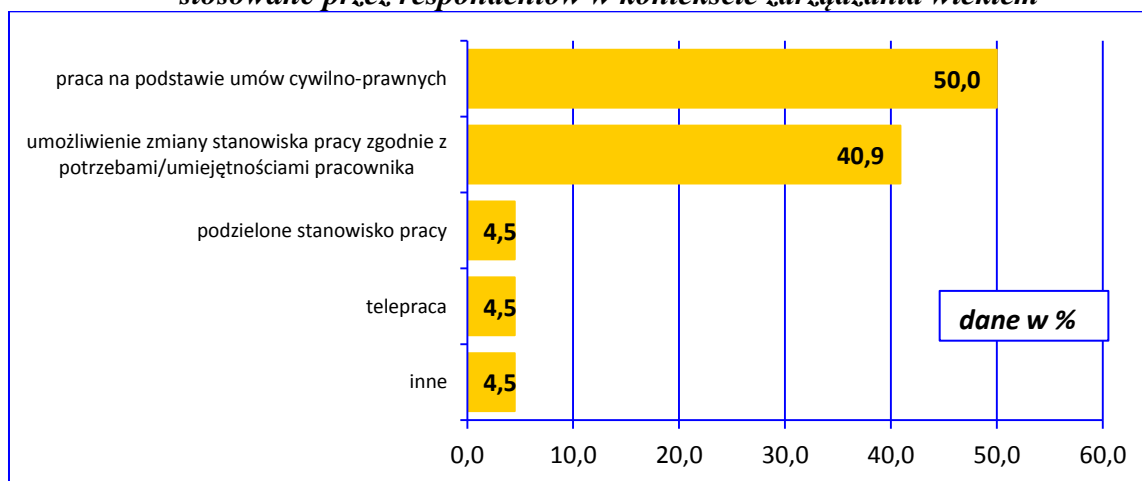
Im większa firma tym więcej stosowanych różnych rodzajów umów o pracę. Rozkład odpowiedzi ze względu na formę prawną i lokalizację firmy nie różni się od rozkładu ogólnego.<sup>11</sup>

*Elastyczne formy, zakres, miejsce i sposób świadczenia pracy*

W ramach elastycznych form zatrudnienia elastyczne formy, zakres, miejsce i sposób świadczenia pracy są najrzadziej wskazywane przez respondentów (średnia liczba wskazań – 13,8), przy czym ich deklaracje dotyczą właściwie dwóch działań z tego zakresu, tzn. zatrudnienia w ramach pracy na podstawie umów cywilno-prawnych (połowa respondentów) oraz umożliwienia pracownikowi zmiany stanowiska pracy na bardziej dostosowane do jego potrzeb i umiejętności (41%). Pozostałe możliwości są wykorzystywane przez pracodawców niezwykle rzadko, a w tym: zatrudnienie w ramach podzielonego stanowiska pracy, czyli zatrudnienia dwóch osób w ramach jednego etatu w pełnym wymiarze czasowym, gdzie wynagrodzenie i inne świadczenia należne pracownikom dzielone są proporcjonalnie lub zatrudnienie w ramach telepracy, czyli zastosowania takiej metody organizowania pracy, w której pracownik pracuje poza miejscem pracy przez znaczną część swojego czasu pracy dostarczając do pracodawcy wyniki (rezultaty) pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu (w obydwóch przypadkach - 4,5%).

Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na zastosowanie elastycznych form, zakresu, miejsca i sposobu świadczenia pracy przedstawia się następująco:

***Elastyczne formy, zakres, miejsce i sposób świadczenia pracy  
stosowane przez respondentów w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

<sup>11</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze elastycznych umów o pracę – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

#### *według branży i głównego rodzaju działalności*

Jedynie w zakładach pracy z branży pomocy społecznej stosowana jest forma świadczenia pracy w ramach podzielonego stanowiska pracy, a w firmach gastronomicznych pracownicy świadczą pracę przede wszystkim na podstawie umów cywilno-prawnych. Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów jest podobny do rozkładu ogólnego.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność mieszaną stosują wszystkie sposoby świadczenia pracy, a pozostałe skupiają się na świadczeniu pracy w ramach umów cywilno-prawnych i umożliwieniu pracownikowi zmiany stanowiska pracy zgodnie z jego umiejętnościami i potrzebami.

#### *według formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*

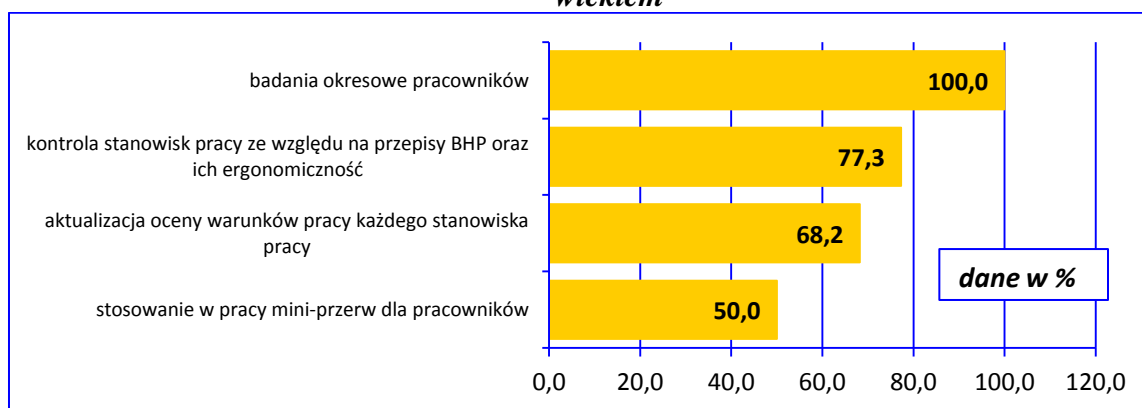
Im większy zakład pracy tym więcej stosowanych różnych form świadczenia pracy. Natomiast forma prawna i lokalizacja firmy nie wpływa w sposób istotny na zróżnicowanie odpowiedzi respondentów.<sup>12</sup>

### **Stan zdrowia pracowników, ergonomia stanowisk pracy**

Dbałość o stan zdrowia personelu jest codziennością przedsiębiorców biorących udział w sondażu (średnia liczba wskazań – 48,8). Wszyscy uwzględniają w swoich działaniach w tym zakresie badania okresowe swoich pracowników, a co drugi z nich stosuje w pracy mini-przerwy dla pracowników. 3/4 respondentów okresowo kontroluje stanowiska pracy ze względu na przepisy BHP oraz ich ergonomię oraz aktualizuje ocenę warunków pracy każdego stanowiska pracy w firmie.

Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na stan zdrowia pracowników i ergonomię stanowisk pracy przedstawia się następująco:

#### ***Działania respondentów w obszarze zdrowia i ergonomii pracy w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

#### *według branży*

Jedynie w zakładach pracy z branży hotelarskiej, turystycznej i gastronomicznej w ramach dbałości o stan zdrowia pracowników stosowane są wyłącznie badania okresowe. Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów jest podobny do rozkładu ogólnego.

<sup>12</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze elastycznych form, zakresu, miejsca i sposobu świadczenia pracy – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem



według głównego rodzaju działalności, formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy

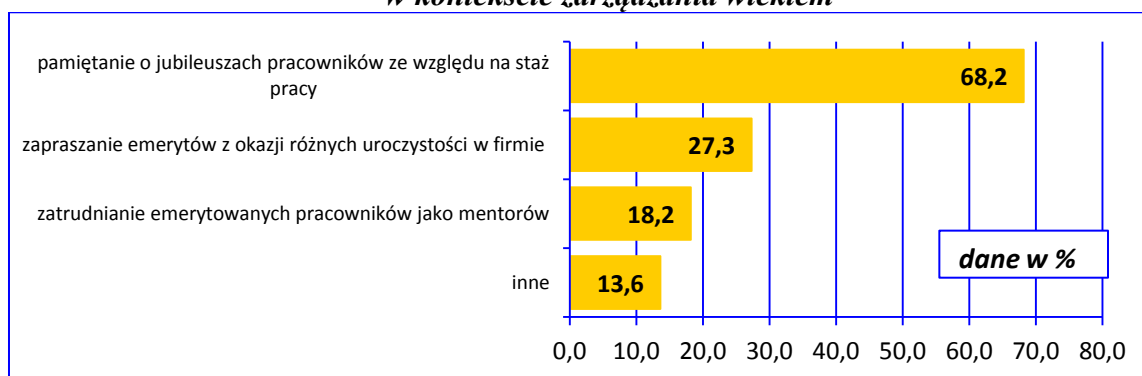
Zmienne metryczkowe dotyczące głównego rodzaju działalności, formy prawnej, wielkości i siedziby firmy nie wpływają w sposób istotny na odpowiedzi respondentów – rozkład odpowiedzi jest podobny do ogólnego.<sup>13</sup>

## Dbłość o starszych wiekiem pracowników

Zarządzanie wiekiem w taki sposób, żeby dbać o starszych wiekiem pracowników i efektywnie wykorzystywać ich wiedzę i doświadczenie nie jest praktykowane zbyt często przez respondentów (średnia liczba wskazań – 21), ponieważ zaledwie, co piąty z nich deklaruje zatrudnianie emerytowanych pracowników, jako mentorów. Natomiast pozostałe odpowiedzi przedsiębiorców dotyczą uwzględniania emerytowanych pracowników wśród gości zapraszanych z okazji różnych uroczystości w firmie, (co czwarty respondent) lub celebrowania jubileuszy pracowników ze względu na staż pracy (ponad połowa respondentów).

Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na dbłość starszych wiekiem pracowników przedstawia się następująco:

***Działania respondentów w obszarze dbłości o starszych wiekiem pracowników w kontekście zarządzania wiekiem***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

według branży

W przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej, turystycznej i gastronomicznej dbłość o pracowników starszych wiekiem wyraża się wyłącznie w celebrowaniu kolejnych jubileuszy ze względu na staż pracy. Rozkład odpowiedzi pozostałych respondentów jest podobny do rozkładu ogólnego.

według głównego rodzaju działalności, formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy

W firmach zatrudniających do 10 osób nie stosuje się żadnych działań w obszarze dbłości o starszych wiekiem pracowników. Rozkład pozostałych odpowiedzi z uwagi na zmienne metryczkowe dotyczące głównego rodzaju działalności, formy prawnej, wielkości i siedziby firmy nie wpływają w sposób istotny na odpowiedzi respondentów jest podobny do rozkładu ogólnego.<sup>14</sup>

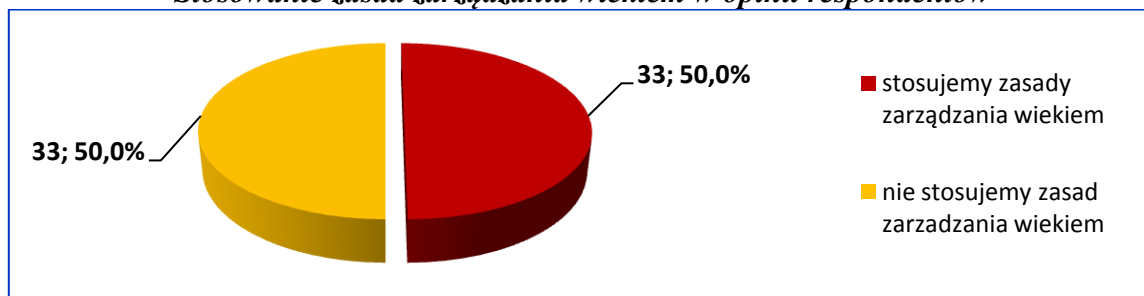
<sup>13</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze zdrowia i ergonomii stanowisk pracy – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

<sup>14</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych w obszarze dbłości o starszych wiekiem pracowników – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem

## Zasady zarządzania wiekiem – organizacja pracy w firmie

Zasady zarządzania wiekiem są wdrażane, w co drugim przedsiębiorstwie biorącym udział w sondażu a zebrane informacje obrazują specyficzne podejście respondentów do zagadnień związanych z zarządzaniem wiekiem.

*Stosowanie zasad zarządzania wiekiem w opinii respondentów*



### *według branży*

Zasady zarządzania wiekiem są stosowane we wszystkich przedsiębiorstwach z branży handlowej, hotelarskiej i gastronomicznej, w co drugiej firmie zajmującej się pomocą społeczną oraz w większości podmiotów z branży przetwórstwa przemysłowego. W pozostałych przedsiębiorstwach respondenci deklarują brak stosowania zasad zarządzania wiekiem.

### *według głównego rodzaju działalności, formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*

Wszystkie firmy prowadzone przez osoby fizyczne oraz wszystkie firmy z siedzibą na wsi stosują zasady zarządzania wiekiem. Z kolei firmy prowadzące działalność mieszaną są przedsiębiorstwami, w których w większości nie stosuje się zasad zarządzania wiekiem podobnie jak w firmach będących jednostkami lub zakładami budżetowymi. W pozostałych firmach rozkład odpowiedzi jest podobny do rozkładu ogólnego.

W przypadku zmiennej – wielkość firmy można zauważyć następującą tendencję: odsetek firm stosujących zasady zarządzania wiekiem spada wraz z wielkością firmy<sup>15</sup>.

Wśród przedsiębiorców wdrażających zasady zarządzania wiekiem można wyróżnić dwa podejścia w ich stosowaniu:

- dostosowanie organizacji funkcjonowania firmy w taki sposób, żeby stosować jak najwięcej zasad zarządzania wiekiem (46%),
- dostosowanie zasad zarządzania wiekiem do specyfiki firmy bez zmiany organizacji jej funkcjonowania (46%).

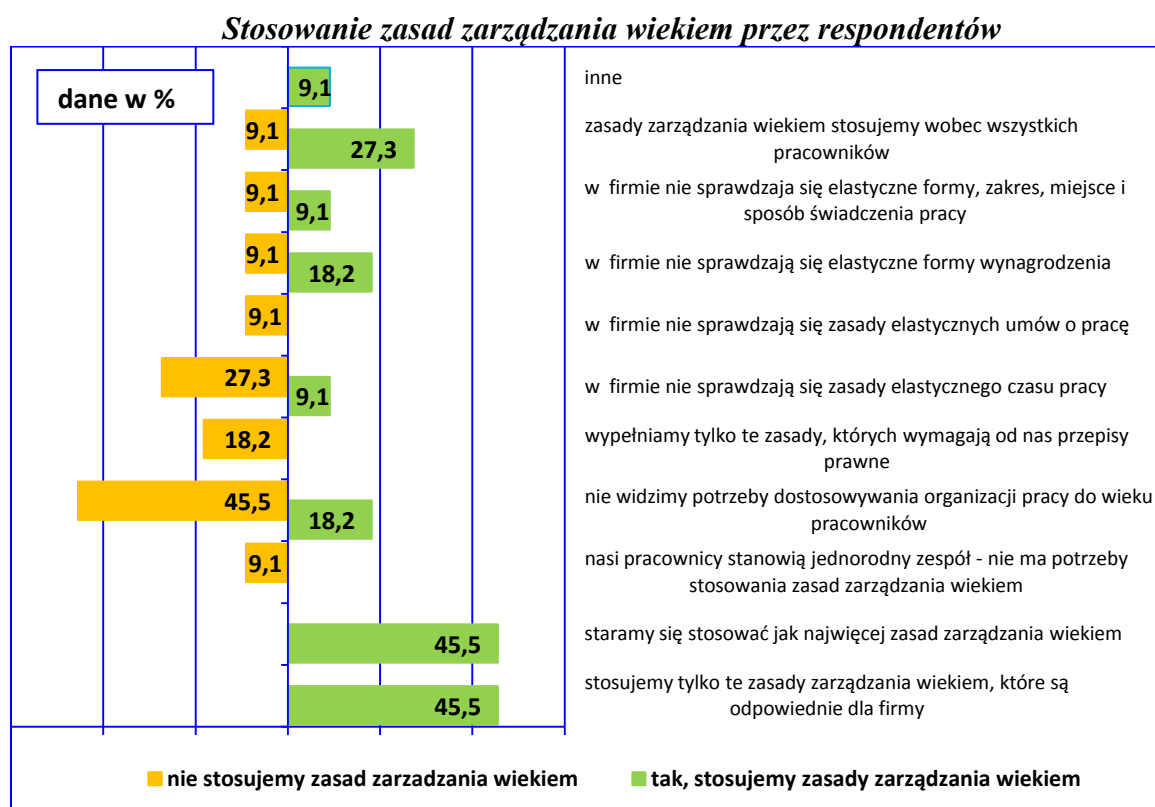
To drugie podejście do zarządzania wiekiem skutkuje tym, że przedsiębiorcy nie wdrażają każdej zasady zarządzania wiekiem, a jedynie te, które przynoszą korzyści firmie i jej pracownikom tzn. np. nie wdrażają zasad elastycznego wynagrodzenia, czasu pracy czy zakresu i sposobu świadczenia pracy, jeśli ich stosowanie kolidowałoby ze specyfiką funkcjonowania firmy. W związku z tym nie każdą zasadę stosują do każdego pracownika – tylko, co czwarty przedsiębiorca stosuje wdrażane przez siebie zasady wobec wszystkich pracowników.

<sup>15</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych – stosowanie zasad zarządzania wiekiem - organizacja pracy w firmie – Tabela 2 Zarządzanie wiekiem



Ci przedsiębiorcy, którzy deklarują brak stosowania zasad zarządzania wiekiem twierdzą, że nie trzeba dostosowywać organizacji pracy do wieku pracowników i tworzyć odpowiednich procedur postępowania, ponieważ wszystko układa się bez jakiegokolwiek ingerencji z ich strony (46%). Niektórzy twierdzą tak, dlatego że pracownicy w ich firmie stanowią jednorodny, młody zespół pod względem wieku lub dlatego, że w ich firmie nie sprawdzają się elastyczne formy zatrudnienia. Ale nawet ci przedsiębiorcy, którzy nie wdrażają „specyficznych” zasad zarządzania wiekiem stosują te, wymagane przepisami prawnymi, (co piąty respondent)<sup>16</sup>.

Rozkład opinii respondentów odnośnie stosowania zasad zarządzania wiekiem obrazuje poniższy wykres<sup>17</sup>:



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

## Zatrudnienie osób w wieku 50+

Zasady zarządzania wiekiem odnoszą się do wszystkich pracowników bez względu na wiek, ale powinny być stosowane szczególnie w stosunku do dwóch grup pracowników najbardziej narażonych na stereotypowe postrzeganie przez pracodawców: do osób młodych postrzeganych, jako osoby posiadające wiedzę teoretyczną bez praktyki oraz do osób dojrzałych, w wieku powyżej 50 lat postrzeganych, jako osoby z wiedzą praktyczną, ale niechętnych jej uaktualnianiu. Pracodawcy chcący zoptymalizować efektywność

<sup>16</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów – stosowanie zasad zarządzania wiekiem wobec wszystkich pracowników – Tabela 2a Stosowanie zasad zarządzania wiekiem

<sup>17</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów – Tabela 2a Stosowanie zasad zarządzania wiekiem

pracowników w tych grupach wiekowych powinni opracować i wdrażać takie narzędzia i sposoby działania, które uwzględniając ograniczenia i potrzeby pracowników (związane z wiekiem) będą ich odpowiednio motywować do pracy.

W sondażu postanowiliśmy sprawdzić stosunek pracodawców do pracowników w wieku powyżej 50 lat, ponieważ osoby w tej grupie wiekowej są stygmatyzowane w sposób szczególny, jako ludzie niepotrafiący się odnaleźć w zmieniającej się rzeczywistości, opierający swoje działania zawodowe wyłącznie o rutynę i niechętni innowacjom. Zainteresowało nas przede wszystkim, które umiejętności osób dojrzałych przynoszą korzyści przedsiębiorstwu, a które traktowane, jako ich wady nie są korzystne dla firmy.

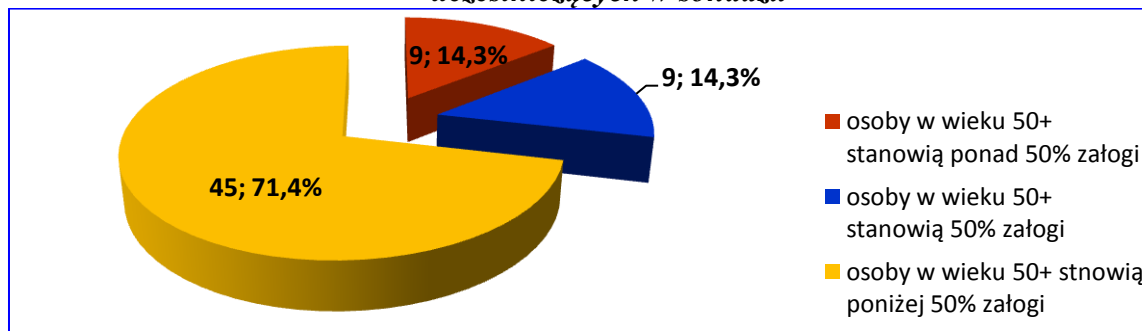
## Zatrudnienie

Wśród uczestników sondażu dominują przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników w różnym wieku, a ci, którzy deklarują zatrudnienie jednorodne ze względu na wiek stanowią 4, 5% ogółu respondentów.

Podmioty, które zatrudniają osoby w podobnym wieku (zdecydowanie poniżej 50 lat) to przede wszystkim organizacje pozarządowe zlokalizowane w mieście i zatrudniające od 10 do 49 osób<sup>18</sup>.

Wyniki sondażu wskazują, że wśród respondentów zatrudniających osoby w różnym wieku  $\frac{3}{4}$  z nich preferuje młody zespół pracowników, wśród których osoby w wieku powyżej 50 lat stanowią mniejszość ogółu zatrudnionych. Jedynie, w co trzeciej firmie pracownicy dojrzaali stanowią połowę lub większość załogi.

***Zatrudnienie osób w wieku powyżej 50 lat w przedsiębiorstwach uczestniczących w sondażu***



### *według branży*

We wszystkich firmach z branży gastronomicznej, administracji publicznej i pomocy społecznej większość kadry stanowią pracownicy dojrzaali w wieku powyżej 50 lat w przeciwieństwie do firm z branży handlowej i turystycznej, wśród których osoby w wieku 50+ stanowią mniejszość pracowników.

<sup>18</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych – Tabela 3 Zatrudnienie osób w wieku 50+

*według głównego rodzaju działalności, formy prawnej, liczby zatrudnionych i siedziby firmy*  
Rozkład odpowiedzi respondentów ze względu na pozostałe zmienne metryczkowe odpowiada rozkładowi ogólnemu<sup>19</sup>.

## **Zalety pracowników dojrzałych a korzyści z ich zatrudniania**

W opinii respondentów zalety pracowników w wieku powyżej 50 lat zatrudnionych w przedsiębiorstwach przyczyniają się przede wszystkim do efektywniejszego wykorzystania czasu pracy oraz sposobu jej organizacji, co przekłada się bezpośrednio na korzyści ekonomiczne dla firmy. Z kolei zalety osobiste tych osób wpływają na poprawę komunikacji interpersonalnej, stosunków między pracownikami i tym samym na atmosferę w zakładzie pracy. Wszystko to składa się na efekt synergii, co podkreśla wielu respondentów twierdząc, że optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego jest możliwe wyłącznie dzięki zatrudnianiu pracowników w różnym wieku.

Podstawą zaletą pracowników w wieku dojrzałym są umiejętności merytoryczne związane z wykonywaną pracą oraz doświadczenie nie tylko zawodowe, ale i życiowe rozumiane, jako umiejętność rozwiązywania problemów oraz jako umiejętność przekazywania wiedzy „praktycznej” młodszym stażem pracownikom. Ważne są również takie cechy tych osób jak: solidność, rzetelność w wykonywaniu obowiązków, punktualność i dbałość o stanowisko pracy, ponieważ właśnie te cechy składają się na „etos pracy”, który powinien być przekazywany młodszym pracownikom.

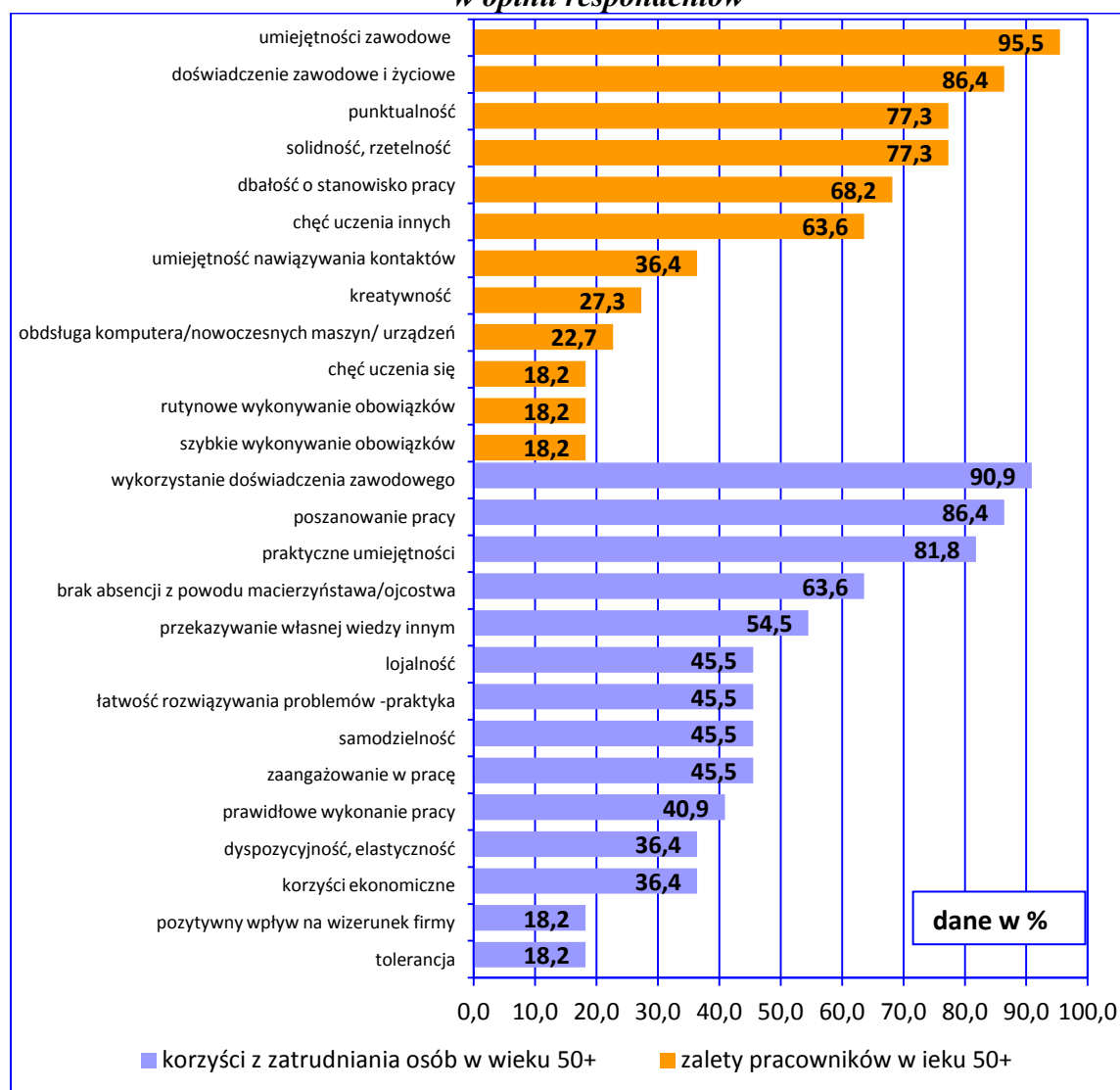
Zalety, które są najbardziej cenione przez pracodawców przekładają się na bezpośrednie korzyści dla przedsiębiorstwa, a w tym przede wszystkim możliwość powierzenia samodzielnego wykonywania określonych obowiązków pracownikom w wieku 50+ z uwagi na ich umiejętności praktyczne i doświadczenie zawodowe. Jednocześnie ich wiedza i doświadczenie mogą być wykorzystane w procesie dokształcania innych, młodszym stażem pracowników, do rozwiązywania problemów praktycznych czy do rutynowego wykonywania większości obowiązków. Pracodawcy cenią sobie również ich zaangażowanie i prawidłowe wykonywanie pracy. Istotnym profitem zatrudnienia osób w wieku 50+ jest brak absencji w pracy z powodu macierzyństwa lub ojcostwa. Ważnym czynnikiem dopełniającym obraz pracownika „dojrzałego” jest jego lojalność i solidność.

Rozkład opinii respondentów odnośnie zalet pracowników w wieku 50+ oraz korzyści z ich zatrudniania przedstawia poniższy wykres:

---

<sup>19</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów odnośnie zatrudnienia według zmiennych metryczkowych – Tabela 3  
Zatrudnienie osób w wieku 50+

### ***Zalety pracowników w wieku 50+ a korzyści z ich zatrudniania w opinii respondentów***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych jest podobny do rozkładu ogólnego<sup>20</sup>.

### **Wady pracowników dojrzałych a mankamenty ich zatrudniania**

Zatrudnianie osób w wieku 50+ ma też, w opinii respondentów, sporo mankamentów, które wynikają przede wszystkim z ich niewystarczających umiejętności społecznych, kwalifikacji zawodowych i cech osobowości. Uczestnicy sondażu zwracają uwagę na brak lub niewystarczające posiadanie kompetencji kluczowych tak obecnie cenionych na rynku

<sup>20</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów odnośnie zalet i wad pracowników w wieku 50+ oraz korzyści i wad zatrudnienia osób w wieku 50+ według zmiennych metryczkowych – Tabela 3 Zatrudnienie osób w wieku 50+

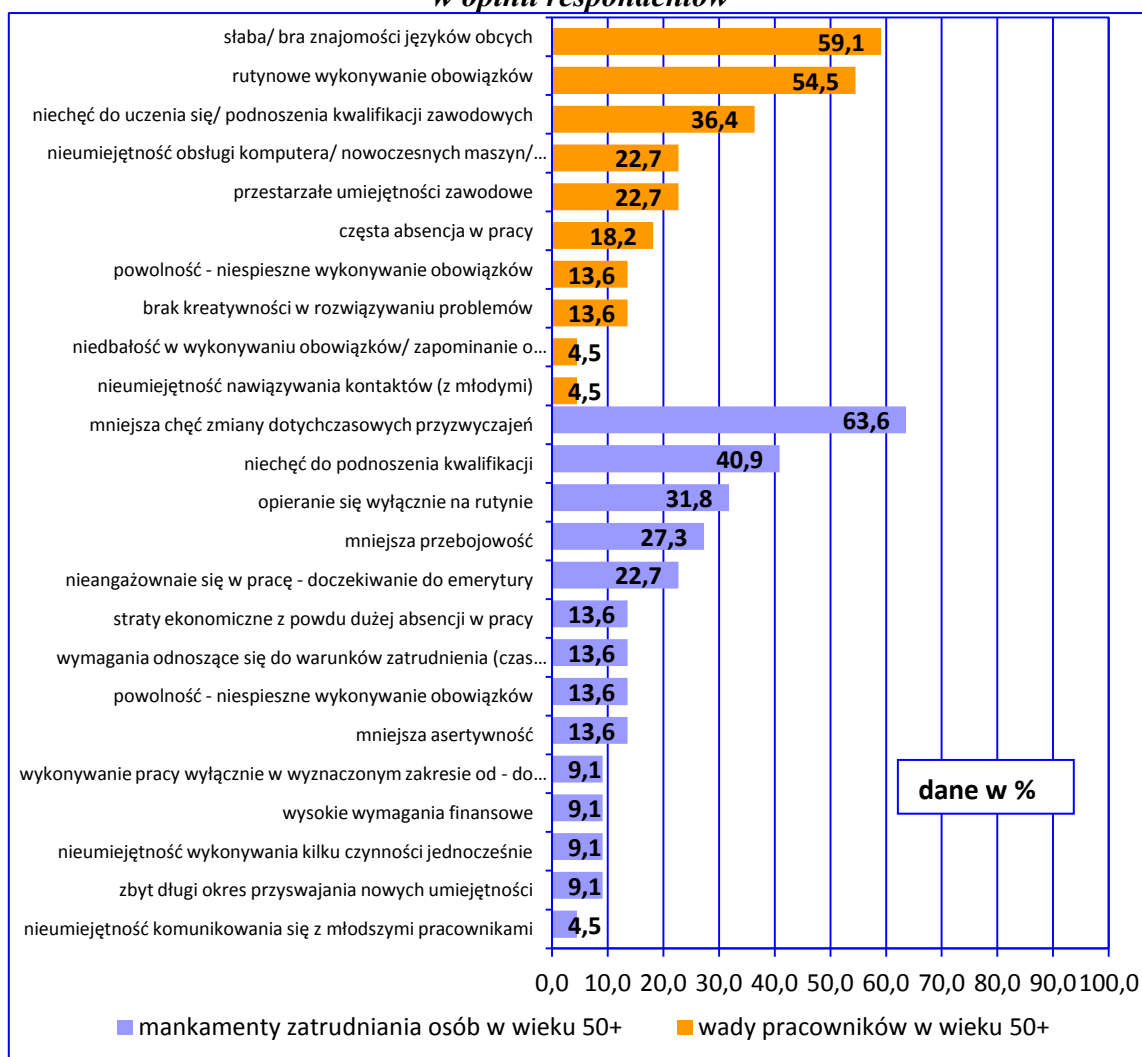
pracy, a wśród nich szczególnie nieznajomość/słaba znajomość języków obcych, niechęć do ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, która skutkuje posiadaniem przestarzałych umiejętności oraz słaba znajomość obsługi komputera/nowoczesnych maszyn i urządzeń. Do tego dochodzi częsta absencja w pracy z powodu złego stanu zdrowia.

Te, wymieniane przez uczestników sondażu, wady przekładają się bezpośrednio na trudności w pełnym wykorzystaniu potencjału kadry pracowniczej. Jeśli „dojrzały” pracownicy nie są zainteresowani kształceniem i podnoszeniem własnych kwalifikacji, jeśli są niechętni zmianom to ich praca staje się nieefektywna i przestaje przynosić przedsiębiorcom wymierne korzyści. A jeśli do tego dodać ich częstą nieobecność w pracy z powodu choroby oraz postawę roszczeniową odnośnie wynagrodzenia, warunków pracy i jej organizacji to tacy pracownicy są postrzegani, jako obciążenie dla firmy, której przynoszą straty finansowe.

Pozostałe wady/cechy pracowników w wieku 50+ w wymiarze ekonomicznym nie są już tak istotne dla pracodawców – nie powodują spektakularnych strat ekonomicznych, natomiast są istotne w wymiarze społecznym, ponieważ kształtują niepochebny obraz całej generacji.

Rozkład opinii respondentów odnośnie wad pracowników w wieku 50+ oraz mankamentów ich zatrudniania przedstawia poniższy wykres:

***Wady pracowników w wieku 50+ niesprzyjające ich zatrudnianiu  
w opinii respondentów***



*dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

Rozkład odpowiedzi respondentów według zmiennych metryczkowych jest podobny do rozkładu ogólnego<sup>21</sup>.

Reasumując, należy podkreślić, że zgodnie z rankingiem, pozytywne strony zatrudniania osób w wieku 50+ takie jak wykorzystanie doświadczenia zawodowego, posiadanie praktycznych umiejętności i poszanowanie pracy są dostrzegane niemal przez wszystkich respondentów, w przeciwieństwie do jego podstawowych minusów (słaba motywacja do zmiany przyzwyczajzeń, niechęć do podnoszenia kwalifikacji, wykonywanie pracy wyłącznie w oparciu o rutynę), za którymi opowiada się, co drugi – trzeci respondent.

Pozostałe czynniki składające się na korzyści/straty dla firmy z powodu zatrudniania „dojrzałych” pracowników nie są już tak jednoznacznie pozytywnie lub negatywnie oceniane przez pracodawców. Z porównania tych aspektów wynika, że duży wpływ na niższą popularność zatrudniania osób z generacji 50+ mają przede wszystkim postawy roszczeniowe, a w tym m.in. wymagania finansowe i wymagania odnoszące się do warunków zatrudnienia oraz brak oczekiwanego zaangażowania lub zbyt powolne wykonywanie pracy. W dobie dominacji rynku pracodawcy nad rynkiem pracownika nie są to czynniki sprzyjające powszechnemu zatrudnianiu pięćdziesięciolatków. Ale jednocześnie należy zwrócić uwagę na te aspekty, które mają wydźwięk wyłącznie pozytywny tzn. lojalność, samodzielność, dyspozycyjność i pozytywny wpływ na wizerunek firmy.

Mimo, że w ogólnym bilansie odsetek opinii pozytywnych jest wyższy niż opinii negatywnych, to pracodawcy w większości skłaniają się ku młodszej załodze (3/4 z nich deklaruje zatrudnienie mniej niż 50% pięćdziesięciolatków w swoich firmach).

**Pozytywne i negatywne strony zatrudniania osób z pokolenia 50+  
w opinii respondentów**

Pozytywne strony zatrudniania osób w wieku 50+	Frakcja populacji %	Negatywne strony zatrudniania osób w wieku 50+	Frakcja populacji %
Korzyści finansowe			
korzyści ekonomiczne dla firmy	36,4	wysokie wymagania finansowe	9,1
		wymagania odnoszące się do warunków zatrudnienia (czas pracy, umowa o pracę itp..)	13,6
Aktywność zawodowa			
zaangażowanie w pracę	45,5	wykonywanie pracy wyłącznie w wyznaczonym zakresie od - do zarówno, jeśli chodzi o czas pracy jak i jej zakres tematyczny	9,1
		nieangażowanie się w pracę - doczekiwanie do emerytury	22,7
		zbyt długi okres przyswajania nowych umiejętności	9,1
		nieumiejętność wykonywania kilku czynności jednocześnie	9,1
prawidłowe wykonanie pracy	40,9	powolność - niespieszne wykonywanie obowiązków	13,6
dyspozycyjność, elastyczność	36,4		

<sup>21</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów odnośnie zalet i wad pracowników w wieku 50+ oraz korzyści i wad zatrudnienia osób w wieku 50+ według zmiennych metryczkowych – Tabela 3 Zatrudnienie osób w wieku 50+

Pozytywne strony zatrudniania osób w wieku 50+	Frakcja populacji %	Negatywne strony zatrudniania osób w wieku 50+	Frakcja populacji %
samodzielność	45,5		
brak absencji z powodu macierzyństwa/ojcostwa	63,6	duża absencja w pracy z powodu choroby	13,6
Uczenie młodszych stażem pracowników/ rozwiązywanie problemów			
przekazywanie własnej wiedzy innym	54,5	nieumiejętność komunikowania się z młodszymi pracownikami	4,5
łatwość rozwiązywania problemów -praktyka	45,5		
tolerancja	18,2	mniejsza asertywność	13,6
		mniejsza przebojowość	27,3
Stosunek do firmy			
lojalność	45,5		
Wpływ na wizerunek firmy			
pozytywny wpływ na wizerunek firmy	18,2		

Wyniki sondażu wskazują, że wszyscy pracodawcy dostrzegają zalety zatrudnienia pracowników w różnym wieku. Wszyscy uważają, że niejednolity wiek załogi powoduje efekt synergii, ponieważ dzięki różnorodnej wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom powstaje nowa jakość pracy. Ale nie wszyscy stosują swoje przekonania w praktyce, chociaż odsetek pracodawców zatrudniających jednorodny pod względem wieku zespół pracowników jest bardzo niewielki (5%).

## Podsumowanie

### 1. Charakterystyka respondentów

- a) Uczestnicy sondażu to przede wszystkim zakłady/jednostki budżetowe prowadzące działalność w zakresie administracji publicznej lub pomocy społecznej oraz firmy (najczęściej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) prowadzące działalność gospodarczą w zakresie przetwórstwa przemysłowego. W zdecydowanej większości są to przedsiębiorstwa ulokowane w mieście należące do sektora MSP. Wśród respondentów dominuje działalność mieszana i usługowa.

### 2. Korzyści i mankamenty zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat

- a) Większość respondentów reprezentuje firmy, których personel stanowi zróżnicowaną kadrę ze względu na wiek, ale tylko, w co czwartym przedsiębiorstwie osoby w wieku powyżej 50 lat stanowią połowę lub większość pracowników (firmy z branży gastronomicznej, administracji publicznej i pomocy społecznej). Pozostali preferują młodszy zespół, w którym pracownicy „dojrzały” to mniej niż 50% ogółu zatrudnionych (firmy z branży handlowej i turystycznej).
- b) Korzyści zatrudnienia generacji 50+:  
Co najmniej połowa uczestników sondażu uważa, że zatrudnienie tej grupy osób jest dla firmy opłacalne zarówno w wymiarze ekonomicznym jak i społecznym. A w przypadku wykorzystywania doświadczenia zawodowego i praktycznych umiejętności tej grupy osób oraz ich stosunku do wykonywanej pracy taką opinię podzielają niemal wszyscy respondenci (ponad 80%).

Pięćdziesięciolatkowie są osobami, które posiadają praktyczne umiejętności zawodowe oraz są solidnymi i lojalnymi pracownikami. W strukturze organizacji mogą przyjmować role mentorów, dzielić się swoim doświadczeniem ucząc innych nie tylko praktycznego wykonywania obowiązków, ale również szacunku do pracy, punktualności czy dbałości o stanowisko pracy. Z racji doświadczenia i posiadanych kwalifikacji mogą pracować samodzielnie, rozwiązywać problemy merytoryczne i konflikty personalne. Ich pracy nie trzeba stale kontrolować, ponieważ jako osoby odpowiedzialne i zaangażowane w pracę wykonują ją ze szczególną starannością i dokładnością.

Te zalety przekładają się na bezpośrednie korzyści materialne dla firmy: skraca się okres adaptacji pracowników na nowym stanowisku pracy, nie trzeba zlecać innym pracownikom dodatkowych obowiązków wynikających z kontroli ich pracy, nie trzeba liczyć się z ich absencją z powodu macierzyństwa lub ojcostwa. Jednocześnie ich doświadczenie życiowe i umiejętność rozwiązywania konfliktów wpływają pozytywnie na stosunki międzyludzkie, co z kolei wpływa pozytywnie na wizerunek firmy.

c) Mankamenty zatrudnienia generacji 50+:

Dla 64% respondentów podstawowym minusem zatrudnienia osób w wieku 50+ jest ich niższa motywacja do zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń i wykonywanie obowiązków w oparciu o utarte schematy i rutynę (32%). Jeśli do tego dodać niechęć do podnoszenia kwalifikacji lub zbyt długi okres przyswajania nowych umiejętności to pracownicy z takim nastawieniem generują realne straty finansowe dla przedsiębiorstwa.

Pozostałe wady zatrudnienia pięćdziesięciolatków są również istotne dla przedsiębiorców, (choć w mniejszym stopniu), ponieważ wiążą się ze sposobem wykonywania pracy – z powolnością w wykonywaniu obowiązków oraz z ich realizacją wyłącznie w wyznaczonym zakresie, z nieangażowaniem się w pracę – doczekiwaniem do emerytury czy z nieumiejętnością wykonywania wielu czynności jednocześnie. Dla, co siódmego respondenta poważną trudnością, która przekłada się na straty ekonomiczne jest również wysoka absencja tych osób z powodu choroby oraz postawa roszczeniowa odnośnie warunków finansowych i organizacyjnych zatrudnienia.

Te wymienione problemy zatrudnienia osób w wieku 50+ dotyczą głównie wymiaru materialnego ich pracy, chociaż w wymiarze społecznym wpływają na negatywny obraz całej generacji.

Z zebranych informacji, można wywnioskować, że pracodawcy dostrzegając zalety zatrudnienia pracowników dojrzałych podlegają jednak negatywnym schematom ich postrzegania, ponieważ większość z nich preferuje nieco młodszą kadrę pracowników, wśród której osoby z generacji 50+ stanowią mniejszość ogółu zatrudnionych. Aby przełamać ten niepochlebny stereotyp pracodawcy powinni większą wagę przykładając do zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem wieku swoich pracowników. Dobrze funkcjonująca organizacja powinna zważać nie tylko na swój kapitał materialny, ale również na potencjał, jaki niosą ze sobą jej pracownicy. Zarządzanie wiekiem umożliwia wykorzystanie potencjału ludzkiego w sposób najbardziej efektywny zarówno dla organizacji jak i dla jej pracowników.



### 3. Zarządzanie wiekiem

#### a) Stosowanie zasad zarządzania wiekiem

Zasady zarządzania wiekiem są stosowane, w co drugiej firmie biorącej udział w sondażu.

Wśród respondentów deklarujących stosowanie zasad zarządzania wiekiem dominują dwie opcje ich wdrażania:

- wprowadzanie jak najwięcej różnorodnych zasad ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem i dostosowywanie do nich funkcjonowania firmy, co oznacza szeroki zakres działań w ramach wszystkich obszarów wobec wszystkich pracowników, (co trzeci respondent)<sup>22</sup>.
- wprowadzanie tylko tych zasad zarządzania wiekiem, które przynoszą korzyści firmie i pracownikom, co oznacza wybiórcze ich stosowanie. Respondenci nie wdrażają np. elastycznych form wynagrodzenia, czasu pracy czy zakresu, miejsca i sposobu świadczenia pracy, jeśli kolidują one ze specyfiką firmy, nie stosują wszystkich zasad wobec wszystkich pracowników, ale starają się dostosowywać je do sytuacji poszczególnych pracowników.

Wśród przedsiębiorców niestosujących zasad zarządzania wiekiem w swojej firmie dominuje opcja braku potrzeby specjalnego dostosowywania organizacji pracy firmy do wieku pracowników skoro wszystko funkcjonuje prawidłowo. Inne tłumaczenia braku zarządzania personelem ze względu na wiek odnoszą się do specyfiki przedsiębiorstwa, w którym nie sprawdzają się elastyczne formy zatrudnienia lub do specyfiki kadry pracowniczej stanowiącej jednorodny pod względem wieku zespół. Ale nawet oni realizują te zasady, które są wymagane przepisami prawa.

O braku spójnej wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa w jego wymiarze ekonomicznym i społecznym świadczą rzadko wskazywane przez przedsiębiorców działania dotyczące opracowywania i realizacji strategii kadrowej firmy. Średnia liczba wskazań dotycząca tej tematyki jest najniższa spośród wszystkich obszarów zarządzania wiekiem (10,5). Pozostałe obszary znajdują się znacznie wyżej w rankingu albo ze względu na konieczność ich realizacji wymaganej prawem, albo ze względu na koniunkturalne potrzeby przedsiębiorstw.

Do najczęściej wskazywanych aspektów zarządzania wiekiem należą:

- dbałość o stan zdrowia pracowników i ergonomię stanowisk pracy – 49 (średnia liczba wskazań),
- rekrutacja – 34 (średnia liczba wskazań),
- szkolenia i ocena pracowników – 29 (średnia liczba wskazań).

Pozostałe zasady zarządzania ze względu na wiek są stosowane w znacznie mniejszym stopniu np. dbałość o starszych wiekiem pracowników lub elastyczne formy zatrudnienia (w obydwóch przypadkach średnia liczba wskazań – 21).

#### b) Budowanie strategii zarządzania ze względu na wiek

Najczęściej stosowane działania w tym obszarze to analiza struktury demograficznej wieku pracowników całej firmy oraz dostosowywanie wieku pracowników do zróżnicowanego wieku klientów (odpowiednio, co trzeci – czwarty respondent). Te działania rzadko wiążą się z opracowaniem strategii zarządzania personelem według

---

<sup>22</sup> Rozkład odpowiedzi respondentów odnośnie stosowania zasad zarządzania wiekiem wobec wszystkich pracowników – Tabela 2a – Stosowanie zasad zarządzania wiekiem

wieku, (co siódmy respondent). A niemal zupełnie nie przekładają się na opracowanie prognoz demograficznych personelu w okresie przynajmniej 1 roku (4,5%).

c) Rekrutacja

Ten aspekt zarządzania wiekiem jest stosowany przez większość respondentów, ale wydaje się, że wynika przede wszystkim z przepisów prawnych, zwłaszcza realizacja działań dotyczących zachowania tajemnicy danych osobowych. W przypadku pozostałych procedur rekrutacyjnych (rekrutacja z zachowaniem równości szans według wieku i selekcja kandydatów według kryteriów kompetencyjnych) trudno stwierdzić, na ile odpowiedzi respondentów odpowiadają rzeczywistemu postępowaniu (skoro większość z nich preferuje personel, w którym np. pięćdziesięciolatkowie stanowią mniejszość), a na ile jest ono wymuszone przepisami prawnymi.

d) Szkolenia i ocena pracowników

Niemal wszyscy respondenci realizują, co najmniej dwa działania należące do tego obszaru zarządzania wiekiem, czyli ocena pracy personelu ze względu na wypełnianie obowiązków zawodowych (77%) oraz zachęcanie do udziału w szkoleniach bez względu na wiek (64%). Pozostałe działania tzn. organizacja szkoleń i ich realizacja ze względu na niewystarczające umiejętności zawodowe są prowadzone, przez co drugiego uczestnika sondażu, a badanie potrzeb szkoleniowych czy wykorzystywanie starszych pracowników w roli mentorów, przez co trzeciego. Co ciekawe, pracodawcy coraz częściej dostrzegają potrzebę udoskonalania kompetencji interpersonalnych swoich pracowników i wysyłają ich na szkolenia z tego zakresu, (co czwarty respondent).

e) Elastyczne formy zatrudnienia

*Umowy o pracę*

Elastyczne formy zatrudnienia to, zgodnie z odpowiedziami respondentów przede wszystkim elastyczne umowy o pracę (średnia liczba wskazań – 33).

Zdecydowana większość uczestników sondażu zatrudnia pracowników w oparciu o umowy o pracę na czas nieokreślony albo na czas określony (po 82%). Pracodawcy często stosują również umowy cywilno-prawne (68%) lub zatrudnienie na okres próbny (64%). Zdecydowanie rzadziej pracownicy są zatrudniani w oparciu o umowę o pracę na zastępstwo (41%) lub w wyniku umowy z tymczasowymi agencjami pośrednictwa pracy (9%).

*Formy wynagrodzenia*

W porównaniu ze stosowaniem elastycznych form zawierania umów o pracę, elastyczne formy wynagrodzenia są wskazywane przez uczestników sondażu niemal dwukrotnie rzadziej. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki zawieranych umów o pracę i organizacji pracy w firmie. Stąd najczęstszą formą wynagrodzenia jest czasowy system wynagrodzenia – miesięczny (82%). Pozostałe formy jak np. mieszany system wynagrodzenia, prowizyjny lub akordowy są stosowane zdecydowanie rzadziej (odpowiednio 9%, 5% i 5%).

*Czas pracy*

Stosowanie elastycznego czasu pracy jest wskazywane również zdecydowanie rzadziej przez respondentów, ponieważ wprowadzanie tej formy elastycznego zatrudnienia zależy w większym stopniu od specyfiki funkcjonowania firmy niż forma zawieranej umowy (średnia liczba wskazań – 16).

Wśród aspektów elastycznego czasu pracy dominuje praca zmianowa (55%), praca w niepełnym wymiarze czasu (46%) oraz indywidualny rozkład czasu pracy (27%).

Pozostałe elementy są rzadziej stosowane, a zwłaszcza zadaniowy czas pracy (14%) lub praca weekendowa (5%).

*Formy, zakres, miejsce i sposób świadczenie pracy*

Inne formy elastycznego zatrudnienia odnośnie zakresu, miejsca i sposobu świadczenia pracy są wskazywane przez przedsiębiorców bardzo rzadko (średnia liczba wskazań 14), a to one w dużej mierze pozwalają na wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku z korzyścią dla nich i dla przedsiębiorstwa. Należą do nich głównie: umożliwienie zmiany stanowiska pracy zgodnie z potrzebami/umiejętnościami pracownika lub praca w ramach umów cywilno-prawnych (odpowiednio 41% i 50%). Pozostałe formy takie jak podzielone stanowisko pracy (dobrowolne dzielenie stanowiska, w którym dwie osoby podejmują łączną odpowiedzialność za jeden etat), telepraca itp. są stosowane niezwykle rzadko (w każdym przypadku 5%). Wydaje się, że dzieje się tak nie tylko z przyczyn „niechęci” pracodawców do takiego sposobu zatrudniania pracowników, ale i samych pracowników, którzy nie zawsze godzą się na tę formę wykonywania pracy.

f) Stan zdrowia pracowników, ergonomia stanowisk pracy

Dbłość o stan zdrowia pracowników wynika z regulacji prawnych, toteż wszyscy pracodawcy uwzględniają w swoich działaniach badania okresowe pracowników. Z kolei kontrola stanowisk pracy, aktualizacja warunków pracy dla każdego stanowiska i jego ergonomia jest regulowana przepisami BHP, które są przestrzegane przez większość respondentów (odpowiednio 77%, 68%).

g) Dbłość o starszych wiekiem pracowników

Ten aspekt zarządzania wiekiem zależy w dużej mierze od specyfiki organizacji i nastawienia pracodawców w tym zakresie. Realizowane działania z tego obszaru to przede wszystkim celebrowanie jubileuszy pracowników (ze względu na staż pracy) przez 68% respondentów oraz zapraszanie emerytów z okazji różnych uroczystości w firmie (27%). Natomiast zatrudnianie emerytowanych pracowników w roli mentorów celem wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia jest stosowane bardzo rzadko, (co piąty respondent).

Wyniki sondażu wskazują, że zarządzanie wiekiem nie jest jeszcze zbyt popularnym sposobem zarządzania personelem. Pracodawcy wdrażają głównie te zasady, które odpowiadają ich firmie ze względów ekonomicznych, lub do których są zobligowani regulacjami prawnymi. Natomiast względy społeczne nadal nie odgrywają aż tak istotnej roli. Aby zmienić nastawienie pracodawców należałoby zmienić mentalność nie tylko ich samych, ale również pracowników. A to oznacza zmianę sposobu myślenia całego społeczeństwa, które w obliczu zmian demograficznych (zmiany proporcji między ludnością w wieku produkcyjnym do ludności w wieku nieprodukcyjnym, w tym starzenie się ludności) powinno poznawać, wdrażać i stosować ideę solidarności pokoleń.