



Senior na rynku pracy

Iwona Raszeja-Ossowska

Spis treści

Wprowadzenie	2
Senior na rynku pracy. Wyzwania	4
Senior, czyli kto?	4
Dlaczego senior pracuje?	4
Uczenie się przez całe życie	5
Senior jako pracownik	6
Korzyści pozafinansowe dla firmy	6
Korzyści finansowe dla firmy	7
Zwolnienie z opłacania składek na Fundusz Pracy	7
Dofinansowanie wynagrodzenia	8
Wypłaty wynagrodzenia chorobowego	8
Szkolenia i doradztwo	8
Doposażenie stanowisk pracy	9
Umowa dla seniora	9
Zatrudnienie seniora a składki ZUS	13
Umowa o pracę	13
Umowa zlecenie	13
Umowa o dzieło	14
Ile może dorobić senior - emeryt?	15
Dobre praktyki	17
Dobre praktyki w codziennej pracy	17
Wyzwania dla instytucji wspierających seniorów – przedsiębiorców	21
Dobre praktyki – projekty	22
Bibliografia	28

Wprowadzenie

Według danych GUS w Polsce pracuje co druga osoba w wieku 50 - 64 lat¹. Jednak według prognoz demograficznych seniorzy będą coraz częściej aktywnymi uczestnikami rynku pracy. Jesteśmy starzejącym się społeczeństwem, w strukturze demograficznej coraz liczniejszą grupę będą stanowić osoby dojrzałe wiekowo. Będą one aktywnymi uczestnikami rynku pracy z realnym wpływem na jego kształt.

Polska jest krajem o jednym z niższych wskaźników zatrudnienia osób w wieku 55 - 64 lata w Europie. Nie ulega wątpliwości, że osoby w wieku 50+ przez wiele lat miały szczególnie trudną sytuację na rynku pracy. W dużej mierze przyczyniły się do tego stereotypy i uprzedzenia funkcjonujące wśród potencjalnych pracodawców. Pracodawcy nie chcieli zatrudniać osób starszych, ponieważ uważali, że są to osoby mało wydajne, pracują wolniej, częściej chorują, boją się zmian, nie chcą podnosić swoich kwalifikacji, są niepodatne na nowinki techniczne i naukowe.

Jednak potrzeby rynku pracy zmieniły postawy wielu pracodawców. Trend się odwraca.

Celem niniejszego poradnika jest przedstawienie wybranych aspektów dotyczących zatrudniania seniorów – przed emeryturą i w trakcie pobierania świadczenia. W ostatniej części zaprezentowane zostały dobre praktyki – inicjatywy, sposoby wspierania osób starszych – pracowników. Mamy nadzieję, że materiał pozwoli kluczowym uczestnikom rynku pracy lepiej wykorzystać istniejące zasoby, stworzyć nowe możliwości współpracy lub zidentyfikować luki we wspieraniu osób starszych.

Warto wiedzieć

Aby spełnić warunki Strategii Lizbońskiej zatrudnialność osób z grupy wiekowej 55-64 musi wynieść w 2020 roku do 50 proc².

W 2050 r. 1/3 populacji będą stanowiły osoby w wieku 65 lat i więcej, a średnie trwanie życia będzie się nadal wydłużało³.

¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-2015-r-,7,6.html>, online: 14.04.2018 r.

² <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/867295,50-proc-polskich-seniorow-musi-do-2020-roku-miec-prace.html>, online: 14.04.2018 r.

³ <http://wyborcza.pl/7,155287,23233825,kto-zmieni-pampersa-rodzicom-dzis-ciezar-opieki-rozklada.html>, online: 14.04.2018 r.

Na 100 osób w wieku produkcyjnym w 2050 r. będzie przypadać 26 osób w wieku przedprodukcyjnym i 52 osoby w wieku emerytalnym⁴.

W 2016 r. w 1185 gminach w Polsce było więcej osób w wieku przedprodukcyjnym (poniżej 18. roku życia) niż poprodukcyjnym (mężczyźni w wieku 65 i więcej lat, kobiety w wieku 60 i więcej). W 2030 r. takich gmin będzie 160⁵.

Kiedy Otto von Bismarck wprowadzał w 1889 r. w Niemczech pierwszy w świecie powszechny system emerytalny, ludzie żyli średnio niewiele ponad 40-50 lat, a emerytura przysługiwała 65-70-latkom, jako forma ochrony przed nędzą. Dziś proporcje się odwróciły. Żyjemy średnio 70-80 lat, a emerytura w przypadku mundurowych przysługuje w wieku 35 lat, u górników - w wieku 45 lat⁶.

W krajach skandynawskich większość osób przechodzi na emeryturę stopniowo. 63-latek w miejsce pełnego etatu bierze trzy czwarte, po roku - pół etatu, w kolejnym - ćwierć etatu. To pozwala uniknąć gwałtownego szoku: dziś pracuję, jestem aktywny, zarabiam na siebie, a jutro już nie⁷.

W Skandynawii każdy odchodzący na emeryturę dostaje z kadr pakiet informacji: gdzie są Uniwersytety III Wieku, gdzie domy kultury, z jakiej oferty społeczno-kulturalnej może skorzystać, gdzie szukać informacji. Dzięki temu ludzie nie lądują w społecznej, międzyludzkiej „czarnej dziurze”, gdy zerwą relacje zawodowe⁸.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

Senior na rynku pracy. Wyzwania

Senior, czyli kto?

Trudno jest dokładnie wskazać wiek, po przekroczeniu którego można byłoby uznać daną osobę za seniora. Granica wieku jest w tym wypadku dość płynna i na przestrzeni ostatnich lat uległa znaczącej zmianie. Umownie, pojęcie senior dotyczy osób 50-55+. Jednak obecnie coraz częściej uważa się, że są to osoby, które przekroczyły 60 lub 65 rok życia. Wpływ na takie postrzeganie granicy wieku mają przede wszystkim zmiany demograficzne. Nie bez znaczenia jest też fakt, że globalnie mamy do czynienia ze społeczeństwami starzejącymi się.

Na ogół obecni przedstawiciele pokolenia 50+ znacząco odbiegają od stereotypowo postrzeganych „osób starszych”. Samo nazywanie ich seniorami może być przez nich samych odbierane negatywnie. Osoby takie nie czują się „staro” i jednocześnie prowadząc aktywny tryb życia przeczą takiej klasyfikacji.

Paradoksalnie, za zmianami nie nadążają statystyki, które w określaniu wieku senioralnego przyjmują co do zasady wiek 55+. Potwierdza to europejski wskaźnik AAI (Active Ageing Index – Wskaźnik Aktywnego Starzenia Sie), badający aktywność społeczną i zawodową oraz identyfikujący potencjał zawodowy osób po 55 roku życia⁹.

Dlaczego senior pracuje?

Pracodawcy, którzy doceniają starszych wiekiem pracowników chwalą sobie ich zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność i – co najważniejsze – dyspozycyjność.

Powierzając pracę seniorowi, nie trzeba obawiać się, że nie wykona swoich obowiązków z powodu, np. choroby dziecka czy innej nagłej sprawy.

Według ekspertów osoby starsze kontynuują pracę lub podejmują nową pracę ze względów ekonomicznych. Często równie ważna jest dla nich potrzeba rozwoju osobistego. Osoby starsze nie chcą wypaść z rynku pracy i stracić umiejętności, które ćwiczyły przez całe dorosłe życie.

Z punktu widzenia samych pracowników ważne są co najmniej dwa czynniki - motywatory. Z jednej strony coraz częściej osoby w wieku przedemerytalnym zdają sobie sprawę z wysokości swojego potencjalnego świadczenia i tego, że wydłużenie aktywności zawodowej wpływa na jego zwiększenie. Trzeba również pamiętać, że przez ostatnie lata osoby z tych roczników, psychicznie przygotowywały

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1837&furtherNews=yes>

się na konieczność znacznego – zwłaszcza w przypadku mężczyzn – wydłużenia aktywności zawodowej. Nie widzą się już więc w roli emerytów, chcą pozostać aktywni zawodowo.

Zmieniają się również wzorce społeczne. Obecni sześćdziesięciolatekowie są zupełnie inni od tych sprzed dziesięciu lat. Zmienia się model starości, inne są doświadczenia życiowe osób, które dziś są w najstarszej grupie pracowników. Tym samym inne jest również nastawienie do aktywności zawodowej.

Uczenie się przez całe życie

Aby obalić stereotypy dotyczące wieku, nie tylko pracodawcy, ale i starsi pracownicy mają sporo do zrobienia.

Przede wszystkim powinni zadbać o stałe podnoszenie swoich kompetencji i kwalifikacji zawodowych. W obecnych czasach dynamicznych zmian, gdzie wiedza szybko się dezaktualizuje, niemożliwie jest bazowanie jedynie na wykształceniu nabytym w młodości, w szkole. Szkolenia zawodowe w celu podniesienia kwalifikacji są więc absolutnie niezbędne.

Bardzo istotne jest promowanie i rozpowszechnianie idei uczenia się przez całe życie tzw. lifelong learning. Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską, lifelong learning oznacza naukę, rozwój indywidualny i społeczny oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji, kompetencji i wiedzy ogólnej w okresie całego życia – od etapu przedszkolnego do emerytury włącznie. Realizuje się ono nie tylko w ramach edukacji formalnej, jak i na zorganizowanych kursach i szkoleniach, ale także jest to po prostu uczenie się od innych ludzi, współpracowników, z książek lub internetu. Wszyscy powinniśmy przygotować się do tego, że wiedzę trzeba zbierać i aktualizować nieustannie.

Senior jako pracownik

Korzyści pozafinansowe dla firmy

Współcześni „seniorzy” to najczęściej osoby aktywne, zarówno fizycznie, jak i zawodowo. Są to osoby coraz bardziej otwarte na zmiany. Chętnie się uczą i korzystają ze zdobyczy nowoczesnej techniki. Przede wszystkim jednak posiadają olbrzymie doświadczenie życiowe i zawodowe zarazem, które jest tak bardzo cenione na rynku pracy.

Seniorzy, jako pracownicy, są niezwykle wartościowi, bo dzięki bogatemu doświadczeniu solidnie wykonują zlecone im zadania. Pracodawca ceni ich za lojalność, dużą motywację i szacunek do pracy. To również osoby, które mają ustabilizowaną sytuację rodzinną, dlatego mogą być bardziej dyspozycyjne.

Pracownicy tego pokolenia posiadają ugruntowaną, bogatą wiedzę w obszarze wykonywanego zawodu, której nie da się nauczyć z książek. Starsi pracownicy mogą być zatem merytorycznym wsparciem dla swoich młodszych kolegów, być ich mentorami.

Wielu pracowników z tej grupy będzie chciało wykazać się przed pracodawcą i wyróżnić większą motywacją, zaangażowaniem, czy solidną realizacją obowiązków.

Warto, zatem zacząć zatrudniać seniorów i budować kulturę organizacyjną otwartą na różnorodność. Osoby ze starszego pokolenia różnią się od młodszych stylem pracy, wyznawaniem odmiennych wartości, sposobem rozwiązywania problemów i punktem widzenia.

Pracodawca, który zrozumie i doceni te różnice będzie mógł wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną.

Seniorzy są dziś znacznie bardziej otwarci na zmiany i chętnie korzystają z kursów oferowanych przez urzędy pracy czy Uniwersytety Trzeciego Wieku. Kandydaci 60+ coraz częściej przejawiają proaktywną postawę w szukaniu pracy. Oferty znajdują nie tylko w urzędach czy prasie, ale również na portalach internetowych.

Seniorzy to osoby mające wieloletnie doświadczenie zawodowe, dokładne, lojalne i zdyscyplinowane. Oprócz tego, pracownicy w dojrzałym wieku często nie mają aż tylu obowiązków domowych, zwykle nie wychowują dzieci, dlatego mają czas, aby bardziej angażować się w sprawy firmy i silniej skupić się na pracy.

Zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery, stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani

młodszy pracownicy. Doprowadzenie do tego, aby młodszy, nowi pracownicy posiadli podobny zasób wiedzy, wymagałoby poniesienia wysokich, dodatkowych kosztów związanych z rekrutacją, przygotowaniem zawodowym i szkoleniami w miejscu pracy. Utrata tych kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika naraża firmę na straty, jeśli utraconych kompetencji nie da się szybko zastąpić.

Do uwolnienia potencjału drzemiącego w dojrzałych pracownikach przyczynić się może umiejętne zarządzanie wiekiem w miejscu pracy. Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających wydajność pracy starszych pracowników, a tym samym przynoszących firmom korzyści z ich zatrudniania. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki - mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia pracownika (od etapu rekrutacji po odejście z pracy); mogą odnosić się do samego pracownika (zdolności mentalnych i fizycznych do wykonywania danej pracy), ale również otoczenia pracownika (kształtowanej przez pracodawcę organizacji pracy)¹⁰.

Korzyści finansowe dla firmy

Pracodawcy zatrudniający pracowników 50+ mogą uzyskać dodatkowe korzyści: dofinansowanie do kursów i szkoleń, zwolnienie z opłacania niektórych składek, dofinansowanie miejsc pracy, czy darmowe porady zawodowe. Dodatkowo zatrudniając kobietę po 50. roku życia i mężczyznę po 60. roku życia, pracodawca zwolniony jest z niektórych składek bezterminowo.

Zwolnienie z opłacania składek na Fundusz Pracy

Pracodawcy zatrudniający pracownika, który ukończył 50. rok życia, a przed podjęciem pracy był zarejestrowany jako bezrobotny w urzędzie pracy, zwolnieni są z opłat składki na Fundusz Pracy przez okres 12 miesięcy.

Natomiast w przypadku zatrudniania osób, które skończyły 55 lub 60 lat (odpowiednio dla kobiet i mężczyzn) zwolnienie pracodawców z opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych jest bezterminowe i przysługuje zarówno w przypadku obecnych pracowników, jak i osób nowo zatrudnionych.

¹⁰ <http://50plus.gov.pl/-/dlaczego-warto-zatrudniac-piecdziesieciolatkow-56894>, online: 14.04.2018 r.

Uwaga! Zwolnienie z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych przysługuje pracodawcy tylko w odniesieniu do pracowników w rozumieniu kodeksu pracy, czyli zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Nie przysługuje ono np. w stosunku do osób wykonujących pracę na podstawie umowy zlecenie czy umowy o dzieło.

Dofinansowanie wynagrodzenia

W urzędzie pracy jest wiele form wsparcia dla pracodawców, którzy zatrudnią skierowaną przez powiatowy urząd pracy osobę po 50. roku życia. Pracodawca może uzyskać: refundację składek za zatrudnionego pracownika lub refundację części wynagrodzenia oraz składek od refundowanego wynagrodzenia. W zależności od wybranej formy, wsparcie może przysługiwać od pół roku do czterech lat. Maksymalna wysokość uzyskanego wsparcia to nawet kilka tysięcy zł.

Wypłaty wynagrodzenia chorobowego

Oszczędności finansowe daje pracodawcom również krótszy okres wypłaty wynagrodzenia chorobowego. W przypadku choroby pracownika po 50. roku życia, okres wypłaty zmniejsza się z 30 dni do 14. Od 15. dnia choroby zasiłek chorobowy wypłaca ZUS.

Dwutygodniowy okres wypłaty wynagrodzenia za czas choroby odnosi się do niezdolności do pracy przypadającej w następnych latach po roku kalendarzowym, w którym pracownik ukończył pięćdziesiąty rok życia.

Szkolenia i doradztwo

Pracodawcy zainteresowani rozwojem swoich starszych pracowników mogą skorzystać również z dofinansowania szkoleń i kursów zawodowych, organizowanych dla pracowników powyżej 50 roku życia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wysokość takiego dofinansowania może sięgać nawet 80% kosztów szkolenia.

Pracodawcy współpracujący z powiatowym urzędem pracy mogą również skorzystać z bezpłatnej pomocy doradcy zawodowego i uzyskać indywidualne porady zawodowe. Profesjonalny doradca na specjalne życzenie pracodawcy może dokonać analizy kompetencji pracowników, którzy przekroczyli 50 rok życia i zaproponować odpowiednie szkolenia uzupełniające kwalifikacje. Doradca może także pomóc w takim określeniu wymagań dla nowych stanowisk pracy, aby były one lepiej dostosowane do możliwości starszych pracowników.

Doposażenie stanowisk pracy

Pracodawcy zatrudniający osoby bezrobotne powyżej 50 roku życia mogą ubiegać się o dofinansowanie kosztów doposażenia lub całkowitego wyposażenia stanowiska pracy. Zatrudniając takie osoby w ramach prac interwencyjnych lub prac publicznych, pracodawca może otrzymać refundację części kosztów poniesionych na ich wynagrodzenie oraz składki na ubezpieczenia społeczne.

Umowa dla seniora

Senior może pracować w oparciu o umowę o pracę. Może także wykonywać umowę zlecenia czy umowę o dzieło.

Jednak nie zawsze trzeba myśleć o pełnoetatowym czasie pracy. Na przykład warto stworzyć elastyczny czas pracy dla tych osób, które korzystają z emerytury. Dzięki temu osoby te będą aktywne zawodowo i czuły się potrzebne, ale też będą oddawały część rynku młodszym pracownikom.

Do elastycznych form zatrudnienia zalicza się przede wszystkim takie nietypowe stosunki pracy jak:

- praca wykonywana poza siedzibą firmy,
- praca w niepełnym wymiarze czasowym,
- praca na okres próbny lub na wezwanie.

Z takiego zatrudnienia wynikają ograniczone prawa do świadczeń socjalnych i pracowniczych. Elastyczne formy zatrudnienia dotyczą zarówno zatrudnienia pracowniczego uregulowanego przez Kodeks Pracy jak i zatrudnienia niepracowniczego, którego podstawą prawną jest Kodeks Cywilny.

Rodzaje elastycznych form pracy można podzielić na 3 grupy: zatrudnienie pracownicze, zatrudnienie niepracownicze, pozostałe formy zatrudnienia.

Formy zatrudnienia pracowniczego

- umowy terminowe,
- praca w niepełnym wymiarze godzin,
- praca tymczasowa,
- telepraca,
- praca na wezwanie,
- job sharing.

Tabela 1. Formy zatrudnienia pracowniczego

Formy zatrudnienia pracowniczego	
Umowy terminowe	<p>Świadczenie pracy w opraciu o:</p> <ul style="list-style-type: none"> – umowy o pracę na okres próbny; – umowy o pracę na czas określony (w tym umowa na zastępstwo).
Praca w niepełnym wymiarze godzin	<p>Świadczenie pracy w czasie krótszym niż normalny, wynikający z ogólnych przepisów prawnych, branżowych umów zbiorowych, czy przyjętych w danym przedsiębiorstwie norm czasu pracy.</p> <p>Wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu można wyróżnić następujące formy zatrudnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podział miejsca pracy (patrz: job sharing), – tymczasową redukcję godzin pracy w trudnych dla przedsiębiorstwa czasach np. przestoje, kryzys (work-sharing), – fazę przechodzenia na emeryturę - pracownicy, którzy zbliżają się do granicy wieku emerytalnego zatrudnieni są w niepełnym wymiarze czasu pracy przy niezmiennym wynagrodzeniu, – pracę zmianową w niepełnym wymiarze.
Praca tymczasowa	<p>Praca tymczasowa to specyficzna forma zatrudnienia, która ma charakter okresowy i ma miejsce pomiędzy trzema podmiotami.</p> <p>Praca tymczasowa opiera się na współpracy trzech podmiotów - pracownika i jego dwóch pracodawców:</p> <ul style="list-style-type: none"> – agencji pracy tymczasowej, z którą pracownik podpisuje umowę i która kieruje go później do określonej pracy; – pracodawcy użytkownika - wiąże go umowa z agencją pracy tymczasowej, to pod jego kierownictwem i na jego rzecz pracownik tymczasowy wykonuje pracę, ale w sensie prawnym pracodawca użytkownik nie jest pracodawcą dla pracownika tymczasowego. Pracodawca ten wykonuje jedynie obowiązki pracodawcy w takim zakresie, jaki wynika z przepisów oraz z zawartej z agencją umowy.
Telepraca	<p>Telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.</p> <p>Środki komunikacji elektronicznej są to rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość, przy wykorzystaniu transmisji</p>

	danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności pocztę elektroniczną.
Praca na wezwanie	<p>Polega na tym, że pracownik musi pozostawać w całkowitej dyspozycji pracodawcy, który może go wezwać w celu świadczenia pracy niemal w każdym wybranym przez siebie momencie. Pracownik nie wie więc, kiedy będzie wezwany oraz czy w ogóle okresy wykonywania pracy będą miały miejsce.</p> <p>Podstawowym obowiązkiem pracownika jest więc oczekiwanie w domu (bądź dowolnym innym miejscu) na wezwanie pracodawcy. Z oczywistych względów nie jest więc możliwe zawarcie takiej umowy o pracę w ramach obowiązującego porządku prawnego. Wobec tego przy regulacji pracy „na wezwanie” można posługiwać się posiłkowo przepisami odnoszącymi się do instytucji dyżuru. Dyżur może być pełniony w zakładzie pracy, w domu lub w innym miejscu wskazanym przez pracodawcę, jednak jest to w dalszym ciągu pozostawanie jedynie w gotowości do wykonywania pracy poza normalnymi godzinami pracy, nie zaś faktyczne świadczenie pracy.</p> <p>Praca „na wezwanie” znajduje zastosowanie przede wszystkim w sytuacjach, kiedy pracodawca nie jest w stanie z góry zaplanować i przewidzieć, kiedy będzie potrzebował pracownika, stąd najpopularniejsza jest np. w handlu, hotelarstwie, transporcie powietrznym i turystyce.</p> <p>W praktyce z „legalnym” zatrudnieniem „na wezwanie” najczęściej spotykamy się przy korzystaniu z pracowników tymczasowych oraz przy zatrudnieniu sezonowym i dorywczym.</p>
Job sharing	Job sharing to dzielenie się stanowiskiem pracy. Jest to rodzaj zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy. Polega on na podzieleniu jednego stanowiska pracy (etatu) na dwóch lub więcej pracowników. Job sharing wprowadza się umową zawartą pomiędzy pracodawcą a danymi pracownikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>, online: 14.04.2018

Formy zatrudnienia niepracowniczego:

- umowy cywilno-prawne,
- praca nakładcza.

Tabela 2. Formy zatrudnienia niepracowniczego

Formy zatrudnienia niepracowniczego	
Umowy cywilno - prawne	<p>Umowy cywilnoprawne to przede wszystkim: umowa o dzieło, umowa zlecenia, umowa o świadczenie usług, umowa agencyjna.</p> <p>Dla umowy cywilnoprawnej charakterystyczne jest nieingerowanie zleceniodawcy w proces pracy, nie wykonywanie zadania pod jego kierownictwem, ponoszenie kosztów wyposażenia i ryzyka niewykonania zadania przez zleceniobiorcę, stosowanie prawa cywilnego do spraw nieregulowanych umową.</p> <p>Rodzajem umowy cywilnej może być również kontrakt menadżerski, czyli umowa o zarządzanie podmiotem gospodarczym. Zawieranie kontraktów menadżerskich opisują przepisy regulujące umowy zlecenia.</p>
Praca nakładcza	<p>Praca nakładcza potocznie zwana jest chałupnictwem.</p> <p>Umowa o pracę nakładczą jest pośrednią formą pomiędzy zatrudnieniem w ramach stosunku pracy a zatrudnieniem cywilnoprawnym.</p> <p>Praca nakładcza polega na wytwarzaniu przez wykonawcę przedmiotów lub ich części z powierzonego przez nakładcę materiału, albo na świadczeniu usług na polecenie i rachunek zlecającego. Zasadnicza różnica między pracą na umowę o pracę polega na tym, że osoby zatrudnione na umowę o pracę nakładczą (zwane wykonawcami) mogą wykonywać powierzoną im pracę w domu lub lokalu nakładcy w dowolnie ustalonym czasie, samodzielnie lub przy pomocy innych osób (bez bieżącego nadzoru nakładcy). Jeżeli nie zostało pomiędzy stronami umowy ustalone inaczej, nakładca ma obowiązek dostarczyć wykonawcy wszystkie niezbędne do wykonania powierzonej pracy surowce, materiały oraz narzędzia i maszyny.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>, online: 14.04.2018 r.

Inne formy zatrudnienia:

- Job rotation,
- outsourcing,
- samozatrudnienie.

Tabela 3. Pozostałe formy zatrudnienia

Pozostałe formy zatrudnienia	
Job rotation	Job rotation, czyli rotacja stanowisk polega na czasowym oddelegowaniu pracownika do wykonywania zadań zgodnych z jego kwalifikacjami lub wymagających nowych umiejętności. Celem takiej delegacji jest zgromadzenie nowych doświadczeń poszerzających kwalifikacje. Oddelegowanie może nastąpić na stanowisko niższe (w dół), równoległe (kierunek poziomy), bądź wyższe (w górę).
Outsourcing	Outsourcing pracowniczy w rozumieniu biznesowym to przekazanie funkcji kadrowych do realizacji przez zewnętrzną firmę, zwykle agencję pracy tymczasowej. Agencje te mogą zajmować się tylko niektórymi działaniami, związanymi z zarządzaniem kapitałem ludzkim.
Samozatrudnie	Samozatrudnienie to wykonywanie usług na rzecz zatrudniającego przez samodzielny podmiot gospodarczy. Tym podmiotem gospodarczym może być osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą lub wykonująca wolny zawód.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>, online: 14.04.2018

Zatrudnienie seniora a składki ZUS

Umowa o pracę

Zatrudnienie na umowę o pracę osoby z ustalonym prawem do emerytury nie powoduje obowiązku innych ubezpieczeń w ZUS-ie niż te, które obowiązują każdego innego pracownika. Wynagrodzenie ze stosunku pracy z emerytem jest objęte obowiązkowym ubezpieczeniem ZUS, co wynika z ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych. W związku z tym pracodawca, który podpisał umowę z taką osobą, jest zobowiązany do opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe i wypadkowe, a także na ubezpieczenie zdrowotne.

Obowiązek ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego pracownika, w tym z ustalonym prawem do emerytury, trwa od dnia nawiązania stosunku pracy do dnia jego ustania. W przypadku umowy o pracę, emeryta trzeba zgłosić do ZUS-u w terminie 7 dni od momentu zatrudnienia (czyli powstania obowiązku ubezpieczeniowego).

Umowa zlecenie

Jeżeli umowa zlecenia jest jedyną formą zatrudnienia dla takiej osoby, wówczas umowa zlecenia jest tytułem do:

- obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, ubezpieczenia wypadkowego oraz ubezpieczenia zdrowotnego - od dnia oznaczonego w umowie jako dzień rozpoczęcia jej wykonywania do dnia rozwiązania lub wygaśnięcia tej umowy,
- dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego - od dnia wskazanego we wniosku, nie wcześniej jednak niż od dnia, w którym wniosek został zgłoszony (jeżeli zgłoszenie do obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych oraz dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego zostanie złożone w ciągu 7 dni od dnia powstania obowiązku tych ubezpieczeń, to objęcie ubezpieczeniem chorobowym nastąpi od dnia wskazanego we wniosku).

Uwaga!

Każda podpisywana przez emeryta umowa zlecenia nakłada obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe. Dopiero w momencie, gdy wymiar tych składek osiągnie minimalne wynagrodzenie, emeryt będzie zwolniony z tego obowiązku.

W przypadku, gdy zleceniobiorca ma inny tytuł do ubezpieczeń społecznych i z tego tytułu uzyskuje minimalne wynagrodzenie, od którego odprowadzane są składki na ubezpieczenie społeczne, to z umowy zlecenia obowiązkowa jest tylko składka na ubezpieczenie zdrowotne.

Senior, który ma podpisaną jedną umowę zlecenie, podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowemu. Inaczej wygląda sytuacja emeryta, który podpisał więcej niż jedną umowę zlecenie.

Zasada ta nie dotyczy seniora, który zawiera umowę zlecenia z własnym pracodawcą. Wtedy wynagrodzenie osiągnięte w ramach umowy zlecenia jest traktowane, jako przychód uzyskany ze stosunku pracy, co powoduje naliczenie składek na ubezpieczenia społeczne oraz zdrowotne od tego przychodu.

Umowa o dzieło

Wykonywanie samodzielnej umowy o dzieło, w tym również przez osobę posiadającą ustalone prawo do emerytury, nie powoduje powstania w stosunku do niej obowiązku żadnych ubezpieczeń w ZUS-ie. Umowa o dzieło jest wyłączone z obowiązku ubezpieczeń ZUS. W przypadku tej formy zatrudnienia zlecający dzieło obowiązkowo odprowadza za pracownika podatek dochodowy, również w przypadku emeryta.

Inaczej jest, jeżeli umowa o dzieło została zawarta ze swoim pracodawcą, wówczas przychód z tej umowy stanowi podstawę do naliczenia składek na ubezpieczenia społeczne oraz na ubezpieczenie zdrowotne.

Pracodawca zatrudniający osobę uprawnioną do emerytury, która nie osiągnęła powszechnego wieku emerytalnego, zobowiązany jest zawiadomić organ rentowy o:

- zatrudnieniu emeryta oraz o wysokości osiąganego z tytułu zatrudnienia wynagrodzenia,
- wysokości wynagrodzenia osiągniętego przez ubezpieczonego emeryta w poprzednim roku kalendarzowym. Wskazany obowiązek powinien zrealizować po zakończeniu roku kalendarzowego.

O łącznej kwocie przychodu osiągniętego przez emeryta w ubiegłym roku kalendarzowym pracodawca zawiadamia organ rentowy do końca lutego każdego roku.

Uwaga!

Przyjmując założenie, że emeryt osiągnął wiek emerytalny, pracodawca nie ma obowiązku powiadamiania ZUS-u o zatrudnieniu tej osoby i o wysokości przychodu osiągniętego z umowy zlecenia, a po upływie roku kalendarzowego o wysokości tego przychodu uzyskanego w poprzednim roku kalendarzowym.

Ile może dorobić senior - emeryt?

Przed podjęciem pracy należy zapoznać się z limitami, jakie określa cztery razy do roku GUS. Kwoty te uzależnione są od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Polsce. Musimy pamiętać, że zmniejszenie świadczenia następuje po przekroczeniu 70% przeciętnego wynagrodzenia, a zawieszenie po przekroczeniu 130%.

Limity te ustalone są zarówno dla emerytów i rencistów (w tym osoby pobierające rentę z tytułu niezdolności do pracy czy rentę rodzinną o ile świadczenie pobiera tylko jedna osoba). Dodatkowo ZUS może zmniejszyć lub zawiesić wypłatę świadczenia tylko z działalności objętej obowiązkowym ubezpieczeniem społecznym, czyli z:

- umowy o pracę,
- pracy nakładczej,
- umowy zlecenia lub agencyjnej oraz współpracy przy wykonaniu jednej z tych umów,
- umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem Cywilnym stosują się przepisy dotyczące zlecenia,

- pozarolniczej działalności gospodarczej, której wykonywanie podlega obowiązkowi ubezpieczenia społecznego,
- tytułu wykonywania zawodu adwokata,
- pracy w rolniczej spółdzielni produkcyjnej i spółdzielni kółek rolniczych,
- odpłatnego świadczenia pracy, na podstawie skierowania do pracy, w czasie kary pozbawienia wolności lub tymczasowego aresztowania,
- pobierania stypendium sportowego, sprawowania mandatu posła i posła do Parlamentu Europejskiego oraz senatora,
- wynagrodzenia za pełnienie funkcji członka rady nadzorczej,
- pracy w służbach mundurowych.

Kogo nie obowiązują limity?

Zgodnie z Polskim prawem, ZUS nie zawiesi ani nie zmniejszy emerytury lub renty niezależnie od wysokości zarobków, jeśli świadczeniobiorca:

- osiągnął powszechny wiek emerytalny (60 kobiety i 65 mężczyźni) przed podjęciem pracy zarobkowej lub przed przejściem na emeryturę – w praktyce oznacza to, że po ukończeniu ustawowego wieku możemy dorabiać dowolną kwotę;
- ma ustalone prawo do emerytury i przez cały rok kalendarzowy kontynuował zatrudnienie u tego samego pracodawcy, u którego pracował przed przejściem na świadczenie;
- osiąga przychód z tytułu pracy nie podlegającej ubezpieczeniom społecznym (honoraria z tytułu działalności artystycznej, umowy o dzieło nie wykonywanej na rzecz pracodawcy);
- zgłosił wniosek do ZUS-u o zawieszeniu emerytury i przez cały rok kalendarzowy nie była mu ona wypłacana;
- ma prawo do renty inwalidy wojskowego w związku ze służbą wojskową lub renty rodzinnej po żołnierzu, którego śmierć ma związek ze służbą wojskową;
- pobiera rentę inwalidy wojennego z tytułu pobytu w obozie i w miejscach odosobnienia lub renty rodzinnych po tych inwalidach.

Uwaga! To na emerycie lub renciście, a nie pracodawcy/ zleceniodawcy spoczywa obowiązek poinformowania ZUS o podjęciu lub zakończeniu wykonywania pracy.

Dobre praktyki

Dobre praktyki w codziennej pracy

Tabela 4.

Rekrutacja
<ul style="list-style-type: none">– Umieszczenie w ogłoszeniach informacji, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia.– Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach, które docierają do osób w różnym wieku.– Stworzenie elektronicznych formularzy rekrutacyjnych, w których program komputerowy zamienia dane osobowe kandydatów (w tym informacje o wieku) na numer identyfikacyjny, dzięki czemu pracownicy dokonujący selekcji aplikacji, podejmując decyzje opierają się tylko o informacje dotyczące kompetencji.– Wyeliminowanie z profilu kompetencyjnego (wykazu kompetencji wymaganych na danym stanowisku) wszelkich elementów wskazujących bądź sugerujących wiek kandydata.– Delegowanie „Ambasadorów Wieków” na targi pracy, aby udzielali m.in. osobom w wieku 50+ informacji o warunkach pracy i możliwościach rozwoju, jakie oferuje firma.– Zatrudnianie na stanowiskach doradcy klienta osób starszych, postrzeganych przez klientów jako bardziej doświadczonych życiowo i wiarygodnych. Tak dobrani doradcy lepiej rozumieją potrzeby klientów i są bardziej empatyczni.– Pozyskiwanie 75% pracowników w procesie rekrutacji wewnętrznej. Wszyscy są informowani o możliwościach rozwoju i awansu za pośrednictwem poczty elektronicznej, gazetki zakładowej oraz infokiosku zlokalizowanego w ogólnodostępnym miejscu. Wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, są informowani o wakatach i naborach na różne stanowiska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018 r.

Tabela 5.

Podnoszenie kwalifikacji
<ul style="list-style-type: none">– Zapewnienie dostępu do szkoleń i rozwoju zawodowego starszym pracownikom na równi z młodszymi pracownikami.– Zapewnienie możliwości uczenia się i rozwoju przez cały okres kariery zawodowej wszystkim pracownikom bez względu na wiek.– Dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników.

- Realizowanie coachingu, tutoringu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018 r.

Tabela 6.

Podnoszenie kwalifikacji, międzypokoleniowy transfer wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzanie programów mentoringowych, np. w ramach pracy równoległej (mentor i uczeń pracują wspólnie nad jednym zadaniem) i przejęcia roli, czy planu zastępstw (stopniowe przejmowanie przez ucznia pod okiem mentora jego obowiązków). – Akademia Umiejętności - szkolenia wewnętrzne z udziałem trenerów wewnętrznych (ich wiek nie ma znaczenia, liczy się posiadanie specjalistycznej, eksperckiej wiedzy) > doskonalenie umiejętności i pogłębianie wiedzy zawodowej pracowników, wzrost ich świadomości nt. procesów zachodzących w firmie. W ramach Akademii działa też elektroniczna platforma wymiany wiedzy – Baza Wiedzy oraz biblioteka firmowa. Zasoby te są dostępne dla wszystkich pracowników bez względu na wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018

Tabela 7.

Planowanie rozwoju kariery
<ul style="list-style-type: none"> – Powiązanie awansów nie z wiekiem pracownika ani z jego stażem pracy, ale z kompetencjami i wydajnością w pracy (poprzez regularne oceny pracowników, zlikwidowanie górnych i dolnych granic wieku w zakresie dostępności awansu). – Zmiana obszarów pracy w kolejnych etapy kariery, np.: 1) realizowanie instalacji w nowych budynkach, 2) modernizacja istniejących instalacji, 3) wsparcie klienta, w którym najskuteczniejsi są najbardziej doświadczeni pracownicy, dysponujący dużą wiedzą praktyczną. – Programy dzielenia się wiedzą z udziałem wysokiej klasy specjalistów głównie w wieku 50+, którzy część swojego czasu poświęcają na prowadzenie warsztatów/ szkoleń dla młodszych pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018

Tabela 8.

Elastyczna praca
<ul style="list-style-type: none"> – Zatrudnienie na podstawie kontraktów terminowych, kontraktów na prace zleczone, np. podczas weekendu, na część etatu, w elastycznie ustalonym czasie. – Praca zdalna (np. telepraca albo praca przez Internet), praca zadaniowa. – Zmniejszanie wymiaru godzin pracy można połączyć z wprowadzeniem pracy częściowo zdalnej, np. co drugi dzień praca w domu albo z zadaniowym czasem pracy. – Rotacja między stanowiskami pracy oraz plany zmianowe układane z uwzględnieniem stanu zdrowia i wieku pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018

Tabela 9.

Ochrona i promocja zdrowia
<ul style="list-style-type: none"> – Dostosowanie stanowisk pracy - modernizacja linii produkcyjnej, np. wymiana nawierzchni podłóg, instalacja teleskopowa podnoszonych foteli, nowe ekrany komputerowe, doświetlenie stanowisk pracy. – Profilaktyka – rzetelne badania okresowe stanu zdrowia, okresowy przegląd stanowisk pracy pod kątem ergonomii, wszelkie działania podejmowane przez pracodawcę, mające popularyzować zdrowy styl życia, np. pokoje rekreacyjne, siłownie, pomieszczenia do ćwiczeń, akcje promujące aktywność fizyczną np. kluby turystyki pieszej. – Regularne organizowanie „dni dbałości o zdrowie” – pracownicy mogą uzyskać poradę, jak prowadzić zdrowy styl życia. – Profilaktyka zdrowotna - program skierowany do pracowników fizycznych dot. dbałości o narząd ruchu - możliwość przeprowadzenia konsultacji z rehabilitantem na stanowisku pracy pracownika, w trakcie których specjalista koryguje błędy w postawie, wskazuje możliwości przeciążeń i wynikających z nich urazów oraz zaleca zestaw ćwiczeń zapobiegających schorzeniom. – Raz w roku 5-dniowy turnus do SPA (regeneracyjne kuracje medyczne) w 60% opłacany przez firmę, w ramach przysługującego pracownikowi urlopu. – Warsztaty nt. zdrowego stylu życia (higiena, odżywianie się, unikanie stresu, zapobieganie zagrożeniom w domu), procesu starzenia się. – Program prozdrowotny obejmujący edukację, wsparcie i zachęcanie pracowników i ich

rodzin do dokonywania właściwych wyborów w codziennym życiu w zakresie zdrowia psychicznego, fizycznego i spraw finansowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018 r.

Tabela 10.

Relacje międzyludzkie i dobra atmosfera
<ul style="list-style-type: none">– Tworzenie zespołów mieszanych ze względu na wiek – członkowie zespołu współpracując z sobą na co dzień, mają szansę lepszego poznania swoich problemów, potrzeb i punktu widzenia, a tym samym mają możliwość lepszego ich zrozumienia, a także pozwalają poznać i zrozumieć siebie na wzajem.– Szkolenia dla starszych pracowników z zakresu podnoszenia pewności siebie, co poprawia im samopoczucie w pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018 r.

Tabela 11.

Rozstawanie się z pracownikami
<ul style="list-style-type: none">– Przygotowanie pracowników do przejścia na emeryturę np. poprzez stopniowe zmniejszanie czasu pracy, uelastycznienie czasu pracy, dostosowanie formy pracy do możliwości pracownika, rozmowy z przełożonym.– Warsztaty nt. kończenia kariery zawodowej i planowania życia po przejściu na emeryturę.– Przedstawienie pracownikom możliwości przejścia na emeryturę i jednocześnie kontynuowania pracy u dotychczasowego pracodawcy np. w niepełnym wymiarze godzin lub na podstawie umowy cywilno-prawnej.– Utrzymywanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami, np. zapraszanie ich na uroczystości firmowe czy spotkania świąteczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem - przykłady dobrych praktyk*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie, 2014, <http://www.igrp.com.pl/downloads/aktywizacja5.pdf>, online: 14.04.2018 r.

Wyzwania dla instytucji wspierających seniorów – przedsiębiorców

Wzmocnienie „umiejętności przedsiębiorczych”	<p>Z reguły seniorzy potrzebują pewnego przeszkolenia, aby móc rozpocząć swój własny biznes.</p> <p>Pomimo zwykle szerokiego wachlarza nabytych umiejętności mogą nie wiedzieć jak zakłada się firmę. Podczas, gdy jest wiele potrzeb treningowych tak samo istotnych dla młodszego pokolenia jak i dla seniorów, ci drudzy mają także wyjątkowe oczekiwania i podejście do nauki. Posiadają też wiedzę nabytą wcześniej poprzez różne doświadczenia.</p>
Mentoring	<p>Programy mentoringu zostały uznane za jedne z najbardziej wartościowych rozwiązań wspierających i zachęcających seniorów zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności.</p> <p>Jest to też doskonałe narzędzie do stosowania wśród tych z nich, którzy już są aktywni w tym obszarze i zachęca ich to do kontynuowania działań. Mentoring może mieć wiele różnych form różniących się zakresem, podejściem i czasem trwania.</p>
Rozwój sieci wsparcia	<p>Tworzenie zarówno fizycznych, jak i wirtualnych miejsc, gdzie przedsiębiorcy seniorzy jak i młodzi a także instytucje mogą się spotykać. Jest to niezbędne dla wymiany informacji, utrzymywania relacji.</p> <p>Dzięki takim miejscom można wpływać na wzrost świadomości seniorów na temat zakładania własnego biznesu. Można też tworzyć platformę wsparcia innych, dzięki swoim wcześniejszym życiowym doświadczeniom. Ułatwia się możliwość znalezienia współlnika, inwestora, zostanie trenerem lub konsultantem. Tego rodzaju przestrzenie są kluczowe, aby zarówno młodzi, seniorzy jak i instytucje były świadome potrzeb i mogły dokładniej zgłębiać środowisko i systemy współpracy.</p>
Badania	<p>Przygotowanie solidnych danych na temat wpływu seniorów na rynek pracy, zarówno w kwestii zakładania własnych biznesów, jak i tylko w roli wsparcia dla tych już istniejących jest niezwykle ważne nie tylko dla osób podejmujących decyzję, ale także dla samych seniorów, którzy dzięki temu stają się świadomi wpływu swojego potencjału</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Senior entrepreneurship good practices manual*, http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/seniors_it, online: 14.04.2018 r.

Dobre praktyki – projekty

Tabela 12. Szpital Aalborg – zarządzanie wiekiem

Nazwa projektu: Szpital Aalborg – zarządzanie wiekiem Livsfasepolitik AalborgHospital – Age Management
Instytucja realizująca projekt: Aalborg Hospital Źródło finansowania projektu: samorząd lokalny Wartość projektu: brak danych Termin realizacji projektu: od 2006 r. Obszar realizacji projektu wewnątrz szpitala
Cel projektu Głównym celem projektu było opóźnienie odejścia na emeryturę zatrudnionych seniorów poprzez opracowanie odpowiedniej polityki zatrzymania doświadczonej kadry w miejscu pracy i wykorzystanie atrakcyjnych narzędzi zachęcających do pozostania na rynku pracy. Szpital zdiagnozował bowiem, że główny trzon kadry medycznej przejdzie na emeryturę w najbliższych 10 latach i postanowił wprowadzić politykę mającą na celu zatrzymanie jak najdłużej doświadczonych pracowników.
Charakterystyka projektu Podejmowane działania stanowiły odpowiedź na dokonujące się w organizacji zmiany struktury wieku pracowników związane z osiągnięciem w perspektywie kolejnych 10 lat wieku emerytalnego przez wielu z nich. Istotne znaczenie dla podjęcia decyzji o wdrożeniu polityki zarządzania wiekiem w organizacji miał fakt utrzymywania się wysokiej fluktuacji kadr – około połowa zatrudnionych w szpitalu pracowała na podstawie umów tymczasowych, przy jednocześnie wysokiej średniej wieku osób pracujących. Realizowane działania były wyrazem podjętej przez organizację decyzji oparcia prowadzonej polityki personalnej na osobach w starszym wieku i zatrzymania w ten sposób wartościowych, doświadczonych pracowników poprzez zwrócenie baczniejszej uwagi na ich prawa i elastyczne podejście do kwestii ich zatrudnienia. Na projekt złożyły się następujące działania: <ul style="list-style-type: none">– ustanowienie złożonego z menedżerów i pracowników szpitala komitetu, mającego czuwać nad respektowaniem wprowadzanej polityki;– zaoferowanie pracownikom powyżej 52. roku życia specjalnych umów o pracę, uzgadnianych przy współdziałaniu przedstawicieli związków zawodowych, w zależności od potrzeb osób starszych i możliwości finansowych szpitala;– zaproponowanie pracownikom powyżej 59. roku życia możliwości pracy w mniejszym

wymiarze czasu przy jednoczesnym utrzymaniu takiej samej stawki płacy (częściowe finansowanie wynagrodzenia z kwoty emerytury);

- zaoferowanie stałych godzin pracy w miejsce systemu zmianowego i brak przymusu odbywania dyżurów przez starszych pracowników; zaoferowanie elastycznych godzin pracy w celu lepszego zaplanowania odpoczynku przez pracowników;
- przyznanie starszym pracownikom takich samych praw do uczestnictwa w szkoleniach pracowniczych;
- utworzenie specjalnej grupy oferującej pomoc w powrocie do pracy po wypadku w pracy;
- subsydiowanie przez państwo zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych (2/3 pensji) oraz współfinansowanie (część funduszy pochodzi ze środków publicznych) powstałego przy szpitalu centrum leczenia uzależnień i chorób cywilizacyjnych.

Efekty

Realizowane działania przynoszą widoczne korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikom.

Podjęte działania zapewniły stabilność zatrudnienia i zahamowały fluktuację personelu.

Dzięki uelastycznieniu form zatrudnienia starszych pracowników wzrosło ich zadowolenie z pracy oraz poczucie bezpieczeństwa. Warto zwrócić uwagę także na zastosowanie ciekawego instrumentu zapewniającego korzyści dla publicznego systemu zabezpieczenia społecznego (łączenie wynagrodzenia z emeryturą w relacji najlepiej odpowiadającej potrzebom i możliwościom osoby starszej).

Rekomendacje

Udana realizacja praktyki w przedstawionym kształcie opiera się na wzajemnym zrozumieniu potrzeb i szerokim współdziałaniu pracodawcy i pracowników. Wydaje się, że skuteczne jej wprowadzenie nie może ograniczać się jedynie do jej propagowania, lecz wymaga przeprowadzenia rachunku ekonomicznego korzyści osiągniętych przez pracodawcę i wzbogacenia przekazu kierowanego do przedsiębiorców „twardymi” danymi.

Praktyka możliwa do przeniesienia na grunt polski, choć z racji szerokiego zakresu zastosowanych rozwiązań zapewne nie od razu w całości; można przenieść raczej jej wybrane elementy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013 r.

Tabela 13. SSABTunnplåt – Zdrowie i dobrostan pracowników

<p>Nazwa projektu: SSABTunnplåt – Zdrowie i dobrostan pracowników SSABTunnplåt –Occupational Health and Well-Being</p>
<p>Instytucja realizująca projekt: SSAB Źródło finansowania projektu: środki własne Wartość projektu: brak danych Termin realizacji projektu: od 1995 r. Obszar realizacji projektu: wewnątrz firmy</p>
<p>Typ projektu</p> <p>Kierownictwo szwedzkiej firmy SSAB, posiadającej wieloletnie doświadczenie w branży produkcji stali, dostrzegło, że w związku z procesem starzenia się pracowników należy wdrożyć szereg rozwiązań ukierunkowanych na możliwie najdłuższe utrzymanie ich aktywności zawodowej.</p> <p>W 1995 roku spółka przeprowadziła badania, których wyniki wskazywały, że stan zdrowia pracowników przechodzących na wcześniejszą emeryturę i ich kondycja psychofizyczna są lepsze niż osób pozostających aktywnymi zawodowo. Firma postanowiła więc podjąć działania służące poprawie stanu zdrowia seniorów pracujących w SSAB.</p> <p>Głównym celem realizowanego projektu była poprawa zdrowia pracowników oraz wzmocnienie ich kondycji psychofizycznej poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – poprawę środowiska pracy i przeprowadzenie indywidualnych badań zdrowotnych zatrudnionych; – uwzględnienie w organizacji pracy wieku pracowników (dotyczyło to pracy w trybie zmianowym); – zaangażowanie w inicjatywę związków zawodowych poprzez wspólne opracowanie strategii dotyczącej starszych pracowników. <p>Projekt SSAB był autorskim rozwiązaniem firmy i był skierowany jedynie do osób w niej zatrudnionych.</p>
<p>Charakterystyka projektu</p> <p>Głównymi odbiorcami projektu byli pracownicy SSAB, którzy ukończyli 50. rok życia. Specjalnymi, dodatkowymi działaniami objęto ponadto osoby po 58. roku życia. Wśród szeregu rozwiązań wdrożonych w firmie z myślą o zatrudnionych w niej pięćdziesięciolatkach można wymienić bezpośrednio odnoszące się do profilaktyki zdrowotnej pracowników i ukierunkowane na dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób w wieku 50+:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie badań wzroku zatrudnionych; – wprowadzenie okularów do wykonywania specjalistycznych prac; – wprowadzenie ulepszeń mających na celu zapobieganie przeciążeniu mięśni, stawów i więzadeł;

- wprowadzenie pakietu badań indywidualnych i stworzenie dostępu do rehabilitacji;
- poprawa oświetlenia miejsca pracy;
- przebudowanie i lepsze dostosowanie miejsc pracy do potrzeb osób niedosłyszących.

Ponadto, w celu lepszego uwzględnienia oczekiwań pracowników w firmie przeprowadzono wśród ogółu zatrudnionych badania preferencji dotyczących pracy zmianowej. Zgodnie z ich wynikami starsi pracownicy woleli nie pracować na zmianach nocnych, podczas gdy młodszy nie mieli obiekcji, aby pracować przez kilka zmian tylko w nocy. Opinie te uwzględniono, reorganizując pracę w firmie. Dążąc do utrzymania pracowników po 50. roku życia jak najdłużej w firmie, osobom po 58. roku życia stworzono możliwość ograniczenia liczby godzin pracy. W przygotowanie rozwiązań służących poprawie stanu zdrowia pracowników włączono związki zawodowe, których przedstawiciele wraz z reprezentantami pracodawcy zasiedli w tzw. unii pracowników. Celem jej prac było stworzenie strategii działania dotyczącej starszych pracowników i ich środowiska pracy.

Efekty

Wprowadzone rozwiązania przyniosły firmie liczne korzyści. Do najważniejszych rezultatów projektu można zaliczyć :

- dostosowanie organizacji pracy do potrzeb starszych pracowników (ograniczenie pracy na nocnej zmianie);
- wynikający z reorganizacji pracy spadek liczby osób odchodzących na emeryturę przed osiągnięciem wieku emerytalnego;
- poprawę ergonomii miejsc pracy;
- zwiększenie dbałości o stan zdrowia dzięki objęciu pracowników indywidualną opieką zdrowotną.

Obok rezultatów krótkookresowych, jak lepsze dopasowanie czasu pracy do oczekiwań starszych pracowników, udało się wdrożyć rozwiązania, które przynosić będą korzyści w dłuższym okresie. Reorganizacja pracy i dostosowanie miejsca pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+ zaowocuje trwałą poprawą ich kondycji psychofizycznej i ograniczy odsetek osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę

Rekomendacje

Rozwiązania wdrożone w SSAB mogą być z powodzeniem upowszechniane w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, zwłaszcza w organizacjach dużych, śledzących zmiany na rynku pracy i realizujących długookresowe strategie personalne.

Trwałość projektu (realizowany jest od 1995 r.) i korzyści płynące z jego wdrożenia sprawiają, że przykład SSAB może stać się dobrym punktem odniesienia dla polskich przedsiębiorców.

Należy jednak podkreślić, że sukces proponowanych działań wymaga od pracodawcy zmiany

sposobu myślenia o starszych pracownikach. Istotne jest dostrzeżenie ich potencjału i cennych z punktu widzenia firmy kompetencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013 r.

Tabela 14. Gering Hout en Beton B.V. - Działanie wewnętrzne podjęte przez przedsiębiorstwo wobec pracowników

Nazwa projektu: Działanie wewnętrzne podjęte przez przedsiębiorstwo wobec pracowników

Instytucja realizująca projekt Gering Hout en Beton B.V.

Źródło finansowania projektu: środki własne

Wartość projektu: brak danych

Termin realizacji projektu: od 1995 r.

Obszar realizacji projektu wewnątrz firmy

Typ projektu

Inicjatywa ta nie miała charakteru ustrukturalizowanego projektu. Została zainicjowana z uwagi na potrzeby tego prywatnego przedsiębiorstwa, zajmującego się dostawą i montażem ogrodzeń, garaży, wiat, altan i domków z bali.

Firma ta, reprezentująca MŚP (w 2006 r. zatrudniała 28 osób, głównie mężczyzn), działa na rynku budowlanym od 40 lat, a starsi pracownicy są w niej szczególnie cenieni ze względu na posiadane doświadczenie. Wraz z rozwojem firmy wprowadzono nowe rodzaje produktów i usług, wymagające od pracowników dużej siły fizycznej. Pojawiła się konieczność chronienia starszych pracowników. Działania wpisują się w zarządzanie wiekiem, dotyczą m.in. międzypokoleniowego transferu wiedzy, elastycznych metod pracy, ergonomii.

Charakterystyka projektu

Zasięg działań był niewielki, wzięty w nim udział zaledwie 2 osoby. Firma wprowadziła politykę HR uwzględniającą różnorodność ze względu na wiek. Działania w tym zakresie przewidują m.in. różnicowanie wiekowe zespołów przy planowaniu codziennych zadań. Starsi, bardziej doświadczeni pracownicy wykonują bardziej odpowiedzialne zadania, podczas gdy młodzi są delegowani do zadań wymagających większego wysiłku fizycznego. Zespół montujący ogrodzenia składa się zwykle z 2-3 osób, przy czym starszy, bardziej doświadczony pracownik odpowiada za nadzór nad pracami, kontakty z klientem, lżejsze prace fizyczne. Jeśli chodzi o rozwiązania z zakresu ergonomii, od 1998 r. używa się w firmie nowego typu betonu, który jest o 25% lżejszy od tradycyjnego, dzięki czemu zmniejszyły się dolegliwości bólowe pracowników.

Rekomendacje

Działania odpowiednie dla małych przedsiębiorstw, mało jest obecnie dostępnych wzorców wdrażania zarządzania wiekiem dla takich właśnie firm.

Praktyka pokazuje, że elementy zarządzania wiekiem mogą być wprowadzone również w małych podmiotach, gdzie wymaga się pracy fizycznej. Jest to o tyle ważne, że w polskich realiach tego typu firmy słabo identyfikują zarządzanie wiekiem i raczej nie widzą możliwości jego wdrażania. Potwierdzają to doświadczenia niektórych projektów testujących, z których firmy budowlane zwykle wycofywały się w trakcie ich realizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013 r.

Bibliografia

Opracowania zwarte

1. Jawor-Joniewicz A., Kornecki J., Wiktorowicz J., *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013 r.
2. Kwiatkiewicz A. *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa 2010 r.
3. Baranowska – Skimina A., *Zatrudnienie pracownika 50+ opłacalne*, www.egospodarka.pl
4. Redakcja naukowa Elżbieta Kryńska Piotr Szukalski, *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013 r.

Strony internetowe

1. <http://50plus.gov.pl/-/dlaczego-warto-zatrudniac-piecdziesieciolatkow-56894>, online: 14.04.2018 r.
2. <http://50plus.gov.pl/-/obalamy-mity-na-temat-pracownikow-60914>, online: 14.04.2018 r.
3. <http://doradca-zawodowy.com/zatrudnienie-osob-po-50-roku-zycia-korzysci-dla-pracodawcow/>, online: 14.04.2018 r.
4. http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/seniors_it, online: 14.04.2018 r.
5. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1837&furtherNews=yes>, online: 14.04.2018 r.
6. <http://naszsenior.pl/senior-na-ryнку-pracy/>, online: 14.04.2018 r.
7. <http://naszsenior.pl/senior-na-ryнку-pracy/>, online: 14.04.2018r.
8. <http://placemniej.pl/emerytura-a-dodatkowa-praca-ile-mozna-dorobic-w-2018/>, online: 14.04.2018 r.
9. <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1062942,aktywnosc-zawodowa-seniorow.html>, online: 14.04.2018 r.
10. http://superbiz.se.pl/wiadomosci-biz/seniorzy-na-ryнку-pracy-w-tych-branzach-z-latwoscia-znajda-zatrudnienie_1036863.html, online: 14.04.2018 r.
11. http://superbiz.se.pl/wiadomosci-biz/seniorzy-na-ryнку-pracy-w-tych-branzach-z-latwoscia-znajda-zatrudnienie_1036863.html, online: 14.04.2018 r.
12. <http://www.czerwonafurtka.pl/praca-emeryturze-dlaczego-warto-poszukac-zatrudnienia/>, online: 14.04.2018 r.

13. <http://www.dziennikbaltycki.pl/strefa-seniora/a/seniorzy-na-ryнку-pracy-oplaca-sie-ich-zatrudniac,12721170/>, online: 14.04.2018 r.
14. <http://www.hrnews.pl/TopNews,3975,Zatrudnienie-seniora-korzyscia-dla-firmy.aspx>, online: 14.04.2018r.
15. <http://www.nowiny24.pl/strefa-biznesu/prawo-i-podatki/a/polska-w-ogonie-europy-pod-wzgledem-stanu-zdrowia-i-aktywnosci-seniorow,10142364/>, online: 14.04.2018 r.
16. <http://www.zus.pl/documents/10182/167561/ZUS+w+liczbach/72262321-87a3-4df1-b535-93d686bc21bc>, online: 14.04.2018 r.
17. http://wyborcza.pl/7,155287,23233825,kto-zmieni-pampersa-rodzicom-dzis-ciezar-opieki-rozklada.html#Z_BoxBizLink, online: 14.04.2018 r.
18. https://dlaseniora.krakow.pl/informacje/215536,1744,komunikat,jak_zmienic_zawod_po_wielu_latach_pracy_odkrywamy_tajniki_przebranzowienia.html, online: 14.04.2018 r.
19. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>, online: 14.04.2018 r.
20. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-zatrudnienie-emeryta-a-rozliczenie-skladek-zus>, online: 14.04.2018 r.
21. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/osoby-starsze/osoby-starsze/>, online: 14.04.2018 r.
22. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/europa-chetniej-zatrudnia-seniorow/>, online: 14.04.2018 r.
23. <https://www.polskieradio.pl/42/5725/Artykul/1788851,Srebrna-rewolucja-juz-nastapila-Rynek-pracy-niedlugo-bedzie-nalezal-do-seniorow>, online: 14.04.2018 r.
24. www.sxc.hu, online: 14.04.2018 r.