



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”**  
realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany  
ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1,  
Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## **Przegląd badań i publikacji dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach**

*Jacek Liwiński*  
*Urszula Sztanderska*

Warszawa, czerwiec 2010

## Spis treści

Wstęp.....	3
1. Podstawowe pojęcia dotyczące zarządzania wiekiem.....	5
1.1. Definicja zarządzania wiekiem .....	5
1.2. Terminologia dotycząca zarządzania wiekiem.....	7
1.3. Zarządzanie wiekiem a zarządzanie różnorodnością .....	8
1.4. Definicja osoby starszej.....	8
2. Przyczyny stosowania zarządzania wiekiem.....	10
3. Cechy starszych pracowników w opinii pracodawców.....	16
4. Obszary zarządzania wiekiem .....	20
5. Narzędzia zarządzania wiekiem .....	25
5.1. Rekrutacja.....	25
5.2. Uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne.....	28
5.3. Rozwój kariery zawodowej .....	32
5.4. Elastyczny czas pracy.....	35
5.5. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy .....	38
5.6. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	43
5.7. Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.....	46
5.8. Podejście kompleksowe .....	50
6. Czynniki sukcesu zarządzania wiekiem .....	56
7. Wnioski .....	60
Bibliografia.....	64
Aneks.....	68
Notki bibliograficzne.....	70

## Wstęp

Starzenie się ludności od około dwóch dekad postrzegane jest w krajach UE jako kluczowy czynnik, który będzie kształtował sytuację na rynku pracy. Związany ze starzeniem się ludności spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników oraz załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tych zagrożeń stopniowo zwiększała zainteresowanie decydentów politycznych tą problematyką i odpowiednio ukierunkowywała cele prowadzonej przez nich polityki rynku pracy. Jednym z głównych celów tej polityki w wielu krajach jest obecnie zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jest wskazywane jako istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

Pierwsze działania promujące ideę zarządzania wiekiem zostały podjęte na początku lat 90. ubiegłego wieku. Temat ten jest na tyle nowy, że o zarządzaniu wiekiem nie można znaleźć informacji w żadnym podręczniku zarządzania zasobami ludzkimi. Tym niemniej na przestrzeni ostatnich 15 lat powstało wiele opracowań jego dotyczących – głównie są to przewodniki i broszury informacyjne dla pracodawców oraz raporty z badań efektów stosowania zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa. Ich celem jest podniesienie świadomości pracodawców odnośnie potrzeby stosowania polityki kadrowej zwiększającej zdolność do pracy osób starszych w kontekście zachodzących zmian demograficznych, zaprezentowanie praktycznych przykładów działań składających się na tę politykę, oraz przekonanie pracodawców, że wdrożenie tych działań może się opłacać.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja rekomendowanych w literaturze przedmiotu działań z zakresu zarządzania kadrami służących zwiększeniu zdolności do pracy osób starszych, a tym samym wydłużeniu ich aktywności zawodowej. Informacje te uzyskano w wyniku gruntownego przeglądu krajowej i zagranicznej literatury dotyczącej zarządzania wiekiem, w tym zarówno publikacji o charakterze informacyjnym skierowanych do pracodawców, jak i opracowań naukowych zawierających wyniki badań. Analiza literatury pozwoliła na stwierdzenie nie tylko jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie są warunki konieczne dla wdrożenia tych działań w przedsiębiorstwie oraz jakie efekty przynosi ich stosowanie.

Z przeglądu literatury jasno też wynika, że w Polsce zarządzanie wiekiem jest tematem, który dopiero zaczyna funkcjonować – pierwsze polskie publikacje na ten temat pojawiły się zaledwie 2-3 lata temu i jest ich w sumie dosłownie kilka. Oznacza to, że idea zarządzania wiekiem jest obecnie w Polsce niemal nieznaną, wymaga więc intensywnej promocji przy pomocy publikacji prezentujących rozwiązania, które sprawdziły się w za granicą, głównie w krajach Europy Zachodniej.



Struktura niniejszego opracowania jest następująca. W rozdziale 1 omówione są kwestie terminologiczne związane z zarządzaniem wiekiem oraz osobami starszymi, których ono dotyczy. Rozdział 2 prezentuje powody, dla których konieczne bądź uzasadnione jest stosowanie zarządzania wiekiem. W kolejnej części przedstawione są opinie pracodawców na temat zdolności do pracy osób starszych w porównaniu z osobami młodymi. Opinie te pozwalają na stwierdzenie, jakiego typu działania pracodawców w stosunku do starszych pracowników mogą zwiększyć ich zatrudnialność. W rozdziale 4 zaprezentowane są różne spotykane w literaturze klasyfikacje obszarów zarządzania wiekiem, zaś w kolejnym rozdziale wymieniono działania, które mogą być stosowane przez przedsiębiorstwa w każdym z tych obszarów. Ponadto, zaprezentowano zgłaszane przez pracodawców korzyści ze stosowania tych działań oraz warunki konieczne dla ich wdrożenia w przedsiębiorstwie. Rozdział 6 podsumowuje czynniki sprzyjające skutecznej implementacji zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, natomiast siódma część opracowania zawiera kluczowe wnioski. Opracowanie kończy bibliografia oraz zestaw notek bibliograficznych syntetycznie opisujących zawartość najważniejszych opracowań dotyczących zarządzania wiekiem.

# 1. Podstawowe pojęcia dotyczące zarządzania wiekiem

## 1.1. Definicja zarządzania wiekiem

Walker (1997) definiuje zarządzanie wiekiem jako odnoszące się do:

*„(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania starzeniem się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe.”*

Tym samym, „zarządzanie wiekiem” może obejmować stosunek pracodawcy do starszych pracowników, jak i stosunek starszych pracowników do pracy i kariery. Może dotyczyć działań pracodawcy, jak i interwencji ze strony państwa (na poziomie lokalnym lub krajowym) mających na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy. Może dotyczyć uczenia się i zdobywania kwalifikacji przez osoby starsze, ale również poszczególnych kwestii związanych ze zdrowiem, organizacją pracy i wielu innych. W końcu zarządzanie wiekiem może się koncentrować się na poziomie jednostki, organizacji lub całego rynku pracy. W niniejszym opracowaniu główny nacisk zostanie położony na te aspekty zarządzania wiekiem, które odnoszą się do organizacji, a tym samym mają znaczenie dla specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządu przedsiębiorstwa.

Ball (2007) zauważa, że potencjalnym problemem z definicją Walkera (1997) może być to, że nie obejmuje ona zagadnień dotyczących młodych pracowników. Wydaje się, że faktycznie może to być problem, gdyż europejskie, a w efekcie również polskie, prawo dotyczące dyskryminacji wiekowej stosuje się do osób w *każdym* wieku, a dyskryminacja młodszych i starszych osób jest uznawana za jednakowo ważna przez wiele organów (Employers' Forum on Age, 2004, 2005). Istnieje jednak wiele argumentów na odporcie tej krytyki.

Po pierwsze, w literaturze zdecydowanie dominuje obawa o sytuację osób starszych na rynku pracy. Trudną sytuację tej grupy na europejskim rynku pracy potwierdzają m.in. Muson (2003), OECD (1999, 2006), Reday-Mulvey (2005), zaś na polskim rynku pracy, m.in. Giza-Poleszczuk i inni (2008), Schimanek (2006), Mól (2008). W żadnej z tych publikacji nie wspomina się nawet o kwestiach dotyczących młodych pracowników.

Po drugie, nie ulega wątpliwości, gdy analizuje się ekonomiczne i polityczne tło wprowadzenia w UE prawodawstwa przeciwko dyskryminacji ze względu na wiek, że prawdziwym problemem zajmującym obecnie ekonomistów i polityków jest sytuacja ludzi starszych, a nie młodych. Sytuacja tej grupy stała się prawdziwym wyzwaniem dla polityki w związku z nałożeniem się kilku zjawisk:

- starzenia się ludności, skutkującego gwałtownym wzrostem odsetka osób w wieku emerytalnym,
- wczesnego odchodzenia osób starszych na emeryturę,
- wzrostu długości życia,

w wyniku których gwałtownie rosną koszty emerytur i świadczeń społecznych. Wydaje się, że głównie z obawy przed załamaniem się systemów emerytalnych w UE wyłoniła się również koncepcja zarządzania wiekiem.

Po trzecie, w wyniku naturalnego procesu starzenia się dochodzi do pogorszenia niektórych fizycznych i/lub psychicznych możliwości do takiego stopnia, że w pewnym wieku dalsze wykonywanie pracy może nie być możliwe. Podejmowanie działań mających na celu utrzymanie lub przywrócenie zdolności osób starszych do pracy nie jest więc dyskryminujące, bo osób młodych ten problem nie dotyczy.

Działania związane z zarządzaniem osobami starszymi muszą się więc różnić od działań w odniesieniu do młodzieży. Ale działania składające się na zarządzanie wiekiem nie powinny być postrzegane jako wyłącznie przynoszące korzyść osobom starszym, część z nich prowadzi również do wzrostu zatrudnialności młodzieży (np. poprzez mentoring).

Można jednak zaobserwować ewolucję definicji zarządzania wiekiem. Urbaniak (2007) stwierdza, że:

*„zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, skierowanych głównie do starszych pracowników, mających na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania. Działania te są podejmowane przez wiele podmiotów (rząd, partnerów społecznych, poszczególnych pracodawców i pracowników) na szczeblu krajowym, lokalnym oraz zakładu pracy. Na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45 rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy.”*

Po pierwsze, zgodnie z tą definicją działania dotyczące zarządzania wiekiem powinny prowadzić do utrzymania w zatrudnieniu osób powyżej 45 roku życia, ale nie muszą być konieczne skierowane do tej grupy. Wynika z tego, że działaniami mogą być objęte osoby młodsze, o ile potem, po przekroczeniu 45 roku życia, będą w wyniku tych działań bardziej wydajne.

Po drugie, Urbaniak (2007), w przeciwieństwie do Walkera (1997), definiuje osobę starszą, jako osobę, która przekroczyła 45 rok życia.

Należy też zauważyć, że w obu definicjach zarządzanie wiekiem odnosi się nie tylko do działań pracodawców, ale również działań podejmowanych przez rząd i partnerów

społecznych. W związku, że celem projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, w ramach którego powstaje niniejsze opracowanie, jest podniesienie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie, w opracowaniu tym skoncentrowano się na działaniach, które mogą być realizowane przez przedsiębiorstwa.

## 1.2. Terminologia dotycząca zarządzania wiekiem

W trakcie analizowania literatury dotyczącej zarządzania wiekiem pojawia się problem terminologiczny – poza określeniem „zarządzanie wiekiem” (ang. *age management*) w literaturze występuje wiele innych określeń oznaczających w istocie rzeczy to samo (tj. politykę personalną wobec osób starszych).

Publikacje zawierające opis dobrych praktyk w odniesieniu do starszych pracowników zazwyczaj nie stosują określenia „zarządzanie wiekiem”. Na przykład brytyjski Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2005a) używa w swoich wytycznych takich określeń jak: „wiek i zatrudnienie” (ang. *Age and Employment*), czy „różnorodność i równość” (ang. *Diversity and Equality*), podczas gdy w innym badaniu z tego samego roku (CIPD 2005b) korzysta z określenia „walka z dyskryminacją ze względu na wiek” (ang. *Tackling Age Discrimination*). Opracowanie to zawiera opis wielu elementów zarządzania osobami starszymi, a mimo to nie pojawia się w nim określenie „zarządzanie wiekiem”.

Zarówno raport American Conference Board (2005) pt. „Zarządzanie dojrzałymi pracownikami” (ang. *Managing the Mature Workforce*), jak i publikacja Parkinson (2002), powstały na zlecenie grupy roboczej pod nazwą: „Board’s Engaging Mature Workers Working Group”. Termin „zarządzanie wiekiem” nie jest w nich stosowany, choć w sposób oczywisty obie publikacje dotyczą polityki personalnej wobec osób starszych.

Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (2005) stosuje określenie „zatrudnianie starszych pracowników” (ang. *employing older workers*), Age Positive (2002) używa określenie: „różnorodność wiekowa” (ang. *age diversity*). Z kolei brytyjski Departament Pracy i Emerytur (Department for Work and Pensions 2001) stosuje termin „zarządzanie wiekiem”, ale poza nim używa również inne określenia, które uznaje za równoważne, np. „dobre praktyki dotyczące rekrutacji i utrzymania starszych pracowników”.

We wszystkich tych publikacjach (z wyjątkiem wytycznych Departamentu Pracy i Emerytur) opisuje się lub zaleca elementy zarządzania wiekiem, chociaż sam termin nie zostaje użyty.

Powstaje pytanie, czy mnogość określeń odnoszących się do zarządzania wiekiem w czymś

przeszkadza. W pewnym sensie nie, bo bez względu na to, jak „zarządzanie wiekiem” jest nazwane, na ogół można się domyśleć, że chodzi o to samo, tylko być może zastosowane w nieco innej formie, czy w innych okolicznościach. Z drugiej jednak strony, brak wspólnej terminologii utrudnia wyszukiwanie informacji na temat zarządzania wiekiem i zmniejsza przejrzystość przekazu. Ostatecznie, wspólny język i wspólne rozumienie pojęć są kluczowe dla efektywnego przekazywania wiedzy.

### **1.3. Zarządzanie wiekiem a zarządzanie różnorodnością**

W związku z mnogością określeń odnoszących się do zarządzania wiekiem, należy zauważyć, że stanowi ono element szerszego pojęcia, jakim jest zarządzanie różnorodnością.

*Zarządzanie różnorodnością* (ang. *diversity management*) można zdefiniować jako współczesne podejście do praktyki zarządzania, które koncentruje się na ludzkiej różnorodności i obejmuje wszystkie działania organizacji zmierzające do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy.

Tworzenie środowiska pracy wolnego od dyskryminacji, zorientowanego na zróżnicowanie zespołu ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie, (nie)pełnosprawność, style życia, etc. przynosi firmom i organizacjom wiele korzyści. Do najważniejszych należą: możliwość pozyskiwania lepiej wykształconych nowych pracowników, mniejsza rotacja kadr, poprawa wizerunku i reputacji firmy, większa innowacyjność i kreatywność.

W polityce zarządzania różnorodnością mieszczą się więc działania prowadzące do zróżnicowania wiekowego pracowników i ten element zarządzania różnorodnością jest tożsamy z zarządzaniem wiekiem.

### **1.4. Definicja osoby starszej**

W związku z tym, że zarządzanie wiekiem ma na celu zwiększenie zatrudnialności osób starszych, ważne jest zdefiniowanie, kogo uważa się za osobę starszą.

W literaturze dotyczącej zarządzania wiekiem brakuje jednoznacznego rozstrzygnięcia tej kwestii. Cześć autorów badań i publikacji dotyczących sytuacji osób starszych na rynku pracy zalicza do tej grupy osoby, które ukończyły 40 lub 45 lat, inni za wiek graniczny uznają 50 lub 55 lat, podczas gdy jeszcze inni jako graniczny traktują wiek emerytalny – 60 lub 65 lat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat piszą Furunes i Mykletun (2005).



ONZ i Światowa Organizacja Zdrowia definiują starszych pracowników, jako osoby w wieku 45 lat i więcej mające pracę zarobkową.

W polskich badaniach i publikacjach za starsze uważa się na ogół osoby w wieku 50 lat i więcej (np. Rysz-Kowalczyk i Szatur-Jaworska 2007, Schimanek 2006, Mól 2008, Leja i Szuwarzyński 2007, Manpower 2008,) lub osoby w wieku 45 lat i więcej (np. Urbaniak 2007, Urbaniak 2008, Korzeniowska 2004, Włoch i Piotrowski 2007). Z kolei Giza-Poleszczuk i inni (2008) jako osoby starsze traktują kobiety w wieku 50 lat i więcej oraz mężczyzn w wieku 55 lat i więcej, czyli osoby którym pozostało nie więcej niż 5 lat do uzyskania uprawnień do wcześniejszej emerytury. Wynika to z faktu, że autorzy badają wpływ uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego na aktywność na rynku pracy.

Barnett, Spoehr i Parnis (2008) w oparciu o wyniki swoich badań twierdzą, że żadna granica wieku nie będzie dobrze oddzielała osób w pełni zdolnych do pracy od tych, które mają już pewne ograniczenia, ponieważ istnieje wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również z powodu czynników genetycznych. Graniczny wiek może być jednak traktowany jako ogólna wytyczna, która umożliwia porównywanie różnych grup pracowników w celach badawczych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy. Proces starzenia się jest jednak niepowtarzalny dla każdego (nawet identyczne bliźniaki nie starzeją się podobnie), a chronologiczny wiek może być raczej mylący, jeśli służy do opisu starzenia się w życiu zawodowym (Ilmarinen 2005).

Ponadto, należy zauważyć, że działania wobec pracowników są najbardziej skuteczne, gdy są rozłożone na cały okres życia zawodowego, ze względu na długookresowy wpływ na zdolność do pracy takich czynników jak: promocja zdrowia i zapobieganie chorobom, edukacja, szkolenia, kształcenie ustawiczne i wyposażenie stanowiska pracy. Przy takim podejściu wyznaczanie granicy wieku nie jest potrzebne.

Być może z tego właśnie powodu w większości publikacji dotyczących zarządzania wiekiem nie jest podany graniczny wiek, powyżej którego pracownicy powinni być objęci działaniami wspierającymi ich zdolność do pracy (m.in. Naegele i Walker 2006, Walker 1998, Taylor 2006). Pojawia się w nich jedynie ogólne określenie „starsi pracownicy”. Ponadto często podkreśla się, że polityka zarządzania wiekiem (a przynajmniej niektóre jej narzędzia) powinna dotyczyć wszystkich grup wiekowych pracowników, powinna obejmować cały okres kariery zawodowej pracownika (ang. *life course approach*) (np. Taylor 2006).

## 2. Przyczyny stosowania zarządzania wiekiem

Z punktu widzenia polityki państwa promowanie zarządzania wiekiem w organizacjach jest konieczne z następujących powodów (Walker 2005):

### 1) Starzenie się siły roboczej

Starzenie i zmniejszanie się liczby pracowników w UE, które będzie się nasilało w ciągu najbliższych 20 lat, wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno ze strony pracodawców, jak i ze strony polityki gospodarczej i społecznej. Osoby w wieku 45 lat i więcej stanowiły w 1995 roku 30% siły roboczej w UE15, a według szacunków OECD do 2030 roku udział ten wzrośnie do 40-48% (OECD 1998). Do tej pory europejscy pracodawcy, zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, zazwyczaj zachęcali starszych pracowników do odchodzenia z pracy. Jednak w związku z tym, że spada liczba młodych osób wchodzących na rynek pracy (zwłaszcza w nowych państwach członkowskich UE, w których występuje dodatnie saldo emigracji), konieczne staje się działanie odwrotne – zachęcanie osób starszych do pozostawania w zatrudnieniu nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

### 2) Niska aktywność zawodowa starszych pracowników

Być może samo starzenie się siły roboczej nie byłoby wystarczającym powodem dla polityków do podjęcia działań zaradczych, jednak współwystępowanie starzenia się pracowników z rozprzestrzenianiem się w Europie praktyki wczesnego kończenia aktywności zawodowej, stworzyło konieczność natychmiastowego działania. To właśnie połączenie starzenia się siły roboczej z silną dezaktywizacją osób starszych jest głównym bodźcem do zaangażowania polityki państwa w propagowanie zarządzania wiekiem. O powadze sytuacji najlepiej świadczą dane: podczas gdy średnia długość życia w UE wzrosła o około 10 lat od roku 1950, stopa zatrudnienia starszych mężczyzn (60-64 lat) spadła z blisko 80 procent do około 30 procent. Sytuacja w Polsce jest pod tym względem wyjątkowo trudna – o ile w 2006 roku w krajach UE stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wynosiła 45,3%, o tyle w Polsce wynosiła jedynie 28,1%, plasując nasz kraj na ostatnim miejscu w UE.

Na stopę zatrudnienia osób starszych negatywny wpływ mają dwie grupy czynników (Walker 1985; Funk 2004):

- czynniki „wypychające” (ang. *push factors*), które zmniejszają szanse osób starszych na rynku pracy, np. spadek popytu na pracę,
- czynniki „wyciągające” (ang. *pull factors*), np. możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę, które zmniejszają ich motywację do pozostania w

zatrudnieniu lub poszukiwaniu pracy.

Badania wskazują, że za spadek zatrudnienia osób starszych w UE odpowiedzialne są głównie czynniki „wypychające”, a w szczególności spadek popytu na pracę i związane z nim zwolnienia w okresie recesji (Walker 1985; Trinder 1989; Kohli, Rein, Guillemard i Gunsteren Van 1991; Laczko i Phillipson 1991). Po stronie „wyciągającej” była polityka państwa, ułatwiająca dostęp do wcześniejszych emerytur w latach 1970-1990. Takie instrumenty jak świadczenia przedemerytalne w Danii i Niemczech, czy świadczenia dla osób niepełnosprawnych w Holandii i Szwecji, mające na celu zastąpienie starszych pracowników młodszymi, silnie zachęcały do wczesnego opuszczania rynku pracy. Podobna polityka była prowadzona w Polsce: w latach 80. ubiegłego wieku znacznie rozszerzono uprawnienia do wcześniejszych emerytur, zaś na początku lat 90. wprowadzono zasiłki i świadczenia przedemerytalne.

### **3) Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

W kontekście starzenia się siły roboczej, zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlająca to Ramowa dyrektywa zatrudniania (ang. *Employment Framework Directive*) z 2000 r. tworzy zupełnie nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia i profesji, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamania barier, które napotykają osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji, oraz do stopniowego likwidowania zakorzenionych negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

### **4) Korzyści z różnorodności pracowników**

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu pochodzi od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi (HR), którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że zatrudnianie zarówno młodych, jak i starszych pracowników w firmie (jak i różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć i pochodzenie etniczne) pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe związane z globalizacją, a w szczególności możliwe jest lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów. Poprzez ograniczenie rekrutacji do osób w wieku mobilnym (do 44 roku życia), przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności.



## 5) Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia

Konieczność zarządzania wiekiem wynika również ze zmian w polityce państwa. W szczególności powszechne obawy o stabilność niektórych publicznych systemów emerytalnych w Europie doprowadziły do szybkiego zamknięcia dostępu do wcześniejszych emerytur oraz do wdrożenia rozwiązań mających na celu przedłużenie życia zawodowego (OECD 2006; Reday-Mulvey 2005). W istocie, między państwami członkowskimi UE panuje zgoda odnośnie potrzeby takiego ukształtowania aktywnej polityki rynku pracy i polityki zabezpieczenia społecznego, aby sprzyjały one podniesieniu stopy zatrudnienia wśród osób starszych i późniejszemu przechodzeniu na emeryturę. UE odegrała kluczową rolę w podnoszeniu politycznego znaczenia tej kwestii i od ponad dziesięciu lat promuje zarówno politykę sprzyjającą zatrudnianiu osób starszych, jaki i wymianę dobrych praktyk między państwami członkowskimi.

W związku z tym, że w 2000 roku w UE tylko 37,8% osób starszych (od 55 do 64 lat) miało pracę, UE w 2001 roku postawiła sobie za cel podniesienie tego odsetka do 50% do roku 2010 (Rada Europejska 2001). Realizacja tego celu wymagałaby w praktyce podniesienia faktycznego wieku przechodzenia na emeryturę o około pięć lat do 2010 roku (Rada Europejska 2002). Dążenie do realizacji tego celu ma wpływ na polityki państw członkowskich, w ramach których funkcjonują przedsiębiorstwa.

Na poziomie krajowym wprowadzono różne rozwiązania, począwszy od zachęt dla pracodawców do przyjmowania osób starszych po kampanie promocyjne. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50 roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii. W krajach członkowskich UE aktywizacja osób starszych jest obecnie jednym z priorytetów polityki państwa.

Konieczność zwiększenia zatrudnienia osób starszych dotyczy w ni mniejszym stopniu nowych państw członkowskich, na co wskazują prognozy wpływu starzenia się ludności na wydatki publiczne. W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 roku Program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje szerokie spektrum inicjatyw mających na celu lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich osób w wieku 50 i więcej lat. Głównym celem programu jest zwiększanie zatrudnienia osób po 50. roku życia i osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia wśród osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50%, zgodnym z celami Strategii Lizbońskiej, w perspektywie do 2020 r.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Cel ten jest bardzo ambitny, bo krajom członkowskim UE15 od ustanowienia celu na tym poziomie udało się doprowadzić do wzrostu tego wskaźnika z 38,8% w 2001 roku do 48% w 2009 roku, czyli wzrost następował w tempie 1,15 pkt. procentowego rocznie. W Polsce stopa zatrudnienia osób starszych w 2008 roku, czyli w momencie stworzenia programu, wynosiła 31,6%, więc aby osiągnąć zakładany cel, musi ona do 2020 roku rosnać w tempie 1,5 pkt. procentowego rocznie, czyli znacznie szybciej niż w UE15 (obliczenia własne na podstawie danych z Eurostatu).

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem jest niezbędne z następujących powodów (Naegele, Walker 2006):

### **1) Konieczność utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie**

Przedsiębiorstwa muszą dbać o to, aby ich zapotrzebowanie na kompetencje było jak najlepiej zaspokojone. Ten cel można osiągnąć poprzez zatrudnianie nowych pracowników lub alternatywnie poprzez inwestowanie w umiejętności i kwalifikacje obecnych pracowników w starszym wieku. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy. Zaś doprowadzenie do tego, żeby młodszy lub nowo rekrutowani pracownicy posiadali podobny zasób (specyficznego) kapitału ludzkiego, co starsi pracownicy, wymagałoby poniesienia wysokich dodatkowych kosztów związanych z rekrutacją, przygotowaniem zawodowym i szkoleniami w miejscu pracy.

Wielu starszych pracowników charakteryzuje się takimi cechami, jak dokładność, rzetelność i umiejętność porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Utrata tych kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika przez firmę lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty (o ile utraconych kompetencji nie da się zastąpić). Zarówno doświadczenie jak i badania wskazują bowiem, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni (Rolland 2004). Pokazują to liczne przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku były bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu kompetencji i cech pracowników w różnym wieku. Jednocześnie tworzenie takich zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy.

### **2) Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku**

Restrukturyzacja produkcji lub rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych pracowników o odpowiednich kompetencjach (co ma teraz często miejsce w nowych państwach członkowskich UE w związku z emigracją zarobkową osób młodych), to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym procesie przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem.

### **3) Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy zarówno młodym, jak i starszym pracownikom przypisują pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady. Na przykład młodych pracowników



chwałą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność (por. rozdział 3). Oczywiście jest, że jeśli pracodawca potrzebuje pracownika o cechach typowych dla osoby starszej, to właśnie taką zapewne zatrudni.

Ponadto, korzystniejsze może się okazać posiadanie starszych pracowników w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby starsze lub w przedsiębiorstwach dostarczających produkty i/lub usługi specyficzne ze względu na wiek. Na przykład, w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym, gdzie starsi pracownicy mogą być w stanie najlepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów.

#### **4) Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku pracowników lub ich nie zrównoważonej struktury wiekowej. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład wynikać z wyższej absencji chorobowej. W takiej sytuacji jednym z rozwiązań może być zwolnienie i/lub przejście starszego pracownika na wcześniejszą emeryturę. Wydaje się jednak, że działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą ostatecznie być bardziej opłacalne. Działania te mogą się bowiem przyczynić do wzrostu wydajności pracy, a tym samym do spadku jednostkowego kosztu pracy, starszych pracowników.

Ponadto zainwestowanie we wzrost zatrudnialności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, jeśli weźmiemy pod uwagę koszty ewentualnego zwolnienia starszego pracownika oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

Można także obniżyć koszty pracy osób starszych poprzez wykorzystanie różnych form wsparcia oferowanych w ramach publicznych programów zatrudnienia, np. w zakresie pośrednictwa pracy, szkolenia i edukacji.

#### **5) Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy**

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może również być spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników, lub realizacja szeroko zakrojonych kampanii uświadamiających oraz kampanii promujących zatrudnienie osób starszych. Doświadczenie pokazuje jednak, że same kampanie zwiększające świadomość pracodawców niewiele dają, jeśli nie są powiązane z konkretnymi zachętami dla przedsiębiorstw, np. dofinansowaniem wdrażania narzędzi zarządzania wiekiem, lub z koniecznością dostosowania się do zewnętrznych regulacji.

## **6) Reakcja na problemy podażowe na lokalnym rynku pracy (obecne lub oczekiwane)**

Dobre praktyki zarządzania wiekiem mogą skutecznie przyczynić się do rozwiązania problemu niedoboru wykwalifikowanego personelu na regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Firmy, które zatrudniły starszych pracowników często stwierdzają, że osoby te szybko osiągają wysoką wydajność pracy. Wynika to z ich silnej motywacji, zaufania, które się w nich pokłada oraz z zapewnienia przez firmę odpowiedniego wsparcia i środków do rozwoju (Naegele, Walker 2006).

Na tych lokalnych rynkach, na których oczekuje się w przyszłości niedoborów siły roboczej lub określonych kompetencji, przedsiębiorstwa powinny aktywnie inwestować we wzrost zatrudnialności swoich starszych pracowników. Dzięki temu, jeśli zajdzie taka potrzeba, przedsiębiorstwa te będą w stanie zaspokoić swoje potrzeby kompetencyjne.

Dobrym tego przykładem jest sytuacja polskim rynku pracy. Wstąpienie do UE zapoczątkowało falę emigracji zarobkowej (obejmującą głównie młodzież) do krajów Europy Zachodniej.<sup>3</sup> Wyjazdy wynikały z lepszych możliwości zarobkowania za granicą oraz z wysokiego bezrobocia w kraju. W ich wyniku doszło do zmniejszenia nierównowagi (spadku bezrobocia) w niektórych segmentach rynku pracy, ale w innych pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia. Być może przeprowadzona w odpowiednim czasie inwestycja w kwalifikacje starszych pracowników mogłaby pomóc w uniknięciu lub przynajmniej w złagodzeniu tego problemu.

---

<sup>3</sup> Do samej Wielkiej Brytanii wyjechało w latach 2004-2009 ponad 600 tysięcy Polaków (Home Office 2009).

### 3. Cechy starszych pracowników w opinii pracodawców

Jako jeden z możliwych powodów stosowania zarządzania wiekiem przez firmy został wymieniony fakt, że starsi pracownicy pod pewnymi względami przewyższają młodszych. Można więc posunąć się do stwierdzenia, że skuteczne zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie wymaga stosowania takich działań, które pozwolą na jak najlepsze wykorzystanie zalet starszych pracowników oraz zminimalizowanie ich wad. Jest więc istotne, żeby pracodawca był świadomy potencjalnych zalet starszych pracowników i żeby był w stanie je dostrzec u swoich pracowników.

Interesujących danych na temat świadomości polskich pracodawców odnośnie zalet i wad starszych pracowników dostarcza raport z realizacji projektu „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym” na zlecenie MPiPS (Giza-Poleszczuk i inni, 2008). Jednym z badań przeprowadzonych w ramach projektu było 100 pogłębionych wywiadów indywidualnych z pracodawcami<sup>4</sup>, które dotyczyły m.in. dostrzeganych przez pracodawców zalet oraz wad młodych i starszych pracowników (Krzyżanowska, 2008). Zestawienie wskazywanych przez pracodawców cech obu grup zawiera tabela 3.1.

**Tabela 3.1.**

**Porównanie cech młodych i starszych pracowników na podstawie opinii pracodawców**

Młodzi pracownicy	Starsi pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie traktują pracy poważnie;</li> <li>• Nie szanują pracy;</li> <li>• Spóźniają się częściej;</li> <li>• Dużo czasu kosztem pracy spędzają w Internecie i na rozmowy telefoniczne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podchodzą do pracy sumiennie, odpowiedzialnie;</li> <li>• Nie lekceważą pracy;</li> <li>• Są bardziej solidni, dokładni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znają rynek pracy i uważają, że mogą łatwo znaleźć inną pracę;</li> <li>• Szybko rezygnują z pracy i szukają czegoś innego;</li> <li>• Traktują pracę dorywczo, nie traktują jej docelowo;</li> <li>• Istnieje większe ryzyko, że wyjadą za granicę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doceniają to, że mają pracę, nawet jeśli praca im się nie podoba;</li> <li>• Są bardziej lojalni i przywiązani do pracy;</li> <li>• Wiedzą, że już nie zrobią kariery, więc chcą jakoś dociągnąć do emerytury.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają mniejsze doświadczenie zawodowe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają doświadczenie wynikające ze stażu pracy.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają lepsze wykształcenie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są gorzej wykształceni;</li> </ul>

<sup>4</sup> Wywiady zostały przeprowadzone z kierownikami, właścicielami, dyrektorami szkół lub osobami pracującymi w działach kadr przedsiębiorstw działających w 4 głównych sektorach (edukacja, obsługa firm i nieruchomości, handel i naprawy oraz przetwórstwo przemysłowe) na terenie Lublina, Łodzi, Poznania, Warszawy oraz w okolicach tych miast.





<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znają języki, umieją obsługiwać komputer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie znają języków, nie potrafią obsługiwać komputera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są bardziej otwarci na nowości;</li> <li>• Chętniej i łatwiej się uczą, doksztalającą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są zniechęceni i niechętni do nauki;</li> <li>• Czasem trzeba im kilka razy powtarzać;</li> <li>• Coraz mniejsza przyswajalność nowości;</li> <li>• Niereformowalni;</li> <li>• Boją się zmian i nowości.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są zdrowsi, silniejsi;</li> <li>• W pracy fizycznej są niezastąpieni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają problemy ze zdrowiem („jak się rozchoruje, to jest autentycznie problem, bo on nie przyjdzie na 3 – 4 dni wolnego, tylko z reguły jest to okres niestety dłuższy”);</li> <li>• Z wiekiem zmniejsza się sprawność fizyczna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie wykazują dużego zaangażowania;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są bardziej związani z firmą, więcej o niej wiedzą, lepiej ją znają;</li> <li>• Bardziej angażują się w sprawy firmy i w swoją pracę;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Łatwiej nawiązują kontakty;</li> <li>• Są bardziej reprezentacyjni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają problemy z komunikatywnością;</li> <li>• Nie są otwarci;</li> <li>• Mają słabsze umiejętności miękkie;</li> <li>• Gorzej sprawdzają się z w kontaktach z klientami.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybko myślą, szybko pracują,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wolniej pracują;</li> <li>• Czasem mają „domowe nawyki” (nie zawsze rozumieją, że coś ma być zrobione w konkretnym terminie albo w konkretny sposób);</li> <li>• Mają nawyki PRL.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykazują większą inicjatywę,</li> <li>• Są chętni do pracy, mają zapał;</li> <li>• Są bardziej operatywni, kreatywni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mniej kreatywni;</li> <li>• Czują, że limit pomysłów się już wyczerpał;</li> <li>• Są wypaleni zawodowo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mają więcej na głowie (dzieci, rodzina).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są przewidywalni, wiadomo jak postąpią w określonych sytuacjach;</li> <li>• Są bardziej zrównoważeni psychicznie;</li> <li>• Są ustabilizowani życiowo i zawodowo;</li> <li>• Są bardziej dyspozycyjni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uważają, że wszystko się im należy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie są roszczeniowi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzyżanowska (2008).

W ramach tego samego projektu przeprowadzono również 40 indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami w dziedzinie rynku pracy i politykami. Podobnie jak wywiady z pracodawcami dotyczyły one m.in. zalet oraz wad młodych i starszych pracowników. Zestawienie wskazywanych przez respondentów cech starszych pracowników zawiera tabela 3.2.

**Tabela 3.2.**

**Cechy starszych pracowników na podstawie opinii ekspertów w dziedzinie rynku pracy i polityków**

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• doświadczenie zawodowe (długoletnia praktyka zawodowa),</li> <li>• doświadczenie życiowe – umiejętność adaptacji w różnych warunkach pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich,</li> <li>• dyspozycyjność (zwłaszcza kobiety, które wychowały dzieci i mogą poświęcić się pracy),</li> <li>• lojalność wobec pracodawcy (przyzwyczajenie, niechęć do zmian),</li> <li>• brak nastawienia na karierę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• częstsze problemy zdrowotne,</li> <li>• możliwy ubytek sił fizycznych (pracownicy fizyczni),</li> <li>• obniżenie sprawności intelektualnej,</li> <li>• nieprzystosowanie do współczesnej techniki i organizacji pracy,</li> <li>• ograniczona mobilność i kreatywność.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzyżanowska (2008).*

Wyniki obu badań pozwalają na następujące wnioski:

- 1) opinie pracodawców oraz ekspertów i polityków na temat cech starszych pracowników są dość podobne,
- 2) podstawowymi zaletami starszych pracowników w porównaniu z młodszymi są:
  - duże doświadczenie zawodowe i życiowe,
  - sumienność, solidność, dokładność,
  - lojalność, przywiązanie do miejsca pracy,
- 3) podstawowymi wadami starszych pracowników w porównaniu z młodszymi są:
  - niższy poziom wykształcenia,
  - brak znajomości języków obcych,
  - brak umiejętności obsługi komputera,
  - niechęć do uczenia się i problemy z przyswajaniem wiedzy,
  - problemy zdrowotne, ograniczona sprawność fizyczna,
  - mała komunikatywność,
  - mało wydajna, wolna praca.

Wydaje się więc, że działaniami, które mogą zwiększyć zatrudnialność osób starszych są:

- 1) zatrudnienie ich w charakterze mentorów dla młodszych pracowników,



- 2) działania prowadzące do wzrostu komunikatywności (co jest również niezbędne w pełnieniu roli mentora)
- 3) działania poprawiające stan zdrowia i sprawność fizyczną pracowników,
- 4) szkolenia i warsztaty zwiększające kompetencje starszych pracowników realizowane metodami dostosowanymi do ich możliwości fizycznych i intelektualnych,
- 5) dostosowanie warunków pracy do możliwości starszych pracowników (zmniejszenie obciążeń, przesunięcie do pracy mniej obciążającej fizycznie).

## 4. Obszary zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie zatrudnialności osób starszych. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą dotyczyć samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika kształtowanego przez pracodawcę, np. organizacji pracy. Działania te są na ogół dzielone na kilka grup stanowiących *obszary zarządzania wiekiem*.

Casey, Metcalf i Lakey (1993) proponują podział na 5 obszarów:

- 1) Rekrutacja i odejście z pracy,
- 2) Szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
- 3) Elastyczne formy zatrudnienia,
- 4) Ergonomia i organizacja pracy,
- 5) Zmiana podejścia do starszych pracowników.

Podobny podział przyjmuje Walker (1998) w pierwszym europejskim przewodniku po dobrych praktykach dotyczących zarządzania wiekiem. Jedyną różnicą w stosunku do klasyfikacji Caseya, Metcalfa i Lakeya (1993) było wyłączenie przez Walkera działań dotyczących odejścia z pracy.

Walker i Taylor (1998) w oparciu o wyniki badania dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem<sup>5</sup> przeprowadzonego w 155 organizacjach z 8 krajów członkowskich UE nieco rozszerzyli powyższe klasyfikacje, zwracając uwagę na znaczenie prewencji zdrowotnej oraz identyfikując szereg innych trudnych do sklasyfikowania działań przedsiębiorstw, które skutecznie zwiększają szanse osób starszych na zatrudnienie lub utrzymanie pracy. Wyróżnili oni następujące obszary:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
- 3) Elastyczne formy zatrudnienia,
- 4) Ergonomia, organizacja pracy i prewencja zdrowotna,
- 5) Zmiana podejścia do starszych pracowników,
- 6) Zmiany w polityce kończenia zatrudnienia
- 7) Inne polityki

---

<sup>5</sup> Badanie zrealizowano w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a finansowanego przez Komisję Europejską. Celem projektu była analiza działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa z UE związanych z zatrudnieniem lub utrzymaniem w pracy starszych pracowników.

W 2000 roku Eurolink Age<sup>6</sup> opracowała propozycję Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk (ang. *European Code of Good Practice*) dotyczących zarządzania wiekiem (Eurolink Age 2000).<sup>7</sup> Rangę Kodeksu podnosi fakt, że jest on wynikiem konsultacji z liczną grupą pracodawców, związków pracodawców, związków zawodowych, przedstawicieli rządu i polityków z kilku krajów UE.

Kodeks jest zestawem wytycznych dotyczących dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem, przy czym stosowanie tych wytycznych przez przedsiębiorstwa jest dobrowolne. Wytyczne są skierowane do wszystkich przedsiębiorstw i organizacji (zarówno małych, średnich, jak i dużych) i mają stanowić pomoc w efektywnym zarządzaniu wiekiem.

Kodeks dzieli rekomendowane działania na 7 obszarów:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
- 3) Awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 4) Elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy,
- 5) Projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna,
- 6) Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę,
- 7) Zmiana podejścia do starszych pracowników.

Powyższa lista jest więc rozszerzeniem tej zaproponowanej przez Walkera i Taylora (1998). W Kodeksie pojawiają się dodatkowo: nauka, wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami i odejście na emeryturę.

W ramach brytyjskiej kampanii „*Age Positive*” promującej zarządzanie wiekiem wśród przedsiębiorców powstało dużo różnych materiałów informacyjnych (przewodniki, broszury, ulotki). W przewodniku dla przedsiębiorców *Age positive* (2002) wymienia 6 obszarów zarządzania wiekiem:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Selekcja,
- 3) Awans,
- 4) Szkolenia i rozwój,
- 5) Zwolnienia,
- 6) Odejście na emeryturę.

Ten katalog obszarów jest wyraźnie węższy od poprzednich. Może to wynikać z tego, że *Age positive* promuje nie tyle zarządzanie wiekiem, co różnicowanie pracowników według wieku (ang. *age diversity at work*), czyli innymi słowy niedyskryminowanie pracowników ze

---

<sup>6</sup> Organizacja pozarządowa, której celem jest ochrona interesów osób starszych na terenie całej Unii Europejskiej.

<sup>7</sup> Kodeks został opracowany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a finansowanego przez Komisję Europejską projektu. Projekt był realizowany w 8 krajach członkowskich UE (Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Holandia, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania).

względu na wiek. Być może skupiono się na tych obszarach, w których decyzje pracodawców są najbardziej dyskryminujące dla starszych pracowników.

Ponadto, w ramach kampanii Age positive Bunt i inni (2005) przeprowadzili badanie dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w 31 przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii. W raporcie podsumowującym wyniki badania dobre praktyki zostały podzielone na takie same obszary ZW, jak w broszurze Age Positive (2002).

Z kolei, Naegele i Walker (2006) w przewodniku po dobrych praktykach dotyczących zarządzania wiekiem wyróżnili 7 obszarów zarządzania wiekiem:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne,
- 3) Rozwój kariery zawodowej,
- 4) Elastyczny czas pracy,
- 5) Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy,
- 6) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 7) Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.

Podział ten mniej więcej odpowiada zaproponowanemu w Kodeksie Dobrych Praktyk (Eurolink Age, 2000). Naegele i Walker (2006) wprawdzie pominęli na swojej liście zmianę podejścia do starszych pracowników, ale nie znaczy to, że uważają działania w tym obszarze za zbędne – wręcz przeciwnie, uważają zmianę świadomości kadry kierowniczej za podstawowy czynnik warunkujący skuteczne wdrożenie jakichkolwiek działań dotyczących zarządzania wiekiem. Ponadto, autorzy przewodnika rekomendują pracodawcom stosowanie **podejścia kompleksowego** (ang. *comprehensive approach*), polegającego na połączeniu działań ze wszystkich siedmiu wymienionych obszarów ZW. Ich zdaniem podejście kompleksowe dzięki efektowi synergii zapewnia większą skuteczność wdrożonych działań niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC)<sup>8</sup> realizowała w latach 1994-1998 projekt „Combating Age Barriers in Employment”, w ramach którego analizowano działania przedsiębiorstw z krajów UE mające na celu zatrudnienie lub utrzymanie w pracy osób starszych. Jednym z efektów realizacji projektu był zestaw raportów opisujących dobre praktyki dotyczące zarządzania wiekiem w każdym ze 155 badanych przedsiębiorstw (badanie typu *case study*). Wszystkie te raporty są dostępne na stronie EFILWC, a w korzystaniu z nich pomaga wyszukiwarka<sup>9</sup>. Baza z opisami dobrych praktyk jest na bieżąco poszerzana i uaktualniana a na chwilę obecną (czerwiec 2010) zawiera raporty z 205 przedsiębiorstw ze wszystkich 27 państw członkowskich UE.

---

<sup>8</sup> Organ utworzony przez Komisję Europejską w 1975 roku, którego celem jest planowanie i realizacja działań przyczyniających się do poprawy warunków życia i pracy w Europie.

<sup>9</sup> Znajduje się na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

W celu łatwego wyszukiwania dobre praktyki są podzielone na następujące obszary zarządzania wiekiem:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 3) Szkolenia i rozwój,
- 4) Polityka płacowa,
- 5) Zdrowie i dobre samopoczucie,
- 6) Elastyczne zatrudnienie,
- 7) Ergonomia i organizacja pracy
- 8) Polityka kończenia zatrudnienia
- 9) Zmiana nastawienia do starszych pracowników,
- 10) Podejście kompleksowe,
- 11) Inne.

Powyższa lista obszarów jest kompilacją obszarów zarządzania wiekiem z Kodeksu Dobrych Praktyk (Eurolink Age 2000) i przewodnika Naegele i Walkera (2006). Ponadto pojawiają się dwa nowe elementy: polityka płacowa oraz dobre samopoczucie.

Mandl, Dorr i Oberholzner (2006), opisując dobre praktyki w 28 przedsiębiorstwach z 10 nowych państw członkowskich UE, skorzystali z klasyfikacji stworzonej przez EFILWC. Autorzy pominęli jedynie dwa obszary: ergonomia i organizacja pracy oraz zmiana nastawienia do starszych pracowników – być może w badanych przedsiębiorstwach tego typu praktyk nie zidentyfikowano.

Natomiast, Rappaport i Stevenson (2004) opisali dobre praktyki dotyczące zarządzania wiekiem stosowane w przedsiębiorstwach amerykańskich nominowanych do nagrody dla najlepszego pracodawcy przyznawanej przez American Association of Retired Persons (AARP). Dobre praktyki zostały podzielone na 4 grupy działań, a w ramach każdej z nich autorzy wymienili podgrupy:

- 1) Działania podstawowe:
  - długookresowa rentowność przedsiębiorstwa,
  - uczciwe zarządzanie firmą,
  - dobry pakiet socjalny (w tym: świadczenia związane z ochroną zdrowia, składki na fundusz emerytalny, świadczenia na wypadek inwalidztwa).
- 2) Działania kluczowe (stwarzają możliwości kariery zawodowej):
  - Organizacja pracy i planowanie kariery,
  - Projektowanie stanowiska pracy,
  - Rekrutacja,
  - Zakończenie zatrudnienia,
  - Sformalizowane elastyczne formy zatrudnienia.
- 3) Działania istotne (stanowią wartość dla pracownika, ale nie wpływają na karierę zawodową):
  - Odejście na emeryturę,



- Niesformalizowane elastyczne formy zatrudnienia (np. czas na opiekę nad członkami rodziny),
- 4) Działania dodatkowe (nie dotyczące zatrudnienia):
- Skierowanie na konsultacje lekarskie dla osób starszych,
  - Ogólne kształcenie dla emerytów.

Pierwszych dwóch działań z grupy podstawowej nie ma w żadnej z europejskich klasyfikacji – być może dlatego, że są one istotne dla każdego (potencjalnego) pracownika bez względu na wiek. Pakiet socjalny też ma znaczenie dla każdego bez względu na wiek, przy czym świadczenia związane z ochroną zdrowia i inwalidztwem mieszczą się w klasyfikacjach europejskich w obszarze ochrony i promocji zdrowia.

Działania kluczowe i istotne mają wpływ na zatrudnialność osób starszych i pokrywają się z obszarami zarządzania wiekiem w klasyfikacjach europejskich. Natomiast działania dodatkowe dotyczą tylko byłych pracowników i na ogół nie mają na celu odbudowania ich zdolności do pracy. Są to raczej działania budujące wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy, troszczącego się o swoich pracowników nie tylko w okresie zatrudnienia, ale również po przejściu na emeryturę.



## 5. Narzędzia zarządzania wiekiem

Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających zatrudnialność starszych pracowników. W celu stworzenia katalogu tego typu działań, które okazały się skuteczne w praktyce, przeprowadzono wiele badań dobrych praktyk, w tym niektóre na bardzo dużą skalę (np. Walker i Taylor 1998, Taylor 2006). W ich wyniku powstała długa lista rekomendowanych działań, dzięki którym rosną korzyści firmy z zatrudniania starszych osób. W niniejszym opracowaniu działania te będą określane mianem *narzędzi zarządzania wiekiem*.

Poniżej zaprezentowany jest wykaz narzędzi zarządzania wiekiem, które zostały zidentyfikowane na podstawie różnych badań dobrych praktyk. Narzędzia są przedstawione w podziale na obszary zarządzania wiekiem zgodnie z klasyfikacją Naeyele i Walkera (2006). Ponadto, uzupełnieniem wykazu narzędzi w ramach każdego obszaru są:

- Wykaz zgłaszanych przez przedsiębiorstwa korzyści ze stosowania narzędzi z danego obszaru,
- Krótkie opisy dobrych praktyk dotyczących stosowania narzędzi z danego obszaru (dłuższe, bardziej szczegółowe opisy części z tych dobrych praktyk znajdują się w opracowaniu pt. „Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE”),
- Lista warunków koniecznych dla skutecznego wdrożenia narzędzi z danego obszaru.

Dla porównania w aneksie zamieszczono inną klasyfikację obszarów i narzędzi zarządzania wiekiem – klasyfikację, która powstała w wyniku realizacji projektu „Combating Age Barriers in Employment” (Walker i Taylor 1998).

### 5.1. Rekrutacja

Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji zakładają, że starsi pracownicy są równouprawnieni lub uprzywilejowani w dostępie do wolnych miejsc pracy oraz że potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani ani bezpośrednio ani pośrednio (Walker 1997).

#### **Narzędzia:**

- 1) Sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek lub sugerujący brak takiej dyskryminacji:
  - rezygnacja z podawania granicy wieku,
  - zachęcenie do aplikowania niezależnie od wieku,



- umieszczenie w ogłoszeniu logo instytucji lub kampanii promującej brak dyskryminacji.
- 2) Umieszczenie w ogłoszeniach o pracę i/lub materiałach prezentujących firmę informacji na temat zróżnicowanego wieku pracowników,
- 3) Zatrudnienie specjalnie przeszkolonych pracowników w celu selekcji kandydatów oraz oparcie selekcji na umiejętnościach, kompetencjach i doświadczeniu kandydatów a nie na wieku, w tym: nie przekazywanie pracownikom odpowiedzialnym za rekrutację takich informacji o kandydatach, które mogą wskazywać na ich wiek (np. data urodzenia, data ukończenia szkoły).
- 4) Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które są w stanie zagwarantować brak dyskryminacji w procesie rekrutacji,
- 5) Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych oraz korzystanie z tych programów (np. dopłaty do wynagrodzeń, refundacja wynagrodzenia nowozatrudnionych pracowników)
- 6) Kampanie promujące zatrudnianie osób starszych,

#### **Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:**

- 1) Starsi pracownicy mają na ogół większe umiejętności niż młodzi i umiejętności te są lepiej dopasowane do potrzeb przedsiębiorstwa,
- 2) Zatrudnianie starszych osób podnosi zasób umiejętności w przedsiębiorstwie, a ponadto powstaje możliwość przekazywania tych umiejętności młodszym pracownikom (mentoring),
- 3) Połączenie nowych (wnoszonych przez młodych pracowników) i dotychczasowych (posiadanych przez starszych pracowników) umiejętności w przedsiębiorstwie może zwiększyć produktywność i innowacyjność przedsiębiorstwa,
- 4) Rekrutowanie starszych pracowników może poprawić wizerunek przedsiębiorstwa (wewnętrzny i zewnętrzny),
- 5) Rekrutowanie starszych pracowników może rozwiązać problem niedoboru siły roboczej na lokalnym rynku pracy,
- 6) W firmach usługowych, których klientami są osoby starsze, starsi pracownicy mogą być lepiej postrzegani przez klientów oraz mogą być w stanie lepiej zrozumieć i dostosować się do potrzeb klientów. W rezultacie może wzrosnąć obrót przedsiębiorstwa.

#### **Przykłady dobrych praktyk:**

##### *Przedsiębiorstwo futrzarskie, Rumunia*

Przedsiębiorstwo preferuje zatrudnianie osób, które mają już doświadczenie w pracy przy produkcji futer, w szczególności osób powyżej 40 roku życia. Taka polityka wynika z braku szkół zawodowych, a tym samym z braku młodszych kandydatów do pracy z odpowiednimi

kwalifikacjami. Ponadto przedsiębiorstwo prowadzi politykę wiązania z firmą osób po 40 roku życia, dzięki czemu firma dysponuje zespołem pracowników w wieku 40-45 lat posiadających duże doświadczenie w obsłudze różnych typów maszyn. Jest to uznawane przez zarząd za kluczowy czynnik sukcesu firmy, pozwalający na dalszy rozwój firmy w przyszłości.

#### *Home Care, United Kingdom*

Decydując się na współpracę z agencją pośrednictwa pracy, Home Care zwraca szczególną uwagę na to, czy agencja stosuje politykę równych szans w procesie rekrutacji. Ponadto, sama firma Home Care stosuje procedury gwarantujące, że w procesie rekrutacji i selekcji pracowników nie dochodzi do dyskryminacji ze względu na wiek.

#### *Fahrion Engineering GmbH & Co KG, Niemcy*

W 2000 roku Fahrion zaczął koncentrować się na rekrutacji starszych, wysokowyzyskanych inżynierów. W tym celu przedsiębiorstwo umieściło w ogłoszeniach informację, że poszukuje starszych inżynierów, brygadzystów i techników. To posunięcie okazało się bardzo skuteczne. Taka strategia rekrutacyjna pozwala firmie na zaspokojenie zapotrzebowania na bardzo specyficzne kwalifikacje. Obecnie podania o pracę od osób starszych wciąż napływają mimo zaprzestania akcji rekrutacyjnej.

#### *Stocznia w Rydze, Łotwa*

Stocznia w Rydze zaczęła zatrudniać osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (60-65 lat), ponieważ młodsze osoby zgłaszały się do pracy (zapewne w związku z tym, że stocznia kilka lat wcześniej była niewypłacalna). Przedsiębiorstwo zapewnia starszym pracownikom elastyczność zatrudnienia, pozwalając im swobodnie decydować, kiedy chcą zakończyć zatrudnienie. Ponadto, dla starszych pracowników (w większości pochodzenia rosyjskiego), którzy nie znają języka łotewskiego organizowane są kursy tego języka.

#### *Poczta Estońska, Estonia*

Przedsiębiorstwo rekrutuje do pracy głównie osoby powyżej 45 roku życia, w celu spełnienia wymogów dotyczących liczby listonoszy (wynikających z rozporządzenia estońskiego Ministerstwa Spraw Ekonomicznych i Komunikacji). Rekrutacja osób starszych jest wynikiem niewielkiego zainteresowania osób młodych pracą na poczcie. Wyjątkowo dużo osób starszych jest zatrudnianych do pracy na poczcie na terenach wiejskich, gdyż na terenach tych mieszka relatywnie dużo osób starszych. Duża część osób przyjmowanych do pracy to emeryci, którzy zdecydowali się na ponowne podjęcie pracy, gdyż zdrowie im na to pozwala. Estońska Poczta otrzymuje też dane kandydatów do pracy z Urzędu Pracy w Tallinie – na ogół są to osoby powyżej 45 roku życia.

### *T-interim, Belgia*

T-interim – agencja pracy tymczasowej publicznego biura zatrudnienia we Flandrii – realizuje projekt „50+”, którego celem jest aktywizacja osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia poprzez zaoferowanie im pracy tymczasowej.

Ponadto T-interim utworzył Office 45+ – specjalistyczny oddział do spraw rekrutacji pracowników w wieku 45 lat i więcej. Office 45+ uczestniczy w realizacji programu rządowego „Activa”, w ramach którego zatrudnianie osób starszych jest subsydiowane przez rząd. Office 45+ prowadzi też akcję uświadamiającą zalety starszych pracowników. Korzyści z programu uzyskują zarówno pracodawcy, jak i bezrobotni powyżej 45 roku życia.

### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Neutralność przedsiębiorstwa rekrutującego względem wieku kandydatów, co wymaga, aby ocena i selekcja kandydatów była prowadzona wyłącznie w oparciu o ich cechy zawodowe niezbędne na stanowisku, na które kandydują,
- 2) Uświadomienie obecnym pracownikom, że oni również mogą zyskać na rekrutowaniu osób starszych.

## **5.2. Uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne**

Dobra praktyka w tej dziedzinie zakłada (Walker 1997):

- zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami,
- zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej,
- dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
- w miarę możliwości skompensowanie starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile w przeszłości miała miejsce.

Starsi pracownicy posiadają unikalne kompetencje, tworzące zasób specyficznego kapitału ludzkiego, które są kluczowym elementem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Mimo to pewne deficyty kompetencyjne osób starszych często powodują, że pracodawca zaczyna wątpić, czy dalsze zatrudnianie danego pracownika jest opłacalne, przestaje inwestować w jego rozwój i rozważa jego zwolnienie. Takie postępowanie jest oczywiście samospelniającą się przepowiednią. Brak szkoleń powoduje dalszy spadek produktywności starszych pracowników i jednocześnie kształtuje w nich przekonanie, że są już niepotrzebni i wkrótce będą musieli odejść, co dodatkowo zmniejsza ich motywację do pracy jeszcze bardziej

ograniczając produktywność. Spadek produktywności poniżej poziomu wynagrodzenia oznacza, że dalsze zatrudnianie starszego pracownika jest nieopłacalne, więc zostaje zwolniony.

Badanie dezaktywizacji osób starszych (MPiPS 2008) potwierdza powszechne występowanie tego mechanizmu w polskich przedsiębiorstwach. Przy czym wyniki badania wskazują, że przyczyną braku inwestowania w szkolenie starszych pracowników jest nie tylko przekonanie, że taki pracownik nie będzie w stanie uzupełnić brakujących umiejętności (np. nauczyć się obsługi komputera), ale również przekonanie pracodawcy, że pracownik ten wkrótce odejdzie na (wcześniejszą) emeryturę.

### **Narzędzia:**

- 1) Zniesienie granicy wieku w dostępie do organizowanych przez pracodawcę szkoleń i innych form kształcenia,
- 2) Motywowanie pracowników do kształcenia się,
- 3) Systematyczna ewaluacja efektów kształcenia,
- 4) Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia (specjalne zasady dla starszych pracowników),
- 5) Analiza porównawcza potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa oraz kompetencji pracowników. Program i metody szkolenia powinny wynikać ze stwierdzonych deficytów,
- 6) Bieżący monitoring statusu edukacyjnego pracowników,
- 7) Stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika – zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających rozwój kariery zawodowej w przedsiębiorstwie a nie tylko szkoleń specyficznych dla obecnego stanowiska pracy.
- 8) Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku,
- 9) Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu (starsi pracownicy w roli trenerów, mentorów)

### **Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:**

- 1) Szkolenia osób starszych przyczyniają się do zwiększenia zasobu kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa,
- 2) Rozwój kariery zawodowej starszych pracowników stanowi przykład dla młodszych motywujący ich do rozwoju. Ma to miejsce szczególnie w przypadku zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych, bo sprzyjają one międzypokoleniowej wymianie wiedzy.
- 3) Poprawa jakości produkowanych dóbr i świadczonych usług,
- 4) Udział starszych pracowników w szkoleniach organizowanych przez przedsiębiorstwo



podnosi ich zatrudnialność poprzez: zwiększenie ich motywacji, elastyczności (więcej kompetencji) oraz potencjalnej mobilności (poziomej i pionowej).

- 5) Udział w edukacji ustawicznej i szkoleniach na wcześniejszych etapach kariery zawodowej sprawia, że starsi pracownicy chętniej się doksztalają

### **Przykłady dobrych praktyk:**

#### *Achmea, Holandia*

W Achmea, dużej firmie świadczącej usługi finansowe, plany szkoleń dostosowane są do etapu kariery zawodowej. Poradę dotyczącą kariery zawodowej otrzymuje każdy pracownik w momencie ukończenia 45 lat i potem w odstępach 5-letnich.

Innym programem objęci są pracownicy, którzy uczą się: osoby w wieku 40 lat i więcej otrzymują do 10 dni płatnego urlopu szkoleniowego rocznie, w zależności od typu szkolenia. Szkolenia pozwalają na utrzymanie zatrudnialności pracowników oraz zwiększają ich mobilność poziomą i pionową.

#### *API Raffineria di Ancona S.A., Włochy*

API Raffineria wykorzystuje surowce naturalne do produkcji benzyny. W ramach programu szkolenia i rozwoju pracowników firma zapewnia okresowe szkolenia, a przy ich przyznawaniu nie dyskryminuje starszych pracowników. Szkolenia obejmują zagadnienia techniczne, bezpieczeństwa oraz kwestie środowiskowe. Odbywają się co trzy miesiące i jest nimi objęta cała załoga.

#### *Verbund Konzern, Austria*

Po przeanalizowaniu sytuacji związanej ze starzeniem się pracowników, zarząd Verbund Konzern, największego producenta i dystrybutora energii elektrycznej, zaczął wdrażanie kilku działań, w tym: programów edukacyjnych, promocji pozytywnego nastawienia do starszych pracowników, programów dotyczących międzypokoleniowego transferu wiedzy i procesów zarządzania jakością. Jeden z programów dotyczył przekazywania przez pracowników powyżej 45 roku życia ich wiedzy praktycznej doświadczonym trenerom (również w wieku powyżej 45 lat).

#### *Atheneum InterContinental Hotel Athens A.E., Grecja*

Ten grecki hotel uruchomił swoje własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowoprzyjęte do pracy przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy odbywający szkolenia okresowe, bez względu na płeć i wiek. Nawet pracownicy, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę, są zachęceni do udziału. Szkolenia są proponowane różnym działom hotelu i są dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia przeprowadzana jest ewaluacja.

#### *OKG, Szwecja*

W 2002 roku elektrownia atomowa OKG rozpoczęła realizację długookresowego

programu dotyczącego transferu kompetencji pomiędzy starszymi (nestorami) i młodymi pracownikami (uczniami). Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejście roli. Praca równoległa polega na tym, że nestor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejście roli oznacza, że uczeń pod nadzorem nestora przejmuje jego obowiązkami.

#### *Novitech, Słowacja*

Firma Novitech z branży IT otrzymała w 2004 roku nagrodę „Via Bona Slovakia” za zorganizowanie kursów komputerowych dla starszych pracowników, którzy nie mieli możliwości zdobycia tej wiedzy w trakcie edukacji szkolnej. Dzięki kursom wzrosła zatrudnialność ich uczestników.

#### *Dell, Słowacja*

Dell, międzynarodowe przedsiębiorstwo produkujące sprzęt IT, proponuje pracownikom darmowe szkolenia celu zwiększenia ich produktywności. Są to zarówno szkolenia wynikające z bieżących potrzeb firmy, jak i szkolenia pozwalające na podnoszenie kompetencji pracownika w perspektywie całej kariery zawodowej (kształcenie ustawiczne). Informacja o oferowanych szkoleniach tego drugiego typu jest dostępna w wewnętrznej sieci komputerowej przedsiębiorstwa i pracownicy mogą wybrać sobie szkolenia, które pasują do ich indywidualnego planu rozwoju zawodowego.

#### *Estońska Poczta, Estonia*

W Estońskiej Poczcie z 2003 roku zostało utworzone stanowisko kierownika ds. edukacji i szkolenia. Starsi pracownicy są traktowani na równi z młodymi przy przydzielaniu szkoleń. Dzięki temu starsi pracownicy nie obawiają się, że z powodu braku kompetencji zostaną zastąpieni młodszymi.

Szkolenia mogą być stosowane w połączeniu z innymi narzędziami zarządzania wiekiem. Przykładowo, firma może przeszkolić pracownika, którego kompetencje przestały być potrzebne przedsiębiorstwu, w celu przesunięcia go na inne stanowisko. Taka sytuacja miała miejsce w firmie Calsberg:

#### *Carlsberg, Bułgaria*

Przedsiębiorstwo Carlsberg, producent żywności i napojów, skierowało 5 pracowników w wieku 55 powyżej lat z działu księgowości na 2-miesięczne szkolenie z obsługi systemu rachunkowego SAP. Było to związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa, w wyniku której ograniczono zatrudnienie w dziale księgowości. Jednak w związku z tym, że potrzebni byli dodatkowi pracownicy znający system SAP w dziale logistyki, dzięki szkoleniu 5 pracowników zostało przesuniętych z księgowości do logistyki i tym samym utrzymało zatrudnienie w firmie. W efekcie przesunięcia tych pracowników wzrosła wydajność pracy w dziale logistyki, więc firma uznała ten eksperyment za udany.



### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Wrażliwość osób odpowiedzialnych w firmie za szkolenia i rozwój zasobów ludzkich na kwestię starzenia się pracowników,
- 2) Szkolenia zawodowe powinny być dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb kompetencyjnych pracowników, ich statusu edukacyjnego i potencjału – w tym celu niektóre przedsiębiorstwa z powodzeniem wykorzystują bazy zawierające dane na temat kompetencji pracowników,
- 3) Metoda i sposób organizacji szkolenia muszą wynikać ze specyficznych potrzeb firmy, np. dostosowanie metody i programu do możliwości starszych pracowników, szkolenie w specjalistycznych ośrodkach.

### **5.3. Rozwój kariery zawodowej**

Dobra praktyka w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej zakłada zapewnienie starszym pracownikom możliwości (Naegele, Walker 2006):

- rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami (nie necessarily musi to oznaczać możliwość awansowania w hierarchii zawodowej),
- utrzymywania lub podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych,
- nadrobienia, w miarę możliwości, zaległości w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej, o ile takie zaległości istnieją.

Rozwój kariery zawodowej jest ważnym instrumentem zapewniającym pracownikom, w tym starszym, perspektywę awansu i bezpieczeństwa zatrudnienia. Planowanie rozwoju kariery zawodowej polega na takim rozłożeniu wymagań związanych z pracą, stosowanych bodźców i obciążeń na przestrzeni kariery zawodowej pracownika, żeby pozwoliły mu osiągnąć wystarczająco wysoki stopień motywacji i wydajności pracy do osiągania kolejnych stopni awansu zawodowego. Planowanie rozwoju kariery powinno uwzględniać konieczność zapobiegania zagrożeniom zdrowia związanym z warunkami pracy.

#### **Stosowane narzędzia:**

- 1) Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do zmieniającej się wraz z wiekiem jego wydajności w wykonywaniu poszczególnych zadań. Przy czym wydajność pracownika związana jest z jego wiedzą i doświadczeniem zawodowym, które rosną z wiekiem, oraz z jego możliwościami fizycznymi, które z wiekiem maleją.





- 2) Określanie ambicji zawodowych pracowników i uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej,
- 3) Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki poszczególnych grup zawodowych,
- 4) Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.

### **Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:**

- 1) Pomoc w rozwoju kariery zawodowej zmniejsza napięcie fizyczne oraz psychiczne związane z pracą a tym samym przyczynia się do wzrostu zatrudnialności pracownika w długim okresie,
- 2) Planowy rozwój kompetencji pracownika zapewnia ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery,
- 3) Zaplanowanie ścieżki kariery zawodowej i wyznaczenie celów pośrednich ma pozytywny wpływ na motywację, zaangażowanie w pracę, elastyczność i produktywność pracownika (zarówno młodego, jak i starszego),
- 4) Zaplanowanie ścieżki kariery zawodowej zmniejsza ryzyko przejścia na wcześniejszą emeryturę (z powodu wypalenia zawodowego, braku perspektyw rozwoju, itp.), a tym samym wydłuża okres zatrudnienia w firmie,
- 5) W przypadku planowania ścieżki kariery zawodowej i w efekcie dokonywania planowych przesunięć pomiędzy stanowiskami produktywność pracowników jest większa niż w przypadku przesunięć nieplanowanych,
- 6) Dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu kariery można zapewnić przekazywanie przez starszych pracowników ich wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom, przesuując osoby kończące karierę zawodową do pracy w charakterze mentora lub trenera (w tym przy przekazywaniu stanowiska pracy nowemu pracownikowi).

### **Przykłady dobrych praktyk:**

*Karl-Heinz Efke* *Sanitär- und Heizungsbau GmbH, Niemcy*

Ta mała firma specjalizuje się w instalowaniu systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych. Firma stosuje strategię rozwoju kariery zawodowej pracowników w oparciu o wiek i kompetencje, mająca na celu zatrzymanie pracowników w firmie tak długo jak to możliwe.

Firma traktuje trzy obszary pracy (instalacje w nowych budynkach, modernizacja istniejących instalacji i wsparcie klienta) jako kolejne etapy rozwoju kariery, umożliwiając pracownikom zdobywanie niezbędnych kompetencji w celu awansu. Wsparcie klienta wymaga najszerszej wiedzy i dlatego na tym stanowisku pracują wyłącznie starsi, najbardziej doświadczeni pracownicy. Praca ta jest też mniej obciążająca fizycznie niż praca przy zakładaniu instalacji w nowych budynkach.

*Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust, Wielka Brytania*

Fundusz zapewnia starszym pracownikom kursy dotyczące rozwoju kariery zawodowej, realizowane w oparciu o krajowe ramy kariery zawodowej (stosowane w całym NHS). Kursy te przedstawiają możliwe ścieżki kariery zawodowej i wyjaśniają jak starsi pracownicy mogą awansować na kolejne szczeble w hierarchii, lub w jaki sposób mogą przemieszczać się pomiędzy departamentami.

*Viennese Hospital Association, Austria*

W oparciu o wyniki przeprowadzonego przez szpital badania rozwoju kompetencji w trakcie kariery zawodowej pielęgniarki, opracowano plan rozwoju kompetencji (z wyszczególnieniem kolejnych poziomów kompetencji) oraz model kariery zawodowej pielęgniarki.

*Miasto Brema, Niemcy*

Pracownicy służby więziennej są zagrożeni niezdolnością do pracy w związku z wysokim poziomem stresu w pracy. W celu zapobieżenia temu wdrożono w więzieniu modelowy projekt „Druga kariera”, którego celem jest przygotowanie pracowników do zmiany miejsca pracy. W efekcie projektu pracownicy zdobędą w trakcie pracy w więzieniu niezbędne kwalifikacje do zmiany miejsca pracy.

*Międzynarodowe przedsiębiorstwo energetyczne, Grecja*

W wewnątrzfirmowej sieci komputerowej jest dostępny informator dotyczący rozwoju kariery zawodowej. Narzędzie to umożliwia pracownikom, również starszym, kierowanie rozwojem swojej kariery zawodowej przy wsparciu z działu kadr. Istnieje możliwość rozwoju kariery zarówno w kraju, jak i za granicą.

**Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Precyzyjna wiedza na temat wymagań kompetencyjnych i rodzaju obciążeń na poszczególnych stanowiskach pracy,
- 2) Opracowanie profilu kompetencyjnego każdego pracownika i możliwości potencjalnych przesunięć wewnątrz firmy,
- 3) Systematyczna realizacja przez firmę działań umożliwiających planowy rozwój kariery pracowników; działania te dotyczą, m.in.: organizacji czasu pracy, szkoleń, intensywnego przygotowywania pracownika do podejmowania nowych obowiązków,

stosowania bodźców motywujących do rozwoju, w szczególności w postaci premii i kar finansowych,

- 4) Stworzenie odpowiednich baz danych i systemu informacyjnego,
- 5) Przeszkolenie kierownictwa działu HR w zakresie zarządzania wiekiem i/lub różnorodnością,
- 6) Ewentualnie zlecenie niektórych z tych zadań na zewnątrz firmy, np. skorzystanie z pomocy firm doradczych.

## 5.4. Elastyczny czas pracy

Dobra praktyka w tej dziedzinie zakłada:

- zapewnienie starszym pracownikom większej elastyczności w odniesieniu do wymiaru czasu pracy i charakteru emerytury (Walker 1997),
- dostosowanie czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracowników oraz obciążeń obowiązkami opiekuńczymi (Naegele, Walker 2000).

Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym (ang. *work-life balance*), np. nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi.

Elastyczność czasu pracy może mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania osoby starszej w zatrudnieniu.

### Narzędzia:

- 1) Dostosowanie grafików pracy zmianowej,
- 2) Zmniejszenie starszym pracownikom dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy,
- 3) Elastyczny dzienny czas pracy dostosowany do możliwości osób starszych,
- 4) Częściowe przejście na emeryturę,
- 5) Szczególne warunki udzielania płatnego urlopu osobom starszym,
- 6) Modele rotacji lub zwalniania starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych lub wykonywania prac dodatkowych.

### Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:

- 1) Poprawa stanu zdrowia pracowników, silniejsza motywacja, poprawa jakości życia prywatnego, w szczególności w przypadku starszych pracowników,

- 2) Spadek absencji w pracy i liczby zwolnień lekarskich skutkujący ze wzrostem wydajności pracy – powprawia się więc wykorzystanie zasobów pracy,
- 3) Mniejszy odsetek osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę,
- 4) Łatwiejsze godzenie życia zawodowego z prywatnym – w szczególności w przypadku starszych pracownic mających pod opieką członków rodziny,
- 5) Uelastycznienie czasu pracy pomaga w stosowaniu innych metod zwiększania zatrudnialności, np. szkoleń, planowania kariery, transferu wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami,
- 6) Częściowe przejście na emeryturę umożliwia stopniowe przystosowywanie się do całkowitego zaprzestania pracy,
- 7) Poprawia się wizerunek firmy („firma przyjazna rodzinie”), co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.

### **Przykłady dobrych praktyk:**

#### *De Klink, Belgia*

Firma ta (dom spokojnej starości) chce zaspokoić indywidualne potrzeby swoich pracowników dotyczące uelastycznienia czasu pracy. W związku z tym wprowadzono nowe indywidualne plany pracy. Ponadto, w związku z wymogami ustawowymi, wymiar czasu pracy osób w wieku 45 lat i więcej został zmniejszony. Niezależnie od tego, na mocy branżowego układu zbiorowego pracownicy w wieku 45 lat i więcej mają zagwarantowane dodatkowe 12 dni płatnego urlopu.

#### *Coop Adriatica, Włochy*

Coop Adriatica jest jedną z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym. Firma oferuje swoim kasjerom elastyczny czas pracy chcąc pogodzić ich preferencje (zapewniając *work-life balance*) z potrzebami firmy. W ramach programu *otario a isole* (wyspowy terminarz) ok. 600 pracowników mogło niezależnie wybrać sobie godziny pracy. W rezultacie, organizacja czasu pracowników poprawiła się – w szczególności dotyczy to starszych pracowników, stanowiących 20% załogi. Dzięki programowi mogą oni przeznaczyć więcej czasu na opiekę nad innymi członkami rodziny (rodzicami, wnuczkami).

#### *Stamboliiski Plc, Bułgaria*

Firma – fabryka papieru – oferuje zatrudnienie na czas określony swoim byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę. Osoby te są zatrudniane po to, żeby dzieliły się swoim doświadczeniem zawodowym z młodszymi pracownikami. Firma uważa tę praktykę za bardzo efektywną. Zatrudniani emeryci też są zadowoleni, gdyż czują się docenieni i potrzebni.

### *Verkehrs Aktiengesellschaft Nuremberg (VAG), Niemcy*

VAG, publiczne przedsiębiorstwo transportowe, realizowało projekt “Poprawa sytuacji kierowców komunikacji publicznej”. W ramach projektu wdrożono kilka rozwiązań mających na celu poprawę warunków pracy kierowców. Spośród nich najbardziej efektywne okazało się utworzenie „specjalnej grupy kierowców”, czyli grupy kierowców przypisanych do pracy na tych samych zmianach. Zgodnie z wprowadzonym systemem pracy starsi kierowcy (powyżej 57 roku życia) należący do danej grupy są zwolnieni z jednej zmiany w tygodniu bez zmniejszania wynagrodzenia. Dzięki temu liczba godzin pracy starszych kierowców zmalała.

### *Bekaert NV, Belgia*

W tym międzynarodowym przedsiębiorstwie produkującym wyroby z metalu członkowie zarządu mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze (od 50% do 90% normalnego czasu pracy). Gdy członek zarządu decyduje się na pracę w niepełnym wymiarze czas w systemie kredytu czasowego (tzn. systemie pozwalającym na robienie przerw w karierze zawodowej), otrzymuje on dodatek do wynagrodzenia od rządu.

### *SCA Laakirchen, Austria*

W celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia swoich pracowników, fabryka papieru ustaliła z radą pracowników, że zostanie zlikwidowanych 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. W rezultacie pracownicy ci mogą w ciągu roku poświęcić o 15 dni więcej na odpoczynek (w przeciwnym wypadku musieliby w te dni pracować na nocnej lub porannej zmianie). Zmiana ta jest wyrazem uznania firmy dla efektywności i zaangażowania starszych pracowników. Pracownicy ci mając do wyboru ograniczenie czasu pracy lub premię finansową, wybrali to pierwsze rozwiązanie.

### *Szpital Regionalny w północnej Estonii*

Elastyczne formy zatrudnienia zostały zastosowane w Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii. Praca lekarzy w Centrum Patologii (których średni wiek wynosi 64 lata) jest rozdzielana w taki sposób, że podział zadań jest dostosowany do indywidualnych preferencji lekarzy, co jednocześnie zwiększa elastyczność czasu pracy. Głównym celem wprowadzenia tego systemu było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę. Polityka ta wynika z kolei z braku zainteresowania młodych wykwalifikowanych lekarzy pojęciem pracy w Centrum – oni na ogół decydują się na pracę za granicą, która jest dużo bardziej opłacalna. Starsi pracownicy chętnie korzystają z możliwości pracy w Centrum, bo wynagrodzenie z pracy oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięcznych dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę.

### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Udział pracowników w tworzeniu rozwiązań dotyczących elastycznego czasu pracy,
- 2) Objęcie tymi rozwiązaniami jak najszerszej grupy pracowników, gdyż szczególne rozwiązania dotyczące wybranych wąskich grup są często postrzegane przez innych pracowników jako dyskryminujące,
- 3) Systematyczna ewaluacja wprowadzonych rozwiązań.

### **5.5. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy**

Dobra praktyka w tej dziedzinie zakłada zoptymalizowanie procesów pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy (Naegele, Walker 2000).

Narzędzia mogą mieć charakter zapobiegawczy lub zaradczy. Do pierwszej grupy można zaliczyć następujące:

- 1) Badania zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy,
- 2) Raporty dotyczące stanu zdrowia pracowników oraz tworzenie grup roboczych do spraw zdrowia,
- 3) Korzystanie z konsultacji ekspertów z zakresu medycyny pracy,
- 4) Ankiety pracownicze,
- 5) Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- 6) Regularne badania lekarskie,
- 7) Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem,
- 8) Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy,
- 9) Profilaktyczne przesunięcie na inne stanowisko pracy,
- 10) Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu pracy
- 11) Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze).

### **Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:**

- 1) W pełni rozwinięty system ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników (w połączeniu z działaniami prozdrowotnymi) skutkuje ponadprzeciętnie dobrym stanem zdrowia pracowników, który jest mierzony takim i wskaźnikami, jak: napięcie

fizyczne i psychiczne, odsetek pracowników na zwolnieniu lekarskim, odsetek pracowników przechodzących na rentę.

- 2) Skuteczna promocja zdrowia w miejscu pracy jest związana z wysokim poziomem satysfakcji z pracy, motywacji, dobrą atmosferą w pracy i wysoką jakością pracy,
- 3) Polityka promocji zdrowia w miejscu pracy skutkuje też ograniczeniem kosztów związanych z chorobami zawodowymi, np. kosztów absencji w pracy.

### **Przykłady dobrych praktyk:**

#### *Ruoka-Saarioinen Oy., Finlandia*

Przedsiębiorstwo (fabryka z branży przetwórstwa spożywczego) w celu utrzymania swoich zdolności produkcyjnych wdrożyło szereg działań mających doprowadzić do tego, że pracownicy będą później niż do tej pory przechodzili na emeryturę. Działania te obejmują: regularne badania ankietowe atmosfery w pracy, badania stanu zdrowia pracowników, ćwiczenia fizyczne w pracy. Fachowcy z zakresu medycyny pracy i ergonomii we współpracy z pracownikami przeprowadzają analizy procesu pracy, w wyniku których rekomendują usprawnienia dotyczące ergonomii i treści pracy.

#### *Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk, Finlandia*

Fabryki Ovako produkują szeroki wachlarz wyrobów ze stali. W fabrykach wprowadzono szereg działań w celu ochrony zdrowia starszych pracowników. Są wśród nich: analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, 5-dniowe pobyty rehabilitacyjne w Spa dla wszystkich pracowników, którzy skończyli 54 lata, 59 lat, 63 lata, badania stanu zdrowia pracowników, częściowe przejście na emeryturę.

#### *Albron, Holandia*

W ramach realizowanej przez firmę polityki promocji zdrowia, firma cateringowa Albron wykorzystuje swój system IT do wdrażania programu ochrony zdrowia w miejscu pracy. Ponadto firma pozwala pracownikom podejmować w godzinach pracy działania z zakresu ochrony zdrowia. Do działań stosowanych przez firmę można ponadto zaliczyć: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmiana organizacji pracy wykluczająca dźwiganie ciężarów przez starszych pracowników (zostało to osiągnięte poprzez tworzenie zespołów składających się ze starszych i młodych pracowników, w których osoby młodsze wykonują prace fizyczne).

#### *Przedsiębiorstwo naftowe, Wielka Brytania*

Praca w przemyśle naftowym i gazowniczym jest wyczerpująca fizycznie. W celu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników przedsiębiorstwo to zapewnia pracownikom okresowe

kontrole stanu zdrowia, które mają na celu diagnozowania najczęściej występujących u pracowników dolegliwości, takich jak bóle kręgosłupa. Lekarz zatrudniony w przedsiębiorstwie na stałe monitoruje zdiagnozowane dolegliwości pracowników oraz reaguje w przypadku pojawiających się na bieżąco. Przedsiębiorstwo stosuje też środek prewencyjny w postaci corocznej kompleksowej kontroli stanu zdrowia osób w wieku 50 lat i więcej.

#### *Sozial-Holding der Stadt Monchengladbach GmbH, Niemcy*

Sozial-Holding der Stadt Monchengladbach GmbH koordynuje świadczenie opieki pozaszpitalnej dla osób starszych oraz innych usług opiekuńczych. Zgodnie z realizowanym przez tę organizację kompleksowym programem zarządzania zdrowiem, został przeprowadzony wywiad ze wszystkimi pracownikami odnośnie ich stanu zdrowia. Na podstawie wyników wywiadu komitet sterujący programem w konsultacji z radą pracowniczą zdecydował o przeprowadzeniu następujących działań:

- utworzeniu grupy roboczej ds. stanu zdrowia pracowników,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego technik podnoszenia i przenoszenia,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego metod opieki nad niepełnosprawnymi pacjentami,
- zaprojektowaniu pomieszczeń pracowniczych.

#### *Gering Hout en Beton, Holandia*

Gerig to małe przedsiębiorstwo budowlane, w którym wdrożono politykę zarządzania wiekiem. W ramach tej polityki przy podziale zadań pomiędzy pracowników bierze się pod uwagę indywidualne możliwości pracowników w różnym wieku. Starszym a jednocześnie bardziej doświadczonym pracownikom przydziela się bardziej złożone zadania, natomiast młodym, mniej doświadczonym, przydzielane są zadania prostsze, ale wymagające użycia siły fizycznej.

#### *Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych, Łotwa*

Przedsiębiorstwo zapewnia dodatkowe świadczenia medyczne starszym pracownikom. Mogą oni bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu, który jest własnością przedsiębiorstwa. Co roku pracownicy przechodzą badania kontrolne i mają zapewnione bezpłatne szczepienia, o ile są potrzebne. W związku z tym, że starsi pracownicy są szczególnie narażeni na problemy zdrowotne, zapewnienie im przez pracodawcę dodatkowych świadczeń zdrowotnych stanowi dla nich wymierną korzyść.



### *KPMG, Czechy*

Pracownikom proponuje się kilka świadczeń związanych ochroną zdrowia: ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW), dodatkowe świadczenie pieniężne w przypadku choroby, karta wstępu do klubu fitness.

### *RTV Slovenija, Słowenia*

Wybrana grupa pracowników publicznego radia i telewizji ma prawo do wyjazdu raz w roku na 5-dniowy pobyt w słoweńskim ośrodku Spa zapewniającym regenerujące kuracje medyczne. Grupa ta składa się z osób przewlekle chorych, niepełnosprawnych, starszych, menadżerów oraz pracowników wykazujących się wyjątkowo dużą wydajnością i zaangażowaniem w pracę. Koszty hotelu i kuracji są pokrywane w 60% przez firmę a w 40% przez pracownika, natomiast okres pobytu w Spa jest odejmowany z urlopu pracownika. Ośrodek Spa, do którego wyjeżdżają pracownicy, ma prawo do wyemitowania spotów reklamowych w stacjach RTV Slovenija, co obniża koszty pobytu w Spa ponoszone przez firmę. Zarząd RTV Slovenija uważa, że możliwość wyjazdu do Spa motywuje pracowników do bardziej wydajnej pracy oraz zwiększa ich lojalność wobec firmy. Corocznie 70 pracowników decyduje się na wyjazd. Około 80% z nich stanowią osoby powyżej 50 roku życia, zaś pozostałe 20% to menadżerowie i pracownicy stale narażeni na stres. Uczestnicy pobytu odczuwają poprawę stanu zdrowia i deklarują wzrost motywacji do pracy po powrocie ze Spa.

### *Przedsiębiorstwo handlowe, Słowenia*

Firma, zajmująca się handlem towarami technicznymi, przemysłowymi i budowlanymi, zorganizowała dla swoich pracowników warsztaty, które miały na celu poprawę ich stanu zdrowia poprzez zmianę ich nastawienia do pracy. Grupą docelową byli pracownicy, którzy najczęściej przebywali na zwolnieniu lekarskim od 2002 roku. Do grupy tej należeli w większości mężczyźni w wieku powyżej 50 lat z wykształceniem podstawowym. Warsztaty zostały zorganizowane jako element szerszej strategii przedsiębiorstwa, której celem było ograniczenie kosztów operacyjnych poprzez redukcję liczby dni zwolnień lekarskich.

W trakcie warsztatów pracownicy dyskutowali na temat problemów w pracy, które mogą mieć negatywny wpływ na ich stan zdrowia oraz omawiali możliwe sposoby rozwiązania tych problemów. Wszyscy pracownicy zgodzili się, że podstawowym problemem są złe stosunki międzyludzkie w pracy oraz związana z nimi obawa o utratę pracy.

Po zakończeniu warsztatu, jego uczestnicy stwierdzili, że stosunki międzyludzkie w firmie poprawiły się, lecz ilość zwolnień lekarskich nie spadła. Mimo to firma uważa, że korzyści z warsztatów były warte poniesionych kosztów.

### *Modul Design, Rumunia*

Firma – producent mebli – stosuje praktyki mające na celu zapewnienie zdrowia i dobrego samopoczucia swoim pracownikom. Są to przede wszystkim praktyki z obszaru ergonomii i projektowania miejsca pracy oraz praktyki zapewniające optymalne warunki pracy. Przykładowo, firma utworzyła centrum medyczne, które regularnie kontroluje stan zdrowia personelu, a w szczególności starszych pracowników. Centrum zapewnia też pomoc medyczną pracownikom firmy.

### *Revoz, Novo Mesto, Słowenia*

Przedsiębiorstwo, producent samochodów będący częścią koncernu Renault, zamierzało zwiększyć zatrudnialność swoich pracowników poprzez modyfikację polityki dotyczącej ergonomii oraz bezpieczeństwa pracy. Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy jest teraz jednym z priorytetów przedsiębiorstwa. Usprawnienia w obszarze ergonomii miały pośrednio pomóc firmie w radzeniu sobie z problemem starzenia się kadry pracowniczej, gdyż tego typu usprawnienia powodują wzrost produktywności pracowników, co jest szczególnie istotne w przypadku pracowników starszych, których produktywność ze względu na stan zdrowia jest niska. Wprowadzane przez firmę zmiany polegały na dostosowaniu każdego stanowiska pracy do fizycznych i umysłowych możliwości pracownika, a w szczególności do możliwości pracownika w wieku powyżej 45 lat. Na początku przeprowadzono analizę zastanej sytuacji w zakresie bezpieczeństwa i ergonomii stanowisk pracy. Usprawnienia wprowadzały specjalne zespoły robocze, ale pracownicy również brali udział w tym procesie poprzez zgłaszanie swoich sugestii odnośnie pożądanych zmian. W wyniku wprowadzonych zmian ergonomii stanowisk pracy poprawiła się we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Kolejnym pozytywnym efektem była poprawa produktywności pracowników w wieku powyżej 45 lat, w szczególności kobiet. W związku z przeprojektowaniem stanowisk pracy zwiększyły się możliwości rekrutowania do pracy osób powyżej 45 roku życia. Ponadto osoby starsze chętniej pozostają w firmie.

### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Systematyczne analizowanie i dokumentowanie zagrożeń dla zdrowia pracowników, np. regularni publikowany raport o stanie zdrowia pracowników,
- 2) Konsultacje z ekspertami z zakresu medycyny pracy,
- 3) Stosowanie specjalnych działań prewencyjnych w odniesieniu do pracowników z grup podwyższonego ryzyka, np. objęcie częstszymi badaniami lekarskimi osób pracujących na nocną zmianę,
- 4) Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za koordynację i wdrażanie działań dotyczących promocji zdrowia,
- 5) Działaniami dotyczącymi ochrony i promocji zdrowia powinni być objęci wszyscy pracownicy niezależnie od wieku. Ponadto należy zachęcać pracowników do udziału



w tych działaniach, np. dając im możliwość wykupienia ubezpieczenia zdrowotnego i wypadkowego po obniżonej cenie.

## **5.6. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami**

Dobra praktyka w tej dziedzinie zakłada skoordynowanie wymagań związanych z pracą na danym stanowisku z możliwościami (starszych) pracowników. Ponadto zakłada się, że w przypadku konieczności przesunięcia pracownika na inne stanowisko jakość pracy nie pogorszy się (Naegele, Walker 2006).

Przesunięcie pracowników jest często stosowane w przypadku występowania pewnych problemów po stronie pracownika ograniczających jego produktywność, np. deficytów kompetencyjnych, czy problemów zdrowotnych. Ale przesunięcie pracowników może również pełnić rolę prewencyjną, np. jako element programu ochrony zdrowia lub planu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego dobra praktyka nie powinna skupiać się wyłącznie na samym procesie przesunięcia pracownika, tj. właściwym wyborze nowego stanowiska pracy i starannym przygotowaniu pracownika jego objęcia, ale również powinna brać pod uwagę, czy przesunięcie będzie miało pozytywne skutki w długim okresie. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do trwałego utrzymania zatrudnialności pracownika, w szczególności w wyniku zwiększenia jego elastyczności i kompetencji zawodowych oraz ochrony zdrowia.

### **Potencjalne korzyści wynikające z przeniesienia:**

- 1) Z perspektywy pracownika:
  - Zmniejszenie obciążenia pracą i/lub monotonności pracy,
  - Silniejsza motywacja,
  - Większa odpowiedzialność,
  - Możliwość pełniejszego wykorzystania kompetencji,
  - Bezpieczeństwo pracy i nowe możliwości (zamiast zwolnienia lub odejścia na wcześniejszą emeryturę)
- 2) Z perspektywy pracodawcy:
  - Utrzymanie lub wzrost produktywności pracownika,
  - Mniej zwolnień lekarskich.

## **Przykłady dobrych praktyk:**

### *Ford-Werke GmbH, Niemcy*

Ford-Werke, przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją samochodów, realizuje projekt FILM, którego celem jest zwiększenie produktywności ok. 500 pracowników, w większości starszych, do takiego poziomu, który zapewniałby opłacalność utrzymania ich w zatrudnieniu. W tym celu pracownicy ci zostali odpowiednio przeszkoleni i przeniesieni na nowe, lepiej dostosowane do ich indywidualnych możliwości, stanowiska pracy. Szkolenia oraz przeniesienia zostały zaplanowane przez pracowników HR przy użyciu specjalnego oprogramowania. Dzięki projektowi produktywność pracowników zagrożonych zwolnieniem wzrosła na tyle, że pozostali w firmie.

### *Tallińskie Przedsiębiorstwo Autobusowe, Estonia*

Starsi kierowcy autobusów, których czas reakcji był długi i którzy mieli problem z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie (mniejszy ruch na drodze i mniej pasażerów, dzięki czemu praca jest mniej stresująca). Natomiast, pracownicy, którzy ze względu na wiek nie mogą dłużej pracować jako kierowcy zostali przesunięci do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.

### *Miasto Malmö, Szwecja*

Miasto Malmö wdrożyło projekt mający na celu wykorzystanie wiedzy starszych pracowników (w wieku 62-65 lat) poprzez zachęcenie ich do kontynuowania pracy w szkole do osiągnięcia normalnego wieku emerytalnego. Aby osiągnąć ten cel, najbardziej wyczerpująca i stresująca część pracy nauczyciela, tzn. prowadzenie lekcji, została zredukowana, a jednocześnie wzrosła liczba innych obowiązków.

### *Afvalverwerking Rijnmond, Holandia*

Firma ta, zajmująca się wywozem nieczystości, umożliwiła swoim pracownikom zdobywanie doświadczenia niezbędnego do przesunięcia z pracy zmianowej do pracy na jedną zmianę na nowoutworzonym stanowisku operatora technicznego. Stanowisko to zostało specjalnie w tym celu utworzone i umieszczone w hierarchii pomiędzy dotychczasowymi stanowiskami: operatora i menadżera terenowego. Utworzenie tego nowego stanowiska miało ułatwić pracownikom awans z operatora na stanowisko kierownicze, dzieląc go na dwa łatwiejsze dla pracownika do przejścia etapy.

### *Straż pożarna, Hiszpania*

Od ponad 50 lat straż pożarna w Saragossie proponuje swoim strażakom w wieku 50 lat przesunięcie na inne stanowisko. Pracownicy ci są odsuwani od interwencji gaśniczych i proponuje im się lżejszą pracę – w dziale wsparcia, edukacji, komunikacji lub prewencji pożarowej.

### *LIP Bled, Słowenia*

W tym przedsiębiorstwie, zajmującym się przetwarzaniem drewna (produkcja stolarki drewnianej, mebli itp.), pracownikom po 50 roku życia umożliwia się (na ich prośbę) przejście na inne stanowisko, na którym praca jest lżejsza, przy zachowaniu dotychczasowej płacy. Praktyką tą objęte są pracownicy z dolegliwościami zdrowotnymi uniemożliwiającymi im dalsze wykonywanie pracy na obecnym stanowisku zgodnie z obowiązującymi standardami pracy lub wymogami dotyczącymi produktywności. Aby doszło do przesunięcia starszego pracownika, jego obniżone możliwości wykonywania pracy muszą być potwierdzone badaniami lekarskimi. Nowe stanowisko pracy zaproponowane takiej osobie jest dostosowane do jej wieku i możliwości wykonywania pracy. Na nowym stanowisku pracownik otrzymuje taką samo albo nawet wyższe wynagrodzenie niż do tej pory. W LIP Bled tą praktyką objęte jest około 50% pracowników w wieku powyżej 50 lat; odsetek ten jest wyższy w przypadku kobiet.

Głównym celem wdrożenia tej praktyki było utrzymanie lub nawet zwiększenie wydajności pracowników. Mimo iż przedsiębiorstwo musi pokryć różnicę w poziomie płacy pomiędzy nowym i starym stanowiskiem pracy, to koszty te zwracają się, bo pracownicy na nowych stanowiskach są bardziej produktywni. Poza tym nie trzeba dłużej pokrywać strat wynikających z niskiej produktywności na dotychczasowym stanowisku. Z perspektywy przedsiębiorstwa, wdrożenie tej praktyki ma pozytywny wpływ zarówno na pracowników, jak i na firmę, ponieważ:

- produktywność pracowników na nowych stanowiskach jest wyższa,
- liczba zwolnień lekarskich zmalała,
- pracownicy zaangażowani w pracę,
- w firmie panuje lepsza atmosfera.

### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania przesunięcia pomiędzy stanowiskami:**

- 1) Udział zainteresowanych pracowników w procesie zmiany miejsca pracy,
- 2) Systematyczne stosowanie polityki przesunięć,
- 3) Staranne dopasowanie kompetencji i możliwości pracownika do wymagań związanych z pracą na danym stanowisku,
- 4) Właściwa współpraca wszystkich osób zaangażowanych w proces przesunięcia (lekarza zakładowego, rady pracowniczej, działu HR, kierownika liniowego, zewnętrznych ekspertów) oraz aprobaty zakładowych reprezentantów związków i rady

pracowniczej,

- 5) Zapewnienie pracownikom, o ile to możliwe, ochrony przed negatywnymi skutkami przesunięcia (w szczególności przed obniżką wynagrodzenia) oraz uwzględnienie ochrony zdrowia pracownika przy podejmowaniu decyzji o przesunięciu.

## **5.7. Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę**

Dobra praktyka w tej dziedzinie oznacza, że decyzja o zwolnieniu pracownika jest oparta na obiektywnych kryteriach odnoszących się do danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska, zaś odejście na (wcześniejszą) emeryturę jest jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (Naegele, Walker 2000).

Często odejście na pracownika (na emeryturę) nie jest kwestią wyboru, ale konieczności, np. w przedsiębiorstwach prywatyzowanych, które masowo redukują zatrudnienie. Jednak również w takich wypadkach jest miejsce na działania z zakresu zarządzania wiekiem, które mogą stanowić dobrą praktykę.

### **Narzędzia:**

- 1) Działania przedsiębiorstwa przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę,
- 2) Zapewnienie doradztwa zawodowego byłym pracownikom,
- 3) Pomoc pracownikom zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia,
- 4) Umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z byłymi kolegami z pracy,
- 5) Stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę, np. zatrudnianie emerytów na czas określony, stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy (i zwiększanie wymiaru emerytury). Działanie takie umożliwia firmie dalsze korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników, np. poprzez zatrudnienie ich w charakterze mentora,
- 6) Specjalne urlopy, które pozwalają na przygotowanie się do przejścia na emeryturę.

### **Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania narzędzi:**

- 1) Prawidłowa polityka kończenia zatrudnienia ułatwia znalezienie następców oraz wdrożenie ich do pracy,
- 2) Dobrze zaprojektowana polityka kończenia zatrudnienia oraz odchodzenia na emeryturę może poprawić wizerunek firmy,
- 3) W przypadku niespodziewanego niedoboru pracowników łatwiej jest zatrudnić byłych pracowników (nawet na krótki okres) niż rekrutować nowych.

## **Przykłady dobrych praktyk:**

### *Newham NHS Trust, Wielka Brytania*

Firma uelastyczyła wiek emerytalny swoich pielęgniarek: mogą one odejść na emeryturę w dowolnym momencie od ukończenia 55 roku życia do normalnego wieku emerytalnego, tj. 65. roku życia. Poza tym firma umożliwia kontynuowanie pracy osobom, które osiągnęły już normalny wiek emerytalny, o ile wyrażają taką chęć i mają odpowiednie kwalifikacje. Konsultanci medyczni mogą pozostać w firmie do 70. roku życia. Ponadto, pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a potem zostać ponownie zatrudnieni w mniejszym wymiarze aż do ukończenia 65 roku życia.

### *Mataro glasswork, Hiszpania*

Firma realizuje program szkoleniowy, w ramach którego młodzi pracownicy są szkoleni przez starszych pracowników, którzy już przeszli na wcześniejszą emeryturę. Starsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) podpisują z firmą kontrakt zgodnie z którym 25% czasu pracy poświęcają na ocenę i szkolenie młodych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy.

### *Michelin, Włochy*

W wyniku zamknięcia jednej z fabryk Michelin we Włoszech starsi pracownicy musieli zostać zwolnieni. Michelin zapewnił tym osobom wsparcie ułatwiające podjęcie innej pracy. Wsparcie to miało formę: szkoleń, informacji i doradztwa zawodowego. Ponadto firma stworzyła ekonomiczne zachęty dla innych lokalnych pracodawców do zatrudniania byłych pracowników Michelin na pełny etat na czas nieokreślony lub do czasu uzyskania uprawnień emerytalnych.

### *First Group, Wielka Brytania*

Firma wdrożyła system programów mający na celu zatrzymanie w firmie osób w wieku 60-70 lat. System składa się z dwóch programów: „Total Rewards” i „Flexible Decada”, które łącznie pozwalają pracownikom w wieku 60-70 lat na łączenie wynagrodzenia z pracy w firmie z dochodem z emerytury.

### *TPG Post, Holandia*

TPG, będący filią TNT, jest następcą dawnej publicznej poczty w Holandii. Dział wewnętrzny firmy, JobConsult, oferuje wsparcie pracownikom, którzy okazali się zbędni w związku ze zmniejszeniem skali działalności firmy. Ponieważ pracowników tych nie można było wysłać na wcześniejszą emeryturę (gdyż w związku ze zmianą przepisów oznaczałoby to

zbyt wysoki koszt dla firmy), firma położyła nacisk na zwiększenie ich mobilności. JobConsult stosuje podejście kompleksowe w ramach którego: oceniane są możliwości i preferencje pracowników, proponowane są dodatkowe szkolenia oraz pracownicy otrzymują pomoc przy aplikowaniu o pracę, na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Ponadto, TNT dąży do współpracy z firmami, które mogłyby być zainteresowane zatrudnieniem byłych pracowników poczty.

### *Slovak Telekom, Słowacja*

W wyniku prywatyzacji istnieje konieczność ograniczenia zatrudnienia, więc przedsiębiorstwo stosuje różne metody zachęcenia starszych pracowników do odejścia. Pracownikom, którym pozostało ponad 7 lat do emerytury, firma proponuje grant w wysokości SK 30,000 (ok. 800 Euro) na szkolenia w ciągu ostatnich 6 miesięcy przed odejściem z firmy; suma ta to mniej więcej dwukrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Pracownikom tym w poszukiwaniu pracy poza Slovak Telekom pomaga też kierownictwo działu HR. Firma współpracuje z urzędami pracy z różnych regionów, w celu zidentyfikowania ewentualnych możliwości zatrudnienia dla swoich byłych pracowników. Pracownikom, którzy mają odejść z firmy, proponowane jest też szkolenie z przedsiębiorczości, mające dostarczyć im niezbędnej wiedzy do otworzenia i prowadzenia własnej firmy.

### *Bulgarian Telecommunications Company (BTC), Bułgaria*

Przedsiębiorstwo zastosowało praktyki kadrowe w odniesieniu do starszych pracowników w związku z redukcją zatrudnienia, do której doszło w wyniku prywatyzacji i restrukturyzacji. Jedną z praktyk był program wspierający przedsiębiorczość osób dobrowolnie rezygnujących z pracy w firmie. Program był adresowany do osób, które przepracowały w firmie co najmniej 10 lat, więc w praktyce skorzystały z niego w większości osoby w wieku okołoemerytalnym. Uczestnikom programu zapewniono szkolenie oraz pomoc w przygotowaniu biznesplanu. Ogółem w programie wzięło udział 14 pracowników, z czego 11 osób miało ponad 50 lat. Alternatywnie do udziału w programie wsparcia przedsiębiorczości, pracownicy dobrowolnie odchodzący z firmy otrzymywali odprawę do wysokości 16 miesięcznych pensji (która miała postać wsparcia socjalnego, a tym samym była nieopodatkowana) zależnie od długości stażu pracy w BTC. Program dobrowolnych odejść jest integralną częścią układu zbiorowego pracy. W 2004 roku w ramach tego programu odeszło z BTC 7831 pracowników.

### *Talliński Uniwersytet Techniczny (TUT), Estonia*

Uniwersytet stosuje praktykę dotyczącą odejść z pracy starszych pracowników: profesorów zwyczajnych, których średni wiek wynosi 56 lat, oraz profesorów nadzwyczajnych, których średni wiek sięga 59 lat. Zgodnie ze statutem TUT emerytowani profesorowie mogą ubiegać się o status „Profesor emeritus”, zaś profesorowie nadzwyczajni, którzy pracowali na tym



stanowisku przez co najmniej 15 lat, mogą po przejściu na emeryturę ubiegać się o status „Profesor nadzwyczajny emeritus”. Jeśli władze uniwersytetu przychylią się do tej prośby, pracownicy ci otrzymują dożywotnio świadczenie pieniężne od uczelni. Głównym celem tej polityki jest umożliwienie uczelni korzystania z cennej wiedzy i doświadczenia tych pracowników. TUT pozwala tym osobom pracować tak długo, jak długo pozostają w tej pracy wydajni i konkurencyjni. Dzięki wdrożeniu tej praktyki (status „Profesor nadzwyczajny emeritus” został dopiero niedawno wprowadzony) profesorowie mogą przejść na emeryturę i wciąż wykonywać w pewnym zakresie pracę na rzecz uczelni, otrzymując za to dochód.

#### Zemat, Polska

Z uwagi na duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje byłych pracowników, którzy niedawno przeszli na emeryturę, firma Zemat zatrudnia ich dorywczo w okresach zwiększonego popytu. Rozwiązanie to jest dla firmy korzystniejsze niż zatrudnianie zupełnie nowych, młodszych osób. Byli pracownicy znają bowiem dobrze specyfikę pracy w firmie i nie potrzebują adaptacji, więc natychmiast po ich zatrudnieniu możliwości produkcyjne firmy rosą.

#### *Centrum Techniki Okrętowej (CTO), Polska*

Jest to firma państwowa założona w 1971 roku. W 2002 roku Komitet Badań Naukowych przyznał CTO status jednostki naukowo badawczej (badawczo rozwojowej). Obecnie CTO zatrudnia 210 osób, z czego 89 to pracownicy działu badawczo-rozwojowego. W związku z tym, że obszar badań w przemyśle okrętowym charakteryzuje się bardzo szybkim postępem, firma utrzymuje stały kontakt z dużą liczbą byłych pracowników z różnych specjalizacji, zlecając im różne prace. Prace te obejmują głównie: projektowanie śrub napędowych, projektowanie kształtu kadłuba, prace związane z budową i testowaniem modeli okrętów. Wszystkie te prace wymagają wysokowykwalifikowanego i doświadczonego personelu. Przeciętnie CTO zatrudnia ok. 10 emerytowanych pracowników w ciągu roku, zarówno do wyżej wymienionych prac, jak również do przeprowadzania analiz popytu na różne typy okrętów i opracowywania studiów wykonalności. Ponadto, doświadczeni pracownicy pełnią w firmie rolę mentora dla młodszych pracowników i otrzymują za to dodatkowe wynagrodzenie.

#### **Warunki konieczne dla skutecznego stosowania wymienionych narzędzi:**

- 1) Pozytywny stosunek firmy do kwestii starzenia się pracowników (bo działania w tym obszarze zarządzania wiekiem mogą przynieść firmie stosunkowo mało korzyści),
- 2) Legislacja i układy zbiorowe umożliwiające i/lub sprzyjające stosowaniu wymienionych narzędzi, np. uregulowania dotyczące częściowych emerytur.

## 5.8. Podejście kompleksowe

Wybiórcze stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem może nie przynieść pożądanych efektów, gdyż przedsiębiorstwo może jednocześnie (nieświadomie) stosować złe praktyki w polityce zarządzania personelem, które mogą niwelować pozytywne skutki dobrych praktyk. Najlepsze efekty daje wdrożenie całościowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy więc uznać jedynie za etap wstępny (okres próbny) wdrażania zarządzania wiekiem, którego konsekwencją powinno być wdrożenie strategii całościowej (Walker 1997).

Podejście kompleksowe do zarządzania wiekiem charakteryzują:

- 1) Nacisk na zapobieganie problemom dotyczącym zarządzania wiekiem,
- 2) Objęcie działaniami pracowników w różnym wieku, a nie tylko starszych,
- 3) Jednoczesne stosowanie narzędzi ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem,
- 4) W krótkim okresie, stosowanie narzędzi zaradczych w stosunku do starszych pracowników, którzy mają już problemy zawodowe związane z wiekiem, np. deficyty kompetencji, problemy zdrowotne wynikające z przeciążenia pracą.

Alternatywnie można też stosować **pośrednie strategie zarządzania wiekiem**, mieszczące się pomiędzy stosowaniem pojedynczych narzędzi a strategii całościowej. Strategia pośrednia polega na jednoczesnym stosowaniu kilku komplementarnych narzędzi zarządzania wiekiem, na przykład:

- Zwiększenie elastyczności czasu pracy można połączyć z programem ochrony zdrowia lub z programem zmiany/podnoszenia kwalifikacji,
- Rekrutacja młodych pracowników może być połączona z programami mentoringu obejmującym transfer wiedzy oraz profilaktykę zdrowotną,
- Zmianie struktury organizacyjnej oraz zmianie harmonogramów czasu pracy może towarzyszyć wprowadzenie płac uzależnionych od efektów.

**Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania podejścia kompleksowego:**

- 1) Wzrost elastyczności w obszarze zarządzania wiekiem,
- 2) Stosowanie wielu narzędzi jednocześnie może zwiększyć efektywność każdego z nich (efekt synergii),
- 3) Całościową strategię zarządzania wiekiem łatwiej jest (niż pojedyncze narzędzia) włączyć do ogólnej strategii zarządzania personelem w przedsiębiorstwie,
- 4) Pojedyncze narzędzia zarządzania wiekiem są łatwiej akceptowane przez pracowników i kadrę kierowniczą, jeśli stanowią element strategii całościowej,

## **Przykłady dobrych praktyk:**

### *Voestalpine, Austria*

Voestalpine, międzynarodowa firma produkująca stal, realizuje program LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient), którego cele to:

- zatrzymanie w firmie starszych pracowników,
- trwała integracja nowych pracowników,
- transfer wiedzy pomiędzy generacjami pracowników,
- ergonomiczne przeprojektowanie zadań, które wiązały się z ryzykiem wypadku.

Do realizacji projektu LIFE wykorzystano następujące narzędzia:

- uzgodnione z pracownikami zmiany dotyczące czasu pracy,
- szkolenia dla wszystkich pracowników (niezależnie od wieku)
- ocena ergonomii stanowiska pracy z uwzględnieniem specyficznych wymogów związanych z wiekiem pracowników.

### *Finnish News Agency (STI), Finlandia*

Firma, uświadomiwszy sobie, że duży odsetek pracowników jest w wieku powyżej 44 roku życia, wprowadziła do zestawu stosowanych narzędzi HR również takie, które nakierowane były na utrzymanie wysokiej wydajności pracy. Nowe narzędzia to:

- szkolenie kadry kierowniczej w celu doskonalenia umiejętności zarządzania zespołem,
- rozmowy kierowników ze swoimi podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy,
- ćwiczenia fizyczne i testy sprawności,
- częściowa emerytura,
- elastyczne godziny pracy.

### *KSB Corporation, Niemcy*

KSB, przedsiębiorstwo przemysłowe produkujące pompy i tłoki, wdrożyło „program dla starszych pracowników”, którego celem jest zachęcenie osób starszych do odsunięcia w czasie momentu przejścia na emeryturę i pozostania do tego czasu w firmie. Program składa się z następujących działań:

- rozmowa z każdym pracownikiem, w trakcie której oceniana jest jego dotychczasowa praca oraz przedstawiane są możliwości rozwoju jego kariery zawodowej w firmie,
- specjalistyczne szkolenia,
- zwolnienie z nocnych zmian,
- elastyczne formy czasu pracy,
- system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie pracą starszych pracowników,
- badania stanu zdrowia,

- ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań.

### *DSM, Holandia*

DSM, holenderska filia międzynarodowego przedsiębiorstwa chemicznego, wdrożyło kompleksową strategię zarządzania wiekiem. Zastosowano następujące narzędzia:

- pracownicy są szkoleni w zakresie planowania kariery zawodowej,
- cała kadra managerska przechodzi szkolenie z zakresu HRM,
- elastyczne godziny pracy,
- kadra managerska i pracownicy są informowani, że oczekuje się od nich pozytywnego stosunku do starszych pracowników.

### *Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych, Łotwa*

W związku z poważnym niedoborem wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku pracy, przedsiębiorstwo stosuje obecnie strategię zarządzania personelem mającą na celu wydłużenie zatrudnienia obecnych pracowników oraz jednocześnie zachęcenie do powrotu do firmy byłych pracowników, którzy są na emeryturze. Strategia ta łączy następujące elementy: różne metody aktywnej rekrutacji, premie i świadczenia dla starszych pracowników oraz świadczenia socjalne w ciągu całej kariery pracownika w firmie. Ponadto, przedsiębiorstwo zapewnia swoim pracownikom różne świadczenia medyczne – mogą oni bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu, który jest własnością przedsiębiorstwa. Pracownicy z 20 oraz 30-letnim stażem pracy w firmie otrzymują status „zasłużonego pracownika” oraz „honorowego zasłużonego pracownika”, odpowiednio, oraz jednorazową premie pieniężną wraz z okolicznościowym dyplomem. Kolejnym istotnym elementem strategii personalnej przedsiębiorstwa jest mentoring, tj. szkolenie nowoprzyjmowanych do pracy osób przez starszych, doświadczonych pracowników.

### *PTK Echo, Słowacja*

Przedsiębiorstwo oferujące szeroki zakres usług (edukacyjne, wydawnicze, hotelarskie, gastronomiczne) stosuje w swojej polityce zasadę niedyskryminowania pracowników w zależności od płci i wieku. Na przykład, firma zapewnia bezpłatne szkolenia wszystkim pracownikom, bez względu na wiek. Starszym pracownikom (zbliżający się do wieku emerytalnego) proponuje się udział w programie kształcenia obejmującym podstawy przedsiębiorczości, rachunkowość, obsługę komputera i inne kursy na prośbę pracownika. Celem programu jest umożliwienie starszym pracownikom otworzenia własnej firmy po przejściu na emeryturę.

Polityka personalna przedsiębiorstwa gwarantuje praktycznie wszystkim pracownikom elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w niepełnym wymiarze. Ponadto, polityka płacowa firmy zakłada, że poziom wynagrodzenia nie zależy tylko od stażu pracy, a tym samym wieku, pracownika, ale przede wszystkim od zajmowanego stanowiska i wydajności pracy. Kolejnym elementem polityki personalnej firmy jest zapewnienie wszystkim

pracownikom okresowych badań kontrolnych oraz umożliwienie im tygodniowego pobytu w firmowym sanatorium w Wysokich Tatrach.

Stosunkowo szeroki zakres świadczeń socjalnych dla pracowników skutkuje bardzo małą fluktuacją pracowników, zaś działania szkoleniowe i edukacyjne doprowadziły do poprawy jakości świadczonych przez firmę usług oraz do wzmocnienia pozycji firmy na słowackim rynku w związku z poprawą jej wizerunku.

#### *Danone Serdika, Bułgaria*

Przedsiębiorstwo utworzyło specjalną komisję do spraw poprawy warunków pracy i życia pracowników. Zbiorowy układ pracy w firmie przewiduje specjalne działania skierowane do osób w wieku przedemerytalnym. Powszechną praktyką jest przesuwanie pracowników pomiędzy stanowiskami w zależności od stażu pracy, wieku i indywidualnych preferencji pracownika. Osoby, które pracują w firmie od co najmniej 20 lat mają prawo w momencie przechodzenia na emeryturę do premii finansowej w wysokości 20 miesięcznych pensji. Przy czym, część pracowników jest zachęcana kontynuowania pracy w firmie po przejściu na emeryturę.

Przedsiębiorstwo zapewnia wszystkim pracownikom bezpłatną opiekę zdrowotną, oraz dobrowolne ubezpieczenie na życie. Ponadto, planowane jest rozpoczęcie w 2006 roku nowego programu „Składka na dobrowolne ubezpieczenie emerytalne”. W ramach tego programu firma będzie opłacała dobrowolne składki na ubezpieczenie emerytalne każdego pracownika, który sam opłaci dobrowolną składkę w tej samej wysokości.

#### *Knott, Słowacja*

Firma, która jest producentem przyczep, wózków widłowych i hamulców, docenia doświadczenie zawodowe swoich wykwalifikowanych pracowników. Na przykład, starsi pracownicy otrzymują premie pieniężne z okazji urodzin, a ich wysokość jest wprost proporcjonalna do wieku pracownika. Firma zapewnia pracownikom raz w roku darmowe badanie kontrolne stanu zdrowia oraz opłaca pracownikom dobrowolne dodatkowe ubezpieczenie emerytalne w wysokości równej składkom wpłacanym na to ubezpieczenie przez samego pracownika. Ponadto, Knott zapewnia udział w szkoleniach wszystkim swoim pracownikom, niezależnie od ich wieku.

#### *Emerol, Łotwa*

W przedsiębiorstwie tym, które zajmuje się pośrednictwem w handlu nieruchomościami i budownictwem, niemal połowę spośród 54-osobowej załogi stanowią osoby w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym. Kultura organizacji tej firmy świadczy o pozytywnym stosunku do osób starszych. Jednym z działań firmy, które tego dowodzą, było umożliwienie pracownikom, wśród których większość stanowią Rosjanie, nauki języka łotewskiego.

Zgodnie z krajowym prawem pracy osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach na Tereni Łotwy muszą posiadać podstawową znajomość języka łotewskiego. W związku z tym zarząd postanowił uświadomić starszym pracownikom realne korzyści z nauki języka łotewskiego, argumentując, że po pierwsze umożliwi im ona lepszą integrację z Łotyszami w życiu codziennym, a po drugie dzięki niej wzrośnie wydajność ich pracy. Aby zwiększyć efektywność nauki wprowadzono przesunięcia pracowników: rosyjskojęzycznych pracowników przeniesiono do działów z łotewskojęzycznymi pracownikami, gdyż nauka poprzez żywy kontakt z językiem okazała się bardziej skuteczna niż kursy językowe. Z tym, że pracownicy, którzy chcieli uczęszczać na kursy, mogli w nich brać udział za darmo. Obecnie wszyscy pracownicy w wieku przedemerytalnym i emerytalnym znają język łotewski wystarczająco dobrze, aby dość swobodnie komunikować się w tym języku.

Ponadto przedsiębiorstwo daje pewnym grupom pracowników, np. projektantom i architektom, możliwość wyboru godzin pracy. Jednak ku zaskoczeniu zarządu firmy, pracownicy w wieku emerytalnym i przedemerytalnym nie korzystają z tej możliwości, bo już przywykli do pracy w normalnych godzinach. Mimo to starsi pracownicy nadal mają możliwość elastycznego dostosowywania godzin pracy do swoich potrzeb i w każdej chwili mogą z niej skorzystać.

Poza tym Emerol stosuje narzędzia poprawiające zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. Na przykład, każdemu pracownikowi proponowane jest bezpłatne ubezpieczenie zdrowotne, które pokrywa koszty leków do kwoty LVL 200 (ok. 285 euro) w ciągu roku.

Dodatkowym celem rozwijania narzędzi polityki przedsiębiorstwa skierowanych do osób starszych jest zmotywowanie młodszych pracowników do pozostania w firmie jak najdłużej.

### *Filter Service, Polska*

Przedsiębiorstwo to, które ma status zakładu pracy chronionej i w którym nie ma rady pracowniczej, prowadzi politykę personalną wykluczającą dyskryminację pracowników ze względu na wiek. Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 200 pracowników, z których 41% jest w wieku 46 lat lub więcej. Wszyscy pracownicy biorą udział w okresowych szkoleniach pozwalających na dostosowanie ich wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych w procesie produkcji.

Przedsiębiorstwo stara się też budować dobrą atmosferę w pracy. Na przykład, chętnie przyjmowane są do pracy całe rodziny, co wpływa stabilizująco na zatrudnienie, a ponadto pozwala na tworzenie „grup wsparcia”, co jest szczególnie istotne w przypadku niepełnosprawnych osób starszych.

Firma docenia także wiedzę i doświadczenie byłych pracowników, którzy odeszli na emeryturę i dlatego zachęca ich do powrotu pracy. Większość osób, które odeszły na emeryturę, wraca do firmy po pewnym czasie i pracuje na część etatu. Jednym z czynników, które o tym decydują jest to, że firma proponuje tym osobom pakiet świadczeń zdrowotnych,

a w razie potrzeby również rehabilitacyjnych. Dodatkową zachętą jest gotowość firmy do dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika dotyczących ergonomii. Firma korzysta z wiedzy i doświadczenie pracowników w wieku emerytalnym, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach średniego i wyższego szczebla, powierzając im pełnienie roli mentora. Dzięki temu pracownicy ci czują się docenieni przez firmę i są wobec niej bardziej lojalni, a jednocześnie praca w charakterze mentora dodaje im energii, co jest ważnym wsparciem o trudnym procesie odchodzenia na emeryturę.

**Warunki konieczne dla skutecznego stosowania strategii całościowej:**

- 1) Silna orientacja na integrację działań przedsiębiorstwa,
- 2) Najlepiej, żeby strategia zarządzania wiekiem stanowiła element ogólnej strategii przedsiębiorstwa i miała poparcie zarówno zarządu, jak i związków,
- 3) Gruntowne przeszkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie,
- 4) Przeprowadzenie wśród pracowników firmy kampanii informacyjnej na temat starzenia się i zarządzania wiekiem.

## **6. Czynniki sukcesu zarządzania wiekiem**

Przedsiębiorstwa stosujące narzędzia zarządzania wiekiem raportują wiele korzyści z tego płynących, co może zachęcać inne przedsiębiorstwa do podjęcia wysiłku związanego z wdrożeniem tego typu działań. Warto więc podsumować czynniki, które albo są wręcz niezbędne dla skutecznego wdrożenia działań dotyczących zarządzania wiekiem albo też przyczyniają się do wzrostu korzyści z ich implementacji. Należą do nich przede wszystkim (Taylor 2006, Naegele i Walker 2006):

### **1) Świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników**

Należy pogłębiać świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników, zwłaszcza wśród menedżerów HR i przedstawicieli pracowników wszystkich szczebli, żeby w przedsiębiorstwie wytworzyć atmosferę wrażliwości na zmiany demograficzne oraz pozytywne nastawienie do starzenia się pracowników.

Pomocne w tym może być szkolenie na temat procesu starzenia się, ponieważ:

- uświadamia potrzebę i korzyści wynikające z zarządzania wiekiem pracowników;
- podważa tradycyjne, najczęściej negatywne, stereotypy o starzeniu się;
- umożliwia bardziej wyrafinowane i realistyczne podejście do starzenia się w pracy.

Menedżerowie HR potrzebują regularnych szkoleń odnośnie kontekstu, wymagań, możliwości i ograniczeń związanych z zarządzaniem wiekiem, jeśli przedsiębiorstwo rozważa wdrażanie dobrych praktyk z tego obszaru.

Również pracownicy powinni zostać przeszkoleni z zagadnień związanych z procesem starzenia się.

### **2) Staranne planowanie i realizacja wdrożenia**

Wszystkie działania z zakresu zarządzania wiekiem powinny być dokładnie opracowane i zaplanowane, aby zapobiec ewentualnym problemom i pułapkom. Jednym ze sposobów realizacji tego jest stopniowe wprowadzanie działań dotyczących zarządzania wiekiem – w postaci projektów pilotażowych. Działania powinny być w taki sposób wdrażane, aby można było reagować na możliwe zmiany, sugestie i krytykę. Koncepcja i planowanie powinny wykraczać poza samo działanie i od początku obejmować także w inne kwestie, jak np. komunikację i uczestnictwo, szkolenie, monitorowanie i ocenę.

### **3) Poprawa warunków pracy**

Jeśli zdrowie i umiejętności starzejących się pracowników mają być utrzymane lub nawet ulegać poprawie, muszą polepszyć się także podstawowe warunki pracy. Przykładowo,





ważne jest, aby działania szkoleniowe umożliwiały osobom szkolonym zastosowanie zdobytych umiejętności w procesie pracy i w ten sposób utrwalanie ich – na przykład w grupie, w której wyznaczono różne zadania. Promocja zdrowia wymaga wsparcia w postaci zaprojektowanego zgodnie z zasadami ergonomii stanowiska pracy, które zapobiega różnym dolegliwościom związanym z wiekiem, jak na przykład problemy z układem mięśniowo-szkieletowym.

#### **4) Współpraca wszystkich zainteresowanych stron**

W celu zapewnienia współpracy na zasadach równości w trakcie wdrażania działań dotyczących zarządzania wiekiem, wszystkie zainteresowane strony w przedsiębiorstwie powinny uczestniczyć w procesie wdrażania zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. Szczególnie ważne jest wczesne zaangażowanie w ten proces pracowników, przedstawicieli pracowników i związków zawodowych.

Wszelkie inicjatywy w przedsiębiorstwie wymagają zmian, a tym samym, żeby zostały zrealizowane, potrzebna jest gotowość pracowników do zmian. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego jest przekonanie pracowników do zasadności proponowanych zmian oraz zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w realizacji projektu, aby zwiększyć ich motywację; ponadto pozwala to na wykorzystanie ich cennej, praktycznej wiedzy.

Innym czynnikiem, który może przyczynić się do sukcesu wdrażanych działań w firmie, jest dobra współpraca między kierownictwem a przedstawicielami pracowników, jak również innymi zainteresowanymi stronami (np. personelem medycznym, działem kadr i działem szkoleń). Z jednej strony może ona pozwolić na uzyskanie poparcia pracowników dla projektu wdrożeniowego, np. w formie umowy z radą pracowniczą. Z drugiej strony równie istotne jest, aby zyskać aprobatę ścisłego kierownictwa. Jeśli wiedza lub możliwości działu kadr nie są wystarczające dla wdrożenia działań dotyczących zarządzania wiekiem, i nie są dostępne w żadnym innym dziale w firmie, wówczas należy skonsultować się z zewnętrznymi doradcami lub ekspertami posiadającymi niezbędną wiedzę.

#### **5) Efektywna komunikacja**

Komunikowanie się na bieżąco konieczne jest do budowania zaufania w każdym procesie zmiany. Otwarta i ciągła wymiana informacji związanych z projektem na wszystkich etapach jego realizacji jest niezbędna, bo tworzy podstawy wzajemnego zaufania, a bez niego wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany byłoby bardzo trudne. Ponadto, otwarta dyskusja pomaga w zidentyfikowaniu słabych stron projektu i zapobieżeniu problemom, które mogłyby się pojawić w trakcie jego realizacji. Zapewnieniu właściwej komunikacji mogą służyć np. spotkania robocze, czy gazetka firmowa.

## 6) Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola

Aby móc na bieżąco dostosowywać się do zmieniających się potrzeb, przedsiębiorstwo musi gromadzić informacje o sobie. Dotyczy to zarówno potrzeb wynikających ze zmian wewnętrznych, jak i tych wynikających ze zmian otoczenia, w którym działa. W zakresie tworzenia świadomej polityki kadrowej odnośnie wieku, wymaga to systematycznej analizy danych o pracownikach, jak na przykład: struktura wieku, plany rozwoju zawodowego i związane z nimi potrzeby dotyczące rozwoju kwalifikacji, stan zdrowia i zdolność do pracy.

W odniesieniu do warunków zewnętrznych, przedsiębiorstwo musi monitorować zmiany na lokalnym rynku pracy, wynikające zarówno z czynników o charakterze lokalnym, jak i ogólnokrajowym, np. ze zmian w systemie emerytalnym lub zmian w polityce rynku pracy. Przydatna może być szczegółowa wiedza na temat dostępnych programów publicznych (np. programów wspierających zatrudnienie) oraz bieżąca analiza potrzeb i możliwości skorzystania z takiej pomocy przez firmę.

Przedsiębiorstwo powinno także w miarę możliwości korzystać z doświadczeń innych przedsiębiorstw, które już stosują zarządzanie wiekiem. W związku z tym powinno zbierać odpowiednie informacje. Przykładowo, można w tym celu korzystać z bazy dobrych praktyk prowadzonej przez EFILWC<sup>10</sup>; zawiera ona dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania wiekiem w badanych firmach, co ułatwia wymianę doświadczeń.

## 7) Ewaluacja i ocena

Ewaluacja i ocena działań służy kilku celom. Ewaluacja, którą przeprowadza się w trakcie wdrażania może pomóc w odkryciu możliwych niedociągnięć w samej koncepcji i realizacji wdrożenia, dzięki czemu można podjąć środki zaradcze, aby było ono bardziej skuteczne. Końcowa ewaluacja wdrożonych działań ma na celu stwierdzenie, czy uzyskano w wyniku ich wdrożenia jakieś korzyści (netto), zarówno dla pracowników jak i dla firmy. Mimo, że ewaluacja działań dotyczących zarządzania wiekiem nie zawsze jest łatwa, każdy projekt powinien być możliwie wnikliwie oceniony przez organizację i jej pracowników lub przedstawicieli pracowników.

Powyższe warunki mają charakter wewnętrzny, tzn. ich spełnienie lub nie zależy wyłącznie od przedsiębiorstwa. Taylor (2006) zwraca uwagę, że spore znaczenie może mieć też czynnik zewnętrzny w postaci polityki państwa. Z jednej strony może ona polegać na realizacji działań zachęcających przedsiębiorstwa do stosowania zarządzania wiekiem, np. poprzez kampanie uświadamiające. Z drugiej strony, rząd może dostosować przepisy w taki sposób,

---

<sup>10</sup> Dostępnej pod adresem: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



aby nie demotywowały przedsiębiorstw do wdrażania tego typu działań. Przykładowo, jeśli wysokość emerytury jest wyliczana na podstawie wysokości zarobków w ostatnim okresie pracy zawodowej, to podejmowane przez pracodawców próby uelastycznienia czasu pracy osób starszych, w tym zatrudnienia ich w niepełnym wymiarze, zakończą się niepowodzeniem.

Aby wdrożenie jakiegoś narzędzia zarządzania wiekiem było możliwe, nie może ono stać w sprzeczności z obowiązującymi przepisami. W tym kontekście duże znaczenie dla kształtu strategii zarządzania wiekiem, która będzie rekomendowana pracodawcom w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, będą miały informacje z opracowania pt. „Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”.

## 7. Wnioski

Z powyższego przeglądu literatury wynika, że to, czy pracodawcy będą stosowali zarządzanie wiekiem, zależy od kilku czynników:

### 1) Czy mają powód?

Dla polityków i ekspertów zajmujących się rynkiem pracy konieczność stosowania przez przedsiębiorstwa zarządzania wiekiem jest oczywistością. Jednak dla pojedynczego przedsiębiorstwa to wcale nie musi być oczywiste. Dobre praktyki wskazują na to, że działania dotyczące zarządzania wiekiem były podejmowane przede wszystkim w związku z pojawieniem się konkretnego problemu, który trzeba było rozwiązać, np. brakiem młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku, wysokim wskaźnikiem absencji chorobowej wśród osób starszych. Prewencyjne wprowadzanie tego typu działań jest bardzo rzadkie. W dużym stopniu może to wynikać z faktu, że badanie dobrych praktyk było przeprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem promowania zarządzania wiekiem w Europie Zachodniej, a tym samym firmy biorące w nim udział stosowały działania wobec osób starszych z własnej inicjatywy. Być może obecnie w wyniku akcji uświadamiających więcej przedsiębiorstw wdraża zarządzanie wiekiem prewencyjnie. Tym niemniej należy przypuszczać, że głównymi zainteresowanymi wdrożeniem tego typu działań będą firmy mające konkretny problem związany ze starzeniem się pracowników, a więc w pierwszym rzędzie firmy zatrudniające osoby starsze.

### 2) Czy znają narzędzia?

Tu kluczowe są dwie kwestie: czy do firm docierają informacje na temat zarządzania wiekiem i narzędzi, które można w jego ramach stosować oraz czy wśród tych narzędzi są takie, które dobrze odpowiadają na potrzeby firm.

#### a) Świadomość istnienia narzędzi

W tej pierwszej kwestii wnioski z przeglądu literatury są pesymistyczne. Szczegółowe informacje dotyczące narzędzi, metod wdrażania są dostępne tylko w literaturze anglojęzycznej, w Polsce nie powstał to tej pory żaden kompleksowy przewodnik lub podręcznik dla pracodawców prezentujący narzędzia zarządzania wiekiem, metody ich implementacji, potencjalne korzyści z ich wdrożenia, problemy napotymane przez przedsiębiorstwa wdrażające poszczególne narzędzia i sposoby radzenia sobie z nimi. Jest to luka, której wypełnienie jest niezbędne w celu upowszechnienia zarządzania wiekiem w Polsce. Bez tego nie będzie możliwe przenoszenie na polski grunt rozwiązań, które sprawdzą się w innych krajach.

## **b) Dopasowanie narzędzi do indywidualnych potrzeb firmy**

Jak wynika z rozdziału 5, narzędzi zarządzania wiekiem jest bardzo dużo, ale należy pamiętać, że zestaw ten powstał w wyniku zebrania doświadczeń (dobrych praktyk) z ponad dwustu przebadanych przedsiębiorstw z terenu całej Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa te różnią się pomiędzy sobą pod wieloma względami, zarówno cechami wewnętrznymi (takimi, jak: wielkość firmy, sektor własności, rodzaj działalności, strategia biznesowa, strategia zarządzania zasobami ludzkimi), jak i zewnętrznymi warunkami funkcjonowania (np. krajowa legislacja, wielkość lokalnego rynku, wielkość podaży pracy na lokalnym rynku). Stąd też przedsiębiorstwa stosują te narzędzia, które okazują się potrzebne, a jednocześnie skuteczne w ich specyficznej sytuacji. Żadne z nich nie stosuje wszystkich narzędzi (z listy przedstawionej w rozdziale 5) jednocześnie, niektóre stosują tylko jedno z nich, ale są też takie, które stosują jednocześnie nawet około 10 działań z kilku obszarów (tzw. rozwiązanie kompleksowe).

Wydaje się więc, że przedsiębiorstwa zamierzające zastosować zarządzanie wiekiem powinny dokładnie przeanalizować sytuację, w jakiej się znajdują, zidentyfikować problemy, i wybrać jedno lub kilka takich działań, które potencjalnie mogą przynieść firmie największą korzyść. Jeśli po ich wdrożeniu, w wyniku ewaluacji okaże się, że faktycznie przynoszą one pozytywne efekty, może przekonać to pracodawcę co do zasadności stosowania narzędzi zarządzania wiekiem, a tym samym może być zainteresowany wdrożeniem kolejnych działań, zmierzając do rozwiązania kompleksowego. Takie stopniowe wprowadzanie działań rekomendują Naegele i Walker (2006).

Firmom nie można więc zarekomendować wdrażania strategii zarządzania wiekiem zdefiniowanej jako zestaw konkretnych kilku narzędzi, tylko jako zestaw kilku (2-3) narzędzi najlepiej dostosowanych do indywidualnych potrzeb firmy.

## **3) Czy mają przekonanie?**

Pracodawca musi być też przekonany, że zarządzanie wiekiem może przynieść pozytywne efekty. Ważną rolę pod tym względem odgrywają szeroko rozpowszechniane dobre praktyki, gdyż są przykładami zachęcającymi.

Ponadto autorzy wielu broszur informacyjnych i przewodników próbują zachęcić pracodawców stwierdzeniem, że zarządzanie wiekiem może się opłacać. Ale ocena faktycznej skuteczności poszczególnych działań jest trudna z dwóch powodów.

Po pierwsze, przykłady dobrych praktyk to pozytywnie wyselekcjonowane przypadki działań w stosunku do starszych pracowników. Brak natomiast przykładów negatywnych, pozwalających na stwierdzenie w jakich warunkach i dlaczego działania te nie sprawdziły się. Możliwe więc, że skuteczność poszczególnych narzędzi silnie zależy od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa, a tym samym to, co w przypadku jednego okazało się skuteczne, w przypadku innego może nie działać.

W przypadku polskich przedsiębiorstw takim czynnikiem specyficznym, który może mieć wpływ na skuteczność stosowanych narzędzi, jest choćby fakt, że w Polsce osoby starsze są

przeciętnie dużo niżej wykształcone niż w krajach Europy Zachodniej, skąd pochodzi większość przykładów dobrych praktyk. Poziom wykształcenia, świadczący o zasobie kapitału ludzkiego, w sposób zasadniczy decyduje bowiem o wartości pracownika dla firmy, a tym samym o stosowanej wobec niego polityce personalnej.

Innym czynnikiem specyficznym dla Polski mogą być krajowe uregulowania prawne, pod pewnymi względami różniące się od tych stosowanych w Europie Zachodnie. Różnice te mogą decydować nie tylko o skuteczności poszczególnych narzędzi, ale również o tym czy mogą one w ogóle być w Polsce zastosowane (por. opracowanie pt.: „Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”).

Po drugie, trudno jest ocenić skuteczność stosowanych przez firmy działań, bo na podstawie przeanalizowanych przykładów dobrych praktyk można przypuszczać, że na ogół nie jest przeprowadzana powdrożeniowa ewaluacja narzędzi zarządzania wiekiem. Jeśli zaś jest przeprowadzana, to jedynie przy użyciu bardzo prostych metod, polegających na przykład na analizie zmian współczynnika absencji chorobowej lub odsetka osób starszych wśród pracowników. Metody te nie gwarantują, że ocena efektywności będzie prawidłowa (bo na przykład spadek absencji chorobowej może wynikać nie tylko z wdrożonych działań, ale również z innych czynników, których wpływ na wynik można wyeliminować tylko przeprowadzając analizę współzależności). W opisach dobrych praktyk brak natomiast informacji na temat bardziej zaawansowanych metod ewaluacji, z czego może wynikać, że nie są stosowane.

Reasumując, brakuje „twardych” dowodów na to, że zarządzanie wiekiem jest rzeczywiście skuteczne, które mogłyby dobitnie przekonać pracodawcę, że również w przypadku jego firmy wdrożenie przyniesie korzyści (netto).

#### **4) Czy wiedzą jak wdrażać?**

Kluczowym czynnikiem decydującym o tym, czy do wdrożenia dojdzie, jest posiadanie szczegółowej wiedzy, jak proces wdrożenia powinien przebiegać, aby zakończył się sukcesem. Pod tym względem literatura dostarcza wielu wskazówek, przedstawionych szczegółowo w rozdziale 6. Tutaj warto raz jeszcze podkreślić najważniejsze z nich.

Po pierwsze, podstawowe znaczenie dla powodzenia i trwałości inicjatywy ma uzyskanie dla niej poparcia i zaangażowania na wszystkich szczeblach zarządzania. Z analizy przykładów dobrych praktyk wynika, że dobre efekty daje nałożenie na dział kadr i kierowników liniowych odpowiedzialności za osiągnięcie celów zarządzania wiekiem w postaci kluczowych wskaźników wydajności.

Po drugie, istotny wpływ na sukces inicjatywy ma zaangażowanie i udział pracowników. W związku z tym na wszystkich szczeblach potrzebna jest współpraca i dialog społeczny, aby każdy pracownik w pełni rozumiał cel wdrażanych działań. Komunikacja z pracownikami i podnoszenie ich świadomości powinny być kontynuowane również po fazie początkowej, w celu podtrzymania ich motywacji i zaufania. Konieczne jest też przekazywanie na bieżąco pracownikom oceny wdrażanych działań.

Po trzecie, bardzo ważne jest porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a kadrami



zarządzającą. Jeśli zarząd i związki od początku tworzą wspólny front, to sprzyja to osiągnięciu sukcesu działań.

Po czwarte, wdrażana inicjatywa może się właściwie rozwijać, jeśli zostanie w sposób klarowny przełożona na strategiczne cele i zadania w firmie.

Po piąte, niezbędne są odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie. Finansowanie jest potrzebne w celu zatrudnienia zewnętrznych konsultantów. Natomiast odpowiednich zasobów ludzkich wymaga przygotowanie, szczegółowa organizacja, realizacja i ocena wdrażanych działań.

W końcu po szóste, mimo iż w wielu przypadkach ważną rolę pełnią zewnętrznymi konsultanci, którzy proponują inicjatywę i opracowują plan jej wdrożenia, firma musi mieć poczucie, że program jest jej własnością, aby mógł przerodzić się w codzienną praktykę. Niemniej jednak, zewnętrznymi konsultanci pomagają w przyspieszeniu procesów wprowadzania inicjatywy w życie, zwłaszcza na początku.

## Bibliografia

Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (2005), *Advice Leaflet: Employing Older Workers*, London.

Agepositive (2002), *Being positive about age diversity at work: A practical guide for business*, Crown Copyright.

Australian Public Service Commission (2003), *Workforce Ageing: materials for human resource practitioners in the APS*.

Ball C. (2007), *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, TAEN - The Age and Employment Network.

Barnett K., Spoehr J., Parnis E. (2008) *Exploring the Impact of an Ageing Workforce on the South Australian Workers' Compensation Scheme*, Australian Institute for Social Research University of Adelaide (publikacja internetowa).

Buckle P., V. Woods, O. Oztug, D. Stubbs (2008), *Workplace Design for the Older Worker*, Engineering and Physical Science Research Council.

Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies*, Crown Copyright.

Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993), *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK*, w: Taylor P., et al, *Age and Employment*, IMP, London.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2005a), *Age and employment* (fact sheet), London.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2005b), *Tackling age discrimination in the workplace: Creating a new age for all*, London.

EFILWC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary*, Dublin.

Eurolink Age (2000), *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London.

European Commission (2005), *The Business case for diversity: Good practices in the workplace*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report.

Furunes T., Mykletun R. J. (2005), *Age management in Norwegian hospitality business*,





KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 5, No. 2.

Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008). *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Home Office (2009), *Accession Monitoring Report: May 2004-March 2009*, Crown Copyright, London.

Ilmarinen J. (2005), *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Kohli M., Rein M., Guillemard A.M., Van Gunsteren H. (eds.) (1991), *Time for Retirement*, CUP, Cambridge.

Komisja Europejska (2006) *Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Kampania „Za różnorodnością, przeciw dyskryminacji”, MEDIA CONSULTA International Holding AG.

Korzeniowska E. (2004), *Sposoby myślenia i postępowanie w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, (w:) *Medycyna Pracy*, 55(2) 129-138.

Krzyżanowska Ł. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Laczko F., Phillipson C. (1991), *Changing Work and Retirement*, OU Press, Milton.

Mandl I., Dorr A., Oberholzner T. (2006), *Age and employment in the new Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.

Morschhäuser M., R. Sochert (2006), *Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*, European Network for Workplace Health Promotion, Essen.

Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn FISE nr 7, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

MPiPS (2007), *Zatrudnienie w Polsce 2007: Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.

Naegele G., A. Walker (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

OECD (1998), *Maintaining prosperity in an ageing society*, OECD, Paris.

OECD (2006), *Live longer, work longer*, OECD, Paris.

Parkinson D. (2002), *Voice of experience: Mature workers in the future workforce*, The Conference Board Inc., New York.

Partnerstwo PL-106 (2008), *Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Przedsiębiorstwie, system 3: Wykorzystanie doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy kolegom – Coaching wewnętrzny*, Warszawa-Gdańsk.

Rappaport A., M. Stevenson (2004), *Staying Ahead of the Curve 2004: Employer Best Practices for Mature Workers*, AARP (American Association of Retired Persons) Knowledge Management, Washington

Reday-Mulvey G. (2005), *Working Beyond 60*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.

Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B. (2007), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Schimanek T. (2006). *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

Sołtys A., M. Tarkowska (2008), *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Szuwarzyński A., K. Leja (2007), *50+ Zarządzanie*, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Gdańsk.

TAEN – The Age and Employment Network (2007), *Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*.

Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Trinder C. (1989), *Employment after 55*, National Institute for Economic and Social Research, Discussion Paper no. 166.

Urbaniak B. (red.) (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.



Urbaniak B. (red.) (2008), *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.

Villosio C., D. Di Pierro, A. Giordanengo, P. Pasqua, M. Richiardi (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker A. (1985), *Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?*, *The Quarterly Journal of Social Affairs*, 1(3), 211-229.

Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, *International Journal of Organisational Behaviour* vol. 10 (1), p. 685-697

Walker A., Taylor P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Widerszal-Bazyl M. (2007), *Stres pracowników starszych i jego ograniczanie*, CIOP PIB, Warszawa.

Wiśniewski Z. (red.) (2009) *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

Włoch R., Piotrowski F. (2007), *Wkład Partnerstw EQUAL w aktywizację zawodową osób z grupy 45+*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa.

Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla organizacji*, Żory.

Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla trenerów*, Żory.

Żorska Izba Gospodarcza (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żory.

## Aneks

### Tabela.

**Klasyfikacja obszarów i narzędzi zarządzania wiekiem opracowana ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” (Walker i Taylor 1998)**

<i>Obszary</i>	<i>Narzędzia</i>
<b>1. Rekrutacja</b>	1.1 podniesienie górnej granicy wieku 1.2 zniesienie/brak granicy wieku 1.3 preferencje dla osób starszych 1.4 wsparcie w podjęciu zatrudnienia (m.in. <i>outplacement</i> ) 1.5 programy szkoleniowe mające na celu promowanie polityk rekrutacyjnych 1.6 wymiana zatrudnienia/ biuro pośrednictwa pracy dla osób starszych 1.7 inne
<b>2. Szkolenie, rozwój i awans zawodowy</b>	2.1 tworzenie programów szkoleniowych i edukacyjnych 2.2 tworzenie w/w programów w szczególności dla starszych pracowników 2.3 udostępnienie istniejących już programów szkoleniowych i edukacyjnych starszym pracownikom 2.4 tworzenie atmosfery uczenia się oraz mentoring w miejscu pracy dla starszych pracowników 2.5 rozwój kariery zawodowej 2.6 ewaluacja efektywności pracowników 2.7 promowanie zróżnicowanej wiekowo polityki przedsiębiorstwa 2.8 inne
<b>3. Elastyczne formy zatrudnienia</b>	3.1 rotacja pracowników pomiędzy miejscami pracy 3.2 promowanie zróżnicowanej wiekowo polityki przedsiębiorstwa 3.3 elastyczny czas pracy / czas pracy zróżnicowany według wieku 3.4 zróżnicowany według wieku urlop 3.5 degradacja (bez zmiany poziomu wynagrodzenia) 3.6 praca w niepełnym wymiarze czasu 3.7 elastyczny wiek emerytalny / system wcześniejszego przechodzenia na emeryturę 3.8 system stopniowego przechodzenia na emeryturę / wcześniejsze odejście z pracy w niepełnym wymiarze 3.9 samodzielne ustalanie tempa pracy 3.10 inne



<b>4. Ergonomia, organizacja pracy i prewencja zdrowotna</b>	4.1 zmiany dotyczące ergonomii / poprawa warunków pracy / dostosowanie obciążenia pracą 4.2 organizacja zadań 4.3 tworzenie zespołów z młodych i starszych pracowników 4.4 zróżnicowany według wieku monitoring stanu zdrowia pracowników 4.5 wyłączenie starszych pracowników z pracy zmianowej 4.6 inne
<b>5. Zmiana nastawienia kadry do zarządzania wiekiem</b>	5.1 badania dotyczące związku starzenia się z wydajnością pracy 5.2 programy mające na celu zmianę nastawienia do starszych pracowników i opinii na ich temat 5.3 inne
<b>6. Zmiany w polityce kończenia zatrudnienia</b>	6.1 podniesienie minimalnego wieku przejścia na wcześniejszą emeryturę 6.2 likwidacja możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę 6.3 podniesienie granicy wieku emerytalnego 6.4 inne
<b>7. Inne polityki</b>	7.1 ogólna polityka dotycząca wieku 7.2 branżowa polityka dotycząca wieku wynikająca z umów zbiorowych 7.3 plany na przyszłość 7.4 rozpoznanie obowiązków opiekuńczych 7.5 inne



## Notki bibliograficzne

### 1. Agepositive (2002), *Being positive about age diversity at work: A practical guide for business*, Crown Copyright.

1. **Typ publikacji:** przewodnik

2. **Liczba stron:** 33

3. **Dostępność:**

<http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=61&parentId=25>

4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Jest to przewodnik dla pracodawców opracowany w ramach brytyjskiego programu rządowego Age Positive, którego celem jest przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek. Przewodnik zawiera propozycję działań (narzędzi) zapewniających brak dyskryminacji osób starszych w 6 obszarach zarządzania personelem: rekrutacja, selekcja, awans zawodowy, szkolenia i rozwój, zwolnienia, przechodzenie na emeryturę. Ponadto opisane są przykłady praktycznego zastosowania wybranych działań przez przedsiębiorstwa (dobre praktyki).

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. **Narzędzia:**

Zdaniem autorów polityka personalna zapewniających brak dyskryminacji ze względu na wiek powinna być realizowana w sześciu głównych obszarach (rekrutacja, selekcja, awans zawodowy, szkolenia i rozwój, zwolnienia, przechodzenie na emeryturę). W ramach każdego z nich zaproponowany jest zestaw konkretnych działań (narzędzi).

4.2.2. **Dobre praktyki:**

Jako ilustracja dla proponowanych narzędzi w ramach każdego obszaru podane są po 2 przykłady dobrych praktyk (łącznie 12).

4.2.3. **Badanie efektywności narzędzi:**

Brak.

4.2.4. **Inne:**

Cennym uzupełnieniem proponowanych działań jest lista najczęściej zadawanych pytań (wraz z odpowiedziami) dotyczących ich wdrażania.

4.3. **Informacje dodatkowe:**

Brak.

### 2. Ball C. (2007), *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, TAEN - The Age and Employment Network.



1. **Typ publikacji:** discussion paper
2. **Liczba stron:** 8
3. **Dostępność:** <http://taen.org.uk/resources/view/3>
4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Publikacja zawiera przegląd definicji zarządzania wiekiem stosowanych w różnych publikacjach. Opisane są w niej też różne sposoby klasyfikowania narzędzi zarządzania wiekiem.

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. **Narzędzia:**

Jest wymieniona klasyfikacja obszarów i narzędzi zarządzania wiekiem zastosowana w badaniu „Combating Age Barriers” (zob. EFILWC, 1998).

4.2.2. **Dobre praktyki:**

Brak.

4.2.3. **Badanie efektywności narzędzi:**

Brak.

4.2.4. **Inne:**

Brak.

4.3. **Informacje dodatkowe:**

Brak.

3. **Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), Age Positive Business Case Studies, Crown Copyright.**

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 104
3. **Dostępność:** [research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos11summ.pdf](http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos11summ.pdf)
4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Jest to raport z badania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem przeprowadzonego w 31 przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii. Raport w ramach rządowej kampanii informacyjnej, której celem jest uświadomienie pracodawcom korzyści ze stosowania zarządzania wiekiem.

Celem było uzyskanie w ramach wywiadów z pracodawcami i reprezentantami pracowników informacji na temat:

- Wdrażanych narzędzi zarządzania wiekiem,
- Trudności związanych z wdrażaniem narzędzi zarządzania wiekiem i metod ich przewycięzania,
- Korzyści wynikających z wdrożenia tych narzędzi.



Raport zawiera powyższe informacje w odniesieniu podziale na 6 obszarów zarządzania wiekiem.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Raport prezentuje doświadczenia przedsiębiorstw w stosowaniu narzędzi zarządzania wiekiem w podziale na 6 obszarów: rekrutacja, selekcja, awans i ścieżka kariery, szkolenie i rozwój, zwalnianie, przechodzenie na emeryturę.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Raport prezentuje doświadczenia 31 przedsiębiorstw w stosowaniu narzędzi zarządzania wiekiem (w postaci cytatów z wywiadów), ale przedsiębiorstwa te pozostają anonimowe.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

#### 4. Chartered Management Institute (2005), *Tackling age discrimination in the workplace: Creating a new age for all*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 28
3. **Dostępność:** [http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequ/agedisc/\\_tacklingagedisc.htm](http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequ/agedisc/_tacklingagedisc.htm)
4. **Opis zawartości:**
  - 4.1. **Opis ogólny:**

Jest to raport z badania polityki przedsiębiorstw względem starszych pracowników. Celem badania było stwierdzenie, czy przedsiębiorstwa dyskryminują osoby starsze, a jeśli tak, to w jakich obszarach polityki personalnej. Badanie zostało przeprowadzone w 2005 roku w formie wywiadu kwestionariuszowego na próbie 2682 pracowników działów personalnych (członków Chartered Institute of Personnel and Development) oraz managerów (członków Chartered Management Institute).

Raport prezentuje wyniki badania dotyczące stosunku respondentów do dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy oraz przejawów dyskryminacji w następujących obszarach:

- Rekrutacja i zarządzanie talentami,
- Rozwój kariery i szkolenie,
- Zwolnienia,





- Utrzymanie w zatrudnieniu,
- Przechodzenie na emeryturę.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Brak.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 5. EFILWC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary, Dublin.*

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 43
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9718.htm>
4. **Opis zawartości:**
  - 4.1. **Opis ogólny:**

Jest to streszczenie raportu z badania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (por. Walker 1997). Celem projektu była analiza działań przedsiębiorstw z UE związanych z utrzymaniem w pracy, reintegracją oraz szkoleniem starszych pracowników.

Głównym celem raportu jest zaproponowanie praktycznych działań, które zarówno pomogą w walce z barierami w zatrudnianiu osób starszych, jak i przyczynią się do stworzenia bardziej efektywnej polityki zatrudnienia w UE.

Raport zawiera m.in.:

- Wyjaśnienie czym są dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem i jaką rolę pełni ich upowszechnianie w walce z barierami zatrudniania osób starszych,
- Opis uwarunkowań wdrażania i transferu dobrych praktyk,
- Opis zalet stosowania kompleksowych strategii zarządzania wiekiem,
- Wnioski i rekomendacje



#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

## 6. Eurolink Age (2000), Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice, Eurolink Age, London.

1. **Typ publikacji:** broszura

2. **Liczba stron:** 16

3. **Dostępność:** [www.ec-network.net/equal/usufull%20links/code.pdf](http://www.ec-network.net/equal/usufull%20links/code.pdf)

4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest propozycją „Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk” z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. W założeniu kodeks ma spełniać trzy cele:

- stanowić pomoc w efektywnym zarządzaniu wiekiem dla pracodawców (małych, średnich i dużych) i innych osób odpowiedzialnych za rekrutację i szkolenie pracowników,
- stanowić punkt odniesienia dla polityków przy podejmowaniu decyzji, które mogą pomóc w utrzymaniu starszych osób w zatrudnieniu,
- przyczynić się do wzrostu świadomości występowania dyskryminacji ze względu na wiek oraz metod jej unikania.

Kodeks został opracowany w ramach zleconego przez Komisję Europejską projektu, w którym wzięło udział 8 krajów: Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Holandia, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania. Ostateczna wersja Kodeksu jest wynikiem konsultacji z szeroką grupą pracodawców, związków pracodawców, związków zawodowych, przedstawicieli rządu i polityków w każdym z tych krajów.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Zdaniem autorów polityka zarządzania wiekiem może być realizowana w siedmiu głównych obszarach, a w ramach każdego z nich zaproponowany jest zastaw konkretnych działań (narzędzi).



4.2.2. Dobre praktyki:

Brak

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

## 7. European Commission (2005), **The Business case for diversity: Good practices in the workplace**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

1. **Typ publikacji:** raport

2. **Liczba stron:** 68

3. **Dostępność:**

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pubId=224&furtherPubs=yes>

4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest raportem z badania ankietowego zalet stosowania zarządzania różnorodnością z punktu widzenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zalety zostały określone na podstawie wyników dwóch badań ankietowych przeprowadzonych w 2005 roku na próbie ok. 800 przedsiębiorstw z 25 krajów członkowskich UE. Celem tych badań było zidentyfikowanie przykładów dobrych praktyk w zakresie promowania różnorodności w miejscu pracy oraz zbadanie poziomu świadomości i wzorców postępowania związanych z kształtowaniem różnorodności.

Raport składa się z dwóch zasadniczych części. Pierwsza z nich zawiera wnioski z badania dotyczące m.in.:

- Determinant stosowania zarządzania różnorodnością,
- Postrzeganych zalet różnorodności,
- Pomiaru efektywności narzędzi zarządzania różnorodnością,
- Barrier stosowania poszczególnych narzędzi.

W drugiej części raportu znajduje się opis 19 dobrych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak



4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

**8. European Commission (2006), *Ageing and Employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick Economic Research & Consulting.**

1. **Typ publikacji:** raport

2. **Liczba stron:** 253

3. **Dostępność:** <http://www.mature-project.eu/documents/504.html>

4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Jest to raport końcowy z realizacji projektu „Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment” wykonywanego na zlecenie Komisji Europejskiej. Celem projektu była analiza dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem (przede wszystkim w przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach pozarządowych, instytucjach rządowych) w 11 krajach członkowskich UE oraz zidentyfikowanie na tej podstawie działań, które są najskuteczniejsze w utrzymywaniu w pracy starszych pracowników.

W raporcie omówione są m.in. następujące zagadnienia:

- Sytuacja osób starszych na rynkach pracy w badanych krajach,
- Uwarunkowania instytucjonalne sytuacji osób starszych na rynku pracy,
- Zależność pomiędzy wiekiem i produktywnością pracowników,
- Zależność pomiędzy warunkami pracy i zdolnością do pracy,
- Skala uczestnictwa osób starszych w kształceniu ustawicznym,
- Metody zwiększenia mobilności i elastyczności pracowników,
- Rola partnerów społecznych w promowaniu aktywności zawodowej osób starszych,
- Uwarunkowania skutecznego transferu dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem.

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. Narzędzia:



W rozdziałach 7-9 omówione są działania (narzędzia) z zakresu zarządzania wiekiem wraz podaniem przykładów ich zastosowania w przedsiębiorstwach.

4.2.2. Dobre praktyki:

Przykłady zastosowania narzędzi zarządzania wiekiem pochodzą z analizy dobrych praktyk przeprowadzonej w 2005 roku w 41 przedsiębiorstwach z 11 krajów członkowskich UE.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

## 9. Komisja Europejska (2006), Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw, Kampania „Za różnorodnością, przeciw dyskryminacji”, MEDIA CONSULTA International Holding AG.

1. **Typ publikacji:** broszura
2. **Liczba stron:** 20
3. **Dostępność:** <http://www.zysk50plus.pl/>
4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Broszura zawiera podstawowe informacje dotyczące zarządzania różnorodnością. Jest ona skierowana do właścicieli i kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), dla których zarządzanie różnorodnością jest zagadnieniem nowym, jak również do takich, które chciałyby rozwijać wcześniej podjęte inicjatywy w tym zakresie. Rozdział „Co możesz zrobić?” zawiera ośmiopunktowy plan wdrażania zarządzania różnorodnością w firmie. W przypadku każdego proponowanego działania wyjaśnione jest, jakie korzyści z jego wdrożenia może uzyskać firma, podane są praktyczne porady ułatwiające wdrożenie. Części proponowanych działań towarzyszy opis dobrych praktyk.

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. Narzędzia:

Działania proponowane w odniesieniu do rekrutacji są analogiczne do narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze „Rekrutacja”.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.



#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 10. Mandl I., Dorr A., Oberholzner T. (2006), *Age and employment in the new Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 84
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0626.htm>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Jest to raport z analizy działań podejmowanych przez instytucje publiczne w celu promocji zatrudnienia osób starszych w 12 nowych krajach członkowskich UE: Bułgaria, Cypr, Czechy, Estonia, Węgry, Łotwa, Litwa, Malta, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia. Ilustracją dla wyników analizy jest przegląd działań z zakresu zarządzania wiekiem realizowanych przez przedsiębiorstwa w tych krajach.

W raporcie omówione są następujące zagadnienia:

- Sytuacja osób starszych w nowych krajach członkowskich UE,
- Rola instytucji publicznych w promocji aktywnego starzenia się,
- Działania instytucji publicznych promujące aktywne starzenie się,
- Przykłady dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Rozdział 4 zawiera opis dobrych praktyk w przedsiębiorstwach z badanych 10 krajów w podziale na 8 obszarów zarządzania wiekiem. Opisane są działania realizowane w sumie w 28 firmach.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.



## 11. Manpower (2008), Nowe spojrzenie na pracowników 50+, Manpower Inc., Warszawa.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 28
3. **Dostępność:** [http://www.manpower.waw.pl/index.php?action=white\\_paper](http://www.manpower.waw.pl/index.php?action=white_paper)
4. **Opis zawartości:**

### 4.1. Opis ogólny:

Raport jest skierowany do pracodawców. Jego celem jest uświadomienie pracodawcom konieczności zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ w najbliższych latach oraz potencjalnych korzyści wynikających z zatrudniania i utrzymywania w zatrudnieniu tej grupy. Raport prezentuje też katalog działań ułatwiających osiągnięcie przez firmę tych korzyści. Zagadnienie to nie jest jednak prezentowane jako zarządzanie wiekiem ale jako zarządzanie talentami. W szczególności w raporcie są omówione następujące zagadnienia:

- prognoza sytuacji na rynku pracy, z której wynika konieczność zwiększenia zatrudnienia osób starszych,
- metody optymalizacji przepływu talentów,
- metody zaangażowania starszych pracowników,
- metody utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników,
- zarządzanie strukturą talentów,
- pożądane działania rządów w sytuacji starzenia się społeczeństwa.

### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

#### 4.2.1. Narzędzia:

Wymienione są pewne działania pozwalające zmaksymalizowanie korzyści płynących z zatrudniania osób starszych. Część z nich pokrywa się z narzędziami zarządzania wiekiem.

#### 4.2.2. Dobre praktyki:

Brak

#### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

#### 4.2.4. Inne:

Brak.

### 4.3. Informacje dodatkowe:

Uzupełnieniem raportu są wyniki badania Manpower „Pracownicy 50+” zrealizowanego w Polsce pomiędzy 10 a 23 kwietnia 2008 roku. Wyniki zostały opracowane na podstawie wywiadów indywidualnych wśród reprezentatywnej grupy 750 pracodawców. Badanie to było częścią badania przeprowadzonego na próbie 30 000 pracodawców z 28 krajów: w 25 krajach badanie przeprowadzone było w październiku 2006 r., a w 3 krajach (Czechy, Grecja, Polska) – w kwietniu 2008 roku. Ankieta została przeprowadzona w celu sprawdzenia czy pracodawcy są przygotowani do zachęcania pracowników w wieku emerytalnym



do pozostania w ich firmach oraz czy ich organizacja opracowała program ułatwiający zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia.

**12. MPiPS (2007), *Zatrudnienie w Polsce 2007: Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.**

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 185
3. **Dostępność:** <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1174>
4. **Opis zawartości:**

**4.1. Opis ogólny:**

Jest to coroczny raport Ministerstwa Pracy dotyczący sytuacji na polskim rynku pracy. Składa się z następujących części:

- Makrostruktura rynku pracy, szoki i instytucje,
- Adaptacyjność do zmian gospodarczych,
- Płace w makro i mikroperspektywie,
- Aktywne polityki na elastycznym rynku pracy.

W części „Adaptacyjność do zmian gospodarczych” znajduje się rozdział „Elastyczne formy zatrudnienia a integracja zawodowa osób starszych w Polsce”, w którym krótko przedstawione są doświadczenia międzynarodowe dotyczące pracy osób starszych w niepełnym wymiarze oraz stosowania programów stopniowego przechodzenia na emeryturę.

**4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. Narzędzia:

Praca w niepełnym wymiarze oraz stopniowe przechodzenie na emeryturę, które zostały omówione w raporcie, są narzędziami zarządzania wiekiem.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

**4.3. Informacje dodatkowe:**

Brak.

**13. Krzyżanowska Ł. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym*, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.**





1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 41
3. **Dostępność:** <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1166>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Jest to raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami, który powstał w ramach badania „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym” zrealizowanego przez firmę Profile dla MPiPS. Wywiady z pracodawcami dotyczyły zatrudniania przez nich osób w wieku 50+, a w szczególności obejmowały następujące zagadnienia:

- Cechy idealnego pracownika,
- Zalety i wady młodych i starszych pracowników,
- Stosunek pracodawców do przechodzenia pracowników na emeryturę,
- Polityka kadrowa zakładu pracy,
- Czynniki, które mogłyby zachęcić pracodawców do zatrudniania emerytów.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Cześć elementów polityki kadrowej badanych firm w stosunku do osób starszych to narzędzia zarządzania wiekiem. Raport pozwala więc na stwierdzenie, które z tych narzędzi zarządzania wiekiem są stosowane przez firmy (w badanych branżach).

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Brak

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

#### 14. Naegele G., A. Walker (2006), A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 48
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
4. **Opis zawartości:**
  - 4.1. **Opis ogólny:**



Jest to podręcznik zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Jego celem jest przekazanie osobom odpowiedzialnym za zatrudnienie (pracodawcom, decydom, partnerom społecznych) praktycznych informacji dotyczących celu, warunków koniecznych, metod i potencjalnych korzyści z wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. W szerszym kontekście celem podręcznika jest doprowadzenie do sytuacji, w której wiek nie będzie stanowił bariery dla zatrudnienia.

Podręcznik obejmuje następujące zagadnienia:

- Powody, dla których warto stosować zarządzanie wiekiem,
- Szczegółowy wykaz narzędzi zarządzania wiekiem w podziale na 8 podstawowych obszarów. W odniesieniu do każdego obszaru podane są warunki konieczne dla wdrożenia narzędzi, spodziewane efekty oraz kilka przykładów dobrych praktyk.
- Warunki konieczne dla wdrożenia systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie,
- Rola instytucji w tworzeniu sprzyjających warunków dla rozwoju zarządzania wiekiem.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Zdaniem autorów polityka zarządzania wiekiem może być realizowana w ośmiu głównych obszarach, a w ramach każdego z nich zaproponowany jest zestaw konkretnych działań (narzędzi).

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Jako ilustracja dla proponowanych narzędzi w ramach każdego obszaru zarządzania wiekiem podane są przykłady dobrych praktyk. Jest to po kilka zwięźle opisanych (3-4 zdania) przykładów do każdego obszaru.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Cennym uzupełnieniem proponowanych narzędzi zarządzania wiekiem jest lista warunków koniecznych dla ich wdrożenia oraz lista zgłaszanych przez przedsiębiorstwa korzyści związanych z wdrożeniem.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 15. Partnerstwo PL-106 (2008), *Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Przedsiębiorstwie, system 3: Wykorzystanie doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy kolegom – Coaching wewnętrzny*, Warszawa-Gdańsk.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 83



3. **Dostępność:** <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=19&PID=60&PPID=198&lang=pl>

4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Publikacja zawiera szczegółowy opis założeń do systemu<sup>11</sup> wykorzystywania starszych, doświadczonych pracowników przedsiębiorstw do:

- a) przekazywania swoich doświadczeń i umiejętności innym pracownikom,
- b) wytypowania w firmie grupy pracowników-trenerów-seniorów,
- c) wykorzystania pracowników-trenerów-seniorów w procesie doskonalenia zawodowego i oceny kompetencji nabytych w drodze kształcenia nieformalnego co w konsekwencji pozwoli na efektywniejsze zagospodarowanie kompetencji pracowników.

Celem publikacji jest umożliwienie dostosowania takiego systemu do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa oraz późniejsze skuteczne wdrożenie procedur i narzędzi tego systemu w przedsiębiorstwie.

Aby było to możliwe publikacja oprócz szczegółowego opisu funkcjonowania systemu zawiera też opis procedur wdrażania tego systemu w przedsiębiorstwie wraz z niezbędnymi do tego instrukcjami i narzędziami (np. formularze indywidualnego planu rozwoju, karty oceny coachów).

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. Narzędzia:

Publikacja zawiera opis idei coachingu, tj. jednego z narzędzi zarządzania wiekiem, i instrukcję jego wdrażania w przedsiębiorstwie.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

4.3. **Informacje dodatkowe:**

Brak.

**16. Rappaport A., M. Stevenson (2004), *Staying Ahead of the Curve 2004: Employer Best Practices for Mature Workers*, AARP (American Association of Retired Persons) Knowledge Management, Washington.**

1. **Typ publikacji:** Raport

2. **Liczba stron:** 88

3. **Dostępność:** [assets.aarp.org/rgcenter/econ/multiwork\\_2004.pdf](https://assets.aarp.org/rgcenter/econ/multiwork_2004.pdf)

4. **Opis zawartości:**

<sup>11</sup> Założenia do systemu zostały przygotowane przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa oraz Związek Rzemiosła Polskiego.



#### 4.1. Opis ogólny:

Jest to raport z badania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem przeprowadzonego na zlecenie AARP (American Association of Retired Persons) – największej amerykańskiej organizacji pozarządowej mającej na celu poprawę jakości życia osób w wieku 50+. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa, które w latach 2002-2004 były nominowane do przyznawanej przez AARP nagrody dla najlepszego pracodawcy w USA.

W raporcie przedstawiono wykaz stosowanych przez przedsiębiorstwa działań (narzędzi) sprzyjających zatrudnianiu osób w wieku 50+ wraz praktycznymi przykładami zastosowania tych działań w konkretnych przedsiębiorstwach (dobre praktyki).

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Publikacja zawiera szczegółowy wykaz narzędzi zarządzania wiekiem w podziale na trzy grupy: działania kluczowe, istotne i uzupełniające.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Wykaz narzędzi zarządzania wiekiem jest zilustrowany opisem ok. 30 dobrych praktyk w przedsiębiorstwach amerykańskich.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 17. Sołtys A., M. Tarkowska (2008), *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 147
3. **Dostępność:** <http://www.cwr.swspiz.pl/index.php?id=4>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest podręcznikiem tworzenia i prowadzenia Biura Mentoringu dla osób w trudnej sytuacji skierowanym do pracowników służb społecznych, pedagogów i wychowawców, psychologów i terapeutów, pracowników świetlic środowiskowych. Została ona napisana na podstawie doświadczeń uczestników projektu, w ramach którego zostało stworzone Biuro Mentoringu przy Międzypokoleniowym Domu Dziecka Nr 9 w Łodzi.

Proponowany w podręczniku zakres kształcenia odpowiada na następujące potrzeby:



- umożliwienie osobom o niskim poziomie wykształcenia zwiększenia kompetencji społecznych (zarówno przyszłego mentora jak i podopiecznego);
- zwiększenie efektywności oddziaływania na osoby z grup defaworyzowanych poprzez wykorzystanie osobistych doświadczeń osób wywodzących się z tych środowisk;
- rozwinięcie kompetencji zawodowych o umiejętność pracy indywidualnej, w bezpośrednim otoczeniu społecznym podopiecznych;
- aktywizację społeczną osób z grup defaworyzowanych poprzez angażowanie ich w procesy mentoringu (empowerment);
- wsparcie dotychczasowych działań służb społecznych poprzez wykorzystanie wykwalifikowanych wolontariuszy.

Podręcznik składa się z trzech części, zawierających kolejno:

- informacje na temat mentoringu, rozwoju idei, standardów i procedur wykorzystywanych w tworzeniu usług mentoringu,
- podstaw tworzenia i pracy z przyszłą grupą współpracowników,
- scenariusze ćwiczeń.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 18. Szuwarzyński A., K. Leja (2007), 50+ Zarządzanie, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Gdańsk.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 126
3. **Dostępność:** <http://www.zysk50plus.pl/>
4. **Opis zawartości:**
  - 4.1. **Opis ogólny:**

Książka powstała w ramach projektu MAYDAY, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, mającego na celu stworzenie trwałych rozwiązań minimalizujących skutki dyskryminacji pracowników 50+ na rynku pracy ze względu na niedostosowanie kwalifikacji do wymagań pracodawców. Celem publikacji jest przedstawienie problematyki nowoczesnych metod zarządzania wiedzą. Są w niej omówione następujące zagadnienia:



- Wprowadzenie do nowoczesnych koncepcji zarządzania,
- Identyfikacja wymagań Unii Europejskiej w zakresie budowania społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy,
- Analiza uwarunkowań implementacji rozwiązań prowadzących do realizacji wymagań UE w zakresie społeczeństwa informacyjnego w wybranych krajach,
- Wprowadzenie do zarządzania wiedzą,
- Model wdrażania nowoczesnych metod zarządzania.

Wbrew tytułowi książka nie dotyczy zarządzania osobami w wieku 50+, ale zarządzania wiedzą. Jedynie fragment rozdziału 5 „Wprowadzenie do zarządzania wiedzą” poświęcony jest potencjalnemu wpływowi wdrażania koncepcji zarządzania wiekiem na sytuację pracowników w wieku 50+.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 19. TAEN - The Age and Employment Network (2007), *Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals.*

1. **Typ publikacji:** przewodnik
2. **Liczba stron:** 20
3. **Dostępność:** <http://taen.org.uk/resources/view/2>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Przewodnik skierowany do pracodawców, przybliżający im zagadnienie zarządzania wiekiem i próbujący przekonać ich do zasadności stosowania zarządzania wiekiem. Są w nim wymienione podstawowe obszary zarządzania wiekiem, omówione są zalety i wady jego stosowania. Ponadto przedstawione są dwa przykłady zastosowania zarządzania wiekiem w firmie.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Jest wymieniona podstawowa klasyfikacja obszarów zarządzania wiekiem.

4.2.2. Dobre praktyki:



Są krótko opisane dwa przykłady zastosowania kompleksowych strategii zarządzania wiekiem: w holenderskim przedsiębiorstwie z branży chemicznej (DSM Netherlands) oraz w fińskiej fabryce papieru (UPM-Kymmene's Tervasaari).

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

20. Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 109
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0639.htm>
4. **Opis zawartości:**

4.1. **Opis ogólny:**

Jest to raport z badania działań z zakresu zarządzania wiekiem realizowanych przez 117 przedsiębiorstw zarówno z sektora publicznego jak i prywatnego w 15 starych krajach członkowskich UE (sprzed rozszerzenia w maju 2004 roku). Badanie to jest kontynuacją badania dobrych praktyk przeprowadzonego w tych samych firmach w ramach projektu „Combating Age Barriers” (por. Walker 1997). Celem obecnego badania jest stwierdzenie, czy, jak i dlaczego zmieniła się polityka przedsiębiorstw wobec osób starszych od ostatniego badania (tj. w ciągu ostatnich 10 lat). Na tej podstawie dokonana jest ocena, które narzędzia zarządzania wiekiem okazały się skuteczne z punktu widzenia pracodawców i pracowników.

W raporcie omówione są m.in. następujące zagadnienia:

- Zarys działań inicjowanych przez instytucje publiczne w krajach UE15 mających na celu promocję zatrudnienia osób starszych
- Czynniki sprzyjające wdrażaniu polityki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,
- Korzyści z wdrażania narzędzi zarządzania wiekiem z punktu widzenia pracowników i firmy,
- Kluczowe czynniki decydujące o skuteczności wdrażanych narzędzi.

4.2. **Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**



4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Ilustracją dla wyników analizy są przykłady działań z zakresu zarządzania wiekiem realizowanych w badanych 117 przedsiębiorstwach.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

Brak.

**4.3. Informacje dodatkowe:**

Brak.

## **21. Urbaniak B. (red.) (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.**

1. **Typ publikacji:** broszura

2. **Liczba stron:** 59

3. **Dostępność:**

<http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=60&parentId=25>

4. **Opis zawartości:**

**4.1. Opis ogólny:**

Broszura powstała w ramach projektu „Sojusz dla Pracy”<sup>12</sup>. Jest skierowana do pracodawców i ma na celu przybliżenie im zagadnienia zarządzania wiekiem. Są w niej omówione następujące zagadnienia:

- Wpływ sytuacji na rynku pracy na konieczność wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych,
- Znaczenie zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem dla funkcjonowania firmy,
- Powiązanie działań personalnych ze strategią firmy,
- Kompetencje pracownicze i metody ich diagnozowania,
- Przykłady dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem pracowników,
- Zasady stosowania *jobcoachingu*, jako narzędzia zarządzania wiekiem

**4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

4.2.1. Narzędzia:

---

<sup>12</sup> Projekt „Sojusz dla Pracy” realizowany był w ramach partnerstwa na rzecz rozwoju IW EQUAL, które skupiało związki zawodowe, pracodawców, organizacje pozarządowe i międzyrządowe, firmy szkoleniowe oraz placówki akademickie w celu przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy kobiet i mężczyzn powyżej 45 roku życia.





W rozdziale 6, poświęconym przykładom dobrych praktyk, wymienionych jest 8 standardowych obszarów zarządzania wiekiem, a w ramach każdego z nich kilka przykładowych narzędzi (nazywanych przez Autorów „elementami dobrej praktyki”).

#### 4.2.2. Dobre praktyki:

W rozdziale 6, dla każdego obszaru zarządzania wiekiem podano po 2 przykłady dobrych praktyk (jeden zagraniczny i jeden krajowy, przy czym przykład krajowy dotyczy beneficjentów projektu „Sojusz dla Pracy”). Opis dobrych praktyk jest bardzo skrótowy (2-3 zdania).

#### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

#### 4.2.4. Inne:

W rozdziale 3 omówiony jest dość ogólnie sposób pomiaru efektywności zarządzania wiekiem w firmie. Wymienione są 4 perspektywy wpływu zarządzania wiekiem na efektywność działania firmy i każda jest krótko opisana. Nie podano natomiast żadnych miar efektywności.

W rozdziale 7 dość szczegółowo opisany jest sposób realizacji jobcoachingu w grupie pracowników w wieku 45+ zagrożonych utratą pracy (na podstawie doświadczeń z realizacji projektu „Sojusz dla Pracy”). Aneks zawiera narzędzia wykorzystane do jobcoachingu, w tym formularze: „Indywidualny plan rozwoju” oraz Podsumowanie realizacji indywidualnego planu rozwoju pracownika”.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

## 22. Urbaniak B. (red.) (2008), *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.

1. **Typ publikacji:** broszura

2. **Liczba stron:** 40

3. **Dostępność:**

<http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=66&parentId=23>

4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Broszura powstała w ramach projektu „Sojusz dla Pracy”<sup>13</sup>. Jest skierowana do osób zajmujących się edukacją ustawiczną osób, które przekroczyły 45 rok

<sup>13</sup> Projekt „Sojusz dla Pracy” realizowany był w ramach partnerstwa na rzecz rozwoju IW EQUAL, które skupiało związki zawodowe, pracodawców, organizacje pozarządowe i międzyrządowe, firmy szkoleniowe oraz



życia. Ma na celu ukazanie możliwych barier w kształceniu ustawicznym tej grupy i sposobów na ich pokonanie.

W publikacji są omówione następujące zagadnienia:

- Rola edukacji ustawicznej w globalizującej się Europie
- Systemy wsparcia edukacji ustawicznej w UE i w Polsce
- Szkolenia jako element rozwoju karier zawodowych pracowników po 45 roku życia
- Idea jobcoachingu (na podstawie doświadczeń z realizacji projektu „Sojusz dla pracy”)
- Bariery edukacyjne i metody ich pokonania wśród osób w wieku 45+
- Praca trenera z osobami w wieku 45+ (na podstawie doświadczeń trenerów uczestniczących w projekcie „Sojusz dla pracy”)
- Rekomendacje dotyczące szkolenia osób w wieku 45+ wynikające z doświadczeń projektu „Sojusz dla pracy”

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

W rozdziałach 3 i 4 przedstawione są podstawowe informacje dotyczące stosowania w praktyce dwóch narzędzi zarządzania wiekiem: szkoleń i jobcoachingu pracowników.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

4.2.4. Inne:

W rozdziale 5 opisane są metody zmniejszania oporów osób 45+ przed udziałem w szkoleniach.

Rozdział 6 zawiera praktyczne uwagi trenerów dotyczące pracy z osobami w wieku 45+ w trakcie warsztatów psychologicznych, w tym sposoby radzenia sobie z „trudnymi” postawami uczestników warsztatów. Ponadto w rozdziale tym przedstawione są praktyczne uwagi dotyczące realizacji szkoleń z metodyki jobcoachingu.

Rozdział 7 zawiera szczegółowe rekomendacje dotyczące sposobu organizacji i prowadzenia szkoleń przeznaczonych dla osób w wieku 45+.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

**23. Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.**

---

placówki akademickie w celu przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy kobiet i mężczyzn powyżej 45 roku życia.



1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 161
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9717.htm>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Jest to raport z badania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem napisany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Celem projektu była analiza działań przedsiębiorstw z UE związanych z utrzymaniem w pracy, reintegracją oraz szkoleniem starszych pracowników.

Głównym celem raportu jest zaproponowanie praktycznych działań, które zarówno pomogą w walce z barierami w zatrudnianiu osób starszych, jak i przyczynią się do stworzenia bardziej efektywnej polityki zatrudnienia w UE.

Raport zawiera m.in.:

- Analizę sytuacji osób starszych na rynku pracy w UE,
- Opis dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem (22 dobre praktyki wybrane ze 155 praktyk zidentyfikowanych w ramach projektu)
- Analizę uwarunkowań wdrażania i transferu dobrych praktyk,
- Wnioski i rekomendacje

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Jednym z kluczowych efektów projektu było stworzenie klasyfikacji narzędzi (działań) z zakresu zarządzania wiekiem na podstawie analizy zidentyfikowanych dobrych praktyk. Narzędzia podzielono na 7 głównych obszarów zarządzania wiekiem.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Raport zawiera dość szczegółowy opis 22 dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem (1-2 strony każda) wybranych spośród 155 praktyk zidentyfikowanych w ramach projektu w 9 krajach UE. Opisy wszystkich 155 dobrych praktyk znajduje się w przewodniku po dobrych praktykach, który został opracowany w ramach tego samego projektu (Walker i Taylor, 1998).

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.



**24. Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.**

1. **Typ publikacji:** przewodnik
2. **Liczba stron:** 25
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9865.htm>
4. **Opis zawartości:**

**4.1. Opis ogólny:**

Jest to przewodnik po dobrych praktykach z zakresu zarządzania wiekiem napisany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Celem projektu była analiza działań przedsiębiorstw z UE związanych z utrzymaniem w pracy, reintegracją oraz szkoleniem starszych pracowników.

Przewodnik ten zwraca uwagę na kluczowe elementy dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem. Został napisany głównie z przeznaczeniem dla decydentów i pracodawców, a w szczególności tych, którzy mają styczność z rekrutacją i szkoleniami.

Przewodnik zawiera m.in.:

- Skrótowy opis dobrych praktyk (18 przykładów z 9 krajów UE) w podziale na 5 obszarów zarządzania wiekiem,
- Wskazówki dotyczące metod wdrażania tych praktyk,
- Wskazówki dotyczące tworzenia kompleksowej strategii zarządzania wiekiem.

**4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:**

**4.2.1. Narzędzia:**

Autor wymienia 5 głównych obszarów zarządzania wiekiem, a w ramach każdego z nich podane są przykłady stosowania konkretnych działań (narzędzi) przez przedsiębiorstwa.

**4.2.2. Dobre praktyki:**

W ramach każdego obszaru zarządzania wiekiem podano po kilka zwięźle opisanych (3-4 zdania) przykładów dobrych praktyk – łącznie 18 dobrych praktyk z 9 krajów UE.

**4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:**

Brak.

**4.2.4. Inne:**



Cennym uzupełnieniem opisu dobrych praktyk jest zestaw praktycznych rad dotyczących metod wdrażania tych praktyk.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

## 25. Walker A., Taylor P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 229
3. **Dostępność:** <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9719.htm>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Jest to przewodnik po dobrych praktykach z zakresu zarządzania wiekiem napisany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Celem projektu była analiza działań przedsiębiorstw z UE związanych z utrzymaniem w pracy, reintegracją oraz szkoleniem starszych pracowników.

Przewodnik zawiera dość szczegółowy opis 155 dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem, które zostały zidentyfikowane w trakcie realizacji projektu w 9 krajach UE. Został on napisany głównie z przeznaczeniem dla decydentów i pracodawców.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Jednym z kluczowych efektów projektu było stworzenie klasyfikacji narzędzi (działań) z zakresu zarządzania wiekiem na podstawie analizy zidentyfikowanych dobrych praktyk. Narzędzia podzielono na 7 głównych obszarów zarządzania wiekiem.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Przewodnik zawiera dość szczegółowy opis 155 dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem (1-2 strony każda). Dobre praktyki dotyczą przedsiębiorstw i organizacji z sektora prywatnego i publicznego, małych i dużych, z obszarów miejskich i wiejskich z 9 krajów UE. Istnieje możliwość łatwej identyfikacji, jakie narzędzia i z jakich obszarów zarządzania wiekiem są stosowane przez dane przedsiębiorstwo lub organizację.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.



#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 26. Wiśniewski Z. (red.) (2009) Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

1. **Typ publikacji:** książka
2. **Liczba stron:** 135
3. **Dostępność:** brak dostępu on-line.
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja powstała w ramach realizacji projektu „Ludzie starsi na rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim. Tendencje rozwojowe i możliwości aktywizacji” przez pracowników Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Celem projektu była analiza możliwości i uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób starszych z terenu województwa kujawsko-pomorskiego w kontekście prognoz demograficznych do 2035 roku. Głównym elementem projektu było badanie empiryczne aktywności ekonomicznej osób starszych, którego wyniki zostały zaprezentowane niniejszej publikacji.

Publikacja zawiera m.in.:

- Opis wybranych obszarów zarządzania wiekiem wraz z przykładami dobrych praktyk,
- Wyniki badań dotyczących kształcenia ustawicznego w wybranych krajach,
- Wyniki badania empirycznego aktywności zawodowej osób starszych obejmując m.in. informacje na temat: form wynagrodzeń, warunków pracy, kształcenia ustawicznego, popytowych barier zatrudniania osób starszych.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

W rozdziale 1 opisane są wybrane obszary zarządzania wiekiem bez wyszczególniania narzędzi w ramach tych obszarów.

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Dla każdego obszaru zarządzania wiekiem podanych jest kilka zwięźle opisanych (4-5 zdań) przykładów dobrych praktyk.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.



#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.

### 27. Żorska Izba Gospodarcza (2007), Model intermentoring: Podręcznik dla organizacji, Żory.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 68
3. **Dostępność:** <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=12&PID=62&lang=pl>
4. **Opis zawartości:**

#### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest jednym z czterech raportów, które powstały w ramach Projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „Dynamizm i Doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą” realizowanego przez Żorską Izbę Gospodarczą (organizację zrzeszającą pracodawców, małe i średnie przedsiębiorstwa) w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal. Celem projektu było udzielenie wsparcia przedsiębiorcom zrzeszonym w Izbie w podniesieniu kompetencji IT pracowników w wieku 50+ poprzez opracowanie modelu intermentoringu pozwalającego na wymianę wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami młodymi (-35) i starszymi (50+).

Niniejsza publikacja jest podręcznikiem dla pracodawcy szczegółowo opisującym, w jaki sposób można wdrożyć model intermentoringu w firmie.

#### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

##### 4.2.1. Narzędzia:

Publikacja zawiera opis idei intermentoringu, tj. jednego z narzędzi zarządzania wiekiem, oraz szczegółowe instrukcje dotyczące sposobu przeprowadzenia szkoleń w celu wdrożenia modelu intermentoringu w przedsiębiorstwie (przygotowanie do szkoleń, organizacja, harmonogram i czas szkoleń, dobór zespołu trenerów, realizacja programu szkoleń, scenariusze zajęć w poszczególnych modułach). Ponadto aneks zawiera wiele materiałów przydatnych w trakcie szkoleń (m.in. różne kwestionariusze dla uczestników szkoleń, programy szkoleń, ankiety ewaluacyjne, wzory certyfikatów).

##### 4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

##### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

##### 4.2.4. Inne:

Brak.

#### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.



## 28. Żorska Izba Gospodarcza (2007), Model intermentoring: Podręcznik dla trenerów, Żory.

1. **Typ publikacji:** podręcznik
2. **Liczba stron:** 110
3. **Dostępność:** <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=12&PID=62&lang=pl>
4. **Opis zawartości:**

### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest jednym z czterech raportów, które powstały w ramach Projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „Dynamizm i Doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą” realizowanego przez Żorską Izbę Gospodarczą (organizację zrzeszającą pracodawców, małe i średnie przedsiębiorstwa) w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal. Celem projektu było udzielenie wsparcia przedsiębiorcom zrzeszonym w Izbie w podniesieniu kompetencji IT pracowników w wieku 50+ poprzez opracowanie modelu intermentoringu pozwalającego na wymianę wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami młodymi (35-) i starszymi (50+).

Niniejsza publikacja jest podręcznikiem przeznaczonym dla osób, które chcą zostać nauczycielami – trenerami modelu intermentoringu, tj. modelu przygotowującego zespoły pracowników do wzajemnej edukacji, do wymiany najnowszej wiedzy, szczególnie dotyczącej technik komputerowych z wiedzą opartą na długoletnim doświadczeniu.

### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

#### 4.2.1. Narzędzia:

Publikacja zawiera opis idei intermentoringu, tj. jednego z narzędzi zarządzania wiekiem, oraz szczegółowe instrukcje dotyczące sposobu przeprowadzenia przez trenera szkoleń w celu wdrożenia modelu intermentoringu w przedsiębiorstwie (przygotowanie do szkoleń, organizacja, harmonogram i czas szkoleń, dobór zespołu trenerów, realizacja programu szkoleń, scenariusze zajęć w poszczególnych modułach). Ponadto aneks zawiera wiele materiałów przydatnych trenerowi w trakcie szkoleń (m.in. różne kwestionariusze dla uczestników szkoleń, programy szkoleń, ankiety ewaluacyjne, szczegółowe instrukcje dla trenera dotyczące realizacji poszczególnych modułów szkolenia, wzory certyfikatów).

#### 4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

#### 4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Brak.

#### 4.2.4. Inne:

Brak.

### 4.3. Informacje dodatkowe:

Brak.





## 29. Żorska Izba Gospodarcza (2006), Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy, Żory.

1. **Typ publikacji:** raport
2. **Liczba stron:** 249
3. **Dostępność:** <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=12&PID=62&lang=pl>
4. **Opis zawartości:**

### 4.1. Opis ogólny:

Publikacja jest jednym z czterech raportów, które powstały w ramach Projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „Dynamizm i Doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą” realizowanego przez Żorską Izbę Gospodarczą (organizację zrzeszającą pracodawców, małe i średnie przedsiębiorstwa) w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal. Celem projektu było udzielenie wsparcia przedsiębiorcom zrzeszonym w Izbie w podniesieniu kompetencji IT pracowników w wieku 50+ poprzez opracowanie modelu intermentoringu pozwalającego na wymianę wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami młodymi (35-) i starszymi (50+).

Niniejsza publikacja zawiera wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu, które poprzedziły opracowanie Modelu Intermentoringu. Badania te miały na celu zidentyfikowanie psychologicznych barier międzypokoleniowych, które mogłyby utrudniać intermentoring, oraz metod ich przełamywania.

W publikacji znajdują się:

- Wyniki badania kwestionariuszowego przeprowadzonego na próbie 300 pracowników w wieku 35- oraz 50+ z 30 firm, które dotyczyło m.in. znajomości nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, zadowolenia z pracy, komunikacji, różnorodności w środowisku pracy związanej z wiekiem.
- Wyniki analizy ilościowej (w tym ekonometrycznej) danych z powyższego badania,
- Wyniki analizy jakościowej (metodą metaplanu) danych z powyższego badania.

### 4.2. Opis szczegółowy w zakresie zarządzania wiekiem:

4.2.1. Narzędzia:

Brak.

4.2.2. Dobre praktyki:

Brak.

4.2.3. Badanie efektywności narzędzi:

Publikacja zawiera analizę efektywności wsparcia udzielanego w ramach intermentoringu przeprowadzona metodą analizy obwodowej danych (DEA – Data Envelopment Analysis).



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



4.2.4. Inne:

Brak.

**4.3. Informacje dodatkowe:**

Brak.