

Stowarzyszenie
Interwencji
Prawnej

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PYTANIACH I ODPOWIEDZIACH

INFORMATOR DLA PRACODAWCÓW

Publikacja powstała w ramach projektu Strefa Aktywnych Kobiet, realizowanego przez Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, współfinansowanego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Poradnik opracowali:

Karolina Kędziora

Prawne podstawy zarządzania wiekiem w pytaniach i odpowiedziach.

Małgorzata Łojkowska

ABC zarządzania wiekiem w pytaniach i odpowiedziach.

Redakcja:

Małgorzata Łojkowska

Korekta:

Grażyna Turel

Wstęp

W wielu krajach europejskich, w tym także w Polsce, promuje się w ostatnim czasie zarządzanie wiekiem, jako ważny element polityki zarządzania personelem. Dzieje się tak z kilku powodów. Pierwszym z nich jest fakt, że pracodawcy coraz bardziej świadomie podchodzą do spraw związanych z zatrudnieniem i coraz więcej z nich zauważa, że zróżnicowanie wiekowe zespołu pozytywnie wpływa na jego efektywność. Drugim powodem jest potrzeba przystosowania organizacji do zmian jakie nastąpią w najbliższym czasie na rynku pracy. Zachodzące obecnie procesy demograficzne skutkować będą już wkrótce istotnym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Coraz więcej osób na rynku pracy przekracza 50 rok życia i liczba ta rośnie. Żyjemy dłużej niż poprzednie pokolenia, coraz mniej rodziców decyduje się na posiadanie więcej niż dwójki dzieci, dodatkowo w Polsce wiele młodych osób wyjeżdża za granicę w poszukiwaniu pracy. Projekty reform systemu emerytalnego w Unii Europejskiej zmierzają do podwyższenia wieku, w którym będzie można przejść na emeryturę. Dlatego niedługo znacząca część potencjalnych kandydatów do pracy będzie w wieku średnim i starszym.

Wiek 50+ nie stanowi przeszkody w efektywnym działaniu, jeżeli pracownik dba o swój rozwój osobisty i zawodowy, a pracodawca tworzy mu przyjazne miejsce pracy. Pracownicy w wieku średnim i starszym mają wiele zasobów, które mogą pozytywnie wpływać na działalność organizacji, mają jednak także, w pewnym stopniu, inne niż młodzi, potrzeby. Aby przyciągnąć do organizacji utalentowanych starszych pracowników, warto wprowadzić rozwiązania, które pomogą im odnosić w pracy jak najlepsze efekty.

Istnieje wiele przykładów firm odnoszących sukcesy na rynku, które stawiają na różnorodność i już dziś wdrażają systemy zarządzania wiekiem. W zarządzaniu wiekiem nie chodzi o dobroczynność, chodzi o zyski.

Część I

ABC zarządzania wiekiem w pytaniach i odpowiedziach

1. Jakie korzyści daje zarządzanie wiekiem?

Przykład wielu firm polskich i zagranicznych pokazuje, że wdrażanie systemów zarządzania różnorodnością stwarza nowe, dotychczas niedoceniane możliwości rozwoju.

Dostęp do nowych zasobów ludzkich

Dzięki zarządzaniu wiekiem uzyskujemy dostęp do nowych zasobów ludzkich. Osoby starsze są ogromną, dostępną, w niewielkim stopniu wykorzystywaną grupą pracowników. Mają one zwykle dużą wiedzę oraz doświadczenie, a także cechy osobowościowe, które sprzyjają rozwojowi stabilnej organizacji. Dla pracodawcy liczy się przecież w największym stopniu nie wiek pracownika, tylko jego wiedza, doświadczenie, motywacja i efektywne wykonywanie zadań.

Tworzenie zróżnicowanych zespołów przyciąga także do organizacji nowych utalentowanych młodych pracowników. Jak pokazują badania, takie osoby najlepiej czują się w urozmaiconym i stymulującym środowisku pracy. Stereotypowe myślenie o starszych pracownikach pozbawia pracodawców szans na utworzenie zróżnicowanego, odnoszącego sukcesy zespołu.

Tworzenie wizerunku firmy elastycznej, nowoczesnej i odpowiedzialnej społecznie

Dzięki wdrażaniu systemów zarządzania wiekiem tworzymy przyjazny klientom wizerunek firmy. Wynika to z psychologicznych mechanizmów komunikacji. Ludzie chętniej podejmują kontakt i współpracę, kiedy czują, że partner jest otwarty i chętny do dialogu, mimo różnic, które występują. Taka opinia pracodawcy przyciąga także nowych zdolnych pracowników. Pozytywnie wpływa także na pozycję organizacji w środowisku lokalnym.

Nowi klienci

Zarządzanie wiekiem daje firmie ogromny potencjał i wachlarz nowych możliwości. Dzieje się tak po pierwsze dlatego, że pracownicy z różnych grup wiekowych znają potrzeby swoich rówieśników. Osoba starsza potrafi lepiej określić jakie wymagania ma jej rówieśnik, jeżeli chodzi o produkt lub usługę. Chcąc dotrzeć do szerokiego grona klientów, trzeba różnicować zatrudnienie. Wiele firm zamyka sobie drogę do rozwoju, ponieważ nie otwierają się na nowych odbiorców. Po drugie, doświadczenie pracodawców pokazuje, że zatrudnianie pracowników z danej grupy przyciąga klientów, którzy się z nią utożsamiają. Dotyczy to zwłaszcza tej części kadry, która ma bezpośredni kontakt z klientem. Są także takie zawody, w których wiek jest atutem, budzi bowiem zaufanie klientów. Po trzecie, dzięki takim działaniom, budujemy wizerunek firmy przyjaznej i otwartej, co pozytywnie wpływa na odbiór naszych usług.

Budowanie zróżnicowanego zespołu pracowników daje szansę na tworzenie produktów skierowanych do różnych grup klientów, co sprzyja rozwojowi. Pracownicy powyżej 50 roku życia lepiej rozumieją potrzeby osób w wieku średnim, ludzie młodzi wyczuwają potrzeby młodszej grupy klientów, kobiety łatwiej rozpoznają potrzeby innych kobiet. Powoduje to wzrost zadowolenia klientów, a w efekcie wzrost zysków organizacji.

Wzrost innowacyjności

Różnorodność wpływa na kreatywność. Ludzie posiadający różne doświadczenia życiowe przynoszą do firmy nowe pomysły i inspirują się wzajemnie.

Zmiany w firmie pozytywnie wpływają na kreatywność zespołów. Stanowią impuls do tworzenia nowych strategii.

Nowi partnerzy

Polityka zarządzania różnorodnością w wielu krajach jest warunkiem współpracy z podmiotami publicznymi oraz jest brana pod uwagę w przetargach i konkursach. Ta tendencja będzie rozwijać się również w Polsce. Oznacza to, że przewagę osiągną firmy, które już dziś systemowo podchodzą do tego zagadnienia. Zarządzając różnorodnością, warto dokumentować te działania i chwalić się nimi. Dzięki temu, można osiągnąć wymierny zysk ekonomiczny.¹

Pracodawco!

Podejmując decyzję o wdrażaniu zarządzania różnorodnością, nie kieruj się obiegowymi informacjami. Poszukaj źródeł wiedzy, skorzystaj z pomocy specjalistów. Nie daj się zniechęcić opiniom znajomych, którzy bardzo często kierują się własnymi odczuciami, czasem uprzedzeniami. Sprawdź sam, czy to działa. Doświadczenie wielu firm polskich i zagranicznych pokazuje, że tak.

¹ Joanna Tokarz, Efektywne zarządzanie wiekiem. www.zwiekiem.eu/
Zenon Wiśniewski (red.), Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności, Wydawnictwo „Dom organizatora”, Toruń 2009.

2. Dlaczego warto utrzymać zatrudnienie osób 50+?

Istnieje wiele różnych powodów, dla których warto utrzymać zatrudnienie 50+. Dojrzałość niesie ze sobą rozwój cech, które stanowią nieoceniony potencjał dla pracodawców.

Wiedza i doświadczenie

Pracownicy 50+ to przede wszystkim ogromne umiejętności i doświadczenie. Zatrudniając ich w naszej organizacji możemy korzystać z tych zasobów delegując ich do trudnych merytorycznie zadań. Mogą oni także pełnić funkcje mentorów, dzięki czemu z ich wiedzy skorzystają młodszy pracownicy.

Warto pamiętać, że w większości zawodów efektywność opiera się na wiedzy i doświadczeniu. W niektórych sektorach cechy starszych wiekiem są szczególnie pożądane. Lekarz, prawnik, dziennikarz, rzemieślnik to zawody, gdzie długi staż pracy procentuje, a dojrzałość emocjonalna działa zawsze na korzyść pracownika. Także w innych zawodach nie da się nie docenić wieloletniej praktyki w pracy.

Zespołowe działanie

Dojrzałość sprawia, że pracownicy w średnim i starszym wieku mają wiele cech osobowościowych, które pozwalają im być ważnym i cennym ogniwem zespołów. Badania wykazują, że osoby starsze są bardziej skłonne postawić na realizację zadań przez zespół, niż na osiągnięcie własnych celów. Jest tak między innymi z tego powodu, że umiejętność współpracy i budowania relacji rośnie wraz z wiekiem. Osoby starsze są mniej niż młode nastawione na rywalizację. Nie są one zwykle postrzegane jako zagrożenie przez młodszych kolegów, bo rzadziej uczestniczą w rywalizacji o lepsze stanowiska, dlatego często stanowią spoiwo zespołu. Z badań wynika, że starsi pozwalają także w większym stopniu sobą kierować, co jest wygodne dla kadry zarządzającej. Są bardziej tolerancyjni wobec swoich przełożonych.

Rozwiązywanie problemów

Badania pokazują, że osoby dojrzałe wiekiem, lepiej niż młode, radzą sobie w stresujących sytuacjach i skuteczniej rozwiązują sytuacje konfliktowe. Pozwala im na to większa stabilność emocjonalna i doświadczenie życiowe. Podczas, gdy młodzi przejawiają tendencję do radykalizowania i usztywniania swojego stanowiska, starsi są bardziej otwarci na argumenty innych. Młodzi częściej ze sobą rywalizują, co czasami utrudnia zespołowi rozwiązanie problemu lub osiągnięcie wspólnego celu.

Osoby starsze mają także największy potencjał, jeżeli chodzi o udzielanie wsparcia pozostałym członkom zespołu. Ich kompetencje socjalizacyjne są bardziej rozwinięte, dzięki czemu starsi pracownicy lepiej nadają się do pełnienia funkcji doradczych w stosunku do swoich kolegów lub przełożonych.

Lojalność

Osoby starsze, rzadziej niż młode, decydują się na zmianę pracy, ponieważ w znacznie większym stopniu cenią sobie stabilność niż zmianę. Wielu pracodawców uważa, że osoby młodsze są lepszymi pracownikami, ponieważ szybciej uczą się nowych rzeczy. Prawdą jest, że mózg człowieka najlepiej przyswaja wiedzę w młodym wieku, ta cecha jest jednak tylko pozornie korzystna dla pracodawcy. Chęć uczenia się powoduje bowiem potrzebę podążania za nowymi doświadczeniami. Wiele firm inwestuje w kształcenie młodych pracowników, którzy z nabytą wiedzą odchodzą, ponieważ szukają dalszego rozwoju. W ten sposób firma ponosi koszty i nie czerpie korzyści z wykształconej kadry. To ryzyko jest znacznie mniejsze w przypadku osób starszych.

Osoby starsze i ich postawy względem zatrudnienia mogą także pozytywnie wpływać na młodych pracowników. W firmie, w której funkcjonuje stały i zgrany zespół, rotacja pracowników jest zwykle mniejsza, niż w takiej, gdzie panuje kult poszukiwań nowych szans. Zróżnicowanie wiekowe zespołu przynosi pracodawcy większe korzyści niż zatrudnianie wyłącznie młodych ludzi, którzy co pewien czas wypalają się i zmieniają pracę.

Motywacja

Osoby w wieku średnim i starszym mają bardzo silną motywację do pracy. Bardzo często właśnie w tym czasie nie mają już zobowiązań rodzinnych, które wcześniej nie pozwalały im na realizację siebie. W psychologii funkcjonuje pojęcie syndromu pustego gniazda. To taki moment, kiedy dzieci opuszczają dom i rodzic musi na nowo zbudować swój świat. To dobry moment na podjęcie nowej aktywności zawodowej. Wiele osób odczuwa wówczas bardzo silną potrzebę własnego rozwoju.

Świadczenia emerytalne w naszym kraju są na zbyt niskim poziomie, aby dawały możliwość swobodnego utrzymania się. Dlatego praca jest istotnym, często koniecznym, uzupełnieniem dochodów osób starszych.

Praca jest także ponadto dla wielu osób ważnym bodźcem do aktywności życiowej. Nadaje sens życia, motywuje do wychodzenia z domu, do utrzymywania się w dobrej kondycji fizycznej i psychicznej. Pozwala czuć się użytecznym, buduje poczucie własnej wartości. Daje motywację do uczestniczenia w życiu społecznym i podtrzymywania swojej aktywności. Stwarza możliwości przebywania z innymi ludźmi i utrzymywania kontaktów towarzyskich. Nie jest więc prawdą, że starsi pracownicy myślą tylko o jak najszybszym przejściu na emeryturę. Wielu z nich chce utrzymać zatrudnienie.

Stabilność

Osobom starszym często zarzuca się niechęć do zmian i trudności adaptacyjne. Osoby starsze cechuje bez wątpienia większa stabilność i równowaga wewnętrzna. Z wiekiem, pod wpływem doświadczeń i przeżyć, kształtuje się system przekonań i wartości. Dużo łatwiej współpracuje się z osobą, która nie waha się ciągle jaką decyzję podjąć i w jakim kierunku podążać, co jest często cechą ludzi młodych. To, co często nazywamy brakiem elastyczności, bywa gwarantem stałości postaw i poglądów, co jest bardzo ważną zaletą pracy w zespole.

Należy wziąć także pod uwagę, że pokolenie obecnych 50-latków to osoby, które przeżyły transformację ustrojową i w zupełnie nowych warunkach budowały swoje życie zawodowe. Są więc nauczone dostosowywania swoich kwalifikacji do nowych sytuacji.

Późny wiek, młody duch

W obecnych czasach wiele osób do późnego wieku zachowuje sprawność fizyczną i intelektualną. Dbają o siebie znacznie bardziej niż poprzednie pokolenia. Wśród starszych pracowników istnieją bardzo duże różnice, jeżeli chodzi o kondycję psychofizyczną. Jedni pracownicy są energiczni, pełni zapału i zmotywowani, inni w tym samym wieku, nie są zdolni do aktywnej pracy. Podobnie jest jednak też z ludźmi młodymi. Jedni przejawiają dużą chęć współpracy z pracodawcą, innym brakuje zdolności lub dojrzałości, aby w pełni zaangażować się w pracę.

Stereotypowy wizerunek osoby starszej, zgorzkniałej i nieszczęśliwej, powinien zniknąć ze świadomości pracodawców. Coraz więcej psychologów zauważa, że osoby starsze potrafią cieszyć się życiem, tak samo jak ludzie młodzi, a dzięki większej kontroli nad emocjami rzadziej ulegają złym nastrojom. Mniej ulegają presji otoczenia i nie muszą ciągle sprawdzać się w kontakcie ze światem zewnętrznym, jak to często robią ludzie młodzi.

Dobry efekt

Osoby starsze mają większe niż osoby młodsze predyspozycje psychiczne do długodystansowego działania. Starsi pracownicy opracowują strategie, mające na celu uniknięcie dodatkowej, zbędnej pracy. Nie wypalają się tak szybko, nie tracą energii na niepotrzebne działania. Nieco gorzej sprawdzają się w zadaniach wymagających utrzymywania wysokiego tempa, są jednak dokładniejsi. Doświadczenie życiowe pozwala im także trafniej ocenić swoje możliwości i ich granice, jak też dysponują lepszymi możliwościami dokonania oceny sytuacji. Dzięki temu rzadziej popełniają błędy w pracy. Na wyższym, niż w przypadku młodszych pracowników poziomie, jest także ich świadomość znaczenia jakości pracy, odpowiedzialności i obowiązku.

Spoleczne korzyści

Niska aktywność zawodowa osób powyżej 50 roku życia niesie negatywne konsekwencje dla całego społeczeństwa. Niepracujące osoby starsze nie tworzą produktu narodowego, nie przekazują zdobytej przez lata wiedzy oraz doświadczeń, natomiast obciążają budżet państwa kosztami świadczeń rekompensujących brak zatrudnienia.

Warto patrzeć na mocne strony

Stereotypowe postrzeganie osób w wieku średnim jako nieelastycznych i wycofanych, a osób starszych jako zniedołężniałych i marudnych, szkodzi zarówno pracownikom jak i pracodawcom. W naszym społeczeństwie bardzo często nie doceniamy znaczenia zalet związanych z wiekiem. Niesłusznie zwracamy uwagę na to, co mniej ważne. Istnieją oczywiście pracownicy, którzy potwierdzają ten stereotyp. Jeżeli jednak przyjrzymy się dokładniej, zobaczymy, że wiele osób w wieku 50+ znakomicie odnajduje się w pracy, zajmuje wysokie stanowiska, cieszy się autorytetem i pełni ważne funkcje społeczne. Powtarzając obiegowe opinie dotyczące osób 50+ koncentrujemy się na wadach zamiast docenić zalety. W przypadku osób 50+ warto zwracać uwagę na mocne strony.²

² Agnieszka Czapczyńska, Całe życie to rozwój, zalety wieku 50 plus. www.kobiety.interwencjaprawna.pl

3. Co to jest zarządzanie różnorodnością?

Zarządzanie różnorodnością to współczesne podejście do zarządzania personelem, które wykorzystuje potencjał tkwiący w różnicach. Są to wszystkie działania organizacji, zmierzające do optymalnego wykorzystywania rozmaitych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność to wszystkie cechy, w których ludzie są od siebie odmienni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: pochodzenie etniczne i narodowe, orientacja seksualna, niepełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe.³

Dlaczego polityka zarządzania różnorodnością jest tak ważna? Przecież łatwiej dogadać się ludziom, jeśli mają podobne poglądy i sposób pracy?

To prawda, że łatwiej się porozumieć ludziom, którzy są do siebie podobni. Ale zatrudnianie w jednym zespole różnych ludzi daje lepsze efekty. Dlaczego? Bo w ten sposób możemy uniknąć tzw. czarnych punktów, czyli sytuacji, kiedy nie przewidzimy wszystkich skutków podjętej przez nas decyzji. Jeżeli rozważamy wiele punktów widzenia, a przy różnorodnym zespole tak jest zawsze, podejmowane decyzje są trafniejsze. A to automatycznie oznacza większe zyski dla firmy.

Agnieszka Dziewulska

dyrektorka ds. personalnych w Hewlett-Packard Polska Sp. z o.o

Wypowiedź pochodzi z portalu <http://www.ideazmiany.pl/>

³ <http://www.ideazmiany.pl/>

4. Co to jest zarządzanie wiekiem?

Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą dotyczyć samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy.⁴

W zarządzaniu wiekiem zawiera się planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników. Istotnym elementem jest także organizacja pracy zespołów uwzględniająca zróżnicowanie wiekowe pracowników.

Z upływem lat obniżają się zdolności psychofizyczne pracowników, pojawiają się jednak nowe cechy, które warto wykorzystać. Zarządzanie wiekiem jest właśnie umiejętnym wykorzystywaniem tego potencjału.

Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania różnorodnością. Pojawiło się jako odpowiedź na zmieniającą się sytuację na rynku pracy. W Polsce jest to temat jeszcze mało znany, specjaliści są jednak przekonani, że przystosowanie rynku pracy na zmiany demograficzne w naszym kraju jest koniecznością.

⁴ Jacek Litwiński, Urszula Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. <http://www.parp.gov.pl/>

Jesteśmy przekonani o konieczności współpracy osób na różnych etapach życia i mających rozmaite doświadczenia zawodowe. Nie jest to tylko kwestia zatrudnienia starszych pracowników, ale i zatrzymywania ludzi w firmie. Dzięki temu wiedza zdobywana latami w IKEA staje się ogromną korzyścią także dla pracodawcy.

Karolina Horoszczak

Rzecznik prasowy grupy IKEA w Polsce

Podczas rekrutacji nie zwracamy uwagi na lata, liczą się dla nas kompetencje. Zdajemy sobie sprawę, że atutem młodych jest świeżo nabyta wiedza, a starszych – wieloletnie doświadczenie. Dlatego w poszczególnych działach pracują osoby w różnym wieku, które świetnie się uzupełniają.

Barbara Zelmańska

specjalista ds. pracowniczych w Wojewódzkim Ośrodku Ruchu Drogowego w Olsztynie

Wypowiedzi pochodzą z portalu www.kobiety.interwencjaprawna.pl

5. Czym różni się zarządzanie wiekiem od polityki antydyskryminacyjnej w miejscu pracy?

Kodeks pracy wyraźnie stanowi, że jednym z obowiązków pracodawcy jest przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność i inne cechy prawnie chronione. Oznacza to, że pracodawca może ponieść odpowiedzialność prawną za wszystkie działania dyskryminujące, które mają miejsce w jego organizacji, nawet jeżeli sam się ich nie dopuszcza.

Polityka antydyskryminacyjna stanowi element zarządzania wiekiem, choć się z nim nie pokrywa. Zapobieganie dyskryminacji jest niezbędnym, wymaganym przez prawo minimalnym standardem, zarządzanie wiekiem jest czymś znacznie więcej niż niedyskryminacja.

6. Jakie działania składają się na zarządzanie wiekiem?

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.⁵ Działania te najczęściej dzielone są na kilka obszarów. Wlicza się do nich:

- planowanie zatrudnienia i pozyskiwanie nowych pracowników,
- szkolenia i rozwój kariery zawodowej,
- projektowanie stanowiska pracy oraz wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy,
- ochrona i promocja zdrowia
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.

Niezwykle ważna jest także zmiana podejścia do starszych pracowników w całej organizacji i tworzenie pozytywnej atmosfery współpracy międzypokoleniowej. W tym celu ważna jest wewnętrzna edukacja i kampanie świadomościowe.

⁵ Jacek Litwiński, Urszula Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. <http://www.parp.gov.pl/>

Wprowadzenie kompletnego systemu zarządzania wiekiem wymaga opracowania planu działania dostosowanego do konkretnej organizacji i osób w niej zatrudnionych. Wiele podmiotów uzyskało w tej chwili środki na bezpłatne szkolenia dla firm w tym zakresie, z których warto skorzystać. Informacje o szkoleniach można znaleźć między innymi na stronie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości www.parp.pl. Na polskim rynku usług doradczych coraz więcej specjalistów świadczy także pomoc w wypracowaniu modelu właściwego dla danego przedsiębiorstwa. Jednak nawet bez takiego wsparcia można wprowadzić w firmie rozwiązania, które będą sprzyjać zatrudnianiu osób starszych i wykorzystaniu ich potencjału.

7. Jakie rozwiązania sprzyjają zatrudnieniu osób starszych?

Wprowadzenie podstawowych zasad sprzyjających zatrudnieniu osób starszych nie musi być ani drogie ani pracochłonne. Można je zastosować w każdej nawet małej firmie, bez dużych nakładów finansowych oraz bez konieczności posiadania zaawansowanej wiedzy z zakresu zarządzania kadrami. Jednym słowem bez ryzyka.

Nie jest prawdą, że to pracodawca może zawsze dyktować warunki, bo rynek pracy nie jest przyjazny osobom starszym. Wykwalifikowani, doświadczeni i utalentowani pracownicy są zwykle pożądanymi niezależnie od wieku. Mają finansową niezależność i mogą wybierać, na jakich zasadach i gdzie chcą pracować. Aby zatrzymać ich w firmie, warto stworzyć przyjazne i motywujące warunki pracy.

Wielu pracodawców nie bierze pod uwagę zagadnień związanych z wiekiem pracowników. Tymczasem, wraz ze zwiększającą się populacją „pięćdziesiątek”, pracowników zatrzymają ci pracodawcy, którzy odpowiedzą na ich potrzeby. Pracodawcy, którzy uważają, że to oni dyktują warunki, a pracownik zawsze musi się dostosować, nigdy nie wykorzystają w pełni potencjału swojego zespołu. Pracownicy, którzy czują, że ich potrzeby są ważne dla pracodawcy, mogą dać z siebie więcej niż można by tego oczekiwać. Pracodawca może zastosować różne formy motywacji aby pozyskać dobrego pracownika 50+ lub zatrzymać go w firmie.

8. Na co zwrócić uwagę podczas rekrutacji?

Wielu pracodawców już na etapie rekrutacji zamyka sobie drogę do zatrudnienia optymalnego na dane stanowisko pracownika. Dzieje się tak dlatego, że podejmując decyzję o zatrudnieniu danej osoby kierują się wyłącznie własnymi odczuciami. Tymczasem na nasz odbiór kandydata mogą wpływać stereotypy i rozmaite obiegowe opinie o danej grupie potencjalnych pracowników. Z tego powodu warto krytycznie przeanalizować, czym kierujemy się podczas rekrutacji.

Rozpoczynając rekrutację warto bardzo konkretnie sprecyzować, jakie cechy i umiejętności musi mieć pracownik, którego chcemy zatrudnić na danym stanowisku. Może być w tym pomocny dokładny opis stanowiska pracy. Przygotowując taki opis należy sprawdzić, czy nie zawiera on dyskryminujących elementów. O dyskryminacji możemy mówić, gdy w opisie znajdują się warunki dotyczące np. wieku lub płci, chyba że są one uzasadnione obiektywnymi i realnymi koniecznościami. Przykładowo, uzasadnione będzie poszukiwanie kobiety do serialowej roli młodej mamy, nieuzasadnione, gdy chcemy zatrudnić kogoś do sprzątania pomieszczeń.

Pracodawca, który chce zachęcić do aplikowania jak największą liczbę różnych osób, powinien zadbać o to, aby jego ogłoszenie tworzyło obraz ciekawego dla nich miejsca pracy. Dobrze jest pamiętać, że treść ogłoszenia wpływa na to, jakie osoby zgłoszą swoje aplikacje. Ogłoszenie o pracę jest pierwszą informacją o tym, w jaki sposób pracodawca traktuje kwestię równości. Przykładowo, ogłoszenie, w którym piszemy, że atutem firmy jest młody zespół pracowników może zniechęcać tych, którzy nie są już bardzo młodzi, a przyciągać tych, którzy obawiają się różnorodności. Natomiast zawarcie w treści ogłoszenia informacji, że atutem jest praca w twórczym i zróżnicowanym zespole pracowników, zachęca do złożenia aplikacji otwarte osoby, które lubią pracę z ludźmi. Można także zaznaczyć, że mile widziane są aplikacje od osób starszych, niepełnosprawnych lub innych narodowości. W ten sposób nie tylko zwiększamy szansę na pozyskanie kompetentnego pracownika, ale także budujemy wizerunek firmy jako elastycznej, nowoczesnej i otwartej. Ważne jest także miejsce umieszczenia ogłoszenia w sprawie pracy. Oferta dostępna jedynie na portalu internetowym adresowanym do

młodych ludzi, dyskwalifikuje już na samym początku osoby starsze. Przygotowując ogłoszenie w sprawie rekrutacji należy sprawdzić, czy nie ma w nim elementów dyskryminujących.

Szukając pracownika warto umieścić ogłoszenie zarówno w różnych mediach, jak i na stronach internetowych. Dobrze jest oprzeć się pokusie zatrudnienia osób tylko z najbliższego środowiska. Zatrudnianie znajomych przyspiesza proces rekrutacji, ale ogranicza możliwości. Sięgając po kandydatów z innych środowisk łatwiej znaleźć osoby o zróżnicowanych umiejętnościach i osobistych zasobach, niż te z najbliższego otoczenia.

W prowadzeniu rekrutacji otwórz umysł i nie myśl stereotypowo. Warto dokładnie sprawdzić możliwości i umiejętności nowego pracownika. Może okazać się, że osoba, którą przyjmujesz, umie znacznie więcej, niż się wydaje w pierwszym kontakcie. W przypadkach niektórych zawodów sprawdzają się obiektywne oceny, przykładowo system punktowy. Nie zawsze zadziała on lepiej niż intuicja pracodawcy, może być jednak dobrym narzędziem, które pozwoli na bardziej wnikliwą ocenę kandydata. Jeżeli nie jesteś przekonany, potraktuj to jako eksperyment.

W czasie rozmowy kwalifikacyjnej nie masz prawa pytać o sytuację rodzinną, stan cywilny oraz posiadane lub planowane potomstwo. Zakazuje tego polskie prawo.

Dzięki rzetelnie przeprowadzonej rekrutacji zyskujesz pracownika odpowiedniego na dane stanowisko oraz zwiększasz szansę, że zostanie w Twojej firmie.

9. Co to są elastyczne formy zatrudnienia?

Elastyczność zatrudnienia może przejawiać się w formach zatrudnienia oraz w systemach i rozkładach czasu pracy.

Elastyczne formy zatrudnienia dają pracodawcy możliwość dostosowywania liczby osób zatrudnionych w firmie do zmieniających się warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Efektem ich stosowania powinno być obniżanie kosztów, przy utrzymaniu lub wzroście jakości pracy. Elastyczne formy zatrudnienia mogą być

użyteczne jednak również wtedy, kiedy pracodawcy zależy na utrzymaniu pracowników, którzy przejściowo lub na stałe potrzebują elastyczności pracy.⁶

Elastycznie formy zatrudnienia to między innymi:

- praca na czas określony,
- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- praca na zastępstwo,
- praca na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło,
- telepraca,
- samo zatrudnienie,
- job-sharing.

W wielu krajach funkcjonuje także tzw. praca na wezwanie. Praca na wezwanie to system, w którym pracownik deklaruje gotowość do podjęcia pracy na wezwanie pracodawcy. Tego rodzaju zatrudnienia nie przewidują jeszcze przepisy polskiego prawa pracy.

Elastyczność w zatrudnieniu może przejawiać się także w elastycznych formach czasu pracy. Elastyczne formy czasu pracy to:

- zadaniowy czas pracy,
- równoważny czas pracy,
- przerywany czas pracy,
- skrócony tydzień pracy,
- praca weekendowa.

⁶ Elastyczne formy zatrudnienia, www.portal.rodzic-pracownik.pl.

Zadaniowy czas pracy może być stosowany w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania pracy. W takiej sytuacji czas pracy pracownika określany jest wymiarem powierzonych mu zadań. Pracownik może stosunkowo samodzielnie decydować o tym, kiedy wykona powierzone zadania.

Równoważny czas pracy może być stosowany w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją. W tym systemie dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy.

Skrócony czas pracy może być zastosowany na pisemny wniosek pracownika. W tym systemie jest dopuszczalne wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca.

Przerywany czas pracy może być zastosowany, kiedy jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją. Pracownik pracuje wówczas według z góry ustalonego rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy, jednakże za czas tej przerwy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju.

Praca weekendowa to system czasu pracy, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta. W tym systemie jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Może być zastosowany na wniosek pracownika.

Do elastycznych form zatrudnienia należy także tzw. job-sharing, czyli dzielenia stanowiska. Polega ona na tym, iż kilku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wykonuje jednakowe obowiązki w ramach jednego stanowiska pracy. Forma ta może być stosowana na stanowiskach, które umożliwiają wykonywanie tych samych czynności przez różne osoby w innym czasie.⁷

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia może być korzystne dla pracodawcy ze względu na obniżenie kosztów pracy, optymalizację stanu i struktury zatrudnienia, zwiększenie jego produktywności i efektywności, ograniczenie ryzyka i kosztów rozwiązań umów o pracę stałą, ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych oraz możliwość elastycznego adaptowania firmy do zmian rynkowych (w zależności od formy).⁸ Można dzięki temu pozyskać pracowników, którym zależy na dopasowaniu systemu pracy do ich trybu życia.

Stosując elastyczne formy zatrudnienia należy jednak pamiętać, że nie mogą one służyć obchodzeniu przepisów prawa pracy. Przykładowo zawieranie umów zlecenia lub umowy o dzieło z pracownikami, którzy w rzeczywistości pracują jak na podstawie umowy o pracę, nie jest zgodne z prawem. Podobnie jest w przypadku samo zatrudnienia – osoba, która na podstawie własnej działalności świadczy pracę, jak na podstawie umowy o pracę, w świetle prawa jest pracownikiem i może dochodzić wszelkich uprawnień, które są z tym związane (np. prawa do urlopu). Pracodawca nie ma prawa wymuszać na pracowniku zwolnienia się z pracy i zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawnej. Pracodawca, który łamie przepisy prawa pracy naraża się na procesy sądowe oraz kary finansowe.

⁷ Elastyczne formy zatrudnienia, www.portal.rodzic-pracownik.pl.

⁸ Witold Polkowski, Elastyczne formy zatrudnienia na współczesnym rynku pracy, możliwości i bariery ich rozwoju. Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia.

10. Co to jest jobcoaching?

Jobcoaching jest odmianą coachingu opracowaną w Holandii, obecnie rozpowszechnioną i dobrze znaną w Europie Zachodniej. W Polsce funkcjonuje od kilku lat i jest stosowany, głównie w pracy z osobami bezrobotnymi, niepełnosprawnymi czy wykluczonymi społecznie. Jobcoach pracuje także z osobami zagrożonymi utratą pracy lub chcącymi poszerzyć lub zmienić swoje kwalifikacje zawodowe. Jego głównym zadaniem jest wówczas motywowanie i wspieranie, pomoc w uświadomieniu jego mocnych stron i zasobów oraz wszelkich umiejętności zawodowych i społecznych.

W ostatnim czasie Jobcoaching zaczął funkcjonować także jako element zarządzania wiekiem. Jobcoach świadczy w tym przypadku pomoc w tworzeniu indywidualnych planów rozwojowych grupy 50+ w organizacji.

11. Co to jest intermentoring?

Intermentoring oznacza dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników grupy 50+ z pracownikami młodszymi wiekiem lub stażem z jednej strony oraz szkoleniem pracowników z grupy 50+ przez młodszych wiekiem lub stażem z zakresu nowych technologii.

Intermentoring umożliwia transfer wiedzy z zakresu nowych technologii doświadczenia życiowego pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi wiekiem. Celem intermentoringu jest także budowanie dobrych relacji w zespole pracowników.⁹

Oprócz intermentoringu metodą na wykorzystanie wiedzy starszych pracowników jest ich zatrudnienie w charakterze wewnętrznych ekspertów firmy. W ten sposób młodszymi pracownikom dostarcza się możliwości uzyskiwania nowej wiedzy

⁹ S. Skoczar – Sikora. Intermentoring, Model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i -35, www.pokl.lodzkie.pl

Monika Hibner, Metody utrzymywania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+, Regionalny Ośrodek EFS w Łodzi.

Raport, uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Centrum Zarządzania Projektem, Żorska Izba Gospodarcza Żory, grudzień 2006r.

zawodowej, jednocześnie ograniczając koszty szkoleń i zatrzymując starszych pracowników.

Rozwiązaniem służącym w niektórych organizacjach przekazywaniu wiedzy jest także tworzenie mieszanych wiekowo podzespołów. Sprawie to, że starsi przekazują młodszemu doświadczenie, a młodszy starszym wiedzę na temat nowych technologii.

12. Co jeszcze mogę zrobić?

Nie należy wykluczać osób 50+ przy szkoleniach. Pracodawcy często dochodzą do wniosku, że pracownicy 50+ nie są już zainteresowani podnoszeniem kwalifikacji i rozwojem zawodowym. Nic bardziej mylnego. Osoby, które ukończyły 50 rok życia bardzo często szukają nowych metod samorealizacji. Nic bardziej nie motywuje pracownika w każdym wieku niż stworzenie mu możliwości rozwoju.

Elementem zarządzania wiekiem w wielu firmach są działania mające na celu promocję zdrowego trybu życia, odżywiania się i aktywności fizycznej. Niektóre organizacje inwestują w pakiety usług medycznych lub organizują swoim pracownikom zajęcia sportowe.

Warto także wcześniej pomyśleć, co stanie się w momencie osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego. W wielu firmach robi się indywidualne plany emerytalne, które obejmują zasady przejścia pracownika na emeryturę oraz kontynuacji jego zatrudnienia już po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dokonanie analizy jaka część kadry i kiedy zamierza przejść na emeryturę, pozwoli zaplanować dalsze działania.

Jeżeli chcesz poznać opinie pracowników na temat miejsca pracy, spróbuj rozwiązań, których atutem jest anonimowość – ankiety lub forum w Internecie. Może okazać się, że np. osoby starsze tak bardzo boją się o swoje miejsce pracy, że w ogóle nie zajmują stanowiska w dyskusjach, a wzięcie pod uwagę ich pomysłów mogłoby pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie firmy. Uwzględnienie sugestii młodych mam co do czasu pracy, mogłoby podnieść ich efektywność i zmniejszyć absencję.

Część II

Prawne podstawy zarządzania wiekiem w pytaniach i odpowiedziach

13. Co oznacza dyskryminacja ze względu na wiek?

Punktem wyjścia zakazu dyskryminacji w Polsce jest art. 32 Konstytucji RP, zgodnie z którym „Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny”.

W sposób szczegółowy, zakaz dyskryminacji został uregulowany przede wszystkim w rozdziale IIa Kodeksu pracy (dalej: K.p.). Art. 18^{3a} § 1 Kodeksu pracy stanowi, że wszyscy pracownicy powinni być równo traktowani, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Kodeks pracy zawiera również definicje poszczególnych form zakazanej prawem dyskryminacji, wyróżniając: dyskryminację bezpośrednią, dyskryminację pośrednią, zachęcanie lub nakazywanie dyskryminacji, molestowanie oraz molestowanie seksualne.

Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych powyżej jest gorzej traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.

Dyskryminowanie pośrednie ma miejsce wówczas, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn wskazanych w art. 18^{3a} § 1, chyba, że postanowienie, kryterium lub działanie to jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne.

Przejawem dyskryminowania jest także działanie polegające **na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady** oraz **molestowanie**, przez które należy rozumieć niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery, ze względu na jedną lub kilka przyczyn tj. wiek, stan zdrowia etc.

Art. 18^{3b} § 1 K.p. precyzuje, w jakich obszarach relacji pracodawca – pracownik dochodzi do dyskryminacji. Za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn przykładowo wskazanych w art. 18^{3a} § 1, którego skutkiem jest w szczególności:

- 1) odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy,
 - 2) niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą,
 - 3) pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe
- chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

Z artykułu tego, wynika niezwykle ważna, zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy zasada. Za naruszenie zasady równego traktowania należy uznać każdą sytuację, w której dochodzi do różnicowania sytuacji pracownika, chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

W sprawach dotyczących dyskryminacji ma miejsce domniemanie odpowiedzialności pracodawcy, który może je obalić jedynie poprzez przedstawienie dowodów, iż do różnicowania sytuacji pracownika, ze względu na jedną lub kilka cech prawnie chronionych nie doszło lub pomimo tego, iż różnicował, miał ku temu powody, które można uznać za obiektywne, nie mające związku z posiadaną przez pracownika cechą. Zasada przeniesionego ciężaru dowodu, stanowi odstępstwo od ogólnej zasady, zawartej w art. 6 Kodeksu cywilnego, zgodnie z którą ciężar udowodnienia faktu

spoczywa na osobie, która z faktu tego wywodzi skutki prawne, czyli np. domaga się odszkodowania w postępowaniu sądowym. W sprawach, w których pracownik zarzuca pracodawcy dyskryminację, to na pracodawcy spoczywać będzie obowiązek udowodnienia, że odmawiając nawiązania stosunku pracy, rozwiązując stosunek pracy, niekorzystnie kształtując wynagrodzenie za pracę lub inne warunki zatrudnienia, pomijając przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą, jak również pomijając przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, kierował się obiektywnymi powodami. Pracownik jest zobowiązany jedynie przedstawić okoliczności, które uprawdopodobniają zaistnienie dyskryminacji, a więc może, ale nie musi przedstawiać dowodów. Takie rozwiązanie zastosowano ze względu na słabszą pozycję pracownika, który np. nie ma dostępu do akt osobowych innych pracowników, w razie braku zasady przeniesionego ciężaru dowodu, praktycznie nie miałby możliwości wykazać, iż doszło do nieuzasadnionego różnicowania wysokości jego wynagrodzenia, w porównaniu z innymi pracownikami.

14. Czy mogę w ogłoszeniu o rekrutacji zawrzeć warunki dotyczące wieku kandydata? O co mogę pytać, a o co nie mogę, podczas rekrutacji kandydatów?

Art. 18^{3a} § 1 Kodeksu pracy stanowi, że pracownicy powinni być równo traktowani m.in. w zakresie nawiązania stosunku pracy, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Art. 18^{3b} § 1 precyzuje, że za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1, którego skutkiem jest m.in. odmowa nawiązania stosunku pracy, chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami. Dlatego też, przez zakaz dyskryminacji na etapie „nawiązania stosunku pracy” należy rozumieć obowiązek równego traktowania bez

względu na wiek, także w odniesieniu do promocji, kryteriów selekcji i warunków rekrutacji.

Z problemem dyskryminacji pracownika (kandydata) na etapie rekrutacji, wiąże się kwestia ochrony danych osobowych. W świetle art. 22¹ § 1 Kodeksu pracy, pracodawca ma prawo żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie podania danych osobowych obejmujących:

- 1) imię (imiona) i nazwisko,
- 2) imiona rodziców,
- 3) datę urodzenia,
- 4) miejsce zamieszkania (adres do korespondencji),
- 5) wykształcenie,
- 6) przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

W świetle § 2 omawianego przepisu, pracodawca ma prawo żądać od pracownika podania, niezależnie od danych osobowych, o których mowa w § 1, także:

- 1) innych danych osobowych pracownika, a także imion i nazwisk oraz dat urodzenia dzieci pracownika, jeżeli podanie takich danych jest konieczne ze względu na korzystanie przez pracownika ze szczególnych uprawnień przewidzianych w prawie pracy,
- 2) numeru PESEL pracownika nadanego przez Rządowe Centrum Informatyczne Powszechnego Elektronicznego Systemu Ewidencji Ludności (RCI PESEL).

Natomiast innych danych osobowych, pracodawca może żądać, tylko wówczas, jeżeli obowiązek ich podania wynika z odrębnych przepisów.

W niektórych sytuacjach działania pracodawcy mogą jednak doprowadzić do różnicowania sytuacji pracowników np. w związku z ich wiekiem, płcią czy niepełnosprawnością, nie stanowiąc zakazanej prawem dyskryminacji. Są to ustawowo określone wyjątki, na mocy których, różnicowanie warunków zatrudnienia lub rekrutacji na niekorzyść np. osób starszych jest przez prawo dozwolone. W art. 18^{3b} Kodeksu pracy,

ustawodawca zdecydował się na zamieszczenie zamkniętego katalogu sytuacji, w których takie nierówne traktowanie jest dozwolone. Oznacza to, że są to wyjątki od ogólnej zasady równego traktowania pracowników i powinny być one interpretowane bardzo wąsko.

Art. 18^{3b} § 2 pkt 1 Kodeksu pracy stanowi, że nie narusza zasady równego traktowania, odmowa zatrudnienia pracownika z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1, jeżeli rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania powodują, że przyczyna lub przyczyny wymienione w tym przepisie są rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi. Zgodnie z tym przepisem, pracodawca pomimo różnicowania nie dyskryminuje, o ile zostaną spełnione określone przesłanki.

Po pierwsze, nierówne potraktowanie musi być uzasadnione rzeczywistym i determinującym wymaganiem zawodowym. Oznacza to, że w każdym przypadku musi mieć miejsce skrupulatne badanie legalności wymogu. Wyjątek od zasady równego traktowania nie może przerodzić się w regułę i co najważniejsze nie może sprzeciwiać się obowiązującemu prawu.

Po drugie, należy wziąć pod uwagę charakter danego zajęcia oraz warunki jego wykonywania. W tym przypadku, warunków wykonywania konkretnego zajęcia nie należy w pełni utożsamiać z ugruntowanym już w polskim prawie pracy pojęciem warunków pracy oznaczającym np. zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony czy też pojęciem czasu pracy. Chodzi tu przede wszystkim o kontekst jego wykonywania, w tym środowisko pracy (np. charakterystyczna grupa osób, z którymi pracownik będzie miał zawodową styczność), w jakim przyjdzie pracować danej osobie.

Po trzecie zadać należy pytanie, jaki jest cel danego zajęcia i czy ograniczenie dostępu do zajęcia ze względu na istnienie chronionej prawem cechy (wiek, niepełnosprawność, płeć etc.) nie narusza zasady proporcjonalności. W tym przypadku czynnikami usprawiedliwiającymi nierówne traktowanie będzie np. specyficzne wymaganie co do posiadania określonej cechy osobowościowej niezbędnej do prawidłowego wykonywania powierzonych obowiązków zawodowych, czy też

dysponowanie konkretnymi umiejętnościami koniecznymi do odpowiedniego wykonywania zajęcia.

Warto podkreślić, że żądanie od osoby ubiegającej się o zatrudnienie innych danych osobowych niż wskazane w art. 22¹ Kodeksu pracy nie może być automatycznie kwalifikowane jako naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Przykładem dyskryminacji bezpośredniej ze względu na płeć jest żądanie udzielenia informacji dotyczących ciąży kandydatki na pracownicę. Nie stanowi jednak dyskryminacji żądanie informacji o ciąży kandydatki na pracownicę, jeżeli ubiega się ona o zatrudnienie przy pracy wzbronionej kobietom w ciąży. Wówczas pozyskanie informacji jest uzasadnione w świetle art. 18^{3b} §2 pkt 1.

Warto wspomnieć również o pozostałych wyjątkach, które ustawodawca wskazuje w art. 18^{3b} §2 i 3 Kodeksu pracy, dopuszczając możliwość różnicowania sytuacji pracownika ze względu na jego wiek na etapie rekrutacji, a są to:

- działania polegające na ustalaniu warunków zatrudniania z uwzględnieniem kryterium stażu pracy;
- działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych ze względu na ich wiek, przez zmniejszenie na ich korzyść faktycznych nierówności, m.in. w zakresie nawiązania stosunku pracy. Z jednej strony mogą to być działania „faworyzujące” starszych pracowników, ale jeżeli np. z dostępnych statystyk, bądź udokumentowanej analizy lokalnego rynku pracy dokonanej przez pracodawcę wynika, iż istnieje niedobór młodych pracowników w określonej profesji, mogą to być również działania, które są niekorzystne osób starszych.

15. Czy mogę pytać o stan zdrowia podczas rozmów o pracę?

Kryteria dyskryminacji zawarte w art. 18^{3a}, podobnie jak w art. 11³, który formułuje zakaz dyskryminacji jako jedną z podstawowych zasad prawa pracy, wskazane zostały przykładowo, jako kryteria odzwierciedlające zjawiska dyskryminacji najbardziej typowe w polskich warunkach¹⁰. Ustawodawca wskazał, że pracownicy powinni być równo traktowani, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Poprzez sformułowanie „w szczególności”, jako podstawę dyskryminacji, pracownik może powołać, oprócz cech wprost wskazanych w przepisie również inne kryteria, jak np. cechy osobiste, w tym stan zdrowia, ze względu na które został gorzej potraktowany.

Reasumując, z zasady pracodawca dyskryminuje pytając o stan zdrowia w trakcie rekrutacji, gdyż informacja ta nie znalazła się na liście danych, jakich można żądać od kandydata/ki, zawartych w art. 22¹ § 1 Kodeksu pracy. Jest to możliwe, o ile pytanie to znajdzie uzasadnienie w § 4 wspomnianego przepisu, który stanowi, iż pracodawca może żądać innych danych osobowych jedynie wówczas gdy obowiązek ten wynika z odrębnych przepisów. Jeżeli nie ma przepisu szczególnego, który uzasadniałby zapytanie o stan zdrowia, pytanie to można zadać, tylko wówczas, gdy ma zastosowanie wyjątek zawarty w art. 18^{3b} § 2 pkt 1 Kodeksu pracy (szczegółowo opisany w odpowiedzi na pytanie nr 2). Przepis ten stanowi, że zasada równego traktowania, nie będzie naruszona, jeżeli dojdzie do odmowy zatrudnienia pracownika z jednej lub kilku przyczyn przykładowo wskazanych w art. 18^{3a} § 1, jeżeli rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania powodują, że przyczyna lub przyczyny wymienione w tym przepisie są rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi.

¹⁰ „Kodeks pracy – komentarz” M. Gersdorf, K. Raczką, J. Skoczyński, (red.) Z. Salwa, wydanie 8, Warszawa 2007

16. Czy pracownik niepełnosprawny ma większe uprawnienia niż pozostali pracownicy?

Przepis art. 18^{3b} § 2 pkt 3 Kodeksu pracy stanowi, iż dopuszczalne jest różnicowanie sytuacji prawnej pracownika, ze względu na jego niepełnosprawność. Przepis ten należy stosować w związku m.in. z przepisami Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych¹¹. W art. 15 ust. 3 ustawy zawarty został zakaz zatrudniania osób niepełnosprawnych w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych. Praca taka bowiem wymaga od pracownika zwiększonego wysiłku psychofizycznego oraz stwarza większe zagrożenie dla bezpieczeństwa pracy. Zakaz podyktowany jest przede wszystkim konsekwencjami wiążącymi się z wykonywaniem pracy w nocy, a zwłaszcza z zaburzeniem ludzkiego rytmu biologicznego. Stosowanie zakazu może być wyłączone na mocy przepisu art. 16 ustawy, w myśl którego, pracę nocną może wykonywać osoba niepełnosprawna zatrudniona przy pilnowaniu oraz jeżeli na wniosek osoby zatrudnionej, lekarz przeprowadzający badania profilaktyczne pracowników lub w razie jego braku, lekarz sprawujący opiekę nad tą osobą, wyrazi na to zgodę. Co ważne, koszty badań lekarskich w tej sprawie ponosi pracodawca. Przepisy ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych zawierają także ograniczenia co do czasu pracy osób niepełnosprawnych. Czas pracy osoby niepełnosprawnej zaliczonej do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności nie może przekraczać 7 godzin na dobę i 35 godzin tygodniowo. Stosowanie skróconej normy czasu pracy wobec pracownika niepełnosprawnego podejmującego zatrudnienie nie może wpływać niekorzystnie na zarobki pracownika¹².

Warto podkreślić, iż pracodawca, który zatrudnia pracownika niepełnosprawnego, uzyskuje możliwość dodatkowego wsparcia od Państwa. Korzyści pracodawcy wiążące się z zawarciem umowy o pracę z osobą niepełnosprawną to m.in.:

- 1) ulgi w składkach na ubezpieczenia społeczne;

¹¹ Dz. U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.

¹² Uchwała Sądu Najwyższego z 18 kwietnia 2000 r. III ZP 6/00, OSN 2000r. Nr 20, poz. 740

- 2) dofinansowanie do wynagrodzeń osób niepełnosprawnych;
- 3) zwolnienie z wpłat obowiązkowych na PFRON;
- 4) zwrot kosztów na przystosowanie stanowiska pracy;
- 5) refundacja kosztów zatrudnienia asystenta pracy osoby niepełnosprawnej;
- 6) refundacja kosztów szkoleń osoby niepełnosprawnej.

17. Czy jako pracodawca jestem zobowiązany stworzyć pracownikowi specjalne warunki pracy, jeżeli np. ma dużą wadę wzroku?

W odpowiedzi na powyższe pytanie, nie sposób nie wspomnieć o obowiązku pracodawcy wprowadzenia tzw. racjonalnych usprawnień dla osób niepełnosprawnych, o którym mowa w antydyskryminacyjnym prawie Unii Europejskiej (Dyrektywa 2000/78/WE). Pomimo, iż wciąż przepis ten nie został implementowany do prawa krajowego, warto się z nim zapoznać, gdyż w projekcie ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, która z dużym prawdopodobieństwem wejdzie w życie z początkiem 2011 roku, przewiduje się nowelizację ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92, z późn. zm.), w tym zakresie.

W świetle art. 5 powołanej dyrektywy, zasada racjonalnych usprawnień ma zastosowanie w odniesieniu do procesu rekrutacji, warunków zatrudnienia, awansu i kształcenia zawodowego. W każdym przypadku, gdy pracodawca stoi przed decyzją, czy powinien zatrudnić osobę niepełnosprawną, musi dokonać analizy sytuacji w odniesieniu do potrzeb konkretnej osoby niepełnosprawnej, np. czy konieczna będzie:

1. modyfikacja przesłanek kwalifikujących pracownika do szkolenia, awansu, etc,
2. modyfikacja czasu bądź miejsca pracy,
3. modyfikacja obowiązujących u pracodawcy procedur,
4. zakup odpowiedniego wyposażenia technicznego,
5. podział zakresu obowiązków.

Zapewnienie racjonalnych usprawnień dla pracownika niepełnosprawnego, stanowić ma obowiązek, a nie wybór pracodawcy, który może być z niego zwolniony tylko wówczas gdy nakładałoby to na niego nieproporcjonalne obciążenia, przy uwzględnieniu m.in. takich czynników jak:

1. jego możliwości finansowe,
2. stopień ingerencji w porządek pracy,
3. dostępność pomocy finansowej/innej z zewnątrz, np. ze środków istniejących w ramach polityki prowadzonej przez państwo na rzecz osób niepełnosprawnych.

Należy zauważyć, iż dobrowolna praktyka pracodawcy, stosowania rozwiązań adekwatnych do racjonalnych usprawnień, wobec pracowników, którzy mają problemy zdrowotne, a nie mają formalnie stwierdzonej niepełnosprawności, może stanowić zachętę dla osób starszych do podjęcia u niego zatrudnienia.

18. Czy mogę zezwolić pracownikowi zatrudnionemu na cały etat na pracę w domu?

Art. 22 Kodeksu pracy stanowi, iż przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Dlatego też, pracodawca w umowie o pracę powinien wskazać zatrudnianemu miejsce jej wykonywania. Co do zasady, praca świadczona jest w zakładzie, jednak wykonywanie pracy może odbywać się też poza nim. Pozwalają na to m.in. przepisy regulujące zatrudnianie pracowników w formie telepracy, czyli art. 67⁵-65¹⁷ Kodeksu pracy.

Dla zakwalifikowania danej pracy jako telepracy muszą być spełnione łącznie trzy przesłanki: regularność pracy, wykonywanie jej poza zakładem pracy oraz wykorzystanie przy jej wykonywaniu środków komunikacji elektronicznej. Niespełnienie chociażby jednego ze wskazanych wymogów powoduje, że dana praca nie może być

zakwalifikowana jako telepraca. Do porozumiewania się z pracownikiem przy telepracy możliwe jest więc użycie nie tylko poczty elektronicznej, ale także wszelkiego rodzaju komunikatorów internetowych czy też systemów telekonferencji. Pracodawca dokonuje okresowej weryfikacji pracy pracownika. Miejscem wykonywania telepracy może być np. mieszkanie pracownika. Telepraca może również być wykonywana w taki sposób, że pracownik nie będzie miał stałego miejsca pracy i będzie przemieszczał się po określonym obszarze. Pracownik, który wykonuje pracę na warunkach telepracy, tak samo jak pozostali objęty jest ochroną przed dyskryminacją. Praca na odległość jest odpowiedzią na zwiększający się dostęp do infrastruktury teleinformatycznej i skutecznym narzędziem pracy w zmieniającym się modelu społeczno-gospodarczym.

19. Jakie są minusy elastycznych form zatrudnienia?

W polskim prawie pracy za typowe zatrudnienie uważa się świadczenie pracy na podstawie umowy o pracę, na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy. Pozostałe formy zatrudnienia określane są jako nietypowe. Mimo to, z każdym rokiem ich popularność rośnie. Pracodawcy coraz częściej rezygnują z pracowniczych form zatrudnienia na rzecz samozatrudnienia, umów cywilnoprawnych, telepracy czy kontraktów menedżerskich. Z punktu widzenia pracodawcy, elastyczne formy zatrudnienia umożliwiają lepszą organizację pracy i ograniczenie jej kosztów.

Zastrzeżenia pracowników wobec elastycznych form zatrudnienia to przede wszystkim:

- brak skutecznej ochrony prawnej związanej z wynagrodzeniem za pracę,
- obciążenie finansowe związane z koniecznością samodzielnego szkolenia i zdobywania niezbędnych umiejętności,
- małe możliwości zrzeszania się pracobiorców,
- brak pewności co do stałości i ciągłości otrzymywanych zleceń,
- brak możliwości korzystania z uprawnień pracowniczych, np. prawa do urlopu,
- trudniejszy dostęp do szkoleń zawodowych organizowanych przez pracodawcę,

- ryzyko kolidowania pracy z życiem prywatnym, rodzinnym np. poprzez wykorzystywanie miejsca zamieszkania, do wykonywania swoich zadań zawodowych.

W obliczu uzasadnionych obaw pracowników, nie sposób nie wspomnieć o polityce "flexicurity" (określenie to pojawiło się i znalazło szerokie uznanie w połowie lat dziewięćdziesiątych). To koncepcja poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy, zwiększającą konkurencyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki, a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych, a także bezrobotnych. Model ten zdaniem wielu europejskich ekspertów zatrudnieniowych jest najlepszym lekarstwem na problemy rynku pracy dzisiejszej Unii Europejskiej. Koncepcja flexicurity łączy rozwiązania korzystne dla obu stron, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.

Jak wynika z raportu „Praca Polska 2010”¹³, co trzeci Polak (27 proc.) pracuje bez stałej umowy, czyli na czas określony albo na podstawie umowy cywilno-prawnej (zlecenia albo o dzieło). To rekord w skali całej Europy i dwa razy więcej niż średnia unijna. Należymy do krajów, gdzie najłatwiej zdobyć pracownika i szybko się go pozbyć. Ale nie o taką elastyczność chodzi. Taka sytuacja wynika ze złego zarządzania personelem, choć z drugiej strony potrzebne są też rozwiązania systemowe, które zapewnią nie tylko możliwość zastosowania elastycznych form zatrudnienia przez pracodawców, ale i bezpieczeństwo zatrudnienia dla pracowników (np. adekwatne zabezpieczenie socjalne dla osób bezrobotnych).

¹³ Raport "Praca Polska 2010", przygotowany przez firmę doradczą S. Partner na zlecenie NSZZ "Solidarność"

20. Czy mam obowiązek szkolenia starszych pracowników?

Kodeks pracy nie zawiera regulacji, w świetle której pracodawca byłby wprost zobowiązany do szkolenia starszych pracowników. Niemniej jednak, szkoląc nie może różnicować pracowników, np. ze względu na wiek. Art. 18^{3a} § 1 Kodeksu pracy stanowi, że pracownicy powinni być równo traktowani m.in. w zakresie dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność itd. Możliwość uczestniczenia w szkoleniach łączy się z rozwojem zawodowym pracownika, a w konsekwencji z możliwością awansu na wyższe stanowisko wobec podniesienia kwalifikacji, z utrzymaniem się w zatrudnieniu wobec uzyskania lepszego przygotowania zawodowego, z możliwością podwyższenia wynagrodzenia, w końcu z satysfakcją wyróżnienia łączącego się z wytypowaniem na szkolenie.

Zgodnie z art. 18^{3b} § 2 Kodeksu pracy, wyjątkowo, możliwe jest różnicowanie sytuacji pracowników w dostępie do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, z uwzględnieniem kryterium stażu pracy. Jednak warunkiem dopuszczalności stosowania tego wyjątku jest zachowanie zasady proporcjonalności.

Odpowiednie podejście w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników polega na zapewnieniu równego dostępu wszystkim, więc również starszym pracownikom do różnego rodzaju form kształcenia i szkolenia. Nie powinno być tak, że pracodawca inwestuje w rozwój kapitału intelektualnego jedynie młodszych pracowników, kierując się logiką, że starsi pracownicy nie popracują już długo w firmie. Ponadto, starsi pracownicy często są mylnie postrzegani przez pracodawców, jako osoby wolniej uczące się i mniej zainteresowane zdobywaniem nowej wiedzy niż ich młodszy koledzy. Pracownicy powinni mieć możliwość kształcenia się przez całe życie¹⁴.

¹⁴ M.Zięba, A.Szuwarzyński "50+ zarządzanie wiekiem", Politechnika Gdańska WZiE, Gdańsk 2008

21. Czy mogę pracownika przesunąć na inne stanowisko, jeżeli uznam, że nie radzi sobie z obowiązkami?

Art. 42 Kodeksu pracy stanowi, że przepisy o wypowiedzeniu umowy o pracę stosuje się odpowiednio do wypowiedzenia wynikających z umowy warunków pracy i płacy. Wypowiedzenie wynikających z umowy warunków pracy i płacy, zmiana jej istotnych elementów, takich jak stanowisko, czas pracy, miejsce wykonywania pracy, rodzaj pracy, wysokość wynagrodzenia, jest instytucją prawa pracy służącą pracodawcy do realizacji jego potrzeb kadrowych czy organizacyjnych. Umożliwia dalsze zatrudnienie tego samego pracownika, ale na innych niż dotychczas warunkach, bez potrzeby definitywnego rozstania. Wypowiedzenie to jest konieczne tylko wtedy, gdy dotychczasowe warunki pracy lub płacy bądź pracy i płacy mają ulec pogorszeniu w stosunku do zagwarantowanych w umowie. Wypowiedzenie stanowi propozycję pracodawcy zmodyfikowania obowiązującej strony umowy¹⁵.

W razie odmowy przyjęcia przez pracownika zaproponowanych warunków pracy lub płacy, umowa o pracę rozwiązuje się z upływem okresu dokonanego wypowiedzenia. Jeżeli pracownik przed upływem połowy okresu wypowiedzenia nie złoży oświadczenia o odmowie przyjęcia zaproponowanych warunków, uważa się, że wyraził zgodę na te warunki; pismo pracodawcy wypowiadające warunki pracy lub płacy powinno zawierać pouczenie w tej sprawie. W razie braku takiego pouczenia, pracownik może do końca okresu wypowiedzenia złożyć oświadczenie o odmowie przyjęcia zaproponowanych warunków.

Wypowiedzenie dotychczasowych warunków pracy lub płacy nie jest wymagane w razie powierzenia pracownikowi, w przypadkach uzasadnionych potrzebami pracodawcy, innej pracy niż określona w umowie o pracę na okres nie przekraczający 3 miesięcy w roku kalendarzowym, jeżeli nie powoduje to obniżenia wynagrodzenia i odpowiada kwalifikacjom pracownika.

¹⁵ www.lexpolonica.pl, M.T.Romer - Komentarz

Co ważne, pracodawca może wypowiedzieć warunki pracy lub płacy pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku, tylko wówczas gdy wypowiedzenie stało się konieczne ze względu na:

- 1) wprowadzenie nowych zasad wynagradzania dotyczących ogółu pracowników zatrudnionych u danego pracodawcy lub tej ich grupy, do której pracownik należy,
- 2) stwierdzoną orzeczeniem lekarskim utratę zdolności do wykonywania dotychczasowej pracy albo niezawinioną przez pracownika utratę uprawnień koniecznych do jej wykonywania.

Wypowiedzenie uważa się za dokonane wówczas, gdy pracownikowi zaproponowano nowe warunki na piśmie. Zaproponowanie nowych warunków stanowi istotę tego wypowiedzenia. Warunki te muszą być skonkretyzowane i precyzyjnie określone. Nie stanowi wypowiedzenia zmieniającego dotychczasowe warunki poinformowanie pracownika, że ulegną one zmianie.

22. Czy mogę zwolnić pracownika w związku z jego wiekiem?

W orzecznictwie sądów krajowych, jedną z najczęściej podnoszonych kwestii, w związku z zarzutem dyskryminacji na wiek, jest pytanie czy osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa do emerytury przez pracownika jest uzasadnioną samodzielną przyczyną wypowiedzenia umowy o pracę.

W świetle dotychczasowego orzecznictwa Sądu Najwyższego, nie ma wątpliwości, że osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego i nabycie przez niego prawa do emerytury, będąc jedynie współprzyczyną wypowiedzenia stosunku pracy, nie stanowi naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

Teza, zgodnie z którą osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego i nabycie przez niego prawa do emerytury nie może stanowić jedynej przyczyny wypowiedzenia

stosunku pracy, przez wiele lat budziła wątpliwości, o czym świadczy niejedolite orzecznictwo Sądu Najwyższego.

Już w wyroku z dnia 4 listopada 2004 roku¹⁶, SN uznał, że wypowiedzenie umowy o pracę na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracownika, który nabywa prawo do emerytury, jest nieuzasadnione. Sąd stwierdził, że wypowiedzenie umowy o pracę jedynie z przyczyny, o której mowa powyżej, powinno być każdorazowo analizowane w zależności od okoliczności konkretnego przypadku¹⁷. Czyli nie można uznać, iż automatycznie, z momentem uzyskania przez pracownika wieku emerytalnego i uzyskania przez niego prawa do emerytury, pracodawca, może bez dodatkowego uzasadnienia, wypowiedzieć mu umowę o pracę. W świetle niniejszego orzeczenia, każdorazowo w razie sporu sądowego, na pracodawcy spoczywać będzie ciężar udowodnienia, iż podejmując decyzję o wypowiedzeniu, nie zaistniały okoliczności, które mimo zaistnienia przesłanki osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego, różnicowały go w sposób dyskryminujący w świetle obowiązujących przepisów. Pracodawca może również wykazać, że dokonując wyboru pracownika do zwolnienia, kierował się także innymi obiektywnymi przesłankami, jak np. sytuacja ekonomiczna firmy, czy szczególne wymagania zawodowe, którym pracownik z powodu wieku nie może sprostać. Z jednej strony są zawody, w których kluczowe znaczenia ma doświadczenie i praktyka w zawodzie, ale też takie, w których najważniejsza jest sprawność fizyczna, mobilność i dyspozycyjność pracownika, a więc z przyczyn obiektywnych, wiek może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę. W trakcie postępowania sądowego, jeżeli pracodawca nie przedstawi przekonujących argumentów za słusnością swojego postępowania, poniesie odpowiedzialność odszkodowawczą z tytułu zaistniałej dyskryminacji ze względu na wiek.

Wszelkie rozbieżności orzecznictwa co do interpretacji obowiązującego prawa w przedmiotowym zakresie, Sąd Najwyższy rozstrzygnął w uchwale z 21 stycznia 2009 r. (II PZP 13/2008), w której stwierdził, iż wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku

¹⁶ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2004 roku, I PK 7/04, OSNP 2005 Nr 12, poz. 171

¹⁷ E.Maniewska „Dyskryminacja ze względu na wiek” PiZS z. 2, 2006 r.

emerytalnego stanowi bezpośrednią dyskryminację ze względu na wiek. Pogląd swój SN uzasadnił koniecznością zachęcania pracowników do jak najdłuższego pozostawania w zatrudnieniu nawet po przekroczeniu granicy wieku uprawniającej do świadczeń emerytalnych, jeżeli tylko mogą i chcą nadal pracować.

Takie rozwiązanie, z jednej strony nie pozbawia osób, które osiągnęły wiek emerytalny stabilności zatrudnienia na równi z innymi pracownikami, a z drugiej strony daje pracodawcy możliwość rozwiązania stosunku pracy z tymi osobami w pierwszej kolejności, gdy zaistnieje taka potrzeba po jego stronie (np. reorganizacja zakładu pracy).

Kolejny problem, równie dotkliwy dla starszych pracowników, to limity wiekowe wykonywania poszczególnych zawodów. Na ten temat wypowiadał się wielokrotnie zarówno Europejski Trybunał Sprawiedliwości, jak i sądy krajowe. W zawodach takich, jak sędzia, farmaceuta czy pilot przepisy prawa wprost wskazują wiek, wraz z ukończeniem którego osoba zostaje pozbawiona możliwości wykonywania zawodu i to bez względu na kondycję umysłową czy fizyczną, w jakiej aktualnie się znajduje.

Ograniczenia wiekowe w wykonywaniu niektórych zawodów są wskazane i uzasadnione. Wątpliwości budzą jednak regulacje krajowe, które określają wiek, wraz z osiągnięciem którego, osoby wykonujące dany zawód automatycznie zostają pozbawione możliwości jego wykonywania. Jak wynika z orzecnictwa ETS, taka praktyka stoi w sprzeczności z antydyskryminacyjnym prawem Unii Europejskiej, ale również z obowiązkiem równego traktowania, o którym mowa w art. 32 Konstytucji RP oraz Kodeksie pracy.

23. Czy zwolnienie pracownika przed emeryturą jest możliwe?

Zgodnie z art. 39 Kodeksu pracy, istnieje zakaz wypowiedzania stosunku pracy pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Taki przepis, nie może być uważany za dyskryminujący tych pracowników, którzy nie są w wieku przedemerytalnym. Przepis ten nie ma zastosowania jedynie w sytuacji, gdy dojdzie do ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy. Jest rzeczą naturalną, że likwidacja czy upadłość pracodawcy w konsekwencji prowadzą do rozwiązania istniejących stosunków pracy.

24. Czy osoba na emeryturze może być zatrudniona na etacie?

W świetle ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. 2009 r. Nr 153 poz. 1227), osoba pozostająca na emeryturze, może być zatrudniona na umowę o pracę. Powyższa ustawa nie przewiduje bowiem zakazu kontynuowania, czy też podjęcia zatrudnienia przez emeryta. Jednakże należy pamiętać, że wysokość osiąganych przychodów z tytułu działalności podlegającej obowiązkowi ubezpieczenia społecznego może spowodować zawieszenie prawa lub zmniejszenie wysokości przyznanego świadczenia (emerytury).

25. Czy pracodawcom, którzy zatrudniają osoby 50+ przysługują z tego tytułu jakieś szczególne uprawnienia?

Szczególne uprawnienia dla pracodawców, którzy zatrudniają starszych pracowników, zostały wprowadzone ustawą z 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 6, poz. 33), która obowiązuje od 1 lutego 2009 r. Zgodnie z tą nowelizacją,

przedsiębiorcy zatrudniający osoby powyżej 50 roku życia mogą zaoszczędzić na Funduszu Pracy i wynagrodzeniu chorobowym pracownika.

Przez rok, od momentu zatrudnienia pracownika, który ukończył 50 lat, pracodawca nie musi opłacać składek do Funduszu Pracy. Zwolnienie obowiązuje począwszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę ze starszym pracownikiem. Przepisy te przewidują również dodatkowe zwolnienie z opłacania składek za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni). To, ile firma zaoszczędzi dzięki niepłaceniu składek, zależy od liczby zatrudnianych przez nią starszych pracowników. Im jest ich więcej, tym wyższe kwoty oszczędności.

Ponadto, od 1 lutego 2009 r. firmy płacą za 14 dni choroby pracownika, który ukończył 50 lat, a nie jak wcześniej za 33 dni. Umożliwiono też pracownikom, którzy ukończyli 45 lat, uczestnictwo w szkoleniach finansowanych przez starostę z Funduszu Pracy.

26. Czy pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi wobec osoby starszej w zespole pracowników?

W świetle art. 94³ § 1 Kodeksu pracy, pracodawca ma obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Niestety Kodeks pracy nie reguluje dokładnie na czym to przeciwdziałanie powinno polegać. Jak się wydaje, wysiłek pracodawcy ma sens tylko wówczas, gdy podejmowane rozwiązania nastawione są na profilaktykę. Domaganie się zaprzestania szkodliwych działań lub zachowań jest oczywiście niezbędne, ale może już nie uchronić przed negatywnymi skutkami mobbingu zarówno pracodawcy (np. odpowiedzialnością odszkodowawczą wobec ofiary mobbingu), jak i pracownika (np. rozstrojem zdrowia, utratą zaufania do pracodawcy, współpracowników).

Oprócz działań takich jak, organizowanie szkoleń mających na celu podniesienie wiedzy merytorycznej na temat zjawiska, zaleca się wprowadzenie tzw. wewnętrzzakładowych procedur antymobbingowych (często razem z procedurami

antydiskryminacyjnymi). Najprostszą i zarazem najbardziej efektywną oraz przejrzystą formą takiej regulacji jest osobny regulamin antymobbingowy (oraz antydyskryminacyjny). Procedura ta powinna znaleźć miejsce w systemie wewnętrznych aktów prawnych zakładu pracy jako formalne i praktyczne odniesienie do ustawowego obowiązku przeciwdziałania zjawiskom mobbingu i dyskryminacji. Można również włączyć jego zapisy do regulaminu pracy, który zgodnie z art. 104 § 1 Kodeksu pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

Aby w pełni wykorzystać to narzędzie, najpierw należy podjąć następujące kroki:

- zbadać, które zagadnienia dotyczące relacji pomiędzy ludźmi w zakładzie pracy są dla pracowników najbardziej znaczące i interesujące;
- uświadomić potrzebę opracowania takiej regulacji;
- zachęcić dużą liczbę pracowników różnych szczebli do uczestnictwa w opracowywaniu regulacji;
- przeanalizować rozwiązania stosowane w innych organizacjach, a także w innych krajach¹⁸.

Co ważne, w regulaminie należy wskazać konkretną procedurę, na mocy której pracownik będący ofiarą mobbingu czy dyskryminacji, będzie miał możliwość zgłosić zaistniałe nieprawidłowości i oczekiwać, że jego problemy w tym zakresie zostaną skutecznie rozwiązane.

¹⁸ J. Marciniak, „Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach”, Warszawa 2007

27. Co grozi pracodawcy, jeżeli dyskryminuje w miejscu pracy?

W świetle art. 18^{3d} Kodeksu pracy, osoba wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów. Nie ma ograniczenia co do górnej wysokości odszkodowania. W świetle obowiązującego prawa, pracownik, który stawia pracodawcy zarzut dyskryminacji, nie ma obowiązku jej udowadniać (wystarczy gdy uprawdopodobni). Jeżeli jednak, pracownik dochodzi odszkodowania powyżej dolnej ustawowej granicy (równowartość minimalnego wynagrodzenia) musi udowodnić wysokość poniesionej szkody. W praktyce, powyższej kwoty minimalnego wynagrodzenia, pracownik może dochodzić odszkodowania, tylko wówczas, gdy po jego stronie powstała szkoda, której wysokość potrafi przed sądem udowodnić. Przy czym szkoda obejmuje nie tylko stratę, ale również utracone korzyści. Wykazanie wysokości szkody nie jest konieczne w razie dochodzenia odszkodowania w kwocie minimalnej.

Podmiotem, który ponosi odpowiedzialność odszkodowawczą z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu jest zawsze pracodawca, bez względu na to, czy to on osobiście dopuścił się dyskryminacji, czy też któryś z jego pracowników. Pracodawca odpowiada z tytułu zaistniałej dyskryminacji, bez względu na to, czy wiedział, iż w jego zakładzie pracy mają miejsce praktyki o charakterze dyskryminującym pracownika lub grupy pracowników, czy też świadomości takiej nie miał. Odpowiedzialność ponosi również niedoszły pracodawca, w kontekście dyskryminacji na etapie rekrutacji, gdzie dyskryminuje podmiot, który w konsekwencji naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu, nie nawiązał z kandydatem na dane stanowisko stosunku pracy.

Co ważne, pracodawcy przysługuje wobec pracownika dyskryminującego roszczenie regresowe (roszczenie o zrekompensowanie strat jakie firma poniosła w wyniku postępowania sądowego) na podstawie przepisów kodeksu cywilnego (m.in. art.

415 i n., art. 23, 24 Kodeksu cywilnego), w sytuacji, gdy pracownik działał niezgodnie z zasadami i przepisami wewnętrznymi firmy).

Ponadto, osoba, która bezpośrednio dyskryminuje (przełożony, kierownik, menadżer, współpracownik) może zostać pociągnięty przez ofiarę swojego działania do odpowiedzialności cywilnej (art. 23, 24 Kodeksu cywilnego - z tytułu naruszenia jej dóbr osobistych), bądź odpowiedzialności karnej (np. za przestępstwa Kodeksu karnego z art. 194 – przeciwko wolności sumienia i wyznania, art. 197, 199 – przeciwko wolności seksualnej i obyczajowości, art. 156 – przeciwko zdrowiu, art. 212, 216, 217 – przeciwko czci i nietykalności cielesnej, art. 218-221 – przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową), w zależności od charakteru czynu. Ponadto osoba, która bezpośrednio dyskryminuje może być pociągnięta przez pracodawcę do odpowiedzialności dyscyplinarnej.

28. Czy stwarzając lepsze warunki pracy starszym pracownikom nie narażam się na zarzut, że dyskryminuję młodszych?

Jednym z głównych powodów, dla których pracodawcy ciągle nie robią zbyt wiele w kierunku rekrutowania, czy zatrzymywania starszych pracowników jest fakt, że nie dostrzegają tego problemu w pełni, obawiają się, iż doprowadzi to do dyskryminacji osób młodszych albo nie wiedzą jak robić to skutecznie.

Jak wynika z analizy obowiązujących regulacji antydyskryminacyjnych (rodział IIa działu pierwszego Kodeksu Pracy), pracodawca ma wystarczająco dużo swobody, ażeby stosować rozwiązania korzystne dla starszych pracowników, które mieszczą się w granicach dozwolonego różnicowania sytuacji pracowników, o których mowa w art. 18^{3b} §2 i §3 Kodeksu pracy, a więc nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania wobec osób młodszych.

Zarządzanie różnorodnością jest jedną z propozycji zabezpieczenia firmy na okoliczność niedoboru pracowników i oznacza wszelkie działania pracodawcy, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu

pracy¹⁹. W praktyce jest to sposób zarządzania personelem przez pracodawcę, który pozwala mu na lepsze dopasowanie profilu pracownika do danego stanowiska i do potrzeb konkretnej organizacji (np. poprzez wdrażanie procedur rekrutacji, zmiany organizacyjne, realizację szkoleń). Działania te mają na celu jak najdłuższe zatrzymanie pracownika w firmie, jego większe zaangażowanie, a co za tym idzie usprawnienie działalności całej organizacji. Jednym z rozwiązań należących do strategii zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem.

Pracodawca, który podejmuje odpowiednie działania szkoleniowe wewnątrz firmy, wprowadza wewnątrzzakładowe regulacje antydyskryminacyjne, promuje pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo, oferty pracy konstruuje w sposób atrakcyjny dla osób starszych, skutecznie buduje markę pracodawcy wiarygodnego w segmencie starszych pracowników, pokazuje, że firma jest zaangażowana w realizowanie ich potrzeb. Silna marka pracodawcy w połączeniu z atrakcyjnymi dla starszych pracowników stanowiskami jest najważniejszym elementem w procesie pozyskiwania ich do zapewnienia wolnych stanowisk.

¹⁹ "Zarządzanie różnorodnością" Materiały dla osób uczestniczących Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2008 Warszawa, Idea zmiany

Warto przeczytać

Nowe spojrzenie na pracowników 50+. Raport ekspercki Manpower.

„Jaki procent pracowników Twojego przedsiębiorstwa planuje przejść na emeryturę w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat? Jaki to będzie miało wpływ na Twoją firmę? Są to kluczowe pytania, które powinny paść na spotkaniach kadry kierowniczej na całym świecie, gdyż niedobór talentów pogłębia się.” Na te pytania odpowiadają autorzy raportu. Do pobrania na stronie internetowej: www.manpower.pl.

Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw

„Jak wdrażać koncepcje zarządzania różnorodnością, szczególnie gdy nie jest się dużą korporacją. Poniżej zamieszczona broszura pokazuje w skrócie jak można osiągnąć sukces korzystając z potencjału zróżnicowanego zespołu pracowników.” Publikacja przygotowana przez Dyrektorat Generalny d.s. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans. Do pobrania na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/>

Pracownicy 45+ w naszej firmie

Zbiór ciekawych tekstów na temat tego jak zarządzać wiekiem w firmach. Bogusława Urbaniak, Iwona Wieczorek, Pracownicy 45+ w naszej firmie”, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007. Do pobrania na stronie internetowej: <http://www.zysk50plus.pl/>

Jednakowe prawa równe traktowanie. Informacje dla pracodawców

Informator przygotowany przez Państwową Inspekcję Pracy zawiera wskazówki, opis podstawowych zasad i działań, które pracodawca powinien wdrażać w miejscu pracy w konsekwencji wprowadzenia zapisów antydykryminacyjnych do polskiego kodeksu pracy. Do pobrania na stronie: <http://www.pip.gov.pl/>

Prawo pracy. Informator dla pracodawców. Katarzyna Pietruszyńska

Podstawowe informacje dotyczące prawa pracy. Podręcznik w PDF. Do pobrania na stronie: <http://www.pip.gov.pl/html/pl/doc/07040021.pdf>

Praktyczny poradnik prawa pracy dla pracownika. Piotr Wojciechowski

Podstawowe informacje dotyczące prawa pracy dla pracowników, przydatne również dla pracodawców. Podręcznik w PDF. Do pobrania na stronie: <http://www.pip.gov.pl/>

Strona internetowa projektu „Zysk z dojrzałości”

Projekt oraz serwis www.zysk50plus.pl jest inicjatywą skierowaną do pracodawców, specjalistów HR oraz instytucji rynku pracy, którego celem jest promocja i zapewnienie informacji na temat rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, służących dłuższej i pełniejszej aktywności zawodowej osób powyżej 50 roku życia. www.zysk50plus.pl

Strona internetowa projektu "manAGE"- zarządzanie wiekiem w firmach

Celem głównym projektu jest wzmocnienie zarządzania zasobami ludzkimi w firmach w obszarze zarządzania strukturą wieku. Na stronie można znaleźć interaktywnych kurs e-learningowy dotyczący zarządzania wiekiem. <http://www.ldv-manage.eu/pl/>

Strona internetowa projektu „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający adaptacyjność przedsiębiorstw”.

Celem projektu jest podniesienie wiedzy i umiejętności zarówno pracodawców, jak i związkowców w zakresie wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Na stronie można znaleźć informacje na temat zarządzania wiekiem oraz ofertę bezpłatnych szkoleń. <http://zwiekiem.eu/>

Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Podstrona MPiPS, dotycząca problemów dyskryminacji i równouprawnienia. Znajdują się tu również informacje dotyczące zarządzania wiekiem. <http://www.kobieta.gov.pl/>

Strona internetowa projektu „Telepraca – nowa forma organizacji pracy w przedsiębiorstwach”.

Celem projektu jest propagowanie zdalnej formy zatrudnienia wśród właścicieli, kadry zarządzającej oraz pracowników przedsiębiorstw. Strona zawiera kompendium wiedzy dotyczącej pracy na odległość. <http://www.telepraca.gov.pl/>

Strona projektu „Nikt nie rodzi się z uprzedzeniami”.

„Nikt nie rodzi się z uprzedzeniami" to program z zakresu edukacji antydyskryminacyjnej. Strona internetowa zawiera bardzo bogatą bibliotekę tekstów o dyskryminacji. <http://www.bezuprzedzen.org/>

Organizacje i instytucje

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

<http://www.mpips.gov.pl/>

Stowarzyszenie Interwencji Prawnej

www.interwencjaprawna.pl

Portal organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy

www.bezrobocie.org.pl

Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia

www.saz.org.pl

Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami

www.pszk.org.pl

Fundacja Ignorantia Iuros Nocet

www.prawopracy.org

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

www.pkpplewiatan.pl

Business Centre Club

www.bcc.org.pl

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

www.fise.org.pl

Stowarzyszenie Interwencji Prawnej

Misją Stowarzyszenia Interwencji Prawnej (SIP) jest udzielanie pomocy i ochrony prawnej osobom, których prawa i wolności są zagrożone lub naruszane oraz podnoszenie świadomości prawnej i obywatelskiej w społeczeństwie.

Stowarzyszenie udziela porad prawnych oraz reprezentuje klientów przed organami administracji i przed sądami. Prowadzi też aktywności, które mają na celu wprowadzenie zmian systemowych w prawie i polityce społecznej, np. poprzez uczestnictwo w konferencjach, konsultację aktów prawnych, komentowanie przepisów prawa, sporządzanie ekspertyz i opinii, a także działalność informacyjną, badawczą i wydawniczą.

Celami Stowarzyszenia Interwencji Prawnej, zgodnie ze Statutem, są:

1. przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i dyskryminacji wszystkich członków społeczeństwa;
2. pomoc osobom zagrożonym marginalizacją lub znajdującym się w trudnej sytuacji;
3. działanie na rzecz przestrzegania praw człowieka;
4. propagowanie idei sprawiedliwości naprawczej;
5. działanie na rzecz równego statusu kobiet i mężczyzn;
6. przeciwdziałanie przemocy;
7. podnoszenie świadomości prawnej w społeczeństwie.

Kontakt:

Stowarzyszenie Interwencji Prawnej

Al. 3 Maja 12 lok. 510

00-391 Warszawa

Tel: 22 621 51 65

interwencja@interwencjaprawna.pl

www.interwencjaprawna.pl