

Autor: Leszek Nowaczyk

Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie.

Pojęcie „zarządzania wiekiem” robi ostatnio karierę. Na pewno jednym z powodów jest to, że wdrożenie strategii zarządzania wiekiem stanowi kryterium dostępu przy ubieganiu się o dofinansowanie w niektórych projektach unijnych. Jak to zwykle bywa w przypadku pojęć, które nagle stają się modne, często są one używane, delikatnie mówiąc, niezbyt prawidłowo.

Podstawowym błędem jest traktowanie pojęcia „zarządzanie wiekiem” jako synonimu „zarządzania starszym wiekiem” – czyli troski o starszych pracowników, w wieku, powiedzmy 45+, czy 50+. Jest to tylko jeden, wybrany, element. Na właściwe „zarządzanie wiekiem” w przedsiębiorstwie powinny się składać przynajmniej następujące działania: prowadzenie polityki zatrudnienia odpornej na zmiany demograficzne, wykorzystywanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej, promowanie zachowań prozdrowotnych pracowników, zarówno w sferze zdrowia fizycznego, jak i psychicznego oraz redukcja nadmiernej uciążliwości pracy w obu tych obszarach, promowanie i wdrażanie idei kształcenia się przez całe życie.

Każde z tych działań zostało krótko omówiono poniżej.

Prowadzenie polityki zatrudnienia odpornej na zmiany demograficzne.

Żadne z przedsiębiorstw nie ma wpływu na zmiany demograficzne w makroskali. Wyższe i niższe demograficzne, fale emigracji zarobkowej, te i podobne zjawiska są poza kontrolą przedsiębiorstwa. Nie znaczy to jednak, że nie może ono przynajmniej próbować przeciwdziałać negatywnym skutkom takich zjawisk i wykorzystywać pozytywne. Koniecznymi do tego warunkami jest znajomość aktualnej struktury wiekowej pracowników w przedsiębiorstwie oraz prognoz demograficznych dotyczących obszaru jego działania. Korzystając z prostych narzędzi symulacyjnych, wprowadzając przewidywaną liczbę odejść z pracy i przyjęć, można analizować strukturę wiekową przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej, na tle sytuacji w regionie, czy w kraju. Umożliwia to prowadzenie świadomej, zrównoważonej wiekowo, polityki zatrudnienia i rozwoju karier pracowników.

Pozwala unikać sytuacji, gdzie np. za 15 lat konieczna byłaby rekrutacja na dużą skalę, podczas gdy prognozowana podaż na rynku pracy w regionie byłaby dramatycznie niska. Bezpłatne narzędzia do prowadzenia tego typu analiz można znaleźć w internecie (np. „kalkulator demograficzny”, Demografie-Rechner, w języku niemieckim, na stronach www.perso-net.de).

Wykorzystywanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej.

Jeszcze niedawno w psychologii stosowany był model deficytów – wg tego modelu wraz z wiekiem następował generalny spadek sprawności fizycznej i psychicznej. Obecnie mówi się raczej o modelu kompetencyjnym, w którym każda grupa wiekowa ma swoje słabe, ale także i mocne strony. Nie chodzi przy tym bynajmniej o poprawność polityczną i

wykazywanie, że starsi pracownicy są sprawni ale „sprawni inaczej”. Jest faktem, że, generalnie, dwudziestolatek jest silniejszy od pięćdziesięciolatka, ale już zdolność oceny ryzyka, czy umiejętność całościowego oglądu sytuacji z wiekiem rośnie. Tworzenie zespołów, w których wykorzystywane są mocne strony pracowników młodszych (jak np. wydolność organizmu, dłuższe skupianie uwagi) i starszych (przykładowo: doświadczenie, przemyślane decyzje) jest nie tylko słuszne moralnie, ale także stanowi wymierny zysk dla przedsiębiorstwa.

Warto przy tym zauważyć, że podobnie jak w przypadku wieku biologicznego i metrykalnego, tak też zdolność do pracy nie jest prostą funkcją daty urodzenia pracownika. Aby ją oszacować, (również na własny użytek), można posłużyć się narzędziami do określania tzw. wskaźnika zdolności do pracy (do znalezienia po wpisaniu w wyszukiwarce internetowej: work ability index).

Promowanie zachowań prozdrowotnych oraz redukcja nadmiernej uciążliwości pracy.

Działania prozdrowotne należy prowadzić w dwóch obszarach, związanych z ciałem i psychiką. Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, ergonomia, w znacznej mierze pomagają zachować przez długie lata zdrowie fizyczne, jednakże nawet dopuszczalne ciężary można dźwigać bardziej lub mniej prawidłowo, a popełniane latami błędy prowadzą do przyspieszonego „zużycia” organizmu i, często, do przedwczesnej utraty zdolności do wykonywanej pracy. Niekiedy wystarczy krótka pogadanka wykwalifikowanego fizjoterapeuty lub lekarza z pracownikami, aby zapoczątkować proces zmiany szkodliwych dla nich nawyków. Oczywiście działania w tym zakresie nie ograniczają się tylko do dźwigania ciężarów i powinny dotyczyć jak największej ilości obszarów (w tym np. zasad prawidłowego odżywiania się). Przykładem może tu być organizowanie w przedsiębiorstwach dni promocji zdrowia, niekiedy w weekendy, gdzie pracownicy mogą przyjść z rodzinami, wykonać podstawowe badania diagnostyczne, czy dowiedzieć się więcej w zakresie profilaktyki chorób zawodowych.

O ile ważność sfery „fizycznej” bezpieczeństwa i higieny pracy jest już znana od długiego czasu, to psychicznej uciążliwości pracy dopiero zaczyna się poświęcać należną uwagę. Efektem jest dostrzeganie nowych zagrożeń dla wydajności i rozwoju pracowników. Np. obok powszechnie od dawna znanego syndromu wypalenia zawodowego (Burnout), coraz częściej mówi się o syndromie „wynudzenia” (Boreout), spowodowanego długotrwałym brakiem interesujących wyzwań w pracy, co wywiera dewastujący wpływ m.in. na motywację. Zjawisko to może być trudne do zauważenia, gdyż pracownicy, zwłaszcza w pracy biurowej, rozwijają szereg strategii radzenia sobie z tym rodzajem stresu, z których jedną jest pozorowanie dużego zaangażowania i aktywności, sprawianie wrażenia bycia zabieganym po kres możliwości – po to aby uniknąć otrzymania kolejnych nudnych zadań.

Pierwszym krokiem do podjęcia działań w zakresie redukcji nadmiernej uciążliwości pracy powinna być diagnoza, jak pracownicy postrzegają aktualne obciążenie. W krajach, które przywiązują dużą wagę do tego typu kwestii można korzystać w tym celu z szeregu bezpłatnych narzędzi i wskazówek (Np. kwestionariusze na stronach niemieckiego Urzędu Ochrony i Medycyny Pracy www.baua.de).

Promowanie i wdrażanie idei kształcenia się przez całe życie.

Jeszcze nie tak dawno uważano, że zdolność człowieka do efektywnego uczenia się spada wraz z wiekiem, by w końcu całkowicie zaniknąć. Dziś, na całe szczęście, ten pogląd można spokojnie odłożyć do lamusa. Badania neuronaukowe pokazują, że, jeśli przestrzegamy prawideł specyfiki uczenia się w różnym wieku, możemy efektywnie się uczyć nawet grubo po osiemdziesiątce. Podstawowym problemem w szkoleniu kadry, nie są tu więc ograniczenia sprawności umysłu pracowników, lecz brak nawyku ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, występujący we wszystkich grupach wiekowych. Organizowane szkolenia, podczas których dorosłych próbuje się uczyć jak dzieci, pracowników po pięćdziesiątym roku życia, jak dwudziestolatków, tylko pogłębiają ten problem, ponieważ budują bariery negatywnych doświadczeń. Promowanie idei kształcenia się przez całe życie obejmuje działania pokazujące wzajemne korzyści (dla pracodawcy i pracownika), wynikające z podnoszenia kwalifikacji oraz organizowanie kształcenia w przedsiębiorstwie zgodnie ze zdobyczami nauki w tym zakresie. Osoby dorosłe zanim zaczną się (efektywnie) uczyć zwykle chcą wiedzieć dlaczego, po co, mają to robić, ich motywacja jest bardziej wewnętrzna niż zewnętrzna, chcą wykorzystywać swoje dotychczasowe doświadczenie, w miarę możliwości współdecydować o przebiegu szkolenia. (Więcej na ten temat np. na stronach projektu „Edukacja bez barier”, www.edukacjabezbarier.eu).

Zarządzanie wiekiem jako dobra inwestycja.

Wszystkie wymienione wyżej elementy mają poza wymiarem moralnym, czy etycznym, także wymiar całkiem przyziemny. Sprawiają, że przedsiębiorstwo jest postrzegane jako atrakcyjny pracodawca, zapewniający mniej uciążliwą pracę niż inni i dbający o rozwój karier pracowników, minimalizują ryzyko zawirowań kadrowych spowodowane wystąpieniem luki w jakimś przedziale wiekowym, wykorzystują doświadczenie starszych pracowników w połączeniu z potencjałem młodszych. Przedsiębiorstwo prowadzące właściwe zarządzanie wiekiem automatycznie zyskuje w dłuższym horyzoncie czasowym przewagę konkurencyjną nad tymi, które tego nie czynią.

O autorze



Leszek Nowaczyk. Doradca, project manager, certyfikowany trener REFA oraz członek Stowarzyszenia REFA Wielkopolska. Kilkanaście lat doświadczenia w pracy jako manager wyższych szczebli. Ekspert od kierowania, motywacji, przywództwa, komunikacji, zarządzania projektami. Zajmuje się również metodami kształcenia. Strona domowa: leszeknowaczyk.pl