

z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

# Ochrona i promocja zdrowia

Jacek Liwiński  
Urszula Sztanderska



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

# Ochrona i promocja zdrowia

Jacek Liwiński  
Urszula Sztanderska



## Spis treści

1. Wstęp .....3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem .....5
3. Korzyści dla przedsiębiorstw .....9
4. Rekomendowane narzędzia .....10
5. Zastosowanie w małych firmach .....15

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-7-6

## 1. Wstęp

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy.<sup>1</sup> Związany z nimi **spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego**. Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki stało się zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie uznano za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

**Zarządzanie wiekiem** to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Chcemy zaproponować firmom szeroki katalog działań z **obszaru ochrony i promocji zdrowia**, które służą zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie. Ponieważ w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy, nasze propozycje skupiają się na szansach, jakie daje zatrudnianie osób starszych. To w tej grupie istnieją bowiem największe rezerwy zatrudnienia. Dość wspomnieć, że w większości „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata dawno przekroczył 50% (w Szwecji wynosi ponad 70%), podczas gdy w Polsce sięga zaledwie 31,6%.<sup>2</sup> Jednak

<sup>1</sup> Auer P., M. Fortunly (2000), *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, Employment Paper 2000/2, International Labour Office, Geneva.

<sup>2</sup> European Commission (2009), *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.



bez odpowiedniej polityki firm, uwzględniającej potrzeby ochrony zdrowia starszych pracowników, trudno będzie osiągnąć podobną do krajów zachodnich aktywność zawodową tej grupy.

Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach UE.<sup>3</sup> Są to rozwiązania, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach – można więc przypuszczać, że będą użyteczne w kolejnych. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć, oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami.<sup>4</sup>

W opinii wielu przedsiębiorstw stosujących zarządzanie wiekiem przyczynia się ono do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrały te, które najlepiej pasują do sytuacji ich firmy. Wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać (tworząc system zintegrowanych działań), przez co ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu.

**Możliwość zarządzania wiekiem, uwzględniającego także specyficzne dla wieku uwarunkowania zdrowotne, istnieje w każdej firmie, nawet takiej, która z racji niewielkich rozmiarów nie ma działu zajmującego się zarządzaniem kadrami.**

---

3 W tym skorzystano z wyników badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem, przeprowadzonego w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” w pięciu polskich przedsiębiorstwach.

4 Por. Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

## 2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

Z perspektywy gospodarki stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze ochrony i promocji zdrowia jest uzasadnione z następujących powodów:

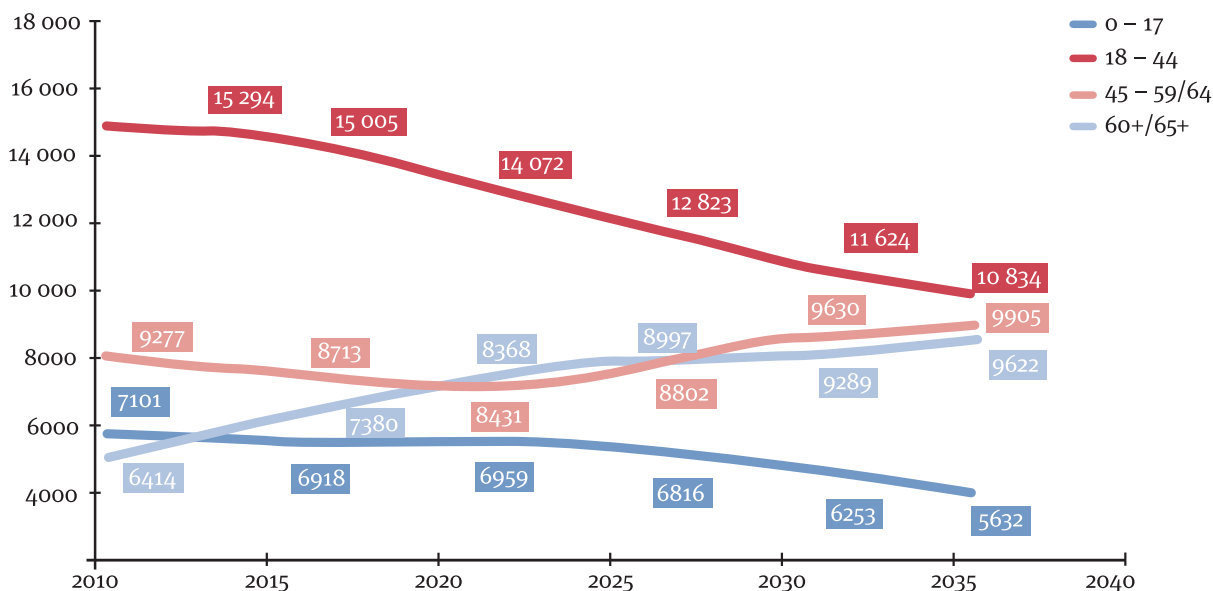
- **Starzenie się siły roboczej i niska aktywność zawodowa osób starszych**

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.<sup>5</sup> Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.

Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18-44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



Źródło: GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa.

<sup>5</sup> Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa, zaś dane o pracujących z GUS (2010), Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010, Warszawa.



Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią jedynie w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również spadnie (do 2020 r. o 846 tys.), ale do 2035 r. będzie większa od obecnej o 628 tys. Aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, jest więc możliwe zwiększenie jej udziału w zatrudnieniu. O ile bowiem spośród osób w wieku 18-44 lata pracuje 66,9%, o tyle wśród osób w wieku 45-59/64 odsetek ten wynosi tylko 58,5%. Gdyby udział pracujących w grupie 45-59/64 lata był taki sam jak wśród osób w wieku 18-44 lata, byłoby o 775 tys. pracowników więcej. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które byłyby w stanie powstrzymać prognozowany spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

Jednak w perspektywie do 2020 r. aktywizacja osób po 45. roku życia może być niewystarczająca, ponieważ w ciągu najbliższych 10 lat będzie maleć zarówno populacja w wieku 18-44 lata, jak i ta w wieku 45-59/64 lata (por. wykres powyżej). Trzeba więc będzie sięgnąć nawet po osoby w tzw. wieku poprodukcyjnym, spośród których dziś pracuje bardzo mało, bo zaledwie 5,9%.<sup>6</sup>

Aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna wydaje się aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45., a nawet po 65. roku życia – w przeciwnym wypadku niejedna firma zderzy się z problemem braku rąk do pracy.

Jednym z nowych, koniecznych zachowań pracodawców musi być jednak prozdrowotna organizacja pracy, ponieważ osoby starsze są narażone na więcej schorzeń i mogą pracować, jeśli się to uwzględni w doborze zadań zawodowych, organizacji czasu pracy, profilaktyce medycznej. Badania w państwach UE dowodzą, że silniejszą niż wiek determinantą zachorowań są bowiem status społeczno-ekonomiczny osób starszych i rozwiązania instytucjonalne.<sup>7</sup> Wiele z nich może zależeć od działań pracodawców.

- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

W kontekście starzenia się siły roboczej zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlającą to Ramowa dyrektywa dotycząca zatrudnienia i pracy (*ang. Employment Framework Directive*) z 2000 r. tworzy nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, profesji wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamywania barier, które napotykały osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji, oraz do stopniowego likwidowania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

- **Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia**

Można się spodziewać, że w Polsce w ślad za regulacjami wdrożonymi w innych państwach europejskich pojawi się więcej regulacji sprzyjających zatrudnieniu osób starszych. Na razie są nimi przede wszystkim: nowy system emerytalny, który zachęca do kontynuowania pracy ze względu na istotne zwiększanie się świadczeń emerytalnych z każdym dodatkowym rokiem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, oraz radykalne ograniczenie uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Można oczekiwać, że presja demograficzna wymusi dalsze regulacje zachęcające do dłuższej aktywności zawodowej, a tym samym osoby wchodzące w wiek przed-

---

6 Przy czym w grupie tej przeważają osoby pracujące na własny rachunek, m.in. w rolnictwie.

7 Layte R., A. Nolan, B. Nolan, T. Van, Ourti (2005), *Health and Morbidity by Age and Socio-Economic Characteristics*, ENEPRI Research Report No. 15, ENEPRI, <http://www.ceps.eu/book/health-and-morbidity-age-and-socio-economic-characteristics>.



emerytalny częściej niż w poprzednich latach będą zainteresowane utrzymaniem pracy lub – gdyby jej nie miały – ponownym jej podjęciem. Odpowiednie działania przedsiębiorstw zmierzające do zatrzymania osób w starszym wieku, mogą w tych warunkach trafić na podatniejszy grunt.

Dodatkowo efekt ten może być wzmocniony przez kampanie promocyjne – na wzór prowadzonych w innych krajach. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50. roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii.<sup>8</sup> Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców – w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

## **Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze ochrony i promocji zdrowia jest uzasadnione z następujących powodów:**

### **• Korzyści z różnorodności pracowników**

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów.

Innymi słowy: poprzez ograniczenie zatrudnienia do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

### **• Konieczność utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie**

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy.

Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami.<sup>9</sup> Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na emeryturę czy rentę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami i możliwościami psychofizycznymi są bardzo wydajni.<sup>10</sup>

---

8 W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 r. program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje wiele inicjatyw zmierzających do lepszego wykorzystania osób w wieku 50 i więcej lat.

9 Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

10 Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.



- **Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku**

Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do zatrzymania w zatrudnieniu, a nawet celowej rekrutacji osób starszych. W tym procesie przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodzieży do „starych” państw członkowskich. W najbliższych 20-30 latach w związku ze starzeniem się ludności niedobory będą dużo większe. Będziemy też odczuwać skutki otwarcia rynków pracy pozostałych krajów UE, w tym Niemiec. Odpowiednia polityka prozdrowotna firm może być szczególną zachętą dla starszych osób do pozostania w pracy czy nawet do podjęcia starań o nową pracę.

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście mają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie jednak uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne.

Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może bowiem lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta.

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nie zrównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, zaś z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy osób starszych. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględnimy koszty ewentualnego zwolnienia oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia młodej osoby nowo rekrutowanej, często bez odpowiedniego doświadczenia zawodowego.

- **Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy**

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, na przykład w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych.

### 3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem z obszaru ochrony i promocji zdrowia może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:<sup>11</sup>

- W pełni rozwinięty system ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników (w połączeniu z działaniami prozdrowotnymi) skutkuje ponadprzeciętnie dobrym stanem zdrowia zatrudnionych, a w rezultacie również wysoką wydajnością pracy.
- Skuteczna promocja zdrowia w miejscu pracy skutkuje:
  - ▶ długim okresem zdolności do pracy,
  - ▶ wysokim poziomem satysfakcji z pracy,
  - ▶ silną motywacją do pracy,
  - ▶ dobrą atmosferą w pracy,
  - ▶ wysoką jakością pracy,
  - ▶ ograniczeniem kosztów związanych z chorobami zawodowymi, na przykład kosztów absencji w pracy.

---

<sup>11</sup> Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.



## 4. Rekomendowane narzędzia


Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają zoptymalizowanie procesu pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy.<sup>12</sup>

Działania w obszarze ochrony i promocji zdrowia powinny być skierowane do wszystkich zatrudnionych bez względu na wiek. Objęcie nimi młodszych pracowników będzie miało korzystny wpływ na ich stan zdrowia również w przyszłości, co z kolei będzie skutkowało wyższą wydajnością pracy.

Działania mogą mieć charakter zapobiegawczy lub zaradczy. Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące działania zapobiegawcze:<sup>13</sup>

- **Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy.**

### **Przykład 1. Badanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy**



Słoweńska firma zajmująca się handlem towarami technicznymi, przemysłowymi i budowlanymi zorganizowała dla swoich pracowników warsztaty, które miały na celu poprawę ich stanu zdrowia poprzez zmianę nastawienia do pracy. Grupą docelową byli ci członkowie załogi, którzy najczęściej przebywali na zwolnieniu lekarskim od 2002 roku. Do grupy tej należeli w większości mężczyźni w wieku powyżej 50 lat z wykształceniem podstawowym. Warsztaty zostały zorganizowane jako element szerszej strategii przedsiębiorstwa, której celem było ograniczenie kosztów operacyjnych poprzez ograniczenie absencji chorobowej.

W trakcie warsztatów pracownicy dyskutowali na temat problemów w pracy, które mogą mieć negatywny wpływ na ich stan zdrowia oraz omawiali możliwe rozwiązania. Wszyscy zgodzili się, że najistotniejsze są złe stosunki międzyludzkie oraz związana z nimi obawa o utratę pracy.

Wprawdzie po zakończeniu warsztatów liczba zwolnień lekarskich nie spadła, ale w zgodnej ocenie uczestników poprawiła się atmosfera i dlatego firma uważa, że warto było zorganizować tego typu warsztaty.<sup>14</sup>

- **Monitorowanie stanu zdrowia pracowników, zróżnicowane według wieku.**

### **Przykład 2. Badanie stanu zdrowia pracowników**

Praca w przemyśle naftowym i gazowniczym jest wyczerpująca fizycznie. W celu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników brytyjskie przedsiębiorstwo naftowe zapewnia im okresowe badania lekarskie, mające na celu diagnozowanie najczęściej występujących dolegliwości, takich jak bóle kręgosłupa. Lekarz zatrudniony w przedsiębiorstwie nieustannie monitoruje zdiagnozowane dolegliwości pracowników oraz reaguje w przypadku nowych. Przedsiębiorstwo stosuje też środek prewencyjny w postaci corocznego kompleksowego badania stanu zdrowia osób w wieku powyżej 50 lat.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.

<sup>13</sup> Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

<sup>14</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sio02.htm>.

<sup>15</sup> Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies*, Crown Copyright.

- **Podejmowanie decyzji o zdolności do pracy na podstawie stanu zdrowia, a nie wieku pracownika.**
- **Utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia.**
- **Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy.**

### **Przykład 3. Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych**

Firma Michelin Polska S.A. przed pięcioma laty podpisała kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje programy profilaktyczne dostosowane do specyfiki pracy w firmie, a finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela. Obecnie wdrażany jest program dbałości o narząd ruchu. Program ten adresowany jest do osób pracujących fizycznie. W jego ramach możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika, jego postawę i ruchy, informuje go o możliwych nadwyrężeniach, a na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.<sup>16</sup>

- **Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.**
- **Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem.**
- **Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy** – co oznacza, że stanowisko pracy powinno być zaprojektowane w sposób:
  - ▶ dostosowany do indywidualnych (fizycznych i umysłowych) możliwości pracownika, na które może mieć wpływ jego wiek i inne czynniki, na przykład niepełnosprawność,
  - ▶ chroniący pracownika przed pogorszeniem sprawności umysłowej i fizycznej (na przykład w wyniku nadmiernego dźwigania, powtarzanego przekręcania, rozciągania i nachylania się, nieprawidłowej pozycji siedzącej lub złego oświetlenia),
  - ▶ zapewniający jak największą wydajność.

### **Przykład 4. Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy**


Revoz Novo Mesto, słoweński producent samochodów będący częścią koncernu Renault, zamierzał poprzez wprowadzenie usprawnień w obszarze ergonomii i bezpieczeństwa pracy zwiększyć wydajność pracowników, zwłaszcza osób starszych, w których przypadku może być ona niższa ze względu na stan zdrowia.

Na początku przeprowadzono analizę bezpieczeństwa i ergonomii stanowisk pracy. Następnie wprowadzono zmiany polegające na dostosowaniu każdego stanowiska do fizycznych i umysłowych możliwości pracownika, w szczególności pracownika w wieku powyżej 45 lat. Usprawnienia wprowadzały specjalne zespoły robocze, ale pracownicy również brali udział w tym procesie, zgłaszając sugestie pożądanых zmian. W wyniku wprowadzonych zmian poprawiła się ergonomia stanowisk pracy we wszystkich działach przedsiębiorstwa, a dzięki temu:

- wzrosła wydajność pracowników w wieku powyżej 45 lat, w szczególności kobiet,
- zwiększyły się możliwości rekrutowania do pracy osób powyżej 45. roku życia,
- starsi pracownicy chętniej pozostają w firmie.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

<sup>17</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sio04.htm>.



Afvalverwerking Rijnmond, holenderska firma zajmująca się wywozem i utylizacją odpadów, w celu ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem wprowadziła tzw. normę P90, zgodnie z którą wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% osób w przeciętnej grupie pracowników. Ponadto w celu zmniejszenia wysiłku fizycznego wprowadzono techniczne udogodnienia, takie jak podziemne śmietniki, które mogą być opróżniane mechanicznie. Udogodnienia te mają największe znaczenie dla osób starszych, ale zmniejszają wysiłek fizyczny wszystkich grup wiekowych.<sup>18</sup>

- **Profilaktyczne przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy** – wraz z zapewnieniem mu w razie potrzeby odpowiedniego przeszkolenia.
- **Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy.**

#### **Przykład 5. Profilaktyka stresu**

W firmie Dalkia Poznań ZEC S.A. na niektórych stanowiskach zrezygnowano z tzw. pracy zmianowej zróżnicowanej, a więc pracy na różne zmiany. Teraz pracownicy wybierają jedną ze zmian (dzienną lub nocną) i pracują tylko na niej. Ma to zapobiegać destabilizacji i stresowi, które są rezultatem zmiennych godzin pracy.<sup>19</sup>

- **Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych** (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze).

#### **Przykład 6. Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych**

Albron, holenderska firma cateringowa, wykorzystuje swój system IT do wdrażania programu ochrony zdrowia w miejscu pracy i pozwala pracownikom podejmować w godzinach pracy działania z tego zakresu. Do rozwiązań stosowanych przez firmę można też zaliczyć: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmianę organizacji pracy wykluczającą dźwiganie ciężarów przez starszych pracowników (zostało to osiągnięte poprzez utworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo, w których osoby młodsze wykonują prace fizyczne).<sup>20</sup>

Gering Hout en Beton to małe holenderskie przedsiębiorstwo budowlane, w którym wdrożono politykę zarządzania wiekiem. W jej ramach przy podziale zadań bierze się pod uwagę indywidualne możliwości pracowników w różnym wieku. Starszym, a jednocześnie bardziej doświadczonym, przydziela się bardziej złożone zadania, natomiast młodszym, mniej doświadczonym – zadania prostsze, ale wymagające siły fizycznej.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>.

<sup>19</sup> Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

<sup>20</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl013.htm>.

<sup>21</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl014.htm>.



- **Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub SPA.**

### **Przykład 7. Zapewnienie pracownikom pobytu w SPA**

Wybrana grupa pracowników RTV Slovenija, słoweńskiego publicznego radia i telewizji, raz w roku ma prawo do wyjazdu na 5-dniowy pobyt w ośrodku SPA zapewniającym regenerujące kuracje medyczne. Grupa ta składa się z osób przewlekle chorych, niepełnosprawnych, starszych, menadżerów oraz pracowników wykazujących się wyjątkowo dużą wydajnością i zaangażowaniem. Koszty hotelu i kuracji są pokrywane w 60% przez firmę, a w 40% przez pracownika, natomiast okres pobytu w SPA jest odejmowany z urlopu. Ośrodek SPA ma prawo do wyemitowania spotów reklamowych w stacjach RTV Slovenija, co obniża koszty. Zarząd RTV Slovenija uważa, że możliwość wyjazdu motywuje pracowników do wydajniejszej pracy oraz zwiększa ich lojalność wobec firmy. Na wyjazd decyduje się 70 pracowników rocznie. Około 80% z nich stanowią osoby powyżej 50. roku życia, zaś pozostałe 20% to menadżerowie i pracownicy stale narażeni na stres. Uczestnicy pobytu odczuwają poprawę stanu zdrowia i deklarują wzrost motywacji do pracy po powrocie ze SPA.<sup>22</sup>

### **Przykład 8. Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium**

W firmie Dalkia Poznań ZEC S.A. pracownicy, którzy cierpią na schorzenia związane z wiekiem, mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium, który opłaca pracodawca – w tym czasie przebywają na urlopie zdrowotnym. Rocznie z programu korzysta ok. 1% pracowników firmy.<sup>23</sup>

- **Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników.**

### **Przykład 9. Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników**

W Tesco Polska Sp. z o.o. i Michelin Polska S.A. pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Natomiast w Centrum Techniki Okrętowej S.A. prywatna opieka medyczna jest dostępna za niewielką dodatkową opłatą także dla emerytów, którzy stale współpracują z firmą na podstawie umowy-zlecenia.<sup>24</sup>

- **Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia.**

### **Przykład 10. Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia**

Ruoka-Saarioinen, fińskie przedsiębiorstwo z branży przetwórstwa spożywczego, w celu utrzymania swoich zdolności produkcyjnych wdrożyło działania mające doprowadzić do tego, że pracownicy będą później niż do tej pory przechodzili na emeryturę. Działania te obejmują: regularne badania ankietowe atmosfery w pracy, badania stanu zdrowia pracowników, ćwiczenia fizyczne w pracy. Fachowcy z zakresu medycyny pracy i ergonomii we współpracy z pracownikami przeprowadzają analizy procesu pracy, w wyniku których rekomendują usprawnienia.<sup>25</sup>

22 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sio03.htm>.

23 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

24 *Ibidem.*

25 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fio02.htm>.



W Ovako, fińskim przedsiębiorstwie produkującym wyroby ze stali, wprowadzono wiele działań w celu ochrony zdrowia starszych pracowników. Są wśród nich: analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, pięciodniowe pobyty rehabilitacyjne w SPA dla wszystkich pracowników, którzy skończyli 54 lata, 59 lat i 63 lata, badania stanu zdrowia pracowników, częściowe przejście na emeryturę.<sup>26</sup>

Sozial-Holding der Stadt Monchengladbach koordynuje świadczenie opieki pozaszpitalnej dla osób starszych i niepełnosprawnych oraz świadczenie innych usług opiekuńczych. Zgodnie z realizowanym przez tę organizację kompleksowym programem zarządzania zdrowiem, ze wszystkimi pracownikami przeprowadzono wywiad na temat ich stanu zdrowia. Na podstawie wyników Komitet Sterujący, czyli grupa zarządzająca projektem, w konsultacji z radą pracowników zdecydował o przeprowadzeniu następujących działań:

- utworzeniu grupy roboczej ds. stanu zdrowia pracowników,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego technik podnoszenia i przenoszenia ciężarów,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego metod opieki nad niepełnosprawnymi pacjentami,
- przeprojektowaniu pomieszczeń pracowniczych zgodnie z zasadami ergonomii.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fio05.htm>.

<sup>27</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/deo09.htm>.



## 5. Zastosowanie w małych firmach

**Stosowanie zarządzania wiekiem jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji – zarówno dużej, jak i bardzo małej.** Małe przedsiębiorstwa, tak samo jak duże, są zobowiązane do stosowania zasad BHP, a więc szkoleń, monitorowania i eliminacji zagrożeń, jakie może stwarzać praca. Jeśli w jakimś konkretnym przypadku działania te są zbyt kosztowne dla małej firmy, to i tak nie można z nich zrezygnować. Przepisy BHP wymuszają też dbałość o ergonomię stanowisk pracy (nie tylko dla starszych pracowników, choć dla nich może to okazać się bardziej istotne).

Nie ma też przeszkód, żeby małe firmy przy podziale zadań brały pod uwagę obciążenia, jakie te zadania niosą. Podobnie jak możliwości sprostania im przez zatrudnionych, z uwzględnieniem ich cech psychofizycznych, które mogą (choć nie muszą) wiązać się z wiekiem. Warto również tak regulować czas pracy, żeby z korzyścią dla firmy stosować jego skrócony wymiar (na przykład proponując starszym pracownikom pracę w części pełnego wymiaru w godzinach szczytowych obciążeń firmy), udzielać urlopów bezpłatnych, które pozwalają na dłuższą przerwę w pracy i wypoczynek. W tych działaniach jednak konieczna jest zgoda pracownika nie tylko na krótszy czas pracy, ale i na niższe wynagrodzenie – jednak jeśli dostosuje się czas pracy do rzeczywistych potrzeb pracownika, utrzymanie mniej obciążającego zatrudnienia może być obopólnie korzystne.

Warto zachęcać pracowników do działań prozdrowotnych i wspomagać je finansowo, bo to może skutkować dłuższą i wydajniejszą pracą. Na droższe działania, polegające na dbałości o zdrowie pracowników, małe firmy mogą sobie pozwolić stosunkowo rzadko, aczkolwiek niektóre tak – to bardziej zależy od rentowności firm niż od ich rozmiarów.

W małych firmach można w miarę elastycznie kształtować organizację czasu pracy, aby wspomagać działania prozdrowotne pracowników, na przykład w zakresie rehabilitacji. Taka reorganizacja może z jednej strony zwiększyć motywację do wydajnej pracy, a z drugiej korzystnie wpłynąć na stan zdrowia, zwłaszcza starszych pracowników.

W małych firmach rzadko istnieją możliwości przesunięcia osoby starszej na stanowisko wymagające mniejszej sprawności psychofizycznej i akurat takich kompetencji, jakie ona posiada. Można jednak tak zorganizować pracę, by zadania szczególnie obciążające fizycznie były wykonywane przez zespoły mieszane wiekowo, chociaż nie zawsze w małych firmach (szczególnie w mikrofirmach) jest możliwość tworzenia takich zespołów na trwałe.

Najważniejsze, by w małych firmach nie pomijać zagadnień związanych ze stanem zdrowia pracowników, zbierać informacje o nim oraz najbardziej, jak się da, dostosowywać do niego zadania i czas pracy.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie  
Ochrona i promocja zdrowia

**Autorzy:**

Jacek Liwiński, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW  
Urszula Sztanderska, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW

**Projekt graficzny i skład:**

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski  
Warszawa 2010

Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt jest realizowany przez Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2009-2013.

Informacje na temat projektu dostępne są na stronie internetowej:  
[www.zarządzaniewiekem.pl](http://www.zarządzaniewiekem.pl)

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

# z wiekiem na plus+

W ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” ukazało się osiem broszur informacyjnych dla pracodawców na temat zarządzania wiekiem:

- Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
- Rekrutacja i selekcja
- Kształcenie ustawiczne
- Rozwój kariery zawodowej
- Elastyczne formy zatrudnienia
- Ochrona i promocja zdrowia
- Przesunięcia między stanowiskami
- Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Broszury są dostępne na stronie internetowej: [www.zarządzaniewiekim.pl](http://www.zarządzaniewiekim.pl)





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)  
978-83-932446-7-6