**45+ Persona grata i “must have” na najbliższe kilkanaście sezonów**

**Mniejsza efektywność pracy, niedopasowanie do młodego i dynamicznego zespołu czy też nieznajomość najnowszych technologii to jedne z najczęstszych stereotypów związanych z zatrudnianiem osób 45+. Czym jest *ageizm* i co mogą wnieść do firmy doświadczeni pracownicy pisze Patrycja Załuska, ekspertka rynku pracy z Uniwersytetu SWPS.**

Upraszczając mocno pojęcie rynku możemy je zobrazować jako miejsce spotkania i gry trzech aktorów: klienta (odbiorca usługi/produktu), firmy sprzedającej (pracodawca) oraz pracownika. Wszyscy trzej dążą do zysku. Składa się na niego:

* satysfakcja klienta, który otrzymuje to, czego dokładnie potrzebuje za sensowną cenę od miłego człowieka;
* satysfakcja pracownika, który dostarcza produkt będący efektem pracy jego rąk przy odpowiednim wykorzystaniu jego kapitału zawodowego;
* satysfakcja firmy, która dzięki tym dwóm rozwija się zewnętrznie i wewnętrznie.

Współcześni konsumenci mierzą się z nadmiarem produktów, rozwiązań, ekspertów i manipulacji. Firmy natomiast mają problem z dotarciem do nowych rynków i optymalizacją kosztów w dobie kryzysu. Z kolei pracownicy obawiają się bezrobocia oraz braku wykorzystania i rozwoju ich potencjału. Z czym mierzą się *doświadczeni wiekowo* pracownicy? Co powoduje, że otrzymują od 2 do 5 ofert pracy, podczas gdy osoby zajmujące stanowiska specjalistyczne i managerskie otrzymują ich średnio 9?

**Złota klatka, czyli gdzie zaczyna się starość?**

Dyskryminacja ze względu na wiek dotyka i młodych i starszych pracowników, ale to druga grupa zmaga się z większymi problemami. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wskazują, że 40 letnie kobiety są już postrzegane jako osoby starsze. Grupa mężczyzn „dłużej” pozostaje w *sile wieku* bo aż do 45 r.ż.

Od początku zawodowego życia zbieramy doświadczenie, aby uznawano nas za ekspertów lub przynajmniej tych, „którzy znają się na rzeczy”. Osiągając dojrzały etap kariery mierzymy się z tym, że pracodawcy najchętniej szukają osób ze średnio 5 letnim doświadczeniem.

Przed podjęciem współpracy z osobami 45+ pracodawcy obawiają się mniejszej efektywności i „szybkości”, nie nadążania za nowymi technologiami, potencjalnego niedopasowania do młodego dynamicznego zespołu, obnażenia mniejszej wiedzy osoby zatrudniającej, pouczania oraz oceny podejmowanych przez przełożonego decyzji i działań.

**Wszystkie znaki na niebie i ziemi wskazują na doświadczenie**

Niezależnie od aktualnych warunków, wyzwania z którymi mierzą się firmy w obszarach sprzedaży, rozwoju i optymalizacji kosztów pozostają takie same:

|  |
| --- |
| * ponad 70% polskich firm zgłasza trudności ze znalezieniem dopasowanych pracowników * owocowe piątki i joga w miejscu pracy nie wygrały z potrzebą wyższej pensji * nie został rozwiązany problem z utrzymaniem talentów w firmie * organizacje nadal poszukują lojalnych pracowników * firmy nadal nie radzą sobie z są lukami kompetencyjnymi i brakiem przepływu wiedzy w firmie * koszt pojedynczej nieudanej rekrutacji to prawie 92 tysiące PLN * roczny koszt formalnego czasu pracy, który pracownicy poświęcają na załatwianie innych spraw – dla firmy zatrudniającej >500 osób to ponad 1 milion PLN! |

O ile *luksusowy prom* jest atrakcyjny przy ładnej pogodzie, podczas sztormu liczy się zgrana załoga złożona z doświadczonych pracowników, którzy mają za sobą niejeden kryzys osobisty czy zawodowy.

NASA wysyła w kosmos zespoły złożone z ludzi w okolicach 50 , nie odbierając im ani dynamizmu, ani kreatywności. Gdy chodzi o powodzenie misji kosztującej miliardy dolarów, nie ma miejsca na dyskusję o dopasowaniu do młodego dynamicznego zespołu. Sprawdzane są dojrzałość i kompetencje ukształtowane latami doświadczeń na polu zawodowym i osobistym.

**Nowy błękitny ocean w zasięgu ręki**

Najliczniej reprezentowaną grupą społeczną w Polsce są osoby między 35 a 39 rokiem życia. Tuż za nimi są osoby w wieku 40 – 45 lat. Dojrzałe społeczeństwo jest faktem. Dojrzali wiekowo konsumenci są faktem.

Musimy zacząć traktować grupę 45+ jak klientów, odbiorców naszych usług – niezależnie od tego czy jesteśmy przedsiębiorcami, pracownikami etatowymi czy zarządzamy zespołami. Tylko wtedy może otworzyć się w naszej głowie nowa perspektywa. Perspektywa potencjału, zachęty, wyzwania i nowych możliwości.

Sięgając głębiej niż liczby, stawiając sobie niewygodne pytania, wprowadzając różnorodność do zespołów firmy mogą szybciej reagować na zmieniające się warunki rynkowe, poprzez lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia i innych cech) klientów.

Doświadczenie zdobyte przez starszych pracowników to unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodsi pracownicy. Jak potwierdzają badania australijskich naukowców wydajność nie jest związana z wiekiem a z dopasowaniem stanowisk do kompetencji osób.

Dodatkowo, tylko mieszane wiekowo zespoły stwarzają możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a tym samym zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w firmach.

Innymi słowy poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Bazując na obawach i przekonaniach ignorujemy nowe źródła przychodów i optymalizacji kosztów.

**Persona grata - nowy paradygmat rynku pracy**

W perspektywie najbliższych 10-20 lat nadal będziemy mierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy, dłuższe ignorowanie doświadczonych pracowników i unikanie reakcji na istniejące bariery jest bezsensowne. W grupie doświadczonych wiekowo osób istnieją największe rezerwy zatrudnienia.

Zmiana paradygmatu jest konieczna i kluczowa. Dodatkowo identyfikując bariery związane z wiekiem, wkraczamy na teren przekonań, stereotypów i dyskryminacji zwanej *ageizmem*. O ile na poziomie instytucjonalnym jej przejawy są możliwe do zidentyfikowania, to na poziomie indywidualnym (a tylko na takim możliwa jest faktyczna zmiana) wszystko to co stanowi o stereotypach, uprzedzeniach świadomych i nieświadomych, obawach jest trudne do określenia.

Zarządzania karierą i wiekiem uczymy się w domach, w rodzinach i w szkołach. To tam rodzi się albo i nie – *ageizm*.

Walka z krzywdzącymi stereotypami jest konieczna. Może ją przyspieszyć wejście w nowy paradygmat rynkowej gry opartej na 3 postaciach:

* klient zewnętrzny (odbiorca)
* firma (pracodawca)
* klient wewnętrzny (pracownik)

Pracodawcy są zmęczeni nietrafionymi rekrutacjami. Budżety są zmęczone nietrafionymi inwestycjami motywacyjno - rozwojowymi.

Sięgając do doświadczonych pracowników firma ma szansę pokryć luki związane z kosztami, utraconymi korzyściami, transferem wiedzy, wzajemnym rozwojem, innowacyjnością czy kreatywnością.

Ta ostatnia, według najnowszych badań najpełniej jest wyrażana i używana nie tylko przez dzieci na wczesnym etapie rozwoju, ale właśnie przez osoby po 40.

Kreatywność, innowacyjność oraz radzenie sobie z niejednoznacznością i niepewnością są najczęściej wymienianymi kompetencjami.Brak pełnego wykorzystania posiadanego kapitału firmy, który tworzą doświadczeni pracownicy 45+ ogranicza organizacji szybsze dotarcie do właściwych rozwiązań na bieżące i przyszłe problemy oraz zamyka nowe możliwości do dalszego działania i budowania przewagi konkurencyjnej. Krótko mówiąc jest marnotrawstwem, na które jako społeczeństwo nie możemy więcej sobie pozwalać.

*Patrycja Załuska, ekspertka rynku pracy, Uniwersytet SWPS*