

Rynek pracy  
a osoby bezrobotne

50+

Bariery i szanse



## Pertti Linkola

Od 1996 roku zatrudniony w Ministerstwie Pracy, Departamencie Zbiorowych Stosunków Pracy (Industrial Relations). Pracę w Ministerstwie rozpoczął już z dużym doświadczeniem doradczym oraz wiedzą z zakresu kultury i organizacji pracy oraz życia zawodowego. Podczas przygotowań do realizacji „Narodowego Programu Wiekowego” kierował pracami zespołu badawczego, a także uczestniczył w pracach nad kierunkami nowej polityki dotyczącej starzenia się populacji w wieku produkcyjnym. W latach 1998 – 2002 zajmował stanowisko menadżera Programu z ramienia Ministerstwa Pracy. Obecnie specjalizuje się w systemach płac i wynagrodzeń oraz ich zastosowaniu w działaniach na rzecz rozwoju i poprawy warunków pracy.

# Nowa polityka wiekowa Finlandii od 1995 roku

## Podstawowy czynnik sukcesu – zapanowanie nad prawidłowymi napięciami

Kierunki nowej fińskiej narodowej polityki wiekowej wspierającej długi staż pracy określa Narodowy Program Wiekowy na lata 1998-2002. Główną było zrównoważone dostosowanie do siebie bardzo różnych, nawet sprzecznych ze sobą kwestii w ramach tego samego programu. W niniejszym artykule spróbuję przedstawić, jak w praktyce fińskiej polityki wiekowej przejawia się ta główna zasada nazwana „zrównoważonym zastosowaniem”. Fińska polityka wiekowa jest interesująca z tego względu, że w Finlandii różnice w wielkości roczników są wyjątkowo duże, a proces starzenia się społeczeństwa, wynikający z budowy struktury ludności, jest bardzo szybki. Przykład Finlandii jest

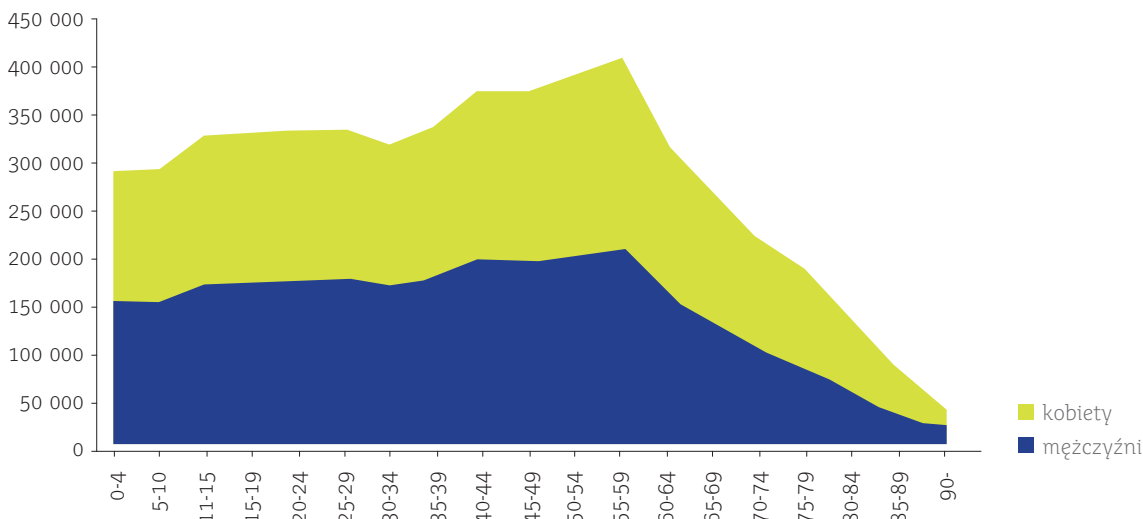
ciekawy także dlatego, że udało się tu doprowadzić do wzrostu zatrudnienia starzejącej się części społeczeństwa (zob. wykresy 1 i 2), a zasadnicze rozwiązania wymagane przez nową politykę wiekową i niezbędne reformy systemu emerytalnego zostały przeprowadzone w stosunkowo sprzyjającej atmosferze społecznej.

## 1. Odejście od polityki wcześniejszych emerytur

Fińską politykę wiekową najlepiej charakteryzuje fakt zrealizowania w 2005 roku kompleksowej i obejmującej szerokie kręgi społeczeństwa reformy systemu emerytalnego, jej celem było wprowadzenie wyższego wieku emerytalnego. Reforma ta była długo przygotowywana i uwzględniono w niej wielostronne aspekty rozwoju zatrudnienia i polityki rynku pracy. I tak na przykład

### Wykres 1.

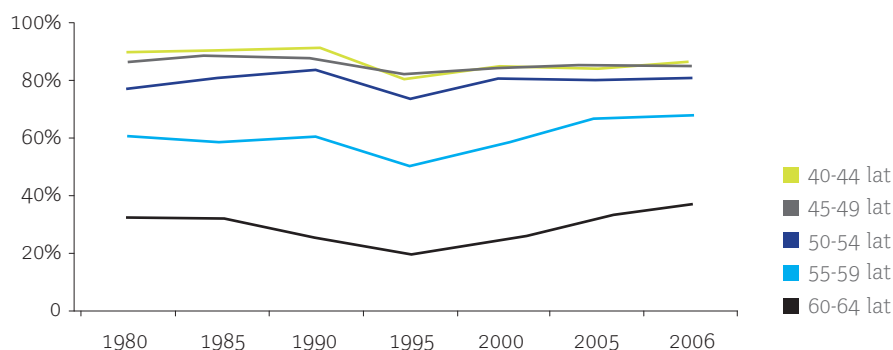
Populacja w Finlandii wg grup wieku, 2006 r.





## Wykres 2.

Finlandia: Stopa zatrudnienia w grupach wiekowych 40 + (w procentach)



liczbę kontynuujących pracę starzejących się członków społeczeństwa i stopień ich zatrudnienia udało się poważnie zwiększyć w odpowiednim czasie przed wejściem w życie nowej reformy emerytalnej. Akceptację zmian w polityce wiekowej uzyskano przez programowe prowadzenie prac rozwojowych i kampanii społecznej. Reforma emerytalna nie oznacza podniesienia ustalonego prawem wieku emerytalnego. W 2005 roku Finowie przeszli na **elastyczny wiek emerytalny** – na emeryturę można odejść w wieku 62 lat, a wiek emerytalny to 63-68 lat. Wiek emerytalny w zasadzie obniżył się w stosunku do poprzedniego okresu, kiedy to wynosił 65 lat, ponieważ nie można było go utrzymać na dotychczasowym poziomie.

Lepszym rozwiązaniem było stworzenie nowego, elastycznego, powszechnego wieku emerytalnego, wynagradzającego długi staż pracy, niż utrzymanie różnorodnego asortymentu możliwości wyboru wcześniejszej emerytury, który umożliwiał często pracownikom bardzo dogodne przejście na wcześniejszą emeryturę. Taki asortyment ma rujnujący wpływ na kulturę i moralność pracowników, ze względu na fakt, że nie daje wszystkim jednakowych możliwości przejścia na emeryturę.

W nowym systemie emerytalnym długi staż pracy wynagradza się lepszą emeryturą. Przy obliczaniu emerytury ostatnie lata pracy mają największe znaczenie dla jej wysokości i ma to zachęcić do kontynuowania pracy

Rodzaj świadczenia	Granica wieku
<b>Indywidualna wcześniejsza emerytura</b>	
1986-1994	55 lat
1994-1998	58 lat
2000-2004	60 lat
W 2005 roku zlikwidowano wcześniejszą emeryturę	
<b>Częściowa emerytura</b>	
1987-1994	58 lat
1998-2002	56 lat
2003-	58 lat
<b>Wcześniejsza emerytura dla bezrobotnych</b>	
1971-1977	60 lat
1978-1980	58 lat
1981-1985	55 lat
1985-1989	55-59 lat
1990-2004	60 lat
W 2005 roku zlikwidowano wcześniejszą emeryturę dla bezrobotnych	

zawodowej. Doświadczenia z pierwszych lat po wprowadzeniu nowego systemu emerytalnego przeszły wszelkie oczekiwania, ale wpływ na to miały również dobra sytuacja gospodarcza Finlandii i pozytywny rozwój zatrudnienia.

Elastyczne podejście do stosowania polityki wcześniejszych emerytur obrazuje fakt, iż granice wieku przejścia na tego rodzaju emeryturę zmieniano dosyć często i mimo że oznaczało to w zasadzie różnicowanie sytuacji osób urodzonych w różnych latach, nie powstała wspólna grupa przeciwstawiająca się tym zmianom.

W ostatnich latach centralnym dążeniem fińskiej polityki wiekowej, dotyczącej życia zawodowego, było odejście od rozwiązywania problemów rynku siły roboczej za pomocą systemu wcześniejszych emerytur, a w szczególności wcześniejszych emerytur dla bezrobotnych.

Problematyczny system wcześniejszych emerytur rodził się stopniowo w wyniku nacisków społecznych. Pokolenie wyżu demograficznego z lat powojennych rozpoczęło pracę zawodową, jednocześnie nastąpił szybki proces zmiany struktury gospodarki i urbanizacji, przeobrażenie ze społeczeństwa z przewagą rolnictwa na społeczeństwo przemysłowo-usługowe. Na początku rozwiązaniem problemów z nadmiarem siły roboczej okazała się emigracja, głównie do Szwecji. W latach siedemdziesiątych kwestie związane z siłą roboczą, a wynikające ze zmian struktury gospodarki, zaczęto regulować za pomocą wcześniejszych emerytur, a w szczególności wcześniejszych emerytur dla bezrobotnych. Pozwoliło to na wymianę siły roboczej na nową i młodszą. Począwszy od lat osiemdziesiątych granicę wieku przechodzenia na wcześniejszą emeryturę zmieniano tak często, jak uważano, że wymaga tego sytuacja. Zakres przystępujących przywilejów również ulegał niejednokrotnie modyfikacji, zaś emerytury stanowiły narzędzie regulowania rynku pracy.

Częste zmiany systemu wcześniejszych emerytur nie były dużymi reformami społecznymi, a jedynie niewielkimi zmianami wynikającymi z polityki bodźców gospodarczych. Przeprowadzane w Finlandii działania charakteryzowała polityka małych kroków i równoważenie różnych nacisków politycznych. Przez ostatnie 15 lat kolejne rządy i koalicje rządowe miały na względzie wielki społeczny cel: wiek emerytalny należało podnieść w dłuższym przedziale czasowym. Prognozy kosztów systemu emerytalnego wskazują na ich niewspółmierne zwiększenie. Średni okres przebywania na emeryturze wzrósł w okresie od 1960 do 2000 roku o 10 lat, z czego połowa wynika z przedłużenia życia ludzi, połowa zaś z obniżenia granicy wiekowej przechodzenia na emeryturę.

## 2. Napięcia jako punkt wyjścia dla innowacji w polityce wiekowej

Typowymi zjawiskami w pracy są bardzo różnorodne, sprzeczne ze sobą naciski i napięcia. Często badający zjawiska zachodzące w środowisku pracy zauważają jedynie konflikty pomiędzy pracodawcą i pracownikami lub w ramach grup personelu, ale te związane z polityką pracy wynikają z zupełnie innych przyczyn. Gdy w decyzjach politycznych kładzie się jednocześnie nacisk na zupełnie przeciwstawne interesy, łańcuch pojedynczych przedsięwzięć może wyglądać na niespójny czy nawet sprzeczny. Przykłady sprzeczności łatwo znaleźć, gdy rozpatrzy się sprawy, na które wpływa polityka dotycząca rynku pracy lub działania w miejscach pracy.

Wspólna korzyść wymaga wzięcia pod uwagę w równej mierze konflikty pomiędzy różnymi grupami interesów,

bezrobocie wśród młodzieży	vs	długi staż pracy
kształcenie pracowników najwyższej klasy	vs	zatrudnianie słabych pracowników
konkurencyjność przemysłu eksportowego	vs	system opieki nad pracownikami
wynagradzanie najlepszych pracowników	vs	solidarność z najmniej zarabiającymi
elastyczne wykorzystywanie siły roboczej	vs	zapewnienie pozycji personelowi
opodatkowanie kapitału i inwestycje	vs	opodatkowanie pracy i przyjemność z wykonywanej pracy
wysoka wydajność	vs	zmęczenie pracą
potrzeby w krótkim przedziale czasu	vs	potrzeby w długim przedziale czasu
warunki rozwoju talentów	vs	uznawanie ludzi bez talentów za równorzędnych



bez względu na fakt, iż w społeczeństwie przedstawiciele powinny bronić swoich, już uzyskanych przywilejów, a człowiekowi często trudno jest zdać sobie sprawę z zasadności swojego myślenia. Tematem znajdującego się w Internecie końcowego raportu dotyczącego fińskiego Narodowego Programu Wiekowego jest „**zrównoważone zastosowanie**”. Równowaga jest warunkiem koniecznym, ponieważ program dotyczy grup, których interesy mogą być ze sobą sprzeczne. Dążąc do równowagi nie dążono jednak tylko do kompromisów, ale również do znalezienia innowacji, które umożliwiają najbardziej korzystny, całościowy rozwój społeczny, aby możliwie wiele grup mogło z niego skorzystać.

W ubiegłym stuleciu, najbardziej wpływowy amerykański nauczyciel sztuki kierowania Peter Drucker napisał w należącym do klasyki artykule dotyczącym rodzenia się innowacji: „Ze wszystkich czynników innowacji najpewniejszy jest rozwój demograficzny”. Wielkość kohort demograficznych jest zmienna, poziom wykształcenia rośnie, stan zdrowia zmienia się, różne pokolenia mają odmienny bagaż doświadczeń, system wartości, poglądy i preferencje konsumpcyjne, a ludzie należący do innych generacji nie wybierają zawodu i miejsca zamieszkania, kierując się tymi samymi pobudkami.

Odpowiadanie na wyzwania wynikające z różnic demograficznych pobudza dynamikę gospodarki i oferuje możliwości działalności handlowej, ale jednocześnie stwarza wyzwania publicznej polityce zatrudnienia i polityce społecznej oraz wywiera presję na innowacyjność. Opanowanie konfliktów wymaga zmian w polityce, a ich w procesie realizacji należy brać pod uwagę różne rodzaje napięć, aby zmiany te mogły być zrealizowane. Podstawą innowacyjności w polityce jest umiejętność określenia wspólnych celów i poniesienia niezbędnego wysiłku, aby uzyskać akceptację i wolę społeczeństwa.

### 3. Modernizacja polityki dotyczącej wieku emerytalnego poparta jednomyslnością

Biorąc pod uwagę proces starzenia się społeczeństwa, rozwój sytuacji demograficznej w Finlandii można było w pewien sposób przewidzieć, co umożliwiło zauważenie nadchodzących problemów we właściwym czasie. Finlandia jako pierwszy z krajów Unii Europejskiej zaczęła konsekwentnie modernizować politykę dotyczącą starzejącego się społeczeństwa i starzejącej się siły roboczej. Tło dla reform stanowiły analizy potrzeb w zakresie siły roboczej i obliczenia kosztów emerytur sporządzone na początku lat dziewięćdziesiątych przez fińskie Ministerstwo Pracy. Opierając się na uzyskanych danych, rząd powołał w 1995 roku **Komisję ds. starzejących**

**się pracowników w życiu zawodowym**, składała się ona z przedstawicieli władz publicznych i aktorów rynku pracy, a jej celem była szersza analiza sytuacji starzejących się pracowników na rynku pracy oraz opracowanie propozycji działań, które miałyby doprowadzić do poprawy warunków ich zatrudnienia. Już w momencie rozpoczęcia pracy Komisji została przeprowadzona debata na temat starzenia się pracowników i jego wpływu na rynek pracy, której głównym celem było zobowiązanie decydentów do rozwiązania problemu, mimo iż możliwe rozwiązania nie były jeszcze znane. Komisja rozpoczęła więc pracę w sytuacji, gdy mające powstać w przyszłości problemy wynikające ze starzenia się społeczeństwa były już zidentyfikowane.

Z punktu widzenia opanowania napięć, Komisja, w której reprezentowane były strony dialogu społecznego i reprezentanci różnych grup społecznych, sporządziła jednomyslną analizę z całości polityki dotyczącej wieku emerytalnego. Stanowiła ona najważniejszy punkt wyjściowy dla nowego programu działań i kształtu polityki społecznej. Mimo iż komitet nie znalazł propozycji rozwiązań dla wszystkich problemów i ustosunkował się ostrożnie do kwestii wcześniejszej emerytury, dał on „sygnał startowy” do pierwszej fazy działań, dalszej analizy problemów, a także społecznej debaty i zmiany poglądów oraz stworzenia nowych propozycji rozwiązań prawnych.

Na posiedzeniach Komisji strony potwierdziły istnienie wspólnych problemów. Średni wiek przejścia na emeryturę spadł w latach dziewięćdziesiątych i wynosił 59 lat. Wiek zakończenia pracy zawodowej był jednak jeszcze niższy, ponieważ w dogodnym systemie wcześniejszych emerytur dla bezrobotnych przejście na emeryturę poprzedzał okres wieloletniego bezrobocia. Przedsiębiorstwa zwalniały z pracy przede wszystkim starszych pracowników, którzy mieli możliwość uzyskania najpierw przez określony okres pełnego zasiłku, a następnie przejścia na wcześniejszą emeryturę dla bezrobotnych. **Wcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej stało się częścią fińskiego stylu życia.** Powodem zwalniania starszych pracowników była również obawa o to, czy potrafią się oni dostosować do wymagań stawianych przez społeczeństwo informatyczne, a także przekonanie o większym ryzyku zachorowań i absencji w pracy tej grupy wiekowej. W latach dziewięćdziesiątych uległy zmianie wymagania w stosunku do wiedzy i umiejętności pracowników. Starsi pracownicy niejednokrotnie nie mogli im sprostać. W okresie kryzysu znaczenie miał również poziom płac i stosunek pracy. Ludzi młodych, rozpoczynających staż pracy, można było zatrudnić na okres tymczasowy i płacić im niższe wynagrodzenie. W wypadku starszych pracowników umowa o pracę jest na czas nieokreślony, a wynagrodzenie na wyższym poziomie.

Obniżenie wieku zakończenia aktywności zawodowej i ucieczka starszych pracowników z rynku pracy, nie wynikała jedynie z postaw i zachowań pracodawców. Zwiększające się tempo pracy, budziło niepewność o ciągłość stosunku pracy i o poziom własnych umiejętności. Stąd – część starszych pracowników uznała, że dla nich samych bezpieczniejszą i ze względu na



jakość życia lepszą alternatywą będzie wykorzystanie możliwości dostępnych w ramach systemu świadczeń emerytalnych. Wybór ten dawał również możliwość poświęcenia dodatkowego czasu na wykonanie prac domowych i życie rodzinne. Możliwie jak najwcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej oznaczało często w praktyce maksymalizację wynagrodzenia za godzinę za cały okres stażu pracy (wynagrodzenie + zasiłek dla bezrobotnych + emerytura/godziny pracy z całego stażu pracy).

## Analiza podstawowych czynników zatrudnienia

Komisja zajmująca się warunkami zatrudnienia starzejących się pracowników sporządziła raport dotyczący czynników, które decydowały o poziomie zatrudnienia – czynników, na które można mieć wpływ. Podstawą raportu były dane uzyskane z badań. Informacje te systematycznie pogłębiano i rozszerzano.

Zgodnie z opinią Komisji jednym z najważniejszych elementów wpływających na poziom zatrudnienia jest stan zdrowia starzejących się pracowników. Oprócz zdrowia istotne są także czynniki osobiste, takie jak: fachowość pracownika, organizacja pracy, inne fizyczne i psychiczne zdolności do działania, dbałość

o własne zdrowie, umiejętności socjalne, możliwość i gotowość związania się ze swoją pracą i jej rozwojem. Kwestie, które wpływają na zdolność do pracy, a wynikają z warunków w miejscu pracy to między innymi funkcjonowanie wzajemnych oddziaływań i systemu kierowania, wspólne prace nad rozwojem procesów pracy i wzajemne wspieranie się przez pracowników. **Praca i jej środowisko** tworzą warunki pracy poprzez ustalenie jej przedmiotu, określenie wyzwań, regulują fizyczne i psychiczne obciążenie pracą, nadają jej sens, dają możliwość wpływania na nią, ustalają warunki i narzędzia pracy oraz ergonomię. **Metody działania pracodawcy i hierarchia wartości** uwidaczniają się w systemie wynagradzania pracowników, polityce personalnej, systemie zarządzania i w relacjach z pracownikami, jego umiejętnościach współpracy, dbaniu o bezpieczeństwo pracy i opiekę zdrowotną dla pracowników.

Na sytuację pracowników starzejących się wpływały również zmiany w samym charakterze pracy, które, zwiększały stopień zmęczenia pracą. Wiele badań pokazało, że ilość pracy wzrosła, należało ją wykonywać sprawniej i w krótszym czasie. Pośpiech jest spowodowany zmniejszeniem liczby personelu, zwiększeniem ilościowym produkcji, zmianami organizacyjnymi w samych miejscach pracy i metodach pracy. Między innymi szybsze tempo przebiegu procesów produkcyjnych i pracy zostało uznane za czynnik przyspieszający tempo samej pracy, mimo że równocześnie wprowadzanie nowych technologii i lepszych metod pracy zmniejszyło ogólne obciążenie pracowników.

Nie bez znaczenia pozostawały również nowe obciążenia związane ze wzrostem wymagań i koniecznością nauki przez całe życie, a wymóg ciągłego podnoszenia kwalifikacji dotyczył zarówno pracodawców, jak i pracowników. Większe otwarcie się gospodarki narodowej, krótsze cykle w biznesie i globalizacja zwiększyły niestabilność umów o pracę. Warto zwrócić uwagę na fakt, że poziom podstawowego i zawodowego wykształcenia starszych pracowników jest niższy od obecnej średniej w kraju. Rosnący zasób wiedzy ogólnej oraz stały rozwój społeczeństw wpływa również na poziom i system kształcenia – młodsze roczniki mają zawsze bardziej aktualne i wszechstronne wykształcenie podstawowe. Z tego względu starsi pracownicy, częściej niż inni, są uzależnieni od obecnego miejsca pracy i strach przed bezrobociem jest u nich większy.

Starzejących się pracowników nie można nakłonić do pozostania w pracy jedynie przez rozwój opieki zdrowotnej i ograniczenie obciążeń, szczególnie wówczas, gdy są dostępne drogi wcześniejszego wycofania się z aktywnego życia zawodowego. Praca, która stawia przed człowiekiem wyzwania, jest interesująca i nadaje życiu cel, pomaga w przedłużeniu życia zawodowego.



I tak na przykład w Finlandii osoby prowadzące własną działalność gospodarczą częściej niż pracownicy najemni postrzegają aktywność zawodową jako coś sensownego. Oni też przechodzą na emeryturę później niż pracownicy zatrudnieni na etatach.

Konieczność nauki nowych umiejętności potrzebnych do życia zawodowego nie może obejść się bez nakładu sił, a wymagania dotyczące nauki można odczuwać jako nadmierne. Starsi pracownicy i ci o długim stażu odebrali konieczność podnoszenia kwalifikacji i odbywania szkoleń jako dodatkową presję i zagrożenie dla swojej dalszej pracy, a w szczególności jako przeszkodę w otrzymaniu nowego zatrudnienia odpowiadające go ich umiejętnościom i doświadczeniu zawodowemu.

Badanie dotyczące braku bezpieczeństwa socjalnego starzejących się pracowników pokazało, że w grupie pracowników w wieku 45-64 lat najsilniejsze dążenie do emerytury wykazywali ci, których stan zdrowia był zły, dla których możliwości zatrudnienia były ograniczone, a praca fizycznie ciężka. Z tymi faktami związane jest odczucie, że nie są już oni potrzebni w pracy i w związanych z nią obszarach.

Wraz z narastającym zmęczeniem pracą, coraz częściej myśli się również o emeryturze, ze względu na pogorszenie ogólnego samopoczucia, zaburzenia snu, obniżoną psychiczną i fizyczną zdolność do pracy i uczucie coraz słabszej kondycji zdrowotnej. Myśli o przejściu na wcześniejszą emeryturę przybywa wprost proporcjonalnie do odczucia zmęczenia pracą.

## Problem zachorowalności od samego początku stanowił główny punkt w prowadzonych rozważaniach

Już w początkowej fazie tworzenia programu wiekowego silnie zaakcentowano zagadnienia związane ze zdrowiem starzejących się pracowników. Zdrowie jest w dalszym ciągu centralnym punktem polityki wiekowej, choć stan zdrowia tych, którzy obecnie mają prawie 50 lat i roczników zbliżających się do wieku emerytalnego jest dużo lepszy niż osób urodzonych przed wojną lub w czasie wojny.

Wraz z wiekiem absencja chorobowa często przedłuża się, co obniża dochody pracownika, może skomplikować kontakty z kolegami i przełożonymi, a nawet stać się pośrednią przyczyną utraty miejsca pracy. Tych nieobecności nie da się przewidzieć, a mogą one spowodować straty w procesie produkcji z powodu opóźnień w harmonogramie. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa i charakteru jego produkcji nie można w krótkim czasie zastąpić pracy nieobecnych poprzez

zatrudnienie dodatkowych osób. Absencja podwyższa koszty przedsiębiorstwa, co z kolei wpływa negatywnie na konkurencyjność firmy.

Na zachorowania, absencję chorobową, rekonwalescencję, powrót do pracy można patrzeć z różnego punktu widzenia. Ponieważ część nieobecności nie jest spowodowana chorobą, należy po pierwsze stworzyć **środki kontroli i monitorowania nieobecności**. Jeśli pracownik czuje się w pracy sfrustrowany, przyniosą one pozytywne efekty. Nieobecności były też często skutkiem złej pracy kadry kierowniczej, co można było poprawić. **Poprzez działania prewencyjne skupiające się na pracy** dąży się do zmniejszenia rozdźwięku pomiędzy świadczeniem pracy a zdolnością do pracy. Takie działania to między innymi usunięcie lub osłabienie czynników wywołujących problemy, a wpływających na bezpieczeństwo zawodowe, zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. Inne ważne kwestie to **działania prewencyjne skupiające się na człowieku**, takie jak osiągnięcie równowagi pomiędzy wykonywaniem pracy i zdolnością do pracy za pomocą działań ją poprawiających (np. zdrowie fizyczne i kwalifikacje). Celem czwartego działania jest obniżenie bariery dla powrotu do pracy, między innymi poprzez nową organizację pracy w miejscu jej wykonywania.

## Z bezrobociem wśród starzejących się pracowników związana jest ograniczona sprawność pracowników

Rozpoczynając swą pracę, komisja zbadała zdolność do pracy i działania wśród osób w wieku 50-58 lat, które pozostawały bezrobotne przez okres dłuższy niż rok. W całej badanej grupie ponad 9% cierpiało na jakieś schorzenie, obrażenie, uraz lub upośledzenie, które przeszkadzało w znalezieniu lub pozostaniu w poprzednim miejscu pracy. Tylko niewielka część z nich mogłaby rozpocząć nową pracę lub pozostać w starej. Te ograniczenia wynikały prawie całkowicie właśnie z ograniczeń fizycznych, spowodowanych różnego rodzaju chorobami i dolegliwościami. Niewykwalifikowani pracownicy, pozostający długo na bezrobociu, mieli też, częściej niż osoby wykwalifikowane, problemy ze zdrowiem psychicznym, stanowiące przeszkodę w radzeniu sobie na rynku pracy.

W grupie, która została uznana za nie w pełni sprawną, u około 54% osób występowały choroby narządów ruchu i kończyn, przy czym u kobiet trochę częściej niż u mężczyzn. Co dziesiąty cierpiał na jakąś chorobę narządów układu oddechowego. Zaburzenia zdrowia psychicznego miało 7% spośród tych, u których stwier-

dzono jakąś chorobę, obrażenie lub uraz, częściej w młodszej grupie wiekowej (50-54 lata) niż w starszej (55-58 lat). Badania przeprowadzone wśród długotrwale bezrobotnych wykazały, że u jednej piątej z nich zdolność do pracy była obniżona, częściej u starszych niż u młodszych. **Duża część z ankietowanych długotrwale bezrobotnych miała nadzieję, że za dwa lata przejdą na emeryturę, którą uznali za rozwiązanie satysfakcjonujące w ich sytuacji.**

## 4. Zmiana kierunku próbą rozwiązania i odpowiedzi na Narodowy Program Wiekowy

Komisja ds. starzejących się pracowników w życiu zawodowym zaproponowała uruchomienie pięcioletniego programu wiekowego jako swoistego rodzaju narodowego przedsięwzięcia rozwojowego. W 1997 roku na wniosek Komisji rząd powołał grupę kierowniczą Narodowego Programu Wiekowego. W jej skład weszli reprezentanci wielu ministerstw, centralnych związków zawodowych, fińskiego Związku Gmin, Zakładu Ubezpieczeń Emerytalnych i zakładów badawczych. Jednak realizacja planu rozpoczęła się w pełni dopiero na początku roku 1998, gdy centralne ministerstwa (Ministerstwo Spraw Socjalnych i Zdrowia, Ministerstwo Pracy, Ministerstwo Edukacji) uzyskały potrzebne fundusze ze swoich budżetów. Każde ministerstwo decydowało o własnym udziale pieniężnym, ale wspólnie został ustalony cel ich wykorzystania.

Ponieważ stwierdzono, iż problemy związane ze starzeniem się pracowników zaczynają się pojawiać już u ludzi młodych, w badaniach uwzględniono pracowników, którzy mieli ukończone 45 lat, a nie jedynie tych, którzy są już objęci systemem wcześniejszych emerytur. Nie da się we właściwym czasie zapobiec problemom, jeśli cała uwaga będzie skupiona na starszej części siły roboczej. Za cel postawiono sobie, aby osoby pracujące, które ukończyły czterdziesty piąty rok życia, mogły pozostać w pracy aż do określonego prawnie wieku emerytalnego, a bezrobotni powyżej czterdziestego piątego roku życia mogli znaleźć zatrudnienie na rynku pracy, zamiast trwania w bezrobociu i czekania na wcześniejszą emeryturę dla bezrobotnych.

Komisja ds. starzejących się pracowników w życiu zawodowym przedstawiła czterdziestopunktowy program działań, który należało uruchomić w ciągu kolejnych pięciu lat, a następnie monitorować wyniki tych działań. Oprócz tego program umożliwiał podjęcie innych, nowych działań. Pięcioletni okres trwania programu (1998-2002) zakładał ewaluację działań, przeprowadzenie samooceny i ustalenie nowych kierunków.

Działania podzielono się na trzy linie: rozwój życia zawodowego, ponowne zatrudnienie bezrobotnych oraz poszukiwanie rozwiązań rozwoju zatrudnienia poprzez system składek emerytalnych i socjalnych.

### Linia rozwoju życia zawodowego

- Zagadnienia dotyczące przepisów prawa pracy.
- Dyskryminacja w procesie rekrutacji, przepisy prawa dotyczące czasu pracy, dni wolnych za wystugę lat, zakończenie stosunku pracy. Dyskryminacja wiekowa przy przyjmowaniu do pracy była w Finlandii zabroniona już wcześniej, sprawdzono więc, czy prawo jest w tym względzie przestrzegane. Dyskryminacja w pracy była spotykana powszechnie i zaczęto się jej sprzeciwiać przez uświadamianie pozytywne, a nie wprowadzanie zaostrzenia kroków prawnych.
- W Finlandii już wcześniej wiele wysiłku włożono w promowanie systemu elastycznego czasu pracy, teraz zaś te wysiłki jeszcze zwiększono. Został stworzony między innymi przewodnik dotyczący czasu pracy, w którym zwrócono uwagę na przerwy w pracy, czas wypoczynku i organizację pracy zmianowej.
- W nowym prawie o umowach pracy (część fińskiego modelu *flexicurity*) zawarto przepisy mówiące o tym, iż po zakończeniu stosunku pracy obowiązkiem pracodawcy jest pomoc w znalezieniu nowego miejsca w zakładzie i szkolenie.

### Przedsięwzięcia dotyczące rozwoju życia zawodowego

- Działania mające na celu utrzymanie zdolności do pracy – stworzono strategię na poziomie rządowym, wyszkolono personel przemysłowej opieki zdrowotnej i ochrony pracy, a samą strategię aktywnie wdrażano w miejscach pracy.
- Narodowy program rozwoju życia zawodowego i jego następca: program TYKES, który finansuje przedsięwzięcia rozwojowe, sieciowe i badawczo-rozwojowe w celu równoczesnego podnoszenia wydajności i dobrego samopoczucia w pracy.
- Do prawa o ochronie pracy dodano punkt o uwzględnianiu procesu starzenia się pracowników, jako czynnika wpływającego w sposób szczególny na bezpieczeństwo pracy, oraz punkt dotyczący przemysłowej opieki zdrowotnej, jako czynnika utrzymującego zdolność do pracy. Przeprowadzono też szkolenie organów odpowiadających za ochronę pracy, aby w swej działalności brały pod uwagę wiek jako czynnik wpływający na bezpieczeństwo i zdrowie w pracy.
- Starzejący się pracownicy zostali potraktowani jako specjalna grupa, która uzyskuje możliwość kontynuowania nauki do końca życia zawodowego, zintensyfikowano rozwój metod nauczania, przygotowania



szkoleń i finansowania nauczania dla dorosłych, a także zmieniono przepisy dotyczące współpracy w przedsiębiorstwach w taki sposób, aby przedsiębiorstwa podczas przygotowywania planów zatrudnienia i szkolenia brały pod uwagę specyficzne potrzeby starzejących się pracowników.

### Ponowne zatrudnienie starzejących się bezrobotnych

- Ustalono, że polityka dotycząca szkoleń siły roboczej będzie rozwijana. Postanowiono zwrócić większą uwagę na gotowość bezrobotnych do przystąpienia do szkoleń podnoszących poziom ogólnego wykształcenia i fachowości, a także gotowość do podtrzymywania zdolności do pracy. Postanowiono zwiększyć liczbę kursów przysposobienia zawodowego w miejscach pracy oraz egzaminów zawodowych zdawanych przez starzejących się pracowników.
- Postanowiono zwiększyć tzw. zatrudnienie subsydiowane dla starzejących się pracowników, ponieważ tacy pracownicy z reguły mają ograniczone możliwości uzyskania nowej pracy. Praktyka refundacji przez urząd pracy części wynagrodzenia przy zatrudnianiu bezrobotnych i sprawa wysokości tej części jest stale analizowana i aktualizowana, ponieważ potrzeba tej refundacji zależy od aktualnej sytuacji na rynku pracy.
- W urzędach pracy zaczęto intensywnie analizować zapotrzebowanie na świadczenie usług dla osób długotrwale bezrobotnych powyżej pięćdziesiątego roku życia, a tym samym rozwijać model i opracowywać proces usług dla starzejących się pracowników. Prowadzony jest stały rozwój kultury działania w ramach pośrednictwa pracy, między innymi bezstronny stosunek do pracowników w różnym wieku i praktyczne metody świadczenia usług.

### Rozwiązania dotyczące rozwoju zatrudnienia poprzez system składek emerytalnych i socjalnych.

- Jedną z interesujących cech fińskiej polityki wiekowej, w szczególności Narodowego Programu Wiekowego było to, że nowa polityka wiekowa w zasadzie nic nie odbierała, wręcz przeciwnie, dawała nowe możliwości w życiu zawodowym. Jednym z przykładów może być fakt, iż na etapie początkowym swojej pracy Komisja nie widziała konieczności zabierania głosu w sprawie wcześniejszych emerytur, tylko zaproponowała szersze praktyczne zastosowanie emerytur częściowych. Emerytury częściowe dają możliwość kontynuacji pracy zawodowej – celem było zastąpienie nimi wcześniejszych emerytur w pełnym wymiarze.
- W przypadku rent z tytułu niezdolności do pracy i wcześniejszych emerytur dla bezrobotnych ustalono czynniki ryzyka związane z odpowiedzialnością

własną pracodawcy, a dotyczące dyskryminacji wiekowej. Podjęto również decyzję o ich zmniejszeniu poprzez zmianę wytycznych dotyczących odpowiedzialności własnej.

- Jedną z badanych możliwości było obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne od pracowników powyżej pięćdziesiątego roku życia, płaconych przez pracodawcę. Obniżka składki na ubezpieczenia społeczne nie była w zasadzie narzędziem polityki wiekowej, mimo iż próbowano ją stosować jako narzędzie regionalnej polityki zatrudnienia.

## Komunikacja i szkolenie jako główne kierunki działania

A zatem Komisja nie zaproponowała reformy systemu emerytalnego, ani podniesienia wieku emerytalnego, a zmiany w ustawodawstwie, wnioskowane na pierwszym etapie prac, nie były duże. Przedsięwzięte środki, które miały służyć osiągnięciu założonych celów, to przede wszystkim zakrojona na szeroką skalę kampania informacyjna szkolenia, działalność badawcza i rozwojowa. Za ich pomocą próbowano osiągnąć zmianę sposobu działania. Kampanie informacyjne i działania związane z komunikacją skierowano do całej ludności, ale w szczególności do najważniejszych grup Programu Wiekowego, zwłaszcza do pracodawców. Dążono do stworzenia pozytywnych wyobrażeń i zmiany postaw w stosunku do starszych pracowników w wieku produkcyjnym, po to, aby ich wkład w pracę zyskał uznanie.

W działaniach komunikacyjnych wykorzystano wyniki badań, które dowodziły, że pracownicy w średnim wieku mogą się uczyć, rozwijać w miarę postępujących zmian w życiu zawodowym, a wszelkie wątpliwości w stosunku do ich zdolności do aktywności zawodowej i wydajnej pracy nie mają uzasadnienia. Również umiejętności i fachowość starzejących się pracowników są na wyższym poziomie niż sądzono. Ich podstawowe wykształcenie, być może uboższe o pewne tematy i umiejętności niż młodszych roczników, uzupełniają jednak ogromne umiejętności uzyskane dzięki wieloletniemu doświadczeniu zawodowemu.

W kampanii informacyjnej przedstawiono również atuty starszych pracowników, które nabywa się właśnie z wiekiem, takie jak pogłębiana wraz ze zdobywanym doświadczeniem tzw. cicha (lub inaczej: ukryta) wiedza (*tacit knowlegde*), wysoka moralność w pracy, zaufanie i mądrość (np. zdolność rozwiązywania wielowarstwowych problemów). Dewiza Programu Wiekowego – „Doświadczenie jest kapitałem narodu” wskazywała na fakt, że kapitał ludzki nie rozwija się tylko poprzez wykształcenie, a wiedza zdobyta przez doświadczenie jest bogactwem narodowym, dla którego rozwoju,

utrzymania jego poziomu i wykorzystania jego dobrodziejstw warto prowadzić w społeczeństwie odpowiednie działania.

Rozpowszechnianie informacji o możliwościach kształcenia i wadze przebytych szkoleń było sposobem na promowanie nauki wśród starszych i bezrobotnych osób, którym potrzebna jest aktualizacja przestarzałej wiedzy szkolnej i zawodowej. Również instytucje państwowe organizowały szkolenia i kampanie informacyjne zakrojone na szeroką skalę. Były one skierowane do instytucji odpowiedzialnych za ochronę zatrudnienia, personelu przemysłowej opieki zdrowotnej, organizacji liniowych w miejscach pracy, urzędów pracy, do osób odpowiedzialnych oraz pracowników w centrach pracowniczych i zawodowych, ich celem było praktyczne zrealizowanie Programu Wiekowego.

W ramach komunikacji nie zapomniano o samych starzejących się pracownikach. W ilustrowanych broszurach i ogłoszeniach „człowiek mówi do ludzi” – prezydent Republiki przemawiał do wszystkich Finów, uczestniczący w kampanii dyrektorzy przedsiębiorstw do swoich kolegów, starzejące się kobiety do swoich przyjaciółek, a robotnicy do innych robotników.

Ponieważ dążenie do wcześniejszej emerytury jest zawsze również kwestią stylu życia, część działań komunikacyjnych dotyczących Programu Wiekowego była przekazywana starzejącym się pracownikom w formie komunikacji *life-style* i realizowano ją w postaci reklamy telewizyjnej, kampanii outdoorowej, programu radiowego (program miał przez okres dwóch lat swój własny czas na antenie) i poprzez ogłoszenia w prasie. Program Wiekowy miał własną gazetę informacyjną i melodię. Piosenkę nagrano dwóch starszych bardzo popularnych fińskich piosenkarzy estradowych, a z płyty CD została wykonana wersja karaoke. Środki przekazu zajęły się tematem sytuacji osób starzejących się w życiu zawodowym we własnych programach *life-style*, w ten sposób poparły realizację Programu Wiekowego.

Za najistotniejsze cechy komunikacji można uznać pozytywny styl, odpowiednią skalę, właściwy wybór mediów i własne zaangażowanie środków przekazu w to przedsięwzięcie. Program Wiekowy miał swoje własne logo, stylizowaną literę „i” (pierwsza litera słowa *ikä* – wiek)

Logo było używane w komunikacji jako zwykły środek oddziaływania. Było łączone z pozytywnymi wyrażeniami, takimi jak „*työn ilo*”, „*innovaatio*” (dosł. radość z pracy, innowacja). Zawsze starano się pokazywać pozytywne strony starzenia się. W ramach programu wiekowego publikowano w gazetach ekonomicznych grupy tekstów reklamowych, przytaczano w nich pozytywne przykłady przedsiębiorstw, w których starzejący

się pracownicy czują się dobrze, gdzie się ich szanuje, za wzorce postępowania stawiano firmy reprezentujące dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem.

Przedsiębiorstwa te na tym zyskały, niektóre firmy eksportowe otrzymały nawet dzięki Programowi Wiekowemu międzynarodową wartość PR, ponieważ artykuły prasowe i programy telewizyjne dotyczące Programu Wiekowego były redagowane i publikowane również w Europie Środkowej. Jesienią 1999 roku, podczas fińskiej prezydencji w Unii Europejskiej temat starzejących się pracowników należał do głównych kwestii poruszanych w tym okresie. Pracodawcy i pracownicy z branży papierniczej (najważniejszej gałęzi fińskiego przemysłu) przeprowadziły własną kampanię w celu propagowania pozostania w pracy starzejących się pracowników.

W związku z Narodowym Programem Wiekowym i przy jego wsparciu czołowe instytucje kształcenia kadr kierowniczych zrealizowały wspólny projekt, który zaowocował powstaniem materiału służącego do szkoleń i działań marketingowych, dotyczących kierowania starzejącą się siłą roboczą – *käjohtaminen* (managing an ageing workforce). Słowo *käjohtaminen* (dosł. kierowanie starzejącą się siłą roboczą) zostało wprowadzone na stałe do fińskiego słownictwa związanego z nauką o kierowaniu zasobami ludzkimi.

Ponieważ charakterystyczną cechą kampanii informacyjnej miała być pozytywna rzeczowość, Program Wiekowy unika osądzenia. I tak na przykład stworzono broszurę dotyczącą ustawodawstwa zabraniającego dyskryminacji wiekowej w pracy i zawarto w niej instrukcje o zwalczaniu takiej dyskryminacji, jednak bez wytykania kogokolwiek, bez wnoszenia oskarżenia czy wskazywania palcem pracodawców lub personelu.

## 5. Narodowa polityka wiekowa częścią polityki dobrego samopoczucia w życiu zawodowym

Narodowy Program Wiekowy był w latach 1998-2002 tylko jednym z elementów starań o odnowienie fińskiego życia zawodowego. Wspólnym wyznacznikiem wszystkich tych działań było dążenie do zwiększenia przyjemności z przebywania w pracy. Uważa się, że poprzez rozwój dobrego samopoczucia w pracy można osiągnąć postęp – również starzejący się pracownicy będą mieli chęć i możliwości kontynuowania życia zawodowego dłużej, niż miałyby to miejsce w innej sytuacji. Ta polityka dobrego samopoczucia w pracy



została zrealizowana częściowo za pomocą nowelizacji ustawodawstwa pracy (ustawodawstwo czasu pracy, ustawodawstwo dotyczące pracowników), ale przede wszystkim za sprawą państwowych programów rozwojowych.

Na początku tego tysiąclecia najważniejszymi programami były program rozwoju życia zawodowego (lata 1996-1999 i 2000-2003) i program badawczo-rozwojowy „Wytrzymałość w pracy” (lata 2000-2003). Program rozwoju życia zawodowego kontynuowano następnie na poziomie ogólnokrajowym również po zakończeniu wcześniejszego etapu realizacji tych programów. Obecnie uruchamiane są nowe działania, między innymi program rozwoju wydajności i jakości pracy TYKES (Ministerstwo Pracy), program przyciągania do życia zawodowego, program wspierający zdolność do pracy osób w wieku produkcyjnym (Ministerstwo Spraw Socjalnych i Zdrowia) oraz program podnoszenia poziomu wykształcenia dorosłych Noste (Ministerstwo Edukacji).

Celem wszystkich programów, które uruchomiono po wdrożeniu Narodowego Programu Wiekowego, jest poprawienie stanu zatrudnienia starzejących się pracowników i przedłużenie karier zawodowych. W przeciwieństwie do Narodowego Programu Wiekowego te nowe programy nie uwzględniają zasady zrównoważonego zastosowania. Jeśli chodzi o instytucje państwowe są one przeprowadzane przez jedno ministerstwo, nie są oparte na dużej kampanii informacyjnej, a ich grupy docelowe w pewnym stopniu różnią się od grup Programu Wiekowego.

Programy te są zakrojone na bardzo szeroką skalę, obejmują wiele elementów i różnorodne działania. Ich efekty będą widoczne dopiero po upływie wielu lat, może nawet po upływie dziesiątków lat. Z tego względu trudno jest w chwili obecnej ocenić końcowe efekty, ich wpływ na dobre samopoczucie w pracy, pomimo iż ewaluacja wszystkich zakończonych programów wykazała efekty pozytywne.

## Napięcia rodzą się również w wielopoziomowej strukturze działalności rozwojowej.

Naturalne jest, że na długoterminową działalność rozwojową, w którą zaangażowanych jest wiele stron, wpływ wywierają różne czynniki związane z poszczególnymi elementami działań. Analizując fińskie programy rozwoju życia zawodowego, można zaobserwować pewne napięcia pomiędzy ich celami, mimo iż jednym z nich dla wszystkich programów jest zatrudnienie w Finlandii starzejących się pracowników, a Narodowy Program Wiekowy jest swego rodzaju programem-parasolem.

**Celem Narodowego Programu Wiekowego** była promocja kontynuacji życia zawodowego przez starzejących się i starszych pracowników, upowszechnienie ich dobrego samopoczucia w pracy oraz zwiększenia



możliwości utrzymania zatrudnienia. Program Wiekowy składa się z realizowanych w tym samym czasie w różnych dziedzinach administracji przedsięwzięć informacyjnych i szkoleniowych, wspierania działalności na rzecz podtrzymania zdolności do pracy, wzrostu zatrudnienia i rozpowszechniania informacji służącej wytworzeniu pozytywnej atmosfery wokół zatrudniania starszych pracowników. Program obejmował również działalność badawczo-rozwojową oraz przedsięwzięcia o charakterze próbnym dotyczące rozwoju miejsc pracy. Grupami docelowymi programu są osoby pracujące i bezrobotne w wieku 45-64 lat, personel przemysłowej opieki zdrowotnej i ochrony pracy, personel administracyjny urzędów pracy i oświaty, pracodawcy i związki zawodowe.

**Celem programu rozwoju życia zawodowego** była zmiana sposobu działania w przedsiębiorstwach i miejscach pracy tak, aby nastąpiła jednoczesna poprawa zarówno wyników pracy, jak i jakości życia zawodowego. Najważniejsze w programie były przedsięwzięcia rozwojowe stworzone w miejscach pracy. Przedsięwzięcia te skupiały się na jednym lub kilku ważnych obszarach, takich jak rozwój procesów pracy, usprawnienie działania zespołów pracowników, rozwój sposobu zarządzania, rozwój umiejętności pracy w grupie, rozwój zdolności do pracy, rozwój wytrzymałości w pracy i rozwój sieci zewnętrznej.

**W programie „Wytrzymałość w pracy”** dążono do poprawy zdolności do pracy i zachowania zdolności do

pracy w danym miejscu pracy. Na rozpoczęcie programu wytrzymałości w pracy miały wpływ nie tylko wyzwania, które przyniósł ze sobą rozwój społeczny, ale także duże obciążenie pracą wykazane przez badania atmosfery w pracy. Grupy, do których ten program był skierowany, to: działające w różnych działach przedsiębiorstwa zespoły ludzkie (jeśli chodzi o miejsca pracy), organy administracji publicznej, organizacje, przedsiębiorcy i rolnicy. Program obejmował cztery poziomy działania: rozpowszechnianie informacji i dobrych praktyk, wykorzystanie wyników przeprowadzonych już badań i rozpoczęcie nowych, popieranie przedsięwzięć rozwojowych i monitorowanie ustawodawstwa.

W początkowej fazie programu określono czynniki wpływające na wytrzymałość w pracy i były to: wytrzymałość psychiczna i dobre samopoczucie w pracy, działalność zespołów pracowniczych i ich rozwój, środowisko i warunki pracy, stopień opanowania zadań zawodowych i umiejętność wykonywania pracy, fachowość, organizacja czasu pracy i samej pracy, zdrowie fizyczne i psychiczne i pogodzenie życia rodzinnego z pracą. Powyższy program pokrywał się częściowo z programem rozwoju życia zawodowego.

Różne pomysły na rozwój mogą powodować inne problemy:

- Wydajność pracy i dobre samopoczucie w pracy można pobudzać poprzez utrzymanie homogenicznej struktury personelu. Zmiana pokoleniowa, powstająca w wyniku wykorzystania możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę, była wcześniej w Finlandii typowym środkiem zwiększania zakresu działalności i wydajności przedsiębiorstwa, ale była sprzeczna z celami Programu Wiekowego.
- Brak jest informacji o tym, z czego wynika dobre samopoczucie w pracy. Pogląd podkreślający znaczenie zdrowia i zakresu obciążenia pracą jest sprzeczny z wynikami badań, według których to ugruntowane dyscypliną osiąganie konkretnych wyników i wysoka samodzielność w pracy są kluczowymi czynnikami wpływającymi na uzyskiwanie dobrego samopoczucia w pracy. Jeśli zmęczenie pracą, wynikające z braku właściwej organizacji, próbuje się kompensować na przykład skróceniem czasu pracy starzejących się pracowników, powstaje trudna do zniesienia sytuacja ekonomiczna.

Pomiędzy różnymi podmiotami uczestniczącymi w rozwoju istnieją naturalne napięcia. Ministerstwa rywalizują o fundusze budżetowe, związki zawodowe pracodawców i pracowników mają sprzeczne cele i rywalizują o rozgłos, a zmiana rządu przynosi ze sobą napięcia w samej polityce rynku pracy, ponieważ partie mają różne podejście do życia zawodowego i związków zawodowych.

Decyzja rządu dotycząca Programu Wiekowego została podjęta przez rząd partii mieszczańskich. Obejmujący po nim władzę rząd socjaldemokratyczny, który w zasadzie zaakceptował główne wytyczne Programu Wiekowego, chciał wyjść na przeciw trosce pracowniczych związków zawodowych o rosnące zmęczenie pracą i uruchomił program badawczo-rozwojowy oraz podjął wiele działań dotyczących „wytrzymałości w pracy”, finansowanych z budżetu państwa. Pomimo, iż Program Wiekowy był jeszcze później kontynuowany przez prawie dwa lata, działania dotyczące rozwoju nie miały na poziomie narodowym wspólnego kierunku. Zamiast podkreślać mocne strony starzejących się pracowników punkt ciężkości powoli przenosił się na sprawę wytrzymałości starzejących się pracowników w pracy, ich zmęczenia pracą i alternatywnych metod walki ze stresem w miejscach pracy.

## 6. Cel: silna kultura organizacyjna

Celem wszystkich fińskich programów dotyczących życia zawodowego było również zbudowanie silnej kultury organizacyjnej. W miejscach pracy charakteryzujących się taką kulturą organizacyjną pracownicy czują się lepiej, odczuwają silną chęć do działania, a praca jest przyjemna, częściej przeprowadzane są efektywne szkolenia w samym miejscu pracy niż gdzie indziej, a styl zarządzania firmą jest motywujący. Silna kultura przedsiębiorstwa jest również związana z zadowoleniem z pracy i dobrą atmosferą w miejscu pracy. Poza tym zauważono, że w miejscach pracy, w których panuje silna kultura organizacyjna, polityka wiekowa jest pod wieloma względami bardziej pozytywna niż w innych. Stwierdzono też, że sprzyja to zmniejszeniu tendencji personelu do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. W różnych programach są jednak przedstawiane rozmaite poglądy na temat powstawania silnej kultury organizacyjnej i tego, jakie są jej cechy charakterystyczne.

W Narodowym Programie Wiekowym za podstawę silnej kultury organizacyjnej przyjmuje się zasady dobrego kierowania wiekiem, które można znaleźć w publikacji European Foundation ([www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)). Punktem wyjścia są obowiązki moralne: pracodawca stwarza warunki, w których pracownik może kierować swoją karierą uwzględniając swój wiek i sytuację życiową. Z kolei obowiązkiem pracownika jest wykorzystanie otwierających się możliwości i sytuacji. Zadaniem społeczeństwa jest natomiast podtrzymywanie świadomości, wspieranie procesów zachodzących w miejscach pracy i promowanie dobrych praktyk.

W programie badawczo-rozwojowym dotyczącym wytrzymałości w pracy podkreśla się, że charakterystycz-



na dla silnej kultury organizacyjnej jest umiejętność zapanowania nad stresem i zmęczeniem pracą. Stres może wynikać chociażby z dyskryminacji wiekowej, dlatego tak ważne jest zarządzanie kadrą z uwzględnieniem różnego wieku pracowników. Stres i zmęczenie są wywołane przez pośpiech i brak czasu, wysokie wymagania w stosunku do wydajności pracy i umiejętności oraz ciągłe zmiany. Stres negatywnie wpływa na zdrowie jednostki i jej wytrzymałość oraz na organizację pracy, a wynika z wielu spraw związanych z pracą, takich jak obowiązki, rola pracownika w pracy, przepływ informacji, brak możliwości wpływania na sytuację, styl zarządzania stosowany przez przełożonego oraz stosunków międzyludzkich w miejscu pracy.

## 7. Monitorowanie napięć w życiu zawodowym przynosi pozytywne efekty

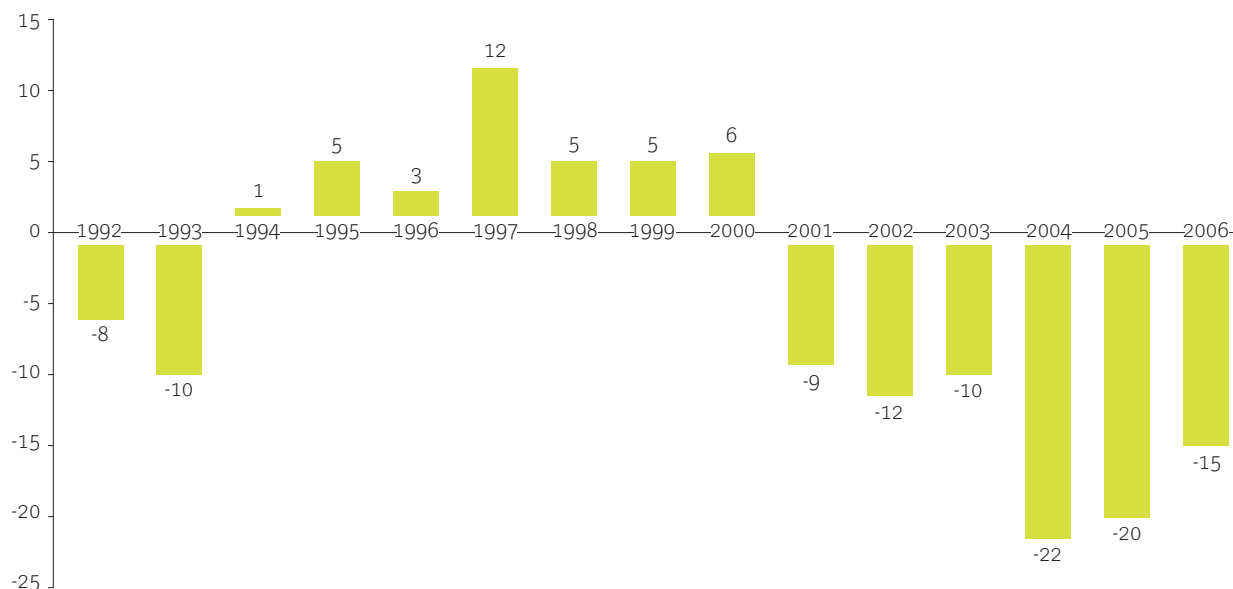
Do działań rozwojowych dotyczących fińskiego życia zawodowego należy w istotnym stopniu coroczne monitorowanie zjawisk i napięć w życiu zawodowym za pomocą ogólnokrajowego, dorocznego barometru zmian jakości życia zawodowego. W Finlandii stosowa-

ny jest jedyny w skali międzynarodowej **wskaźnik życia zawodowego**, liczba, która bilansuje ogólne poczucie sensowności pracy.

Wskaźnik ten pokazuje, że – mimo częstego podkreślania, iż człowiek jest „najważniejszym zasobem organizacji” – człowiek jest w rzeczywistości właścicielem swojego własnego kapitału ludzkiego. Jest on właścicielem swoich talentów, zdolności i umiejętności, i ma prawo do oferowania ich wybranemu przez siebie pracodawcy na rynku pracy, a także do upoważnienia go do zarządzania tymi umiejętnościami. Taki wybór miejsca pracy ma sens, jeśli warunki oferowane przez rynek pracy są do przyjęcia pod względem wysokości wynagrodzenia i ponoszonego ryzyka, a ponadto pasują do własnych ocen pracownika.

Wskaźnik ogólnego poczucia sensowności pracy daje obraz tego, jak pracownik widzi możliwości oferowane przez rynki pracy. Wskaźnik ten może być uzupełniony na przykład o liczbę tych osób, które wierzą, że w sytuacji, gdy staną się bezrobotni, znajdą pracę odpowiadającą swoim umiejętnościom. Wyniki pomiarów nie potwierdzają jednak tego. Poprawa możliwości znalezienia ponownego zatrudnienia nie gwarantuje wzrostu poczucia sensowności pracy. W roku 1995 tylko 6% spośród osób w wieku 55-64 lat wierzyło, że

**Wykres 3.**  
Znaczenie pracy w Finlandii, trendy w latach 1992-2006



■ waga = pozytywne odpowiedzi (%) - negatywne odpowiedzi (%)

w sytuacji, gdy staną się bezrobotni, znajdą pracę odpowiadającą ich umiejętnościom zawodowym. W roku 1996 było to już 40%. Podobny wzrost dał się zaobserwować w grupie osób w wieku 45-54 lat, wśród których 24% wierzyło w ponowne zatrudnienie w roku 1995, a w roku 1996 ich liczba wzrosła do 71%. Ta wiara w swoją pozycję na rynku pracy jest uzasadniona, mimo iż poprawa zatrudnienia wśród osób w wieku 55-64 lat wynika przede wszystkim z tego, że ludzie pozostają w pracy, a nie z tego, że mają lepsze możliwości ponownego zatrudnienia.

Chociaż wraz ze spadkiem bezrobocia we wszystkich grupach wiekowych stale wzrastała wiara w ponowne zatrudnienie, badanie poczucia sensowności pracy dawało wynik negatywny (zob. wykres 3). Istnieje wiele powodów tej negatywnej tendencji. Główne przyczyny mają najprawdopodobniej podstawy makroekonomiczne. Rozwój gospodarczy Finlandii był oceniany jako pozytywny, ale niestabilny. Częściowo wpływ na ten wynik miała także zmiana struktury własności przedsiębiorstw – własność krajowa została w przypadku większych przedsiębiorstw zastąpiona przez własność firm międzynarodowych. Problemem może też być scentralizowany system uzgadniania wynagrodzenia, który ogranicza możliwości wpływu własnej pracy człowieka na wysokość płacy.

Działania na rzecz rozwoju życia zawodowego mogły również osłabić odczuwanie sensowności pracy. Gdy zmęczenie i problemy wytrzymałości w pracy stają się tematem krajowej dyskusji i dotyczące ich materiały dostarcza się środkom masowego przekazu, media

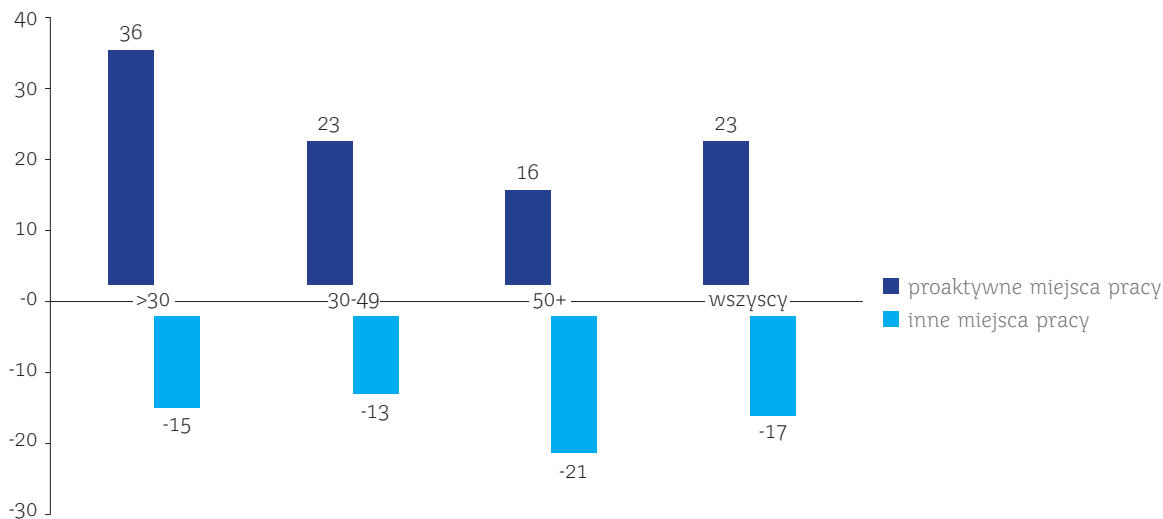
zaczynają się koncentrować na informowaniu o negatywnych stronach życia zawodowego i negatywnych zjawiskach występujących w miejscach pracy.

Negatywna tendencja dotycząca poczucia sensowności pracy nie stanowiła przeszkody dla podniesienia stopnia zatrudnienia starzejących się pracowników. Jednak ważne jest uzyskanie całościowego obrazu życia zawodowego. Spadek ogólnego poczucia sensowności pracy osłabia chęć pracowników do przemieszczania się. Nawet ludzie młodzi, pozostający poza życiem zawodowym, zaczynają wierzyć, że życie zawodowe męczy i powoduje stresy, co osłabia ich motywację do poszukiwania pracy i budowania kariery zawodowej. Nie jest to już problem starzenia się pracowników, lecz problem dotyczący młodszych uczestników rynku pracy. Zaczął się on w Finlandii objawiać w zaskakująco szerokiej skali poprzez na przykład przerwanie nauki zawodu i brak zdecydowania w wyborze zawodu występujący u ludzi młodych.

## 8. Proaktywny sposób działania: starzenie się, wydajność i jakość życia zawodowego

Poczucie sensowności pracy jest jednak jednym z najważniejszych celów polityki dotyczącej życia zawodowego. Dążąc do budowania w miejscach pracy jednocześnie dobrego samopoczucia i wydajności, zbadano w Finlandii tak zwany proaktywny sposób działania organizacji. Ma on dwie główne cechy:

**Wykres 4.**  
Znaczenie pracy w różnych grupach wiekowych, 2003 r.





- **Rozbudowany system zdyscyplinowanego osiągnięcia wyników:** systemy i praktyki zarządzania stawiają wysokie wymagania przed bezpieczeństwem pracy, jakością produktów, zgodnością przebiegu prac z harmonogramem, wiarygodnością informacji, zarządzaniem kosztami i stratami, zadowoleniem klientów, a z drugiej strony wspierają osiągnięcie wyznaczonych celów. Za ich realizację odpowiada się na wszystkich szczeblach organizacji. Nie chodzi tu jednak o zrzucenie odpowiedzialności na personel.
- **Ugruntowany system samodzielności pracowników i zarządzania przez nich własną pracą.** Dobre wyniki w tym obszarze osiąga się poprzez organizację pracy w grupie, przedstawianie zadań do wykonania wraz z przekazaniem uprawnień do samodzielnych działań, szkolenia i wystarczająco długi czas do nauki. Samodzielność pozwala na to, by w razie potrzeby przekraczać wyznaczone granice, umożliwia wymianę informacji potrzebnych do rozwoju wykraczającego poza własne zadania i obowiązki. Taka organizacja jest proaktywna, czyli udana i skupiona na przyszłości, ponieważ zdyscyplinowane osiągnięcie wyników obejmuje chęć osiągnięcia sukcesu również w przyszłości. Samodzielni pracownicy, wychodząc z własnych punktów wyjścia (w ramach zdyscyplinowanego osiągnięcia wyników), mogą szukać na wszystkich szczeblach możliwości ulepszeń również poza swoją komórką organizacyjną.

Fińskie badania wykazały, że poczucie sensowności pracy w proaktywnych miejscach pracy jest zdecydowanie na wyższym poziomie, a co najważniejsze – ten wynik nie zmienia się również w momencie zestarzenia się personelu (zob. wykres 4). Chodzi tu o poczucie sensowności we własnym miejscu pracy, a nie o ogólne poczucie sensowności pracy. Fińskie badania wykazały, że proaktywne miejsca pracy mogą występować we wszystkich dziedzinach działalności, a proaktywność nie jest związana z wielkością organizacji. Jest to sprawa kultury organizacyjnej. Z tego powodu w nowym programie rządowym jednoczesny rozwój jakości pracy i jej wydajności będzie w przyszłości głównym kierunkiem rozwoju życia zawodowego.

## 9. Wnioski końcowe

Wnioski wynikające z fińskiej polityki wiekowej i związanych z nią kampanii są następujące:

1. Informacje muszą być wystarczająco obszerne, muszą być przekazywane w odpowiednim przedziale czasowym i mieć jednoznacznie pozytywny ton, charakter zgodny z ideą hasła: „człowiek mówi do człowieka”. Bardzo ważne jest monitorowanie wyników kampanii, czyli sprawdzanie, czy informacja dotarła do odbiorców.

2. Należy zebrać jak najwięcej informacji o występujących problemach i prowadzić badania monitorujące rozwój sytuacji.

3. Gdy chodzi o ustawodawstwo, należy prowadzić politykę małych kroków i wykorzystywać już istniejące przepisy (np. informować o przepisach zabraniających dyskryminacji z powodu wieku). Ważne jest, aby w wypadku zmiany rządu, główne cele pozostały te same.

4. W pracy z grupami docelowymi należy dążyć do szerokiego powiązania wszystkich członków społeczeństwa, stosując metodę małych kroków. Jest to lepsze niż borykanie się z sytuacją, gdy duże grupy społeczne sprzeciwiają się znaczącym zmianom.

5. Należy mieć stale na uwadze moralne aspekty programu zarządzania starzejącymi się pracownikami: pracodawca tworzy warunki, w których ludzie mogą zarządzać swoją własną karierą i ustosunkować się do swego starzenia się, a pracownik powinien wykorzystać posiadane możliwości i sytuacje. Społeczeństwo powinno dbać o rozpowszechnianie informacji, świadczyć usługi wspierające i informacyjne oraz pomagać tym, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji.

Źródło:

*The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers. The Concluding Report on the Programme*, dostępna na stronie: <http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/manyfaces/themanyfaces.pdf>



**Tekst:** opracowanie zbiorowe

**Redakcja:** Joanna Tokarz

**Konsultacja merytoryczna:** Tomasz Schimanek

**Korekta:** Anna Twardziak

**Projekt graficzny i skład:** rzeczyobrazkowe.pl

**Druk:** ARW Roband

ISBN: 978-83-89997-20-3

Nakład: 2300 egz.

© Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007



Realizatorem badania jest instytut badawczy Ipsos Polska



Publikacja została wydana w ramach projektu „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Działanie 1.5.

AKADEMIA ROZWOJU  
FILANTROPII W POLSCE  
Academy for the Development of Philanthropy in Poland

### **Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce**

ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa

tel. (22) 622 01 22 wew.29

fax. (22) 622 02 11

e-mail: [j.tokarz@filantropia.org.pl](mailto:j.tokarz@filantropia.org.pl)

[www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl)