



Pracodawca planując zatrudnienie powinien prowadzić politykę zarządzania wiekiem. Planowanie polega nie tyle na przewidywaniu przyszłych zdarzeń i faktów, ale przede wszystkim na świadomym kształtowaniu przyszłości w wyniku działań zorientowanych na wywołanie zjawisk, które by samoistnie nie zaistniały. Planowanie jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowania decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach (za A. Ludwicyński, [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 175).

Planowanie zatrudnienia jest także związane ze strategią, którą realizuje organizacja. Przyjmuje się, że organizacja może realizować jedną z trzech strategii: rozwoju, utrzymania i obrony pozycji oraz redukcji kosztów. Pierwsza i druga strategia zakłada pozyskiwanie nowych pracowników i utrzymywanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Strategia redukcji kosztów polegać będzie głównie na pozostawieniu jedynie najlepszych pracowników i zwolnienia grupowe zmniejszające liczbę dotychczas zatrudnionych (Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 62). Na kształt planu zatrudnienia będzie miała wpływ strategia, którą realizuje organizacja.

Planowanie jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi może przybierać postać planu strategicznego i planu operacyjnego. Plan strategiczny w zakresie zasobów ludzkich powinien uwzględniać misję i strategię organizacji, wynikać z przyjętej strategii personalnej oraz określać podstawowe działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w długim okresie. Natomiast plan operacyjny zasobów ludzkich powinien zawierać ustalenia dotyczące wdrożenia planu strategicznego i wprowadzany jest on na okres krótszy (A. Ludwicyński, [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 176).

Pomijając kwestię strategii realizowanej przez organizację należy zwrócić

uwagę, że planowanie zatrudnienia coraz częściej łączone jest z planowaniem kosztów pracy, gdyż ułatwia podejmowanie decyzji w zakresie stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz outsourcingu (*T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Warszawa 2011, s. 215*). Także w przypadku osób starszych stosowane są elastyczne formy zatrudnienia, chociaż ich skłonność do podjęcia zatrudnienia w tych właśnie formach jest niewielka. Warto jednak zwrócić uwagę na możliwość zatrudnienia także osób w wieku 45+ w ramach elastycznych form zatrudnienia. Osoby w tym w wieku zazwyczaj posiadają już pewne kwalifikacje zawodowe (*E. Kryńska, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, Warszawa 2013, s. 274*). Elastyczne podstawy zatrudnienia gwarantują pracodawcy możliwość szybkiej reakcji w razie zmian na rynku w postaci: redukcji godzin nadliczbowych, rozwiązania umów terminowych bez podawania przyczyn ich wypowiedzenia, zmniejszenia wymiaru czasu pracy.

Planowanie zatrudnienia może odbywać się w oparciu o różne metody. Do głównych metod planowania podaży zasobów ludzkich zalicza się analizę danych osobowych, analizę sondaży, analizę trendów historycznych. W oparciu o metodę analizy danych osobowych może ustalić m.in. kiedy pracownik osiągnie wiek emerytalny, kiedy nabędzie prawo do nagrody jubileuszowej, jaki ma staż pracy. W oparciu o metodę sondaży można poznać informację o planach pracowników względem organizacji (np. skłonność do pozostania w organizacji, planowane odejście). W przypadku metody analizy trendów historycznych można ustalić jaka jest tendencja pracowników do korzystania z urlopów długoterminowych, jak często zdarzają się zwolnienia dyscyplinarne, jak zmieniają się kwalifikacje pracowników (*Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Warszawa 2011, s. 187*). Metody planowania zatrudnienia pozwolą przewidzieć pracodawcy jak reagować na zmieniający się stan zatrudnienia. Warto planować na przyszłość, z uwagi na to, że z dnia na dzień może okazać się, że starzejąca się załoga zakładu pracy postanowi przejść na świadczenia przedemerytalne albo emerytury, a w takiej sytuacji wobec braku młodych pracowników konieczne będzie ich zatrudnienie i przeszkolenie.

W procesie planowania zatrudnienia istotne jest utrzymanie równowagi pomiędzy liczbą pracowników młodych i pracowników starszych. W zasadzie prawo nie wprowadza górnej granicy wieku pracowników. Oznacza to, że osiągnięcia wieku emerytalnego nie musi prowadzić do zwolnienia pracownika. Sąd Najwyższy uznaje, że samo osiągnięcie wieku emerytalnego nie może stanowić wyłącznej przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę (*II PZP 13/08, OSNP 2009/19-20/248*). Warto jednak zauważyć, że wraz z wiekiem skłonność do aktywności pracowników zmniejsza się z różnych przyczyn. Dlatego doskonałym sposobem na wykorzystanie

umiejętności i kwalifikacji pracowników starszych może być mentoring. Metoda szkolenia, w ramach której umiejętności zawodowe młodszego pracownika są kształtowane przez współpracę z bardziej doświadczonym starszym pracownikiem, który będzie jego opiekunem. Trzeba jednak pamiętać, że nie każdy pracownik może zostać mentorem, a głównie dotyczyć to będzie pracowników posiadających autorytet w zespole.