

Wykorzystaj nas!

Pracownicy 45+ w twojej firmie

Czwartek | 9 GRUDNIA 2010

Dodatek specjalny

To jedna z dróg pomocy

ROZMOWA | Marta Kononowicz,
kierownik projektów PBS DGA sp. z o.o.
(dawniej Pracownia Badań Społecznych)



jest tak, że przedsiębiorcy nie znają pojęć, nie potrafią nazwać pewnych zasad zarządzania wiekiem, ale nieświadomie wprowadzają je w życie. Chodzi choćby o dostosowywanie stanowisk pracy i narzędzi do wieku pracowników.

Na czym głównie skupiło się badanie?

Badaliśmy proces rekrutacji pracowników 45+. Ich kompetencje i rozwój, a więc to, czy uczestniczą oni w szkoleniach i czy pracodawcy organizują szkolenia specjalnie dla tych osób. Poprosiliśmy też pracodawców o ocenę pracowników z grupy 45+ w porównaniu z młodszymi. Badanie wykazało, że pracodawcy, którzy mają bezpośredni kontakt z takimi osobami, mają na ich temat lepszą opinię niż przedsiębiorcy, którzy takich osób nie zatrudniają.

Z jakiego powodu przyjęto w badaniu, że akurat osoby w wieku 45 lat mają problemy na rynku pracy?

Zdajemy sobie sprawę, że czasem trudno jest ustalić granicę wieku, kiedy można mówić o występowaniu problemów na rynku pracy. Czasami mówi się o aktywizacji osób 45+, czasami o grupie 50+. Generalnie można powiedzieć, że osoby w tym wieku częściej są zagrożone długotrwałym bezrobociem. Głównym problemem jest bowiem to, że jeśli osoby w tym wieku wypadną z rynku pracy, to będzie im dużo trudniej wrócić do pracy niż osobom młodszym. Uwaga powinna być skierowana na osoby zbliżające się do tego wieku, ale jeszcze pracujące. Należy je więc doszkalać i nie dopuszczać do sytuacji, że stracą zatrudnienie. Badania potwierdzają taką potrzebę, ponieważ mamy do czynienia z sytuacją, że w firmach sporo jest pracowników z grupy 45+ zatrudnionych przed laty, choćby w chwili powstania firmy, ale niewiele jest przypadków, gdy osoby z tej grupy znalazły pracę niedawno.

Pytano pracodawców o ich preferencje wiekowe w stosunku do przyszłych pracowników.

Tak. Pytaliśmy, czy chcąc zatrudnić pracowników, szukali wyłącznie osób młodszych, czy starszych, czy wiek nie miał znaczenia. Poprawność polityczna nakazywała oczywiście odpowiedzieć, że wiek nie miał znaczenia i takie właśnie pały odpowiedzi. Prawda jest jednak taka, że odsetek firm poszukujących jedynie osób młodszych jest znaczący.

Jak przedsiębiorcy to tłumaczą?

Zwykle mówią, że specyfika pracy w ich przedsiębiorstwie wyklucza za-

W jaki sposób przeprowadzono badania?

Zaplanowano dwie edycje badań ilościowych. Z naszego punktu widzenia cykliczne badania były odpowiednim kluczem wobec tego rodzaju problematyki. Pozwalają bowiem sprawdzić, jak różne zjawiska rozkładają się w czasie, czy można zauważyć jakieś tendencje i zmiany w badanych zjawiskach. Niestety, okres między edycjami nie był zbyt długi. W związku z tym głównie mogliśmy powiedzieć o potwierdzeniu wielu tendencji zauważonych w pierwszym etapie badań. Dodatkowo podczas drugiego etapu przeprowadzono badania jakościowe, które pogłębiły badane zagadnienia.

Zupełnie nic się nie zmieniło?

Zwiększyła się liczba pracodawców, którzy znają przepisy dotyczące zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym. W pierwszej edycji badań firm deklarujących znajomość przepisów i ulg wynikających z zatrudnienia takich osób było zdecydowanie mniej. Niestety, w dalszym ciągu niewiele jest firm znających choćby podstawowe pojęcia, takie jak „age management”, czyli zarządzanie wiekiem. Czasem jednak

www.WYKORZYSTAJNAS.pl



PRACOWNICY 45+ W TWOJEJ FIRMIE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE W GDAŃSKU

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

trudnienie osób starszych. Firmy często wymagają od pracowników bardzo dużej dyspozycyjności, ale także ogromnej mobilności. Dobrym przykładem są tu przedstawiciele handlowi. Dotyczy to także ciężkiej, fizycznej pracy.

Czy ogólne wnioski z przeprowadzonych badań są na niekorzyść grupy wiekowej 45+?

Nie ma powodów do przesadnego niepokoju. Pracodawcy pozytywnie oceniają pracowników w wieku 45+. Najwyżej oceniono ich sumienność, lojalność, szacunek dla pracy, zaangażowanie w pracę, dyspozycyjność oraz doświadczenie zawodowe.

Zauważamy, że gdy firmy organizują szkolenia, to mogą w nich brać udział również starsi pracownicy. Jeżeli w firmie dochodzi do zwolnień, to dotyczą one zarówno młodszych, jak i starszych osób. Badani przez nas pracodawcy twierdzą, że warto położyć większy nacisk na pokazanie, że pracownicy 45+ są wartościowi, ponieważ mają duże doświadczenie i mogą przekazywać wiedzę młodszemu kolegom. Część pracodawców przyznała, że pracownicy, którzy przechodzą na emeryturę, są przez firmę zaangażowani do szkolenia młodych kadr. Są zdania, że żadne zewnętrzne szkolenia nie zapewnią im takiego poziomu i wiedzy, jaki

mogą dać pracownicy znający firmę i jej specyfikę od podszewki.

Czy jest nadzieja, że tego rodzaju akcje wymierzone w poprawę sytuacji osób z grupy 45+ zaowocują poprawą ich sytuacji na rynku pracy?

Mamy nadzieję, że tak będzie. Wszelkie akcje promujące tę tematykę działają na korzyść. Dzięki nim pracodawcy przekonują się, że warto inwestować w pracowników 45+. Pracownicy natomiast są zachęceni, żeby jak najdłużej zostać na rynku pracy. Są powody do zadowolenia, ponieważ badania pokazały, że duży odsetek pracodawców zetknął się z kampanią prowadzoną w ramach projektu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Pracownik z doświadczeniem poszukiwany. Czyżby?

Często docierają do nas informacje mówiące o fatalnych skutkach otwarcia granic z Wielką Brytanią i Irlandią oraz masowej emigracji specjalistów



MARIA SERKOWSKA

Pracodawcy narzekają na problem ze znalezieniem fachowców i ostrzegają przed groźnymi skutkami takiej sytuacji dla polskiej gospodarki. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że pracodawcy w większości wcale nie są zainteresowani przyjmowaniem do pracy pracowników z długoletnim doświadczeniem.

Analizując nadesłane CV, najczęściej wybierają osoby młode, ambitne, bez doświadczenia zawodowego lub z niewielkim stażem.

Czy zatem pracodawcy w ogóle chcą zatrudniać osoby z doświadczeniem? Jeżeli tak, to czego od nich oczekują, a jeżeli nie – to rodzi się pytanie: dlaczego? Czy może jednak pracodawcy przyzwyczaili się do narzekania na

brak specjalistów, a wcale ich nie oczekują u siebie?

Branża FMCG (ang. Fast Moving Consumer Goods – produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne) jest postrzegana na rynku jako odporna na kryzys gospodarczy i cały czas poszukująca nowych specjalistów. Jakże zatem stawia im wymagania?

Na początek wykształcenie – najczęściej wyższe, kierunkowe. W zasadzie nie spotyka się ofert pracy dla osób z wykształceniem średnim lub zawodowym. Miłe widziane są również wszelkiego rodzaju studia podyplomowe i certyfikaty. Im więcej, tym lepiej. Obowiązkowa jest także bardzo dobra znajomość języków obcych. Preferowany jest język angielski, a znajomość drugiego stanowi dodatkowy atut poszukującego zatrudnienia. Podobnie jak znajomość języka, obowiązkowa i wymagana jest dobra znajomość obsługi komputera, a co za tym idzie – pakietu MS Office. W ogłoszeniach związanych z poszukiwaniem pracowników prawie zawsze wymagana jest kreatywność, komunikatywność, dyspozycyjność, dokładność, systematyczność, umiejętność pracy w zespole, umiejętność organizacji pracy własnej, dojrzałość i odpowiedzialność. Niektórzy pracodawcy są jeszcze bardziej wymagający i oczekują biegłej znajomości zagadnień związanych z wykonywaną w przyszłości pracą, np. umiejętności

tworzenia dokumentacji, znajomości prawa unijnego czy określonych systemów jakości. Od kandydatów oczekuje się także silnej motywacji, biznesowego nastawienia i umiejętności pracy w warunkach presji i stresu. Na koniec zostaje doświadczenie zawodowe. Najczęściej minimum rok na podobnym stanowisku. Czasem dwa lata, a w dużych korporacjach w ogłoszeniach na stanowiska menedżerskie – pięć lat.

Czy pracodawca, który oczekuje od kandydata rocznego lub dwuletniego stażu pracy, poszukuje specjalisty z doświadczeniem? Czy może jedynie stawia wysokie wymagania w zamian za niskie wynagrodzenie?

Samą jestem osobą aktywnie poszukującą pracy. Od ponad 20 lat zajmuję się zagadnieniami związanymi z jakością (normami jakości, procedurami w tym zakresie, wdrażaniem systemów jakościowych) zarówno w sektorze FMCG, jak i branży laboratoryjnej. Pracowałam w różnych przedsiębiorstwach, w tym także w korporacjach, zdobyłam wiedzę i doświadczenie, które, o ile mogę to ocenić, uczyniły ze mnie specjalistę w mojej dziedzinie. Jestem postrzegana jako bardzo solidna i samodzielna. Teoretycznie posiadam wszystkie cechy poszukiwanego przez pracodawcę cennego specjalisty. Ale tylko teoretycznie, ponieważ w praktyce moje doświadczenie wcale nie jest

pożądane, a nawet rozmawiając z kolejnymi potencjalnymi pracodawcami, odnoszę wrażenie, że moja wiedza uniemożliwia mi znalezienie pracy. Nieraz już usłyszałam, że moje wymagania finansowe są zapewne zbyt duże jak na oferowane stanowisko.

Pracodawcom nie może zależeć na zatrudnieniu pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym, bo w przeciwnym wypadku nie oczekiwaliby tak niskiego stażu zawodowego. Sądzę, że zależy im raczej na osobach młodych i ambitnych, które za wszelką cenę będą chciały wykazać się zawodowo, a którym będzie można nieźybyć wiele zapłacić. Mam wrażenie, że pracodawcy w tym względzie nie kierują się jakością potencjalnego kandydata, ale jedynie kosztami. Czy jednak taka polityka zatrudniania, oparta w głównej mierze na polityce oszczędzania, jest na dłuższą metę opłacalna?

Przecież zatrudnienie młodego, niedoświadczonego pracownika wiąże się z jego wykształceniem i przygotowaniem do pełnienia obowiązków, a to zajmuje dużo czasu. A czy czas to nie pieniądź?

Warto się zastanowić, co zatem daje zatrudnianie ludzi z doświadczeniem. Moim zdaniem taka strategia rekrutacji pozwala pracodawcy na uniknięcie kosztów związanych z wykształceniem

młodego pracownika do wymaganego poziomu. Doświadczony pracownik niemal od samego początku jest w stanie wypełniać powierzone mu zadania bez konieczności kierowania nim, nie wymaga szkolenia, a brakującą wiedzę może przyswoić w krótszym czasie, gdyż posiada już wcześniejszą podbudowę. Cenne są jego doświadczenia zdobyte u innych pracodawców, gdyż na ich podstawie ma szansę wyciągnąć odpowiednie wnioski i nie popełniać tych samych błędów. Doświadczony pracownik automatycznie (w trakcie pracy) dzieli się zdobytą wcześniej wiedzą i daje możliwość innego spojrzenia na działalność firmy.

Podsumowując swoje własne doświadczenia oraz przemyślenia związane z aktualną sytuacją na polskim rynku pracy, stwierdzam, że po pierwsze, pracodawcom mimo ich deklaracji wcale nie zależy na zatrudnieniu ludzi z dużym doświadczeniem. Po drugie – w zamieszczanych ofertach pracy widzę wysokie wymagania stawiane często na wyrost i nieadekwatne do późniejszej zajmowanego stanowiska. Po trzecie, warto się zastanawiać, w jaki sposób przekonać pracodawców, że zatrudnienie osoby doświadczonej to nie tylko wyższe comiesięczne wynagrodzenie, ale że to dla przedsiębiorstwa przewaga korzyści nad kosztami. A działania podejmowane w tym kierunku mogą przynieść obopólne zadowolenie.

Maria Serkowska od ponad 20 lat zajmuje się zagadnieniami związanymi z jakością zarówno w sektorze FMCG, jak i branży laboratoryjnej. Pracowała w różnych przedsiębiorstwach, małych i średnich, a także w międzynarodowych korporacjach, zdobyła wiedzę i doświadczenie, które uczyniły z niej specjalistę w swojej dziedzinie. Jest postrzegana jako bardzo solidna i samodzielna. Teoretycznie posiada wszystkie cechy poszukiwanego przez pracodawcę specjalisty. W praktyce jej doświadczenie wcale nie jest pożądane – autorka obecnie aktywnie poszukuje pracy w swoim zawodzie.



IRENA NEUMUELER

Istnieje w Polsce powszechne przekonanie, że na rynku pracy jest dyskryminacja ze względu na wiek, czyli nierówne, gorsze traktowanie, i dotyka to szczególnie kobiety, które ukończyły 40 rok życia.

Pracodawcy bardzo często uważają, że w tym przedziale wiekowym pracownicy są mniej wydajni od młodych, wolniej pracują, częściej chorują, a tym samym korzystają ze zwolnień lekarskich. Poza tym nierzadko uważają, zwłaszcza starsze kobiety, za mniej elastyczne i otwarte na nowości. Sądzą, że trudno zmienić ich nawyki, oraz z góry zakładają, iż nie potrafią się one uczyć. Przekłada się to na gorszy dostęp tych pracowników do szkoleń i kursów podnoszących ich umiejętności.

Dojrzałość i doświadczenie nie jest w cenie

Jak wynika z rozmów prowadzonych niejednokrotnie przez autorkę w ramach spotkań Status Feminae, niestety nie docenia się doświadczenia zawodowego kobiet dojrzałych. W związku z tym mają one szczególną trudność odnalezienia się na rynku pracy. Liczba osób odchodzących z pracy między 50. a 65. rokiem życia systematycznie się powiększa i w

większości problem ten dotyczy kobiet. Jednak z pewnością warto wykorzystywać potencjał kobiet dojrzałych, z długoletnim stażem zawodowym, a tym samym przyczynić się do wyeliminowania stereotypowego postrzegania pracujących kobiet powyżej 45. roku życia.

Proces starzenia się społeczeństwa pociąga za sobą konieczność odpowiedniego dopasowania strategii zarządzania personelem do nowych warunków rynku pracy. Jest to szczególnie istotne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które odgrywają znaczącą rolę w rozwoju regionu pomorskiego. Właśnie województwo pomorskie jest jednym z „najstarszych” w kraju. Tu mieszka ponad pół miliona ludzi w wieku tzw. niemobilnym, a co trzecia osoba w wieku produkcyjnym ukończyła 45. rok życia. Według przeprowadzonych badań do 2035 roku możemy spodziewać się w naszym regionie spadku o 22 proc. liczby ludności w przedziale wiekowym 18 – 44. Wzrośnie zaś o 14 proc. wielkość populacji liczącej 45 – 64 lata. Dlatego istotne jest podejmowanie planowanych rozwiązań systemowych związanych ze stopniowym wyrównywaniem wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn oraz zapewnienia jednakowego dostępu przedstawicielom obu płci do zatrudnienia i kształcenia ustawicznego, położenia nacisku na podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza w wieku starszym.

W cenie jest młodość

Mimo to pracodawcy, kierując się stereotypowym postrzeganiem pra-

cowników w starszym wieku, wolą niejednokrotnie zatrudniać osoby młode, uważając bowiem ich za pracowników aktywnych, kreatywnych, sprawniejszych, szybszych, bardziej mobilnych, przejawiających więcej inicjatywy w nowych technologiach. Właściciele przedsiębiorstw nie dostrzegają jednak zalet, które mają osoby po czterdziestce. Tracą zatem na tym, nie korzystając z ich bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego. To właśnie te osoby cechuje głębsza zdolność wykonywania swojej pracy z pasją, a nie tylko dla łatwego i szybkiego zysku i sukcesu, ponieważ wiedzą, że jest to złudne, jako że nie ma szybkiego i łatwego sukcesu, chyba że chwilowy. To one nie tylko szukają zaspokojenia potrzeby realizacji siebie, wykazania się, zdobycia uznania, gdyż często mają już za sobą tego typu doznania. Natomiast w swej dojrzałości ludzkiej kierują się bardziej wartościami, gotowością zaangażowania dla dobra i rozwoju podmiotu, który jest miejscem ich pracy. Doświadczenie życiowe i zawodowe, cenią swoje stanowisko pracy i wykonywany zawód, co przekłada się na głębszą lojalność wobec pracodawcy.

Przyszłe emerytki przegrywają

Jak twierdzą uczestniczki programu „Status Feminae”, wielu pracodawców uznaje, że lepiej inwestować w kobiety młode, a nie w te, które za kilka czy kilkanaście lat odejdą na emeryturę. Niechęć do kształcenia starszych pracowników sprawia, że nie mają one często szansy na podniesie-

nie swoich kwalifikacji i zapoznanie się z nowoczesnymi technologiami. Toteż kobiety skłonne do zmian często natrafiają na barierę braku wiedzy na temat możliwości i korzyści płynących z pełniejszego wykorzystania własnego potencjału. Wobec tego faktu koniecznością staje się nauka przez całe życie oraz wykorzystanie wszelkich możliwości do stworzenia własnej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy poprzez rozwój swoich pracowników. To w interesie pracodawcy leży pomoc w podnoszeniu kwalifikacji swoich pracowników, aby zwiększyć efektywność pracy i satysfakcję pracownika.

A wystarczy tak niewiele

Coaching, warsztaty psychologiczne i sesje rozwoju osobistego to zajęcia, które ułatwiają uzyskanie u pracowników lepszego wglądu w siebie, w swoje potrzeby i możliwości związane z pracą. Pozwalają odkrywać mocne strony, nazywać swoje umiejętności oraz wzmacniać kompetencje interpersonalne. Pomogą na zwiększenie pewności siebie i poczucia wpływu na swoje życie, rozpoznawanie w sobie postaw i stylów najczęściej przyjmowanych w sytuacjach stresowych i trudnych, a tym samym śmiałości w prezentacji siebie, podniesieniu wiary we własne siły i możliwości, na zdobycie większej motywacji własnego rozwoju zawodowego.

Z doświadczenia wiadomo, że dojrzałe kobiety uczestniczące w szkoleniach przyswoiły sobie wiele potrzebnych i przydatnych umiejętności, które pozwalają im zachować aktualną

posadę lub w razie konieczności potrafią odnaleźć się na rynku pracy w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, ponieważ patrzą odważniej w przyszłość.

W ostatnich latach obserwuje się, że w większej mierze kobiety chętnie podejmują nowe wyzwania zawodowe, są otwarte na nowe doświadczenia i gotowe swobodnie kreować swoją karierę i rozwój zawodowy. Swobodnie, nie znaczący bez przeszkód. Pokonanie ich będzie jednak łatwiejsze, jeśli pracodawcy docenią swoich wieloletnich pracowników, traktując ich bardziej jako partnerów we współdziałaniu. Podejmą działania na rzecz zwalczania stereotypów w postrzeganiu pracujących kobiet po 40. roku życia jako nieefektywnych, poprzez upowszechnianie pozytywnego wizerunku. Z drugiej zaś strony poprzez poprawienie samooceny tej grupy i tym samym zwiększenie ich motywacji do pozostawania aktywnymi zawodowo.

Irena Neumueler stworzyła ideę i prowadzi spotkania Status Feminae. Jest to program edukacyjno-formacyjny dla kobiet. Celem spotkań jest m.in. umożliwienie współczesnym kobietom pogłębionego zrozumienia siebie i swojej życiowej roli, odkrycia własnej wartości w społeczeństwie. Organizacja ta oferuje pomoc kobietom m.in. w zakresie poznawania i realizacji ich pragnień i marzeń, stawiania się profesjonalistką w przywództwie osobistym, zdobywania umiejętności dobrej komunikacji i porozumiewania się, radzenia sobie w kryzysie i sytuacjach problemowych, odkrywaniu miejsc w życiu, rodzinie i w społeczeństwie. Kobiety przychodzące na spotkania Status Feminae niejednokrotnie dzielą się swoimi problemami w zakresie pracy i problemów w jej utrzymaniu lub zdobyciem.

Rezultaty kampanii „Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”

Wejście Polski na światowe rynki oznacza konieczność nie tylko podjęcia konkurencji wraz ze stawianym przez nią imperatywem innowacyjności, lecz przede wszystkim uznania, że jakość zasobów ludzkich, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, jest jego siłą napędową



JOANNA FRYCA

Dzięki ludziom na trwałe związanym z przedsiębiorstwem i jego misją, umiejącym współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach podmiot gospodarczy ma szansę uzyskania trwałej, silnej pozycji konkurencyjnej. Czy jednak kompetencje niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa mają jedynie młodzi pracownicy?

Potencjał ważniejszy od wieku

Nie ulega wątpliwości, że dla przedsiębiorstwa kierującego się w szych wyborach efektywnością ekonomiczną nie jest istotny wiek pracownika, ale jego potencjał możliwy do zastosowania w procesach produkcyjnych. Obserwacja życia gospodarczego, a szczególnie zachowań małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), potwierdza tę tezę i skłania do

stwierdzenia, że podmiotom tym brakuje przede wszystkim wiedzy i umiejętności wykorzystania potencjału tkwiącego w zróżnicowanym wiekowo personalu.

Dlatego Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku realizuje projekt „Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”, będący kampanią promocyjno-informacyjną skierowaną do małych i średnich przedsiębiorstw województwa pomorskiego.

Koncepcja projektu w warstwie medialnej z założenia miała się wyróżnić na tle innych przedsięwzięć tego typu. Już na etapie opracowywania hasła podjęto decyzję, że hasło będzie elementem prowokującym i nakładającym odbiorców do zwrócenia uwagi na projekt. „Wykorzystaj nas!” to zawołanie, które również zdefiniowało koncepcję identyfikacji wizualnej.

Ludzie 45+ nie są balastem

Przyjęty system wizualizacji miał zobrazować pozycję osób 45+ w przedsiębiorstwach w sposób niestereotypowy. Pracownicy w tym wieku to ludzie otwarci na innowacje, dysponujący bogatym doświadczeniem i kwalifikacjami, ludzie, którzy są przedsiębiorstwom potrzebni. Mogą oni bowiem inspirować do działania pozostałych pracowni-

ków, a dzięki wykorzystaniu narzędzi z obszaru zarządzania wiekiem nie muszą stanowić dla pracodawców zbędnego balastu.

Taka koncepcja stała się podstawą wyboru kolorystycznego projektu, gdzie wykorzystane zostały dwa kolory: pomarańczowy i szary. Kolor szary to codzienność polskich firm, które w wyniku braku wiedzy z zakresu zarządzania wiekiem oraz dostępnych narzędzi nie znajdują rozwiązań dla efektywnego wykorzystania pracowników 45+ w swoich szeregach. Ta szarość została skonstruowana ciepłym kolorem pomarańczowym, bardzo przyjaznym, pełnym energii i sił witalnych, symbolizującym światło przyciągające wzrok. Intencją twórców znaku graficznego było zapisanie tego światła jako pewnego symbolu zmiany, jako przeciwwagi dla szarości. Przyjazny pracownik 45+ swoim uśmiechem wyraża zadowolenie z sytuacji, w której dzięki narzędziom z obszaru zarządzania wiekiem (symbol włącznika) można wykorzystać wiedzę tej grupy pracowników w podmiotach gospodarczych. Wykorzystano również mechaniczny element włącznika będącego symbolem narzędzi dostępnych w obszarze zarządzania wiekiem, których uruchomienie jest światłem na wspólnej drodze pracodawców i pracowników 45+.

Pracodawco, sięgnij po wiedzę

Podstawowym zadaniem kampanii promocyjno-informacyjnej jest upowszechnienie wśród pracodawców wiedzy o możliwościach płynących z właściwego zarządzania pracownikami o wysokim potencjale, czyli często właśnie osobami w wieku powyżej 45 lat, głównie opierając się na strategii zarządzania wiekiem.

Informacyjno-promocyjny charakter kampanii wymagał zaangażowania zróżnicowanych środków przekazu. Kampania medialna wykorzystująca lokalne rozgłośnie radiowe oraz telewizyjne, a także prasę miała na celu wzbudzić zainteresowanie przedsiębiorstw realizowanym projektem oraz zachęcić pracodawców do zdobywania wiedzy o możliwościach pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników w wieku 45+. Podobne zadanie spełniały wielkoformatowe billboardy i plakaty usytuowane przy najważniejszych arteriach komunikacyjnych województwa.

W kwietniu tegoroku odbyła się konferencja prasowa. Jej celem było zwrócenie uwagi mediów oraz opinii społecznej na problem zatrudnienia osób 45+ na rynku pracy, budowanie wiedzy na temat idei i podstawowych założeń projektu.

Inną rolę, informacyjno-edukacyjną, przewidziano dla kolejnych działań realizowanych w ra-

mach projektu. Została uruchomiona strona internetowa www.wykorzystajnas.pl z miesięcznym newsletterem. W kolejnych jego numerach są prezentowane artykuły przybliżające tematykę starzenia się społeczeństwa, implikacje tych procesów dla rynku pracy i strategii zarządzania personelem w organizacjach oraz możliwości pełnego wykorzystania potencjału pracowników 45+.

Podobny charakter ma również przygotowany dla pracodawców z MSP informator „Jak zatrudnić pracowników 45+ i odnieść sukces”. Publikacja ta zawiera najważniejsze fakty dotyczące możliwości i korzyści wynikających z wprowadzenia strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Informator został rozesłany zarówno do instytucji rynku pracy, jak i pracodawców z sektora MSP z województwa pomorskiego.

Ci ostatni brali udział w zrealizowanych w ramach projektu badaniach ilościowych i jakościowych. Zostały one przeprowadzane w dwóch etapach (bezpośrednio przed i po zrealizowanej kampanii promocyjno-informacyjnej). Głównym zadaniem tych badań była ocena stanu i ewolucji postaw pomorskich pracodawców w odniesieniu do pracowników w wieku 45+, sposobów zarządzania ich potencjałem, świadomości dostępnych narzędzi zarządzania wiekiem w organizacjach oraz ewaluacji efektywności kanałów budowania wiedzy wśród MSP województwa pomorskiego.

Wyniki badań zostaną upowszechnione dwoma kanałami. W przygotowaniu jest książka poświęcona pracownikom 45+ w przedsiębiorstwie, gdzie zamieszczone zostaną główne wnioski z badań oraz idea zarządzania wiekiem wraz z opiniami ekspertów i przedstawicieli świata nauki i biznesu. Ponadto prze-

widziano organizację konferencji podsumowującej projekt.

Wymień się doświadczeniami

Zamierzeniem konferencji jest nie tylko upowszechnienie wyników przeprowadzonych w ramach projektu badań, ale również ma ona stanowić forum wymiany myśli dotyczących problematyki zarządzania pracownikami w wieku 45+ w MSP na pomorskim rynku pracy. Do wygłoszenia referatów oraz udziału w dyskusji zaproszono przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pracodawców, służb zatrudnienia, organizacji pozarządowych oraz środowisko naukowe. Można mieć nadzieję, że debata z udziałem przedstawicieli różnych środowisk pozwoli lepiej zrozumieć problem i przyczyni się do nawiązania pomiędzy nimi współpracy w działaniach na rzecz lepszego wykorzystania potencjału pracowników po 45. roku życia.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu operacyjnego „Kapitał Ludzki 2007 – 2013”.

Patronat honorowy nad projektem objęła minister pracy i polityki społecznej pani Jolanta Fedak. Patronat honorowy pani minister dodaje realizowanemu działaniu dodatkowych walorów. Nadaje im szczególną rangę. Mimo że projekt obejmuje swoim zasięgiem województwo pomorskie, to problematyka osób 45+ w małych i średnich przedsiębiorstwach dotyczy także pozostałych regionów Polski. Tak więc patronat honorowy minister pracy i polityki społecznej nad przedsięwzięciem tego typu jest wyjątkowo ważny.

Joanna Fryca, specjalista ds. promocji, ewaluacji i monitoringu, adiunkt na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego

Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiekiem jest związane z ciągle rozwijającym się zbiorem metod inwestowania i gospodarowania kapitałem ludzkim, a jego podstawowym wyróżnikiem jest respektowanie różnic występujących pomiędzy pracownikami właśnie ze względu na wiek



BEATA MAJECKA

Zarządzanie to powinno być elementem polityki personalnej każdego przedsiębiorstwa, nastawionej na utrzymanie zatrudnienia osób, które m.in. przekroczyły 45. rok życia, wraz z zachowaniem efektywności ich pracy.

Pracownicy w każdym wieku mają pewne ograniczenia, ale też i niewątpliwie zalety, które mogą być wykorzystane przez pracodawcę – do tego właśnie potrzebna jest wiedza o istocie zarządzania wiekiem, metodach i narzędziach, które w jego ramach mogą być brane pod uwagę. Definiując pojęcie zarządzania wiekiem, warto zwrócić uwagę na konieczność podporządkowania tego zjawiska dwóm podstawowym celom. Po pierwsze, pełnemu wykorzystaniu potencjału wszystkich

pracowników oraz zapewnieniu dostępu do optymalnej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z trzech perspektyw: państwa, pracodawcy oraz pracownika. Perspektywa państwa – najbardziej globalna – dotyczy polityki państwa w zakresie starszych pracowników, m.in. systemu rent i emerytur czy wieku emerytalnego, który uprawnia pracowników do przejścia na emeryturę. Druga perspektywa – pracodawcy, wymaga podkreślenia, że różnice w zdolności do pracy występujące u poszczególnych pracowników nasilają się wraz z wiekiem. W każdej grupie wiekowej zdarza się, że jedni pracownicy są efektywni i zaangażowani, chętni do podejmowania nowych wyzwań, a inni – wręcz przeciwnie, będąc w tym samym wieku co poprzedni, demonstrują niskie zdolności i chęć do pracy. A wraz z wiekiem to rozwarstwienie tej samej grupy wiekowej jest bardziej widoczne. Nie można więc posługiwać się jednym określeniem „starszego pracownika”, gdyż właśnie w tej grupie osób daje się zaobserwować bardzo dużą odmienność możliwości pracy zarówno ze względów psychofizycznych, jak i środowiskowych. Krótko mówiąc, grupa pracowników 45+ nie jest grupą jednorodną. Wreszcie trzecia perspektywa dotyczy

pracodawcy. Z tego punktu widzenia zarządzanie wiekiem obejmuje różnorodne działania skierowane głównie do starszych pracowników, nakierowane na pełniejsze wykorzystanie ich potencjału przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu ich produktywności.

Z praktycznego punktu widzenia zarządzanie wiekiem dotyczy prawie wszystkich funkcji i procesów zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie takich jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy, kształtowanie treści pracy, dobór narzędzi motywacji, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie, a także zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników.

Odpowiednie, konsekwentne i właściwe zarządzanie wiekiem może przynieść przedsiębiorstwu konkretne korzyści, a wśród nich maksymalizację potencjału rekrutacyjnego – docenienie rekrutacji wewnętrznej oraz rozszerzenie wachlarza potencjalnych kandydatów do pracy o osoby w wieku 45+. Kolejną korzyścią zarządzania wiekiem odnośną przez przedsiębiorstwo jest zapobieganie niedoborom kwalifikacji – zadbanie o pracowników z doświadczeniem zawodowym utrzymuje w organizacji ich

wiedzę, a odpowiednie działania na rzecz transferu wiedzy pozwalają na dzielenie się nią przez starszych pracowników z młodszymi. Ponadto korzystne jest dla przedsiębiorstwa wydłużenie aktywności zawodowej pracowników, co z kolei pozwala na utrzymanie w organizacji kluczowych kompetencji. Na koniec warto wspomnieć również o tym, że odpowiednie zarządzanie wiekiem i dzięki temu utrzymywanie w organizacji doświadczonych pracowników owocuje dłuższym okresem zwrotu z poniesionych inwestycji szkoleniowych. Czyli mówiąc wprost – zarządzanie wiekiem opłaca się pracodawcom.

Dlatego tak ważne jest, aby było ono spójne z wartościami organizacji, jej wizją i strategią. Trudno jednakże mówić o jednym schemacie dla wszystkich przedsiębiorstw. Podobnie jak różnią się wartości i związania z nimi misja oraz kultura organizacyjna różnych podmiotów gospodarczych, różnić się będzie podejście do zarządzania wiekiem. Każda organizacja powinna zatem wypracować własny sposób wdrażania zarządzania wiekiem – dostosowany do jej specyfiki.

Punktem wyjścia do tworzenia zasad zarządzania wiekiem w każdej organizacji musi być zrozumienie, że istnieją różnice pomiędzy pracownikami (np. do-

świadzenie zawodowe, różnice osobowościowe) i że te różnice, jeśli są odpowiednio zarządzane, mogą być atutem.

Kluczowe obszary zarządzania wiekiem to zatrudnianie starszych pracowników, ich rozwój i motywowanie, ułatwienia w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego oraz zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Czy jednak udaje się to realizować w MSP? Jeśli tak, to w jakich obszarach są przez nie stosowane zasady zarządzania wiekiem? Odpowiedzi na te pytania udzieliły wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu. Według respondentów obszarem, w którym najlepiej można zastosować zasady zarządzania wiekiem, jest organizowanie miejsca i narzędzi pracy. Drugi co do ważności obszar zarządzania wiekiem to dostosowywanie zadań do odpowiednich grup. Zdaniem respondentów zasady te można stosować też podczas rekrutacji. Dalsze miejsca zajęły: organizowanie czasu pracy, dobór form zatrudnienia, organizacja pracy zespołowej – co pozwala na wymianę doświadczeń, zarządzanie rozwojem i karierą zawodową, tworzenie systemów motywacyjnych, organizację procesów komunikacji.

Beata Majecka, koordynator projektu, adiunkt na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego



To nasza odpowiedź na rosnący problem

ROZMOWA | Elżbieta Kutnik, dyrektor Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Gdańsku

Czy kampania na rzecz poprawy sytuacji osób po 45. roku życia na rynku pracy jest ze strony PTE odpowiedzią na wyraźnie zauważalny problem?

ELŻBIETA KUTNIK: Zdecydowanie tak. Województwo pomorskie należy do jednego z najstarszych regionów Polski. 35 proc. wszystkich osób w wieku produkcyjnym to ludzie w niemobilnym wieku produkcyjnym. Wyzwaniem jest nie tylko starzenie się zasobów ludzkich, ale i niska aktywność zawodowa osób 45+ – dane dotyczące osób pozostających bez zatrudnienia w woj. pomorskim nie pozostawiają złudzeń – ok. 33 proc. ogółu bezrobotnych to osoby 45+. Przyczyny tego stanu rzeczy są bardzo zróżnicowane, od uregulowań ustawowych – socjalnych, rentowo-emerytalnych – po stereotypy kulturowe, bierną postawę tych osób, czynniki mikro- i makroekonomiczne i wiele innych. W takiej sytuacji niezbędne są działania wielokierunkowe, kompleksowe i dostosowane do indywidualnych potrzeb.

W jaki sposób PTE angażuje się w pomoc tej grupie wiekowej?

Wsparcie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Gdańsku dla tej grupy odbywa się przede wszystkim poprzez działania edukacyjne. Mam tutaj nie tylko na myśli szkolenia o charakterze przekwalifikującym i do-

skonałym zawodowo adresowane do osób bezrobotnych (rocznie z naszych szkoleń korzysta ok. 2500 osób), ale również realizację projektów unijnych, w których beneficjentami bezpośrednio bądź pośrednio są osoby w wieku 45+, organizację spotkań dyskusyjnych, wydawanie publikacji, których celem jest jak najszersze oddziaływanie na środowiska naukowe, biznesowe, menedżerskie, a także polityków mających realny wpływ na sytuację tej grupy na współczesnym, trudnym rynku pracy.

Działalność Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego na Wybrzeżu Gdańskim rozpoczęła się ponad 60 lat temu. Pierwszym prezesem PTE był minister inż. Eugeniusz Kwiatkowski. Towarzystwo jest największym stowarzyszeniem o charakterze zawodowym, zrzeszającym i integrującym ekonomistów – praktyków i teoretyków wszystkich pokoleń. Naszą misję – oddziaływanie na społeczny i gospodarczy rozwój kraju oraz regionu – realizujemy poprzez działania upowszechniające dorobek nauk ekonomicznych (konferencje, konwersatoria, spotkania dyskusyjne, publikacje) oraz działania eksperckie, edukacyjne i opiniotwórcze. Szczególnie miejsce w naszej działalności przypada edukacji ekonomicznej. Poprzez prowadzone szkolenia stara-

my się przekazać naszym słuchaczom aktualną, użyteczną wiedzę i budować nowe umiejętności, które pozwolą na efektywne funkcjonowanie w rynkowych warunkach oraz skutecznie rozwiązywać problemy wynikające z prowadzenia biznesu.

W jakim stopniu PTE realizuje swoje projekty przy wsparciu ze środków unijnych?

Środki unijne dały naszemu Towarzystwu duże możliwości i szanse realizacji celów statutowych. Jeszcze przed akcesją Polski do Unii Europejskiej udało nam się pozyskać środki na projekty adresowane do młodzieży i przedsiębiorstw. W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego zrealizowaliśmy, bądź jesteśmy w trakcie, dziesięć projektów, w których wsparcie uzyskało około 1200 beneficjentów. Przeważnie były to projekty o charakterze szkoleniowo-doradczym dedykowane osobom bezrobotnym z województwa pomorskiego, z tego trzy projekty obejmowały wsparciem tylko kobiety.

Towarzystwo szczególną uwagę poświęca problemom pobudzenia i stymulowania zawodowej aktywności kobiet i przygotowania do wejścia na rynek pracy. Dotychczas zostały zrealizowane z powodzeniem dwa projekty – „Moja szansa na pracę” i „Poznaj swoją mocną stronę”, trzeci projekt dla

mieszkanek 45+ Gdańska „Sukces kobiet sukcesem Gdańska” zbliża się do końca.

Cechą charakterystyczną pomorskiego rynku pracy jest przewaga kobiet wśród bezrobotnych. W ostatnich trzech latach stanowiły one ponad połowę ogółu, wśród nich aż ponad 30 proc. stanowią kobiety w wieku 45+. Trudno nie wspomnieć, że obok niekorzystnych tendencji lokalnych czy krajowych makroekonomicznych duży wpływ na taki stan rzeczy mają mocno zakorzenione stereotypy kulturowe zarówno po stronie pracodawców, jak i samych pracowników.

W Polsce przeważa tradycyjny model rodziny, gdzie aktywność zawodowa kobiet jest traktowana jako dodatkowe zajęcie do podstawowej funkcji – opieki nad dziećmi, osobami zależnymi, domem. Często wcześniejse przejście kobiety na emeryturę odbywa się pod presją rodziny. Ze względu na dość złożone bariery, które napotyka kobiety na rynku pracy z jednej strony, a z drugiej o wiele większą od mężczyznę chęć do nauki, dużą otwartość na doksztalcanie i zmianę zawodu, zostają niejako wymuszone wielokierunkowe i kompleksowe działania. Programy aktywizacji zawodowej zawierają wiele modułów – od szkoleń zawodowych, które podnoszą bądź doskonalą kwalifikacje zawodowe, poprzez doradztwo zawodowe, szkolenia kom-

puterowe, zajęcia ze stylistką, po wsparcie psychologiczne. Dla mnie osobiście największym sukcesem projektu jest zmiana postawy kobiet – wzrost pewności siebie, wiara we własne możliwości oraz gotowość do podjęcia zatrudnienia.

W planach PTE jest realizacja kolejnych projektów. Jakich?

Na pewno w naszych planach znajdują się projekty doradczo-szkoleniowe dedykowane osobom 45+, w tym kobietom. Pragniemy wykorzystać nasze dotychczasowe doświadczenia i rozwijać nowe koncepcje motywujące osoby 45+ do korzystania ze szkoleń. Mam na myśli przede wszystkim takie elementy organizacji szkoleń, jak odpowiedni wybór czasu szkoleń, ich długości, dobór trenerów i metod nauki, elastyczne podejście trenera do procesu nauczania – dostosowanie do możliwości i potrzeb uczestników, dbałość o przyjazną atmosferę i wiele, wiele innych. Ponadto myślimy nad kolejnymi projektami, które byłyby kontynuacją i jednocześnie uzupełnieniem projektu „Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”. Będzie to oczywiście uzależnione od końcowych wyników badań i osiągniętych rezultatów oraz stopnia realizacji zaplanowanych celów projektu.



45+ to doświadczenie, wiedza i stabilizacja

ROZMOWA | Andrzej Szulc, dyrektor ds. spedycji, Spedycja Międzynarodowa AGROLAND sp. z o.o.

Jakimi kryteriami kierują się pracodawcy, wybierając pracowników w takich przedsiębiorstwach jak pańskie?

ANDRZEJ SZULC: Przede wszystkim stawiamy na doświadczenie. W przypadku młodych ludzi doświadczenie będzie zerowe. Zatrudniamy więc ludzi z dorobkiem zawodowym i są to właśnie osoby w wieku 30, 40, a nawet 50 lat. Dla nas bardzo cenne są wiedza i kontakty zatrudnianych. Pod tym względem osoby w średnim wieku mają z pewnością sporą przewagę nad tymi stawiającymi pierwsze kroki na rynku pracy. Nie oznacza to jednak, że przed młodymi ludźmi zamykamy drzwi. Wprost przeciwnie. Perspektywnie myśląc przedsiębiorstwo powinno dbać o zapewnienie sobie nowych kadr, szkolenie ich, doskonalenie. Inwestycje w ludzi są konieczne i w dłuższej perspektywie opłacalne.

W jakim miejscu na liście kryteriów zatrudnienia jest w pana przedsiębiorstwie wiek?

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć, ponieważ decyzji o zatrudnieniu towarzyszy zwykle potrzeba rynkowa firmy. Wiedzę, na którą tak mocno stawiamy, nabywa się w ciągu pięciu, nawet siedmiu lat od czasu ukończenia studiów. Wiek kandydata nie jest w naszej fir-

mie ostateczną kartą przetargową. Tak naprawdę to stanowisko pracy samo wybiera sobie człowieka. Są takie, na których sprawdzają się osoby młode, jeszcze bez doświadczenia, ale są też takie, które nie wybaczą braku doświadczenia. Naturalnie są to miejsca dla osób wyspecjalizowanych w swoich dziedzinach, doświadczonych i zazwyczaj już w średnim wieku.

Czyli zarządzanie wiekiem pracowników, kierując ich do odpowiednich zadań.

U nas młodzi ludzie na początku są pomocnikami specjalistów. I to trwa zwykle dwa, trzy lata. Później przychodzi czas na nieco większe usamodzielnienie.

Jakie są według pana zalety pracowników z grupy wiekowej 45+?

Z pewnością są doświadczeni. W ich przypadku niebagatelną rolę odgrywa także dyspozycyjność. Ta grupa wiekowa charakteryzuje się stabilnością. Ich życie, sprawy prywatne, zazwyczaj są unormowane. To znaczy, że takie osoby zwykle nie mają już małych dzieci i są jeszcze na tyle młode, że nie mają też wnuków. Są to także osoby osiadłe w jednym miejscu. Takie osoby to przeciwieństwo ludzi młodych, którzy są na początku życiowej drogi i mogą nieoczekiwanie zaskoczyć pracodawcę jakimś nowym kierunkiem w swoim życiu.

Trudno też się temu dziwić. Takie jest życie. Młodość to ciągle próby i zmiany. Nie można mieć za złe, jeśli ktoś zechce założyć rodzinę, mieć dzieci i za lepszą posadą ruszyć w świat, opuszczając dotychczasowego pracodawcę.

Dostrzega pan korzyści z zatrudniania pracowników z grupy 45+?

Korzyścią jest przewidywalność zachowań, chęć związania się z miejscem pracy. Te osoby myślą o zakotwiczeniu w miejscu pracy już do emerytury. Właśnie jesteśmy w trakcie rekrutacji pani w wieku 50 lat i pana w wieku 48 lat. Te osoby podkreślają wręcz, że interesuje ich zatrudnienie aż do emerytury. Jesteśmy stabilną, cenioną firmą i to także jest powód, dla którego ludzie składają tego rodzaju deklaracje.

Czy pracownik po 45. roku życia wymaga szczególnych zabiegów pozwalających pracodawcy na osiągnięcie jak największych korzyści z jego zatrudnienia?

Nie da się wszystkich wrzucić do jednej szuflady. Trudno więc o precyzyjną odpowiedź. Osoba z grupy wiekowej 45+ przechodzi stosowny proces rekrutacyjny. Gdy wykazuje się doświadczeniem i wiedzą, wówczas jest przygotowywana do pracy na odpowiednim dla siebie stanowisku. Nie sądzę, żeby osoba po 45. roku życia

potrzebowała specjalnych zabiegów motywacyjnych tylko z tego powodu, że osiągnęła takie lata. Inną sprawą są szkolenia. Osoby w średnim wieku czasem nie nadążają za, na przykład, nowinkami technicznymi. Wtedy muszą się doszkolić. To oczywiście nie stawia ich na gorszej pozycji. Dyrektorzy i prezesi także przechodzą różne szkolenia i nie ma w tym nic nadzwyczajnego.

Dostrzega pan jakieś wady w zatrudnianiu osób powyżej 45. roku życia?

Pół serio: żądają większego wynagrodzenia. A mówiąc poważnie, żądanie wysokiego wynagrodzenia wcale nie jest zaskoczeniem i barierą dla pracodawcy. Zatrudniając fachowca za spore pieniądze, firma zdaje sobie sprawę, że może on zarobić dla niej jeszcze więcej. Wybitny specjalista jest tego wart. A taki w średnim wieku jest świadomy swoich umiejętności i po prostu zna swoją cenę. Wadą może być brak energii, entuzjazmu, zaangażowania, obawy przed nowościami, chodzenie utartymi, przestarzalszymi ścieżkami. Chociaż wcale tak nie musi być.

W jaki sposób można minimalizować tego rodzaju wady, aby nie obniżały jakości pracy?

To dobre i istotne pytanie. W naszej firmie został zatrudniony pan w wieku 60 lat. Powiedział mi kiedyś, że nie sądził, że tyle jeszcze można się nauczyć.

Szanowni Państwo!

Jest nam niezmiernie miło zaprosić Państwa do udziału w konferencji podsumowującej projekt „WYKORZYSTAJ NAS! PRACOWNICY 45+ W TWOJEJ FIRMIE”, realizowany przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Gdańsku.

Celem konferencji jest prezentacja idei projektu, podsumowanie podjętych w jego ramach działań skierowanych na promocję pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników 45+ oraz wyników badań pracodawców MSP z województwa pomorskiego w zakresie postaw i opinii na temat ww. grupy pracowniczej.

Konferencja odbędzie się 15 grudnia 2010 r. w godzinach 10 – 14, w hotelu Radisson Blu w Gdańsku, Długi Targ 19/Powroźnicza.

Dodatkowe informacje na temat projektu dostępne są na stronie internetowej www.wykorzystajnas.pl

dr Beata Majecka, koordynator projektu