



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny

**Poradnik dla kadry
zarządzającej przedsiębiorstwami**



Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej
osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się
zasobów ludzkich województwa lubelskiego

**PORADNIK DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ
PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

PORADNIK DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ PRZEDSIĘBIORSTWAMI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt **Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego** zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działanie 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie, Poddziałanie 6.1.1 – Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy.

Projekt realizowany przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. Żurawia 4 A, 00–503 Warszawa
e-mail: sekretariat@cbos.pl; info@cbos.pl
<http://www.cbos.pl>
(48 22) 625 76 23

Poradnik przygotowany przez Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17 lok. nr 4 A, 90–248 Łódź
tel. (42) 633 17 19
fax. (42) 209 36 85

Poradnik opracował:

Maciej Tomczak

pod red. dr. Rafała Jarosa, dr. Piotra Krajewskiego, dr. Michała Mackiewicza

Recenzja

dr Monika Wróbel

Korekta i redakcja

Kinga Dudzik

Projekt graficzny, skład

Marcin Jastrzębowski

Projekt okładki

Druk

Drukarnia Cyfrowa & Wydawnictwo

PIKTOR

ul. Tomaszowska 27, 95–231 Łódź

tel./fax: 42 659 71 78

www.pikator.pl

e-mail: drukarnia@pikator.pl

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978-83-931218-4-7



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Społeczno-demograficzna sytuacja Polski na tle Europy	11
2. Korzyści wynikające z zatrudniania osób powyżej 45. roku życia	19
2.1. Rozumienie i znaczenie ageizmu	19
2.2. Zalety pracowników powyżej 45. roku życia	23
2.3. Międzypokoleniowy przekaz wiedzy	28
3. Regulacje prawne na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji pracowników w wieku niemobilnym	33
3.1. Najważniejsze akty prawne obowiązujące w Unii Europejskiej	35
3.2. Polskie rozwiązania dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek	40
3.3. Podsumowanie	44
4. Efektywne metody zarządzania zasobami ludzkimi – dobre praktyki w promocji równości pracowników niezależnie od ich wieku	47
4.1. Kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi	48
4.2. Zastosowanie „dobrych praktyk”	53
4.3. Podsumowanie	55
Zakończenie. Przedsiębiorcy przyjaźni osobom powyżej 45. roku życia ...	57
Bibliografia	61

Wprowadzenie

W całej Europie, a co za tym idzie – również w Polsce, następują wyraźne przemiany w społeczno-demograficznej strukturze ludności, które pod względem zasięgu, a także skali oddziaływania nie miały dotąd miejsca. Podstawowymi dwiema tendencjami są coraz mniejszy, a niekiedy ujemny przyrost naturalny, wiążący się ze względnym utrwaleniem (bądź spadkiem) liczby ludności danego regionu, oraz znaczny wzrost wskaźnika długości życia, który z kolei przekłada się na zdecydowanie większy udział osób starszych w całej populacji zarówno w skali Europy, jak i poszczególnych państw.

Niski wskaźnik urodzeń to skutek wielu różnych przyczyn. Ich źródeł należy szukać przede wszystkim w lokalnych uwarunkowaniach. Porównywanie statystyk dotyczących współczesnego stanu dzietności z analogicznymi danymi przedstawiającymi ostatnie półwiecze XX wieku wypada szczególnie niekorzystnie, ponieważ w latach 1945–1960 miał miejsce, powstały po II wojnie światowej, gwałtowny przyrost naturalny. Liczba ówczesnych urodzeń prowadziła nie tylko do reprodukcji struktury społecznej, lecz zapewniła zwiększenie populacji na całym kontynencie. Sytuacja, choć w nieco mniejszej skali, powtórzyła się wraz z osiągnięciem przez pokolenie kobiet urodzonych po wojnie odpowiedniego wieku aktywności prokreacyjnej na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Aktualna wielkość wskaźnika urodzeń, która powinna opierać się zwłaszcza na potencjale prokreacyjnym pokolenia drugiego wyżu demograficznego, jest znacznie niższa. Współcześnie osoby młode stosują trzy główne strategie postępowania odnoszące się do składu i wielkości własnych rodzin. Po pierwsze, rzadziej myślą o posiadaniu dużej ilości potomstwa, najczęściej ograniczając się do jednego lub dwojga dzieci. Tendencja ta zaczęła występować już w końcu XX wieku. Po drugie, opóźniają decyzję o podjęciu prokreacji. W obu przypadkach nie są to zachowania wykluczające się, a nawet często wzajemnie uzupełniające – w konsekwencji opóźnionej prokreacji podjęta zostaje decyzja o posiadaniu mniejszej ilości potomstwa. Po trzecie, młode osoby w ogóle rezygnują z powiększania rodziny, ograniczając się do życia we dwoje. Trudno jednoznacznie wskazać źródła tego typu rozstrzygnięć – mogą wiązać się one zarówno z trudnościami ekonomicznymi i ograniczeniem własnych decyzji, jak i zmianami systemów wartości, a co za tym idzie – wzorów życia.

Druga z obserwowanych tendencji, wzrost wskaźnika długości życia oraz udziału osób starszych w ogólnej liczbie ludności (częściowo skorelowana z ilością urodzeń), przekłada się na starzenie społeczeństw. Z jednej strony, jest to naturalny proces wynikający ze struktury biologicznej człowieka, aktualnie obejmujący swym zasięgiem pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Już na poziomie wskaźników demograficznych skutkuje to zwiększeniem liczebności poszczególnych grup wiekowych powyżej 45. roku życia. Z drugiej strony, przynajmniej w pewnym stopniu, musi być postrzegany

jako efekt pozytywnych przemian ekonomicznych, technologicznych oraz społecznych. Współcześni mieszkańcy Europy mają szansę na względnie komfortową i bezpieczną egzystencję, co wpływa na podniesienie jakości oraz wzrostu długości życia. Nawet uwzględniając problem ubóstwa i wykluczenia społecznego, dotyczący bez mała 16% populacji Unii Europejskiej, należy zwrócić uwagę, że warunki bytu są zupełnie inne niż trzydzieści czy czterdzieści lat temu.

Zmiany struktury społeczno-demograficznej europejskich społeczeństw wymuszają budowanie nowych zasad funkcjonowania instytucji oraz organizacji reprezentujących administrację publiczną uwzględniających zachodzące przekształcenia i najbliższe prognozy. Działaniami nastawionymi na potencjalny zysk są wszystkie udogodnienia ekonomiczne czy społeczne mające na celu zwiększenie liczby urodzeń. Natomiast kwestia starzenia się ludności, jako zjawisko zachodzące tu i teraz, wymaga podjęcia rzeczywistych kroków zarówno na poziomie prewencji zapobiegającej negatywnym skutkom wynikającym z wydłużenia się życia, jak i posunięć na rzecz wsparcia osób starszych.

Przeciwdziałanie przypuszczalnie ujemnym konsekwencjom starości to przede wszystkim odpowiednie modyfikowanie systemów opieki społecznej oraz służby zdrowia tak, aby były one wydolne i w pełni sprawne, gdy znajdzie konieczność objęcia ich działaniami dodatkowej liczby osób. Z kolei wszelkiego rodzaju rozwiązania na rzecz starzejącej się populacji muszą obejmować udogodnienia systemowe dające szansę na prowadzenie aktywnego trybu życia przez cały okres jego trwania. Niezbędne jest zwrócenie szczególnej uwagi na potencjalnie nieodwracalne skutki gospodarcze wiążące się: po pierwsze – z mniejszą ilością populacji w wieku przedprodukcyjnym, po drugie – z obniżeniem wskaźników wzrostu gospodarczego oraz – po trzecie – z niskim poziomem napływu kapitału do systemów emerytalnych przy wzroście ponoszonych wydatków. Mniejsza liczba dzieci i młodzieży oznacza mniejszą liczbę osób, która w przyszłości będzie aktywna zawodowo, co z kolei przyczyni się do obniżenia wyników gospodarczych, a także zaowocuje zdecydowanym spadkiem dochodów państwa z podatków, również tych przeznaczonych na redystrybucję środków (emerytury, renty i inne). Istotne jest także odpowiednie kształcenie świadomości społecznej prowadzące do wykluczenia negatywnych stereotypów na temat starości oraz osób w podeszłym wieku.

Na rynku pracy nieodzowne staje się wykorzystanie zasobów ludzkich wywodzących się z grup osób starszych, które dotychczas stanowiły w wyobrażeniu przedsiębiorców raczej obciążenie niż źródło korzyści dla firm. Przewyciężenie dyskryminacji ze względu na wiek wymaga szeregu działań zarówno na poziomie lokalnym, jak i centralnym, gdyż wykracza poza miejsce zatrudnienia i dotyka innych sfer życia jednostki. Odwrócenie tendencji ekonomicznych wiążących się z wiekiem pracowników wydaje się koniecznością w obliczu zachodzących przemian społeczno-demograficznych.

Aktywne uczestnictwo osób w wieku powyżej 45. lat w życiu gospodarczym i społecznym, zwłaszcza tych zmarginalizowanych w wyniku dominacji „kultu młodości”, powinno być postrzegane jako szansa na właściwy i kompleksowy rozwój, a nie trudność wynikająca z zaistniałych okoliczności i wymagająca jedynie przewyciężenia. Oczekiwany rezultatem nie powinno być więc zaradzenie doraźnym skutkom starzenia, lecz kompleksowa i trwała zmiana w relacjach społecznych czy gospodarczych.

Podstawowym założeniem niniejszego poradnika dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami jest dostarczenie szeregu informacji dotyczących wspomaganie mechanizmów przeciwdziałania dyskryminacji zawodowej osób w wieku niemobilnym oraz efektywnych strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach. Podstawą dla stworzenia poradnika były wyniki prac badawczych oraz analiz prowadzonych w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego PO KL Priorytetu VI *Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, Działania 6.1 *Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie*, Poddziałania 6.1.1 *Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy*.

Celem projektu odpowiadającego na starzenie się populacji jest wskazanie konieczności wprowadzenia w przedsiębiorstwach zasadniczych zmian w procesie alokacji zasobów ludzkich poprzez dostarczenie kompleksowych analiz, prognoz oraz zaprezentowanie rekomendacji mówiących o przeciwdziałaniu dyskryminacji pracowników powyżej 45. roku życia i metod zwiększenia efektywności strategii zarządzania wiekiem.

Poradnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami składa się z trzech głównych części. W pierwszej wskazane oraz uargumentowane zostaną korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorcy decydujący się na zatrudnienie osób powyżej 45. roku życia. Niezależnie od sytuacji zawodowej starszych osób, należy pamiętać, że poprzez swoje doświadczenie i umiejętności, a także posiadany potencjał, starsi pracownicy mogą stanowić cenne źródło dla wprowadzenia niestandardowych, ale skutecznych rozwiązań oraz zwiększenie wydajności firmy. Chociaż treść poradnika koncentruje się przede wszystkim na osobach pozbawionych pracy, warto mieć na uwadze również sytuację osób starszych posiadających stałe lub czasowe zatrudnienie. W drugiej części sporządzono zestawienie najważniejszych regulacji prawnych na rzecz równego traktowania pracowników w wieku niemobilnym na rynku pracy. W tym fragmencie poradnika przedstawione i opatrzone praktycznym komentarzem zostaną te akty prawne oraz wytyczne, zarówno krajowe, jak i pochodzące z Unii Europejskiej, które mają zagwarantować osobom powyżej 45. roku życia sprawiedliwe traktowanie w momencie podejmowania i wykonywania pracy zawodowej. Ostatnia część przybliży najefektywniejsze metody zarządzania kadrami. Abstrahując od dominującego w przedsiębiorstwie wieku pracowników, konieczne jest zarządzanie posiadanymi zasobami ludzkimi w taki sposób, by przy zachowaniu wzrostu wyników gospodarczych następowała skuteczna promocja idei równości pracowników w różnym wieku. Chodzi zatem o wyróżnienie „dobrych praktyk”, mogących znaleźć zastosowanie we wszystkich dziedzinach gospodarki. W zakończeniu każdej części merytorycznej pojawiają się przykłady pozytywnego oraz negatywnego postępowania w stosunku do osób powyżej 45. roku życia, związane tematycznie z danym fragmentem opracowania. Poradnik poprzedzono wstępem zawierającym prognozy dotyczące przewidywanej sytuacji społeczno-demograficznej w Europie oraz Polsce.

1. Społeczno-demograficzna sytuacja Polski na tle Europy

Celem pierwszej części Poradnika jest zaprezentowanie aktualnej sytuacji społeczno-demograficznej Europy i Polski oraz prognoz dotyczących zmian w wielkości populacji. Pozwoli to na uświadomienie Czytelnikowi, jak w ciągu najbliższych lat najprawdopodobniej zmienią się liczebności poszczególnych kategorii wiekowych, ze specjalnym uwzględnieniem osób powyżej 45. roku życia. Należy przy tym pamiętać, że przewidywania odnośnie przyszłości opierają się jedynie na wnioskach płynących z obecnej sytuacji, a w konsekwencji obarczone są znacznym ryzykiem.

Prognozy na temat wielkości populacji Unii Europejskiej tworzone w perspektywie dalszej (2060)¹ lub bliższej (2030)² pokazują, że liczba jej mieszkańców nie ulegnie szczególnej zmianie. W zależności od momentu tworzenia prognoz – a co za tym idzie, aktualnego występowania optymistycznych bądź pesymistycznych tendencji społeczno-ekonomicznych – mówi się albo o nieznacznym spadku, albo o równie niewielkim wzroście liczby ludności. Według przewidywań zachowanie zbliżonego do obecnego stanu populacji będzie możliwe dzięki dodatniemu wskaźnikowi dzietności w Holandii, Francji oraz Wielkiej Brytanii. Mimo występowania ogólnej tendencji do spadku liczby urodzeń w większości państw rozwiniętych, w ich przypadku prognozowane jest utrzymanie się dodatniego przyrostu naturalnego. Jednak ważniejszym źródłem oddziałującym na liczbę ludności Unii Europejskiej będzie zwiększający się napływ emigrantów³. Należy więc zauważyć, że chociaż nie zmieni się znacznie sama wielkość populacji, to jednocześnie przekształceniu ulegnie skład osobowy mieszkańców. Co więcej, zdecydowanemu przeobrażeniu ulegnie struktura wiekowa na Starym Kontynencie.

Społeczeństwo Unii Europejskiej ulega wyraźnemu starzeniu. Przewiduje się, że na przełomie drugiej i trzeciej dekady XXI wieku nastąpi zahamowanie wzrostu liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym, co będzie spowodowane mniejszą liczbą urodzeń (w skali całej Unii). W dłuższej perspektywie czasu przyczyni się to do spadku liczby osób w wieku produkcyjnym przypadających na osoby w wieku nieprodukcyjnym. Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym wzrośnie zwłaszcza ze względu na ilości obywateli drugiego pokolenia wyżu demograficznego Unii Europejskiej, którzy przejdą na emeryturę⁴.

¹ 2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008–2060), European Economy 2/2009, www.ec.europa.eu [data dostępu: 23.07.2010].

² K. Giannakouris, *Regional population projections EUROPOP 2008: Most EU regions face older population profile In 2030*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 26.07.2010].

³ W perspektywie czasu prognozy odnoszące się do wielkości emigracji uległy zmianie. Na początku XXI wieku mówiło się raczej o spadku liczby emigrantów spoza Unii Europejskiej; aktualnie przewidywana jest odwrotna tendencja.

⁴ Komunikat Komisji – *Demograficzna przyszłość Europy – Przekształcić wyzwania w nowe możliwości* COM/2006/0571, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 22.07.2010].

W tabeli 1. zaprezentowano prognozowane dane na temat ludności Unii Europejskiej w 2030 roku, porównując je z danymi dla 2010 roku. W kolumnach zamieszczono również informację o udziale osób powyżej 65. roku życia w całej populacji (średnio dla Unii Europejskiej oraz poszczególnych państw) w 2010 roku i prognozowaną dla 2030 roku.

Tabela 1. Stan ludności w 2010 roku oraz 2030 roku w Unii Europejskiej⁵

Państwo	Ludność na 1.I (w tysiącach)		Udział osób powyżej 65. roku życia w całej populacji (w procentach)	
	2010	2030	2010	2030
Unia Europejska	501 062	519 942	17,4	23,6
Belgia	10 827	11 745	17,2	22,9
Bułgaria	7564	6753	17,5	23,3
Czechy	10 507	10 420	15,4	22,9
Dania	5535	5808	16,4	22,8
Niemcy	81 800	80 152	20,6	27,6
Estonia	1340	1267	17,0	21,7
Irlandia	4456	5881	11,3	16,0
Grecja	11 295	11 573	18,9	24,2
Hiszpania	45 989	52 661	16,7	22,1
Francja	64 714	67 982	16,7	23,2
Włochy	60 340	61 868	20,3	26,2
Cypr	798	1072	12,7	17,9
Łotwa	2248	2033	17,4	22,2
Litwa	3329	3083	16,0	22,1
Luksemburg	502	607	14,3	19,6
Węgry	10 013	9651	16,6	22,0
Malta	413	432	14,8	24,2
Holandia	16 578	17 208	15,3	24,1
Austria	8375	8988	17,6	23,7
Polska	38 167	36 975	13,6	23,0
Portugalia	10 638	11 317	17,8	23,3
Rumunia	21 462	20 049	14,9	20,3
Słowenia	2047	2023	16,6	25,3
Słowacja	5425	5332	12,3	21,3
Finlandia	5351	5569	17,1	25,5
Szwecja	9341	10 270	18,2	22,5
Wielka Brytania	62 008	69 224	16,4	20,5

Źródło: K. Giannakouris, *Regional population projections EUROPOP 2008: Most EU regions face older population profile In 2030*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 26.07.2010], s. 8–12; oraz *EU-27 population 501 million at 1 January 2010*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010].

⁵ Uwzględniono jedynie skład Unii Europejskiej z 2010 roku. Najprawdopodobniej do 2030 roku ilość państw członkowskich zwiększy się. Krajami kandydującymi w 2010 roku były Chorwacja, Islandia, Macedonia oraz Turcja, a potencjalnymi kandydatami Albania, Bośnia i Hercegowina, Czarnogóra oraz Serbia; zob. www.ec.europa.eu [data dostępu: 05.08.2010].

Według prognoz, udział osób w wieku powyżej 65. roku życia w całej populacji Unii Europejskiej ulegnie zwiększeniu z 17,4% w 2010 roku do przewidywanych 23,6% w 2030 roku. Oznacza to, że prawie ¼ ludności Starego Kontynentu wchodzącej w skład Unii osiągnie (lub będzie na granicy) aktualnego wieku emerytalnego.

Największym udziałem osób starszych w całej populacji charakteryzują się obecnie Niemcy i według prognoz utrzymają się pod tym względem na czele z prawie ⅓ mieszkańców powyżej 65. roku życia w roku 2030. Zaraz za nimi uplasują się Włosi, także współcześnie posiadający względnie stare społeczeństwo, z co piątym obywatelem powyżej 65. roku życia (a w 2030 z co czwartym). Natomiast w przypadku trzeciego miejsca sytuacja ulegnie zmianie. W 2010 roku najstarszymi społeczeństwami charakteryzują się Grecja oraz Szwecja. Z kolei, według prognoz, w 2030 roku państwami o dużej liczbie obywateli powyżej 65. roku życia (za Niemcami oraz Włochami) będą Finlandia oraz Słowenia.

Najmniejszy udział osób starszych występuje obecnie wśród mieszkańców Irlandii (11,3%), a niewiele większym udziałem charakteryzują się Słowacja oraz Cypr (odpowiednio 12,3% oraz 12,7%). Według prognoz w 2030 roku w Irlandii nadal będzie najmniej obywateli powyżej 65. roku życia, choć ich udział wzrośnie do poziomu 16%. Drugim państwem o względnie młodej populacji pozostanie Cypr (17,9%), a trzecim będzie Luksemburg (19,6%).

Udział osób starszych zwiększy się wśród państw członkowskich średnio o 6,5 punktu procentowego [p.p.] (od najmniejszego przyrostu wynoszącego 4,1 p.p. w Wielkiej Brytanii do największego równego 9,4 p.p. dla Malty oraz Polski).

Według prognoz tworzonych w ramach Unii Europejskiej, Polska charakteryzująca się obecnie względnie młodym społeczeństwem, stanie się państwem o przeciętnym poziomie udziału osób powyżej 65. roku życia w całej populacji (na tle innych społeczeństw członkowskich). Zestarzenie się społeczeństwa polskiego będzie jednak, obok Malty, najbardziej odczuwalne, gdyż udział osób starszych wśród wszystkich mieszkańców zwiększy się o 9,4 p.p. W konsekwencji, o ile społecznie sytuacja nie powinna stać się dużo gorsza niż wśród pozostałych państw członkowskich, o tyle skutki gospodarcze przemian demograficznych mogą być o wiele większe i bardziej odczuwalne.

W tabeli 2. przedstawiono długość życia⁶ obywateli państw wchodzących w skład Unii Europejskiej w 2008 roku.

⁶ Należy pamiętać, że tablice prezentujące przeciętne trwanie życia nie stanowią prognozy, lecz określają średni wiek, jakiego dożyły osoby zmarłe w danym roku. W konsekwencji, realne dalsze trwanie życia osób obecnie narodzonych – przy zachowaniu pozytywnych warunków społeczno-ekonomiczno-politycznych – wydłuży się najpewniej o kilka dodatkowych lat; zob. *Trwanie życia w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009, s. 9.

Tabela 2. Długość życia obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej w 2008 roku

Państwo	Mężczyźni	Kobiety
Belgia	77,5	83,5
Bułgaria	69,5	76,6
Czechy	74,0	80,1
Dania*	76,0	80,5
Niemcy	77,2	82,5
Estonia	67,6	79,2
Irlandia*	76,7	81,5
Grecja	77,2	82,2
Hiszpania	79,1	85,2
Francja	77,5	84,3
Włochy	78,8	84,1
Łotwa	67,2	77,9
Litwa	66,3	77,6
Luksemburg*	77,6	82,7
Węgry*	69,2	77,3
Malta	76,9	81,9
Holandia	78,4	82,4
Austria	77,6	83,0
Polska	71,3	80,0
Portugalia	75,5	81,7
Rumunia	69,5	76,7
Słowenia*	75,0	82,3
Słowacja	70,9	78,7
Finlandia	76,3	83,0
Szwecja	79,1	83,2
Wielka Brytania*	77,6	81,7

Źródło: M. Marcu, *The EU-27 population continues to grow. Population statistics In Europe 2008: first results*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 27.07.2010], s. 5.

* Dane dla roku 2007

Na terenie Unii Europejskiej występują względnie duże zróżnicowania przeciętnej długości życia (ponad 12 lat w przypadku mężczyzn oraz ponad 8 lat w przypadku kobiet). Ogólnie rzecz biorąc, w krajach wysoko rozwiniętych, stanowiących w sensie historycznym trzon Unii, ludzie żyją o kilka lat dłużej niż w pozostałych państwach członkowskich. Szczególne różnice można zaobserwować w przypadku państw ostatnio zrzeszonych.

Najdłużej w Unii Europejskiej żyją Szwedzi, Hiszpanie, Włosi oraz Holendrzy – niemal 80 lat. Wśród pań szczególną długowiecznością charakteryzują się Hiszpanki, Francuzki oraz Włoszki dożywające średnio ponad 84 lat. Najkrócej natomiast żyją mężczyźni na Litwie, Łotwie oraz w Estonii (umierający przed 68. rokiem życia), a kobiety – w Bułgarii, Rumunii oraz na Węgrzech (mając około 77 lat).

Polska pod względem przeciętnej długości życia na tle pozostałych państw Unii Europejskiej nie wypada najlepiej, zajmując dopiero 19. pozycję⁷ zarówno w przypadku

⁷ Przy uwzględnieniu 26 państw. Wyłączony został Cypr, dla którego nie znaleziono informacji o długości życia ani w 2007, ani w 2008 roku.

mężczyzn (71,3 lat), jak i kobiet (80 lat). Względnie duża jest również różnica wieku osiąganego przez kobiety i mężczyzn – średnia w Unii Europejskiej wynosi 6,5 lat, natomiast w Polsce 8,7. Z drugiej strony, należy podkreślić, że od momentu transformacji ustrojowej długość życia obywateli Polski zwiększyła się średnio o 5 lat⁸.

W tabeli 3. umieszczono dane dotyczące przeciętnego dalszego trwania życia mieszkańców Polski ze względu na płeć w wieku 45 lat w latach 1950–2008.

Tabela 3. Przeciętne dalsze trwanie życia osób w wieku 45 lat w Polsce

Lata	Mężczyźni	Kobiety
1950	25,5	29,2
1960	27,7	31,6
1970	27,5	32,3
1980	26,2	32,4
1990	26,1	33,0
2000	27,9	34,7
2008	29,1	36,3

Źródło: *Trwanie życia w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009, s. 13.

W 2008 roku w Polsce mężczyźni w wieku 45 lat mieli przed sobą 29,1 lat życia i w porównaniu do swoich rówieśników z 1950 roku, żyli dłużej o 3,6 lat. Natomiast kobiety w wieku 45 lat miały przed sobą 36,3 lat życia, a tym samym o 7,1 lat dłuższą perspektywę życia niż 45-letnie kobiety w 1950 roku. Oznacza to także, że większość 45-letnich mężczyzn i kobiet z 2008 roku będzie utrzymywała się ze świadczeń emerytalnych⁹ odpowiednio – 9 oraz 21 lat.

W tabeli 4. zaprezentowano prognozy dotyczące długości życia Polaków w latach 2009, 2010–2035, uwzględniając podział na województwa oraz płeć mieszkańców.

⁸ *Trwanie życia... op. cit.*, s. 12–16.

⁹ Przyjmując granicę wieku emerytalnego na 60 lat w przypadku kobiet oraz 65 lat w przypadku mężczyzn.

Tabela 4. Trwanie życia w latach 2009*, 2010–2035

Województwo	Mężczyźni										Kobiety				
	lata														
	2009*	2015	2020	2025	2030	2035	2009*	2015	2020	2025	2030	2035			
Polska	71,5	72,3	73,4	74,6	75,8	77,1	80,1	80,2	80,8	81,5	82,2	82,9			
Dolnośląskie	70,9	71,9	73,0	74,2	75,4	76,8	79,4	79,7	80,4	81,0	81,7	82,5			
Kujawsko-pomorskie	71,4	72,2	73,2	74,4	75,6	76,9	79,5	79,8	80,4	81,1	81,8	82,5			
Lubelskie	70,8	71,7	72,9	74,1	75,3	76,7	80,5	80,7	81,3	81,9	82,5	83,2			
Lubuskie	70,7	71,7	72,9	74,1	75,4	76,8	79,5	79,9	80,6	81,4	82,3	83,2			
Łódzkie	69,2	70,4	71,6	72,9	74,3	75,7	78,9	79,2	79,9	80,5	81,3	82,0			
Małopolskie	73,1	73,7	74,7	75,7	76,9	78,1	81,1	81,0 ^a	81,6	82,3	82,9	83,6			
Mazowieckie	71,8	72,6	73,7	74,9	76,1	77,5	80,4	80,8	81,4	82,0	82,7	83,4			
Opolskie	72,7	73,2	74,2	75,3	76,4	77,7	80,5	80,2 ^a	80,8	81,5	82,1	82,8			
Podkarpackie	73,2	73,7	74,7	75,8	76,9	78,1	81,1	81,2	81,8	82,4	83,0	83,7			
Podlaskie	71,9	72,7	73,8	75,0	76,2	77,5	81,5	81,1 ^a	81,7	82,3	83,0	83,7			
Pomorskie	72,5	73,0	74,1	75,2	76,3	77,6	80,1	80,4	81,0	81,7	82,4	83,1			
Śląskie	71,0	72,1	73,2	74,4	75,6	76,9	79,1	79,4	80,1	80,7	81,4	82,2			
Świętokrzyskie	71,7	72,3	73,4	74,5	75,7	77,0	81,1	80,9 ^a	81,5	82,1	82,7	83,4			
Warmińsko-mazurskie	70,7	71,4	72,5	73,8	75,1	76,4	79,8	80,1	80,7	81,4	82,0	82,8			
Wielkopolskie	72,0	72,6	73,6	74,7	75,9	77,2	79,9	80,0	80,6	81,3	82,0	82,7			
Zachodniopomorskie	71,0	72,0	73,0	74,2	75,4	76,7	79,5	79,8	80,4	81,1	81,7	82,5			

Źródło: *Przebieganie trwania życia w 2009 r. według województw*, GUS, www.stat.gov.pl [data dostępu: 26.07.2010] oraz *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009, s. 78.

* Dane rzeczywiste

^a W tych przypadkach zmniejszenie się liczby długości życia między 2009 (dane rzeczywiste) a 2015 (przewidywane) świadczy o stawianiu mniej optymistycznych prognoz w momencie ich konstrukcji w 2008 roku.

Zgodnie z prognozami, do 2035 roku długość życia mężczyzn w porównaniu z 2009 rokiem ulegnie zwiększeniu o ponad 5 lat, a kobiet o niecałe 3. Zmniejszy się dysproporcja między osiąganym średnim wiekiem mężczyzn i kobiet (w 2009 roku wynosząca 8,6 lat, a w 2035 – 5,8 lat).

W 2009 roku mężczyźni oraz kobiety żyli najkrócej w województwie łódzkim. W porównaniu do średniej długości życia dla całego kraju mężczyźni w województwie łódzkim żyli krócej o ponad 2 lata, a kobiety o niecałe 1,5. Według prognoz, ten stan utrzyma się, chociaż powinny zniknąć tak duże różnice między województwem łódzkim a resztą kraju w średnim osiąganym wieku ludności. W 2009 roku najdłużej żyli mężczyźni w województwach małopolskim oraz podkarpackim, natomiast kobiety – w województwie podlaskim. Zgodnie z przewidywaniami sytuacja pod tym względem nie powinna ulec zmianie.

W tabeli 5. zaprezentowano prognozy dotyczące liczby ludności w Polsce w latach 2009–2035, uwzględniając podział na tereny miejskie oraz wiejskie.

Tabela 5. Stan ludności w latach 2009–2035

Rejon	2009*	2010	2015	2020	2025	2030	2035
ludność na 31 grudnia (w tysiącach)							
Ogółem	38 167	38 092	38 016	37 829	37 438	36 796	35 993
Miasto	23 278	23 145	22 897	22 649	22 299	21 799	21 215
Wieś	14 889	14 946	15 118	15 180	15 139	14 996	14 778
Przyrost/ubytki ludności (w tysiącach)							
Ogółem	–	–75	–76	–187	–391	–642	–803
Miasto	–	–133	–248	–248	–350	–500	–584
Wieś	–	+57	+172	+62	–41	–143	–218

Źródło: *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 XII 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010, s. 11; oraz Prognoza ludności na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2009, s. 157.

* Dane rzeczywiste

Jak wynika z powyższej tabeli, w Polsce do 2035 roku prognozowany jest ponad dwumilionowy spadek liczby ludności. Tendencja malejąca będzie stała, mimo że do 2025 roku przewidywany jest wzrost populacji na terenach wiejskich. Nie będzie on jednak wystarczająco wielki, by pokryć „ubytki” wynikające z ujemnego przyrostu naturalnego w miastach.

Przedstawione dane pokazują, że populacja w Unii Europejskiej nie ulegnie szczególnej zmianie, a w krótszej perspektywie może nawet nieznacznie wzrosnąć. Równocześnie, w przypadku większości państw rozwiniętych, wystąpi ujemny przyrost naturalny. Braki w populacji będą uzupełniane przede wszystkim za sprawą rosnącej emigracji osób z państw trzeciego świata, co jednak nie przełoży się na odtworzenie populacji, a jedynie jej ilościowe odwzorowanie. Liczbę mieszkańców Unii Europejskiej będzie kształtował także dodatni przyrost naturalny, który zostanie zahamowany na przełomie drugiej i trzeciej dekady XXI wieku. Zmianom zachowań prokreacyjnych

będą towarzyszyć przeobrażenia struktury ludności. Wydłużająca się oczekiwana długość życia powoduje, że społeczeństwa ulegają starzeniu, a tym samym udział osób starszych bądź w podeszłym wieku zwiększy się w stosunku do ogółu ludności. Według prognoz, prawie co czwarty obywatel Unii Europejskiej w 2030 roku będzie miał ponad 65 lat.

W Polsce będzie można zaobserwować analogiczne tendencje. Niewielki przyrost naturalny¹⁰ przy równoczesnym wydłużającym się trwaniu życia – realnym i oczekiwanym – a co za tym idzie – ogólnym starzeniu się społeczeństwa – sprawią, że coraz istotniejszą grupę ekonomiczną i społeczną będą stanowić osoby powyżej 45. roku życia.

¹⁰ Do połowy pierwszej dekady XXI wieku w Polsce występował ujemny przyrost naturalny.

2. Korzyści wynikające z zatrudniania osób powyżej 45. roku życia

Współcześnie w przekonaniu większości ludzi starzenie się jest zjawiskiem negatywnym w wielu wymiarach. Coraz częściej przestaje być postrzegane jako efekt naturalnego procesu wynikającego z biologicznych uwarunkowań organizmu i staje się efektem domniemanych zaniedbań. W konsekwencji starzenie wydaje się możliwe do zatrzymania czy odwrócenia poprzez szereg zabiegów o mniej lub bardziej inwazyjnym w stosunku do ciała charakterze¹¹.

Wyobrażenia na temat starości znajdują swoje odzwierciedlenie w podejściu przedsiębiorców do starszych pracowników. Dominującą tendencją w chwili rekrutacji lub konieczności zatrudnienia jest wręcz nieskrywana niechęć, a w momencie pojawienia się nadarzającej okazji zatrudniona starsza osoba zostaje bez żalu zastąpiona przez młodszego kandydata. Działania takie pozostają nie tylko w opozycji do obowiązującego prawa¹², lecz również opierają się na negatywnych stereotypach oraz błędnych przekonaniach. Celem drugiej części poradnika jest omówienie problemu starszych pracowników w kontekście ich zatrudnienia. Zalety oraz korzyści wynikające z zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia zostaną wymienione w opozycji do negatywnych wyobrażeń pracodawców na ich temat.

2.1. Rozumienie i znaczenie ageizmu

Podstawę uprzedzeń wobec starszych osób, nie tylko pracowników, stanowi ageizm czy wiekizm¹³ (*agism* lub *ageism*) – termin powstały analogicznie do rasizmu czy seksizmu, obejmujący odczucia, przekonania i zachowania kierowane w stosunku do osób lub grup, wynikające z postrzegania ich wieku¹⁴. Ageizm najczęściej definiuje się jako zestaw określonych przekonań, uprzedzeń oraz stereotypów mających swoje podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi wynikającym z procesu starzenia się, a dotyczących ich kompetencji, funkcjonowania czy potrzeb¹⁵.

¹¹ Zob. K. Monkiewicz-Święcicka, *Świat kręci się wokół ciała*, „Przegląd” 27/2003, www.przegląd-tygodnik.pl [data dostępu: 19.08.2010].

¹² Zob. następną część Poradnika IV.2. *Polskie rozwiązania dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek*.

¹³ W literaturze spotyka się częściej spolszczoną wersję angielskiego słowa (ageizm) niż próbę jego bezpośredniego przełożenia na język polski (wiekizm). Jedną z pierwszych osób proponujących stosowanie nowego pojęcia i przedstawiających na forum publicznym problem dyskryminacji osób starszych w jednym z wymiarów życia społecznego był J. Jedlicki, zob. *Przepraszam, że jeszcze żyję*, www.kartyon-line.pl [data dostępu: 13.08.2010].

¹⁴ B. R. Levy, M. R. Banaji, *Implicit ageism* [w:] T. D. Nelson (red.), *Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons*, MIT Press, London, s. 50.

¹⁵ B. Bytheway, *Ageism*, Open University Press, Philadelphia 1995, s. 14.

Stereotypowy wizerunek starszych osób przedstawia je jako niesprawne, mało dynamiczne, pozbawione refleksu i wigoru w działaniu, mające trudności w komunikacji z innymi osobami (zwłaszcza młodymi), konserwatywne, przeciwne zachodzącym zmianom i opierające się nowym rozwiązaniom technologicznym postępujące przede wszystkim nawykowo i zgodnie z utrwalonymi przyzwyczajeniami¹⁶, a także niesamodzielne, często schorowane, wymagające opieki i wsparcia ze strony innych – również w kwestiach finansowych¹⁷ i posiadające pewne przywileje społeczne, które stanowią dla państwa dodatkowe obciążenie¹⁸. Uważa się, że starsze osoby sprawdzają się głównie w roli dziadków i babć czy działaczy społecznych, a także, że dysponują pewną wiedzą i doświadczeniem (rzadko przekładającym się na praktykę)¹⁹.

Stereotypom przeczą jednak deklaracje starszych osób oraz wyniki prowadzonych badań. Zgodnie z nimi, osoby po 45. roku życia nie oczekują ze strony otoczenia wsparcia – o ile rzeczywiście nie wymaga tego ich stan fizyczny (niepełnosprawność lub choroba). Nie narzekają również na posiadane dobra materialne czy wysokość przyśługujących im świadczeń²⁰. Kwestia nieporadności czy też niedołążności również jest niejednoznaczna i pozostaje uzależniona od indywidualnych czynników charakterystycznych dla danej jednostki. Dotyczy to także intelektualnych zdolności i umiejętności. Stan organizmu w zaawansowanym wieku wiąże się z prowadzonym, całościowym trybem życia²¹. Jak pokazują badania sondażowe, osoby po 45. roku życia, zarówno pod względem samopoczucia fizycznego, jak i duchowego, czują się raczej młodo i w zdecydowanej większości patrzą optymistycznie w przyszłość²². Ich pozytywne nastawienie świadczy o niesłuszności przekonania o negatywnym stosunku osób starszych do rzeczywistości. Co więcej, zgodnie z ich deklaracjami, wydaje się, że są chętni do podejmowania pracy zawodowej oraz nowych wyzwań, w tym między innymi do nauki nowoczesnych technologii.

Powstanie negatywnych przekonań na temat starszych osób ma wiele źródeł. Niewątpliwie jednym z najważniejszych jest współczesny, popularny „kult młodości”²³, znajdujący swoje odzwierciedlenie w innych wymiarach życia społecznego²⁴ i wiążący się ze wspomnianym na początku przekonaniem o możliwości przeciwdziałania starzeniu. Kultura popularna wyznacza standardy nie tylko na temat wyobrażeń, ale także real-

¹⁶ J. Kotulska, *Stereotypy na temat wieku a stosunek bibliotek do bibliotekarzy 50+* [w:] (red.) B. Bednarek-Michalska, „Biuletyn EBIB”, nr 7/2008 (98), październik, www.ebib.info [data dostępu: 14.10.2010].

¹⁷ J. Papiernik, *Wizerunek osób starszych w mediach – stereotypy niezgodne z rzeczywistością*, www.zycie.senior.pl [data dostępu: 14.10.2010].

¹⁸ Na podstawie badań sondażowych CBOS, K. Wądołowska, *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości*, BS/157/2009, Warszawa, listopad 2009, www.cbos.pl [data dostępu: 14.10.2010], s. 3–4.

¹⁹ *Ibidem*, s. 3.

²⁰ *Dziadkowie i wnuki o sobie, wzajemnych relacjach i ludziach starszych*, OBOP 2007, za: *Dziadkowie i wnuki – relacje i przesłania*, www.rodzina.senior.pl [data dostępu: 14.10.2010].

²¹ J. Nowak, *Problem starzenia społeczeństw w kontekście przemian kulturowo-demograficznych*, www.knsp.uksw.edu.pl [data dostępu: 14.10.2010].

²² Na podstawie badań sondażowych CBOS, B. Wciórka, *Między młodością a starością*, BS/22/2007, Warszawa, luty 2007, www.cbos.pl [data dostępu: 14.10.2010].

²³ Zob. na przykład E. Vilar, *Starość jest piękna. Manifest przeciwko kultowi młodości. Fragment*, „Gazeta Wyborcza” 21.11.2008, www.gazeta.pl [data dostępu: 19.08.2010].

²⁴ *Kult młodości. Starość jako temat tabu*, www.bycseniorem.pl [data dostępu: 19.08.2010].

nego zachowania, ubioru czy słownictwa. Ten, kto nie odnajduje się w porządku kultury popularnej, jest marginalizowany²⁵.

Nie można jednak ograniczać sposobu traktowania osób starszych jedynie do kwestii kultury. Zmiany w stosunkach społecznych, do jakich doszło na przestrzeni ostatnich dwóch stuleci XX wieku, doprowadziły do negacji tradycyjnych relacji międzyludzkich, w tym związków i zależności między młodszym i starszym pokoleniem. Kiedyś starsze osoby były postrzegane jako posiadające nieoceniony zasób wiedzy, a ich śmierć stanowiła niepowetowaną stratę doświadczenia oraz mądrości²⁶. Współcześnie traktuje się je jako gorsze, mniej wartościowe, stanowiące głównie obciążenie – zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Należy zauważyć, że to właśnie zanik więzi i poczucia międzypokoleniowej wspólnoty były podstawą do sformułowania pojęcia ageizmu w latach 70. XX wieku²⁷.

Równie istotne dla pojawienia się negatywnych stereotypów, szczególnie tych odnoszących się do starszych pracowników, były przeobrażenia ekonomiczne. Z jednej strony, są to przede wszystkim zachodzące nieustannie technologiczne unowocześnienia powodujące, że wiedza i umiejętności szybko tracą na swej aktualności, a od pracownika wymaga się ciągłej nauki. Pojawia się przekonanie, że starsi pracownicy, zdobywający podstawy swojego zawodu przed wieloma laty, nie są już w stanie dostosować się do nowej rzeczywistości²⁸. Z drugiej strony, zmiana sytuacji na rynku pracy to wynik kryzysu etycznego w niektórych zawodach. Oczekiwania pracodawców nastawionych na zysk powodują, że wieloletnie doświadczenie i rzetelność pracownika tracą na znaczeniu – liczy się jedynie wydajność. Konieczność osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę, niezależnie od niematerialnych kosztów, jest często nieakceptowana przez starsze osoby nauczone etosu pracy.

Do tych kilku najważniejszych fundamentów ageizmu dochodzą jeszcze specyficzne uwarunkowania wynikające z procesu starzenia się oraz rodzimego rynku pracy. W pierwszym wypadku chodzi o pojawienie się wraz z wiekiem potrzeb dotyczących codziennego funkcjonowania, co ma również wpływ na realizację zadań związanych z wykonywanym zawodem.

Problem rynku jest natomiast nieco bardziej złożony. Należy zauważyć, że w wyniku transformacji systemowej doszło do poważnego zaburzenia polskiej gospodarki, objawiającego się likwidacją wielu przedsiębiorstw i miejsc pracy. Niwelacja skutków nagłego i względnie wysokiego bezrobocia była nastawiona przede wszystkim na osoby młode, co z kolei powodowało swoistego rodzaju wypychanie z rynku zawodowego starszych pracowników. Sprzyjało temu bardzo często niskie wykształcenie dotychczas zatrudnionych w państwowych zakładach pracy ludzi, którzy mieli zagwarantowane utrzymanie niezależnie od realnych kompetencji czy wykonywanej pracy²⁹.

²⁵ Zob. M. Krajewski, *Kultur kultury popularnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.

²⁶ B. Tokarz, *Postawy wobec starości i ludzi starszych*, [w:] taż, *Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenie osób starszych*, Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce, Warszawa 2005, s. 11.

²⁷ Za: J. Nicole-Urbanowicz, *Ageizm i dyskryminacja ze względu na wiek*, Niebieska Linia, nr 6/2006, www.pismo.niebieskalinia.pl [data dostępu: 13.08.2010].

²⁸ E. Kitlińska, *Za starzy do pracy*, *Gazeta Studencka*, marzec 2006, nr 7/96, www.gospodarka.edu.pl [data dostępu: 19.08.2010].

²⁹ J. Papiernik, *Silver Economy – strategia ekonomiczna wobec starzenia się społeczeństw*, www.finance.senior.pl [data dostępu: 19.08.2010].

Obraz starości jest niejednoznaczny. Z jednej strony – dodatni, ponieważ składa się na niego wieloletnie doświadczenie oraz zdobyta wiedza. Jednak z drugiej strony, mechanizmy regulujące sytuację na rynku pracy nie sprzyjają osobom starszym – w momencie osiągnięcia przez nie określonego wieku lub spełnienia ustawowych kryteriów pozbawiają je zatrudnienia, nie dając gwarancji na samodzielne utrzymanie z należnej emerytury. W konsekwencji starsi ludzie zostają skazani na wykluczenie społeczne, a w skrajnych przypadkach – na życie w biedzie³⁰.

Jednym z podstawowych ekonomicznych wyznaczników ageizmu jest przekonanie, że starsi ludzie zajmują stanowiska pracy, które mogłyby należeć do młodszych pracowników, a szczególnie dopiero wchodzących na rynek absolwentów. Tego typu wyobrażenia nasiliły się w Polsce w okresie dużego bezrobocia, które pojawiło się po pierwszym etapie transformacji systemowej oraz później – wraz ze spowolnieniem gospodarczym na początku XXI wieku³¹. Jest to jednak zdecydowanie błędna interpretacja sytuacji. Po pierwsze, stanowiska pracy zajmowane przez starszych pracowników wymagają określonego doświadczenia i wiedzy, a tym samym obowiązki z nimi związane nie mogą być wykonywane przez młode osoby pozbawione praktyki³². Po drugie, wydłużająca się aktywność zawodowa starszych ludzi jest korzystna dla państwa, ponieważ zmniejszają się obciążenia wynikające z konieczności wypłacania różnego rodzaju świadczeń społecznych. Dzięki temu władze centralne i lokalne dysponują większą ilością środków, które mogą zostać przeznaczone na tworzenie miejsc pracy rzeczywiście odpowiadających na potrzeby młodych ludzi³³. Nie jest to bezpośrednia korzyść dla zatrudniającego pracodawcy, lecz sprzyja rozwojowi całej gospodarki³⁴. Pośrednio indywidualny przedsiębiorca również odnosi z tego pożytek.

³⁰ Osoby pozbawione pracy – niezależnie od przyczyny – tracą dostęp do wielu form aktywności oraz mają zawężone pole znajomości. Jednocześnie, w wielu przypadkach, świadczenia emerytalne są zbyt niskie, co uniemożliwia realizację podstawowych potrzeb, zob. *Dobre praktyki w zatrudnianiu. Sukces po 45. roku życia*, www.fppz.pl [data dostępu: 13.08.2010].

³¹ *Bezrobocie 1990–2010*, www.rynekpracy.pl [data dostępu: 16.08.2010].

³² Wszystkie uwagi opierają się na założeniu pewnego rodzaju stanu idealnego, którego podstawą jest działanie racjonalne, na przykład w momencie zatrudniania osób uwzględnia się ich kompetencje, a nie kieruje się zasadą nepotyzmu.

³³ T. Schimanek, *Bezrobocie – co robić? Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Warszawa 2006, www.fise.org.pl [data dostępu: 16.08.2010], s. 5.

³⁴ Co więcej, w świetle badań OECD wydaje się, że poziom bierności/aktywności zawodowej wśród osób starszych jest skorelowana z bezrobociem/zatrudnieniem osób młodych; zob. A. Chłoń-Domińczak, *Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Polityki Społecznej – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów – na interpelację nr 9445 w sprawie pracy zarobkowej emerytów w kontekście transformacji ustrojowej i bezrobocia*, www.orka2.sejm.gov.pl [data dostępu: 19.10.2010].

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<p data-bbox="215 243 521 272">Carlsberg Bułgaria PLC (Sofia)</p> <ul data-bbox="123 335 612 548" style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo preferuje zatrudnianie młodszych osób, postrzegając je jako lepiej wykwalifikowane. • W strukturze organizacyjnej brak rady pracowników, a tym samym wiek zatrudnionych osób oraz związane z nim kwestie nie są bezpośrednio poruszane. 	<p data-bbox="706 243 1065 272">ZF Marine Arco S.p.A. (Arco «TN»)</p> <ul data-bbox="640 335 1135 719" style="list-style-type: none"> • Zmieniając sposób zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo wydało wewnętrzny biuletyn mówiący o zaletach międzypokoleniowego zatrudnienia, co podniosło poczucie wartości w grupie starszych pracowników. • Firma prowadzi otwartą politykę dotyczącą nominacji na kierownicze stanowiska. Wyznacza miejsca, na które można aplikować, a następnie prowadzi selekcję w oparciu o testy i ocenę innych przedstawicieli przedsiębiorstwa. Wbrew pozorom, nie prowadzi to do „niezdrowej” konkurencji, ale służy promocji starszych i doświadczonych pracowników.

Źródło: *Carlsberg, Bulgaria: Training and development*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].

ZF Marine, Italy: Changing attitudes, recruitment, development, flexible working practices, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].

2.2. Zalety pracowników powyżej 45. roku życia

Zdaniem pracodawców zatrudniających osoby powyżej 45. roku życia, okazują się one pracownikami: lojalnymi, stabilnymi, ambitnymi, doceniającymi pracę, spokojnymi, oddanymi, dobrze znającymi branżę i własną specjalizację, a także posiadającymi najczęściej wysokie kompetencje z zakresu komunikacji³⁵.

Lojalność starszych pracowników ma charakter wielowymiarowy. Przede wszystkim oznacza przywiązanie do przedsiębiorstwa i rezygnację z innych propozycji zawodowych (o ile oczywiście warunki pracy zaspokajają ich potrzeby, a relacje pracownicze nie uwłaczają godności). Z drugiej strony, jest również wyrazem zachowywania w tajemnicy wewnętrznych spraw firmy – począwszy od wykonywanych zadań, na problemach kończąc. W poradnikach dotyczących uczestnictwa w procesie rekrutacji, zwłaszcza w rozmowie kwalifikacyjnej, podkreśla się zakaz wydawania opinii na temat poprzedniego pracodawcy³⁶, co jest nie tylko źle widziane, ale świadczy o nieodpowiedzialności kandydata. Osoby starsze, unikające negatywnych stanów emocjonalnych, rzadziej

³⁵ *Rynek pracy pożąda starszych i doświadczonych pracowników*, www.fppz.pl [data dostępu: 16.08.2010] oraz I. Kołodziejczyk-Olczak, *Kompetencje pracownicze i ich diagnoza* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 17.08.2010], s. 25.

³⁶ Zob. na przykład *Kwestionariusz – pytania od pracodawcy*, www.pracopoplaca.pl [data dostępu: 19.08.2010].

decydują się na krytykowanie dawnego przełożonego³⁷. Co więcej, lojalność starszych pracowników może zostać wypracowana na innych podstawach niż w przypadku młodszych osób. Według ekspertów, dla pracowników wchodzących dopiero na rynek pracy wyznacznikiem przywiązania do przedsiębiorstwa będzie wysokość pensji (i jej szybki wzrost)³⁸, dodatkowe świadczenia – związane zarówno bezpośrednio z pracą (na przykład dostęp do produktów przedsiębiorstwa za darmo lub w promocyjnych cenach), jak i pośrednio (istnienie przedszkola firmowego, możliwość awansu³⁹ i rozwoju własnych umiejętności⁴⁰). W przypadku pracowników powyżej 45. roku życia większą rolę odgrywają dobre relacje międzyludzkie – w tym z przełożonym – niematerialne warunki pracy oraz gwarancja stabilnej sytuacji zawodowej i pewność zatrudnienia⁴¹.

Stabilność jest częściowo zbieżna z lojalnością wyrażającą przywiązanie do firmy i brak nagłych czy gwałtownych zmian w warunkach pracy, a pośrednio i zatrudnieniu. Odnosi się także do charakteru – wykształcenia pewnych cech pod wpływem wieloletniego doświadczenia. Jak wskazują wyniki badań, osoby starsze są w swoich zachowaniach względnie przewidywalne – pozostają wierne podejmowanym decyzjom, nie dokonują radykalnych zmian w swoim życiu⁴². Pozwala to na budowanie stabilnej struktury przedsiębiorstwa oraz planowanie podziału zadań.

Pojęcie ambicji należy rozumieć nieco inaczej w przypadku starszych i młodszych osób – wiąże się to z opisanym wcześniej rozumieniem lojalności i stabilności. We współczesnych społeczeństwach, w których dominuje „kult młodości”, dla ludzi po 45. roku życia już samo posiadanie pracy i niezależność finansowa są wyrazem pewnych ambicji. Dodatkowo, biorąc pod uwagę rozpoczęcie edukacji zawodowej w okresie funkcjonowania innego systemu edukacyjnego, czerpią przyjemność ze zdobywanej wiedzy. Posiadane przez nich informacje mają nie tylko instrumentalny charakter⁴³.

Osoby starsze, posiadające pewne doświadczenie zawodowe i życiowe, zdają sobie sprawę z wahań sytuacji na rynku pracy oraz innych komplikacji pojawiających się w codziennym funkcjonowaniu. Chętniej i łatwiej akceptują zmiany w przedsiębiorstwie wynikające z negatywnych tendencji gospodarki krajowej czy światowej. Może się to przekładać m.in. na zmniejszenie wynagrodzenia czy wstrzymanie innych dodatkowych

³⁷ R. Mazurowska, *50+ mają lepiej niż 30+*, „Rzeczpospolita”, 21.11.2009, www.rp.pl [data dostępu: 12.11.2010].

³⁸ Zob. M. Florowski, *Przełom roku, przełom kariery*, Praca i zdrowie, www.pracaizdrowie.com.pl [data dostępu: 12.11.2010] oraz wyniki badań AIESEC Polska „Pracodawca Roku 2009”, „Pracodawca Roku 2009” – poznaj najlepszych pracodawców według studentów, www.students.pl [data dostępu: 12.11.2010].

³⁹ U. Jabłońska, *Zarządzanie rozwojem młodego pokolenia pracowników*, www.gfmp.com.pl [data dostępu: 12.11.2010].

⁴⁰ A. Koperk, *Perspektywy rozwoju systemów świadczeń pozapłacowych*, *Poradnik Eksperta*, www.motywacja.sodexo.pl [data dostępu: 12.11.2010].

⁴¹ Na podstawie wyników badania konsorcjum firm PBS DGA i Human Capital Business, *Pracownicy 50+ w oczach firm: doświadczeni i samodzielni, ale chorują*, www.praca.senior.pl [data dostępu: 18.10.2010].

⁴² Na podstawie badań przeprowadzonych przez Żorską Izbę Gospodarczą, Politechnikę Śląską oraz Polskie Stowarzyszenie Psychologów Praktyków, www.equal.zory.pl [data dostępu: 18.10.2010].

⁴³ Na podstawie badań CBOS, *Co jest ważne dla Polaków?*, www.zycie.senior.pl [data dostępu: 18.10.2010].

gratyfikacji, lecz zachowanie zatrudnienia⁴⁴. Z drugiej zaś strony, dla pracowników po 45. roku życia liczą się nie tylko świadczenia pieniężne, lecz również socjalny wymiar pracy.

Jak wcześniej powiedziano, osoby starsze są stabilniejsze, a w wyniku wieloletniego doświadczenia – spokojniejsze i bardziej opanowane. W mniejszym stopniu reagują emocjonalnie na stresujące sytuacje, niechętnie wzniesają konflikty i dążą do porozumienia w grupie. W razie problemów koncentrują się na szukaniu merytorycznego rozwiązania, a nie biernym doświadczaniu negatywnych konsekwencji⁴⁵. Opanowanie i spokój są bardzo ważne w przypadku bezpośrednich lub pośrednich (telefonicznych) kontaktów z klientami, często impulsywnie i nerwowo reagujących na obowiązujące w przedsiębiorstwie procedury związane z reklamacją czy zakupami. Chociaż sposób postępowania jest uzależniony od indywidualnych cech charakteru pracownika, a nie jego wieku, osoby starsze, dzięki zdobywanej przez lata praktyce i posiadanej empatii, wydają się skuteczniejsze w rozwiązywaniu sytuacji wywołujących napięcie⁴⁶.

Oddanie wiąże się po części z lojalnością i stabilnością. Jednak w tym wypadku chodzi przede wszystkim o względnie ustabilizowaną sytuację osobistą, powodującą, że starsi pracownicy mogą swobodnie i bez większych problemów poświęcić się pracy zawodowej. Oddanie to także pochodna ambicji – osoba po 45. roku życia jest gotowa na większe poświęcenia w celu wywiązania się z powierzonych zadań, chce jak najlepiej wypełniać obowiązki, dąży do swoistej perfekcji i poczucia satysfakcji⁴⁷.

Niezależnie od technologicznego rozwoju oraz przemian zachodzących w organizacji życia społeczno-ekonomicznego, osoby starsze w związku ze swoim doświadczeniem wykazują się naturalnie większym zakresem posiadanej wiedzy oraz umiejętności. Chociaż mogą one w stosunku do kończących właśnie studia lub szkoły zawodowe absolwentów tracić na aktualności rozwiązań technologicznych, to jednak zdecydowanie nadrabiają te braki praktycznym kontaktem z daną dziedziną gospodarki, branżą czy wykonywanym zawodem. Są to umiejętności, których zdobycie wymaga nie tylko wieloletniej aktywności na rynku pracy, lecz również napotkania w trakcie swojej kariery specyficznych sytuacji, problemów lub niepowtarzalnych doświadczeń wynikających z realizacji konkretnych zadań. Przekłada się to także na działania w sytuacjach stresowych, które u młodych osób będą wywoływać większe napięcie – a dla starszych, mających już praktykę, będą mniejszym obciążeniem. Znajomość branży oraz możliwości własnego zawodu stanowią niematerialny kapitał, jaki zawsze wnosi ze sobą do firmy pracownik po 45. roku życia.

Osoby starsze zazwyczaj posiadają także wysoce rozwinięte zdolności komunikacyjne. Z jednej strony, wynika to ponownie z doświadczenia i kontaktu z innymi ludźmi (pracodawcami, klientami itd.), przez co zakres fachowego przygotowania jest znacznie

⁴⁴ Na podstawie wyników badania konsorcjum firm PBS DGA i Human Capital Business.

⁴⁵ Na podstawie badań przeprowadzonych przez Żorską Izbę Gospodarczą, Politechnikę Śląską oraz Polskie Stowarzyszenie Psychologów Praktyków, www.equal.zory.pl [data dostępu: 18.10.2010].

⁴⁶ W przypadku konsultacji osoby starsze podświadomie budzą większe zaufanie jako potencjalnie posiadające większy zakres wiedzy i charakteryzujące się lepszymi kompetencjami; zob. E. Zybent, *Rekrutacja i selekcja pracowników*, www.irsp.org.pl [data dostępu: 18.10.2010].

⁴⁷ M. Florkowski, *Praca i starość, Praca i zdrowie*, www.pracaizdrowie.com.pl [data dostępu: 18.10.2010].

większy niż w przypadku absolwentów szkół. Z drugiej strony, to efekt obycia i kultury osobistej. We wzajemnej komunikacji osoby starsze częściej i chętniej dążą do porozumienia⁴⁸.

Nie ulega wątpliwości, że z zatrudnianiem pracowników powyżej 45. roku życia wiążą się, obok wymienionych powyżej zalet, określone negatywne konsekwencje (gorsze wykonywanie czynności wymagających płynnej inteligencji, słabsze przetwarzanie informacji, poważniejszy charakter wypadków, którym ulegają⁴⁹). Jednak, wbrew potocznej opinii, nie wydają się one istotnie większe i bardziej dotkliwe niż w przypadku zatrudniania młodszych kandydatów. Koszty formalne związane z zatrudnieniem są analogiczne, natomiast nieformalne, czyli wszystkie działania mające na celu przystosowanie nowego pracownika do wykonywania obowiązków, pozostają uzależnione od konkretnej sytuacji (rodzaju pracy, wymagań, doświadczenia kandydata). Wybór pracownika powinien być podyktowany wyłącznie potrzebami przedsiębiorcy oraz efektami procesu rekrutacyjnego, a nie wynikiem stereotypowych uprzedzeń.

Przeobrażająca się struktura społeczeństw europejskich sprawia, że już niedługo pracodawcy w momencie poszukiwania kandydata do pracy nie będą dysponować szczególnym marginesem swobody. Zatrudnianie starszych pracowników będzie koniecznością, gdyż liczba osób w wieku produkcyjnym ulegnie zmniejszeniu, a ich wiek zdecydowanemu podwyższeniu. Nie oznacza to, że podejmowana decyzja musi opierać się wyłącznie na przymusie i pogodzeniu się z obniżeniem wartości przedsiębiorstwa. Odpowiednie przygotowanie oraz zwrócenie uwagi na wymienione zalety pracowników po 45. roku życia pokazują, że wydajność i efektywność nie powinny ulec obniżeniu, a nawet mogą wzrosnąć⁵⁰.

Warto zauważyć, iż stosunek do osób starszych jest względnie zróżnicowany⁵¹. W przypadku ogólnej charakterystyki grupy starszych osób czy pracowników, zdecydowana większość ludzi stwierdzi, że są (lub stają się) oni mniej sprawni i efektywni, tracą na swej społecznej wartości i zdolnościach do uczenia się oraz wzajemnej komunikacji. Równocześnie, w odniesieniu do konkretnych osób znanych z bezpośrednich kontaktów, wyrażane zdanie jest najczęściej sprzeczne z poglądami na temat całej zbiorowości⁵². Różnica w opiniach wyrażanych na temat osób powyżej 45. roku życia to wynik podzielenia poglądów wynikających z aktualnej sytuacji społeczno-kulturowej – akceptacji obowiązujących norm czy przekonań – oraz posiadania własnych doświadczeń niezgodnych z ogólnospołecznymi przekonaniem⁵³.

⁴⁸ Na podstawie badań przeprowadzonych przez Żorską Izbę Gospodarczą, Politechnikę Śląską oraz Polskie Stowarzyszenie Psychologów Praktyków, *op. cit.*.

⁴⁹ I. Zasłon, „Starzy” i „młodzi” w firmie – bitwa nieunikniona, www.gazetapraca.pl [data dostępu: 18.10.2010].

⁵⁰ M. Boni, *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse* [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+: Bariery i szanse*, www.filantropia.org.pl [data dostępu: 20.08.2010], s. 7–8.

⁵¹ J. Wiktorowicz, *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców – wyniki badania MSP w sektorze w województwie łódzkim* [w:] *Fachowcy 45+. Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, www.fachowcy45plus.pl [data dostępu: 17.08.2010], s. 47–48.

⁵² Na przykład w badaniach przeprowadzonych przez CBOS respondenci odpowiadają, że ich bezpośrednie otoczenie szanuje osoby starsze, natomiast ogólnie nie są one szanowane, zob. K. Wądołowska, *Polacy wobec ludzi starszych i...*, *op. cit.*, s. 4–7.

⁵³ Analogicznie tendencje można zauważyć w przypadku badań dotyczących podejścia do osób starszych. Większość respondentów stwierdza, że osoby starsze są potrzebne społeczeństwu, a jego środowisko jest przychylne ludziom starszym, natomiast równocześnie przyznaje, że osoby starsze są traktowane

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<ul style="list-style-type: none"> • Pracodawców województwa łódzkiego zapytano, na jakiego pracownika (w jakim wieku) zdecydowałby się w zależności od jego doświadczenia zawodowego. Jeśli chodzi o osoby bez szczególnego doświadczenia, przedsiębiorcy preferują osoby w wieku 25–35 lat, ponieważ: <ul style="list-style-type: none"> – są one bardziej otwarte na wiedzę, łatwiej i chętniej uczą się, podnoszą kwalifikacje, uczestniczą w szkoleniach, łatwiej dostosowują się do warunków pracy, można ich jeszcze ukształtować, – rozpoczynają swoją karierę zawodową, więc ich potencjał jest większy, ale mają już pewne doświadczenie zawodowe, – ich sytuacja rodzinna jest ustabilizowana, posiadanie rodziny sprawia, że są sumienniejsi i bardziej zależy im na pracy, – mają większą motywację do pracy, – są elastyczni, wydajni, energiczni, dyspozycyjni, rozważni. • Biorąc pod uwagę brak doświadczenia zawodowego, pracodawcy chętnie zatrudniają również osoby młode (do 25. roku życia). Jako główne powody takiego wyboru wskazywano: <ul style="list-style-type: none"> – możliwość zatrudnienia stażysty, a co za tym idzie – obniżenie kosztów utrzymania stanowiska pracy, – większy wpływ na ukształtowanie zawodowe danej osoby, która nie ma jeszcze złych nawyków, można ją przyuczyć i „wychować” na dobrego fachowca, – osoby młode są bardziej kreatywne, łatwiej przyswajają wiedzę i chcą się rozwijać, – są sprawniejsze fizycznie i mają lepszą prezencję, – łatwiej nimi kierować, słuchają poleceń, szybciej się podporządkowują. 	<p data-bbox="640 211 948 239">B&Q Plc England (Hampshire)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo zajmujące się sprzętem ogrodniczym, zatrudnia w swoich sklepach osoby starsze. • Starsi pracownicy postrzegani są przez klientów, jako osoby posiadające niezbędne umiejętności, znające się na branży, a przede wszystkim dysponujące podobnym bagażem doświadczeń. • Firma zapewnia elastyczne formy zatrudnienia, w tym umowy na czas określony (dwa lata), co jest sytuacją komfortową dla pracowników w wieku przedemerytalnym.

Źródło: *B&Q, Ireland: Comprehensive approach*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010];

J. Wiktorowicz, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim* [data dostępu: 22.10.2010], s. 93.

nieprzychylnie w miejscach publicznych i urzędach; zob. K. Wądołowska, *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości*, op. cit.

2.3. Międzypokoleniowy przekaz wiedzy

Zatrudnianie lub też utrzymywanie miejsc pracy osób powyżej 45. roku życia może stanowić podstawy dla przekazywania zdobytego przez nich w trakcie aktywności zawodowej doświadczenia, które w chwili rozwiązania umowy zostaje stracone. Co więcej, brak dzielenia się własnymi umiejętnościami oraz wiedzą może doprowadzić do zakłócenia procesu produkcyjnego czy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie chodzi jedynie o wdrożenie nowego pracownika do wykonywania czynności na danym stanowisku, lecz o przystosowanie do całościowej struktury organizacyjnej, w tym specyfiki jego miejsca pracy.

Możliwymi, niewykluczającymi się wzajemnie, sposobami przekazywania wiedzy są: tutoring, mentoring, szkolenia, baza wiedzy oraz e-learning⁵⁴.

W przypadku tutoringu dochodzi do nawiązania bezpośrednich relacji między konkretnymi pracownikami, z których jeden jest nową osobą w przedsiębiorstwie, a drugi – doświadczonym pracownikiem, zajmującym często wyższe stanowisko⁵⁵. Głównym założeniem tutoringu nie jest wyłącznie przekazywanie wiedzy, lecz samodzielne rozwijanie określonych kompetencji przez nowego pracownika, którego wspiera i motywuje opiekun, przyjmujący na siebie rolę nauczyciela. Stąd też, choć relacje między nauczycielem a uczniem są bezpośrednie i zindywidualizowane, nie mają charakteru ciągłego – najczęściej określa się stałą ilość spotkań co pewien czas (na przykład raz w tygodniu czy miesiącu). Podstawą relacji jest znajomość samego siebie – rozpoznanie swoich mocnych i słabych stron, a następnie – odpowiednio – ich rozwijanie lub marginalizowanie⁵⁶. Dotyczy to zarówno osoby uczonej, jak i nauczającej. Chociaż tutoring jest uzależniony od indywidualnych sytuacji, zazwyczaj składają się na niego cztery główne etapy: nawiązanie relacji, wyznaczenie kolejnych etapów rozwoju, realizacja założeń oraz ocena rezultatów.

Tutoring to specyficzna forma transferu doświadczenia oraz umiejętności, stawiająca na rozwój pod kierunkiem wyznaczonego opiekuna. Nie oznacza ciągłej współpracy czy obserwacji i naśladowania czynności wykonywanych przez doświadczonego pracownika, ale przede wszystkim działanie na rzecz realizacji wyraźnie określonych zadań. Wydaje się, że w związku ze specyfiką tutoringu, sprawdza się on najlepiej w przypadku wyższych stanowisk, gdzie osoby wdrażane są w długoterminowe przejmowanie obowiązków.

Drugą możliwą koncepcją przekazywania wiedzy jest – częściowo zbliżony do tutoringu – mentoring. Jednak relacje zawierane między mentorem a jego uczniem są bardziej ustawiczne i mają charakter zbliżony do tradycyjnego terminu u czeladnika. Mentoring nastawiony jest więc w większym stopniu na dzielenie się swoim doświadczeniem, połączone z rozwijaniem kompetencji oraz umiejętności ucznia. Podobnie jak w tutoringu, kluczowe znaczenie mają: wiedza na temat własnych mocnych i słabych

⁵⁴ *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, www.iped.pl [data dostępu: 19.10.2010], s. 16.

⁵⁵ *Kto to jest tutor?*, www.tutoring.pl [data dostępu: 19.10.2010].

⁵⁶ K. Gogol, *Tutoring, czyli jak się kształtuje liderów społecznych*, portal organizacji pozarządowych, www.warszawa.ngo.pl [data dostępu: 19.10.2010].

stron, chęć do pracy i rozwoju, a także wzajemne relacje opierające się na bezpośrednim kontakcie i wsparciu ze strony mentora⁵⁷. W przypadku dzielenia się umiejętnościami chodzi również o zwrócenie uwagi na ich praktyczne zastosowanie. Mentoring nie powinien ograniczać się do zamkniętej relacji, lecz sprzyjać rozbudowanemu systemowi przekazywania wiedzy oraz kreowaniu i utrwalaniu zachowań tego typu (uczeń staje się nauczycielem dla następnego ucznia)⁵⁸.

Mentoring może znaleźć zastosowanie w przypadku wykonywania rozmaitych czynności oraz obowiązków. Zaletą praktycznego wdrożenia w przedsiębiorstwie systemu przekazywania wiedzy opierającego się na mentoringu jest zjawisko sprzężenia zwrotnego – nie tylko nowi pracownicy zdobywają wiedzę zgromadzoną przez starszych pracowników, ale także ci drudzy mają szansę uświadomić sobie swoje zalety i zakres posiadanych kompetencji. Mistrz i uczeń odnoszą więc obopólne korzyści.

Trzecim sposobem przekazywania umiejętności i doświadczenia są szkolenia. W przedsiębiorczości sama metoda prowadzenia nauki lub zdobywania wiedzy jest względnie rozpowszechniona, jednak w niewielkim stopniu służy do wewnętrznego transferu między starymi a młodymi pracownikami⁵⁹. Przy odpowiedniej organizacji szkolenia mogą odgrywać również pośrednią rolę, pozwalając na budowanie w zespole współpracy i porozumienia. Ideą szkoleń jest realizacja zadanego tematu, odnoszącego się do konkretnego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W przeciwieństwie do tutoringu i mentoringu szkolenia mają charakter grupowy i raczej jednorazowy. Ewentualnie treści są powtarzane dla kilku różnych grup lub trwają aż do wyczerpania danej tematyki. Wymagają od osoby prowadzącej pewnych zdolności i kompetencji dydaktycznych, umożliwiających wzbudzenie i podtrzymanie zainteresowania pracowników uczestniczących w szkoleniu. Odpowiedzialność za powodzenie szkolenia jest rozproszona. O ile w przypadku tutoringu i mentoringu wyraźnie rozkładają się wzajemne relacje i związane z nimi obowiązki, to w przypadku szkoleń nie można już jednoznacznie określić takich granic. Brak indywidualnego podejścia do pracowników obniża zaangażowanie jednostek oraz nie podnosi ich samooceny.

Przedostatnią wymienioną metodą przekazywania doświadczenia jest baza wiedzy. Najczęściej przyjmuje ona formę materialnych lub elektronicznych dokumentów opisujących funkcjonowanie firmy, przedstawiających strukturę organizacji, obowiązki związane z poszczególnymi stanowiskami, a także praktyczne metody działania zarówno w codziennych, jak i kryzysowych sytuacjach⁶⁰. Baza wiedzy to zbiór doświadczeń poszczególnych pracowników, będący efektem ich wieloletniej pracy.

W porównaniu do czynnego charakteru poprzednio omawianych możliwości transferu wiedzy między młodymi/nowymi a starszymi pracownikami bazę wiedzy cechuje raczej bierny wymiar przekazu. O powstaniu bazy wiedzy decyduje co prawda odpowiednie zgromadzenie wiedzy zatrudnionych osób, ale w momencie korzystania

⁵⁷ S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, www.mentoring.com.pl [data dostępu: 19.10.2010], s. 110–111.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 112, 114–115.

⁵⁹ *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach... op. cit.*, s. 32.

⁶⁰ L. Tasiemski, *Efektywne zarządzanie wiedzą w firmie*, www.gridia.pl [data dostępu: 19.10.2010].

z jej zasobów nie następuje wzajemna relacja. Co więcej, baza wiedzy wykorzystywana jest doraźnie – w momencie pojawiających się kłopotów i konieczności skorzystania z wcześniej stosowanej praktyki. Nie sprzyja również kształceniu nowych umiejętności, lecz odtwarzaniu już raz zastosowanych metod. Należy także zauważyć, że powstanie bazy wiedzy zakłóca wykonywanie pracy – o ile w przypadku tutoringu czy mentoringu doskazywanie i rozwijanie następuje w trakcie normalnych czynności, baza wiedzy, podobnie jak szkolenia, wymaga poświęcenia czasu na jej stworzenie.

W przeciwieństwie do omawianych powyżej metod przekazywania wiedzy e-learning nie stanowi właściwie indywidualnego podejścia do transferu doświadczenia, lecz jest narzędziem, za pośrednictwem którego można prowadzić opisane wcześniej działania. Podstawowym założeniem jest pośredni kontakt wykorzystujący nowoczesne środki przekazu. Jego zaletami są: szeroki dostęp i swoboda w komunikacji (brak konieczności czasowego i przestrzennego dopasowania), natomiast wadami – konieczność znajomości nowoczesnych środków komunikacji oraz dostęp do nich, a także brak bezpośredniego kontaktu, mogący utrudniać porozumienie. Chociaż e-learning jest raczej narzędziem, możliwe jest jego różne wykorzystanie, a tym samym – prowadzenie nauki/przekazu w różny sposób. Podstawowym podziałem jest podział na synchroniczny lub asynchroniczny charakter transmisji wiedzy (ten pierwszy odbywa się w czasie rzeczywistym, a drugi nie). Innym sposobem jest również samokształcenie (nawiązujące bazy wiedzy – osoba doświadczona jest właściwie niepotrzebna)⁶¹.

Sposób przekazywania wiedzy jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa oraz zaistniałej konieczności. Im więcej starszych pracowników zbliża się do odejścia z pracy, tym więcej osób objąć musi dzielenie się wiedzą. Wydaje się natomiast, że dla podnoszenia wartości przedsiębiorstwa najkorzystniejszymi sposobami transferu wiedzy są mentoring oraz tutoring, które pozwalają na rozwijanie własnych umiejętności w kooperacji z drugą osobą. Jakkolwiek, dotycząc niewielkiej grupy (2–3) osób, ograniczają one (przynajmniej początkowo) ostateczny efekt, zapewniają lepszą jakość zdobytych umiejętności oraz przynoszą niematerialne korzyści.

Niezależnie od wybranej metody przekazywania wiedzy należy zauważyć, że transfer doświadczenia jest istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Co więcej, pozwala nie tylko na wykorzystanie umiejętności starszych pracowników, ale utrwała zachowania służące porozumieniu między pokoleniami, a także podnosi świadomość oraz samoocenę uczestników relacji. Pozytywne konsekwencje mają więc wielowymiarowy charakter.

⁶¹ K. Polak, *Na czym w praktyce polega e-learning*, „Gazeta Prawna”, 29.12.2006.

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<ul style="list-style-type: none"> • W kancelariach prawnych (radcowskich i adwokackich) brakuje programów nastawionych na dzielenie się wiedzą. <p>Głównymi przyczynami są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bariery organizacyjne (brak czasu i umiejętności), - bariery techniczno-ekonomiczne (brak kanałów komunikacji, brak szkoleń), - bariery organizacyjne (brak empatii, indywidualizm, nieufność, demotywacja), - bariery osobowe (obawa przed wewnętrzną konkurencją, strach przed zmianami). <p>W konsekwencji nie następuje wymiana doświadczenia między starszymi i młodszymi pracownikami.</p>	<p>Vattenfall Poland sp. z o.o. (Warszawa)</p> <ul style="list-style-type: none"> • W celu promowania dzielenia się zdobytą wiedzą przedsiębiorstwo prowadzi program mający na celu nabycie umiejętności umożliwiających właściwe przekazywanie własnego doświadczenia. • Osoby zajmujące stanowiska kierownicze w grupach pracowniczych mają dodatkowo szansę rozwinięcia zdolności przywódczych, sposobów zarządzania oraz motywowania podwładnych. • Młody pracownik przygotowujący jest do objęcia samodzielnego stanowiska pod okiem doświadczonego, starszego pracownika.

Źródło: www.zysk50plus.pl [data dostępu: 21.10.2010]; M. Chłodnicki, J. Roszak, *Zarządzanie wiedzą – terra incognita kancelarii prawnych*, www.uslugi.ue.poznan.pl [data dostępu: 12.11.2010].

3. Regulacje prawne na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji pracowników w wieku niemobilnym

Celem tej części poradnika jest przedstawienie regulacji prawnych na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji zawodowej pracowników ze względu na wiek. Chodzi o zaprezentowanie oraz opatrzenie praktycznym komentarzem rozwiązań wynikających z dyrektyw Unii Europejskiej oraz indywidualnych postanowień prawodawców, stworzonych na potrzeby rodzimego rynku pracy.

Na wstępie warto wyjaśnić, jak rozumiane jest w sensie prawnym pojęcie dyskryminacji. Przyjmuje się, że dyskryminowanie oznacza odmienne traktowanie różnych osób lub podmiotów prawnych znajdujących się w analogicznych warunkach zewnętrznych, charakteryzujących się równocześnie pewnymi wewnętrznymi różnicami, niemającymi jednak realnego wpływu na podejmowane czynności, działania lub inne zachowania⁶². Podstawową kwestią w przypadku dyskryminacji jest wskazanie jej źródła (płeć, rasa, wiek, wyznanie, orientacja seksualna, niepełnosprawność itd.), a więc określenie cechy bądź zespołu cech, które nie mogą stanowić podstawy do nieuprawomocnionego odmiennego traktowania. Przy podejmowaniu decyzji o występowaniu bądź niewystępowaniu dyskryminacji konieczne jest także odwołanie do oceny sytuacji, opartej na obiektywnych i możliwych do zweryfikowania kryteriach, uzależnionych od przedmiotu dyskryminacji. Innymi słowy, aby wykazać, że doszło do dyskryminacji, trzeba określić jej przyczynę (cechę dyskryminowanego) oraz wskazać na konkretny czas i (względnie) miejsce zajścia dyskryminacji, co pozwoli na powiązanie niekorzystnego postępowania z daną właściwością osoby czy podmiotu.

Dyskryminacja może być bezpośrednia lub pośrednia⁶³. W pierwszym wypadku mamy do czynienia z sytuacją, kiedy osoba (podmiot) była, jest lub mogła być traktowana w sposób krzywdzący i mniej korzystny od innych osób (podmiotów), mimo spełniania oraz występowania porównywalnych warunków⁶⁴. Oznacza to, na przykład, że pracodawca w trakcie procesu rekrutacji nie może eliminować kandydatów ze względu na ich wiek, preferując wśród aplikujących jedynie młode osoby. Również w momencie trwania stosunku pracy wiek pracownika nie może być powodem do wykluczenia go z awansów, podwyżek, szkoleń lub innych elementów nagradzających, a także nie może być podstawą do karania, dodatkowego obciążania czy też przejawiania wobec niego różnego rodzaju negatywnych zachowań. Analogicznie – wiek osoby zatrudnionej nie stanowi podstawy do jej zwolnienia. Nieuprawnione są zatem ogłoszenia bądź rekruta-

⁶² K. Gonera, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce. Jak bronić swoich praw*, Warszawa 2004, www.mswia.gov.pl [data dostępu: 26.07.2010], s. 4.

⁶³ *Ibidem*, s. 4–5.

⁶⁴ Ze względu na tematykę *Poradnika...*, wszystkie uwagi na temat dyskryminacji zostaną zawężone do kwestii wieku oraz relacji pracownik–pracodawca.

cje, w których kandydaci do pracy są odrzucani, ponieważ, według potencjalnego pracodawcy, są za starzy. Niesłuszne jest również zwalnianie pracownika, który, zdaniem przełożonego, zestarzał się.

W przypadku dyskryminacji pośredniej chodzi natomiast o ustanowienie pozornie neutralnych kryteriów lub podjęcie pozornie neutralnych działań, przyczyniających się do zaistnienia niekorzystnych dysproporcji lub krzywdzących postanowień. Najczęściej dotyczy to rozwiązywania umów o pracę – w szczególności, gdy dana osoba zbliża się do granicy wieku emerytalnego – jako podstawę zerwania stosunku pracy podawany nie jest jednak wiek kandydata, lecz restrukturyzacja przedsiębiorstwa lub likwidacja stanowiska pracy. Innego rodzaju postępowaniem pośrednio dyskryminującym może być decyzja o zmianie wizerunku firmy na bardziej dynamiczny i wydajny, prowadząca do rozwiązywania umów z osobami starszymi.

Jak wspomniano, istotne jest nie tylko samo zajęcie sytuacji dyskryminującej, lecz pojawienie się warunków sprzyjających niesprawiedliwemu traktowaniu. Na przykład jako kryterium selekcji pracowników wskazano pozostały czas aktywności zawodowej. Niezależnie od konsekwencji zarządzenia, takie postanowienie pracodawcy jest dyskryminujące. Specyficzną formą dyskryminacji jest szykanowanie/nękanie⁶⁵, mające na celu naruszenie godności jednostki⁶⁶. Chodzi przede wszystkim o żartowanie ze zmian fizycznych pracownika będących efektem wieku, wyrażanie niepochlebnych opinii o osobach starszych lub innego rodzaju zachowania uwłaczające pracownikowi.

Należy zauważyć, że dyskryminacja nie jest zjawiskiem bezwzględnym – w określonych i uzasadnionych okolicznościach dopuszczalne jest zróżnicowane traktowanie osób oraz podmiotów. W sytuacjach zawodowych dotyczy to na przykład zwiększenia premii lub przysługujących dni urlopu ze względu na staż pracy. Można również zaznaczyć, że poszukiwany pracownik powinien posiadać odpowiednie doświadczenie w wykonywaniu określonych obowiązków, co wiąże się z jego wiekiem. Warto także podkreślić, że możliwa jest również pozytywna dyskryminacja⁶⁷, która oznacza konstruowanie rozwiązań służących poprawie niekorzystnej sytuacji osób lub podmiotów, powstałej na skutek ich określonych cech i funkcjonujących wcześniej niesprawiedliwych rozwiązań prawnych czy zwyczajowych. Jej celem jest więc wyrównywanie szans.

Dyskryminacja pracowników na rynku pracy ze względu na wiek może przejawiać się w rozmaitych zachowaniach. W świadomości przedsiębiorców tkwią nieuzasadnione i krzywdzące stereotypy na temat umiejętności oraz możliwości starszych pracowni-

⁶⁵ Słowo *harassment* tłumaczy się na język polski jako „molestowanie” – również na potrzeby Kodeksu pracy – jednak wydaje się, że „szykanowanie” (lub „nękanie”) lepiej oddaje sens tej formy dyskryminacji; za: A. Bodnar, *Dyskryminacja ze względu na wiek – regulacje prawne*, www.bezuprzedzen.org [data dostępu: 28.07.2010], s. 7.

⁶⁶ Szykanowania/nękania nie należy mylić z mobbingiem, który jest pojęciem szerszym, obejmującym większy zakres negatywnych działań skierowanych przeciwko pracownikowi, a także – ogólnie – nieodnoszącym się bezpośrednio do cech pracownika; zob. na przykład P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

⁶⁷ Przykładem dyskryminacji pozytywnej odnoszącej się do wieku jest kierowanie szeregu projektów współfinansowanych przez Unię Europejską do grupy osób powyżej 45. roku życia, które mają zwiększyć ich aktywność na rynku pracy oraz poprawić sytuację społeczną poprzez różnego rodzaju szkolenia podnoszące wiedzę o współczesnym rynku pracy.

ków⁶⁸, będące podstawą do odmowy zatrudnienia starszej osoby. Kwalifikacje oraz posiadane doświadczenie przegrywają niejako z wiekiem. Kiedy natomiast starsza osoba zostanie już zatrudniona, nierzadko bywa pomijana w przypadku awansów, premii bądź dostępu do kursów. W konsekwencji może zadziałać mechanizm samospełniającego się proroctwa –oczekiwania w stosunku do osób lub zdarzeń wpływają na konkretne zachowania, które skutkują spełnieniem tychże oczekiwań. W przypadku wieku samospełniające proroctwo może zadziałać w taki sposób, że starszy pracownik, postrzegany jako gorzej wyedukowany, nierozwijający się, niewysyłany na szkolenia (jako niewarty zainwestowania), nieawansowany, rzeczywiście stanie się gorzej wyedukowaną i mniej wartościową osobą. Innego rodzaju dyskryminacją będzie wspomniane szykanowanie, którego podstawę stanowi wiek. Do podobnych zachowań dochodzi w przypadku rozwiązywania stosunku pracy. Osoby starsze są pierwszymi kandydatami do zwolnienia. Osiągając wiek emerytalny, pracownik niemal na pewno straci zatrudnienie. Warto zwrócić uwagę, że do dyskryminacji mogą przyczynić się również rozwiązania pozornie chroniące starszych pracowników, a zwłaszcza możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę czy okres ochronny⁶⁹. Pracownik osiągający wiek, w którym przysługuje mu prawo do wcześniejszej emerytury, jest zmuszany do rozwiązania umowy o pracę. Z kolei okres ochronny, uniemożliwiający zwolnienie starszej osoby zbliżającej się do końca swojej aktywności zawodowej, zniechęca pracodawców do jej zatrudnienia, ponieważ wymaga to albo utrzymania miejsca pracy przez zbyt długi czas, albo nie zwróci poniesionych w związku z zatrudnieniem kosztów. W konsekwencji przepisy mające sprzyjać starszym osobom powodują, że ich sytuacja na rynku pracy ulega pogorszeniu⁷⁰.

3.1. Najważniejsze akty prawne obowiązujące w Unii Europejskiej

Idea sprawiedliwego i równego traktowania wszystkich ludzi, a co za tym idzie – także i pracowników, została wpisana w akt założycielski Unii Europejskiej. Artykuł 6 Traktatu o Unii Europejskiej⁷¹ podpisanego w Maastricht 7 lutego 1992 roku mówi o przestrzeganiu zasad wolności i poszanowania praw człowieka, odwołując się dodatkowo do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności podpisanej w Rzymie 4 listopada 1950 roku. W momencie powstania w Konwencji umieszczono artykuł 14⁷² zakazujący wszelkiej dyskryminacji, przy czym nie ma tam jeszcze bezpośredniego zapisu o dyskryminacji ze względu na wiek. Obowiązek równego traktowania osób, niezależnie od ich wieku, pojawia się pośrednio w momencie poruszenia kwestii urodzenia jako (nieuprawnionego) powodu niekorzystnego traktowania.

⁶⁸ Zob. poprzednią część *Poradnika II.1. Rozumienie i znaczenie ageizmu*.

⁶⁹ *Stop dyskryminacji ze względu na wiek: Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych*, www.filantropia.org.pl [data dostępu: 05.08.2010], s. 22.

⁷⁰ Należy zauważyć, iż pracodawcy rezygnują z utrzymywania pracownika wychodzącego powoli z rynku pracy, choć w tej sytuacji powinni zadbać raczej o przekazanie posiadanej przez niego wiedzy; zob. część II.3 *Międzypokoleniowy przekaz wiedzy niniejszego Poradnika oraz Nowe spojrzenie na pracownika 50+*, Raport ekspercki Manpower, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 09.08.2010], s. 3–4.

⁷¹ *Traktat o Unii Europejskiej*, www.futurum.gov.pl [data dostępu: 29.07.2010], s. 6.

⁷² *Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności*, www.echr.coe.int [data dostępu: 29.07.2010], s. 5.

Jednak wyżej wymienione artykuły miały na tyle ogólny charakter, że wymagały uszczegółowienia i precyzyjnych zapisów odnoszących się do konkretnych problemów. Konieczność przeciwdziałania dyskryminacji w sferze zatrudnienia doprowadziła do powstania dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 roku, ustanawiającej ogólne warunki równego traktowania w zakresie zatrudniania i wykonywania pracy obywateli państw zrzeszonych⁷³. Dokument ten stanowi podstawę dla modyfikacji rodzimych kodeksów odnoszących się do spraw nierównego traktowania w momencie podjęcia lub wykonywania pracy przez daną jednostkę.

Dyrektywa składa się z czterech rozdziałów. Pierwsza część to ogólne przepisy definiujące dyskryminację, a także wyróżniające wspomniany już podział na dyskryminację bezpośrednią, pośrednią oraz szykanowanie. Dodatkowo, jako istotne uchybienie wymienione zostaje również namawianie czy zobowiązanie do dyskryminującego postępowania wobec pracownika. W rozdziale drugim ustanowiono zasady prawne niezbędne dla zachowania równego i sprawiedliwego traktowania osób zatrudnionych, w tym postępowania mającego udowodnić zachowanie dyskryminacyjne, otoczenie ochroną (prawno-socjalną) pracownika zgłaszającego fakt niekorzystnego traktowania oraz konieczność prowadzenia dialogu społecznego na rzecz eliminacji wszelkich form dyskryminacji w pracy. Rozdział trzeci odnosi się do szczegółowych zapisów obowiązujących na terenach Irlandii Północnej⁷⁴. Natomiast ostatnia część mówi o sankcjach, dopuszczalnym czasie dostosowania prawa oraz obowiązku składania do Komisji sprawozdania dotyczącego stosowania się danego państwa Unii Europejskiej do zasad wyznaczonych w dyrektywie.

Nadrzędnym celem dyrektywy jest przeciwdziałanie dyskryminacji w szeroko rozumianym procesie pracy zawodowej (poszukiwanie ofert, uczestniczenie w rekrutacji, wykonywanie obowiązków, otrzymywanie wynagrodzenia, rozwiązywanie umowy/przechodzenie na emeryturę) ze względu na wyznanie lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Zgodnie z artykułem 3, normy wyznaczone przez Radę Unii Europejskiej obowiązują wszystkie podmioty prawne niezależnie od ich publicznego lub prywatnego charakteru⁷⁵. Brak dyskryminacji ma się odnosić nie tylko do podejmowania pracy i jej wykonywania, lecz musi również obejmować warunki zakładania własnej działalności gospodarczej, korzystania z doradztwa zawodowego czy dokształcania, a także sytuacje związane z przerywaniem nawiązanego stosunku pracy.

O ile większość wymienionych w poprzednim zdaniu zachowań (podejmowanie i wykonywanie pracy) było już opisanych, warto zwrócić szczególną uwagę na kwe-

⁷³ W dyrektywie 2000/78/WE podstawową kwestię stanowi dyskryminacja pracownika ze względu na religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Z kolei Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku skupia się na zasadach równości w pracy kobiet i mężczyzn. Istnieje także szereg dyrektyw odnoszących się do dyskryminacji w innych wymiarach życia społecznego.

⁷⁴ Ze względu na historyczne uwarunkowania struktury wyznaniowej obywateli Irlandii Północnej dyrektywa dopuszcza odmienne traktowanie kandydatów w momencie rekrutacji na potrzeby służb mundurowych czy nauczycieli. Jest to również przykład zezwolenia na występowanie specyficznego rodzaju dyskryminacji pozytywnej, której celem jest – w tym wypadku – przełamywanie innych podziałów społecznych.

⁷⁵ Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dziennik Urzędowy L 303, 02/12/2000 p. 0016-0022, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010], s. 5.

ścię dotyczącą tworzenia przez osoby starsze przedsiębiorstw. Zapisy dyrektywy oznaczają, że uniemożliwianie zakładania własnej działalności gospodarczej jest niezgodne z prawem unijnym. Jak się wydaje, w mniejszym stopniu odnosi się to do urzędników państwowych, którzy mogą niechętnie patrzeć na aktywność starszych osób, natomiast główny nacisk kładzie na instytucje finansowe (banki) często odmawiające starszym osobom pomocy (udzielanej w postaci kredytów i innych działań). Zgodnie z dyrektywą, ograniczenie dostępu do środków materialnych i niematerialnych również należy potraktować jako działanie dyskryminujące.

Równocześnie, dyrektywa dopuszcza nierówne traktowanie w przypadku redystrybucji środków pieniężnych czy materialnych. Chodzi o otrzymywanie różnego rodzaju wsparcia lub dofinansowania z systemów publicznych, w tym pomocy społecznej oraz ochrony socjalnej. Ma to na celu wyrównywanie szans i subsydiowanie osób w gorszej sytuacji. Najlepiej ilustruje to zwolnienie starszych osób z opłat za korzystanie z transportu publicznego.

Traktując dyskryminację jako zjawisko względne, zgodnie z artykułem 4, dopuszczalne jest stosowanie specyficznych wymagań zawodowych⁷⁶, o ile są one uzasadnione potrzebami danego miejsca i stanowiska pracy. Może więc zdarzyć się tak, że dostęp do pracy jest ograniczony dla starszych osób ze względu na określone warunki, których nie spełniają, a które mogą wiązać się właśnie z ich wiekiem. Przykładem dobrze wyjaśniającym tę sytuację jest poszukiwanie statystów do filmu, którego bohaterowie są w wieku licealnym – zastosowanie kryterium wieku jest w tym przypadku uzasadnione.

Innym wyjątkiem jest etyka grup wyznaniowych oraz innego rodzaju organizacji odwołujących się do niej, wpływająca na zasady zatrudnienia. Co więcej, zgodnie z artykułem 6, dopuszczone zostaje (odpowiednio uzasadnione) zróżnicowanie oferty pracy oraz zatrudnienia ze względu na wiek kandydatów⁷⁷. Chodzi o zapewnienie ochrony lub integracji osób młodszych i starszych, wymaganie adekwatnego do potrzeb stanowiska doświadczenia lub stażu, a także określenie górnej granicy wieku pracownika – tak, by pracodawca miał szansę odnieść korzyści z jego zatrudnienia. Pracodawca, który chce przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu starszych pracowników, może dążyć do wprowadzenia do zespołu młodszych osób. Natomiast w ostatnim wypadku – pożytku przedsiębiorcy z pracownika – pracodawca, zatrudniając młodą osobę, ponosi pewne koszty, inwestuje w jego wykształcenie i umiejętności, a ze względu na perspektywicznie długi okres pracy ma szansę odnieść z jego zatrudnienia wymierny zysk. W przypadku starszej osoby nie będzie miał takiej możliwości. Wydaje się, że dotyczy to zwłaszcza działalności w sektorze nowoczesnych technologii.

Zgodnie z artykułem 7, dyrektywa dopuszcza, a nawet zaleca, tworzenie przepisów opierających się na zasadach dyskryminacji pozytywnej⁷⁸. W celu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu osób starszych pracodawca może preferować ich w zatrudnieniu lub częściej wysyłać na szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje oraz stosować innego rodzaju korzystne działania.

Podczas prowadzenia postępowania sądowego dotyczącego zachowań dyskrymi-

⁷⁶ Dyrektywa Rady 2000/78/WE..., *op. cit.*, s. 6.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 6–7.

⁷⁸ Dyrektywa Rady 2000/78/WE..., *op. cit.*, s. 7.

nacyjnych artykuł 10 odrzuca zasadę domniemanej niewinności⁷⁹, zakładającej, że nie można mówić o odpowiedzialności pozwanego za dany czyn, dopóki wina nie zostanie mu w wystarczającym stopniu udowodniona⁸⁰. W przypadku oskarżenia o dopuszczenie się dyskryminacji lub stworzenie warunków do jej zaistnienia to przedsiębiorca – podmiot będący źródłem niesprawiedliwych rozwiązań – musi wykazać, że podejrzenie jest bezzasadne. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że opiera się ona na subiektywnym przekonaniu osoby (potencjalnie) dyskryminowanej, a sama dyskryminacja mogła nie mieć miejsca – z punktu widzenia założeń dyrektywy istotną winą jest stworzenie warunków sprzyjających zaistnieniu dyskryminujących zdarzeń.

Wiek w przypadku pracy zawodowej jest o tyle specyficzną cechą, że wyznacza granice aktywności. Wskazuje na formalny moment nabycia praw pracowniczych oraz końca zdolności do zarobkowania. Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek pracownika, obejmujące zarówno osoby młodsze, jak i starsze, oznacza, że niedopuszczalne jest takie konstruowanie oferty, które w nieuzasadniony sposób wyklucza zatrudnienie osób reprezentujących określoną grupę wiekową (poza opisanymi wyjątkowymi sytuacjami). Niezgodne z prawem jest więc ogłoszenie, w którym określa się pożądaną wiek kandydata. Z kolei w momencie prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego, rok urodzenia także nie może stanowić kryterium eliminacji aplikującej osoby. W przypadku zatrudnienia nie wolno pomijać danego pracownika w przyznawaniu premii, awansów, urlopów czy kwalifikowania do udziału w kursach czy szkoleniach ze względu na jego wiek. I analogicznie – wiek nie może być podstawą do rozwiązania umowy o pracę.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 8.

⁸⁰ Zob. na przykład Komunikat Komisji – Zielona Księga „*Domniemanie niewinności*” COM/2006/0174, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010].

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<p style="text-align: center;">Praca w Holandii</p> <p>Uitzendbureau poszukuje dla swojego klienta osób do pracy przy sortowaniu cebulek kwiatowych.</p> <p>Prosimy o zgłaszanie się kandydatów z woj. dolnośląskiego.</p> <p>Wymagania:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wiek: 21–50 lat; - dyspozycyjność przez okres 3 miesięcy; - komunikatywna znajomość języka angielskiego lub niemieckiego (mile widziane); - mile widziane prawo jazdy. <p>Charakter pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sortowanie cebulek kwiatowych. <p>Oferujemy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - legalną pracę; - zakwaterowanie (koszt: 55€/tydzień); - ubezpieczenie zdrowotne (koszt: 10€/tydzień); - wynagrodzenie: 8 € brutto/h. 	<p style="text-align: center;">Kelner / kelnerka / barman</p> <p style="text-align: center;">Grecja</p> <p>Opis stanowiska:</p> <p>Kelner / kelnera / barman w 5***** hotelach w Halkidiki od 19–20.04.2010 do 30.09–30.10 (zakończenie umowy jest uzależnione od natężenia ruchu turystycznego).</p> <p>Wymagania:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doskonała znajomość języka angielskiego; - znajomość innych języków (francuski, włoski, niemiecki); - wykształcenie w danym zawodzie; - przyjazny charakter; - minimum 2–3-letnie doświadczenie w pracy na analogicznym stanowisku w hotelu lub restauracji; - wysoki poziom kultury osobistej, sumienność oraz odpowiedzialność. <p>Oferujemy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 800– 950 EURO (w zależności od posiadanego doświadczenia); - pensja wypłacana 10–12 dnia każdego miesiąca.

Źródło: www.top-ogloszenia.net [data dostępu: 22.10.2010]; www.praca.eu [data dostępu: 22.10.2010].

3.2. Polskie rozwiązania dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek

Polska, jako członek Unii Europejskiej, ma obowiązek zastosować się do norm wyznaczonych artykułami dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2000/78/WE. Należy jednak zaznaczyć, że zakaz dyskryminacji obowiązywał w rodzimym prawie już dużo wcześniej – za sprawą postanowień zawartych w ustawie zasadniczej. W rozdziale II, dotyczącym wolności, praw i obowiązków człowieka i obywatela, artykule 32 ustępie 2⁸¹ konstytucja postanawia, że dyskryminacja w życiu politycznym, społecznym czy gospodarczym jest niedopuszczalna niezależnie od jej przyczyn. Przepis ten charakteryzuje się podobnym poziomem ogólności jak zapis pochodzący z Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, ale mimo to wart jest odnotowania jako fundament dla przeciwdziałania nierównemu traktowaniu ludzi w Polsce.

Natomiast szczegółowe zapisy odnoszące się do zakazu dyskryminacji zawodowej ze względu na wiek pracownika znajdują się w rodzimym kodeksie pracy oraz Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Od początku 2008 roku przygotowywana jest również ustawa o równym traktowaniu, która jednak nadal (sierpień 2010) pozostaje w momencie rządowego opracowania. Przy czym ustawa o równym traktowaniu dotyczyć ma nie tylko kwestii dyskryminacji ze względu na wiek, lecz także pozostałych aspektów funkcjonowania jednostki w życiu społecznym, gospodarczym czy politycznym⁸².

Zgodnie z kodeksem pracy, działem I, rozdziałem II odnoszącym się do podstawowych zasad (artykuł 11 ustępy 2 i 3)⁸³, pracownicy wykonujący analogiczne obowiązki zawodowe mają takie same prawa, a wszelkiego rodzaju dyskryminacja – ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną czy formę zatrudnienia – jest zakazana.

Dokładne rozumienie zasad równego traktowania zatrudnianych osób znajduje się w rozdziale IIa⁸⁴. Tak jak w przypadku dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2000/78/WE, twórcy rodzimego kodeksu pracy podkreślili, że dyskryminacja nie może pojawić się w żadnym elemencie szeroko rozumianego procesu pracy, a więc momencie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, oferowanych warunków zatrudnienia, możliwości awansu zawodowego czy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dopuszczone jest natomiast występowanie dyskryminacji pozytywnej. Kodeks, jako zbiór szczegółowych

⁸¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., www.sejm.gov.pl [data dostępu: 29.07.2010].

⁸² Wydaje się, że sam projekt ustawy o równym traktowaniu został przez Radę Ministrów zarzucony na rzecz projektu ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania. Druga ustawa dotyczy właściwie tego samego tematu – walki z różnymi przejawami dyskryminacji – jednak nie ma na celu wprowadzenia kompleksowych rozwiązań, lecz modyfikację polskiego prawa zgodnie z konkretnymi dyrektywami Rady i Parlamentu Europejskiego. W konsekwencji, jej normy będą miały nieco mniej istotny charakter, ponieważ nadal będzie brakowało jednego zasadniczego dokumentu stanowiącego o warunkach przeciwdziałania dyskryminacji.

⁸³ Kodeks Pracy, stan prawny na dzień 1 stycznia 2010, Dział I, www.pip.gov.pl [data dostępu: 28.07.2010], s. 3.

⁸⁴ *Ibidem*, s. 4–5.

reguł odnoszących się do zasad podejmowania i wykonywania pracy, stwierdza również, że pracownicy mają prawo do otrzymywania jednakowego wynagrodzenia za wykonane obowiązki, o ile są one takie same lub mają taką samą wartość.

Co ważne, niezależnie od sytuacji pracownika, sprzeciw wobec zachowań dyskryminacyjnych lub dopuszczenie do wykorzystywania własnej osoby w pracy nie zwalnia z odpowiedzialności pracodawcy. Oznacza to, że nawet w przypadku, gdy pracownik zgodził się na jakąś formę dyskryminacji w stosunku do swojej osoby (na przykład, jeśli zrezygnował na polecenie zwierzchnika z premii lub urlopu, które mu przysługiwały, a ze względu na wiek nie otrzymał ich) pracodawca nie jest zwolniony z odpowiedzialności. Dotyczy to także odwrotnej sytuacji – do zachowania dyskryminującego nie doszło, ponieważ pracownik nie uległ presji, lecz przełożony nadal może zostać pociągnięty do odpowiedzialności z tytułu nierównego traktowania. Pracownik zgłaszający wystąpienie sytuacji nierównego traktowania nie może ponieść żadnych negatywnych konsekwencji; również wtedy, gdy dyskryminowanie nie dotyczyło jego samego, lecz był jedynie świadkiem zaistniałej sytuacji.

Z kodeksu pracy jasno wynika, że odpowiedzialność za zachowania dyskryminacyjne, a tym samym dbanie o ich brak, leży po stronie pracodawcy. Nakaz sprawiedliwego traktowania nie odnosi się wyłącznie do pracowników, ale obejmuje również inne podmioty działające w danym przedsiębiorstwie (na przykład związki zawodowe). Pracodawca musi więc dbać o prawidłowe funkcjonowanie działu kadr, zwracać uwagę na tworzone w ramach przedsiębiorstwa przepisy dotyczące zatrudnionych osób czy zapobiegać zachowaniom mogącym negatywnie oddziaływać na starszych pracowników (na przykład reagować na żarty czy stereotypowe zachowania).

Trzeba również zauważyć, że niezależnie od obowiązującego prawa przeciwdziałającego dyskryminacji między pracodawcą i kandydatem/pracownikiem zawsze występują immanentne różnice przekładające się na ich nierówny charakter w momencie nawiązywania stosunku pracy oraz jego dalszego trwania. Pracodawca zawsze pozostaje w lepszej sytuacji jako osoba decydująca o losie kandydata – od niego zależy zatrudnienie, wyznaczenie obowiązków i wysokości pensji. Z kolei pracownika obowiązuje podpisana umowa i wynikający z niej zakres czynności, które w zestawieniu z obowiązkami przełożonego są najczęściej dużo bardziej obciążające. Jest to stan naturalny, ponieważ nigdy nie jest możliwe absolutnie równe traktowanie różnych podmiotów, a ponadto, nawet w przypadku zgody na analogiczne podejście do tychże podmiotów, może pojawiać się krzywdzące zachowanie w innych wymiarach. Na przykład: wysyłając starszego pracownika na szkolenia z innymi (młodszymi) pracownikami, pracodawca postępuje zgodnie z prawem antydyskryminacyjnym, ale równocześnie (w konsekwencji różnic pokoleniowych) starszy pracownik może poczuć się wykluczony z grupy ze względu na swój wiek.

Zapisy czy też stosowanie polskiego prawa w porównaniu do zasad wyznaczonych przez dyrektywę Rady Unii Europejskiej 2000/78/WE jest w jednym, ale względnie istotnym, elemencie zdecydowanie różne. Otóż, zgodnie z regulacjami wynikającym z dyrektywy, osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego może stanowić powód do rozwiązania stosunku pracy. Podstawą dla takiego rozumienia sytuacji jest przekonanie, że osoba uzyskująca możliwość otrzymywania świadczenia z państwowego syste-

mu ubezpieczeniowego, którego jedną z form stanowi emerytura, posiada odpowiednie zabezpieczenie finansowe. Dodatkowy argument może także stanowić trudna sytuacja osób młodych na rynku pracy. Z kolei, zgodnie z wyrokiem polskiego Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2004 roku, osiągnięcie granicy wieku emerytalnego nie jest dla pracodawcy wystarczającą przesłanką do zwolnienia zatrudnionego pracownika⁸⁵.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy określa obowiązki państwa dotyczące promocji zatrudnienia, walki z bezrobociem oraz łagodzeniem jego skutków, a także aktywizacją zawodową.

W ustawie znajdują się cztery artykuły odnoszące się do kwestii dyskryminacji. Pierwszy z nich to artykuł 19c w rozdziale 6⁸⁶, dotyczącym agencji zatrudnienia. Zgodnie z jego zapisem, agencje nie mogą niesprawiedliwie traktować osób poszukujących pracy ze względu na ich płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie czy orientację seksualną. Równocześnie, artykuł 36 ustęp 5e (rozdział 10 – usługi rynku pracy)⁸⁷ stwierdza, że aby urząd pracy mógł przyjąć zgłoszenie oferty pracy od pracodawcy, wymagania stawiane kandydatowi nie mogą naruszać zasad równego traktowania. Oznacza to, że pracodawca nie może zawrzeć w ogłoszeniu informacji, na przykład, o preferowanym wieku kandydata, a urzędnik nie może przyjąć ogłoszenia naruszającego zasady równego traktowania. Nie może również ukrywać przed starszą osobą zgłaszającą się na kandydata informacji o określonych możliwościach zatrudnienia, uznając obligatoryjnie, że dana osoba jest za stara i nie nadaje się. W tym przypadku odpowiedzialność jest podwójna, ponieważ spoczywa na pracodawcy i urzędzie pracy.

Trzeci z nich to artykuł 38 ustęp 2 punkt 3⁸⁸, mówiący o równym dostępie do poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowych. Każdy bezrobotny, niezależnie od okoliczności i swoich indywidualnych cech (na przykład wieku czy przekonań), ma prawo do takiego samego wsparcia ze strony administracji publicznej. Starszy bezrobotny nie może być pozbawiony dostępu do kursów szkoleniowych, pomocy ze strony osób zajmujących się poradami prawnymi czy ekonomicznymi albo wykluczony z grupy otrzymującej dofinansowanie (na przykład na założenie własnej działalności gospodarczej).

Natomiast ostatni zapis dotyczy kary za dyskryminację przejawiającą się odmową zatrudnienia osoby. Zgodnie z artykułem 123⁸⁹ zamieszczonym w rozdziale 20, dotyczącym odpowiedzialności za wykroczenia przeciwko przepisom ustawy, na pracodawcę postępującego niezgodnie z polskim prawem i traktującego niekorzystnie część kandydatów, może zostać nałożona kara grzywny (nie mniejsza niż 3000 złotych).

Ustawa odnosi się też do zasad postępowania w konkretnych sytuacjach, które można częściowo wywnioskować z ogólnych zapisów Kodeksu pracy. Jednak zawsze, z punktu widzenia dyskryminowanych osób i ich dochodzenia swoich praw, lepsze jest

⁸⁵ A. Bodnar, *Dyskryminacja ze względu na wiek – regulacje prawne*, www.bezupzedzen.org [data dostępu: 28.07.2010], s. 12.

⁸⁶ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z dnia 25 kwietnia 2004 r. nr 69 poz. 415), www.kadry.infor.pl [data dostępu: 28.07.2010], s. 20.

⁸⁷ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. *op. cit.*, s. 29.

⁸⁸ *Ibidem*, s. 30.

⁸⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. *op. cit.*, s. 73.

jednoznaczne wyznaczenie zakresu obowiązywania prawa, które łatwiej przełożyć na praktykę. Stąd też zapisów Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy nie można traktować jako niepotrzebnego powtarzania określonych norm.

Jak już powiedziano, Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania Dyskryminacji Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pracuje nad ustawą mającą na celu dostosowanie polskiego prawa do najnowszych wytycznych Unii Europejskiej. W założeniach dokument miał jasno określać występowanie dyskryminacji we wszystkich jej przejawach oraz możliwych aspektach pojawienia się w życiu społecznym, gospodarczym czy politycznym. Inaczej mówiąc, projektowana ustawa o równym traktowaniu nie stanowiła wyłącznie odpowiedzi na aktualnie obowiązujące prawo unijne, do którego Polska, jako członek wspólnoty, musi się dostosować, lecz element suwerennego podejścia do kwestii dyskryminacji. W obecnej postaci – ustawy dostosowującej – jest jedynie niewielkim fragmentem pierwotnych założeń, skupiającym się na uzgodnieniu polskiego prawa z rozwiązaniami unijnymi.

Zgodnie z artykułem 5 projektu ustawy⁹⁰, niedopuszczalna jest wszelka dyskryminacja niezależnie od przyczyn. Jako szczególnie nieuprawniające do nierównego traktowania wymienia się następujące sytuacje: posiadania odmiennej płci, rasy, narodowości, wyznania, światopoglądu, poglądów politycznych, wieku, stanu cywilnego, rodziny czy bycia niepełnosprawnym. Z kolei sytuacje, w których nie wolno odmiennie traktować ludzi, to zwłaszcza: kształcenie zawodowe, podejmowanie i wykonywanie pracy (lub zakładanie własnej działalności gospodarczej), przystępowanie do związków zawodowych (czy innych grup zrzeszających pracowników lub pracodawców), a także dostęp do instytucji służących pomocą na rynku pracy, zabezpieczenia społecznego, opieki zdrowotnej, edukacji czy różnego rodzaju usług.

Ustawa wzbudza wiele wątpliwości wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych. Problem stanowią: niejednoznaczne definiowanie dyskryminacji (a przede wszystkim – odmienne od zawartego w kodeksie pracy), lista cech będących źródłem nierównego traktowania (zamknięty wykaz), a także kwestia wymiaru edukacyjnego (działań mających charakter dialogu społecznego). Generalny zarzut dotyczy także fasadowości proponowanych rozwiązań, które mają przede wszystkim zabezpieczyć państwo polskie przed restrykcjami grożącymi ze strony Unii Europejskiej, a nie przyczyniają się do realnego zapobiegania dyskryminacji⁹¹.

⁹⁰ Projekt ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (projekt z 26.10.09 roku), www.mpips.gov.pl [data dostępu: 30.07.2010], s. 4.

⁹¹ Zob. na przykład: *Ustawa o równym traktowaniu. Prof. Środa: To ogryzek. Do niczego się nie nadaje*, www.gazeta.pl [data dostępu: 30.07.2010] lub K. Sobczak, *Zły projekt ustawy o równym traktowaniu?*, www.lex.pl [data dostępu: 30.07.2010].

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<p>Pilnie zatrudnimy młode, ambitne, entuzjastyczne osoby w Zamościu na stanowisko reprezentant firmy-handlowiec oraz do prac fizycznych.</p>	<p style="text-align: center;">Sprzedawca Usług Finansowych</p> <p>do punktów kredytowych znajdujących się na terenie hipermarketów Auchan i Leroy Merlin</p> <p>Miejsce pracy: Lublin</p> <p>Jeśli chcesz i potrafisz sprzedawać – Twój wiek, doświadczenie oraz wykształcenie nie mają znaczenia.</p> <p>Jeśli lubisz kontakty z ludźmi, jesteś energiczny i otwarty na nowe wyzwania i jednocześnie nie przeszkadza Ci praca zmianowa (8:00–22:00) w systemie 8-godzinnym i w wybrane weekendy (dzień wolny w tygodniu) – wyślij do nas swoją aplikację.</p> <p>U nas znajdziesz:</p> <p>stabilne zatrudnienie na umowę o pracę, wynagrodzenie stałe + premia od sprzedaży, bogaty pakiet socjalny oraz opiekę medyczną, dofinansowanie do studiów dla najlepszych.</p>

Źródło: www.lubelskie.top-ogloszenia.net [data dostępu: 21.10.2010]; www.praca.gazetapraca.pl [data dostępu: 21.10.2010].

3.3. Podsumowanie

Wydaje się, że liczba przepisów dotyczących dyskryminacji osób ze względu na wiek jest wystarczająca i daje niesprawiedliwie traktowanym pracownikom szansę na uzyskanie pełni swoich praw lub otrzymanie rekompensaty z tytułu poniesionych szkód. Kandydat do pracy jest objęty ochroną zarówno w momencie poszukiwania wsparcia, jak i samego zatrudnienia. Kodeks pracy przewiduje również szereg sytuacji niedopuszczalnych w momencie trwania stosunku pracy oraz stara się objąć ochroną pracownika, kiedy ten musi lub chce rozwiązać umowę ze swoim pracodawcą. Uzupełnia go w kwestiach związanych z poszukiwaniem pracy Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Podstawowym problemem dotyczącym dyskryminacji jej niejednoznaczność. Wynika to przede wszystkim z subiektywnego przekonania osoby, która czuje się pokrzywdzona – uznaje, że potraktowano ją w sposób dyskryminujący. Działa to na niekorzyść zarówno poszkodowanego, jak i podmiotu (domniemanie) łamiącego prawo. W zależności od sytuacji, a przede wszystkim zabezpieczenia pracodawcy, można nie stwierdzić dyskryminacji tam, gdzie ona zaszła lub odwrotnie – o zachowania dyskryminacyjne

zostanie posądzony przedsiębiorca, który nie dopuścił się tego typu postępowania. Wiek jest o tyle kłopotliwą cechą, że najczęściej trudno jednoznacznie wyznaczyć rzeczywistą granicę między niezbędnym doświadczeniem a sprawnością (fizyczną czy intelektualną) pracownika. Co więcej, wydajność psychomotoryczna jest kwestią zindywidualizowaną – konsekwencje starości są odczuwalne u różnych ludzi w różny sposób.

Innego rodzaju problemem jest brak wiedzy na temat praw i granic relacji pracodawca–pracownik (wzajemnych obowiązków oraz powinności), wyznaczonych przez Kodeks pracy. W przypadku dyskryminacji ze względu na wiek jest to szczególnie istotne, ponieważ osoby starsze mogą nie mieć świadomości na temat zmian, jakie zaszły (i ciągle zachodzą) w prawie, a tym samym zostają pozbawione przysługującego im zabezpieczenia. Być może rozwiązaniem tej kwestii byłoby wprowadzenie obowiązkowego szkolenia z prawa pracy (analogicznego do szkolenia dotyczącego bezpieczeństwa i higieny pracy).

Na zakończenie warto odnotować instytucje i organizacje, do których może udać się osoba dyskryminowana w pracy ze względu na wiek. Przede wszystkim może dochodzić swoich praw w sądach – zarówno wydziałach pracy, jak i cywilnych – w zależności od charakteru stawianych zarzutów. Inną opcją jest złożenie zawiadomienia do prokuratury w przypadku, gdy czyn dyskryminacyjny ma charakter przestępstwa ściganego zgodnie z Kodeksem karnym. Działaniem dodatkowym – niedającym gwarancji otrzymania bezpośredniego zadośćuczynienia – jest zawiadomienie Rzecznika Praw Obywatelskich lub Państwowej Inspekcji Pracy. Ostatnią możliwością stanowi udanie się do związków zawodowych oraz organizacji pozarządowych, oferujących różnego rodzaju pomoc (w tym finansową i prawną).

4. Efektywne metody zarządzania zasobami ludzkimi - dobre praktyki w promocji równości pracowników niezależnie od ich wieku

Aby każdy przedsiębiorca miał szansę postępować zgodnie z zasadami równego traktowania pracowników, nie wystarczy wyłącznie znajomość i przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego. Konieczne jest również nabycie umiejętności pozwalających w jak najlepszy sposób zarządzać kadrą i gwarantujących równocześnie, że pracodawca będzie w stanie poradzić sobie z komplikacjami zaistniałymi w wyniku zmian na rynku pracy. W tym celu najlepiej zapoznać się z „dobrymi praktykami”, które mogą znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach gospodarki. Założeniem ostatniej części poradnika jest przybliżenie metod zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce oraz na świecie. Nie będzie to wyczerpujący katalog możliwości, lecz zbiór wybranych przykładów mogących stanowić wzór do naśladowania. Ich atutem jest nie tylko poprawienie efektywności i wydajności przedsiębiorstwa, ale także jednoczesne prowadzenie polityki promującej idee równego traktowania pracowników niezależnie od ich wieku.

Pod pojęciem „dobrych praktyk” należy rozumieć powtarzalny w różnych okolicznościach schemat działań prowadzących do osiągnięcia założonego celu w sposób skuteczny i efektywny⁹². „Dobra praktyka” jest uniwersalna, ale najczęściej dotyczy jedynie danej dziedziny problemowej. Inaczej mówiąc, jej uniwersalność pozostaje ograniczona realizacją w ramach określonego zagadnienia – czym innym będzie, na przykład, „dobra praktyka” dotycząca przeciwdziałania biedzie, a czym innym „dobra praktyka” w edukacji zawodowej. Osiąganiu zamierzonego celu nie może towarzyszyć poczynienie w innych wymiarach życia społeczno-ekonomicznego negatywnych konsekwencji, które z punktu widzenia danego realizatora nie wpływają na ostateczny efekt. Oznacza to, że w działaniu nie można łamać prawa zarówno instytucjonalnego, jak i moralnego. „Dobra praktyka” jest więc skuteczna i efektywna wtedy, gdy nie tylko pozwala osiągnąć cel, lecz również przewiduje zachowanie zgodne z obowiązującymi normami społecznymi.

Warto zauważyć, że w obliczu zachodzących zmian demograficznych przedsiębiorcy będą zmuszeni do wprowadzenia nowej (czy odmiennej) polityki kadrowej oraz przekształcenia struktury firmy. Zarządzanie, o czym nie można zapominać, jest w dużym stopniu uwarunkowane otoczeniem⁹³. Niezależnie od kosztów oraz rzeczywistych lub domniemych trudności, jakie pojawią się w przypadku niezbędnych restrukturyzacji, działania nastawione na pozyskanie starszych pracowników będą niezbędne.

⁹² Zob. *Baza dobrych praktyk i wiedzy*, www.umbrellla.org.pl [data dostępu: 04.08.2010].

⁹³ I. Stawowa, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, www.wazniak.mimuv.edu.pl [data dostępu: 05.08.2010].

W przypadku zarządzania zasobami ludzkim nastawionego na promowanie równego traktowania pracowników za „dobrą praktykę” trzeba uznać takie działania, które: sprzyjają wykorzystaniu doświadczenia starszych pracowników, tworzą porozumienie między młodymi i starszymi pracownikami, przeciwdziałają powstawaniu lub podtrzymywaniu stereotypowego myślenia na temat starości, a także pozwalają na względnie swobodny indywidualny rozwój niezależnie od wieku danej osoby.

4.1. Kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw dominującą rolę odgrywają tradycyjne metody zarządzania oraz organizacji pracy. Ustalone cele mają charakter trwały i niezmienny niezależnie do przeobrażeń zachodzących w społecznym, ekonomicznym czy politycznym środowisku. Firmy prowadzą ograniczoną politykę inwestycyjną, skupiając się na maksymalizowaniu zysków z posiadanych środków. Zatrudnione osoby pracują zgodnie z określonymi godzinami pracy, a schematy horyzontalnych bądź wertykalnych zależności nie sprzyjają budowaniu porozumienia, nabywaniu kompetencji czy przywiązaniu do firmy. Co więcej, motywacja pracowników opiera się raczej na administracyjnym przymusie⁹⁴ (najczęściej pozbawieniu premii) niż wykorzystaniu pozytywnych czynników (pochwał ustnych, premii, innych niematerialnych nagród). Przedsiębiorstwa działają, biorąc pod uwagę jedynie rachunek ekonomiczny, czyli ilościowe wyniki, nie uwzględniając znaczenia jakościowych aspektów organizacji⁹⁵.

Wymienione cechy odbiegają od wartości, które stanowią fundament dla zarządzania. Przede wszystkim zarządzanie dotyczy ludzi – pracowników stanowiących realny trzon każdego przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że najważniejsze, obok właściwego dobrania osób do postawionych celów, jest stworzenie właściwych relacji formalnych i nieformalnych, wiążących pracowników ze sobą nawzajem oraz przedsiębiorstwem. Inaczej mówiąc, istotne są dobra komunikacja i możliwość porozumienia. Dzięki nim między pracownikami różniącymi się wiekiem nie dochodzi do niepotrzebnych konfliktów, a dodatkowo przełamywane są stereotypy na temat starości. Wyznaczone zadania, łączące i skupiające na ich wypełnieniu wszystkie związane z firmą osoby, muszą pozostać zgodne z wartościami i normami otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Firma musi być elastyczna i reagować na dochodzące ze środowiska sygnały, a także dbać o wewnętrzną spójność poprzez nieustanne kontrolowanie i monitorowanie wydajności. Przy czym przez kontrolę i monitoring nie należy rozumieć opresyjnych działań skierowanych przeciwko pracownikom, ale dbanie o dobre funkcjonowanie firmy i poprawę jakości pracy. Jeśli natomiast chodzi o efekty wszystkich działań przedsiębiorstwa, najważniejszy nie jest wyłącznie ilościowy zysk czy osiągnięty wynik ekonomiczny, lecz zadowolenie klienta⁹⁶.

W kontekście powyższych rozważań, wiążących się z zarządzaniem nastawionym na promowanie idei równości pracowników bez względu na ich wiek, należy zwrócić uwagę na zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Re-*

⁹⁴ J. A. Radwanowicz, *Uwagi o przymusie administracyjnym*, www.lex.pl [data dostępu: 21.10.2010].

⁹⁵ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 10.

⁹⁶ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie... op. cit.*, s. 136–137.

sponsibility) rozumianej jako dobrowolne działania wykraczające poza programowe założenia czy prawne obowiązki firmy, a wynikające z jej zainteresowania sytuacją społeczną danego środowiska i przekładające się na konkretne praktyczne zachowania w lokalnym otoczeniu⁹⁷. W obliczu starzejącego się społeczeństwa oraz starzejącej się siły roboczej postępowanie przedsiębiorstwa reagującego na nową sytuację wydaje się nie tylko dbaniem o własny wizerunek, ale wręcz koniecznością.

Działania na rzecz osób starszych w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą służyć ich aktywizacji, wsparciu w momencie powrotu do pracy lub pomocy w obliczu wychodzenia z rynku pracy. W pierwszym i drugim wypadku przedsiębiorstwo poprzez organizację szkoleń, praktyk czy staży dla starszych osób może pomóc w nabyciu kompetencji niezbędnych do zatrudnienia na współczesnym rynku pracy lub codziennego funkcjonowania (na przykład nauka obsługi komputera). Co więcej, w wyniku tych działań podnosi nie tylko kwalifikacje starszych osób, lecz równocześnie ich samoocenę. Natomiast działania związane z przechodzeniem w stan spoczynku mogą być nastawione na powolne zwalnianie z obowiązków czy przekazywanie umiejętności w ramach transferu wiedzy.

Właściwe zaplanowanie kariery każdego stanowiska – niezależnie od pracownika – daje możliwość poznania całej firmy oraz innych zatrudnionych osób, wyznacza jasne i klarowne zasady funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Ważne, aby planowana kariera uwzględniała staż pracy i zmieniający się wiek pracownika. Chodzi o wykorzystanie zdobytego doświadczenia, a także zmniejszające się z biegiem lat niektóre umysłowe i fizyczne kompetencje. Nie chodzi jednak o marginalizację roli pracownika w firmie, a jedynie o wpływ na charakter wykonywanej pracy. Dla pracowników zbliżających się do emerytury powinny być przewidziane stanowiska, w ramach których obowiązuje zajęcie się młodszymi pracownikami mającymi w przyszłości wykonywać dane obowiązki⁹⁸. Nie mniej ważna może być również aktywizacja emerytowanych pracowników, na przykład, na potrzeby szkoleń czy kursów związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

W obliczu planowania przebiegu kariery możemy mówić częściowo o zarządzaniu wiekiem (*age management*)⁹⁹. Zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania zasobami ludzkimi. Jest jednak nastawione na starszych pracowników i obejmuje, obok kwestii zawodowych, również aspekty społeczne¹⁰⁰. Ma na celu nie tylko podtrzymanie aktywności starszego pracownika, lecz również zadbanie o jego komfort pracy i zachowanie wysokiego poziomu wydajności.

W praktyce zarządzanie wiekiem powinno zostać związane z oceną kompetencji i efektywności pracownika. Jeśli wraz z wiekiem zdolności osoby w widoczny sposób nie uległy obniżeniu, nie ma sensu modyfikować jej obowiązków. Natomiast w innym wypadku konieczne będzie opracowanie nowego zakresu czynności dopasowanego do

⁹⁷ *Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, www.mg.gov.pl [data dostępu: 20.10.2010].

⁹⁸ O możliwych metodach przekazywania wiedzy zob. część II.3 *Międzypokoleniowy przekaz wiedzy z niniejszego Poradnika*.

⁹⁹ Zob. C. Ball, *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, The Age Employment Network, London 2007, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 10.08.2010].

¹⁰⁰ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+..., op. cit.*, s. 11.

aktualnych możliwości. Pracownik nie może czuć się w przedsiębiorstwie zbędny, a tym samym nie może być zatrudnainym tylko ze względu na politykę antydyskryminacyjną. Zmiana charakteru pracy (na przykład z fizycznej na biurową) daje szansę na zachowanie zadowolenia oraz wydajności starszej osoby.

W przypadku zarządzania wiekiem istotne jest zwrócenie uwagi nie tylko na zdolność do pracy oraz kompetencje pracownika, lecz również uwzględnienie środowiska pracy, a więc atmosfery panującej między zatrudnionymi osobami. Kluczowe wydają się również kwestie mobilności pracownika oraz elastyczności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, konieczne jest funkcjonowanie określonej struktury organizacyjnej pracy, pozwalającej na wyznaczenie stanowisk pracy, a w konsekwencji – ustalenie obowiązków i wiążących się z nimi kompetencji. Pozwoli to na przyporządkowanie odpowiedniego pracownika do konkretnego zadania, uwzględniając zarówno jego kompetencje, cechy charakteru, jak i wiek¹⁰¹.

Najkorzystniejszą sytuacją byłoby opracowanie spójnego i kompleksowego systemu stanowisk pracy, w których wyznaczone zostałyby nie tylko obowiązki, ale i przewidywany wiek. Na przykład: przechodzenie od stanowisk fizycznych (młody wiek w chwili rozpoczęcia pracy), poprzez administracyjno-biurowe (średni wiek), na „nauczycielskich” (przekazujących zdobytą wiedzę) kończąc (przed emeryturą). Tym samym dla każdego (starszego) pracownika jasna byłaby jego ścieżka kariery.

Kolejnym elementem zarządzania wiekiem może być wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, co pozostaje w pewnym stopniu uzależnione od profilu przedsiębiorstwa i charakteru wykonywanej pracy. Elastyczne formy są odpowiedzią na wynikające z gospodarczych uwarunkowań zmienne warunki pracy. Inaczej mówiąc, to pewnego rodzaju zdolność do właściwego reagowania na aktualne potrzeby ekonomiczne¹⁰². Elastyczność zatrudnienia może odnosić się do miejsca, czasu, organizacji i zasady wykonywanej pracy. Możliwymi formami elastycznego zatrudnienia są: zatrudnienie na czas określony (na przykład na okres jednego miesiąca), zatrudnienie na czas wykonywania określonego zadania (na przykład na czas przeprowadzenia szkoleń), zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu (na przykład w wymiarze ¼ etatu), telepraca (wykonywana przy użyciu nowoczesnych środków komunikacji poza miejscem zatrudnienia, najczęściej w domu), praca na wezwanie (na przykład w momencie konieczności przyuczenia nowych pracowników) oraz dzielenie pracy (zatrudnienie dwóch osób na jedno stanowisko)¹⁰³.

Podstawowymi przesłankami dla wprowadzenia zadaniowego czasu zatrudnienia są: rodzaj obowiązków, które mogą być wykonywane poza przedsiębiorstwem z pomi-

¹⁰¹Jak już powiedziano, wraz z wiekiem zmieniają kompetencje pracownika. Może stać się on mniej sprawny fizycznie, wolniejszy, tracić na spostrzegawczości czy czasie reakcji, lecz równocześnie ma zdecydowanie większy zakres doświadczenia i zdolność oceny sytuacji; zob. *Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers In Employment*, Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick Economix Research & Consulting, Munich 2006, www.socio.mta.hu [data dostępu: 10.08.2010], s. 67–70.

¹⁰²*Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, opracowanie zbiorowe, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2009, www.wup.mazowsze.pl [data dostępu: 20.10.2010], s. 8.

¹⁰³*Ibidem*, s. 13–21.

nięciem tradycyjnego rytmu pracy, niestandardowy rozkład czasu niezbędnego do realizacji zadań oraz uzależnienie efektów od indywidualnego zaangażowania pracownika¹⁰⁴. Niemniej jednak, w obliczu zmieniających się zasad funkcjonowania gospodarek, zwłaszcza wykorzystania nowoczesnych technologii, coraz częściej pojawia się możliwość pracy o charakterze zadaniowym, a nie godzinowym.

Niewątpliwymi zaletami elastycznego zatrudnienia starszych osób są: możliwość względnej swobody w decydowaniu o czasie wykonywanej pracy, łatwiejsze godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym, niezależność, a z punktu widzenia pracodawcy – zmniejszenie obciążeń (kosztów) związanych z zatrudnieniem. Natomiast wadami są: możliwość manipulacji, brak niektórych świadczeń pracowniczych, brak pewności co do posiadania pracy (czynności) oraz, ze strony pracodawcy, brak kontroli nad rzeczywistym czasem wykonywania powierzonych obowiązków¹⁰⁵.

W zarządzaniu wiekiem ważną rolę odgrywają, wcześniej wspomniane, planowanie kariery w powiązaniu z właściwą alokacją zasobów ludzkich. W tym przypadku nie chodzi jednak o wyznaczenie całej ścieżki zawodowej w przedsiębiorstwie, lecz skupienie się na sytuacji, gdy pracownik zaczyna wchodzić w wiek powyżej 45 lat. Zapewniając równe traktowanie pracowników, nie jest możliwe jedynie narzucanie zmiany miejsca wykonywania pracy i wiążących się z nią obowiązków. Należy odpowiednio motywować osobę – tak, by nie czuła się pracownikiem drugiej kategorii¹⁰⁶.

Zadowolenie starszego pracownika oraz utrzymanie jego wydajności na wysokim poziomie będą związane z pozytywną oceną dotychczasowej pracy połączoną z nagrodami (na przykład urlopem czy pochwałami) czy uznaniem dla posiadanej wiedzy (również poprzez wyznaczenie roli opiekuna dla nowych pracowników). Istotne nie są wyłącznie gratyfikacje finansowe, lecz również niematerialne wynagrodzenia.

Uzupełnieniem właściwego zarządzania zasobami ludzkimi są organizacja szkoleń i kursów związanych z wykonywaną pracą oraz dbanie o zdrowie pracownika. W pierwszym przypadku chodzi o zagwarantowanie właściwego poziomu wiedzy starszych pracowników na temat najnowszych rozwiązań w danej dziedzinie gospodarki, a także o wprowadzenie i naukę wcześniej niestosowanych rozwiązań technologicznych. Konieczne jest monitorowanie umiejętności starszych pracowników oraz uzupełnianie ewentualnych braków poprzez uczestnictwo w odpowiednich kursach czy szkoleniach. Natomiast w drugim przypadku przedsiębiorca powinien, zarówno w podziale zadań, jak i planowaniu pracy, uwzględnić stan zatrudnionych osób (dodatkowo być może samemu planując odpowiednio politykę zdrowotną, wprowadzając, na przykład, obowiązek okresowych kompleksowych badań przy równoczesnym zapewnieniu dostępu do niezbędnych lekarzy specjalistów). Prowadzone badania pokazują, że między młodszymi a starszymi pracownikami nie występują różnice pod względem zdrowotnym oraz świadomości dbania o zdrowie¹⁰⁷.

Planowanie stanowi kluczowy element w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w kontekście równego traktowania pracowników ze względu na wiek.

¹⁰⁴M. Rycak, *Zadaniowy czas pracy w praktyce*, www.plus50.pl [data dostępu: 10.08.2010].

¹⁰⁵*Elastyczne formy zatrudnienia ...*, *op. cit.*, s. 11–12.

¹⁰⁶B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem...*, *op. cit.*, s. 13–14.

¹⁰⁷E. Korzeniowska, *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, *Medycyna Pracy* 2004, 55 (2), s. 129–138.

Właściwy podział obowiązków i organizacja stanowiska pracy stanowią o wydajności przedsiębiorstwa i dobrej atmosferze pracy. Nieumiejętne skonstruowanie struktury organizacji może prowadzić do pojawienia się niepotrzebnych spięć, budowania lub podtrzymywania stereotypów czy też nieumyślnej dyskryminacji.

Ważne jest także, aby pracownik został przyporządkowany do stanowiska zgodnie ze swoim wykształceniem i doświadczeniem. Wydaje się to oczywiste, jednak w przypadku braku spójnej polityki kadrowej, kiedy niezbędne okazuje się zagospodarowanie dostępnych pracowników, często osoby starsze otrzymują do wykonania zadania, na których się nie znają¹⁰⁸. Jakkolwiek, nie są to prace mniej ważne, to jednak mogą prowadzić do poczucia niepewności i nieprzydatności pracownika oraz negatywnych ocen ze strony przełożonych.

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<p style="text-align: center;">BARLITA SA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakkolwiek w przedsiębiorstwie prowadzona jest rekrutacja wewnętrzna, brakuje systemu weryfikacji kandydatów przez zewnętrznych specjalistów oraz testów osobowości. • Ostateczne decyzje w procesach selekcji należą do prezesa. • W firmie nie istnieją jasne kryteria dopuszczania do szkoleń czy określania potrzeb pracowników. • Brak jasnych instrumentów motywacji pracowników. • W konsekwencji firma zatrudnia w większości młode osoby, a niewielka grupa starszych pracowników jest niewykwalifikowana. 	<p style="text-align: center;">Przedsiębiorstw Wielobranżowe „KAMPOL” (Legnica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma chętnie zatrudnia osoby starsze. • Warunki pracy zapewniają zatrudnionym osobom bezpieczeństwo. • Stanowiska pracy są dostosowane do możliwości i umiejętności starszych osób. • Tworzone są zespoły mieszane (ze względu na wiek pracowników). • Pracownicy mają zapewnioną wielowymiarową opiekę lekarską (cykliczne i okresowe badania, konsultacje lekarskie). • Praktyki, staże oraz przyuczanie odbywa się pod kierunkiem starszych pracowników.

Źródło: www.zysk50plus.pl [data dostępu: 21.10.2010]; R. Głąb, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie BARLITA SA*, www.wsz-pou.edu.pl [data dostępu: 22.10.2010].

¹⁰⁸L. Chajewski, J. Mesjasz, *Stawiaj na Starszych pracowników*, Harvard Business Review Polska, www.poradnik-kariery.monsterpolska.pl [data dostępu: 20.10.2010].

4.2. Zastosowanie „dobrych praktyk”

Jak już zaznaczono na początku tej części poradnika, „dobra praktyka” stanowi schemat działania mogący znaleźć zastosowanie w różnych sytuacjach, dający możliwość skutecznego i efektywnego osiągnięcia zakładanego celu. Jeśli chodzi o równe traktowanie pracowników ze względu na ich wiek, „dobrą praktykę” będą stanowić przede wszystkim rozwiązania tworzące miejsca pracy dla starszych pracowników oraz budujące międzypokoleniową współpracę wśród zatrudnionych osób. W ramach Unii Europejskiej szereg przedsiębiorstw w różnych państwach stosuje politykę kadrową sprzyjającą pracownikom po 45. roku życia¹⁰⁹, która jest nie tylko wynikiem przeciwdziałania dyskryminacji, lecz również wyrazem zapobiegliwości w obliczu starzenia się społeczeństw.

Większość firm obiera dwa główne kierunki postępowania związane ze starszymi pracownikami. Pierwszym jest zatrudnianie osób po 45. roku życia, dostosowując do ich potrzeb czas pracy, metody wykonywania zadań oraz kwestie opieki zdrowotnej. Działania te można określić jako pośrednie, ponieważ stanowią odpowiedź na bieżącą sytuację w przedsiębiorstwie. Nie chodzi jednak o umniejszanie ich znaczenia, lecz o zwrócenie uwagi na brak kompleksowego ujęcia problemu. W konsekwencji negatywne sytuacje rozwiązywane są jedynie w momencie doraźnych potrzeb. Co więcej, niejako mechaniczne uzupełnianie kadry o starszych pracowników może prowadzić do niepotrzebnych nieporozumień wśród wszystkich zatrudnionych. Dołączająca do młodego zespołu starsza osoba będzie postrzegana jako zakłócający dotychczasowy rytm pracy intruz. Wdrożenie w nowe obowiązki może sprzyjać utrwalaniu stereotypów o starszych osobach/pracownikach.

Natomiast drugim sposobem postępowania na rzecz pracowników po 45. roku życia jest przygotowanie całej struktury organizacyjnej zgodnie z potrzebami osób starszych i dopiero wtedy skierowanie do nich swojej oferty. W tym wypadku częściej mamy do czynienia z polityką równego traktowania młodszych i starszych pracowników, przekładającą się na przykład na wielkość zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych oraz większy komfort pracy. W praktyce powinno oznaczać to tworzenie zespołów, w których rozkład wiekowy pracowników jest równomierny (liczba osób młodszych i starszych jest taka sama lub zbliżona). Obowiązki wyznaczane są w oparciu o związane z wiekiem kompetencje, umiejętności i doświadczenie. Nowi pracownicy powinni uczyć się od starszych swoich obowiązków, co gwarantuje przekaz wiedzy oraz tworzenie porozumienia między pokoleniami. W momencie pojawienia się różnic w umiejętnościach technologicznych, należy organizować szkolenia obejmujące starszych pracowników tak, aby pozostali oni na bieżąco z aktualnymi wymaganiami rynku pracy i gospodarki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi nastawione na promowanie idei równości pracowników ze względu na ich wiek rozpoczyna się na poziomie rekrutacji. Zgodnie z obowiązującym prawem¹¹⁰, przedsiębiorca nie może ograniczać dostępu do pracy osobom starszym wiekiem, chyba że wyraźnie uzasadnia to dane stanowisko i wiążące się z nim

¹⁰⁹Zob. zakładka *Dobre praktyki* na stronie internetowej www.zysk50plus.pl [data dostępu: 12.08.2010].

¹¹⁰Zob. wcześniejszą część III. *Regulacje prawne na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji pracowników w wieku niemobilnym* niniejszego *Poradnika*.

obowiązki (na przykład charakter pracy powoduje, że nadaje się do niej tylko młoda osoba). Ogłoszenie o pracę musi spełniać formalne wymogi, a równocześnie gwarantować szansę na wyszukanie najlepszego kandydata. Konieczny jest dokładny opis stanowiska oraz pożądane u pracownika umiejętności. Warto także zadbać, aby rekrutacja odbywała się za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji, co powinno przyciągnąć większą liczbę chętnych¹¹¹.

Rozmowa kwalifikacyjna odbywająca się po selekcji dokumentów może mieć różny charakter – w zależności od specyfiki stanowiska, na które aplikuje osoba po 45. roku życia. Spotkanie może być prowadzone w oparciu o informacje dostarczone przez kandydata, weryfikujące jego wiedzę i doświadczenie, dotyczyć jedynie specjalistycznych umiejętności czy przyjąć formę testu. W momencie prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych warto także uwzględnić komunikację toczącą się poza oficjalną rekrutacją (rozmowa z kandydatem poza właściwym momentem „egzaminowania”). Pozwoli to na stworzenie lepszej atmosfery dla starszych osób, które mogą czuć się źle lub niepewnie w momencie napięcia i stresu związanego z uczestnictwem w rekrutacji. Dotyczy to oczywiście tych stanowisk, przy których odporność emocjonalna jest nieistotna¹¹².

W momencie nawiązania stosunku pracy ze starszą osobą konieczne jest utrzymywanie bezpośredniego kontaktu, który umożliwi poznanie potrzeb i oczekiwań pracownika. Chodzi przede wszystkim o zdiagnozowanie jego braków w umiejętnościach oraz ich uzupełnienie poprzez naukę czy szkolenia. Z drugiej strony, zainteresowanie ze strony pracodawcy sprzyja budowaniu porozumienia w grupie i szybkiej reakcji na powstające sytuacje kryzysowe. Organizacja pracy powinna stosować się również do elastycznych form zatrudnienia¹¹³.

Wyjście z pracy – przejście starszej osoby na emeryturę – nie może stanowić jedynie drastycznego rozwiązania umowy i niejako „porzucenia” pracownika. Po pierwsze, w przypadku wielu zawodów (na przykład pielęgniarstwa, pracownika socjalnego czy mechanika) ustawowa granica przejścia w wiek poprodukcyjny stanowi sztuczną linię podziału i nie znajduje swojego uzasadnienia. Tym samym nie ma powodu ani obowiązku do przerywania stosunku pracy. Po drugie, konieczne jest pewnego rodzaju związanie z przedsiębiorstwem przechodzącego na emeryturę pracownika – jako osoby doświadczonej, mogącej stanowić istotną pomoc. Starsza osoba powinna mieć możliwość dalszej pracy w niepełnym wymiarze czasu, świadomość ciągłego zainteresowania jej osobą (na przykład poprzez zapraszanie na szkolenia) czy uczestniczenia w formalnych i nieformalnych spotkaniach zespołu.

¹¹¹ *Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw*, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 10.08.2010], s. 5–6.

¹¹² M. Domańska, *Techniki selekcji kandydatów*, www.hrm.pl [data dostępu: 10.08.2010].

¹¹³ O możliwych metodach przekazywania wiedzy zob. część II.3 *Międzypokoleniowy przekaz wiedzy* niniejszego *Poradnika*.

Źle (negatywny przykład)	Dobrze (pozytywny przykład)
<p style="text-align: center;">MEDIX-TECH SA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sztywna struktura organizacyjna, która nie nagradza doświadczonych pracowników, ale wymaga od nich aktywności (w celu awansu). • System wynagradzania zorientowany na osiągnięty zysk. • Brak motywacji do poprawy własnych zachowań – niezadowolająca postawa staje się powodem zwolnienia. • Brak komunikacji w zespole. • Dominuje młoda kadra pracowników. 	<p style="text-align: center;">Filter Service Sp. z o.o. (Zgierz)</p> <ul style="list-style-type: none"> • W trakcie rekrutacji najważniejsze są kwalifikacje kandydatów, a nie ich wiek. Istotną rolę odgrywa również elastyczność i chęć związania się z przedsiębiorstwem na dłużej. • Firma prowadzi szkolenia dla pracowników, umożliwiające aktualizację wiedzy oraz zdobywanie nowych umiejętności (niezbędnych na zmieniającym się rynku pracy) i poznanie lepszych technologii • Przedsiębiorstwo ceni doświadczenie wieloletnich pracowników, zachęca do pozostawiania w pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz wyznacza (nieformalne) zadania nauczycieli czy mentorów. • Firma dba o dobre wewnętrzne relacje między pracownikami.

Źródło: *Filter Service, Poland: Comprehensive approach*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010]; *Kontrola i Zaangażowanie w MEDIX-TECH SA na podstawie modelu Waltona*, www.wsz-pou.edu.pl [data dostępu: 22.10.2010].

4.3. Podsumowanie

Wdrożenie w strukturę oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa działań wiążących się z zarządzaniem zasobami ludzkimi, uwzględniającym zasady równego traktowania pracowników ze względu na ich wiek, nie jest procesem łatwym. Wymaga najczęściej stopniowych zmian – tak, by nie tworzyć niepotrzebnych konfliktów wewnętrznych i nieporozumień wśród pracowników oraz nie zakłócać prawidłowego przebiegu wykonywanych prac. Aby przeciwdziałać tego typu negatywnym zjawiskom, warto poprzedzić zastosowanie metod zarządzania zasobami ludzkimi, związanych zwłaszcza ze stanem osobowym przedsiębiorstwa, bezpośrednimi spotkaniami z pracownikami, na których powinna zostać wyjaśniona sytuacja społeczno-ekonomiczna wymuszająca podjęcie określonych kroków.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, niezależnie od wieku zatrudnianej kadry, zawsze stanowi jeden z poważniejszych, jeśli nie najtrudniejszych, elementów prowadzenia przedsiębiorstwa. Wynika to ze specyfiki jednostek ludzkich – indywidualnych w swych zachowaniach, a także, w pewnym stopniu, niepowtarzalnych. Tym istotniejsze jest wdrożenie określonej struktury zarządzania, pozwalającej na ograniczenie wszelkich niekorzystnych sytuacji oraz nieprzewidywanych zachowań i gwarantującej prawidłowe funkcjonowanie danej firmy.

Zakończenie.

Przedsiębiorcy przyjaźni osobom powyżej 45. roku życia

Według prognoz, w ciągu najbliższego półwiecza Europa ulegnie poważnemu przeobrażeniu pod względem posiadanego kapitału społecznego. W liczebności mieszkańców poszczególnych krajów Starego Kontynentu nie nastąpi diametralna zmiana, choć jednocześnie ilość rodzimej ludności zdecydowanie się zmniejszy, a o zachowaniu porównywalnego rozmiaru populacji zdecyduje napływ emigrantów z krajów słabo rozwiniętych. Tym naturalnym ruchom będzie towarzyszyć nieunikniona transformacja struktury ludności, objawiająca się przede wszystkim starzeniem społeczeństw, co przyniesie nie tylko społeczne, lecz zwłaszcza ekonomiczne skutki.

W Polsce przewiduje się wystąpienie analogicznych tendencji. Jednak ze względu na wielkość zmian skutki będą prawdopodobnie bardziej odczuwalne i dotkliwsze dla funkcjonowania całego społeczeństwa niż w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Niewielki przyrost naturalny przy wydłużającym się trwaniu życia i w konsekwencji ogólnym starzeniu się ludności kraju sprawią, że coraz istotniejszą grupę zaczną stanowić osoby powyżej 45. roku życia.

Generalne skutki zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych na Starym Kontynencie są trudne do jednoznacznego określenia. Niewątpliwie – niezależnie od ostatecznego kształtu i zasięgu przeobrażeń struktury – należy pamiętać, że są to jedynie prognozy obciążone pewnym marginesem ryzyka – konieczne jest podjęcie działań prewencyjnych mających powstrzymać negatywne konsekwencje. Do wynikających ze starzenia się społeczeństw zjawisk ujemnych trzeba zaliczyć obniżenie wskaźników gospodarczych, zwłaszcza dotyczących wzrostu, efektywności i potencjału europejskich krajów, a także kwestie związane z wydajnością systemów oferujących różnego rodzaju świadczenia społeczne. W celu przeciwdziałania tym zjawiskom konieczne jest nie tylko tworzenie niezbędnych zabezpieczeń, usprawnienie funkcjonowania instytucji publicznych czy budowa rezerw, mających wyłącznie charakter mechanicznych działań, lecz przede wszystkim podnoszenie świadomości na temat konieczności międzypokoleniowej współpracy oraz udzielania wzajemnego wsparcia.

W odpowiedzi na powyższe przewidywane problemy sformułowano projekt „Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia” odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Priorytet VI *Rynek pracy otwarty dla wszystkich*, Działanie 6.1 *Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie*, Poddziałanie 6.1.1 *PO KL Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy*, który, odpowiadając na pogłębiające się zmiany demograficzne w zakresie

starzenia się populacji, miał na celu wskazanie przedsiębiorstwom koniecznych zmian w procesie alokacji zasobów ludzkich. Poprzez dostarczenie kompleksowych analiz, prognoz oraz zaprezentowanie rekomendacji, mówiących o przeciwdziałaniu dyskryminacji pracowników powyżej 45. roku życia i o metodach zwiększenia efektywności strategii zarządzania wiekiem, za cel postawiono wspomaganie mechanizmów przeciwdziałania dyskryminacji zawodowej osób w wieku niemobilnym przy jednoczesnym zachowaniu efektywnych strategii zarządzania wiekiem w różnych przedsiębiorstwach. W ramach realizacji powyższych założeń powstał między innymi niniejszy poradnik, mający wskazać na zalety starszych pracowników i korzyści wynikające z ich zatrudnienia, regulacje prawne dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji zawodowej ze względu na wiek oraz zasady zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniające równouprawnienie pracowników.

Wbrew obawom wynikającym ze stereotypowego myślenia o starszych osobach wydaje się, że pracodawcy mogą odnieść bardzo wiele zróżnicowanych korzyści z zatrudnienia w swoich firmach ludzi po 45. roku życia. Najczęściej myśli się o starszych pracownikach jako o gorzej wykształconych, mniej sprawnych i niemobilnych, obniżających wydajność całego przedsiębiorstwa, a tym samym posiadających niewielką wartość jako kapitał społeczny. Generalizacje te wynikają w dużym stopniu z nieznamośności realnych umiejętności i doświadczeń osób po 45. roku życia oraz błędnych przekonań wykształconych na początku transformacji systemowej, kiedy to zdecydowana większość starszych pracowników, zmuszona restrukturyzacjami przedsiębiorstw do przejścia w stan czasowego lub permanentnego spoczynku, nie miała szans na nadrobienie zaległości wynikających z kształcenia się w zapóźnionym technologicznie okresie Polski Ludowej, co rzeczywiście przyczyniło się do obniżenia ich zawodowych walorów. Warto natomiast pamiętać, że od tego momentu minęło ponad dwadzieścia lat, a tym samym jakość pracowników po 45. roku życia jest współcześnie zupełnie inna.

Starsze osoby posiadają inny system wartości niż młodsze pokolenia. Wartość stanowi dla nich sama praca, a nie wyłącznie jej materialny wymiar otrzymywany w postaci pensji. Sumiennie wykonują nie tylko powierzone obowiązki, lecz wyrażają przywiązanie i względne oddanie przedsiębiorstwu przekładające się na ich stabilność, a w konsekwencji pewność pracodawcy co do utrzymania zatrudnienia. Pracownicy po 45. roku życia okazują się nie mniej ambitni i wydajni od młodszych osób. I chociaż wiedza, którą posiadali w momencie ukończenia edukacji, uległa dezaktualizacji, to posiadane przez nich doświadczenie zawodowe i umiejętności zdobyte podczas wykonywania różnego rodzaju obowiązków w pełni rekompensują i nadrabiają te braki. Co więcej, są chętni do nauki, dzięki czemu najnowsza technologia nie pozostaje dla nich zupełnie obca.

Wykorzystując zasoby ludzkie rekrutujące się z grupy starszych osób, pracodawcy zyskują nie tylko na wartościach i cechach tego typu pracowników, lecz osiągają również inne korzyści (na przykład stworzenie spójnego wizerunku przedsiębiorstwa dbającego o pracowników), a także mają szansę na lepsze zrozumienie potrzeb klientów z różnych grup wiekowych.

Uświadamianie zalet i korzyści wynikających z zatrudnienia starszych pracowników jest niezbędne, gdyż, mimo funkcjonowania szeregu rozwiązań prawnych na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, nadal dochodzi do wielu nieświa-

domych zaniedbań oraz jak najbardziej świadomych zachowań łamiących obowiązujące normy i regulacje.

Polskie prawo pracy zostało dostosowane do rozwiązań Unii Europejskiej, chociaż już wcześniej – w ustawie zasadniczej – sformułowano zapisy dotyczące zakazu dyskryminacji osób ze względu na szereg cech, w tym i wiek. W przypadku regulacji prawnych na poziomie unijnym najważniejszy wyznacznik właściwego postępowania na rynku pracy stanowi Dyrektywa Rady Unii Europejskiej 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 roku zawierająca ogólne warunki równego traktowania w zakresie zatrudnienia i wykonywania pracy obywateli państw zrzeszonych. Natomiast rodzime zasady, nawiązujące do rozwiązań wspólnotowych, znajdują się w kodeksie pracy oraz Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Wszystkie wymienione dokumenty skupiają się na ujęciu procesu pracy w sposób całościowy, poczynając od momentu rekrutacji i uzyskania zatrudnienia, poprzez wykonywanie obowiązków, awanse i zdobywanie dodatkowego doświadczenia na kursach i szkoleniach, uzyskiwane wynagrodzenie oraz rozwiązanie stosunku pracy, niezależnie od jego przyczyny (przejście na emeryturę lub zmiana pracodawcy). W żadnym momencie pracownik nie może poczuć się lub być dyskryminowanym. O ile nie jest to uzasadnione specjalnymi względami, wynikającymi na przykład z charakteru wykonywanej pracy, każda osoba niezależnie od swojego wieku musi mieć takie same prawa i szanse na otrzymanie pracy, gratyfikację za jej wykonywanie czy zostać sprawiedliwie potraktowana w momencie zakończenia wykonywania obowiązków (w tym przyczyną rozwiązania umowy o pracę nie może być wiek pracownika).

W świetle rozwiązań instytucjonalnych wydaje się, że osoby po 45. roku życia są w wystarczającym stopniu zabezpieczone przez państwo przed występowaniem zachowań dyskryminujących w pracy. Jednak, z jednej strony, brak wiedzy i świadomości na temat przysługujących praw po stronie starszych osób, a z drugiej strony, nieznamość przez pracodawców spoczywających na nich obowiązków sprawiają, że nazbyt często dochodzi do wielu zaniedbań i zachowań niesprawiedliwie traktujących pracowników po 45. roku życia.

Wiedza z zakresu prawa pracy (w szczególności przepisów odnoszących się do przeciwdziałania dyskryminacji pracowników ze względu na wiek) oraz na temat korzyści wynikających z zatrudniania osób starszych nie gwarantują jeszcze, że pracodawca będzie w stanie właściwie i wydajnie zarządzać posiadanymi zasobami ludzkimi, zapewniając jednocześnie prowadzenie polityki promującej idee równego traktowania pracowników. Konieczne jest zapoznanie się z zasadami właściwego sprawowania stanowiska kierowniczego w przedsiębiorstwie.

Pracodawca powinien zadbać o spójną politykę kadrową przedsiębiorstwa, przewidując określoną ścieżkę kariery pracownika, dbając o środowisko pracy i zaplecze socjalne oraz kwestie związane z indywidualnym zarządzaniem wiekiem. Chodzi na przykład o zapewnienie opieki zdrowotnej czy prowadzenie kursów i szkoleń w zakresie wykonywanych obowiązków. W ramach podejmowanych działań oraz zatrudnionych osób, szczególnie tych po 45. roku życia, pracodawca powinien przemyśleć wdrożenie elastycznych form zatrudnienia. Natomiast w celu sprawnego i wydajnego funkcjonowania przedsiębiorstwa warto zorganizować stanowiska zapewniające transfer wiedzy,

aby włączyć nowo zatrudnionych pracowników w struktury danej firmy i zachować doświadczenie starszego pracownika.

Działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, którym ma towarzyszyć promowanie równości wśród zatrudnionych, muszą uwzględniać indywidualne potrzeby wynikające z profilu danego przedsiębiorstwa. Ze względu na specyfikę tej konkretnej problematyki muszą być podejmowane stopniowo – tak, aby nie przyczyniać się do powstawania niepotrzebnych wewnętrznych konfliktów bądź negatywnych konsekwencji – lecz przeciwdziałać stereotypom i dyskryminacji.

Pracodawca przyjazny osobom po 45. roku życia postępuje zgodnie z obowiązującym prawem, lecz czyni to nie z obowiązku lub konieczności, ale świadomości, że w ten sposób jego firma ma szansę na rozwój. W obliczu starzejących się społeczeństw wyobrażenie o utrzymaniu pewnej stałej liczby młodych pracowników lub też oparciu zatrudnienia wyłącznie na tej grupie wiekowej jest złudzeniem, które w dłuższej perspektywie może doprowadzić jedynie do zaburzenia pracy i, ostatecznie, likwidacji całego przedsiębiorstwa. Takie postępowanie pozostaje nieuzasadnione z jeszcze jednego powodu – dobry pracownik zawsze posiada pewne doświadczenie, wie co i w jaki sposób najlepiej czynić. A kiedy musi odejść z pracy, jest gotowy do przekazania wiedzy swojemu następcy.

Poradnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych ze starzeniem się społeczeństwa. Daje jednak podstawy przygotowujące do radzenia sobie z nieuniknionym problemem społeczno-ekonomicznego przeobrażenia struktury ludności Starego Kontynentu.

Bibliografia

1. *2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008–2060)*, European Economy 2/2009, www.ec.europa.eu [data dostępu: 23.07.2010].
2. *Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers In Employment*, Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick Economix Research & Consulting, Munich 2006, www.socio.mta.hu [data dostępu: 10.08.2010].
3. C. Ball, *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, The Age Employment Network, London 2007, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 10.08.2010].
4. *Bezrobocie 1990–2010*, www.rynekpracy.pl [data dostępu: 16.08.2010].
5. A. Bodnar, *Dyskryminacja ze względu na wiek – regulacje prawne*, www.bezuprzedzen.org [data dostępu: 28.07.2010].
6. M. Boni, *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse* [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+: Bariery i szanse*, www.filantropia.org.pl [data dostępu: 20.08.2010], s. 6–11.
7. B. Bytheway, *Ageism*, Open University Press, Philadelphia 1995.
8. *B&Q, Ireland: Comprehensive approach*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].
9. *Carlsberg, Bulgaria: Training and development*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].
10. L. Chajewski, J. Mesjasz, *Stawiaj na Starszych pracowników*, Harvard Business Review Polska, www.poradnik-kariery.monsterpolska.pl [data dostępu: 20.10.2010].
11. M. Chłodnicki, J. Roszak, *Zarządzanie wiedzą – terra incognita kancelarii prawnych*, www.uslugi.ue.poznan.pl [data dostępu: 12.11.2010].

12. P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
13. *Co jest ważne dla Polaków?*, www.zycie.senior.pl [data dostępu: 18.10.2010].
14. *Dobre praktyki w zatrudnianiu. Sukces po 45. roku życia*, www.fppz.pl [data dostępu: 13.08.2010].
15. Domańska M., *Techniki selekcji kandydatów*, www.hrm.pl [data dostępu: 10.08.2010].
16. *Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy*, www.eurlex.europa.eu [data dostępu: 29.07.2010].
17. *Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy*, Dziennik Urzędowy L 303, 02/12/2000 p. 0016-0022, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010].
18. *Dziadkowie i wnuki o sobie, wzajemnych relacjach i ludziach starszych*, OBOP 2007 [za:] *Dziadkowie i wnuki – relacje i przesłania*, www.rodzina.senior.pl [data dostępu: 14.10.2010].
19. *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, opracowanie zbiorowe, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2009, www.wup.mazowsze.pl [data dostępu: 20.10.2010].
20. *EU-27 population 501 milion at 1 January 2010: More than 5 million children born in the EU-27 in 2009*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010].
21. *Filter Service, Poland: Comprehensive approach*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].
22. M. Florkowski, *Praca i starość*, Praca i zdrowie, www.pracaizdrowie.com.pl [data dostępu: 18.10.2010].
23. M. Florkowski, *Przełom roku, przełom kariery*, Praca i zdrowie, www.pracaizdrowie.com.pl [data dostępu: 12.11.2010].
24. K. Giannakouris, *Regional population projections EUROPOP 2008: Most EU regions face older population profile in 2030*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 26.07.2010]

25. R. Głąb, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie BARLITA S.A., www.wszpou.edu.pl [data dostępu: 22.10.2010].
26. K. Gogol, *Tutoring, czyli jak się kształtuje liderów społecznych*, portal organizacji pozarządowych, www.warszawango.pl [data dostępu: 19.10.2010].
27. K. Gonera, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce. Jak bronić swoich praw*, Warszawa 2004, www.mswia.gov.pl [data dostępu: 26.07.2010].
28. U. Jabłońska, *Zarządzanie rozwojem młodego pokolenia pracowników*, www.gfmp.com.pl [data dostępu: 12.11.2010].
29. J. Jedlicki, *Przepraszam, że jeszcze żyję*, www.kartyonline.pl [data dostępu: 13.08.2010].
30. S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, www.mentoring.com.pl [data dostępu: 19.10.2010].
31. E. Kitlińska, *Za starzy do pracy*, Gazeta Studencka, marzec 2006, nr 7/96, www.gospodarka.edu.pl [data dostępu: 19.08.2010].
32. Kodeks Pracy, stan prawny na dzień 1 stycznia 2010, www.pip.gov.pl [data dostępu: 28.07.2010].
33. I. Kołodziejczyk-Olczak, *Kompetencje pracownicze i ich diagnoza* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 17.08.2010], s. 22–27.
34. Komunikat Komisji – *Demograficzna przyszłość Europy – Przekształcić wyzwania w nowe możliwości* COM/2006/0571, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 22.07.2010].
35. Komunikat Komisji – *Zielona Księga Domniemanie niewinności* COM/2006/0174, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 28.07.2010].
36. Komunikat Komisji – *Zielona Księga Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami* COM/2005/0094, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 22.07.2010].
37. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – *Sprostanie wyzwaniom związanym ze skutkami starzenia się społeczeństwa w UE (Sprawozdanie na temat starzenia się społeczeństwa 2009)* COM/2009/0180, www.eur-lex.europa.eu [data dostępu: 22.07.2010].

38. *Kontrola i Zaangażowanie w MEDIX-TECH SA na podstawie modelu Waltona*, www.wsz-pou.edu.pl [data dostępu: 22.10.2010].
39. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., www.sejm.gov.pl [data dostępu: 29.07.2010].
40. Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, www.echr.coe.int [data dostępu: 29.07.2010].
41. A. Koperek, *Perspektywy rozwoju systemów świadczeń pozapłacowych*, Poradnik Eksperta, www.motywacja.sodexo.pl [data dostępu: 12.11.2010].
42. E. Korzeniowska, *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, *Medycyna Pracy* 2004, 55 (2), s. 129–138.
43. J. Kotulska, *Stereotypy na temat wieku a stosunek bibliotek do bibliotekarzy 50+*, [w:] (red.) B. Bednarek-Michalska, *Biuletyn EBIB*, Nr 7/2008 (98), październik, www.ebib.info [data dostępu: 14.10.2010].
44. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
45. M. Krajewski, *Kultury kultury popularnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.
46. *Kto to jest tutor?*, www.tutoring.pl [data dostępu: 19.10.2010].
47. *Kult młodości. Starość jako temat tabu*, www.bycseniorem.pl [data dostępu: 19.08.2010].
48. *Kwestionariusz – pytania od pracodawcy*, www.pracapoplaca.pl [data dostępu: 19.08.2010].
49. B. R. Levy, M. R. Banaji, *Implicit ageism*, [w:] T. D. Nelson (red.), *Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons*, MIT Press, London, s. 49–75.
50. M. Marcu, *The EU-27 population continues to grow. Population statistics In Europe 2008: first results*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu [data dostępu: 27.07.2010].
51. R. Mazurowska, *50+ mają lepiej niż 30+*, „Rzeczpospolita”, 21.11.2009, www.rp.pl [data dostępu: 12.11.2010].

52. *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, www.iped.pl [data dostępu: 19.10.2010].
53. K. Monkiewicz-Święcicka, *Świat kręci się wokół ciała*, „Przeгляд” 27/2003, www.przeгляд-tygodnik.pl [data dostępu: 19.08.2010].
54. J. Nicole-Urbanowicz, *Ageizm i dyskryminacja ze względu na wiek*, „Niebieska Linia” nr 6/2006, www.pismo.niebieskalinia.pl [data dostępu: 13.08.2010].
55. J. Nowak, *Problem starzenia społeczeństw w kontekście przemian kulturowo-demograficznych*, www.knsp.uksw.edu.pl [data dostępu: 14.10.2010].
56. *Nowe spojrzenie na pracownika 50+*, Raport ekspercki Manpower, www.zysk-50plus.pl [data dostępu: 9.08.2010].
57. J. Papiernik, *Silver Economy – strategia ekonomiczna wobec starzenia się społeczeństw*, www.finance.senior.pl [data dostępu: 19.08.2010].
58. J. Papiernik, *Wizerunek osób starszych w mediach – stereotypy niezgodne z rzeczywistością*, www.zycie.senior.pl [data dostępu: 14.10.2010].
59. *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości*, CBOS, Warszawa 2009, www.cbos.pl [data dostępu: 19.08.2010].
60. K. Polak, *Na czym w praktyce polega e-learning*, „Gazeta Prawna” 29 grudnia 2006.
61. *Pracownicy 50+ w oczach firm: doświadczeni i samodzielni, ale chorują*, www.praca.senior.pl [data dostępu: 18.10.2010].
62. „Pracodawca Roku 2009” – poznaj najlepszych pracodawców według studentów, www.students.pl [data dostępu: 12.11.2010].
63. Projekt ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (projekt z 26.10.09 r.), www.mpips.gov.pl [data dostępu: 30.07.2010].
64. J. A. Radwanowicz, *Uwagi o przymusie administracyjnym*, www.lex.pl [data dostępu: 21.10.2010].
65. *Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw*, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 10.08.2010].

66. M. Rycak, *Zadaniowy czas pracy w praktyce*, www.plus50.pl [data dostępu: 10.08.2010].
67. *Rynek pracy pożąda starszych i doświadczonych pracowników*, www.fppz.pl [data dostępu: 16.08.2010].
68. T. Schimanek, *Bezrobocie – co robić? Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Warszawa 2006, www.fise.org.pl [data dostępu: 16.08.2010].
69. K. Sobczak, *Zły projekt ustawy o równym traktowaniu?*, www.lex.pl [data dostępu: 30.07.2010].
70. *Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, www.mg.gov.pl [data dostępu: 20.10.2010].
71. I. Stawowa, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, www.wazniak.mimuv.edu.pl [data dostępu: 5.08.2010].
72. *Stop dyskryminacji ze względu na wiek: Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych*, www.filantropia.org.pl [data dostępu: 5.08.2010].
73. L. Tasiemski, *Efektywne zarządzanie wiedzą w firmie*, www.gridia.pl [data dostępu: 19.10.2010].
74. B. Tokarz, *Postawy wobec starości i ludzi starszych [w:]* też, *Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych*, Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce, Warszawa 2005.
75. Traktat o Unii Europejskiej, www.futurum.gov.pl [data dostępu: 29.07.2010].
76. *Trwanie życia w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009.
77. B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników [w:]* B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007, www.zysk50plus.pl [data dostępu: 9.08.2010], s. 11–15.
78. Ustawa o równym traktowaniu (projekt z 3 lipca 2008 r.), www.mpips.gov.pl [data dostępu: 30.07.2010].
79. *Ustawa o równym traktowaniu. Prof. Środa: To ogryzek. Do niczego się nie nadaje*, www.gazeta.pl [data dostępu: 30.07.2010].

80. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z dnia 25 kwietnia 2008 r. nr 69 poz. 415), www.kadry.infor.pl [data dostępu: 28.07.2010].
81. E. Vilar, *Starość jest piękna. Manifest przeciwko kultowi młodości. Fragment*, „Gazeta Wyborcza” 21.11.2008, www.gazeta.pl [data dostępu: 19.08.2010].
82. K. Wądołowska, *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości*, CBOS, BS/157/2009, Warszawa 2009, www.cbos.pl [data dostępu: 14.10.2010].
83. B. Wciórka, *Między młodością a starością*, CBOS, BS/22/2007, Warszawa 2007, www.cbos.pl [data dostępu: 14.10.2010].
84. J. Wiktorowicz, *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców – wyniki badania MSP w sektorze w województwie łódzkim* [w:] taż, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Fachowcy 45+. Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, www.fachowcy-45plus.pl [data dostępu: 17.08.2010], s. 28–48.
85. J. Wiktorowicz, *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców w województwie łódzkim* [w:] taż, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Fachowcy 45+. Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, www.fachowcy45plus.pl [data dostępu: 22.10.2010], s. 78–97.
86. I. Zasłon, „Starzy” i „młodzi” w firmie – bitwa nieunikniona, www.gazetapracaca.pl [data dostępu: 18.10.2010].
87. ZF Marine, *Italy: Changing attitudes, recruitment, development, flexible working practices*, www.eurofound.europa.eu [data dostępu: 21.10.2010].
88. E. Zybort, *Rekrutacja i selekcja pracowników*, www.irsp.org.pl [data dostępu: 18.10.2010].