

praca / emerytura

Nowe spojrzenie na pracowników 50+

O Manpower Inc.

Firma Manpower Inc. (NYSE: MAN) jest światowym liderem w sektorze usług pośrednictwa pracy, tworzy i świadczy usługi pozwalające klientom na odnoszenie sukcesów w zmieniającym się świecie pracy. Obchodząca w 2008 r. 60. rocznicę istnienia firma o przychodach w wysokości 21 mld USD oferuje pracodawcom gamę usług dla całego cyklu zatrudnienia i działalności, w tym rekrutację pracowników stałych, tymczasowych i kontraktowych, ocenę i dobór pracowników, szkolenia, outplacement, zatrudnienie zewnętrzne i doradztwo. Światowa sieć Manpower obejmująca 4500 biur w 80 krajach, pozwala firmie zaspokajać potrzeby 400 000 klientów rocznie, w tym małych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów, a także największych światowych korporacji. W swej pracy Manpower kładzie nacisk na zwiększanie wydajności poprzez poprawę jakości, efektywności i redukcję kosztów, co pozwala klientom koncentrować się na ich podstawowej działalności. Manpower Inc. skupia 5 marek: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells i Right Management. Więcej informacji na temat Manpower Inc. można znaleźć pod adresem www.manpower.com.

O Manpower Polska

Manpower Polska Sp. z o. o. działa na polskim rynku od marca 2001 r. Dzisiaj, pod marką Manpower w Polsce działa ponad 50 agencji. W chwili obecnej usługi Manpower w Polsce obejmują rekrutację pracowników stałych, tymczasowych i kontraktowych, zatrudnienie zewnętrzne oraz doradztwo personalne. Z grupy Manpower, w Polsce obecne są również Manpower Professional, Right Management i Elan. Więcej informacji na temat Manpower można znaleźć pod adresem www.manpower.pl.

Spis treści

Streszczenie 2

Wprowadzenie: Nowe spojrzenie na pracowników 50+ 3

Zwycięstwo w walce o talenty i zaangażowanie pracowników 50+ 4

Prognozowanie i zapobieganie przyszłym deficytom talentów

Optymalizacja przepływu talentów

Zrozumienie i zaangażowanie pracowników 50+

Znajdowanie i zatrzymywanie potrzebnych ludzi

Pomaganie starszym pracownikom w podjęciu właściwej decyzji życiowej

Zarządzanie strukturą talentów

Określenie zasadniczej roli rządów w kwestii zatrudniania i planach emerytalnych 17

Zarządzanie kosztami starzejącego się społeczeństwa

Inspirująca zmiana

Stymulowanie stałego wzrostu gospodarczego poprzez strategie na rynku pracy

Podsumowanie 25

Streszczenie

Jaki procent pracowników Twojego przedsiębiorstwa planuje przejść na emeryturę w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat? Jaki wpływ będzie to miało na Twoją firmę? Są to kluczowe pytania, które powinny paść na spotkaniach kadry kierowniczej na całym świecie, gdyż niedobór talentów pogłębia się. Coraz trudniej też znaleźć zastępstwo dla tych, którzy kończą pracę zawodową. Potencjalne straty rentowności i kapitału intelektualnego mogą mieć zgubny wpływ na wiele firm, które w chwili obecnej nie są przygotowane na dostosowanie się do nowych realiów starzejącej się siły roboczej. Kolejnym problemem widocznym już na horyzoncie jest fakt, że ludzie, którzy posiadają talenty czy umiejętności poszukiwane przez większość firm, mają finansową elastyczność i mogą pozwolić sobie na przejście na emeryturę lub zmniejszenie godzin pracy korzystając z elastycznych form zatrudnienia.

W ramach krótkofalowych działań, pracodawcy będą musieli skupić się głównie na opóźnieniu exodusu pracowników, których umiejętności i wiedza są dla firmy najcenniejsze. Jednocześnie będą też zmuszeni szkolić i jak najlepiej przygotowywać pracowników mających zastąpić odchodzących ekspertów do objęcia kluczowych ról. Ponadto, dla firm coraz ważniejsze będzie pozyskiwanie i zatrzymywanie starszych pracowników, gdyż staje się jasne, że największą dostępną, a jeszcze nie w pełni wykorzystywaną siłą roboczą, jest segment osób starszych, z których większość nadal cieszy się dobrym zdrowiem i jest w stanie wnieść do organizacji wiele, nawet przez długi czas po przejściu na emeryturę. Najlepszym sposobem jest zapewnienie tym pracownikom takiego rodzaju pracy, jaki będzie dla nich satysfakcjonujący oraz zadbanie, by mieli własne obowiązki i traktowanie ich jako cenionych członków zespołu. Jedno rozwiązanie nie zadowoli wszystkich, dlatego podejście do zatrudnienia zgodne z zasadą „włącz i działaj” w przypadku tych pracowników nie sprawdzi się.

Zarówno pracodawcy jak i starsi pracownicy będą postrzegać przyszły świat pracy jako raczej trudną transformację, gdyż jedni i drudzy nadal myślą w bardzo tradycyjny sposób o ostatnich latach aktywności osób starszych na rynku pracy. Bardziej niepokoi fakt, że pracodawcy nadal postrzegają emerytury pracowników jako okazję do cięcia kosztów. Jest to niebezpieczny i krótkowzroczny sposób myślenia.

W ramach działań długofalowych, pracodawcy będą musieli lepiej wykorzystywać talenty przez cały okres pracy każdego z pracowników poprzez konsekwentne, indywidualne podejście do każdego z nich, które będzie miało na celu doskonalenie jego umiejętności. Składają się na to: okresowa ocena umiejętności i ścieżki kariery, szkolenia oraz dopasowanie indywidualnych zainteresowań i umiejętności do potrzeb firmy tak, aby pracownik pozostał zaangażowany i był zawsze na bieżąco. W przyszłości nie będzie miejsca na marnowanie talentów, a firmy nie będą mogły pozwolić sobie na marnotrawstwo jakichkolwiek umiejętności. W rezultacie, aby zaradzić zjawisku braku talentów, powstaje potrzeba wdrożenia bardziej skutecznych rozwiązań.

To nowe podejście do zarządzania talentami przeniesie się też na indywidualne plany emerytalne, ponieważ pracodawca ma coraz większą rolę w określaniu, co dla starszych pracowników oznacza przejście na emeryturę. Aby pracownicy, którzy przeszli już na emeryturę nadal byli zaangażowani, ważne będzie, by pracodawcy zapewnili im profesjonalne zaplecze niezbędne dla tych osób, które rozważają aktywność zawodową. Plany te muszą być realne i osiągalne. Powinny uwzględniać równowagę życia zawodowego i prywatnego oraz wpływ sytuacji finansowej wynikającej zarówno z wyborów osobistych jak i zdarzeń losowych.

W chwili obecnej, aby uniknąć fiskalnego kryzysu spowodowanego ogromną ilością wypłacanych emerytur oraz świadczeń socjalnych, rządy będą musiały zachęcić do zmian pracodawców i jednostki, by skierować starzejącą się populację ku dłuższemu stażowi pracy. Niektóre rządy już robią postępy w tym obszarze wykazując, że faktycznie można znaleźć rozwiązania satysfakcjonujące wszystkich.

Jaki procent pracowników Twojego przedsiębiorstwa planuje przejść na emeryturę w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat? Jaki wpływ będzie to miało na Twoją firmę?

Wprowadzenie: Nowe spojrzenie na pracowników 50+

Dziś pracodawcy stają przed prawdziwym i złożonym zagrożeniem dla ich konkurencyjności. Zagrożeniem tym jest niedobór umiejętności i wiedzy, który pojawia się za każdym razem, gdy odchodzi na emeryturę doświadczony, starszy pracownik i nie ma go kto zastąpić. Częściowo dzieje się tak z powodu braku planowania przez pracodawców, ale także z powodu braku dostępnych talentów, które mogłyby zastąpić odchodzące pokolenie tzw. *baby boomers*, którzy wkraczają w zmierzch swojej kariery.

Według danych OECD, w latach 2025-2030 globalna siła robocza będzie uszczuplać się o 12 milionów osób rocznie. Kraje, które stoją przed największym zagrożeniem ze strony tego problemu, to kraje o starzejących się społeczeństwach, w szczególności Japonia, Włochy i Niemcy. W ciągu najbliższych lat, milion japońskich pracowników przejdzie na emeryturę stawiając kierownictwo przed problemem zapewnienia tych stanowisk. W połączeniu z niedoborami talentów, które dotyczą większość krajów, exodus emerytalny będzie miał szkodliwy wpływ na większość narodowych gospodarek, ponieważ nieproporcjonalnie mniejsza liczba pracowników będzie musiała utrzymywać emerytów. Scenariusz ten jest taki sam na całym świecie – społeczeństwa gwałtownie się starzeją, liczba narodzin spada, co sprawia, że pracodawcy zaczynają zastanawiać się: skąd będziemy pozyskiwać pracowników w przyszłości?

Na chwilę obecną jednak, nawet uzbroiwszy się w tę wiedzę, niewielu pracodawców szuka długoterminowych rozwiązań tego oczywistego problemu. Czyżby pracodawcy łudzili się, że wzrost wydajności, technologia i globalizacja zmniejszą zapotrzebowanie na pracowników? A może firmy ustają w wysiłkach, ponieważ metody, których używały do tej pory, by radzić sobie z problemem niedoboru talentów już się nie sprawdzają?

Podobnie jednostki od lat słyszą o potrzebie zatroszczenia się o swoją przyszłość i przygotowania się finansowo do emerytury. Dostrzegają też sygnały, że ich emerytura opłacana przez rząd lub organizacje może zostać zmniejszona lub zlikwidowana. Jednak mimo zbliżającego się niebezpieczeństwa braku stabilizacji finansowej oraz dłuższego okresu życia

niż okres wypłacania świadczeń przez fundusze emerytalne, niewielu starszych pracowników szuka pracy lub usiłuje przedłużyć swoje obecne zatrudnienie poza ustawowy emerytalny wiek. Chociaż w niektórych krajach rośnie liczba osób starszych, które są coraz dłużej aktywne zawodowo, większość z nich woli odejść z pracy, gdy tylko pozwala im na to sytuacja finansowa. I chociaż istnieje wystarczający dowód na to, że duża część starszego społeczeństwa jest w stanie pracować i mieć swój udział w życiu zawodowym, większość się na to nie decyduje. Dlaczego? Jakie są przeszkody, by pracować dłużej?

Są to złożone kwestie i istnieje wiele wyzwań, ale odpowiedzią są najprawdopodobniej niestandardowe kroki, które muszą przedsięwziąć zarówno przedsiębiorcy, jak i rządy, by starsi pracownicy dłużej pozostali w zawodzie. Dzięki temu, przed odejściem na emeryturę będą mogli przekazać swoim następcom niezbędną wiedzę, a także będą nadal mieć swój udział w sukcesie firmy i narodowej gospodarki. Jednakże rządy i pracodawcy muszą potraktować tę kwestię jako stałą część swojej agendy i, jeżeli chcą wygrać wojnę o talenty i zaangażowanie starszych pracowników, muszą to zrobić jak najszybciej.

Według danych OECD, w latach 2025-2030 globalna siła robocza będzie uszczuplać się o 12 milionów osób rocznie.

Zwycięstwo w walce o talenty i zaangażowanie pracowników 50+

Wyzwanie, jakie stawia przed nami powszechny problem niedoboru talentów jest złożone i wielowarstwowe, dlatego tak wielu pracodawców zmaga się z określeniem jak najlepiej planować, by zyskać strategiczną przewagę. Pytanie nie dotyczy jedynie tego, w jaki sposób dalej korzystać z pomocy starszych pracowników i w jaki sposób mogą oni nadal mieć swój udział w sile roboczej, ale też tego, w jaki sposób zarządzać młodymi pracownikami, aby jak najbardziej skorzystać z ich potencjału. Już w tej chwili jest ich zbyt mało, by zastąpić wszystkich, którzy odchodzą. Jak to zrobić w sposób konsekwentny i zgodny z kulturą firmy?

W ciągu minionej dekady rozwój globalizacji oraz ciągły rozwój technologiczny zaowocowały wzrostem wydajności oraz globalnym rynkiem talentów, który częściowo zamaskował oddziaływanie coraz większych niedoborów talentów na całym świecie. Czynniki te mogą stwarzać iluzję, która spowodowała, że pracodawcy przestali troszczyć się o planowanie odpowiedzi na masowe emerytury w nadchodzących latach. Wielu z nich ma być może nadzieję, że niedobory pracowników w dużej mierze rozwiążą się same.

Może istnieć fałszywe poczucie bezpieczeństwa wynikające z postępu wydajności, które umożliwia pracodawcom skupienie się na innych, bezpośrednich troskach, w nadziei, że inni rozwiążą za nich ten problem zanim urośnie on do większych rozmiarów w ich własnej rzeczywistości. Jest to bardzo niebezpieczna postawa.

Pracodawcy wiele uwagi poświęcali redukcji zapotrzebowania pracowników oraz zwiększeniu efektywności za pomocą różnych rozwiązań, tj. outsourcingu pobocznej działalności lub przenoszenie zakładów produkcyjnych do innych krajów, w których talenty nie są tak deficytowe. Ponadto, ciągle podnoszona jest wydajność operacyjna, by uniknąć konieczności zatrudniania nowych pracowników. Jednakże w obliczu rosnących niedoborów talentów, konieczne będzie znalezienie bardziej zaawansowanych

rozwiązań, aby zarządzać biznesami z sukcesem. Znalezienie pracowników do zapewnienia kluczowych ról, jak i dalsze podnoszenie wydajności staje się bowiem coraz trudniejsze.

Do roku 2050 (w Europie) na każdą osobę na emeryturze będzie przypadać jedynie jedna zatrudniona osoba.

Źródło: Bruno Tobbacq, Wnioski przewodniczącego, Forum OECD na temat wieku siły roboczej, 18 października 2005

Utrata wykwalifikowanej i doświadczonej siły roboczej, szczególnie w sektorach o dużej proporcji starszych pracowników, może zapoczątkować spadek wzrostu ekonomicznego. W aspekcie topniejącej populacji młodych osób w Europie, aby nie stracić możliwości biznesowych z powodu braku pracowników, firmy będą musiały coraz bardziej polegać na pracownikach starszych.

Źródło: Europejska Fundacja Na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, „Wiek a zatrudnienie w nowych państwach członkowskich”, 2006

Szacuje się, że w Japonii siła robocza skurczy się o 16% (około 10 milionów ludzi) przez następnych 25 lat.

Źródło: The Economist, „Jak zarządzać starzejącą się siłą roboczą”, 18 lutego 2006

Według oficjalnych danych, w Wielkiej Brytanii około 2,8 miliona osób powyżej 45. roku życia nie ma płatnej pracy.

Źródło: BBC News, Julian Knight, „Jak Wielka Brytania >>odwróciła się plecami<< do starszych pracowników”, 24 września 2006

Prognozowanie i zapobieganie przyszłym deficytom talentów

Bardziej zaawansowane podejście do planowania siły roboczej (patrz: Rys. 1) musi mieć swój początek w analizie obecnej siły roboczej. Należy zidentyfikować pracowników, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego jak i tych, którzy zbliżą się do niego w niedalekiej przyszłości. Poprzez prognozę potencjalnego osłabienia spowodowanego emeryturami w ciągu następnej dekady, pracodawcy mogą identyfikować prawdopodobne deficyty, z którymi przyjdzie im się zmierzyć. Mogą rozpocząć planowanie oraz przemyśleć konsekwencje biznesowe wynikające z tych deficytów.

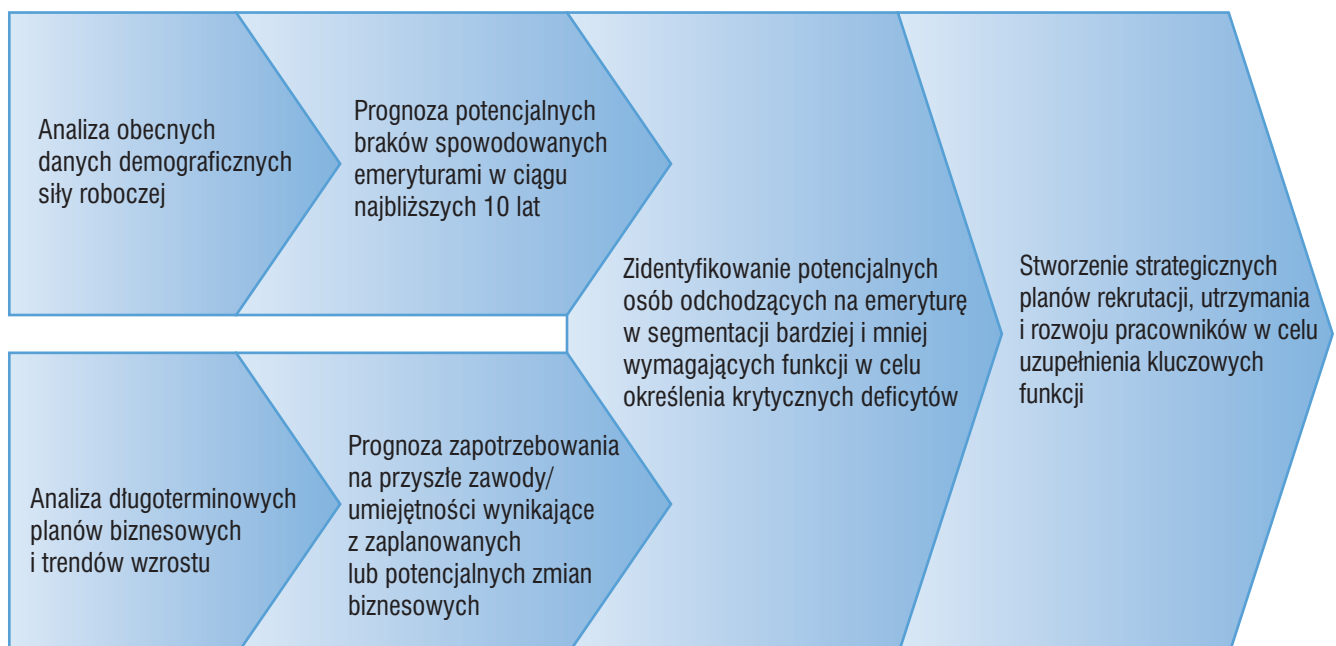
„Chociaż starzejący się pracownicy oraz niedobory wykwalifikowanych pracowników są głównym problemem demografii, jedynie 33% specjalistów HR określiło profil demograficzny swojej organizacji i jedynie 31% określiło liczbę pracowników udających się w najbliższej przyszłości na emeryturę.” Są to dane otrzymane w badaniu „Workplace Forecast” przeprowadzonym w 2006 roku na 1232 specjalistach HR przez Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Society of Human Resource Management). Skoro dwie trzecie pracodawców nie rozpoczęło jeszcze planowania działań w obliczu przyszłej fali emerytalnej, najwyraźniej nie ma jeszcze pełnego zrozumienia dla oddziaływania tego zjawiska na biznes, które może nastąpić już w ciągu kilku najbliższych lat.

Uważna analiza długoterminowych planów biznesowych, trendów wzrostu oraz innych czynników podaży i popytu na siłę roboczą, zapewni bazę do prognozowania zapotrzebowania na talenty w przyszłości. Informacje te, jak i prognozy emerytalne, mogą być wykorzystane do analizy potencjalnych deficytów talentów, z którymi firma najprawdopodobniej będzie musiała zmierzyć się w przyszłości.

Segmentacja wszystkich stanowisk w firmie w zależności od ich wagi dla rentowności jest kolejnym ważnym krokiem w kierunku zrozumienia potencjalnego wpływu przyszłych emerytur na kluczowe role i stanowiska. Dzięki tej wiedzy można określić prognozowany odsetek osób odchodzących na emeryturę z kluczowych stanowisk, co może spowodować krytyczne deficyty dla organizacji.

Na tym etapie głównym zagadnieniem stanie się opracowanie planów strategicznych, by przyciągnąć kluczowe talenty do organizacji oraz by utrzymać osoby w wieku okołoemerytalnym na strategicznych stanowiskach. Wydaje się być oczywistym, na czym firmy powinny skupiać swoje zasoby, by zapewnić stały napływ talentów spełniających najważniejsze role w organizacji. Jednocześnie firmy staną przed koniecznością zidentyfikowania i wykształcenia pracowników o dużym potencjale, aby zastąpili oni tych, którzy odchodzą na emeryturę. Ten cykl prognozowania i planowania rozkładu zatrudnienia (strategia zarządzania wiekiem) stanie się integralną częścią procesu planowania biznesowego, ponieważ deficyty talentów będą pogłębiać się do roku 2010 i w latach kolejnych.

Rys. 1: Prognozowanie i planowanie przyszłych deficytów talentów związanych z przechodzeniem na emeryturę



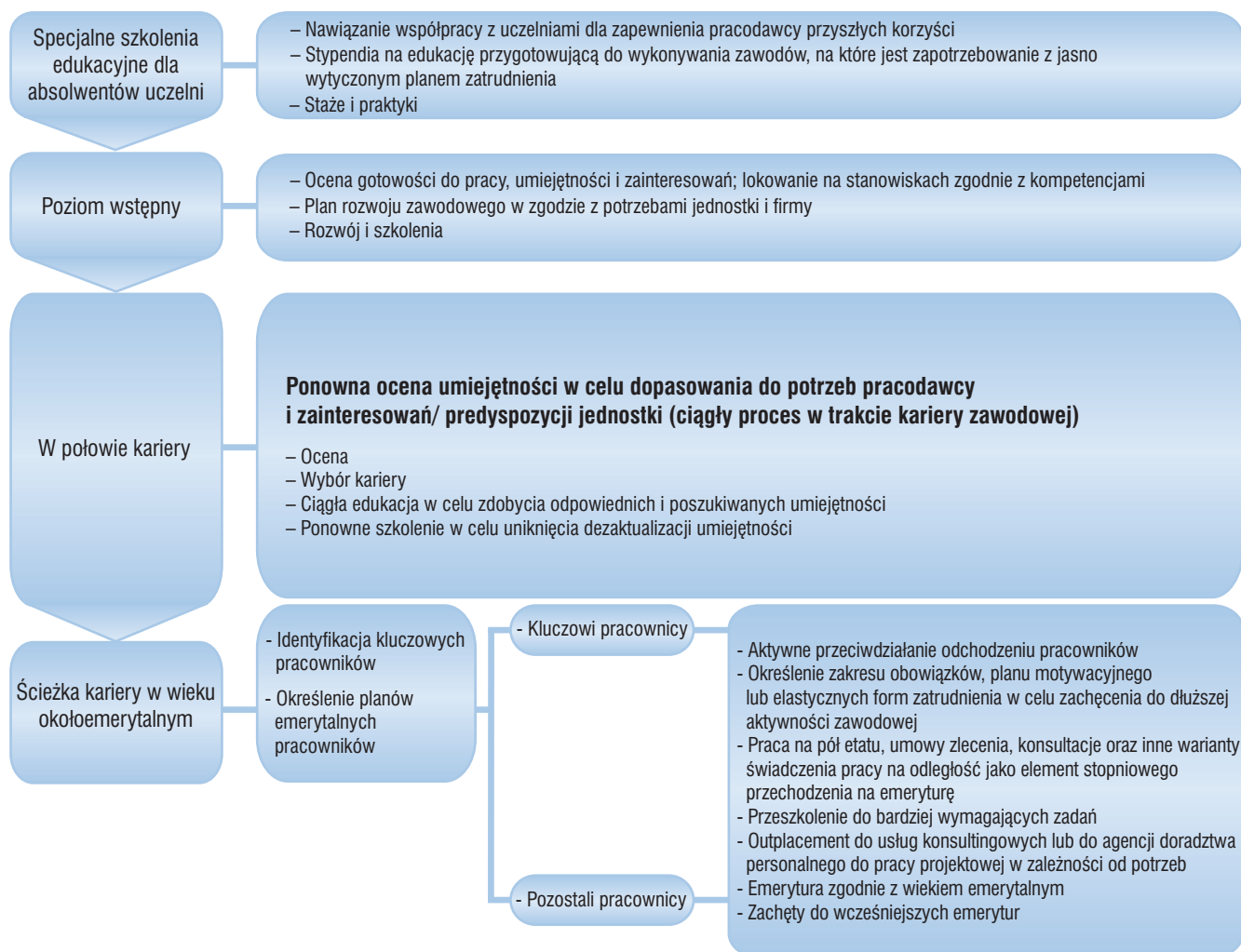
Optymalizacja przepływu talentów

Następny etap ciągłej pogoni za zwiększeniem wydajności będzie wymagał jak najlepszego wykorzystania potencjału jednostek w czasie całej ich kariery zawodowej. Silna, dynamiczna gospodarka nie może już sobie pozwolić na to, by absolwenci kończący studia nie mieli jasno wytyczonej ścieżki kariery. Nie można już także dopuszczać do sytuacji, w której umiejętności pracownika stają się bezużyteczne i nie ma możliwości przekwalifikowania go, by sprawował nowe, potrzebne zadania, do których ma predyspozycje i kwalifikacje. Należy poświęcić więcej uwagi umiejętnościom, zainteresowaniom i priorytetom

życiowym każdej jednostki oraz dopasowaniu ich do potrzeb firmy. Nauka przez całe życie powinna stać się integralną częścią każdej kultury narodowej na całym świecie, począwszy od edukacji podstawowej a kończąc na nauce podczas wieku emerytalnego. Ocena umiejętności, podejścia i cech jednostki musi być przeprowadzana w regularnych odstępach czasu w życiu każdego człowieka tak, aby można było stworzyć pełniejszy obraz potencjału (lub jego braku). Taka ocena wykorzystywana byłaby zarówno przez jednostki, jak i pracodawców w celu określenia najbardziej optymalnej funkcji danego pracownika w organizacji na każdym etapie jego kariery.

Rys. 2: Optymalizacja przepływu talentów

Strategiczna ocena, rozwój i przesunięcie jednostek w czasie ich kariery w miejsca, gdzie będą najbardziej potrzebne oraz gdzie osiągną największy sukces



Jak przedstawia Rys. 2, aby zoptymalizować przepływ talentów w organizacji, pracodawca musi rozpocząć strategiczne pozyskiwanie najbardziej poszukiwanych jednostek bezpośrednio ze szkół i uczelni, zarówno na stanowiska wymagające wysokich, jak i niskich kwalifikacji. Pozyskawszy tych pracowników dla organizacji, pracodawca powinien natychmiast rozpocząć proces oceny ich umiejętności oraz dopasowania ich do odpowiednich stanowisk wewnątrz organizacji. Należy też określić ścieżkę kariery, która pomoże im doskonalić swoje umiejętności tak, by zawsze były one odpowiednie oraz by odpowiadały zapotrzebowaniu na talenty pracodawcy.

Ocena umiejętności powinna odbywać się w regularnych odstępach czasu przez cały okres trwania kariery zawodowej danego pracownika, aby określić jak wpisze się ona w przyszłe zapotrzebowanie organizacji na dane talenty. Na tym etapie kierownictwo musi określić:

- Czy plany rozwoju zawodowego pracownika powinny być dopasowane do podnoszenia kompetencji?
- Czy konieczne jest przekwalifikowanie pracownika, ponieważ jego umiejętności najprawdopodobniej zdezaktualizują się wraz z postępem nowych technologii lub ze zmianami działalności firmy? A może
- Umiejętności oraz zainteresowania danego pracownika są tak poszukiwane, że należy skierować go na ścieżkę przyspieszonego programu szkolenia i rozwoju, aby szybciej umożliwić mu większe zaangażowanie i udział w sukcesie firmy?

Ocena w połowie trwania kariery pracownika pozwoliłaby mu również na wyrażenie chęci przekierowania ścieżki zawodowej na inny obszar zainteresowań. Ponadto, stwarza to okazję do dyskusji nad tym, czy spełnienie tego życzenia wpisuje się w portfolio talentów organizacji.

W późniejszych latach kariery jednostki, główne elementy oceny, szkolenia i rozwoju zawodowego pozostają równie istotne jak wcześniej, chociaż należy wziąć pod uwagę pewne nowe czynniki. Przynależąc do najstarszej grupy pracowników, dany pracownik najprawdopodobniej posiada istotne doświadczenie i wiedzę. Tym samym, ryzyko utraty tego potencjału intelektualnego wzrasta, jeżeli pracownik zdecyduje się opuścić organizację, gdy staną przed nim inne możliwości lub gdy odchodzi na wcześniejszą emeryturę. Dlatego też konieczne jest zastanowienie się nad większą różnorodnością alternatywnych ścieżek dla danego pracownika i dla firmy. W organizacji jest pewna liczba pracowników starszych, którzy posiadają cenny kapitał intelektualny

oraz osób pracujących przez całą karierę zawodową na nisko wykwalifikowanych stanowiskach, na które firma nie ma aż tak dużego zapotrzebowania, przez co ich kapitał intelektualny stanowi niższą wartość. Rozsądek nakazuje więc oczekiwać, że odmienne opcje zostaną przedstawione pracownikom przedstawiającym najwyższą i najniższą wartość dla organizacji.

Pracodawca może zaoferować różne formy motywacji czy zachęty, aby utrzymać starszych pracowników na dłuższy okres zatrudnienia. Mowa tu o takich zachętach jak zmiana zakresu obowiązków tak, aby stanowisko stało się bardziej atrakcyjne dla pracownika, bardziej elastyczne godziny pracy lub możliwość świadczenia pracy na odległość. Jeżeli pracownik chce przejść na emeryturę, można mu zaoferować płatny urlop tak, aby miał możliwość odpoczynku lub zapewnić formalne przejście na świadczenie usług konsultacyjnych lub pracę na pół etatu, co pozwoli na bardziej elastyczny grafik oraz odciążenie pracownika. Inna możliwość to outsourcing pracownika do usług konsultacyjnych lub agencji doradztwa personalnego, jeżeli interesuje go jedynie praca tymczasowa. Oczywiście, niektórzy pracownicy i tak odejdą na emeryturę lub zaakceptują odprawę emerytalną (jeżeli takowa zostanie im zaproponowana), ponieważ są gotowi na rozpoczęcie drugiej fazy ich życia. Wszystkie te możliwości zależą od prawa pracy, które różni się w zależności od kraju, a jego przepisy muszą być wzięte pod uwagę zanim wdrożony zostanie model wykorzystywania talentów, według rozumienia niniejszego raportu. Pracodawcy mogą także rozważyć współpracę z rządem w celu dostosowania przepisów prawa pracy, jeśli te są zbyt restrykcyjne lub niedostosowane do dzisiejszego rynku pracy.

Pracodawca może zaoferować różne formy motywacji czy zachęty, aby utrzymać starszych pracowników na dłuższy okres zatrudnienia. Mowa tu o takich zachętach jak zmiana zakresu obowiązków tak, aby stanowisko stało się bardziej atrakcyjne dla pracownika, bardziej elastyczne godziny pracy lub możliwość świadczenia pracy na odległość.

Zrozumienie i zaangażowanie pracowników 50+

Jednym z głównych powodów, dla których pracodawcy nie robią więcej w kierunku rekrutowania czy zatrzymywania starszych pracowników w ramach strategii zarządzania talentami jest fakt, że nie dostrzegają tego problemu w pełni oraz nie wiedzą jak robić to skutecznie. Choć prawdą jest, że pracodawcom udało się wiele osiągnąć w obszarze zapewnienia równowagi między życiem osobistym i zawodowym pracowników posiadających dzieci, to nie posiadli oni jednak jeszcze pełnego zrozumienia, co ta równowaga oznacza dla starszych pracowników. Gdy pracownicy wychodzą z etapu wychowywania dzieci i wkraczają w nowy etap życia, zaczynają patrzeć na świat inaczej, a ich priorytety ulegają zmianie. Wielu z nich troszczy się o starzejących się rodziców lub pomaga swoim dorosłym dzieciom zadbać o ich nowo założone rodziny. Liczne osoby poznają świat podróżując i angażując się w zajęcia, na które nie mogli pozwolić sobie w młodszym wieku. Ci aktywni dorośli nie są stereotypowym starszym pokoleniem i nie patrzy się na nich poprzez pryzmat ich wieku, a raczej ich zasług, zaangażowania.

Choć prawdą jest, że pracodawcom udało się wiele osiągnąć w obszarze zapewnienia równowagi między życiem osobistym i zawodowym pracowników posiadających dzieci, to nie posiadli oni jednak jeszcze pełnego zrozumienia, co ta równowaga oznacza dla starszych pracowników.

Dzisiejsze pokolenie starszych osób czuje, że może pozwolić sobie na poważne zmiany w życiu, tj. porzucenie starej pracy, by realizować inne cele, np. założenie własnej firmy lub powrót na studia, co dla poprzedniej generacji wydawało się nieosiągalne. Pojawiło się wiele publikacji na temat tendencji kobiet w Stanach Zjednoczonych do porzucania pracy w korporacji w wieku 40-50 lat i zakładania własnych firm. Pracodawcy nie poświęcili wystarczająco dużo uwagi, by zadbać o to, aby starsi pracownicy pozostali aktywnymi członkami organizacji aż do emerytury.

Istnieje bogata dokumentacja dowodząca, że starsi pracownicy są bardziej rzetelni, oddani i lojalni wobec organizacji niż ich młodszy koledzy i dlatego powinni być oni postrzegani jako grupa, którą pracodawca najbardziej chce utrzymać w organizacji. Dzieje się jednak inaczej. Dlaczego?

Częściowym wytłumaczeniem może być fakt, że istnieje również grupa starszych pracowników odpowiadająca stereotypowi sugerującemu, że umiejętności pozostają w tyle w porównaniu do ich współpracowników, podejście i nastawienie do pracy jest pozbawione motywacji, pojawiają się problemy ze zdrowiem (co prowadzi do nieobecności w pracy) oraz – tak jak w przypadku USA, gdzie pracodawca pokrywa koszty opieki medycznej pracowników – są to pracownicy drożsi w utrzymaniu niż pozostali. Ten typ starszych pracowników należy do mniejszości, niemniej jednak wrażenie, które tworzy jest silniejsze, bardziej negatywne, gdyż jest ono bardzo odczuwalne przez pracodawcę. Aktywni pracownicy 50+ zazwyczaj postrzegani są nie przez pryzmat ich wieku, a kwalifikacji, kompetencji, dlatego też pozostawiają mniejsze wrażenie na otoczeniu niż ich stereotypowi równolatki.

Aby zaangażować starszych pracowników kluczowe jest skupienie się na tych samych elementach, które są ważne dla pozostałych grup wiekowych:

- **Wynagrodzenie na podstawie wyników pracy:** Wysłanie jasnego komunikatu, że ceniona jest jednostka, a premie nie są uzależnione od długości stażu. Pozwala to starszym pracownikom na porównanie wyników swojej pracy z wynikami ich kolegów. W innym przypadku, starszy pracownik dochodzi do wniosku, że płaci mu się więcej niż jest on wart, ponieważ przepracował wiele lat w firmie.
- **Szacunek:** Ważne, aby kierownictwo i młodszy koledzy traktowali starszych pracowników z szacunkiem i godnością, tak jak dzieje się to w przypadku innych pracowników. Przykładowo, żarty na temat wieku danego pracownika mogą być postrzegane jako brak szacunku oraz lekceważenie starszego pracownika.
- **Jasna informacja odnośnie oczekiwań:** Nie należy zakładać, że starszy pracownik wie, czego się od niego oczekuje jedynie z racji stażu pracy, jaki posiada. Nowa kadra kierownicza oraz szybkie i częste zmiany w świecie biznesu mogą sprawić, że starszy pracownik będzie niepewny swoich priorytetów zupełnie tak samo jak jego młodszy koledzy.

- **Poczucie przynależności:** W związku ze zmianami demograficznymi w grupach zawodowych, należy dołożyć wszelkich starań, aby każdy pracownik zaangażowany był w zajęcia integrujące zespół oraz w nieformalne kanały informacji.
 - **Równość:** Starsi pracownicy mogą doświadczać poczucia wyobcowania w różnych sytuacjach, np. zaplanowanie zajęć integrujących zespół, do których starszy pracownik nie może się odnieść lub w których nie może uczestniczyć czy też dawanie możliwości doksztalcania wszystkim młodszym pracownikom. Przełożeni muszą dostrzegać złożoność zespołu i zróżnicowanie wiekowe jego członków i podejmować decyzje, które zapewnią równe traktowanie wszystkich pracowników.
 - **Dostęp do sprzętu, zasobów, zaplecza i informacji:** Starsi pracownicy potrzebują takiego samego dostępu do sprzętu, zasobów i informacji jak ich młodszy koledzy, aby efektywnie wykonywać swoją rolę.
 - **Szkolenie potrzebne do wykonywania pracy:** Fakt, że dany pracownik jest starszy i potrafi wykonywać swoją pracę nie oznacza, że nie jest już zainteresowany szkoleniami lub że nie ma już potrzeby doszkalania się. Szkolenie konieczne do wykonywania danej pracy musi być zapewnione niezależnie od wieku pracownika. Firmy, które kreują kulturę ciągłej nauki i doksztalcania wszystkich pracowników odniosą większy sukces niż te organizacje, które tego nie robią.
 - **Otwarta oraz szczerą informacją zwrotną w obu kierunkach:** Często zdarza się tak, że starszy pracownik, którego umiejętności dezaktualizują się jest tego faktu nieświadomy, gdyż jego współpracownicy i przełożeni nie chcą go urazić oraz kierując się szacunkiem dla tej osoby, nie informują jej o tym. Działa to na niekorzyść danego pracownika, który oczekuje szczerą informacją zwrotną w celu zapewnienia odpowiedniej reakcji w obszarach wymagających poprawy. Ponadto, jeżeli pracownik nie ma możliwości dwustronnego komunikowania się z przełożonym, nie będzie w stanie wyrazić swojej gotowości do dostosowania rodzaju świadczenia pracy do zmieniających się priorytetów życiowych. W rezultacie przełożony nie ma szansy utrzymania takiego pracownika na innych zasadach lub w innej roli i traci go całkowicie z powodu przedwczesnego przejścia na emeryturę.
 - **Praca zespołowa:** W przypadku wszystkich pracowników, mocne poczucie pracy zespołowej owocuje lepszą wydajnością członków zespołu i sprawdza się to w przypadku każdego pracownika, niezależnie od tego czy pracuje on w pełnym wymiarze czy na pół etatu.
 - **Uznanie:** Zawsze warto wyrażać uznanie dla dobrze wykonanej pracy. Potrzeba wyrażania uznania dla pracowników w każdej grupie wiekowej jest często przeoczana przez przełożonych, szczególnie w okresach niezwykle wyężonej pracy, kiedy docenienie jest najbardziej potrzebne.
 - **Możliwości rozwoju zawodowego:** Rozwój zawodowy i perspektywy awansu powinny być dostępne dla wszystkich pracowników w każdym momencie ich kariery zawodowej. Błędem jest wychodzenie z założenia, że pracownik „jest już prawie na emeryturze” i nie potrzebuje już zachęty, aby poprawiać wyniki pracy tylko dlatego, że zbliża się ku końcowi swojej aktywności zawodowej.
 - **Zrozumienie znaczenia roli pracownika dla sukcesu firmy:** W związku z szybkimi zmianami w świecie biznesu i firm ważne jest, aby wszyscy pracownicy mieli pełny obraz i zrozumienie, jakie znaczenie ma wykonywana przez nich rola dla realizowania celów firmy. Jest to szczególnie ważne, gdy w otoczeniu starszego pracownika zmieniają się funkcje i departamenty.
 - **Bezpieczeństwo:** W wielu organizacjach, szczególnie w tych, gdzie nastąpiły w ostatnich latach zwolnienia, starszy pracownik z wyższą pensją może obawiać się, że jest on zbyt kosztowny dla firmy. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa jest kluczowe dla utrzymania starszego pracownika oraz jego wydajności.
- Oczywiście niektóre z tych czynników mogą być bardziej istotne, a inne mniej. Mogą też istnieć inne ważne aspekty, takie jak środowisko pracy, które może wymagać pewnych niezbędnych zmian ze względu na fizyczne oznaki wieku, by zapewnić komfort pracy. Istnieje, na przykład, odpowiednie wyposażenie biurowe dla osób z artretyzmem, tj. większe długopisy, dotykowe klawiatury komputerowe, myszki oraz kalkulatory czy telefony

z większymi przyciskami. Można też z łatwością powiększyć rozmiar druku na ekranie komputera, aby zmęczone wiekiem oczy nie miały problemów z odczytaniem tekstu. Dzięki wprowadzeniu powyższych udogodnień do standardowego wyposażenia firmy (np. poprzez wybór dostawcy artykułów biurowych lub jako informacja zamieszczona w instrukcji obsługi programu komputerowego), pracownik będzie miał poczucie, że nie musi on być ograniczony przez swoje warunki fizyczne oraz że jest szanowany i ceniony przez organizację.

Znajdowanie i zatrzymanie potrzebnych ludzi

Jednym z najpoważniejszych błędów popełnianych przez pracodawców, prowadzącym do odizolowania pracowników powyżej 50. roku życia jest wychodzenie z założenia, że pracownicy ci nie są już zainteresowani szkoleniami ani rozwojem zawodowym. Ogólnie przyjęte myślenie zakłada, że członek kadry kierowniczej najwyższego stopnia, który ukończył 50 lat świetnie sprawdziłby się w roli dyrektora zarządzającego z racji wieku i posiadanej wiedzy, w przeciwieństwie do kogoś młodszego, kto mógłby nie sprawdzić się na tak wymagającym stanowisku. Dlaczego więc ten tok myślenia jest inny w odniesieniu do osób na średnim szczeblu kierowniczym będącym w tym samym wieku i przyjmuje się, że nie są one zainteresowane dalszym rozwojem swojej kariery? I skoro były dyrektorem zarządzającym jest nadal kompetentny w wieku 70 lat, aby pełnić funkcję członka rady dyrektorskiej jednej z 500 Największych Firm na Świecie (według magazynu „Fortune”), to samo tyczy się możliwości osoby będącej w tym samym wieku na średnim szczeblu kierowniczym oraz pełnionych przez nią funkcji. Skąd więc bierze się założenie, że starsi pracownicy są wykwalifikowani jedynie do obejmowania stanowisk o mniejszym zakresie odpowiedzialności, tj. wolontariat w szpitalu lub w pozarządowych organizacjach czy też pełniąc rolę osoby witającej klientów w sklepie? I tutaj powstaje prawdziwe wyzwanie dla pracodawców – jak rozpoznać zmieniające się priorytety starszych pracowników oraz jak znaleźć innowacyjny sposób podtrzymania ich zaangażowania na stanowiskach, które będą cenione zarówno przez organizację jak i samych pracowników na dłużej.

Postęp medycyny sprawił, że średnia długość życia jest nieporównywalnie wyższa w porównaniu do średniej długości życia w latach 50. XX wieku. Większość zawodów jest też zdecydowanie mniej wymagająca pod względem fizycznym niż w minionych latach, dlatego oczekiwania, że starsi pracownicy nadal mogą wnieść wiele do organizacji są w pełni uzasadnione. Oczywiście wiele jest przykładów starszych pracowników, którzy pozwolili, by ich umiejętności zdezaktualizowały się. Stało się tak po części z powodu niewiedzy i braku odpowiedzialności. Częściowo też winę ponosi pracodawca, któremu nie udało się wprowadzić filozofii ciągłego doszkalania się i doskonalenia swoich umiejętności wśród pracowników. Jednakże nie każda firma, jak i nie każdy człowiek wyznaje tę filozofię.

Ponadto, istnieją zauważalne różnice pod względem zainteresowań, długoterminowych planów, kondycji finansowej, zdrowia oraz oczekiwań co do stażu pracy pośród pracowników w grupie 50+. Te rozbieżności sprawiają, że poszczególni pracownicy mają odmienne oczekiwania co do możliwości i chęci pozostania istotną częścią zespołu pracowników przez następne pięć, dziesięć lub dwadzieścia lat. Należy uważać, aby nie wychodzić z założenia, że wszyscy pracownicy chcą odejść z pracy, gdy tylko uda im się osiągnąć finansową stabilizację, ponieważ coraz większy procent pracowników wyraża chęć i gotowość do przedłużenia swojej aktywności zawodowej pod warunkiem, że będą oni zaangażowani i zachęceni do pozostania w firmie.

Według Amerykańskiego Związku Emerytów (Association for Retired Persons), blisko 70% pracowników, którzy jeszcze nie odeszli na emeryturę, deklaruje chęć pracy do samej emerytury lub brak zamiaru przechodzenia na emeryturę. Dzięki przeprowadzonym badaniom, Związek odkrył, że chęć pozostania w pracy na dłuższy okres wiąże się z oczekiwaniami, że praca ta będzie odbywała się na innych zasadach. Dla starszych pracowników ogromne znaczenie ma m.in. elastyczność godzin pracy. Chcą oni mieć możliwość ustalania godzin pracy, brania dni wolnych, aby móc zająć się rodziną lub poświęcić się innym życiowym priorytetom. Co więcej, chcą pracować w mniejszym wymiarze godzin przed przejściem na pełną emeryturę.

Po kilku latach od wprowadzania modelu przejścia na wcześniejszą emeryturę (w celu uniknięcia zwolnień i wyższego bezrobocia), rządy krajów należących do OECD starają się teraz przekonać ludzi do pracy przez dłuższy okres czasu, aż do osiągnięcia zaawansowanego wieku.

Źródło: Willi Leibfritz, „Późniejsza emerytura to rozsądna decyzja”, *OECD Observer*, styczeń 2003

Stoi to w opozycji do wyobrażenia większości pracodawców na temat przedłużania okresu pracy pracownika. Do tej pory zachętą amerykańskiej korporacji, aby pracownik został w firmie i pracował na tym samym stanowisku na pełny etat przez dłuższy czas, było zazwyczaj zaoferowanie mu po prostu większego wynagrodzenia. Tymczasem w rzeczywistości pracownik chce pracować raczej na pół etatu. W ostatnio przeprowadzonej ankiecie Amerykańskiego Związku Emerytów, starszych pracowników pytano

o aspekty wymarzonej pracy, które są dla nich istotne. 53% ankietowanych wskazało, że byłaby to praca na pół etatu, a 41% wymieniło możliwość świadczenia pracy z domu. Ponadto, płatny urlop oraz elastyczne godziny pracy zostały wskazane przez odpowiednio 86% i 76% ankietowanych (Ankieta Zawodowa Amerykańskiego Związku Emerytów, 2002).

Długie godziny pracy są prawdopodobnie decydującym czynnikiem, który powoduje, że starsi pracownicy przechodzą na emeryturę. Badania OECD wykazują, że szczególnie dotyczy to Japonii, Australii, Stanów Zjednoczonych, Kanady oraz Wielkiej Brytanii, gdzie proporcja starszych pracowników, pracujących ponad 50 godzin tygodniowo jest znacznie wyższa niż w innych krajach (“Live Longer, Work Longer,” OECD, 2006, s.79).

Obecnie jest zbyt mało pożądanых możliwości zatrudnienia dla tych pracowników, którzy chcieliby pozostać u obecnego pracodawcy, ale zbliżając się do emerytury, oczekują zmiany formy zatrudnienia. Jest to istotna przyczyna, dlatego pracodawcom nie udaje się utrzymać starszych pracowników i tracą ich całkowicie na rzecz samozatrudnienia.

Pracodawca, który może zaoferować bardziej elastyczne formy zatrudnienia zarówno starszym, jak i młodszym pracownikom, może mieć przewagę konkurencyjną w zakresie rekrutacji oraz utrzymania pracowników, ponieważ z powodu niedoboru talentów równowaga sił w układzie pracownik – pracodawca rozkłada się na korzyść pracownika. Oczywistym wydaje się fakt, że pracownicy, którym umożliwia się skorzystanie z nowoczesnych, alternatywnych form zatrudnienia w celu osiągnięcia przez nich równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (np. obejrzenie szkolnego występu wnuczka, opieka nad chorym rodzicem lub małżonkiem) są bardziej lojalni i chętniej przedłużają okres pracy dla organizacji. Firmy powinny wykonać niezbędny wysiłek, aby móc zaoferować pracownikom szeroki wachlarz form zatrudnienia wliczając zredukowany zakres obowiązków, podział pracy, pracę projektową itp. Płatne urlopy dla starszych pracowników są również dobrym rozwiązaniem pozwalającym utrzymać kluczowe umiejętności oraz zapewnić ekspertom firmy szansę na „naładowanie baterii” szczególnie, jeśli pracują oni w firmie od wielu lat.

Pracodawca, który może zaoferować bardziej elastyczne formy zatrudnienia zarówno starszym, jak i młodszym pracownikom, może mieć przewagę konkurencyjną w zakresie rekrutacji oraz utrzymania pracowników, ponieważ z powodu niedoboru talentów równowaga sił w układzie pracownik – pracodawca rozkłada się na korzyść pracownika.

Ale w jaki sposób pracodawca może stworzyć nowoczesne formy zatrudnienia, które będą czymś więcej niż praca w niepełnym wymiarze godzin, nie tracąc przy tym na wydajności, jakości i ciągłości przepływu pracy pracowników? Odpowiedzią może być holistyczne spojrzenie na siłę roboczą i przeprojektowanie stanowisk pod względem obowiązków i kompetencji. Możliwe będzie wówczas określenie logicznego sposobu na podzielenie pełnoetatowych ról na nowe role, które będą mogły być efektywnie wykonywane na nowe sposoby. Wymaga to również od pracodawcy zdobycia lepszego zrozumienia zależności między nową pracą a innymi rolami w organizacji oraz określenia, w jaki sposób można zapewnić ciągłość przepływu informacji wśród pracowników, których ta sytuacja dotyczy. Kolejnym ważnym aspektem koniecznym do sukcesu nowych ustaleń jest szkolenie przełożonych, co do sposobów wdrażania i zarządzania nowymi, alternatywnymi formami zatrudnienia, jak i potrzeba wyznaczenia miar sukcesu.

Odpowiedzialność za zorganizowanie wszystkich powyżej wymienionych ustaleń nie powinna spoczywać jedynie na barkach działu personalnego. Zaleca się, by pracodawcy dzielili się tą odpowiedzialnością z pracownikami, którzy są zainteresowani nową formą zatrudnienia. Warto nadać tej sytuacji charakter pilotażowy tak, aby w przyszłości służyła jako model dla reszty organizacji. Dotychczasowe doświadczenia w obszarze podziału pracy i zmian mających na celu polepszenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym przez matki pracujące wykazały, że osoby, które najlepiej radzą sobie z określeniem nowych zasad współpracy to te, którym najbardziej zależy, by ten nowy układ się sprawdził (ze względów osobistych). To samo powinno dotyczyć się starszych

pracowników, którzy chcą wprowadzić zmiany w ich dotychczasowej pracy.

Co więcej, taki projekt pilotażowy pozwoliłby firmie robić szybsze postępy z nowoczesną formą zatrudnienia i pokazałby starszym pracownikom, że firma jest zaangażowana w realizowanie ich potrzeb. Ten poziom wyraźnego zaangażowania jest kluczowy dla zbudowania marki wiarygodnego pracodawcy w segmencie starszych pracowników. Silna marka pracodawcy w połączeniu z atrakcyjnymi dla starszych pracowników stanowiskami jest najważniejszym elementem w procesie pozyskiwania starszych pracowników do zapewnienia wolnych stanowisk.

Warto zauważyć, że większość pracodawców będzie potrzebowała jeszcze kilku lat zanim określi, w jaki sposób efektywnie zaoferować pracę na pół etatu pracownikom 50+. Do tego czasu starsi pracownicy muszą uświadomić sobie, że znalezienie interesującej pracy na pół etatu może być trudne do osiągnięcia. Niewykluczone, że pod pewnymi względami konieczny będzie kompromis, np. praca projektowa w pełnym wymiarze godzin i urlop po zakończeniu projektu.

Jednym z największych wyzwań stojących przed pracodawcami, którzy chcą zatrudniać starszych pracowników, jest ich znalezienie. Choć najlepszym sposobem na zachęcenie starszych osób do pracy jest posiadanie stanowisk, które są przez nich poszukiwane, istnieją inne sposoby na znalezienie starszych pracowników:

- **Zatrudnienie specjalisty ds. rekrutacji posiadającego doświadczenie w pozyskiwaniu i rekrutacji starszych pracowników:** Starsi kandydaci mają bardzo odmienne oczekiwania co do pracy oraz inne priorytety życiowe niż ich młodszy koledzy. Rekruter musi w pełni rozumieć te różnice, jeżeli ma rywalizować o talenty w tym kluczowym segmencie wiekowym.
- **Partner będący krajowym lub lokalnym stowarzyszeniem osób starszych:** Formalna współpraca w obszarze rekrutacji z organizacją promującą dobro osób starszych może zapewnić dostęp do dużej liczby osób poszukujących różnego rodzaju form zatrudnienia wliczając pracę na pełny etat, na pół etatu lub projektową.
- **Wyszukanie stowarzyszeń branżowych w celu znalezienia konkretnych talentów i umiejętności:** Aby uzupełnić niedobory konkretnych talentów takich jak np. inżynierowie, warto skontaktować się z krajowym stowarzyszeniem inżynierów, które zrzesza emerytowanych inżynierów zainteresowanych powrotem do pracy zawodowej na zasadach współpracy stałej, tymczasowej lub na zlecenie.

- **Partner będący uznanym dostawcą usług zatrudnienia:** Ponieważ starsi pracownicy często poszukują elastycznych form zatrudnienia, które zapewnia im praca tymczasowa, agencje doradztwa personalnego mają zazwyczaj bazę wykwalifikowanych, rzetelnych pracowników w każdym wieku, którzy mogą podjąć pracę praktycznie w każdym momencie.
- **Zorganizowanie stowarzyszenia alumnów:** Utrzymywanie kontaktu z pracownikami, którzy odeszli z organizacji, szczególnie z tymi, którzy posiadali istotne umiejętności, może pozwolić na odzyskanie ich dla organizacji w przyszłości na pół etatu lub jako dostawcę usług konsultacyjnych, nawet po przejściu pracowników na emeryturę. Emerytowani pracownicy firmy mogą też być zainteresowani szkoleniem i mentoringiem młodszych pracowników.
- **Ogłoszenia o pracę podkreślające różnorodność w organizacji:** Jeżeli ogłoszenia o pracę nie odnoszą się do wielopokoleniowego zespołu firmy, mogą sugerować, że firma nie jest otwarta na starszych pracowników.
- **Strategiczne uzupełnianie niedoborów talentów poprzez rekrutację starszych pracowników:** Ostatnie badanie Manpower (Niedobór talentów na rynku pracy, 2008) przeprowadzone na blisko 43 000 pracowników w 32 krajach wykazały, że 10 najtrudniejszych do zapewnienia stanowisk na świecie to:

Najbardziej poszukiwane zawody na świecie w 2008

1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2. Przedstawiciele handlowi
3. Technicy
4. Inżynierowie
5. Najwyższa kadra zarządzająca
6. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
7. Pracownicy sekretariatu, asystenci, asystenci Administracji oraz pracownicy wspierający pracę biura
8. Kierowcy
9. Pracownicy działu finansów i księgowości
10. Pracownicy działu IT (programiści)

Źródło: Badanie Manpower Niedobór talentów na rynku pracy, 2008

Dzięki zatrudnianiu starszych osób w celu zapewnienia niektórych stanowisk niedoborami talentów, możliwe jest pozyskanie pracowników zanim zrobi to konkurencja, szczególnie, jeśli są to stanowiska atrakcyjne dla starszych pracowników.

- **Przesunięcie pracowników w wieku przedemerytalnym:** Gdy pracownicy decydują się na ograniczenie życia zawodowego i częściowe przejście na emeryturę, możliwe jest skierowanie ich do agencji doradztwa personalnego, gdzie mogą pracować dla innych firm, ale jednocześnie pozostać dostępni dla danej organizacji, aby np. pracować projektowo. W celu zapewnienia zgodności tych działań z prawem pracy, należy uważnie prześledzić jego przepisy odnośnie przekazania pracownika do firmy świadczącej usługi zatrudnienia.
- **Unikanie dyskryminacji ze względu na wiek:** W większości krajów rozwiniętych ustawodawstwo chroni pracowników przed dyskryminacją ze względu na wiek, jednakże zakres tej ochrony różni się w zależności od kraju. W celu ochrony marki pracodawcy oraz utrzymania przez organizację dobrego wizerunku wśród potencjalnych starszych pracowników, niezwykle ważne jest, aby organizacja postępowała w zgodzie z literą i duchem obowiązującego prawa.

Pomaganie starszym pracownikom w podjęciu właściwej decyzji życiowej

Starsi pracownicy stoją przed trudnym wyborem, gdy zaczynają rozważać możliwość przejścia na emeryturę, gdyż muszą zmierzyć się z obawami i potencjalnym ryzykiem. To wszystko może być dla nich źródłem stresu. Dodatkowo, emerytura nie jest już tym samym, czym była dla poprzednich pokoleń i dlatego większość osób nie ma pewności czy jest to właściwa decyzja. Biorąc pod uwagę fakt, że według badania przeprowadzonego niedawno na osobach powyżej 55. roku życia, jedynie 22% postrzega emeryturę jako „zwijanie żagli” lub „przedłużone wakacje” (“Revisioning Retirement”, Ken Dychtwald). Jest to wyraźny znak, że sprawy uległy zmianie. Gdy kilka dekad temu rządy opracowały systemy emerytalne, szacowana długość życia była krótsza niż w dzisiejszych czasach, co oznacza, iż pracownicy muszą planować emeryturę mając na uwadze fakt, że może to dotyczyć okresu 20-30 lat, a może nawet więcej. Ponadto, większość starszych osób nie wykonuje już ciężkiej fizycznej pracy do samej emerytury tak jak to było w przypadku ich poprzedników, dlatego może ją wykonywać znacznie dłużej, jeżeli tylko zechce.

Mając w świadomości wszystkie z powyższych czynników, wydaje się oczywiste, że drugi etap życia powinno się planować z rozwagą, być może nawet z większą niż pierwszy. Emerytura może być teraz określona jako swoboda planowania nowego życia, włączając nowe możliwości zatrudnienia, a nie tak jak to było dotychczas, wycofanie się z życia zawodowego. Wielu pracodawców podda w wątpliwość ich rolę oraz udział w tak osobistym procesie decyzyjnym pracownika, ale nie można się z takim tokiem myślenia zgodzić. Jeżeli pracodawca ma być istotną i wiarygodną częścią przyszłych planów pracownika związaną z kontynuacją pracy w jakiegokolwiek formie, powinien odegrać choćby najmniejszą rolę w podejmowaniu decyzji. Może to zrobić poprzez ułatwienie pracownikowi zrozumienia pełnego wachlarza możliwych form zatrudnienia, poznania jego umiejętności i atrybutów oraz stopnia, w jakim organizacja chce pomóc pracownikowi znaleźć odpowiednią i satysfakcjonującą obie strony formę dalszej współpracy.

Pracodawca powinien rozważyć możliwość wprowadzenia procesu decyzyjnego dla pracowników w wieku przedemerytalnym jako część programu rozwoju zawodowego lub opieki nad pracownikami. Proces ten, zazwyczaj przeprowadzany przez wykwalifikowanego konsultanta, pomógłby pracownikowi w określeniu czy posiada on wewnętrzną motywację do kontynuacji pracy. Co więcej, wykazałby on finansową, psychiczną i fizyczną gotowość do przejścia na emeryturę. W pewnym momencie takiego procesu pracownik musiałby odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

- Czy wykorzystywałem możliwości szkolenia, aby utrzymać moje umiejętności na wysokim poziomie, co pozwoliłoby mi na dobre wykonywanie mojej pracy?
- Jeżeli zdecyduję się zostać w pracy, czy oczekuję, że będę pracować na tym samym stanowisku i będę pełnić tę samą rolę, czy raczej chcę spróbować czegoś nowego?
- Jeżeli teraz odejdę na emeryturę, czy mam odpowiednie zaplecze finansowe, aby utrzymać siebie i swoją rodzinę przez resztę życia?
- Jeżeli w przyszłości zajdą jakieś zmiany i moja emerytura ulegnie obniżeniu, czy nadal będzie mnie stać na opłacenie rachunków, czy też będę musiał wrócić do pracy zawodowej?

- Jeżeli teraz odejdę na emeryturę i po jakimś czasie skończą mi się pieniądze, czy moje umiejętności będą wystarczające, bym znalazł nową pracę za 10-20 lat?

Jeżeli pracownik jest gotowy do przejścia na emeryturę (w ciągu od kilku miesięcy do 5 lat), warto zapewnić mu zasoby do stworzenia efektywnego planu przejścia na emeryturę. Ten proces planowania pomaga odchodzącym na emeryturę pracownikom poukładać priorytety odnośnie tego, na co chcą poświęcić wolny czas (spotkania z rodziną i przyjaciółmi, zajęcia społeczne lub duchowe, edukacja, rozrywka i zdrowie) oraz określić, gdzie chcą mieszkać, zdefiniować finansowe konsekwencje decyzji przejścia na emeryturę oraz sprawdzić możliwości kontynuowania pracy zawodowej.

Pracodawca powinien rozważyć możliwość wprowadzenia procesu decyzyjnego dla pracowników w wieku przedemerytalnym jako część programu rozwoju zawodowego lub opieki nad pracownikami.

Zarządzanie strukturą talentów

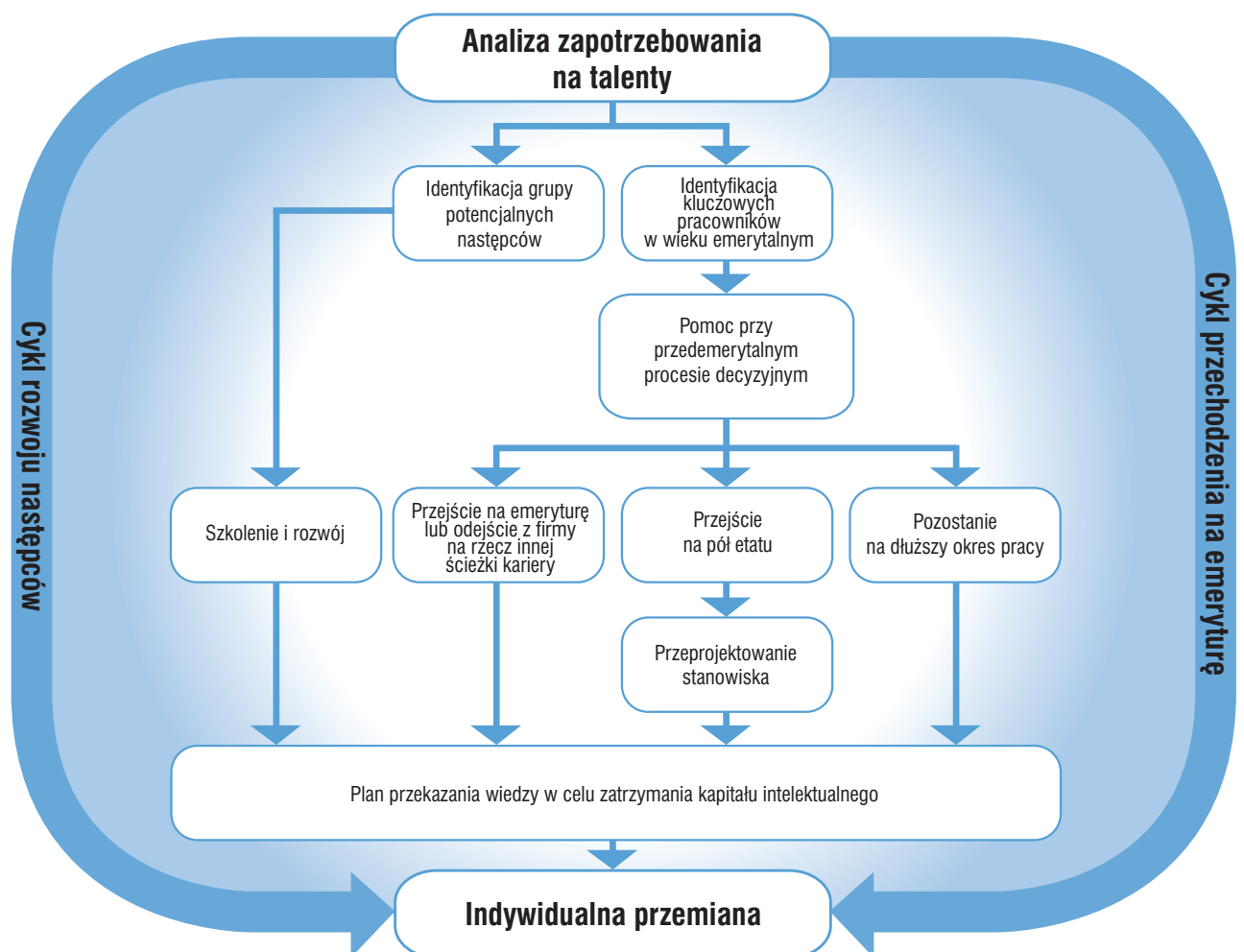
Na długo przed masowym odchodzeniem starszych pracowników o kluczowych umiejętnościach, niezbędne jest opracowanie własnych planów firmy związanych z tą zmianą. Mowa tu o zaplanowaniu przekazywania wiedzy w celu utrzymania jak największego kapitału intelektualnego w firmie.

Jak wynika z Rys. 3, pierwszym krokiem, jaki powinna zrobić firma jest przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na talenty w celu określenia, które role w organizacji są najbardziej zagrożone utratą potencjału intelektualnego, jeżeli starszy pracownik zdecyduje się przejść na emeryturę. Role w organizacji mogą być podzielone pod względem wagi i ryzyka dla organizacji, dzięki czemu przełożony oraz pracownicy działu personalnego mogą skupić swoje wysiłki w pierwszej kolejności na planowaniu pozyskania następców na te stanowiska.

Kolejne etapy procesu skupiają się wokół planowania następców. Wyszukiwani są kandydaci o wysokim potencjale, którzy mogą zastąpić pracowników na stanowiskach, które są priorytetem dla ciągłości biznesu po ich odejściu na emeryturę. Ci następcy o wysokim potencjale muszą być przygotowani do objęcia nowej roli wtedy, kiedy starszy pracownik będzie przechodził na emeryturę.

Następnie należy zapewnić klarowny proces przekazania wiedzy pomiędzy pracownikiem odchodzącym na emeryturę a jego następcą. Zazwyczaj kluczowy pracownik zbliżający się do emerytury będzie miał dłuższy staż pracy u pracodawcy i tym samym będzie posiadał większą wiedzę branżową i korporacyjną. Istnieje więc ryzyko, że firma utraci tę wiedzę razem z odchodzącym pracownikiem.

Rys. 3: Zarządzanie strukturą talentów



Przekazanie całości wiedzy nie będzie możliwe, ale w pełni możliwe jest:

- zidentyfikowanie kluczowej wiedzy i projektów, które mają być przekazane
- dokumentowanie ważnych informacji, procesów i kontaktów oraz
- stworzenie programu mentorskiego, w którym osoba odchodząca może uczyć swojego następcę oraz przekazywać wiedzę poprzez zajęcia bezpośrednio związane z danym stanowiskiem.

Inne możliwości mogące pomóc zatrzymać kapitał intelektualny to m.in. forum ćwiczeniowe, gdzie grupy pracowników z całej firmy spotykają się osobiście lub online, aby wymieniać się informacjami.

Do takich for mogą należeć niedawno emerytowani menedżerowie, którzy są w stanie wykładać na różnego rodzaju seminariach. Mogą one też posłużyć nowym pracownikom firmy jako okazja do naśladowania starszych współpracowników w ramach procesu mentoringu, który ma na celu przyspieszenie procesu uczenia się.

W celu zabezpieczenia wiedzy instytucyjnej, pracodawcy mogą też określić pulę emerytowanych pracowników, którzy są dostępni do pracy przy różnych projektach. Dzięki temu emeryci będą mieli swobodę planowania własnych harmonogramów oraz czas, który mogą poświęcić na prywatne zajęcia, jednocześnie utrzymując swoje umiejętności i okresowo angażując się w interesującą pracę stanowiącą dla nich wyzwanie. Równie efektywnym sposobem przekazywania kapitału intelektualnego jest przydzielenie osobie pracującej na pełny etat emerytowanego pracownika jako partnera zawodowego.

Planowanie indywidualnego przejścia jest ostatnim etapem, który realizowany jest bezpośrednio między odchodzącym na emeryturę pracownikiem a jego przełożonym. Dotyczy on głównie zgodności wytycznych czasowych przejścia na emeryturę, planu działania i wskaźników sukcesu związanych z planem przejścia kompetencji.

Wykwalifikowana firma konsultingowa może doradzić organizacji w kwestii niektórych lub nawet wszystkich powyższych etapów przekazywania kapitału intelektualnego w ramach organizacji.

Na długo przed masowym odchodzeniem starszych pracowników o kluczowych umiejętnościach, niezbędne jest opracowanie własnych planów firmy związanych z tą zmianą. Mowa tu o zaplanowaniu przekazywania wiedzy w celu utrzymania jak największego kapitału intelektualnego w firmie.

Określenie zasadniczej roli rządów w kwestii zatrudniania i planach emerytalnych

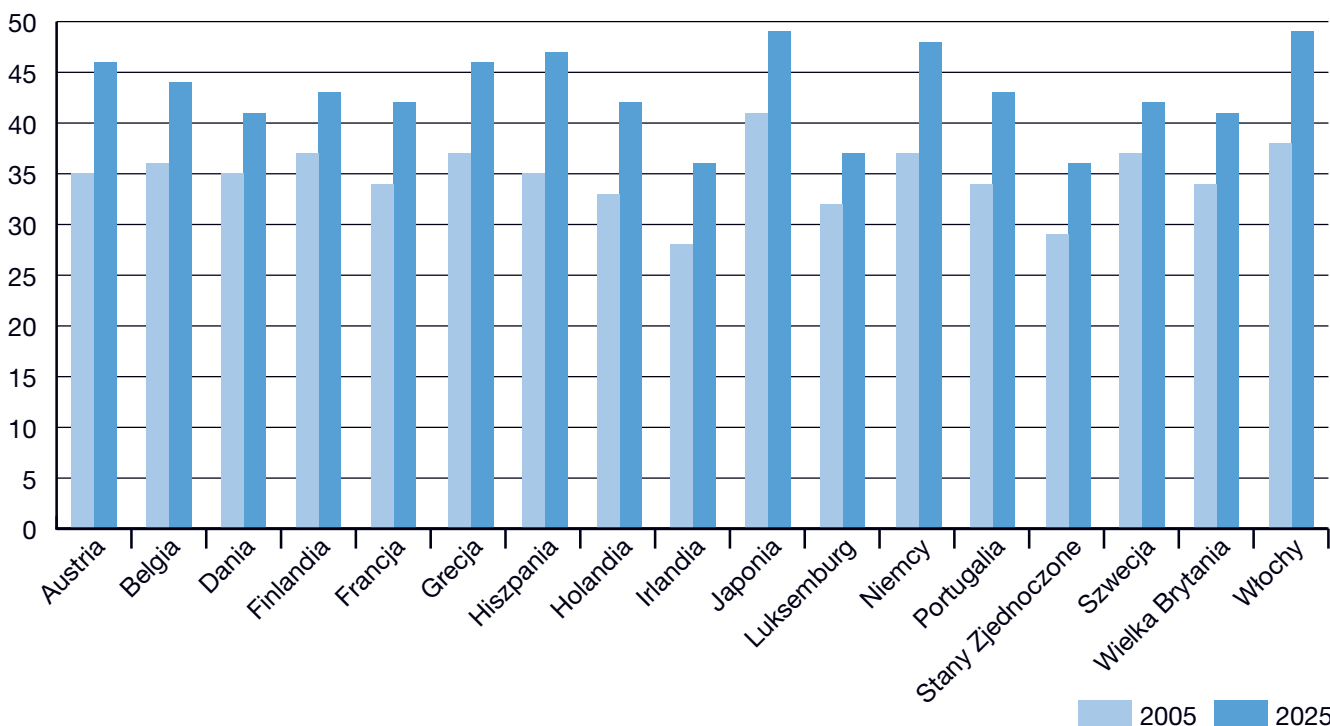
Zarządzanie kosztami starzejącego się społeczeństwa

Większość rządów na świecie zmagają się z określeniem najlepszej strategii, aby zaradzić głównym społecznym i finansowym skutkom dużej liczby osób oczekujących od rządu świadczeń finansowych podczas emerytury. Rzeczywistość jest taka, że wiele rządowych funduszy na emerytury i ubezpieczenia zdrowotne będzie niewystarczających, aby spełnić oczekiwania finansowe. Powodem jest to, że zbyt wiele osób będzie otrzymywać świadczenia od rządu i programów rządowych, a zbyt mało będzie nadal aktywnych na rynku pracy finansując te fundusze poprzez podatki.

Pokolenie, które do roku 2025 osiągnie wiek 50 lub 50+ w krajach Unii Europejskiej, Japonii i Stanach Zjednoczonych (patrz: Rys. 4), wykazuje jak wielka będzie proporcja niepracujących dorosłych w niedalekiej przyszłości oraz jak trudne zadanie będzie stało przed młodszymi pokoleniami, aby tę grupę utrzymać. Rządy będą musiały znaleźć sposób na zmniejszenie tej dziury finansowej.

Amerkański Program Ubezpieczeń Społecznych jest dobrym przykładem wyjaśniającym, dlaczego rządy znajdują się w tak trudnym położeniu. Gdy program ten został wprowadzony w życie w 1935 roku, świadczenia emerytalne były dostępne dla emerytów począwszy od 65. roku życia, ale średnia długość życia w tamtych latach wynosiła jedynie 61 lat. Dzisiaj, przy wcześniejszych emeryturach i dłuższej średniej życia, okres emerytalny może trwać 20 lat lub więcej. W 1935 roku przeciętna osoba nie żyła wystarczająco długo, by nabrać praw emerytalnych. Obecne przewidywania budżetowe są znacznie bardziej obciążone finansowo niż zdołał to przewidzieć rząd w 1935 roku, dlatego system jest zagrożony sytuacją deficytową do 2017 roku oraz skończeniem się środków do 2040 roku, jeżeli nic nie zostanie zrobione w najbliższej przyszłości w celu poprawy sytuacji. Jest to dość pesymistyczny scenariusz dla dzisiejszych 30-latków, którzy będą zbliżać się do emerytury, gdy środki finansowe zaczną się kończyć.

Rys. 4: Procent osób po 50. roku życia (kraje Unii Europejskiej, Japonia, USA – 2005 vs. prognozy na 2025 r.)



Źródło: Amerykańskie Biuro Statystyczne, międzynarodowa baza danych, styczeń 2007

Francuski rząd już w 2007 roku miał deficyt budżetowy szacowany na 3,5 miliarda euro w porównaniu do 2,4 miliarda euro w 2006 roku. Jak wykazał raport z 11 stycznia 2007 roku przedstawiony przez Francuską Komisję Emerytalną (the French Orientation Council on Pensions) premierowi Dominique'owi de Villepin, istnieje „pilna potrzeba reformy”.

We Francji, głównym problemem jest to, że 62,2% populacji kraju w wieku 55-64 lat nie jest nigdzie zatrudnionych. Częściową przyczyną tego stanu jest stosunkowo wczesny wiek emerytalny określony przez prawo (60 lat). Z drugiej jednak strony nie bez znaczenia jest ogólnie wysoki procent bezrobocia.

Rządy muszą niebawem podjąć próbę przeprowadzenia reformy systemu emerytalnego. Muszą to zrobić w sposób zdecydowany, jeżeli chcą zabezpieczyć przyszłość finansową swoich narodów. Wdrożenie reformy, choć niezbędne, będzie trudną bitwą do wygrania, ponieważ ludzie niechętnie zaakceptują wiele z poświęceń, jakie będą się z nią wiązać. Prawdopodobnie konieczne będzie podniesienie podatków, zmniejszenie liczby świadczeń socjalnych i wydłużenie okresu aktywności zawodowej. Istnieją jednak kraje potwierdzające, że takie zmiany są możliwe.

Na przykład system emerytalny w Szwecji przyciągnął uwagę wielu krajów, które szukają nowych rozwiązań, a Brazylia, Rosja i Polska już wprowadziły niektóre z elementów szwedzkiego systemu. W tym unowocześnionym systemie, wysokość wypłacanej emerytury zależy od indywidualnych zarobków i średniej długości życia. Jest on porównywalny do konwencjonalnych systemów emerytalnych, ponieważ obecnie aktywne zawodowo osoby utrzymują emerytów. Jednakże kalkulując wysokość świadczeń emerytalnych na podstawie indywidualnego wynagrodzenia oraz prognoz demograficznych, rząd zapewnia sobie dodatkową elastyczność w zależności od stanu populacji i zmian w zarobkach. W przypadku osłabienia gospodarki, przyszłe świadczenia emerytalne zostaną obniżone. Podobnie, im dłużej żyją ludzie w danej grupie wiekowej, tym niższe będą ich świadczenia. Warto zauważyć, że ten model systemu emerytalnego istnieje zaledwie od 1999 roku, a szwedzka gospodarka dobrze prosperuje, co oznacza, że nie został on jeszcze przetestowany w warunkach, gdy ludzie otrzymują niższe świadczenia

w związku z osłabieniem gospodarki i dłuższym okresem życia. Ale dla rządów, które muszą zareagować zanim ich systemy emerytalne ulegną załamaniu, szwedzki model (lub tylko pewne jego elementy) może być dobrym rozwiązaniem. („Emerytury na wzór szwedzki”, *The Wall Street Journal-Europe*, 5 marca 2007).

Nie istnieje magiczne rozwiązanie problemu emerytur, ale rządy na całym świecie spoglądają na Szwecję. Szwedzki system emerytalny powoli zyskuje opinię najlepszego wśród innych, niedoskonałych rozwiązań.

Kent Weaver, Georgetown University, wywiad opublikowany w *The Wall Street Journal-Europe*, 5 marca 2007

Rząd odgrywa największą rolę w zapewnieniu, że starsi pracownicy pozostaną aktywni na rynku pracy i nadal będą przyczyniać się do wzrostu gospodarki krajowej, ponieważ to właśnie rząd odpowiedzialny jest za wprowadzanie przepisów zatrudnienia i świadczeń socjalnych, do których muszą dostosować się pracodawcy i jednostki. Dotychczas wszelkie programy rządowe skierowane do osób starszych miały na celu ułatwienie im zakończenia aktywności zawodowej i odstąpienia miejsca nadchodzącym młodym. Natomiast obecnie, rządy zmieniają swój sposób myślenia o 180 stopni. Zaczynają zachęcać starszych pracowników, aby przedłużali okres pracy tak długo jak to tylko możliwe. Co więcej, rządy zachęcają też pracodawców, aby rekrutowali i zatrzymywali starszych pracowników.

Inspirująca zmiana

W badaniu Manpower, przeprowadzonym na ponad 30 000 pracodawców w 28 krajach*, tylko 13% respondentów twierdziło, że wprowadziło konkretne strategie, aby na wakaty rekrutować starszych pracowników. Tylko 20% pracodawców twierdziło, że wprowadziło strategie mające na celu utrzymanie starszych pracowników (patrz: Rys. 5).

Badanie to wykazało także, że w niektórych krajach pracodawcy zdecydowanie wyprzedzają swoich międzynarodowych kolegów pod względem wprowadzonych strategii rekrutacji i utrzymania starszych pracowników (patrz: Rys. 6). Na przykład w Singapurze, 48% pracodawców zadeklarowało, iż mają strategię rekrutacji starszych pracowników, a 53% – że ma strategię utrzymania ich.

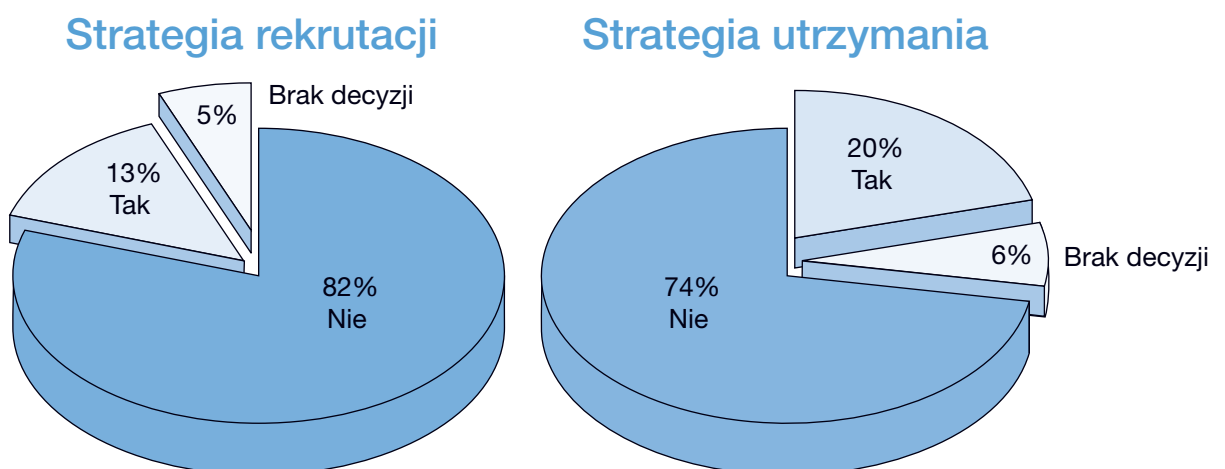
Przyczyną tak wysokiego wyniku wśród pracodawców w Singapurze jest fakt, że rząd singapurski jest głównym sprawcą wzrostu zatrudnienia starszych pracowników oferującym zachęty finansowe dla firm. Singapurska Agencja Rozwoju Siły Roboczej (The Singapore Workforce Development Agency) wdrożyła program zachęcający firmy do zatrudniania pracowników, którzy ukończyli 40. rok życia lub do ponownego zatrudniania pracowników po 62. roku życia.

* Badanie przeprowadzono w 28 krajach: w 25 krajach w 2006 i w 3 krajach (Czechy, Grecja, Polska) w 2008

Program ten składa się z czterech elementów: dodatku na przekształcenie stanowiska, dodatku na szkolenia, dodatku na usługi zatrudnienia oraz dodatku na ponowne zatrudnienie. Pracodawcy mogą zarobić do 300 tys. dolarów singapurskich (200 tys. USD) w zależności od poziomu zaangażowania w program.

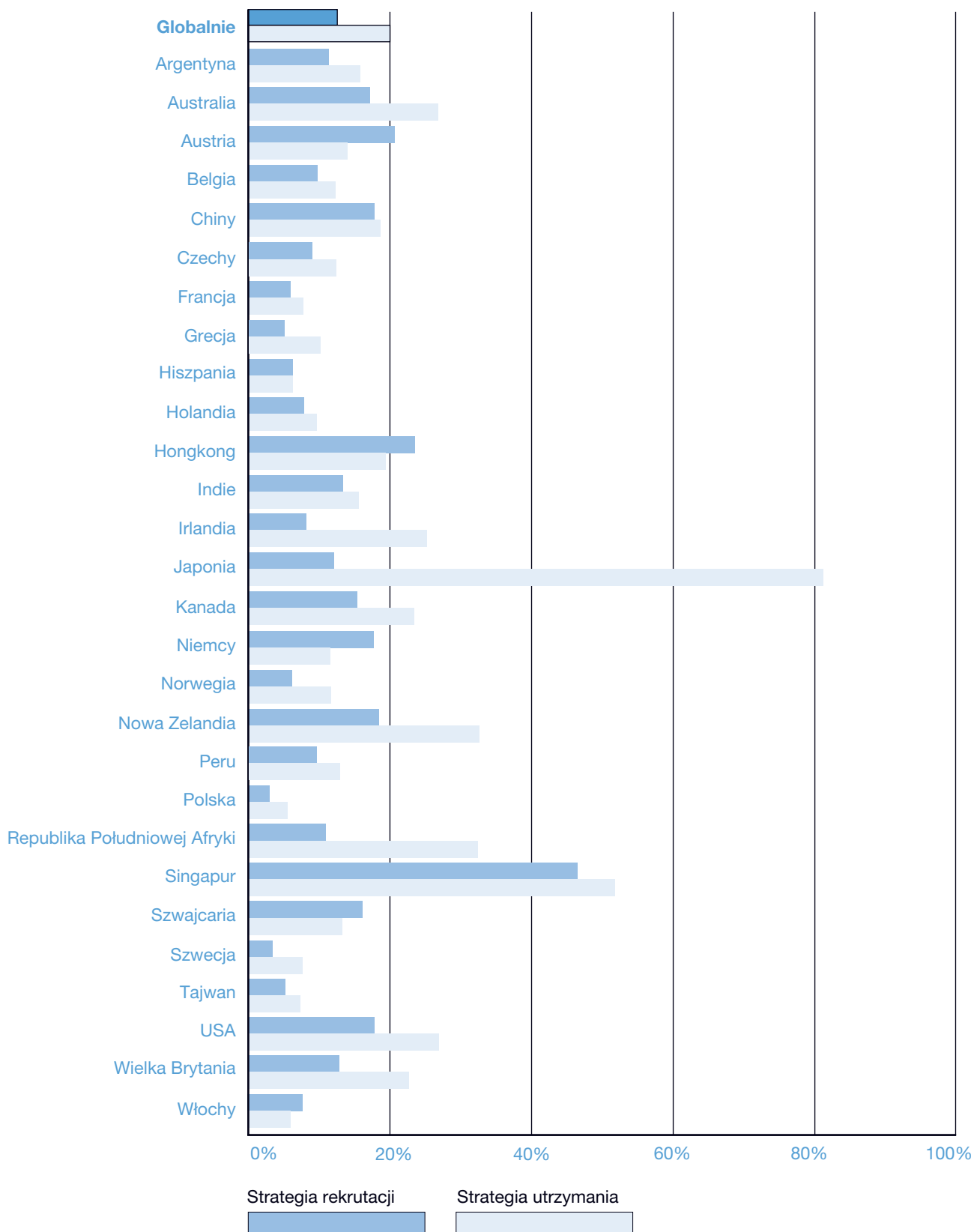
Podobną sytuację można zaobserwować w Japonii, gdzie 83% pracodawców wprowadziło strategie utrzymania starszych osób, aby uniknąć utraty doświadczonych pracowników. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy w ciągu trzech najbliższych lat milion Japończyków nabierze praw emerytalnych. W celu powstrzymania fali emerytur, rząd przywrócił ustawę o stabilizacji zatrudnienia osób starszych (Law Concerning Stabilization of Employment of Older Persons), która powstała w 1971 roku. Głównym celem tej ustawy jest promowanie interesów i gwarancji zatrudnienia osób starszych, ale też stabilizacja rynku pracy w przyszłości. Założono, że przez okres trzynastu lat, począwszy od kwietnia 2006 r., wiek emerytalny będzie stopniowo podnoszony do 65 lat a pracodawcy są zachęceni do przedłużania okresu zatrudnienia, jeżeli pracownicy są chętni i są w stanie wydajnie pracować.

Rys. 5: Procent pracodawców w 28 krajach, którzy wdrożyli strategie rekrutacji i utrzymywania starszych pracowników



Źródło: Badanie Manpower przeprowadzone na ponad 30 tys. pracodawców w 28 krajach, październik 2006 i kwiecień 2008

Rys. 6: Rozpowszechnienie strategii rekrutacji i utrzymania starszych pracowników



Źródło: Badanie Manpower przeprowadzone na ponad 30 tys. pracodawców w 28 krajach, październik 2006, kwiecień 2008

Japońscy ustawodawcy wzmocnili również ochronę osób przeciw dyskryminacji ze względu na wiek, nakładając na pracodawcę obowiązek wystawienia referencji osobom starszym aplikującym o pracę u innego pracodawcy. Co więcej, firmy szukające pracowników na dane stanowisko mają obowiązek wyjaśnienia starszym kandydatom, z jakiego powodu został ustalony limit wieku kandydatów aplikujących na to stanowisko. Wprowadzono także programy zatrudnienia dla osób starszych, jeśli byliby zainteresowani wydłużeniem swojej zawodowej aktywności.

Ten krok w kierunku zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek jest szczególnie ważny, ponieważ niemalże we wszystkich krajach OECD, skala długoterminowego bezrobocia wśród osób starszych jest większa niż wśród osób między 25. a 49. rokiem życia. Ponadto, starsze osoby tracąc pracę, doświadczają bardziej znaczącego spadku zarobków przy ponownym zatrudnieniu w porównaniu do płacy na poprzednim stanowisku („Żyć dłużej, pracować dłużej”, OECD, 2006, s. 35). Chociaż większość krajów wysokorozwiniętych posiada prawo chroniące przed dyskryminacją ze względu na wiek, rządy mogą uczynić znacznie więcej, aby pomóc starszym pracownikom pokonać przeszkody związane z zatrudnieniem.

Analizując powyższy przykład Japonii, staje się jasne, że zachęty rządu były katalizatorem dla firm, które podjęły aktywne działania mające na celu utrzymanie pracowników. Dowodzi temu fakt, że chociaż 83% japońskich pracodawców posiada strategie utrzymania starszych pracowników, to tylko 12% wdrożyło strategie rekrutacji (patrz: Rys. 6). Znaczący to tyle, że pracodawcy nie podjęli jeszcze działań związanych z rekrutacją, bo nie są one jeszcze obowiązkowe.

Stopień podjętych przez pracodawców kroków w kierunku rekrutacji i utrzymania starszych pracowników w celu złagodzenia skutków niedoboru talentów zależy od wielu złożonych czynników. Główne czynniki to:

- wielkość siły roboczej dostępnej w danym kraju
- profil demograficzny siły roboczej
- skala niedoboru talentów w chwili obecnej
- ustawy i programy rządowe zachęcające, bądź zniechęcające starszych pracowników do aktywności na rynku pracy

Częściowym rozwiązaniem dla rządów pragnących zwiększyć zatrudnienie starszych osób w swoich krajach jest objęcie roli agenta zmian oraz zachęcanie pracodawców do działania w tym kierunku poprzez nowe zachęty lub też poprzez nałożenie na nich większych obowiązków.

Inne sposoby to poprawa elastyczności ustawodawstwa oraz przepisów, które w chwili obecnej odstraszały starszych pracowników od przedłużenia okresu zatrudnienia. Nie tylko Singapur i Japonia wprowadzają strategie opisane powyżej mające na celu rozwiązanie problemu starszych pracowników. Rządy innych krajów też sprawdzają różne sposoby podniesienia lub zniesienia wieku emerytalnego, w którym społeczeństwo nabiera praw emerytalnych oraz wprowadzają zachęty dla pracodawców do zatrudniania i utrzymywania starszych pracowników.

Poza tymi wstępnymi krokami, rządy będą musiały wziąć pod uwagę wprowadzenie przepisów prawnych, które sprawią, że dłuższy okres pracy będzie bardziej opłacalny. Tymczasem w wielu krajach system podatkowy i program świadczeń socjalnych zachęcają nawet do wcześniejszych emerytur, ponieważ osoby nadal pracujące lub zarabiające zbyt dużo nie mogą korzystać ze świadczeń. W niektórych przypadkach, gdy podatki są wysokie, a wzrost płac osób aktywnych zawodowo jest niski, rozsądniejszym rozwiązaniem jest przejście na wcześniejszą emeryturę. Aby odwrócić te trendy, konieczne będzie usunięcie czynników zniechęcających do dłuższego okresu pracy oraz rozważenie przyznawania korzyści finansowych, tj. ulg podatkowych dla starszych pracowników.

Przykładem takich zmian w ustawodawstwie jest podniesienie wieku emerytalnego do 67. roku życia przez rząd niemiecki w listopadzie 2006 r. Program ten miał na celu także przywrócenie do pracy osób powyżej 50. roku życia. W tym nowatorskim planie o nazwie „Zachęta 50 plus” (lipiec 2006 r.), rząd niemiecki oferuje pracodawcom „dotacje integracyjne” jako zachętę do zatrudniania starszych pracowników. Natomiast osoby przyjmujące gorzej płatną pracę mogą otrzymać „składowe wynagrodzenie”. Jest to dodatkowy dochód wypłacany przez państwo mający kompensować niższe wynagrodzenie na nowo przyjętym stanowisku.

Na „Zachętę 50 plus” złożyły się działania rządu oraz współpraca z organizacjami pracowniczymi i stowarzyszeniami skupiającymi kadrę kierowniczą, a rezultatem miało być zrealizowanie czterech konkretnych założeń:

- Podniesienie skali zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia do 55% do roku 2010.
- Znaczące obniżenie skali wcześniejszych emerytur wśród osób po 55. roku życia.
- Podniesienie skali ponownego zatrudnienia starszych bezrobotnych pracowników poprzez dodatki do pensji.
- Znaczące podniesienie skali uczestnictwa w programach doszkalania, aby pomóc ludziom w zdobyciu umiejętności potrzebnych do sprostania rosnącym wymogom rynku pracy.

Podobnie jak w przypadku rządu niemieckiego, rządy innych krajów będą musiały podjąć bardziej efektywne działania mające na celu stworzenie publicznych programów edukacyjnych i szkoleniowych, aby podnieść skalę uczestnictwa w nich starszych pracowników oraz zaszczerpić w społeczeństwie potrzebę ciągłego doszkalania się. Inicjatywy szkolenia nie mogą spoczywać jedynie w gestii pracodawców. Inwestując w programy rozwoju i szkoleń, które umożliwiają starszym pracownikom (którzy mogli przez pewien czas mieć przerwę w życiu zawodowym) zdobycie wiedzy w dziedzinie nowych technologii oraz procesów, rządy mogą zwiększyć skalę zatrudnienia osób posiadających niższe kwalifikacje w segmencie starszych pracowników. Programy te są idealnym rozwiązaniem dla osób, które będąc na emeryturze muszą ponownie wkroczyć na rynek pracy oraz dla tych osób, które nie mogą już dłużej wykonywać pracy wymagającej siły fizycznej lub też dla tych, którzy chcą zmienić rodzaj wykonywanej pracy z innych powodów.

Warto zauważyć, że programy dotowane z funduszy rządowych są jednocześnie znaczącą okazją dla rządów do strategicznego dostosowania szkoleń do obszarów, w których występują największe niedobory talentów. Zakładając przykładowo, że w kraju takim jak Indie stwierdzono, że brakuje na rynku pracy osób z odpowiednimi kwalifikacjami na stanowiska

techników wspomagania siecią w szybko rozwijającej się branży usług IT (ITeS), daje to rządowi możliwość stworzenia programu szkoleniowego skierowanego do starszych pracowników, którzy ponownie wkraczają na rynek pracy, a to ma zaradzić problemowi niedoboru talentów. Dzięki określaniu przyszłego zapotrzebowania na talenty oraz stwarzaniu programów szkoleniowych, które będą te potrzeby zaspakajając, rządy poszczególnych krajów mogą osiągnąć wyraźną przewagę konkurencyjną na światowym rynku.

Częściowym rozwiązaniem dla rządów pragnących zwiększyć zatrudnienie starszych osób w swoich krajach jest objęcie roli agenta zmian oraz zachęcanie pracodawców do działania w tym kierunku poprzez nowe zachęty lub też poprzez nałożenie na nich większych obowiązków.

Stymulowanie stałego wzrostu gospodarczego poprzez strategie na rynku pracy

Na globalnym rynku pracy, który kieruje potencjałem PKB dla narodowych gospodarek, wiele krajów może stać się w sytuacji braku konkurencyjnej przewagi, jeżeli nie będą w stanie zapewnić odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej, dzięki której firmy mogą odnieść sukces finansowy w danym kraju. Starsi pracownicy są tylko jednym z segmentów siły roboczej, a zapewnienie ich aktywności na rynku pracy przez dłuższy okres jest tylko jednym z obszarów wymagających uwagi rządu, jeżeli chce on stworzyć strategię konkurencyjnego rynku pracy, która pomoże w przyszłości wzmocnić gospodarkę krajową.

Rządy będą musiały analizować siłę roboczą dostępną w danym kraju oraz określić, w jaki sposób wyważyć jej siłę, aby zyskać na konkurencyjności, szczególnie pod względem międzynarodowej rywalizacji w przyciąganiu inwestycji zagranicznych. Jak przedstawia Rys. 7, pierwszy krok to ocena dostępnych talentów w kraju, ocena przyszłej struktury talentów oraz porównanie tego stanu z zapotrzebowaniem na talenty wśród obecnych

i przyszłych pracodawców. Na podstawie tych danych można zidentyfikować potencjał wzrostu gospodarczego, który wiąże się z dostępem do talentów, ale również ryzyko spowodowane nieodpowiednią liczbą osób z umiejętnościami poszukiwanymi przez rynek pracy.

Niektóre rządy wprowadzają już innowacyjne strategie w celu skłonienia starszych osób do pozostania w zawodzie lub do powrotu na rynek pracy. Siła robocza to dobry punkt wyjścia do rozwijania strategii stabilnego rynku pracy. Natomiast należy zrobić więcej, aby zoptymalizować pełny potencjał siły roboczej dostępnej w przyszłości.

Dzięki dopasowaniu strategii rynku pracy i ekonomicznego ryzyka oraz potencjału gospodarki narodowej, pojawiają się możliwości stworzenia zachęt edukacyjnych i szkoleniowych niezbędnych do budowania wysoko wykwalifikowanej puli talentów na przyszłość. Co więcej, dopasowanie do oczekiwań ekonomicznych kraju systemów edukacyjnych dla młodzieży, bezrobotnych oraz zatrudnionych poniżej swoich możliwości oraz dla osób starszych, osłabi zagrożenie niedoborem talentów i jednocześnie zwiększy pulę talentów w obszarach, w których dany kraj jest w stanie przyciągnąć inwestycje zagraniczne.

Rys. 7: Stabilny wzrost ekonomiczny dzięki strategii na rynku pracy



Rząd Meksyku, na przykład, przez wiele lat czerpał korzyści z reputacji kraju, który ma łatwo dostępną, niedrogą, niewykształconą siłę roboczą o silnej etyce pracy. Gdy świat odkrył, że tym samym dysponują Chiny i inne azjatyckie kraje, rozwój meksykańskich fabryk i tzw. *maquiladoras*, zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w pasie przy granicy północnej, zwolnił znacząco z powodu zwiększonej międzynarodowej rywalizacji. Obecnie rząd zmagają się ze stworzeniem efektywnej strategii rynku pracy, która umożliwi przyciągnięcie do Meksyku zagranicznych inwestycji z międzynarodowych firm znajdujących się nie tylko na terenie Stanów Zjednoczonych, ale i na całym świecie. Pytanie jednak, czy Meksyk ze swoim ubogim systemem edukacji oraz szerzącym się ubóstwem będzie w stanie wykształcić niszę talentów, która będzie siłą sprawczą dobrej koniunktury dla przyszłych pokoleń? Tylko czas pokaże czy uda się osiągnąć ten sukces.

Przepisy i programy imigracyjne są kolejnym obszarem, w którym rządy mogą wprowadzić zmiany, aby zwiększyć pulę dostępnych talentów. Można to zrobić zarówno poprzez dostosowanie przepisów imigracyjnych tak, aby przyciągnąć osoby z odpowiednimi, poszukiwanymi umiejętnościami jak i poprzez tworzenie zachęt dla expatriantów oraz studentów kształcących się za granicą, aby wrócili oni do pracy do ojczyzny.

Chiny i Filipiny pracują obecnie nad odzyskaniem utraconych talentów. W przypadku Chin, wiele osób wyjechało w poszukiwaniu wykształcenia, a w przypadku Filipin – w poszukiwaniu pracy. Obecnie oba kraje zmagają się z niedoborami talentów w niektórych obszarach. Priorytetem jest więc próba zachęcenia ich do powrotu do ojczyzn, aby wnieśli czynny wkład w budowanie przyszłości ich społeczeństw.

Osiągnięcie stabilnej i rozwijającej się gospodarki nie będzie możliwe w ubogiej w talenty przyszłości bez silnego i żywego rynku pracy, w którym starsi pracownicy i inne niedoceniane dziś grupy pracowników powinny mieć aktywny udział. Wyzwanie stojące przed rządami polega na określeniu w jaki sposób dopasować zainteresowania i umiejętności osób dojrzałych do oczekiwań pracodawców oraz na wdrożeniu zmian zanim budżety emerytalne wyczerpią się sięjąc spustoszenie w innych obszarach społeczeństwa.

Wyzwanie stojące przed rządami polega na określeniu w jaki sposób dopasować zainteresowania i umiejętności osób dojrzałych do oczekiwań pracodawców oraz na wdrożeniu zmian zanim budżety emerytalne wyczerpią się sięjąc spustoszenie w innych obszarach społeczeństwa.

Podsumowanie

Priorytetem dzisiejszych pracodawców powinno być prognozowanie i planowanie siły roboczej na przyszłość, gdy duża część dzisiejszych kluczowych talentów przejdzie na emeryturę i niewielu będzie kandydatów na ich miejsca. Bez przeprowadzenia takiej analizy i planowania, wiele firm może stwierdzić, że nie jest w stanie rozwijać się i sprostać oczekiwaniom klientów z powodu nieoczekiwanych niedoborów talentów na kluczowych stanowiskach. Dwa najważniejsze powody, dla których pracodawcy nie robią więcej w kierunku rekrutowania i utrzymania starszych pracowników w ramach strategii zarządzania talentami, to fakt, że nie wiedzą oni w jaki sposób robić to efektywnie oraz nie wiedzą dlaczego w chwili obecnej powinno być to ich priorytetem.

Chociaż pracodawcom udało się wiele osiągnąć w obszarze zapewnienia równowagi między życiem osobistym i zawodowym pracowników posiadających dzieci, to nie posiadli oni jednak jeszcze pełnego zrozumienia, co ta równowaga oznacza dla starszych pracowników. Mianowicie, chcą oni pracować inaczej, w ramach elastycznych form zatrudnienia, dzięki czemu będą mogli pracować wedle własnych potrzeb. Rośnie proporcja tej populacji, która być może będzie chętna do pracy (i będzie w stanie tę pracę wykonywać) przez nadchodzące lata pod warunkiem, że będzie ona zaangażowana i zachęcana do tego. Najlepszym sposobem przyciągnięcia starszych pracowników jest zaoferowanie im takiej pracy, jakiej poszukują, a najczęściej jest to praca na pół etatu. Pracodawca, który wygra konkurencyjną wojnę o talenty, będzie tym, który określił w jaki sposób utworzyć wiele stanowisk na pół etatu w celu zachęcenia starszych pracowników do podjęcia pracy oraz w jaki sposób przekształcić istniejące stanowiska w stanowiska na pół etatu, aby utrzymać obecnych pracowników na dłuższy okres pracy.

Talenty jest coraz trudniej znaleźć i utrzymać, dlatego kluczowe dla pracodawców będzie optymalizowanie ich przepływu poprzez dostosowywanie umiejętności pracownika do potrzeb biznesu w trakcie kariery danego pracownika. To wymaga strategicznej polityki personalnej, ciągłej oceny umiejętności w określonych odstępach czasu, dostosowanie umiejętności do obecnych i przyszłych wymogów biznesu oraz dbania o ciągłe doszkalanie się pracowników.

Problem starszej siły roboczej polega na tym, że większość wysoko wykwalifikowanych pracowników o najbardziej poszukiwanych umiejętnościach to ci pracownicy, którzy

mają największą elastyczność finansową i wraz z upływem lat będą mogli pozwolić sobie na wcześniejszą emeryturę lub wypróbowanie innych możliwości w ich karierze. To oznacza, że pracownicy, którzy są najbardziej potrzebni najprawdopodobniej odejdą zabierając ze sobą swoje umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Rozsądni pracodawcy znajdą innowacyjne sposoby na zatrzymanie tych kluczowych osób jak najdłużej.

Jednakże przejście na emeryturę nawet najbardziej zaangażowanych osób jest nieuniknione. Zarządzanie strukturą talentów ma za zadanie zapewnić, że pracownicy o największym potencjale, którzy w przyszłości mają zastąpić odchodzących kluczowych pracowników są szkoleni i przygotowani do objęcia nowej roli w tym samym tempie, w którym starsi pracownicy przygotowują się do odejścia. Takie podejście stanie się ważnym aspektem zarządzania siłą roboczą w przyszłości. Właściwie egzekwowany, efektywny plan przekazania wiedzy może mieć ogromne znaczenie dla utrzymania przez pracodawcę kluczowego potencjału intelektualnego oraz ciągłości wyników pracy w okresie przejścia pracownika na emeryturę i wdrożenia jego następcy.

Tymczasem wiele rządowych funduszy emerytalnych i ubezpieczeń zdrowotnych będzie niewystarczających, ponieważ zbyt wiele osób będzie otrzymywać świadczenia od rządu i programów rządowych, a zbyt mało będzie nadal aktywnych na rynku pracy finansując te fundusze poprzez podatki. Częściowym rozwiązaniem dla rządów pragnących zwiększyć zatrudnienie starszych osób w swoich krajach jest objęcie roli agenta zmian oraz zachęcanie pracodawców do działania w tym kierunku poprzez nowe zachęty lub też poprzez nałożenie na nich większych obowiązków.

Osiągnięcie stabilnej i rozwijającej się gospodarki nie będzie możliwe w ubogiej w talenty przyszłości bez silnego i reaktywnego rynku pracy, w którym starsi pracownicy i inne niedoceniane dziś grupy pracowników powinny mieć aktywny udział. Rządy muszą skupić uwagę na strategii rozwijania talentów i wykorzystania ich, jeżeli chcą mieć konkurencyjny rynek pracy, który pomoże wzmocnić dobrą koniunkturę w przyszłości. Wyzwanie stojące przed rządami polega na określeniu w jaki sposób dopasować zainteresowania i umiejętności osób dojrzałych do oczekiwań pracodawców oraz na wdrożeniu zmian zanim budżety emerytalne wyczerpią się sięjąc spustoszenie w innych obszarach społeczeństwa. Rozwiązanie tej łamiągówki powinno być priorytetem dzisiejszych przywódców rządów.

