

Karolina Kędziora

Prawne postawy zarządzania wiekiem w pytaniach i odpowiedziach

Za niecałe 20 lat na polskim rynku pracy osoby po 45 roku życia będą stanowiły prawie połowę populacji osób w wieku produkcyjnym, natomiast prawie 25% mieszkańców Polski będzie miało powyżej 65 lat¹. Dlatego też, w interesie pracodawców jest przystosowanie istniejących systemów zarządzania firmą, w taki sposób, żeby w zależności od potrzeby pozyskać bądź zatrzymać osoby starsze jako pracowników.

Jesteś pracodawcą? Obawiasz się zatrudniania osób starszych w firmie? Poniżej znajdziesz odpowiedzi na kilka spośród najczęściej zadawanych pytań pracodawców, którzy mimo wątpliwości podjęli wyzwanie.

¹ prognoza demograficzna na lata 2003-2030, GUS 2004

1. Co oznacza w świetle prawa dyskryminacja ze względu na wiek?

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

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

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

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

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

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

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

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

- chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

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

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

zawartej w art. 6 Kodeksu cywilnego, zgodnie z którą ciężar udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z faktu tego wywodzi skutki prawne, czyli np. domaga się odszkodowania w postępowaniu sądowym. W sprawach, w których pracownik zarzuca pracodawcy dyskryminację, to na pracodawcy spoczywać będzie obowiązek udowodnienia, że odmawiając nawiązania stosunku pracy, rozwiązując stosunek pracy, niekorzystnie kształtując wynagrodzenie za pracę lub inne warunki zatrudnienia, pomijając przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych pracą, jak również pomijając przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, kierował się obiektywnymi powodami. Pracownik jest zobowiązany jedynie przedstawić okoliczności, które uprawdopodobniają zaistnienie dyskryminacji, a więc może ale nie musi przedstawiać dowodów. Takie rozwiązanie zastosowano ze względu na słabszą pozycję pracownika, który np. nie ma dostępu do akt osobowych innych pracowników, w razie braku zasady przeniesionego ciężaru dowodu, praktycznie nie miałby możliwości wykazać, iż doszło do nieuzasadnionego różnicowania wysokości jego wynagrodzenia, w porównaniu z innymi pracownikami.

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

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

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

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

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

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

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

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

są to wyjątki od ogólnej zasady równego traktowania pracowników i powinny być one interpretowane bardzo wąsko.

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

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

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

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

Warto podkreślić, że żądanie od osoby ubiegającej się o zatrudnienie innych danych osobowych niż wskazane w art. 22¹ Kodeksu pracy nie może być automatycznie kwalifikowane jako naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

Przykładem dyskryminacji bezpośredniej ze względu na płeć jest żądanie udzielenia informacji dotyczących ciąży kandydatki na pracownicę. Nie stanowi jednak dyskryminacji żądanie informacji o ciąży kandydatki na pracownicę, jeżeli ubiega się ona o zatrudnienie przy pracy wzbronionej kobietom w ciąży. Wówczas pozyskanie informacji jest uzasadnione w świetle art. 18^{3b} §2 pkt 1.

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

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

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

Kryteria dyskryminacji zawarte w art. 18^{3a}, podobnie jak w art. 11³, który formułuje zakaz dyskryminacji jako jedną z podstawowych zasad prawa pracy, wskazane zostały przykładowo, jako kryteria odzwierciedlające zjawiska dyskryminacji najbardziej typowe w polskich warunkach². Ustawodawca wskazał, że pracownicy powinni być równo traktowani, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym

² „Kodeks pracy – komentarz” M. Gersdorf, K. Raczka, J. Skoczyński, (red.) Z. Salwa, wydanie 8, Warszawa 2007

wymiarze czasu pracy. Poprzez sformułowanie „w szczególności”, jako podstawę dyskryminacji, pracownik może powołać, oprócz cech wprost wskazanych w przepisie również inne kryteria, jak np. cechy osobiste, w tym stan zdrowia, ze względu na które został gorzej potraktowany.

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

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

Przepis art. 18^{3b} § 2 pkt 3 Kodeksu pracy stanowi, iż dopuszczalne jest różnicowanie sytuacji prawnej pracownika, ze względu na jego niepełnosprawność. Przepis ten należy stosować w związku z m.in. przepisami Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych³. W art. 15 ust. 3 ustawy zawarty został zakaz zatrudniania osób niepełnosprawnych w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych. Praca taka bowiem wymaga od pracownika zwiększonego wysiłku psychofizycznego oraz stwarza też większe zagrożenie dla bezpieczeństwa pracy. Zakaz podyktowany jest przede wszystkim konsekwencjami wiążącymi się z wykonywaniem pracy w nocy, a zwłaszcza z zaburzeniem ludzkiego rytmu biologicznego. Stosowanie zakazu może być wyłączone na mocy przepisu art. 16 ustawy, w myśl którego, pracę nocną może wykonywać osoba

³ Dz. U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.

niepełnosprawna zatrudniona przy pilnowaniu oraz jeżeli na wniosek osoby zatrudnionej, lekarz przeprowadzający badania profilaktyczne pracowników lub w razie jego braku lekarz sprawujący opiekę nad tą osobą, wyrazi na to zgodę. Co ważne, koszty badań lekarskich w tej sprawie ponosi pracodawca. Przepisy ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych zawierają także ograniczenia co do czasu pracy osób niepełnosprawnych. Czas pracy osoby niepełnosprawnej zaliczonej do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności nie może przekraczać 7 godzin na dobę i 35 godzin tygodniowo. Stosowanie skróconej normy czasu pracy wobec pracownika niepełnosprawnego podejmującego zatrudnienie nie może wpływać niekorzystnie na zarobki pracownika⁴.

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

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

⁴ Uchwała Sądu Najwyższego z 18 kwietnia 2000 r. III ZP 6/00, OSN 2000r. Nr 20, poz. 740

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dla zakwalifikowania danej pracy jako telepracy muszą być spełnione łącznie trzy przesłanki: regularność pracy, wykonywanie jej poza zakładem pracy oraz wykorzystanie przy jej wykonywaniu środków komunikacji elektronicznej. Niespełnienie chociażby jednego ze wskazanych wymogów powoduje, że dana praca nie może być zakwalifikowana jako telepraca. Do porozumiewania się z pracownikiem przy telepracy możliwe jest więc użycie nie tylko poczty elektronicznej, ale także wszelkiego rodzaju komunikatorów internetowych czy też systemów telekonferencji. Pracodawca dokonuje okresowej weryfikacji pracy pracownika. Miejscem wykonywania telepracy może być np. mieszkanie pracownika. Telepraca może również być wykonywana w taki sposób, że pracownik nie będzie miał stałego miejsca pracy i będzie przemieszczał się po określonym obszarze. Pracownik, który wykonuje pracę na warunkach telepracy, tak samo jak pozostali objęty jest ochroną przed dyskryminacją. Praca na odległość jest

odpowiedzią na zwiększający się dostęp do infrastruktury teleinformatycznej i skutecznym narzędziem pracy w zmieniającym się modelu społeczno-gospodarczym.

7. Co to są elastyczne formy zatrudnienia?

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

Zastrzeżenia pracowników wobec elastycznych form zatrudnienia to przede wszystkim:

- brak skutecznej ochrony prawnej związanej z wynagrodzeniem za pracę,
- obciążenie finansowe związane z koniecznością samodzielnego szkolenia i zdobywania niezbędnych umiejętności,
- małe możliwości zrzeszania się pracobiorców,
- brak pewności co do stałości i ciągłości otrzymywanych zleceń, pracy,
- brak możliwości korzystania z uprawnień pracowniczych, np. prawa do urlopu,
- gorszy dostęp do szkoleń zawodowych organizowanych przez pracodawcę,
- ryzyko kolidowania pracy z życiem prywatnym, rodzinnym np. poprzez wykorzystywanie miejsca zamieszkania, do wykonywania swoich zadań zawodowych.

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

Jak wynika z raportu „Praca Polska 2010”⁵, co trzeci Polak (27 proc.) pracuje bez stałej umowy, czyli na czas określony albo na podstawie umowy cywilno-prawnej (zlecenia albo o dzieło). To rekord na skalę całej Europy i dwa razy więcej niż średnia unijna. Należymy do krajów, gdzie najłatwiej zdobyć pracownika i szybko się go pozbyć. Ale nie o taką elastyczność chodzi. Taka sytuacja wynika ze złego zarządzania personelem, choć z drugiej strony potrzebne są też rozwiązania systemowe, które zapewnią nie tylko możliwość zastosowania elastycznych form zatrudnienia przez pracodawców, ale i bezpieczeństwo zatrudnienia dla pracowników (np. adekwatne zabezpieczenie socjalne dla osób bezrobotnych).

8. Czy mam obowiązek szkolenia starszych pracowników?

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

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

Odpowiednie podejście w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników polega na zapewnieniu równego dostępu wszystkim, więc również starszym pracownikom do różnego rodzaju form doksztalcania i szkolenia. Nie powinno być tak, że pracodawca

⁵ Raport "Praca Polska 2010", przygotowany przez firmę doradczą S. Partner na zlecenie NSZZ "Solidarność"

inwestuje w rozwój kapitału intelektualnego jedynie młodszych pracowników, kierując się logiką, że starsi pracownicy nie popracują już długo w firmie. Ponadto, starsi pracownicy często są mylnie postrzegani przez pracodawców, jako osoby wolniej uczące się i mniej zainteresowane zdobywaniem nowej wiedzy niż ich młodszy koledzy. Pracownicy powinni mieć możliwość kształcenia się przez całe życie⁶.

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

Art. 42 Kodeksu pracy stanowi, że przepisy o wypowiedzeniu umowy o pracę stosuje się odpowiednio do wypowiedzenia wynikających z umowy warunków pracy i płacy. Wypowiedzenie wynikających z umowy warunków pracy i płacy, zmiana jej istotnych elementów, takich jak stanowisko, czas pracy, miejsce wykonywania pracy, rodzaj pracy, wysokość wynagrodzenia, jest instytucją prawa pracy służącą pracodawcy do realizacji jego potrzeb kadrowych czy organizacyjnych. Umożliwia dalsze zatrudnienie tego samego pracownika, ale na innych niż dotychczas warunkach, bez potrzeby definitywnego rozstania. Wypowiedzenie to jest konieczne tylko wtedy, gdy dotychczasowe warunki pracy lub płacy bądź pracy i płacy mają ulec pogorszeniu w stosunku do zagwarantowanych w umowie. Wypowiedzenie stanowi propozycję pracodawcy zmodyfikowania obowiązującej strony umowy⁷.

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

⁶ M.Zięba, A.Szuwarzyński "50+ zarządzanie wiekiem", Politechnika Gdańska WZiE, Gdańsk 2008

⁷ www.lexpolonica.pl, M.T.Romer - Komentarz

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

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

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

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

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

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

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

Teza, zgodnie z którą osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego i nabycie przez niego prawa do emerytury nie może stanowić jedynej przyczyny wypowiedzenia stosunku pracy, przez wiele lat budziła wątpliwości, o czym świadczy niejednolite orzecznictwo Sądu Najwyższego.

Już w wyroku z dnia 4 listopada 2004 roku⁸, SN uznał, że wypowiedzenie umowy o pracę na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracownika, który nabywa prawo do emerytury, jest nieuzasadnione. Sąd stwierdził, że wypowiedzenie umowy o pracę jedynie z przyczyny, o której mowa powyżej, powinno być każdorazowo analizowane w zależności od okoliczności konkretnego przypadku⁹. Czyli nie można uznać, iż automatycznie, z momentem uzyskania przez pracownika wieku emerytalnego i uzyskania przez niego prawa do emerytury, pracodawca, może bez dodatkowego uzasadnienia, wypowiedzieć mu umowę o pracę. W świetle niniejszego orzeczenia, każdorazowo w razie sporu sądowego, na pracodawcy spoczywać będzie ciężar udowodnienia, iż podejmując decyzję o wypowiedzeniu, nie zaistniały okoliczności, które mimo zaistnienia przesłanki osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego, różnicowały go w sposób dyskryminujący w świetle obowiązujących przepisów. Pracodawca może również wykazać, że dokonując wyboru pracownika do zwolnienia, kierował się także innymi obiektywnymi przesłankami, jak np. sytuacja ekonomiczna firmy, czy szczególne wymagania zawodowe, którym pracownik z powodu wieku nie może sprostać. Z jednej strony są zawody, w których kluczowe znaczenia ma doświadczenie i praktyka w zawodzie, ale też takie, w których najważniejsza jest sprawność fizyczna, mobilność i dyspozycyjność pracownika, a więc z przyczyn obiektywnych, wiek może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę. W trakcie postępowania sądowego, jeżeli pracodawca nie przedstawi przekonujących argumentów za słusnością swojego postępowania, poniesie odpowiedzialność odszkodowawczą z tytułu zaistniałej dyskryminacji ze względu na wiek.

⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2004 roku, I PK 7/04, OSNP 2005 Nr 12, poz. 171

⁹ E.Maniewska „Dyskryminacja ze względu na wiek” PiZS z. 2, 2006 r.

Wszelkie rozbieżności orzecznictwa co do interpretacji obowiązującego prawa w przedmiotowym zakresie, Sąd Najwyższy rozstrzygnął w uchwale z 21 stycznia 2009 r. (II PZP 13/2008), w której stwierdził, iż wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego stanowi bezpośrednią dyskryminację ze względu na wiek. Pogląd swój SN uzasadnił koniecznością zachęcania pracowników do jak najdłuższego pozostawania w zatrudnieniu nawet po przekroczeniu granicy wieku uprawniającej do świadczeń emerytalnych, jeżeli tylko mogą i chcą nadal pracować.

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

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

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

11. Czy zwolnienie pracownika przed emeryturą jest możliwe?

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

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

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

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

Szczególne uprawnienia dla pracodawców, którzy zatrudniają starszych pracowników, zostały wprowadzone ustawą z 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 6, poz. 33), która obowiązuje od 1 lutego 2009 r. Zgodnie z tą nowelizacją, przedsiębiorcy zatrudniający osoby powyżej 50 roku życia mogą zaoszczędzić na Funduszu Pracy i wynagrodzeniu chorobowym pracownika.

Przez rok, od momentu zatrudnienia pracownika, który ukończył 50 lat, pracodawca nie musi opłacać składek do Funduszu Pracy. Zwolnienie obowiązuje

począwszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę ze starszym pracownikiem. Przepisy te przewidują również dodatkowe zwolnienie z opłacania składek za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni). To, ile firma zaoszczędzi dzięki niepłaceniu składek, zależy od liczby zatrudnianych przez nią starszych pracowników. Im jest ich więcej, tym wyższe kwoty oszczędności.

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

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

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

Oprócz działań takich jak, organizowanie szkoleń mających na celu podniesienie wiedzy merytorycznej na temat zjawiska, zaleca się wprowadzenie tzw. wewnętrznych procedur antymobbingowych (często razem z procedurami antydyskryminacyjnymi). Najprostszą i zarazem najbardziej efektywną oraz przejrzystą formą takiej regulacji jest osobny regulamin antymobbingowy (oraz antydyskryminacyjny). Procedura ta powinna znaleźć należne miejsce w systemie wewnętrznych aktów prawnych zakładu pracy jako formalne i praktyczne odniesienie do ustawowego obowiązku przeciwdziałania zjawiskom mobbingu i dyskryminacji. Można również włączyć jego zapisy do regulaminu pracy, który zgodnie z art. 104 § 1 Kodeksu pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

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

- zbadać, które zagadnienia dotyczące relacji pomiędzy ludźmi w zakładzie pracy są dla pracowników najbardziej znaczące i interesujące;
- uświadomić potrzebę opracowania takiej regulacji;
- zachęcić dużą liczbę pracowników różnych szczebli do uczestnictwa w opracowywaniu regulacji;
- przeanalizować rozwiązania stosowane w innych organizacjach, a także w innych krajach¹⁰.

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

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

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

Podmiotem, który ponosi odpowiedzialność odszkodowawczą z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu jest zawsze pracodawca, bez względu na

¹⁰ J. Marciniak, „Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach”, Warszawa 2007

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

Co ważne, pracodawcy przysługuje wobec pracownika dyskryminującego roszczenie regresowe (roszczenie o zrekompensowanie strat jakie firma poniosła w wyniku postępowania sądowego) na podstawie przepisów kodeksu cywilnego (m.in. art. 415 i n., art. 23, 24 Kodeksu cywilnego), w sytuacji, gdy pracownik działał niezgodnie z zasadami i przepisami wewnętrznymi firmy).

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

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

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

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

Zarządzanie różnorodnością, jest jedną z propozycji zabezpieczenia firmy na okoliczność niedoboru pracowników i oznacza wszelkie działania pracodawcy, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy¹¹. W praktyce, jest to sposób zarządzania personelem przez pracodawcę, który pozwala mu na lepsze dopasowanie profilu pracownika do danego stanowiska i do potrzeb konkretnej organizacji (np. poprzez wdrażanie procedur rekrutacji, zmiany organizacyjne, realizację szkoleń). Działania te mają na celu jak najdłuższe zatrzymanie pracownika w firmie, jego większe zaangażowanie, a co za tym idzie usprawnienie działalności całej organizacji. Jednym z rozwiązań należących do strategii zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem.

Pracodawca, który podejmuje odpowiednie działania szkoleniowe wewnątrz firmy, wprowadza wewnątrzzakładowe regulacje antydyskryminacyjne, promuje pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo, oferty pracy konstruuje w sposób atrakcyjny dla

¹¹ "Zarządzanie różnorodnością" Materiały dla osób uczestniczących Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2008 Warszawa, Idea zmiany

osób starszych, skutecznie buduje markę pracodawcy wiarygodnego w segmencie starszych pracowników, pokazuje, że firma jest zaangażowana w realizowanie ich potrzeb. Silna marka pracodawcy w połączeniu z atrakcyjnymi dla starszych pracowników stanowiskami jest najważniejszym elementem w procesie pozyskiwania starszych pracowników do zapełnienia wolnych stanowisk.

Karolina Kędziora - radczyni prawna, Prezeska Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego

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