



Erasmus+



MODUŁ 1

Rynek pracy 50+

Cele szkoleniowe

Kończąc kurs będziesz w stanie dokonać analizy statystyk rynku pracy i przyszłych tendencji rozwojowych dot. sytuacji osób w wieku 50+, w celu dopasowania ich do potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).

Dowiesz się jak:

- Zrozumieć kluczowe relacje i procesy na rynku pracy oraz ich potencjalny wpływ na poziom organizacyjny.
- Rozpoznawać cechy i trendy na rynku pracy w kraju ojczystym, najbliższym sąsiedztwie i UE.
- Analizować lokalną sytuację i perspektywy (rynku pracy) w kontekście obszaru zawodowego.
- Zrozumieć specyfikę sytuacji osób 50+ na rynku pracy.
- Poznać miary aktywnych polityk rynku pracy i ich wpływ na pozycję osób 50+ na rynku pracy.

Przegląd

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy.
2. Popyt i podaż pracy.
3. Pryncypia & teoria agenta.
4. Trendy rynkowe dla HRM:
 1. Poszukiwanie pracowników,
(marka pracodawcy & marketing polecający,
 2. Przechodzenie pracowników na emeryturę,
 3. Planowanie sukcesji.
5. Ćwiczenie końcowe: Analiza struktury wieku lub analiza SWOT

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Ćwiczenie 1.

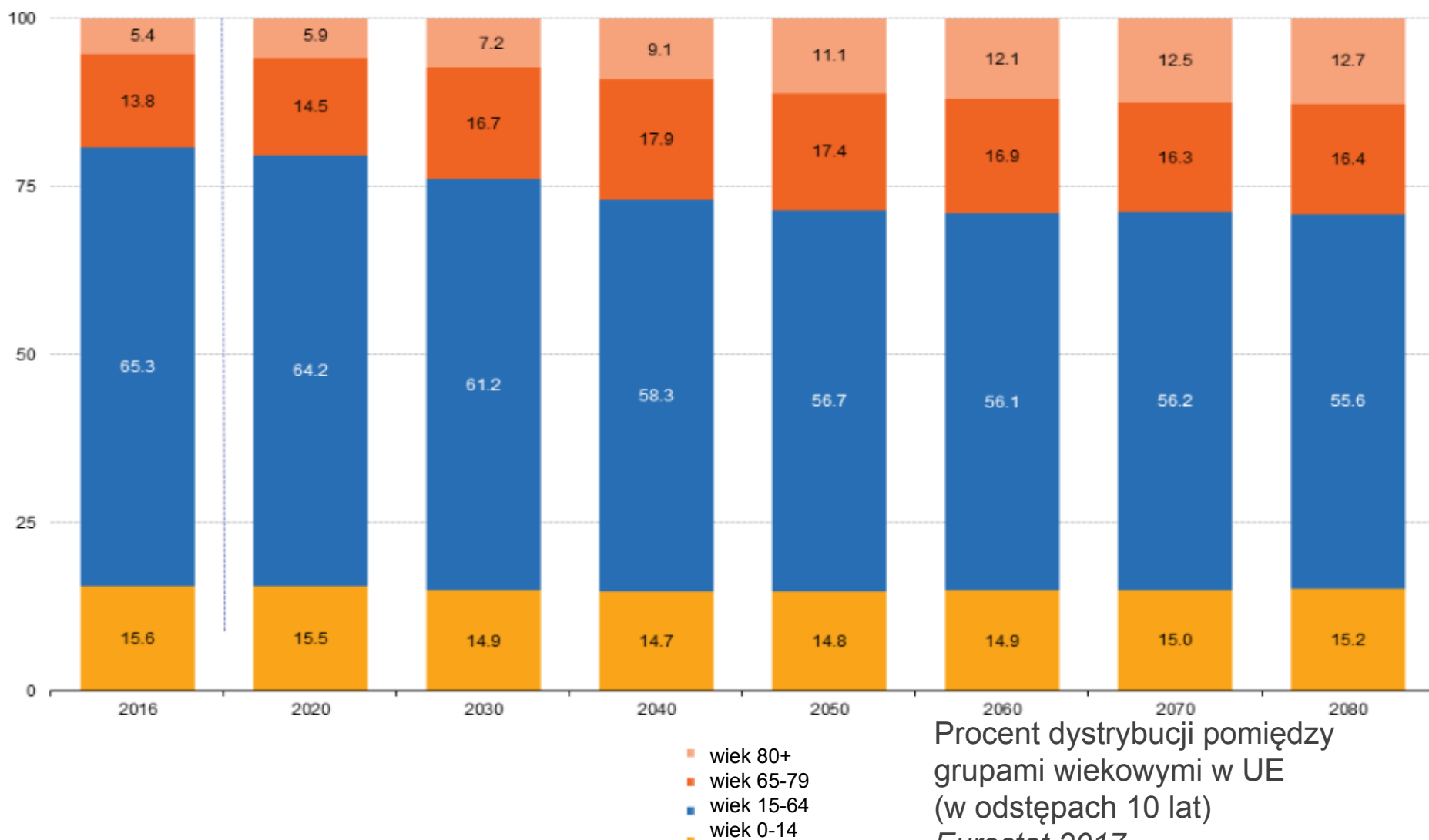
Czy Twoja polityka kadrowa jest ukierunkowana na przyszłość?

Co uważasz za ważne w przyszłej polityce personalnej?

Rozważ elementy z podręcznika.

Moschhäuser & Sochert, 2006, str. 33

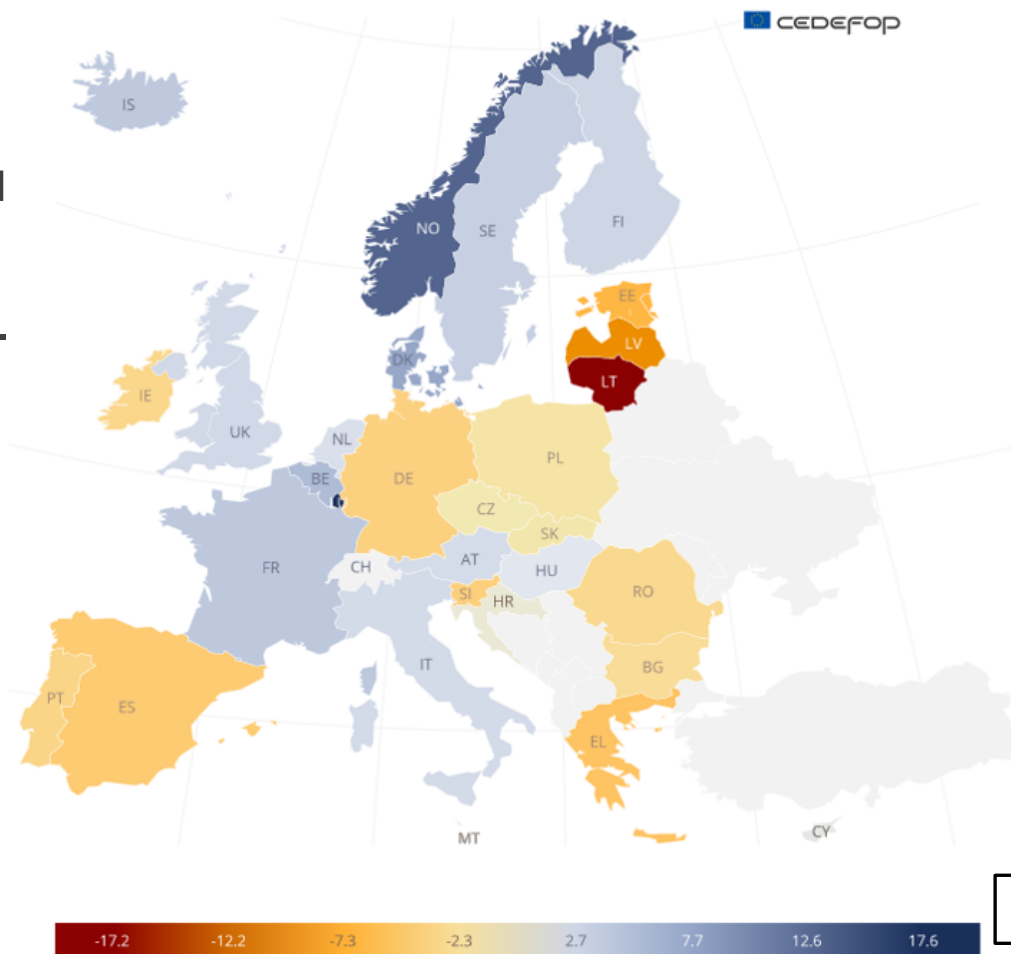
1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy



Procent dystrybucji pomiędzy grupami wiekowymi w UE (w odstępach 10 lat)
Eurostat 2017

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Rozwój potencjału siły roboczej w Europie do 2025 r.



Cedefop, 2016

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

- Cele UE:
 - Podniesienie wieku emerytalnego do 67 lat,
 - Zapewnienie minimalnej stopy zatrudnienia 55+ na poziomie 50%,
- Zapewnienie wydajności ekonomicznej,
- Brak wsparcia polityków dla koncepcji, np. wczesnej emerytury.

Rodrigues, 2002

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Populacja i zmiany demograficzne

(2014) 2015	Niemcy	Chorwacja	Polska
Liczba ludności	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Współczynnik dzietności	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Procent – wiek 50-64 lata	22 %	21,4 %	21,1 %
Procent – wiek 65-79 lat	15,4 %	14,2 %	11,4 %

Eurostat, 2017b

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Długość życia

Długość życia urodzonych 2014	81,2 lat	77,9 lat	77,8 lat
Długość życia w wieku 65 lat 2014	19,9 lat	17,5 lat	18,4 lat
Długość życia w zdrowiu	Mężczyźni: 65,3 Kobiety: 67,5	Mężczyźni: 55,3 Kobiety: 56,8	Mężczyźni: 60,1 Kobiety: 63,2
Długość życia w zdrowiu w wieku 65 lat	Mężczyźni: 11,4 Kobiety: 12,3	Mężczyźni: 4,7 Kobiety: 4,5	Mężczyźni: 7,6 Kobiety: 8,4

Eurostat, 2017a & Eurostat, 2017c

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Potencjał siły roboczej 50+

	Niemcy	Chorwacja	Polska
Aktywna populacja ogólnie (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Procent aktywnej populacji z ogólnej populacji	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 aktywna populacja	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 nieaktywna populacja	4,6 %	16,3 %	7,5 %

Eurostat, 2017a

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Emerytura

Prawny wiek emerytalny ²	M & K 65l3m	M 65l; K 61l3m	M 65l7m; K60l7m
Przyszły wiek emerytalny = 67	Do 2031	Do 2038	Do K 2020/K 2040 Odrzucone w 11/2016
Wcześniejsza emerytura	63 (58?)	60	
Okres składkowy (dla wcześniejszej emerytury)	35l (35l)	15l (35l)	

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Wskaźnik zatrudnienia 55-64	Niemcy	Chorwacja	Polska
2006	48,1	34,1	28,1
2011	60,5	38,2	36,9
2016	68,6	38,1	46,2

Eurostat, 2017e

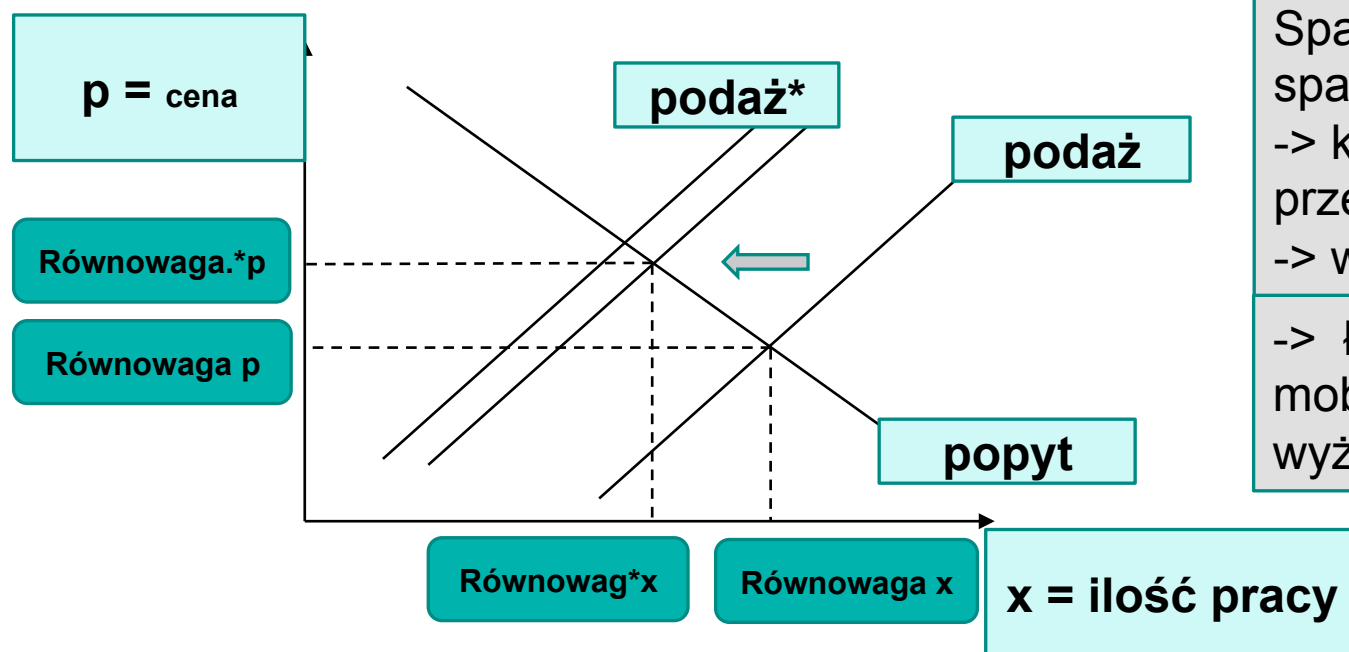
1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy

Podsumowanie

- Podniesienie wieku emerytalnego.
- Bardziej elastyczne harmonogramy pracy i plany kariery.
- Większa mobilność pracowników.
- Rosnąca różnorodność.
- Mniejsza ilość młodszych współpracowników.
- Większe zapotrzebowanie na nowe zawody i umiejętności (związane ze społeczeństwem wiedzy).
- Brak wykwalifikowanej siły roboczej.

2. Popyt i podaż pracy

Model klasycznego rynku pracy:
Rynek dla jednego zawodu i konkretnej grupy roboczej



Spadek siły roboczej =
spadek podaży
-> krzywa podaży
przesuwa się w lewo
-> wynagrodzenie wzrasta

-> łagodzony przez
mobilność siły roboczej i
wyższy wiek emerytalny

Mankiw, 2012

2. Popyt i podaż pracy

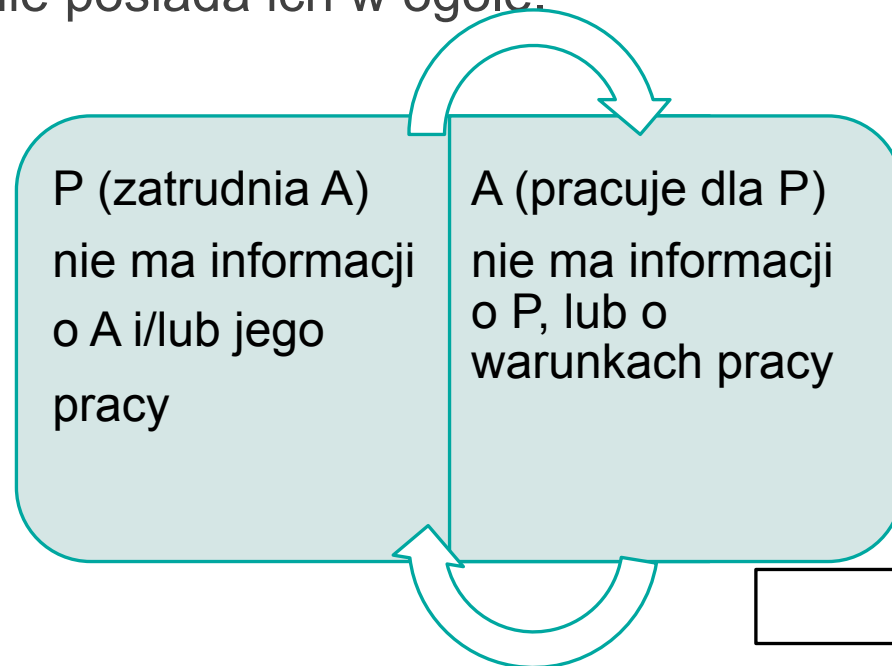
Założenia modelu klasycznego rynku pracy:

1. Maksymalizacja zysku
2. Idealna konkurencja
3. Jednorodne towary (= siła robocza)
 - większa różnorodność wśród starszych grup wskutek większego i różnorodnego doświadczenia w pracy i życiu prywatnym
4. Idealna informacja
 - Asymetrie informacyjne pomiędzy pracodawcą a pracownikami, np. o kondycji fizycznej, stanie zdrowia i rzeczywistych potrzebach pracowników 50+, osób przechodzących na emeryturę, oraz osób 50+ poszukujących pracy
 - Również informacja, że osoby 50+ chcą coś ukryć

Mankiw, 2012

3. Pryncypia i teoria agenta

Definicja: Informacja jest zazwyczaj asymetryczna i niekompletna. Niekompletność informacji sama w sobie nie stanowi problemu. Asymetria może powodować niepowodzenie rynkowe i występuje, gdy dwóch uczestników rynku posiada o sobie zbyt różne informacje, lub nie posiada ich w ogóle.



Eisenhardt, 1989

3. Pryncypia i teoria agenta

Sytuacja taka występuje wówczas kiedy przedsiębiorstwa nie aktualizują własnych informacji lub nie pytają o ewentualną zmianę pracy, emeryturę, itp.

W jaki sposób pracodawca lub przedsiębiorstwo mogą uniknąć takich luk informacyjnych?

- wykrycie luk informacyjnych
- usprawnienie komunikacji
- większa przejrzystość informacji dla A i P
- odkrywanie indywidualnych możliwości (indywidualnych dla przedsiębiorstwa i pracowników)
-> kontrakt psychologiczny, Learning Nuggets [mikronauka] 9

4. Zrozumienie trendów rynkowych

Dlaczego ważne jest, aby przedsiębiorstwa i inne instytucje obserwowały rynek na własną rękę?

- Tylko 5% czuje się wspierane przez polityków,
- Polityka jest zgodna z dwoma europejskimi przepisami:
 - Podniesienie wieku emerytalnego do wieku 67 lat
 - Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób 55+,
- Wcześniejsze emerytury itp. stają się nieatrakcyjne.
- Wymagana jest proaktywność firm.

Morschhäuser & Sochert, 2006

4.1 Zarządzanie demograficzne

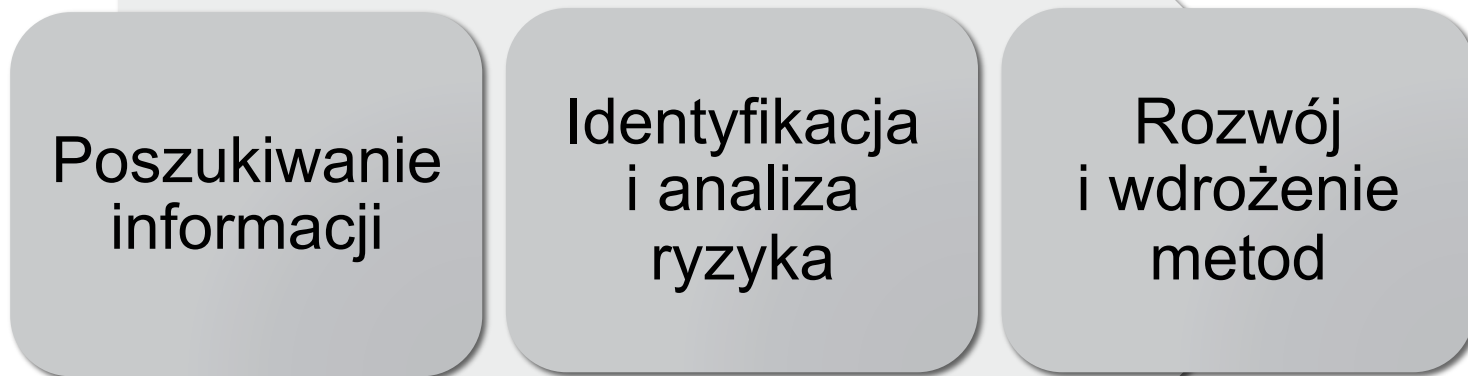
Dlaczego jest ważne?

- Ponieważ w Niemczech i Austrii tylko 7% firm/instytucji identyfikuje i analizuje obszary ryzyka.
- Ponieważ tylko 3% z nich opracowuje i wdraża metody zarządzania demograficznego.
- Odpowiednie przygotowanie / reagowanie na zmiany demograficzne wymaga:
 - kilka lat planowania
 - przedłużenia perspektywy czasowej o 3-5 lat.
- Już teraz występuje potrzeba działania.
- Inteligentne połączenie poszukiwań, emerytur i rozwoju.

Carbon et al., 2014

4.1 Zarządzanie demograficzne

Proaktywne podejmowanie działań wymaga czasu:



Carbon et al., 2014

4.2 Planowanie sukcesji

- Niepowodzenie często jest przypisywane błędom w działaniu strategii organizacyjnej i HR
- Dlatego konieczna jest harmonizacja obu strategii i regularnych dostosowań
- Aby połączyć obie strategie, zasugerowano następujące siedem komponentów:

Rothwell, 2010, str. 122

4.2 Planowanie sukcesji

Harmonizacja działania strategii organizacyjnej i HR

określenie celów



przegląd środowiska zewnętrznego w celu identyfikacji zagrożeń i możliwości



ocena: mocne i słabe strony organizacji i HR



badanie rodzajów i zakresu strategii

wybór strategii HR, która może wesprzeć strategię organizacyjną



wdrażanie strategii HR poprzez zmiany np. szkolenia, relacje w pracy itp.



okresowa ocena strategii HR, w celu sprawdzenia, na ile dobrze wspiera ona zmianę organizacyjną

Rothwell,
2010, str.
122

4.2 Planowanie sukcesji

Ćwiczenie 2.

„W jaki sposób podejmowane są decyzje o sukcesorach na stanowiska w Twojej organizacji?” Jaki sposób według Ciebie jest najbardziej optymalny w celu wybrania następców?

- Zwykle czekamy, aż zwolni się stanowisko pracy.
- Potajemnie przygotowujemy następców.
- Ilekroć zwalnia się stanowisko pracy, odnosimy się do celowości, aby zidentyfikować kogoś, kto wypełni lukę, mając nadzieję na najlepsze rozwiązanie.
- Inne metody

Rothwell,
2010,
str. 109

4.2 Planowanie sukcesji

Kluczowe aspekty

Śledzenie możliwych
potrzeb zastępstw
wskutek zwolnień

Systematyczne
podejście do oceny
poszczególnych
pracowników

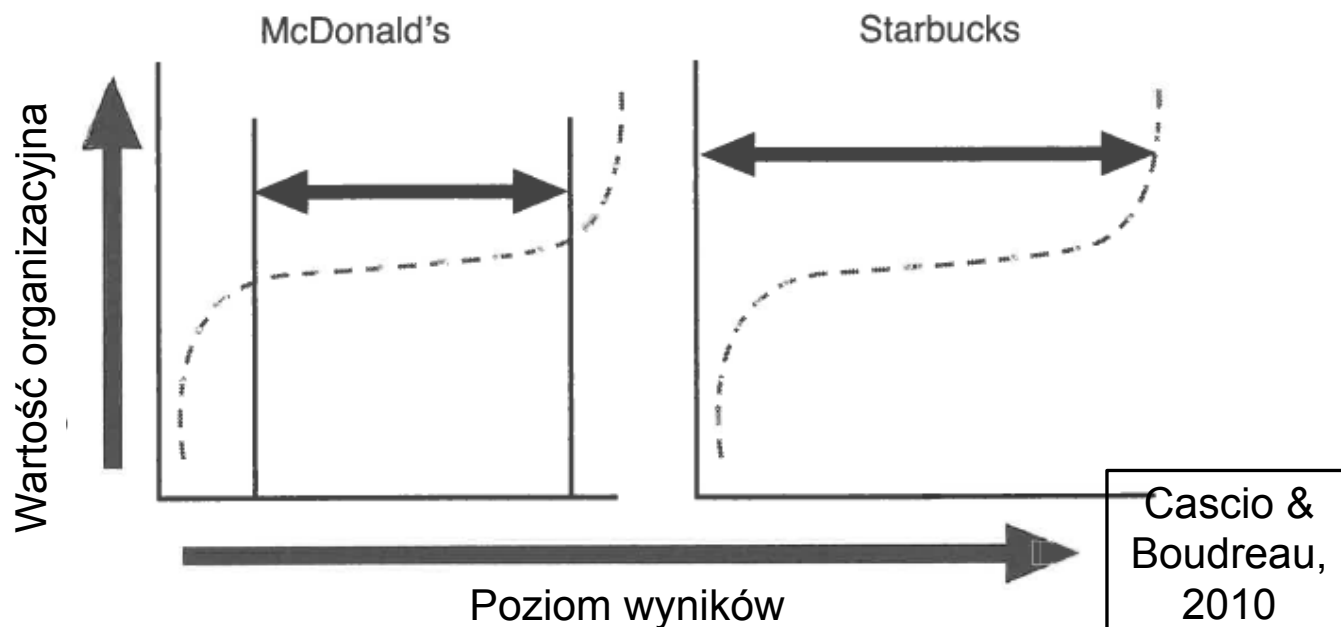
Systematyczne
podejście do
zidentyfikowania
pracowników o dużym
potencjale

Systematyczne
podejście do wspierania
zidentyfikowanych
pracowników o dużym
potencjale

Rothwell,
2010

4.2 Planowanie sukcesji

- Zmiana perspektywy:
 - Przedsiębiorstwa skupiają się na poprawieniu wyników
 - Nie skupiają się na wartości pracownika w przedsiębiorstwie
 - Pracownik w dziale rozwoju i badań vs. urzędnik
- Generalizacja pracowników (McDonalds)
- Indywidualizacja pracowników (Starbucks)



4.2 Planowanie sukcesji

Zdarzenie krytyczne (samokształcenie)

Biorąc pod uwagę obecne tendencje na rynku pracy, jak zareagowałbyś w następującej sytuacji: „Założmy, że straciłeś kluczowego pracownika lub kierownika działu w krótkim czasie. Możesz wybrać dowolny dział. Czy byłbyś gotowy obsadzić to stanowisko? Podaj kogokolwiek!”.

Więcej:

Jak zareagujesz za 4 lub 5 lat?

(Wyobraź sobie swoją firmę w niedalekiej przyszłości)

Rothwell, 2010, str. 111

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

- A. Przeanalizuj strukturę wieku swoich pracowników / klientów!
- B. Oceń mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia struktury wieku Twoich pracowników / klientów!

Morschhäuser &
Sochert, 2006

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

A. Dla HR: Przeanalizuj strukturę wieku swoich pracowników!

1.
 - a. Liczba pracowników w poszczególnych rocznikach lub średni wiek
 - b. wielkość siły roboczej
 - c. rekrutacja - w jakim zakresie jest potrzebna?
 - d. rotacja pracowników
 - e. liczba średnich emerytur rocznie.
2. Jeśli przeważają starsi pracownicy:
 - a. Kiedy prawdopodobnie przejdą na emeryturę?
 - b. Czy istnieje ryzyko zatorów personelu lub utraty wiedzy specjalistycznej?
 - c. Jakie są procedury systematycznego i wczesnego transferu wiedzy?
 - d. Czy występują problemy ze zdrowiem, kwalifikacjami lub wdrażaniem do pracy osób starszych?

Carbon et al., 2014

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

A. Dla HR: Przeanalizuj strukturę wieku swoich pracowników!

1. Jeżeli przeważają pracownicy w średnim wieku:
 - a. Czy oczekuje się, że pozostaną w firmie?
 - b. Czy później przejdą na emeryturę niż dzisiejsze starsze pokolenie?
 - c. Jak można utrzymać i promować zdolność i wydajność pracy (aby zapewnić innowacyjność)?
 - d. Czy ukrywają ryzyko zwiększonej absencji?
 - e. Jakie działania należy podjąć w dobrych czasach, aby zabezpieczyć know-how?
 - f. Czy stażyści potrzebni są do zbilansowania różnic wieku?
2. Oceniaj pojedynczą pracę, zespoły lub działy, jeśli przedsiębiorstwo jest duże.
3. Refleksja dot. proporcji starszych pracowników
 - a. Czy wiek starszy jest problemem?
Czy może to być przydatne z uwzględnieniem wymagań pracy?
 - b. Czy można wyznaczyć priorytety dla odpowiedniego projektowania dot. wieku w pracy?

Carbon et al., 2014

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

A. Dla doradców: Przeanalizuj strukturę wiekową swoich klientów!

1.
 - a. Liczba pracowników w podziale na rok urodzenia / grupę / średni wiek
 - b. Liczba klientów
 - c. Ilu klientom doradzasz ogólnie / w tygodniu ?
 - d. Łączna liczba konsultacji oraz w jakim przedziale czasu?

2. Dla starszych klientów:
 - a. Kiedy najprawdopodobniej przejdą na emeryturę?
 - b. Czy odziedziczą kluczowe zasoby / kluczowe kompetencje? Może powinieneś rozdzielić ich na sektory lub zawody?
 - c. Procedury systematycznego i wczesnego przekazywania wiedzy
 - d. Czy w przypadku osób starszych są problemy ze zdrowiem lub kwalifikacjami?

Carbon et al., 2014

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

A. Dla doradców: Przeanalizuj strukturę wiekową swoich klientów!

3. Dla klientów w średnim wieku:

- a. Czy oczekiwane jest, że zostaną w firmie / znajdą pracę?
- b. Czy przejdą na emeryturę później niż obecne pokolenie osób starszych?
- c. W jaki sposób można utrzymać i promować zdolność do pracy i (ponownej) integracji?
- d. Czy wydają się być rzetelni (np. aktywnie uczestniczą w konsultacjach, przychodzą na czas, itp.)?
- e. Czy klienci chcą się dzielić wiedzą? W jaki sposób zmotywowałbyś ich do tego?

4. Odzwierciedlenie stosunku osób starszych

- a. Czy wyższa średnia wieku jest problemem?
Co myślisz: z jakimi wymaganiami pracy mierzą się osoby starsze?
- b. Czy można ustalić priorytety dla projektu pracy odpowiedniej dla wieku? Co doradziłbyś działowi HR?

Carbon et al., 2014

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

B. Oceń mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia związane ze strukturą wiekową swoich pracowników/klientów!

Analiza wewnętrzna Analiza zewnętrzna	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia SO	Strategia WO
Zagrożenia	Strategia ST	Strategia WT

Carbon et al., 2014

Dyskusja

- Jakich trendów w przyszłości się spodziewasz?
- Jaki wpływ będą miały na zarządzanie zasobami ludzkimi / orientacje w Twoich konsultacjach?

Bibliografia I

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, nr139, lipiec 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London - New York: Routledge - Taylor & Francis Group. (str.49-50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, tom 14, nr 1, str. 57-74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Dostępne na stronie [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_\(years\)_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Dostępne na stronie http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de.
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Dostępne na stronie http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de.

Bibliografia II

- Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Dostępne na stronie http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics.
- Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Dostępne na stronie [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_\(%25_of_total_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).
- Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Dostępne na stronie http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.
- Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.
- International Labour Organisation. (n.d.). *Labour Force*. Pozyskane 9 kwietnia 2018r. ze strony http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). New Delhi: Cengage Learning.
- Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). Healthy work in an ageing Europe. *Essen: Federal Association of Company Insurance Funds*.
- Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4 wydanie). New York: American Management Association.
- WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.