# ZARZĄDZANIE WIEKIEM SKIEROWANE NA OSOBY 50+

## PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORCÓW I NIE TYLKO

Tomasz Schimanek
Joanna Kotzian
Magdalena Arczewska

Warszawa, marzec 2015

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*Poradnik przygotowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu innowacyjnego „ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.*

*Lider projektu: Urząd m.st. Warszawy*
*Partnerzy projektu: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Akademia Leona Koźmińskiego*
*Redakcja merytoryczna: Tomasz Schimanek*
*Autorzy: Tomasz Schimanek, Joanna Kotzian, Magdalena Arczewska*

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE

AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

# SPIS TREŚCI


**1. Wprowadzenie** **5**

**2. Co to jest zarządzanie wiekiem, dlaczego dotyczy ono najczęściej pracowników po 50. roku życia i jakie korzyści płyną z jego stosowania?** **6**

2.1. Co to jest zarządzanie wiekiem? 6

2.2. Zarządzanie wiekiem a dojrzali i starsi pracownicy 8

2.3. Przyczyny i skutki niskiego poziomu zatrudnienia osób 50+ 9

2.4. Korzyści z zarządzania wiekiem 11

**3. Przegląd praktyk zarządzania wiekiem stosowanych przez przedsiębiorców** **14**

3.1. Obszar 1: Rekrutacja i zatrudnianie pracowników 15

3.2. Obszar 2: Rozwój indywidualny i kształcenie pracowników: szkolenia, planowanie ścieżek kariery 22

3.3. Obszar 3: Ocena pracowników 29

3.4. Obszar 4: Motywowanie pracowników 31

3.5. Obszar 5: Ochrona zdrowia i profilaktyka zdrowotna 32

3.6. Obszar 6: Kultura organizacyjna 34

3.7. Obszar 7: Organizacja pracy 37

3.8. Obszar 8: Zwalnianie pracowników, zakończenie pracy 42

3.9. Obszar 9: Planowanie strategiczne 46

**4. Co trzeba wiedzieć o strategii zarządzania wiekiem?** **48**

**5. Kto lub co może pomóc we wdrażaniu zarządzania wiekiem?** **51**

**6. Załączniki** **54**

6.1. Przykłady firm stosujących dobre praktyki zarządzania wiekiem (stan na połowę 2013 roku) 54

6.2. Przykłady narzędzi przydatnych we wdrażaniu instrumentów zarządzania wiekiem 68

6.3. Użyteczne źródła informacji 94

# 1. WPROWADZENIE

Niniejszy **poradnik** został przygotowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu innowacyjnego „ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Liderem projektu jest Miasto Stołeczne Warszawa, a partnerami w jego realizacji są Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Akademia Leona Koźmińskiego.

Celem projektu realizowanego między kwietniem 2013 roku a majem 2015 roku jest stworzenie nowatorskich rozwiązań w zakresie możliwości utrzymania zatrudnienia osób pracujących po 50. roku życia. Wypracowane instrumenty to: **poradnik dotyczący zarządzania wiekiem nastawionego na pracowników 50+**, narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe takich pracowników oraz Nawigator Przedsiębiorczości, który pomoże osobom 50+ uzyskać wsparcie w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Wszystkie te rozwiązania dotyczą osób po 50. roku życia, ale mogą być wykorzystywane także w odniesieniu do młodszych pracowników. Są one skierowane przede wszystkim do małych i średnich firm, lecz mogą być również użyteczne dla dużych przedsiębiorstw. Korzystanie przez osoby 50+ z testu kompetencji lub Nawigatora Przedsiębiorczości i wdrażanie przez pracodawców rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem mogą skutecznie przyczynić się do utrzymania bądź zwiększenia zatrudnienia osób dojrzałych i starszych. Więcej informacji o projekcie i wypracowanych narzędziach można znaleźć na stronie internetowej Centrum Przedsiębiorczości Smolna pod adresem: http://firma.um.warszawa.pl/realizowane-projekty/activ-50.

Poradnik dotyczy **zarządzania wiekiem**, czyli konkretnego aspektu zarządzania pracownikami, który wykorzystuje ich zróżnicowanie wiekowe. Takie działanie dotyczy pracowników w różnym wieku, ale bardzo często obejmuje osoby 50+ z uwagi na ich trudną sytuację na rynku pracy. Z większości przedstawionych w poradniku praktyk zarządzania wiekiem mogą korzystać nie tylko pracownicy 50+, lecz także wszyscy zatrudnieni – bez względu na wiek, jest więc on uniwersalnym narzędziem skierowanym do pracodawców.

Poradnik został opracowany na podstawie wiedzy i doświadczenia autorów, dostępnych wyników badań i publikacji dotyczących zarządzania wiekiem, a także danych, które zebrano w trakcie realizacji projektu, m.in. dzięki badaniom przeprowadzonym w fazie przygotowawczej obejmującym analizę materiałów zastanych oraz spotkania z ekspertami i pracodawcami. Ostateczna wersja publikacji uwzględnia również uwagi i opinie przedstawicieli kadry zarządzającej małych i średnich firm przedstawione w ramach sześciu spotkań testujących, które odbyły się między majem a wrześniem 2014 roku w Warszawie i Radomiu.

Poradnik skierowany jest przede wszystkim do przedsiębiorców, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich firm. Zawarto w nim informacje o tym, czym jest zarządzanie wiekiem, dlaczego jest ono nastawione przede wszystkim na osoby 50+ i jakie korzyści może przynieść stosowanie narzędzi wypracowanych w tym zakresie. W publikacji znajdują się również praktyczne porady dla tych, którzy będą wdrażać zaproponowane rozwiązania w swoich firmach, a także użyteczne informacje kontaktowe pomocne w zainicjowaniu tego procesu. W poradniku najwięcej uwagi poświęcono **praktykom zarządzania wiekiem**. Przedstawiono w nim 27 tego typu rozwiązań, od bardzo prostych instrumentów, niewymagających nakładów finansowych, do kompleksowych strategii. Dzięki temu każdy pracodawca będzie mógł wśród nich znaleźć optymalne narzędzia dla siebie, odpowiadające jego potrzebom i możliwościom. W załączniku do poradnika zaprezentowano również przykłady kilku małych i średnich firm, które w praktyce wdrażają różne rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem, oraz wzory kilku narzędzi pomocnych we wdrażaniu takiej strategii. Uzupełnieniem poradnika jest **film** prezentujący wypowiedzi ekspertów i praktyków, którzy uzasadniają, dlaczego warto stosować zarządzanie wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, oraz wskazujący przykłady dobrych praktyk we wdrażaniu takich rozwiązań.

Poradnik wraz z filmem to użyteczny materiał dla pracodawców, a także kadry menedżerskiej, w szczególności dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zawarte w nich informacje mogą być również przydatne dla osób w wieku 50+, zarówno dla pracowników, jak i osób poszukujących zatrudnienia.

Wszystkich, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem, zapraszamy do odwiedzenia stron internetowych: www.filantropia.org.pl i www.zysk50plus.pl.

Przed wdrożeniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem pracodawca może sprawdzić, jakie warunki jego firma obiektywnie stwarza pracownikom po 50. roku życia, wykorzystując test „Czy twoja firma jest przyjazna pracownikom 50+?", który znajduje się w załączniku do poradnika.

# 2. CO TO JEST ZARZĄDZANIE WIEKIEM, DLACZEGO DOTYCZY ONO NAJCZĘŚCIEJ PRACOWNIKÓW PO 50. ROKU ŻYCIA I JAKIE KORZYŚCI PŁYNĄ Z JEGO STOSOWANIA?

## 2.1. Co to jest zarządzanie wiekiem?

**Zarządzanie wiekiem** to bezpośrednie tłumaczenie angielskiego terminu *age management*. Idea zarządzania wiekiem, podobnie jak wiele innych współczesnych koncepcji biznesowych, pojawiła się w Polsce dzięki zagranicznym doświadczeniom w tym obszarze. Od kilkunastu lat jest ona wdrażana w m.in. amerykańskich, angielskich, niemieckich i fińskich przedsiębiorstwach. W Polsce zarządzanie wiekiem od kilku lat jest dyskutowane i ugruntowywane w teorii, a stopniowo zaczyna przekładać się również na praktyczne działania podejmowane w przedsiębiorstwach, choć wciąż jest ono w polskich warunkach nowością.

**Zarządzanie wiekiem nie jest nowym sposobem zarządzania firmą, lecz nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.** Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy.

Zarządzanie wiekiem jest jednym z aspektów strategii zarządzania różnorodnością, która uwzględnia nie tylko wiek pracowników, lecz także ich płeć, rasę lub wyznanie. W związku z tym strategie zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystuje się po to, by ze zróżnicowania wieku uczynić atut i uzyskać jak największe korzyści dla firmy i jej pracowników. Stosowane w tych ramach **instrumenty HRM** (z ang. *human resource management* – zarządzanie zasobami ludzkimi) są wdrażane świadomie z myślą o zespołach pracowników zróżnicowanych wiekowo. Mają one służyć przede wszystkim:

- koncentrowaniu się na tym, co dla firmy jest najważniejsze, czyli kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracownika bez dyskryminowania ze względu na wiek,
- tworzeniu warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i zneutralizowanie jego słabych stron związanych z wiekiem,
- umożliwieniu maksymalnego wykorzystania szans i perspektyw wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowania zagrożeń z tym związanych,
- tworzeniu warunków działania sprzyjających stabilnym, zintegrowanym, zmotywowanym i lojalnym zespołom pracowniczym.

Podsumowując, można powiedzieć, że pracodawca, który w sposób kompetentny zarządza wiekiem, optymalnie wykorzystuje potencjał pracowników, uwzględniając ich wiek i inne cechy, co pozwala na uniknięcie dyskryminacji. Ponadto sprzyja różnorodności, zapewnia bezpieczną i stabilną pracę oraz zyskuje lojalność i szacunek pracowników. Ma także świadomość, że zróżnicowany wiekowo zespół pracowniczy może być atutem firmy dzięki współpracy i wymianie międzypokoleniowej.

Podstawowy mechanizm i atuty zarządzania wiekiem w firmie przedstawiono na poniższym schemacie:

## 2.2. Zarządzanie wiekiem a dojrzali i starsi pracownicy

Zarządzanie wiekiem, o czym już wspominano, dotyczy osób w różnym wieku. Jednak upowszechniło się ono w dużej mierze ze względu na chęć **zatrudniania starszych pracowników**. Wynika to z faktu, że w wielu krajach, także w Polsce, takie osoby mają problemy z utrzymaniem zatrudnienia, a po jego utracie – z powrotem na rynek pracy. W Polsce te trudności zaczynają się już w wieku dojrzałym, najczęściej po 50. roku życia. Stąd przyjęło się mówić o osobach 50+ jako grupie wiekowej, do której skierowane są rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem.

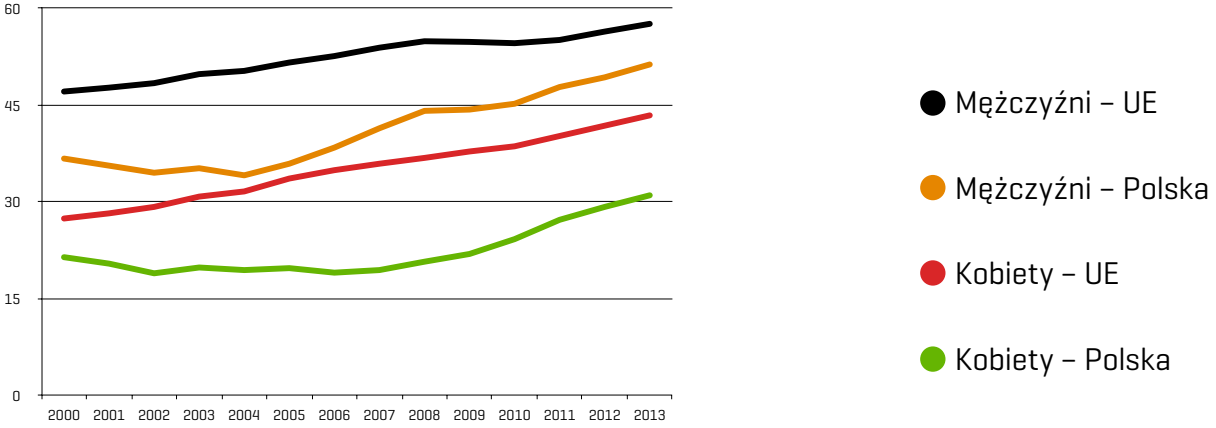
W Polsce **wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 50+ w 2013 roku wynosił 31,6%**, przy czym w przypadku mężczyzn było to 40,4%, a kobiet – zaledwie 24,7%. Dla porównania średnia stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 20–64 lata w Polsce wynosiła w 2013 roku 64,9% (dla mężczyzn – 72,1%, a dla kobiet – 57,6%[1]).

Stopa zatrudnienia starszych pracowników w Polsce jest jedną z najniższych w całej Unii Europejskiej. W porównywalnej grupie wiekowej 55–64 lata wskaźnik zatrudnienia w Polsce wynosił w 2013 roku 40,6%, a jego średnia w Unii Europejskiej (28 krajów) to 50,2%, w Szwecji – 73,6%, w Niemczech – 63,6%, w Czechach – 51,6%, w Bułgarii – 47,4%. Niższa od polskiej stopa zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata była tylko na Węgrzech (38,5%), w Chorwacji (37,8%) i na Malcie (36,3%) oraz w Grecji (35,6%) i Słowenii (33,5%)[2].

> W szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy w Polsce są kobiety po 50. roku życia. Wskaźnik zatrudnienia mężczyzn w wieku 55–64 lata w 2013 roku wynosił 51,3%, a kobiet – jedynie 31,0%. Dla porównania średni wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 55–64 lata w Unii Europejskiej wynosił w 2013 roku 43,3%. W Szwecji ten wskaźnik to 70,3%, w Wielkiej Brytanii – 53%, na Litwie – 51,2%, w Czechach – 41,4%.

Warto zaznaczyć jednak, że od kilku lat rośnie, choć bardzo powoli, stopa zatrudnienia mężczyzn i kobiet w tej grupie wiekowej w Polsce.

Stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata




[1] Źródło: GUS – Bank Danych Lokalnych.
[2] Wszystkie dane dotyczące UE i krajów członkowskich pochodzą z Eurostatu.

## 2.3. Przyczyny i skutki niskiego poziomu zatrudnienia osób 50+

### PRZYCZYNY

Problemy osób dojrzałych i starszych na rynku pracy wynikają z różnych powodów. Wśród tych najważniejszych należy wymienić:

- szybkie zmiany zachodzące w ostatnich 25 latach w życiu społecznym i gospodarczym w Polsce, także w wymiarze technologicznym; tempo tych przemian powoduje, że Polacy nie zawsze potrafią się do nich dostosować, w szczególności dotyczy to osób starszych,
- polityka państwa z lat 90. XX wieku, która zmierzała do świadomego zastępowania osób 50+ młodszymi pracownikami na rynku pracy, jako recepta na znaczne wówczas bezrobocie wśród ludzi młodych; w pierwszej połowie lat 90. w rezultacie ułatwień w przechodzeniu na wcześniejsze emerytury i renty inwalidzkie niemal 2,8 miliona osób uzyskało prawo do tych świadczeń, co istotnie wpłynęło na obniżenie poziomu aktywności zawodowej osób starszych, nie wpłynęło zaś w sposób radykalny na zmniejszenie bezrobocia wśród ludzi młodych; dlatego pod koniec lat 90. państwo zaczęło wycofywać się z polityki wczesnej dezaktywizacji osób 50+, m.in. zmieniając system emerytalny, lecz skutki tej polityki wciąż są odczuwalne,
- zbyt słabe zachęty ze strony państwa do utrzymywania miejsc pracy osób starszych oraz ich zatrudniania,
- brak powszechnego systemu edukacji ustawicznej, który ułatwiałby starszym pracownikom uzupełnianie posiadanych bądź zdobywanie nowych kwalifikacji zawodowych,
- negatywne stereotypy dotyczące pracowników 50+, nadal silnie rozpowszechnione w społeczeństwie, także wśród pracodawców, powszechne wyobrażenie o starszym pracowniku jako osobie słabo wykształconej, roszczeniowej, podatnej na choroby, pozbawionej wiedzy dotyczącej nowych technologii oraz kompetencji językowych; taki obraz osób 50+ często przesłania pracodawcom rzeczywisty potencjał tej grupy wiekowej,
- przywiązanie pracodawców do tradycyjnych metod zarządzania zasobami ludzkimi i niechętne wdrażanie nowych rozwiązań w tym zakresie,
- dominujący od kilku lat rynek pracodawcy,
- nadal dość rozpowszechniony wśród osób starszych niechętny stosunek do pracy, traktowanie jej jako zewnętrznego przymusu, co powoduje, że wiele z nich nie poszukuje zatrudnienia i korzysta z możliwości jak najwcześniejszego wycofania się z rynku pracy,
- bariery psychologiczne, niskie poczucie własnej wartości, w szczególności u osób, które po 50. roku życia straciły pracę,
- w przypadku kobiet – konieczność opieki nad wnukami lub rodzicami, której nie da się pogodzić z pracą zawodową.

Na te przyczyny nakładają się czynniki obiektywne dotyczące zarówno pracodawców, jak i pracowników, na przykład większość małych firm boryka się, w szczególności w okresie spowolnienia gospodarczego, z problemem utrzymania się na rynku. Taka sytuacja nie sprzyja stabilizacji zatrudnienia, a nawet w ogóle zatrudnianiu pracowników, w szczególności starszych. Z kolei wraz z wiekiem obniża się siła i sprawność fizyczna pracowników.

## SKUTKI

Niski poziom zatrudnienia osób 50+ ma negatywne konsekwencje dla nich samych, w postaci utraty lub obniżenia źródeł dochodów, a co za tym idzie obniżenia standardu życia, w niektórych przypadkach marginalizacji społecznej i biedy. Należy zauważyć, że bierność zawodowa osób starszych ma także negatywne konsekwencje w skali całej populacji, przy czym będą się one nasilać w związku ze **starzeniem się społeczeństwa**. Jest to nieuchronny proces oznaczający zwiększanie się udziału osób starszych w populacji wynikający m.in. z niskiej dzietności, wydłużającego się trwania życia, a także ujemnego bilansu migracji. Udział osób starszych w polskim społeczeństwie systematycznie rośnie. W 1988 roku ludność w wieku 60+ stanowiła 14,5% populacji, a w 2010 roku – już 19,6%. Z kolei w ciągu ostatnich 5 lat średnia długość życia 45-latków wydłużyła się o około rok. Jednocześnie zmianie ulega struktura wieku populacji. Wśród osób w wieku 15–69 lat udział osób 50+ wzrósł z 31,9% do 34,1%, a w kolejnych latach przewidywana jest kontynuacja tego trendu. Z danych Eurostatu wynika, że w 2020 roku osoby po 60. roku życia będą stanowić blisko 25% ludności Polski[3]. W tej kwestii warto odnieść się do prognozy demograficznej GUS na lata 2008–2035. Wynika z niej, że liczba ludności zmniejszy się z 38,1 mln osób (stan na 2007 rok) do 36 mln (prognoza na 2035 rok). Oznacza to spadek o 5,5% populacji. Co istotne, liczba osób w wieku poprodukcyjnym zwiększy się o 3,54 mln, czyli o 64,4%.

Proces starzenia się populacji jest jednym z kluczowych wyzwań XXI wieku. W demografii wskazuje się na dwa podstawowe źródła tego zjawiska – starzenie się od dołu i od góry piramidy demograficznej. W pierwszym przypadku przyczyną jest szybki spadek liczby urodzeń, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu odsetka osób w wieku starszym. W odniesieniu do starzenia się ludności od góry piramidy demograficznej głównym czynnikiem są przemiany dotyczące wskaźnika umieralności – wzrost liczby ludzi starych i bardzo starych ze względu na wyższe prawdopodobieństwo przeżycia wcześniejszych etapów życia. Innymi słowy, starzenie się od góry wynika z wyraźnego spadku umieralności dorosłych, którzy dożywają sędziwego wieku.

Dotychczas ważniejszą przyczyną starzenia się ludności było ograniczenie dzietności, jednak demografowie wskazują, że w przyszłości wraz ze spadkiem umieralności w starszych grupach wiekowych wzrastać będzie znaczenie starzenia się ludności od góry piramidy demograficznej. Wydłużenie czasu życia stanowi oczekiwane osiągnięcie cywilizacyjne, związane ze wzrostem poziomu życia, postępem medycyny i funkcjonowaniem systemu zabezpieczenia społecznego.

Proces starzenia się ludności ma znaczące konsekwencje ekonomiczne, a także skutki dotyczące relacji międzypokoleniowych w rodzinie i społeczeństwie. Wpływa również na sposób organizowania opieki zdrowotnej. W wymiarze ekonomicznym następuje obciążenie ludności w wieku produkcyjnym kosztami generowanymi przez osoby w wieku poprodukcyjnym, co oznacza podwyższenie nakładów związanych z utrzymaniem wysokości świadczeń emerytalno-rentowych oraz finansowanie opieki zdrowotnej w sytuacji, gdy nie można zapewnić właściwej relacji między liczbą osób aktywnych i nieaktywnych zawodowo[4].

[3] Źródło: *Sprawozdanie z realizacji Programu „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+"*, MPiPS, Warszawa 2011.
[4] P. Szukalski, *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku*, [w:] *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*, P. Szukalski (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 24.

Proces starzenia się społeczeństwa jest także wyzwaniem w odniesieniu do organizacji systemu opieki zdrowotnej z uwagi na zwiększone potrzeby seniorów w zakresie korzystania z opieki ambulatoryjnej i szpitalnej[5]. Dotyczy to również świadczenia opieki długoterminowej (pielęgnacyjnej) wobec osób najstarszych, które wymagają takiej pomocy.

Starzenie się ludności stanowi również czynnik przemiany relacji międzypokoleniowych. Seniorzy coraz częściej są postrzegani jako istotna grupa odbiorców usług i produktów, a także jako aktywni uczestnicy życia społecznego w wymiarze kulturowym bądź politycznym. Jednak dostosowanie społeczne do przemian demograficznych jest procesem powolnym, który wymaga kompleksowej zmiany w postrzeganiu procesu starzenia się ludności.

Powyższe uwagi prowadzą do wniosku, że o ile nie zwiększy się zatrudnienie osób starszych, to z roku na rok będzie rosnąć liczba osób, które będą korzystać ze świadczeń społecznych, i zmniejszy się liczba osób pracujących, które odprowadzają składki i podatki zasilające te świadczenia. Konsekwencje tego odczuwamy już dzisiaj, ale w przyszłości będzie to skutkować wzrostem wysokości składek ubezpieczeniowych, a w dłuższej perspektywie doprowadzi do poważnego kryzysu finansów publicznych i systemu ubezpieczeń społecznych. Zmniejszająca się liczba osób pracujących spowoduje mniejszą produktywność społeczeństwa, ograniczy krąg konsumentów i zahamuje rozwój gospodarki. Starzenie się społeczeństwa oznacza także starzenie się pracowników. Pracodawcy, bez względu na ich preferencje wiekowe, będą mieli do czynienia z coraz starszymi pracownikami i powinni się do tego przygotować.

## 2.4. Korzyści z zarządzania wiekiem

Przedstawione w poprzednim rozdziale negatywne skutki utrzymywania niskiego poziomu zatrudnienia osób w wieku 50+ przemawiają za potrzebą wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem służących wzrostowi zatrudnienia w tej grupie wiekowej. Jednakże z punktu widzenia pracodawcy istotne znaczenie mają także bezpośrednie korzyści, które mogą płynąć ze stosowania takich rozwiązań w jego firmie. Zarządzanie wiekiem umożliwia:

- **zwiększenie wydajności pracy osób 50+** przez efektywniejsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników oraz zwiększenie ich motywacji do pracy,
- **podniesienie wydajności pracy pozostałych pracowników** dzięki sprzyjającej atmosferze pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych,
- **zmniejszenie kosztów pracy**, np. przez niższą absencję pracowników w starszym wieku uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i dostosowaniu czasu pracy do potrzeb pracowników 50+,
- **ograniczenie kosztów działalności biznesowej** dzięki przekazywaniu wiedzy i doświadczeń młodszym pracownikom przez ich starszych kolegów; firma oszczędza, ponieważ nie musi zamawiać szkoleń zewnętrznych, i może przekazać tą drogą nie tylko wiedzę i doświadczenie, lecz także kulturę organizacyjną i pamięć instytucjonalną, czego nie można osiągnąć w ramach szkoleń zewnętrznych,

[5] P. Szukalski, *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku*, *op. cit.*, s. 25.

- **korzystanie z niezwykle cennej wiedzy pragmatycznej** starszych pracowników, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata doświadczeń; w większości zawodów, np. pilota, prawnika, piekarza bądź inżyniera energetyka, osiągnięcie pełnej efektywności wymaga kilku, a nawet kilkunastu lat praktyki; zastąpienie osoby z taką wiedzą pragmatyczną jest dla firmy bardzo kosztowne,
- **zmniejszenie kosztów pracy** dzięki rozwiązaniom ustawowym umożliwiającym:
  - skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi 50+ do 14 dni,
  - zwolnienie pracodawcy przez rok od obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za osoby, które ukończyły 50 lat, a które zostały zatrudnione po 30 czerwca 2009 roku, ale tylko wtedy, gdy osoby takie pozostawały w ewidencji bezrobotnych przez 30 dni przed podjęciem pracy,
  - całkowite zwolnienie pracodawcy od obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) lub 60 lat (mężczyźni),
- **zoptymalizowanie zatrudnienia** przede wszystkim dzięki lepszemu wykorzystaniu kompetencji doświadczonych pracowników na danym stanowisku pracy,
- **zmniejszenie fluktuacji pracowników**, ponieważ osoby dojrzałe są z reguły bardziej lojalne w stosunku do swojej firmy,
- **zredukowanie kosztów związanych z rekrutacją personelu**, co wynika z poprzedniego punktu,
- **zmniejszenie kosztów zatrudnienia i kosztów pracy** dzięki współdziałaniu z urzędami pracy i wykorzystaniu instrumentów stymulujących zatrudnianie osób bezrobotnych, np. szkoleń zawodowych, staży, zatrudnienia wspieranego bądź refundacji kosztów wyposażenia i doposażenia miejsca pracy,
- **ograniczenie kosztów wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem** dzięki możliwości pozyskania dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Zarządzanie wiekiem przyczynia się także pośrednio do **ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej** przede wszystkim dzięki:

- pozyskaniu pracowników 50+ w sytuacji braku młodszych pracowników na rynku pracy,
- budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy i zaufania wśród pracowników, co wzmacnia ich motywację do pracy i lojalność wobec firmy,
- tworzeniu rozpoznawalnej marki przez firmę i wzrostowi zaufania do niej w jej otoczeniu, wśród kooperantów, klientów, partnerów, co także ułatwia funkcjonowanie,
- dostosowaniu wieku pracowników do wieku klientów, co również zwiększa zaufanie do firmy i sprzyja wzrostowi lojalności klientów,
- promowaniu pozytywnego wizerunku firmy bezpośrednio wśród jej potencjalnych klientów, co ułatwia ich pozyskanie,
- zwiększaniu kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych, które pozwalają łączyć najlepsze elementy potencjału młodszych i starszych pracowników.

Zarządzanie wiekiem jest istotne zarówno dla pracodawcy, jak i dla osób z grupy wiekowej 50+, które podlegają tej strategii. Dzięki podjęciu odpowiedniej pracy mają one możliwość:

- osiągania dochodów niezbędnych do zaspokajania potrzeb życiowych,
- rozwoju społecznego i zawodowego,
- uczestniczenia w kontaktach społecznych,
- zwiększenia poczucia własnej wartości oraz przydatności społecznej i zawodowej,
- przekazywania zdobytej przez lata wiedzy i doświadczeń,
- uniknięcia poczucia dyskryminowania,
- podjęcia aktywności społecznej i zawodowej także w wieku emerytalnym.

To, jakie korzyści z wykorzystania zarządzania wiekiem osiągnie pracodawca i pracownicy, zależy od rodzaju i skali zastosowanych rozwiązań, a przede wszystkich ich świadomego i konsekwentnego wdrażania. Dobór instrumentów i strategii musi być dostosowany do specyfiki firmy, branży, w której ona działa, wielkości zatrudnienia, charakteru produkcji, pozycji na rynku, osiąganego zysku itp. Niezależnie jednak od zastosowanych rozwiązań powinny one wykorzystywać atuty pracowników 50+, do których zaliczyć można przede wszystkim:

- ustabilizowane życie rodzinne, dzięki czemu są bardziej skoncentrowani na pracy,
- stabilność zatrudnienia i lojalność wobec pracodawcy,
- umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych, w szczególności w sferze personalnej, co wynika z ich doświadczeń zawodowych i życiowych,
- wiedzę pragmatyczną uzyskaną dzięki długoletniej praktyce zawodowej,
- często unikalne umiejętności kształtowane przez lata doświadczeń zawodowych,
- ogromny zasób doświadczeń zawodowych i życiowych oraz kontaktów, które mogą być przydatne w firmie,
- lepszą komunikację z klientami w tym samym wieku,
- większą wiarygodność na stanowiskach i w zawodach, w których wiek jest atutem (np. prawnik, lekarz bądź doradca finansowy).

# 3. PRZEGLĄD PRAKTYK ZARZĄDZANIA WIEKIEM STOSOWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW

W tej części zostały opisane praktyki zarządzania wiekiem stosowane przez przedsiębiorców. Dla ułatwienia podzielono je na główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, choć jest to podział umowny, ponieważ niektóre z opisywanych rozwiązań dotyczą jednocześnie kilku obszarów.

Uwzględniono praktyki niewymagające wysiłku i dużych zasobów ze strony pracodawcy, a także takie, do których wdrożenia niezbędne są znacznie większe nakłady czasu i pieniędzy oraz odpowiednia wiedza. Dzięki temu każdy z pracodawców będzie mógł wśród zaprezentowanych praktyk znaleźć przydatne instrumenty oraz wybrać rozwiązania, które będą adekwatne do specyfiki jego firmy.

Wyróżniono dziewięć kluczowych obszarów zarządzania, w których można stosować praktyki przyjazne pracownikom 50+. Należy zauważyć, że obszar dziewiąty – planowanie strategiczne – zbiera w spójną całość praktyki realizowane na pozostałych polach.

| Obszar zarządzania | Przykładowe dobre praktyki |
|---|---|
| **1. Rekrutacja i zatrudnienie pracowników** | wprowadzanie i przestrzeganie zasady niedyskryminowania kandydatów ze względu na wiek |
| **2. Rozwój indywidualny i kształcenie pracowników: szkolenia, planowanie ścieżek kariery** | monitorowanie możliwości i potrzeb rozwojowych pracowników |
| **3. Ocena pracowników** | okresowa ocena pracowników |
| **4. Motywowanie pracowników** | motywowanie pracowników do wydłużnia aktywności zawodowej |
| **5. Ochrona zdrowia i profilaktyka zdrowotna** | dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy |
| **6. Kultura organizacyjna** | nieużywanie języka dyskryminującego ze względu na wiek |
| **7. Organizacja pracy** | elastyczne formy i czas pracy dostosowane do potrzeb i możliwości osób 50+ |
| **8. Zwalnianie pracowników, zakończenie pracy** | przygotowanie pracowników do zwolnienia oraz wsparcie w znalezieniu nowego zatrudnienia, w szczególności pracowników 50+ |
| **9. Planowanie strategiczne** | strategia zarządzania wiekiem |

## 3.1. OBSZAR 1: Rekrutacja i zatrudnianie pracowników

### Praktyka 1: wprowadzenie i przestrzeganie zasady niedyskryminowania kandydatów ze względu na wiek

Kodeks pracy zabrania dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym także ze względu na wiek, a pracownicy powinni być traktowani równorzędnie w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy. Preferencje pracodawcy odnośnie do wieku kandydata nie oznaczają automatycznie dyskryminacji, pod warunkiem jednak, że rekruterzy nie odrzucają arbitralnie osób, które posiadają niezbędne kompetencje, ale są rzekomo w nieodpowiednim wieku. Dyskryminacją ze względu na wiek jest m.in.:

- określanie pożądanego wieku w ogłoszeniach o pracę (jest to zakazane nie tylko w ofertach przesyłanych do urzędów pracy bądź publikowanych na portalach rekrutacyjnych, lecz także w ogłoszeniach wywieszanych w witrynach sklepów lub na tablicach ogłoszeń w firmie),
- odmowa zatrudnienia kandydata wyłącznie ze względu na wiek (a nie kwalifikacje, doświadczenie itp.),
- stosowanie ukrytych ograniczeń wiekowych podczas naboru pracowników (oficjalnie wiek nie jest eksponowany w ogłoszeniach, ale w praktyce jest istotnym kryterium rekrutacji),
- wygłaszanie niestosownych komentarzy na temat wieku kandydatów do pracy, które naruszają ich godność i upokarzają ich (takich komentarzy nie należy wygłaszać również w rozmowach po spotkaniu z kandydatem, by nie utrwalać w zespole dyskryminujących stereotypów na temat osób starszych),
- niezatrudnianie pracowników, którzy zbliżają się do tzw. okresu ochronnego, tj. do osiągnięcia wieku emerytalnego brakuje im czterech lub mniej lat.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezbędne jest stosowanie przez pracodawcę i pracowników zasad niedyskryminowania ze względu na wiek. Przestrzeganie ich dotyczy również codziennych relacji w firmie. Tę praktykę można wdrożyć dzięki opracowaniu odpowiedniej procedury rekrutacji pracowników. W załączniku do poradnika znajduje się **przykład procedury rekrutacyjnej** uwzględniającej zasady niedyskryminacji, m.in. ze względu na wiek.

W **mniejszych firmach** wystarczy konsekwentne stosowanie przez pracodawcę zasady, że wiek kandydata nie decyduje o zatrudnieniu, i informowanie o tym pracowników. Takie wytyczne należy także przekazać konsultantom z agencji rekrutacyjnej, jeśli zdecydujemy się na skorzystanie z ich usług, a także wszystkim osobom zaangażowanym w proces rekrutacji po stronie firmy.

Ważna jest również okresowa weryfikacja przestrzegania zasady niedyskryminacji, np. przez przegląd CV osób, które zostały odrzucone w procesie rekrutacji. W przypadku wątpliwości co do stosowania tej zasady w praktyce, należy ją raz jeszcze wyjaśnić i przypominać w trakcie każdego procesu rekrutacji.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Poszerzenie puli potencjalnych kandydatów, dzięki czemu pracodawca może szybciej obsadzić stanowisko i zwiększyć szanse na zatrudnienie kompetentnego pracownika. Ma to kluczowe znaczenie zwłaszcza w sytuacji niedoboru pracowników na lokalnym rynku pracy oraz w przypadku konkurowania pracodawcy z sektora MSP z dużymi firmami oferującymi zwykle wyższe wynagrodzenia o tych samych kandydatów.
- Ograniczenie kosztów związanych z przeciągającym się procesem rekrutacji (np. koszty emisji kolejnych ogłoszeń rekrutacyjnych, niższe zyski związane z brakiem możliwości realizacji większej liczby zleceń ze względu na niepełną obsadę zespołu).
- Możliwość skorzystania z różnego rodzaju ulg i udogodnień oferowanych pracodawcom zatrudniającym osoby powyżej 50. roku życia (dostępne ulgi zostały omówione w kolejnych praktykach).
- Mniejsze ryzyko zaistnienia problemów prawnych – wprowadzenie zasady niedyskryminacji kandydatów w procesie rekrutacji (zwłaszcza w formie oficjalnie obowiązującej procedury) zmniejsza ryzyko roszczeń ze strony kandydatów, którzy poczuli się przez firmę źle potraktowani ze względu na swój wiek.

**Korzyści dla pracowników 50+**

- Zwiększenie szans na znalezienie i utrzymanie zatrudnienia.
- Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia.
- Przekonanie o opłacalności inwestowania w rozwój własnych kompetencji i ich (a nie wieku) decydującym znaczeniu w procesie rekrutacji.

**Korzyści dla ogółu pracowników**

- Poczucie dumy z pracy w organizacji, w której liczą się kompetencje, a nie pozamerytoryczne kryteria oceny ludzi.
- Możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń między różnymi pokoleniami pracowników.
- Przekonanie, że warto inwestować w rozwój własnych kompetencji.
- Poczucie bezpieczeństwa pracy, zwłaszcza u pracowników w średnim wieku (40+).

## Praktyka 2: stosowanie obiektywnych kryteriów oceny kompetencji kandydata

O zatrudnieniu kandydata powinny zawsze decydować jego kwalifikacje, a nie wiek. W obiektywnej ocenie pomoże przygotowanie profilu kompetencyjnego stanowiska. W tym celu pracodawca powinien ocenić, jakie kompetencje są niezbędne, by profesjonalnie wykonywać pracę na danym stanowisku, a także jakie umiejętności i cechy decydują o tym, że zatrudniony pracownik sprawdzi się w konkretnej firmie. Jeśli podobna posada była lub wciąż istnieje w strukturze firmy, pracodawca może porozmawiać na jej temat z pracownikami wykonującymi podobne obowiązki oraz z ich bezpośrednim przełożonym. W przypadku tworzenia nowego miejsca pracy warto przejrzeć ogłoszenia o pracę i charakterystyki podobnych stanowisk prezentowane przez innych pracodawców oraz skonfrontować je z potrzebami własnej firmy. Przygotowany w ten sposób profil kompetencyjny będzie można wykorzystać, formułując treść własnego ogłoszenia o pracę oraz weryfikując kompetencje kandydatów.

Do ich oceny warto zaangażować 2–3 osoby, najlepiej w różnym wieku. W większych firmach można przeprowadzić szkolenie z rekrutacji, które będzie uwzględniało aspekty zarządzania wiekiem. W mniejszych przedsiębiorstwach należy przekazać oceniającym wytyczne dotyczące sposobu oceny kandydatów, przede wszystkim w zakresie wymagań stanowiskowych (na jakie kompetencje mają zwrócić uwagę, jakie cechy osobowościowe oceniać).

Podczas rozmowy rekrutacyjnej, zamiast standardowych pytań dotyczących np. mocnych i słabych stron kandydata, warto zadać pytania o konkretne sytuacje bądź problemy, z jakimi miał on do czynienia w poprzednich miejscach pracy, oraz o sposoby radzenia sobie w tych sytuacjach. Obiektywizm w ocenie pozwalają zachować również metody o charakterze próbek pracy – kandydat jest proszony o wykonanie typowego zadania na danym stanowisku.

Pracodawca lub osoby, które w jego imieniu zajmują się rekrutacją, nie powinny ulegać rozpowszechnionym stereotypom dotyczącym pracowników 50+, gdyż w większości przypadków są one nieprawdziwe. Należy również odrzucić uprzedzenia dotyczące zatrudniania kobiet, gdyż z punktu widzenia pracodawcy liczą się przede wszystkim kwalifikacje i umiejętności zawodowe, a nie wiek i płeć. Użytecznym narzędziem oceny kompetencji pracowników 50+, które może być wykorzystywane też przez przedsiębiorców, jest **Test Kompetencji Activ 50+** opisany w załączniku.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezwykle przydatne są konsekwencja ze strony pracodawcy w przestrzeganiu przyjętych praktyk oraz przekazanie zasad ich stosowania pracownikom, w szczególności osobom zajmującym się rekrutacją. W obiektywnej ocenie przydatności kandydata do pracy może pomóc profil kompetencyjny stanowiska.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Profesjonalna weryfikacja kompetencji kandydata zwiększa szansę na zatrudnienie właściwej osoby i obniża ryzyko nietrafionej rekrutacji.
- Właściwe dopasowanie pracownika do zespołu przyspiesza proces wdrożenia w obowiązki oraz pozwala uniknąć potencjalnych konfliktów.
- Budowanie w pracownikach przekonania, że firma przykłada dużą wagę do ich kompetencji i doświadczenia, przekłada się na wzrost zaangażowania i zainteresowanie działaniami rozwojowymi.
- Konsekwentne przeprowadzenie rekrutacji zgodnie z określonym profilem kompetencyjnym umożliwia pozyskanie lojalnego i oddanego firmie pracownika.

**Korzyści dla pracowników/kandydatów 50+**

- Dla kandydatów 50+ bardzo istotne jest poczucie, że podczas rekrutacji zostali potraktowani poważnie, tzn. zostały sprawdzone ich kompetencje, a nie metryka.
- Udział w profesjonalnym procesie rekrutacji podnosi kompetencje związane z poszukiwaniem pracy.

**Korzyści dla ogółu pracowników**

- Profesjonalna weryfikacja kompetencji kandydata do pracy zwiększa szanse na to, że nowy pracownik będzie realnym wsparciem dla zespołu – wniesie do niego swoją wiedzę i umiejętności oraz szybko wdroży się w nowe obowiązki.

## Praktyka 3: stosowanie rekrutacji wewnętrznej

Każdy proces rekrutacji powinniśmy rozpocząć od analizy posiadanych zasobów. Być może na innym stanowisku zatrudniamy kogoś, kto spełnia wymagania rekrutacyjne, i jego awans lub przesunięcie na nowe stanowisko może zaspokoić nasze potrzeby rekrutacyjne. Warto w takiej sytuacji wziąć pod uwagę potrzeby i możliwości starszych pracowników, którzy – w zależności od konkretnej sytuacji – albo mogą być zainteresowani dalszym intensywnym rozwojem (w rozumieniu awansu pionowego lub poziomego), albo szukają możliwości częściowego spowolnienia kariery, zmiany obowiązków na mniej obciążające. W tym drugim przypadku przesunięcie na inne stanowisko bywa jedynym sposobem na utrzymanie pracownika w firmie. Aby takie zmiany miały charakter dobrej praktyki, nie mogą być jednak postrzegane jako degradacja w hierarchii zawodowej, ale jako ruch, którego celem jest bardziej efektywne wykorzystanie kompetencji pracownika. Jest to **praktyka szczególnie użyteczna w małych zespołach pracowniczych.** Zmiana zakresu obowiązków powinna być skutkiem wcześniejszej oceny stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości pracowników 50+, o czym mowa będzie w opisie kolejnych praktyk.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**

Pracodawca powinien stosować dobre praktyki i poinformować o nich pracowników. Warto wprowadzić w firmie regułę, że każdorazowo informacja o prowadzonej rekrutacji zostanie przekazana w pierwszej kolejności pracownikom. Ma to tę dodatkową zaletę, że nawet jeśli w zespole nie ma osoby przygotowanej i chętnej do objęcia oferowanego stanowiska, to pracownicy mogą wskazać kompetentnych kandydatów spoza firmy. Rekrutacja wewnętrzna daje optymalne wyniki, jeżeli jest poprzedzona oceną stanowisk pracy.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Niższe koszty – rekrutacja wewnętrzna to najtańsza metoda rekrutacji.
- Możliwość porównania kompetencji kandydatów zewnętrznych i wewnętrznych.
- Zmotywowanie pracowników do rozwoju i podniesienie poziomu ich zaangażowania dzięki rekrutacji wewnętrznej.
- Utrzymanie w firmie dojrzałych pracowników dysponujących wiedzą i doświadczeniem.
- Spadek absencji chorobowej dzięki bardziej adekwatnemu przydzieleniu obowiązków pracownikom i uniknięciu nadmiernego obciążania zadaniami ponad ich siły.

**Korzyści dla pracowników 50+**

- Równy dostęp do awansu.
- Impuls do rozwoju.

- Poczucie bycia docenianym.
- Zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego.
- Możliwość zmiany stanowiska na mniej obciążające.
- Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia.
- Podtrzymanie aktywności zawodowej.

**Korzyści dla ogółu pracowników**

- Wzrost przekonania o możliwości rozwoju w firmie przez awans pionowy lub poziomy.
- Zwiększenie motywacji i zaangażowania.
- Możliwość wykorzystania dotychczasowych kompetencji i zdobycia nowych.

## Praktyka 4: budowanie wizerunku pracodawcy przyjaznego pracownikom w różnym wieku, w tym także osobom w wieku 50+

Praktyka ta polega na podejmowaniu świadomych działań służących budowaniu wizerunku firmy jako miejsca pracy przyjaznego pracownikom w różnym wieku, w tym osobom 50+. Służy temu komunikowanie w przestrzeni publicznej stosowanych w firmie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, takich jak procedury antydyskryminacyjne (w procesie rekrutacji), instrumenty sprzyjające wymianie wiedzy pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników (mentoring, intermentoring), a także prezentacja przykładowych karier dojrzałych pracowników. Pracodawca najczęściej wykorzystuje w tym celu strony internetowe i materiały promocyjne firmy, a także ogłoszenia rekrutacyjne, w których może np. zamieścić hasło: „Interesują nas kompetencje, a nie metryka kandydata". W takich ogłoszeniach mogą również znaleźć się symbole bądź oznaczenia, które wyróżniają miejsca pracy przyjazne pracownikom 50+.

**W małych firmach bardzo dobrze sprawdza się tzw. marketing szeptany, czyli spontaniczne komunikowanie polityki firmy podczas rozmów z pracownikami, kooperantami, klientami, a także urzędami pracy i agencjami rekrutacyjnymi.**

Skutecznym działaniem w zakresie kreowania wizerunku firmy przyjaznej pracownikom 50+ jest także udział w rozmaitych rankingach bądź konkursach promujących atrakcyjne miejsca pracy dla osób w różnym wieku.

Taki sposób prezentowania polityki firmy może pozytywnie wyróżnić ją spośród innych pracodawców, a także stać się dla potencjalnych klientów i kontrahentów sygnałem, że nasza firma jest odpowiedzialna społecznie. **Elementem społecznej odpowiedzialności jest także stosowanie działań niedyskryminujących kobiety.**

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Konsekwencja to podstawowy warunek skutecznego budowania wizerunku pracodawcy przyjaznego pracownikom w różnym wieku. Działania podejmowane przez pracodawcę muszą mieć charakter kompleksowy i być stosowane w sposób ciągły. Konieczne są świadoma decyzja o tym, że pracodawca chce zatrudniać osoby w wieku 50+, a także miejsca i stanowiska pracy odpowiadające możliwościom dojrzałych pracowników.

Wykorzystywane kanały i formy przekazu zależą od potrzeb i możliwości firmy. W przypadku małego przedsiębiorstwa wystarczą informacje przekazywane ustnie, wspierane dodatkowo odpowiednimi adnotacjami w ogłoszeniach bądź na stronie internetowej. Większe firmy mogą zainwestować w kompleksowe kampanie informacyjne.

Drugi warunek istotny w stosowaniu tej praktyki to uczciwość. Pracodawca powinien prezentować tylko te rozwiązania, które rzeczywiście są w jego firmie wykorzystywane, a nie tworzyć wizje pozbawione odniesienia do rzeczywistości.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Wizerunek dobrego pracodawcy przekłada się na większą liczbę zgłoszeń wykwalifikowanych kandydatów, a co za tym idzie – łatwiejszą i bardziej skuteczną rekrutację.
- Wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie tworzy korzystny klimat wokół firmy, co skutkuje większym zainteresowaniem klientów.

**Korzyści dla pracowników/kandydatów 50+**
- Znacznie wzrasta poczucie bezpieczeństwa w procesie rekrutacyjnym, gdyż kandydaci aplikujący do firmy nie obawiają się, że zostaną odrzuceni ze względu na wiek.

**Korzyści dla ogółu pracowników**
- Poczucie dumy z pracy w firmie, która dba o pracowników, ceni ich kompetencje i doświadczenie.

## Praktyka 5: wykorzystywanie publicznych programów wspierających zatrudnianie pracowników 50+

W ramach rządowej strategii przeciwdziałania wykluczeniu i aktywizacji zawodowej osób 50+, w tym rządowego programu „Solidarność Pokoleń. Działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób 50+", wprowadzono kilka udogodnień dla pracodawców zatrudniających osoby starsze. Rozwiązania te obejmują m.in. prace interwencyjne, staże, dofinansowanie kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy, refundację kosztów doszkolenia pracowników oraz refundację kosztów składek na ubezpieczenia społeczne. Warto o nich wiedzieć i z nich korzystać (więcej o dostępnych ulgach – w opisach kolejnych praktyk).

27 maja 2014 r. weszła w życie nowelizacja Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.), która wprowadziła nowe rozwiązania, w tym dofinansowanie wynagrodzeń zatrudnianych bezrobotnych 50+ (do 30% minimalnego wynagrodzenia za pracę). Taka refundacja przysługuje pracodawcy przez 12 miesięcy w przypadku zatrudnienia bezrobotnych pomiędzy 50. a 60. rokiem życia oraz przez 24 miesiące w przypadku bezrobotnych powyżej 60. roku życia. Pracodawca musi jednak w umowie zagwarantować zatrudnienie po zakończeniu dofinansowywania przez czas równy co najmniej połowie okresu, na jaki została udzielona refundacja (odpowiednio 6 i 12 miesięcy). Warto wiedzieć o tych formach wsparcia i z nich korzystać podczas zatrudniania dojrzałych pracowników (więcej o dostępnych ulgach – w opisach kolejnych praktyk).

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Za udzielanie wsparcia pracodawcom zatrudniającym osoby 50+ odpowiadają w większości przypadków powiatowe urzędy pracy. Warto zatem nawiązać z nimi współpracę podczas poszukiwania pracowników. Można także śledzić na bieżąco ofertę programów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego dotyczących aktywizacji zawodowej grup będących w trudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym pracowników 50+. Użyteczne w tym będą kontakty podane na końcu poradnika.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Zależne od formy wsparcia, z jakiej pracodawca skorzysta, m.in. niższe koszty wynagrodzeń, absencji chorobowej, szkoleń bądź wyposażenia stanowiska pracy.

**Korzyści dla pracowników 50+**

- Zwiększenie szans na zatrudnienie.
- Wydłużenie czasu aktywności zawodowej.

## Praktyka 6: właściwe wdrożenie pracownika

Dla pracowników dojrzałych i starszych zmiana środowiska pracy lub podjęcie pracy po dłuższej przerwie mogą być doświadczeniami znacznie bardziej obciążającymi niż dla osoby młodej, dlatego na początku współpracy trzeba im zapewnić poczucie bezpieczeństwa i niezbędne wsparcie w dostosowaniu się do specyfiki firmy i wykonywanej pracy.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
W małych firmach wystarczą życzliwość i pomoc w czasie przystosowania się pracownika do nowych warunków pracy. Warto przydzielić mu doświadczonego opiekuna (najlepiej w zbliżonym wieku), który wdroży go w obowiązki i wprowadzi do zespołu. W dużych firmach przydatne jest opracowanie stałych procedur szkolenia nowych pracowników.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Szybsze osiągnięcie przez pracownika pełnej efektywności.
- Mniejsza liczba błędów popełnionych przez nowego pracownika, a zatem mniejsze koszty związane z jego wdrażaniem.

**Korzyści dla pracowników 50+**

- Obniżenie poziomu stresu związanego z podjęciem pracy i wejściem do nowego zespołu.
- Możliwość szybszego wykazania się pełnią swoich kompetencji.

**Korzyści dla ogółu pracowników**

- Szybsze przejęcie przez nowego pracownika docelowych obowiązków i zapewnienie realnego wsparcia dla zespołu.

## 3.2. OBSZAR 2: Rozwój indywidualny i kształcenie pracowników: szkolenia, planowanie ścieżek kariery

### Praktyka 7: wprowadzenie i przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek

Punktem wyjścia do zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju jest zapewnienie wszystkim pracownikom, bez względu na wiek, równego dostępu do szkoleń i awansu. Trzeba pamiętać, że stosowanie kryterium wieku podczas podejmowania decyzji w tym zakresie jest formą dyskryminacji i może przynieść poważne szkody, a przede wszystkim zniechęcić pracowników 50+ do rozwoju, doprowadzić do spadku ich produktywności i przedwczesnej dezaktywizacji. Pracodawca, umożliwiając rozwój zawodowy pracownikom, powinien kierować się kryteriami dotyczącymi ich wiedzy i kompetencji, a nie wieku. **Decyzja o awansowaniu pracownika bądź skierowaniu go na szkolenie podnoszące jego kompetencje zawodowe nie powinna być podejmowana wyłącznie z uwagi na jego wiek albo płeć.**

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**

Większe firmy opracowują szczegółową politykę rozwoju, która obejmuje m.in. programy szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, ścieżki rozwoju i plany sukcesji. W mniejszych firmach najważniejsze są informowanie wszystkich pracowników o możliwościach w tym zakresie oraz uzależnianie decyzji o awansie czy wysłaniu pracownika na szkolenie od jego aktualnych kompetencji i potrzeb rozwojowych oraz od wymogów i możliwości firmy. W tym celu niezbędne jest monitorowanie potrzeb szkoleniowych pracowników, np. w trakcie oceny okresowej.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Dostosowanie kompetencji pracowników (w każdym wieku) do potrzeb pracodawcy.
- Mniejsze ryzyko ewentualnych roszczeń ze strony pracowników – uniknięcie poczucia dyskryminacji w dostępie do działań rozwojowych.
- Większe szanse na utrzymanie dojrzałych pracowników w firmie.
- Wyższy poziom motywacji i zaangażowania pracowników.

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50+**

- Możliwość rozwoju zawodowego.
- Większe szanse na awans.
- Wyższa motywacja do podejmowania działań rozwojowych.
- Zwiększenie szans na zatrudnienie.
- Wzmacnianie poczucia własnej wartości.
- Poczucie stabilności zatrudnienia.

## Praktyka 8: monitorowanie możliwości i potrzeb rozwojowych pracowników

Warunkiem skuteczności działań rozwojowych, w tym adresowanych do dojrzałych i starszych pracowników, jest stałe monitorowanie wymagań na poszczególnych stanowiskach (wraz z rozwojem firmy mogą się one zmieniać), a także ocena potencjału pracowników. Zestawienie tych informacji pozwala ustalić luki kompetencyjne i może być podstawą podjęcia decyzji o konkretnych działaniach rozwojowych, np. o wysłaniu pracownika lub grupy pracowników na szkolenie.

Konieczne jest także systematyczne badanie, choćby w trakcie oceny okresowej, potrzeb rozwojowych pracowników, w tym osób w wieku 50+. Niektórzy pracodawcy zakładają z góry, że dojrzali pracownicy nie chcą lub nie muszą się szkolić. To prosta droga do utrwalania stereotypów i dyskryminacji. Tymczasem pracownik 50+ może charakteryzować się olbrzymią potrzebą rozwoju, chętnie brać udział w szkoleniach i dzielić się swoją wiedzą z innymi pracownikami bądź z różnych powodów odczuwać zmęczenie pracą i adresowanymi do niego działaniami rozwojowymi. Oba przypadki wymagają zupełnie innego podejścia i zastosowania różnych mechanizmów, by zatrzymać pracownika w firmie.

Należy również brać pod uwagę możliwości rozwoju pracowników dojrzałych. Tworzenie oddzielnych grup szkoleniowych złożonych z pracowników 50+ nie wydaje się dobrym pomysłem, ponieważ takie rozwiązanie pogłębia stereotypy i dezintegruje zespół. Warto jednak przed szkoleniem sprawdzić, czy wszyscy dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do efektywnego uczestnictwa w szkoleniu – czy nie należy np. zadbać o wcześniejsze wyrównanie poziomu wiedzy w danej grupie.

Po szkoleniu koniecznie trzeba zbadać poziom satysfakcji uczestników. Można w tym celu wykorzystać prostą ankietę badawczą. Pozyskane informacje pozwolą nam w przyszłości podejmować bardziej efektywne działania rozwojowe oraz trafniej dobierać tematykę i metody szkoleniowe do możliwości i potrzeb pracowników 50+.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezbędne są chęć ze strony pracodawcy i wdrożenie systematycznego badania potrzeb rozwojowych pracowników 50+. W dużych firmach służą temu systemy ocen pracowników wykorzystujące różne narzędzia (np. ankiety). **W małej firmie najprostszym i najskuteczniejszym sposobem oceny potrzeb pracownika jest rozmowa z nim.**

**Korzyści dla pracodawcy**
- Racjonalne gospodarowanie budżetem szkoleniowym.
- Wdrażanie działań rozwojowych dostosowanych do potrzeb i możliwości pracowników, w tym pracowników 50+.
- Wyższy poziom motywacji pracowników do podejmowania działań rozwojowych.
- Utrzymanie aktywności zawodowej dojrzałych pracowników.

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50+**
- Możliwość rozwoju zawodowego.
- Zwiększona szansa na utrzymanie zatrudnienia.
- Wzrost motywacji do podejmowania działań rozwojowych.

Po 45.–50. roku życia znacząco spada aktywność szkoleniowa pracowników. W tym wieku przestają wierzyć, że zdobywanie nowych kompetencji może im się jeszcze przydać. Dlatego promowanie kształcenia ustawicznego jest szczególnie istotne w tej właśnie grupie pracowników i powinno być elementem zarządzania wiekiem w każdej organizacji.

## Praktyka 9: zachęcanie pracowników, w tym osób w wieku 50+, do kształcenia ustawicznego

W tym celu pracodawca powinien przede wszystkim pobudzać aktywność pracowników w obszarach, które są przedmiotem oceny okresowej. Może wdrażać również programy motywujące pracowników do rozwoju, oferując np. specjalne dodatki bądź premie za aktywność szkoleniową. Należy także stwarzać w firmie warunki sprzyjające rozwojowi, m.in. przez przyznawanie pracownikom dodatkowych dni wolnych na udział w szkoleniu lub w egzaminie. Ważne jest także informowanie ich o dostępnych na rynku ofertach szkoleń finansowanych z EFS, które szczególnie często są adresowane właśnie do pracowników z grup wiekowych 45+ i 50+.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Programy motywujące pracowników do rozwoju wymagają zwykle dodatkowych nakładów. W przypadku dni wolnych na udział w szkoleniu trzeba liczyć się także z kosztami absencji. Jednak korzyści (także finansowe) wynikające z nabycia nowych umiejętności i uprawnień bądź poszerzenia wiedzy przeważają nad wydatkami związanymi z ich uzyskaniem. Warto także pamiętać, że duża część kosztów szkoleń może być finansowana za pośrednictwem funduszu szkoleniowego, o którym więcej w opisie kolejnej praktyki.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Większa motywacja pracowników do podejmowania działań rozwojowych.
- Ciągłe podnoszenie kompetencji zespołu.
- Większe zaangażowanie pracowników.

**Korzyści dla pracowników, w tym dla pracowników 50+**

- Nowe możliwości zdobywania kompetencji i wiedzy.
- Zintensyfikowana motywacja do rozwoju.
- Zwiększenie szans na rynku pracy.

## Praktyka 10: korzystanie z różnych form dofinansowania kursów i szkoleń zawodowych pracowników 50+

Pracodawcy zatrudniający osoby 50+ mogą skorzystać z dofinansowania kursów i szkoleń zawodowych organizowanych dla tej grupy wiekowej. Jego wysokość może sięgać 80%, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw – nawet 100% kosztów szkolenia.

Zgodnie z Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.) pracodawca może utworzyć **fundusz szkoleniowy** przeznaczony na pokrywanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników. Fundusz jest finansowany z wpłat pracodawcy, w wysokości nie niższej niż 0,25% funduszu płac. Warto podkreślić, że pracodawca ma prawo uwzględnić te wpłaty w kosztach uzyskania przychodów już w momencie przekazania ich na fundusz, a nie dopiero w czasie wydatkowania na konkretny cel.

Pracodawca może także liczyć na refinansowanie części kosztów szkoleń z **Krajowego Funduszu Szkoleniowego** – utworzonego z części środków Funduszu Pracy. Aby skorzystać z takiej możliwości, pracodawca musi wnieść wkład własny w wysokości 20% kosztów kształcenia ustawicznego, 80% kosztów sfinansuje zaś KFS. W przypadku mikroprzedsiębiorstw (firm zatrudniających do 10 osób) ze środków tego funduszu można pokryć nawet 100% kosztów kształcenia ustawicznego, jednak całość dofinansowania nie może przekroczyć 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika. Pracodawca może przeznaczyć te środki na:

- rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników,
- kursy i studia podyplomowe,
- egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabyte umiejętności, kwalifikacje i uprawnienia zawodowe,
- badania lekarskie i psychologiczne wymagane do rozpoczęcia kształcenia lub podjęcia pracy po jego ukończeniu,
- ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem.

W latach 2014–2015 Krajowy Fundusz Szkoleniowy ma w szczególności wspierać rozwój pracowników 45+.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezbędne są wola pracodawcy oraz odpowiednie środki przeznaczone na pokrycie kosztów kształcenia. Warunki skorzystania z dofinansowania kursów i szkoleń dla pracowników 50+ to: utworzenie funduszu szkoleniowego, złożenie wniosku do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo miejsce prowadzenia działalności, a także podpisanie umowy z urzędem na refundowanie kosztów szkoleń. Formularze wniosków są dostępne na stronach internetowych urzędów pracy.

W przypadku szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego należy monitorować ofertę instytucji, które je prowadzą, i przekazywać pracownikom informacje na temat aktualnie dostępnych kursów.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Niższe koszty inwestycji w rozwój dojrzałych pracowników.
- Podniesienie motywacji pracowników do podejmowania kształcenia.
- Zwiększenie konkurencyjności firmy dzięki inwestycjom w rozwój personelu.

**Korzyści dla pracowników 50+**
- Wzmocnienie kompetencji zawodowych.
- Wzrost motywacji do rozwoju.
- Zwiększenie szans na zatrudnienie.

## Praktyka 11: pracownicy 50+ w roli mentorów i trenerów wewnętrznych

Poza szkoleniami organizowanymi przez pracodawcę najważniejszym sposobem podnoszenia kwalifikacji pracowników w firmach z sektora MSP jest przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych kolegów. Takie działanie ma szczególne znaczenie w zawodach, w których pełną efektywność zdobywa się po latach pracy, a także w firmach i sektorach zagrożonych zjawiskiem luki kompetencyjnej. Ponadto przekazywanie wiedzy przez doświadczonych kolegów znakomicie sprawdza się w procesie wdrażania nowych pracowników do pracy.

Aby zapewnić transfer wiedzy w firmie, pracodawca powinien wyłonić i przygotować do nowych zadań trenerów wewnętrznych (szkolenia), mentorów (budowanie relacji mistrz – uczeń) i doradców. W rolach tych znakomicie sprawdzają się pracownicy 50+, dla których nowe zadania mogą stanowić atrakcyjną odmianę od rutynowych obowiązków lub zapoczątkować nowy etap w karierze i są zwykle źródłem ogromnej satysfakcji.

Wybierając pracowników do zadań trenerskich, trzeba wziąć pod uwagę nie tylko ich wiedzę i doświadczenie, lecz także predyspozycje do ich przekazywania.

Gdy już zidentyfikujemy osoby, które, naszym zdaniem, najlepiej sprawdzą się w tej roli, warto zainwestować w rozwój ich kompetencji trenerskich, np. w postaci warsztatów szkoleniowych, na których nauczą się, jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom.

Rola wewnętrznego trenera lub mentora może być dla pracownika 50+ nowym etapem kariery zawodowej lub zostać zrealizowana w formie dodatkowych zadań trenerskich wykonywanych poza dotychczasowymi obowiązkami. W tym drugim przypadku należałoby zdefiniować na nowo zasady organizacji czasu pracy i wynagradzania pracownika, np. przez wydzielenie 20% dotychczasowego czasu pracy na szkolenie i ocenę podopiecznych. Do realizacji zadań mentorów bądź trenerów można zaprosić również emerytowanych pracowników, którzy często podejmują te obowiązki w ramach umów cywilnoprawnych.

Interesującym rozwiązaniem zapewniającym transfer wiedzy w firmie jest także wprowadzenie **intermentoringu**, który polega na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy i umiejętności przez pracowników z różnych grup wiekowych. Starsi pracownicy przekazują młodszym swoje doświadczenia, swoistą tradycję i kulturę pracy przedsiębiorstwa, młodsi natomiast dzielą się z nimi aktualną wiedzą wyniesioną ze szkół bądź uczelni, umiejętnościami związanymi z obsługą nowoczesnych technologii itp.

**Mentoring i intermentoring znakomicie sprawdzają się zwłaszcza w małych firmach, których ograniczone możliwości budżetowe nie pozwalają na zbyt częste wysyłanie pracowników na szkolenia zewnętrzne.**

W załącznikach znajdują się przykłady programów szkoleniowych przygotowujących starszych pracowników do roli mentorów, a młodszych – do roli uczniów.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
W małych firmach pracodawca głównie powinien wspierać osoby starsze w naturalnym pełnieniu przez nie funkcji mentora bądź mistrza. W większych przedsiębiorstwach przydatne jest ustalenie zasad, na jakich osoby 50+ mają realizować swoje nowe obowiązki – jako etap w karierze lub nowa organizacja czasu pracy na dotychczasowym stanowisku.

Istotne jest również, aby obie strony – trener i uczeń – miały świadomość łączących je relacji i tego, czemu mają one służyć. Pracodawca powinien poinformować o takim rozwiązaniu wszystkich pracowników i stworzyć warunki wspierające transfer wiedzy, np. budować zespoły zadaniowe sprzyjające tworzeniu naturalnych stosunków mistrz – uczeń, organizować szkolenia w godzinach dogodnych dla obu zaangażowanych stron, definiować rolę doradców w poszczególnych działaniach firmy, zapewnić sale szkoleniowe.

Warto także na bieżąco weryfikować użyteczność wdrożonych rozwiązań w zakresie mentoringu i szkoleń wewnętrznych (np. na podstawie rozmów z pracownikami) i nieustannie je doskonalić.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Optymalne wykorzystanie wiedzy i kompetencji pracowników 50+.
- Utrzymanie i rozwijanie know-how przedsiębiorstwa.
- Kultywowanie dobrych praktyk i kultury organizacyjnej.
- Międzypokoleniowa integracja zespołu.
- Obniżenie kosztów szkoleń.

**Korzyści dla pracowników 50+**

- Wzrost poczucia własnej wartości.
- Rozwój kompetencji trenerskich.
- Budowanie autorytetu w zespole.
- Poczucie stabilności zatrudnienia.
- Postrzeganie zaawansowanego wieku pracownika jako atutu w firmie (synonimu wiedzy i doświadczenia).

**Korzyści dla ogółu pracowników**

- Możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń dojrzałych pracowników.
- Zacieśnianie relacji w zespole.

## Praktyka 12: planowanie ścieżek kariery zawodowej

Nie wolno ustalać granicy wieku, powyżej której nie jest już możliwy awans w firmie. Za dobrą praktykę należy uznać planowanie ścieżek kariery pracowników, dzięki czemu pracodawcy mogą optymalnie wykorzystywać ich kompetencje bez względu na wiek.

Na podstawie diagnozy potencjału pracownika buduje się scenariusz jego dalszego rozwoju w organizacji. Uwzględnia on nie tylko kolejne etapy kariery, lecz także warunki, jakie pracownik musi spełnić, by móc liczyć na zmianę zawodową (np. rodzaj kompetencji, które musi zdobyć). Ścieżki kariery przewidują też, w jaki sposób te kwalifikacje mogą być rozwijane, np. w jakich szkoleniach pracownik powinien wziąć udział.

Płaska struktura organizacyjna mniejszych firm utrudnia awansowanie pracowników w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, jednak kolejne etapy kariery mogą być wyznaczane również przez zmianę stanowiska na równorzędne, co umożliwia uzyskanie nowych kompetencji i ogranicza ryzyko wypalenia zawodowego, a także przez wymianę zadań pomiędzy pracownikami tego samego szczebla.

Ścieżki kariery powinny uwzględniać możliwości pracowników po osiągnięciu wieku 50+ i należy tak planować powierzanie obowiązków, aby jak najdłużej pozostawali oni aktywni zawodowo. Na tym etapie kariery mogą odgrywać m.in. role mentorów lub trenerów wewnętrznych, przekazując młodszym pracownikom swoją wiedzę i doświadczenie.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Aby skutecznie planować karierę, konieczne jest monitorowanie aktualnych kompetencji pracowników oraz wspieranie ich rozwoju przez odpowiednie wskazówki, szkolenia bądź zlecanie zadań, które umożliwiają zdobycie nowych kwalifikacji. Przydatne jest również wdrożenie w firmie profili kompetencyjnych, które opisują wymagania na poszczególnych stanowiskach. Pracownicy muszą znać te kryteria oraz wiedzieć, co mogą zrobić, aby zwiększyć swoje szanse na awans.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Wzrost motywacji i zaangażowania pracowników.
- Niższe koszty rekrutacji (zaplanowanie ścieżki kariery pozwala częściej wybierać kandydatów wewnętrznych).
- Optymalne dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb firmy (w ramach rozwoju zgodnego z planem kariery), co przełoży się na wzrost produktywności.
- Bardziej efektywne wykorzystywanie budżetu szkoleniowego.
- Możliwość utrzymania w firmie pracowników o wartościowych kompetencjach i unikalnych doświadczeniach.
- Ograniczenie ryzyka roszczeń ze strony starszych pracowników, którzy czują się pomijani w planowaniu awansów ze względu na swój wiek.

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50+**
- Możliwość rozwoju (w tym awansu) przez cały okres kariery zawodowej.
- Kompetencje dostosowane do potrzeb pracodawcy gwarantujące stabilność zatrudnienia.
- Wzrost motywacji i zaangażowania w pracę.
- Mniejsze obciążenia związane z optymalnym podziałem obowiązków na końcowym etapie kariery zawodowej.

## 3.3. OBSZAR 3: Ocena pracowników

### Praktyka 13: okresowa ocena pracowników

Dobrą praktyką jest systematyczne okresowe ocenianie pracowników. W **małych firmach** przyjmuje ono zwykle postać rozmowy prowadzonej przez bezpośredniego przełożonego, a ukierunkowanej na wskazanie pracownikowi jego mocnych stron i aspektów wymagających poprawy. Wyniki oceny mogą przekładać się na decyzje o awansie, zmianie wysokości wynagrodzenia, przesunięciu pracownika na inne stanowisko bądź wysłaniu go na szkolenie, są więc dla pracownika bardzo ważne. W dużych firmach w ramach tej praktyki wykorzystuje się bardziej skomplikowane formy pozyskiwania informacji od pracowników, np. ankiety bądź testy.

Warunkiem prawidłowego przebiegu tego procesu jest przejrzystość kryteriów, jakimi kieruje się firma podczas oceniania pracowników. Kryteria te muszą być obiektywne i mierzalne, np. wydajność i efektywność pracy, aktywność szkoleniowa pracownika, kompetencje, umiejętność przekazywania wiedzy innym pracownikom, poziom zaangażowania. Muszą być też w pełni jawne – znane wszystkim pracownikom.

Przy ocenie należy koniecznie uwzględnić potrzeby i możliwości wynikające z wieku i stanu zdrowia pracowników. W przypadku osób starszych szczególnie pożądane jest indywidualne podejście. Jeśli zauważamy spadek efektywności pracownika, powinniśmy ustalić, czy jest on w stanie w dalszym ciągu wykonywać swoje dotychczasowe obowiązki, czy może są już one dla niego zbyt obciążające. W takiej sytuacji pracodawca powinien w porozumieniu z nim ustalić rodzaj wsparcia, jakiego potrzebuje, np. w formie powierzenia mu mniej obciążających zadań. W trakcie oceny okresowej analizuje się także potrzeby rozwojowe pracowników oraz ich plany dotyczące przebiegu dalszej kariery, a w przypadku osób w zaawansowanym wieku – także tendencje do stopniowego zmniejszania aktywności zawodowej. W załączniku znajduje się przykładowy arkusz oceny pracownika.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Kluczową kwestią podczas oceniania pracowników są kompetencje kadry menedżerskiej (w które warto inwestować!), ponieważ to menedżerowie z reguły dokonują ewaluacji. Za niezbędne należy uznać również określenie i stosowanie obiektywnych i jasnych kryteriów oceny oraz przyjęcie indywidualnego podejścia do pracowników, uwzględniającego ich specyficzne możliwości na różnych etapach kariery zawodowej.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Możliwość optymalnego wykorzystania kompetencji i potencjału pracowników bez względu na ich wiek.
- Udzielenie starszym pracownikom wsparcia adekwatnego do ich potrzeb.
- Podejmowanie decyzji personalnych na podstawie profesjonalnej oceny pracowników.
- Zatrzymanie w firmie kreatywnych pracowników o zweryfikowanym potencjale.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Poczucie bezpieczeństwa i gwarancja zatrudnienia również na końcowym etapie kariery zawodowej.
- Możliwość przedstawienia przełożonemu własnej wizji dalszego przebiegu kariery zawodowej.
- Równe i indywidualne traktowanie pracowników.

## 3.4. OBSZAR 4: Motywowanie pracowników

### Praktyka 14: motywowanie pracowników do wydłużania aktywności zawodowej

Aby utrzymać wysoką motywację pracowników 50+, pracodawca powinien stwarzać warunki sprzyjające wydłużaniu ich aktywności zawodowej. Dobrą praktyką jest stosowanie systemu motywacyjnego, który promuje nie tylko wysoką wydajność, lecz także kompetencje, doświadczenie, pożądane nastawienie oraz dzielenie się wiedzą z młodszymi kolegami. Należy unikać natomiast automatycznych dodatków stażowych.

Stosowana przez firmę siatka płac powinna być przejrzysta – pracownik musi wiedzieć, dlaczego otrzymuje takie, a nie inne wynagrodzenie. Polityka płac powinna być wynikiem nie tylko hierarchii i stanowiska, lecz także oceny okresowej.

Jeśli pracownik nie może efektywnie wykonywać dotychczasowych obowiązków i konieczne jest przesunięcie go na inne stanowisko, jego zarobki powinny w miarę możliwości pozostać na tym samym poziomie, by zmiana obowiązków nie była traktowana jak degradacja.

Jeśli przedsiębiorstwo stosuje również pozafinansową strategię motywowania, warto pozwolić pracownikom na wybór świadczeń w ramach przeznaczonego na nie budżetu. Osoby starsze mają zwykle inne potrzeby niż młodsze, chętnie korzystają np. z dodatkowych pakietów zdrowotnych bądź ubezpieczeniowych. Na motywację pracowników 50+ wpływa także świadome angażowanie ich w przedsięwzięcia, których celem jest dzielenie się wiedzą z młodszymi pracownikami.

Najstarszym pracownikom warto zaoferować możliwość stopniowego ograniczania aktywności zawodowej, np. przez przydzielenie im dodatkowych dni wolnych od pracy albo umożliwienie częściowego świadczenia pracy z domu. Więcej o elastycznych formach zatrudnienia i czasie pracy w opisie praktyki 20.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Koszty personalne to trudny, ale ważny temat dla **małych i średnich przedsiębiorstw**, które zwykle nie mogą konkurować wysokością oferowanych wynagrodzeń z dużymi firmami. Tym istotniejsze jest zatem racjonalne gospodarowanie budżetem płacowym, a także tworzenie przejrzystych zasad wynagradzania. Kwestia sprawiedliwości polityki płacowej jest czasem ważniejsza dla pracowników niż sama wysokość pensji.

W małych i średnich firmach, ze względu na ich ograniczone budżety, szczególnie istotna jest motywacja pozafinansowa – dbanie o dobrą atmosferę, udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej, tworzenie klimatu sprzyjającego współpracy w zespole oraz docenianie doświadczenia i lojalności starszych pracowników.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Utrzymywanie wysokiej motywacji i zaangażowania pracowników bez względu na ich wiek.
- Niski poziom fluktuacji kadr.
- Zatrzymanie w firmie pracowników, w tym tych z najdłuższym stażem, posiadających unikalną wiedzę na temat organizacji.
- Pozytywna atmosfera w zespole.

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50 +**

- Przekonanie o sprawiedliwości systemu motywacyjnego.
- Poczucie bycia docenianym i szanowanym.
- Utrzymanie motywacji do pracy na różnych etapach kariery.
- Stabilność zatrudnienia również na końcowym etapie aktywności zawodowej.

## 3.5. OBSZAR 5: Ochrona zdrowia i profilaktyka zdrowotna

### Praktyka 15: dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy

Problemy zdrowotne to jeden z najczęstszych powodów przedwczesnego odchodzenia pracowników na emeryturę. Kwestiami podstawowymi z punktu widzenia pracodawcy są: regularne korzystanie z badań okresowych, a także identyfikowanie zagrożeń w miejscu pracy i ich usuwanie. **Zasady BHP** zobowiązują również do zapewnienia ergonomicznych warunków pracy, co oznacza, że stanowisko pracy powinno być dostosowane do właściwości fizycznych i psychicznych człowieka. Warunki, w jakich osoba pracuje, nie mogą prowadzić do pogorszenia się jej stanu zdrowia, np. ze względu na niewłaściwe oświetlenie, konieczność dźwigania dużych ciężarów lub utrzymywania przez dłuższy czas nieprawidłowej postawy ciała.

Dostosowanie stanowiska i warunków pracy ma szczególne znaczenie w przypadku pracowników 50+, gdyż pozwala z jednej strony utrzymać, a nawet podnieść ich produktywność, z drugiej zwiększa komfort i satysfakcję z wykonywania obowiązków.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezbędne elementy to: przestrzeganie przepisów BHP – regularne kierowanie pracowników na badania okresowe, weryfikowanie zagrożeń w miejscu pracy i usuwanie ich, a także analiza stanowisk pracy pod kątem ich ergonomii oraz wprowadzanie koniecznych zmian. Wiąże się to z nakładami finansowymi, lecz jest obowiązkiem każdego pracodawcy.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Ograniczenie ryzyka wypadków podczas pracy.
- Uniknięcie kar za nieprzestrzeganie przepisów BHP.
- Zminimalizowanie ryzyka roszczeń ze strony pracowników, których stan zdrowia pogorszył się w wyniku pracy w niewłaściwych warunkach.

- Zmniejszenie kosztów związanych z absencją chorobową.
- Wyższa wydajność pracy.

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50+**
- Mniejsze ryzyko wypadków i chorób zawodowych.
- Zachowanie zdrowia w dobrym stanie.

## Praktyka 16: profilaktyka zdrowotna i promowanie aktywnego stylu życia

Stan zdrowia w starszym wieku jest w dużej mierze uzależniony od stylu życia i sposobu odżywiania się. Za dobrą praktykę należy uznać promowanie w firmie aktywności fizycznej, np. przez opłacanie zajęć sportowych dla pracowników bądź organizowanie wyjazdów integracyjnych o takim charakterze.

W małych firmach mogą być to bardzo proste działania, m.in. tworzenie warunków sprzyjających dojazdom do pracy na rowerze (np. wydzielenie rowerowni lub ustawienie na terenie firmy stojaków na rowery).

Warto także popularyzować regularne poddawanie się badaniom lekarskim, przypominać pracownikom o terminach badań, organizować spotkania z lekarzami specjalistami i promować działania profilaktyczne. Jeśli firma dysponuje takimi możliwościami, powinna finansować również dodatkową opiekę medyczną i pakiety ubezpieczeniowe. Jest to szczególnie ważne dla pracowników 50+, gdyż wraz z wiekiem rośnie ryzyko występowania chorób, pracodawca może więc np. pokryć koszty okresowych badań wykrywających na wczesnym etapie cukrzycę bądź nowotwory.

Warto także propagować w firmie zasady zdrowego odżywiania się, m.in. organizując spotkania z ekspertami w tej dziedzinie. Mogą nam w tym pomóc instytucje pozarządowe promujące zdrowy styl życia.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Profilaktyka zdrowotna i promowanie aktywnego stylu życia wśród pracowników są zwykle związane z pewnymi nakładami, np. na dodatkowe badania bądź zajęcia sportowe. Wiele z opisanych powyżej działań wymaga jednak przede wszystkim wysokiej świadomości pracodawcy w tym zakresie i zrozumienia, że kondycja w dużej mierze zależy od stylu życia. Projektowanie wspólnych wycieczek w góry, zapewnienie stojaka na rowery bądź organizowanie spotkań z ekspertami we współpracy z organizacjami pozarządowymi wiążą się zwykle z niewielkimi kosztami, a mogą mieć znaczny wpływ na podejście pracowników do własnego zdrowia, a także na postrzeganie przez nich pracodawcy. Warto pamiętać, że kondycja w starszym wieku jest wynikiem wcześniejszego trybu życia, dlatego działania w sferach ochrony i promocji zdrowia powinny być skierowane do wszystkich pracowników – bez względu na ich wiek.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Znacząca poprawa kondycji zdrowotnej pracowników przekładająca się na niższe koszty absencji chorobowej.
- Pozytywny wizerunek pracodawcy umiejętnie dbającego o pracowników.
- Przyjazna atmosfera w pracy (dzięki wspólnemu udziałowi w zajęciach sportowych i wyjazdach integracyjnych).

**Korzyści dla pracowników, w tym pracowników 50+**

- Wyraźna poprawa kondycji zdrowotnej wszystkich pracowników bez względu na wiek.
- Profilaktyka umożliwiająca wczesne wykrycie wielu groźnych chorób.
- Pozytywna atmosfera w zespole.

## 3.6. OBSZAR 6: Kultura organizacyjna

### Praktyka 17: nieużywanie języka dyskryminującego ze względu na wiek

Elementem **kultury organizacyjnej** firmy jest język używany zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w kontaktach zewnętrznych. Za istotę dobrej praktyki w sferze komunikacji należy uznać nieużywanie słów, które mogą być dyskryminujące ze względu na wiek, a nawet obraźliwe, np. *szczawik*, *smarkacz* bądź *dziad*, *staruch*. Takie określenia w miejscu pracy, choć są obecne w potocznym języku, mogą być bardzo negatywnie odbierane przez osoby, których dotyczą. Eliminowanie tego typu dyskryminujących sformułowań powoduje, że środowisko pracy staje się bardziej przyjazne pracownikom w różnym wieku. Ma to także znaczenie w budowaniu wizerunku firmy w otoczeniu społecznym i biznesowym, wśród jej kooperantów, dostawców, a przede wszystkim klientów.

Wdrażanie dobrej praktyki polega przede wszystkim na informowaniu pracowników o obowiązujących zasadach, czyli nieużywaniu zwrotów dyskryminujących, i zwracaniu uwagi w codziennych kontaktach na to, aby zalecenia były przestrzegane. Istotne jest także, aby nie posługiwać się takimi zwrotami w dokumentach wewnętrznych i zewnętrznych firmy.

**Taka praktyka, bez dodatkowych nakładów, może być stosowana w każdej firmie, a powinna dotyczyć również nieużywania języka dyskryminującego kobiety.**

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Niezbędne są: świadomość i determinacja pracodawcy oraz kadry kierowniczej, a także konsekwencja w informowaniu pracowników o przyjętej praktyce. Konieczne jest także wyeliminowanie dyskryminujących określeń z dokumentów firmowych. Za niezwykle skuteczny i pomocny trzeba uznać również dobry przykład, który idzie z góry, czyli nieużywanie takich określeń przez samego pracodawcę i kadrę zarządzającą.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Poprawa atmosfery pracy, zwiększenie komfortu pracowników, a dzięki temu także ich motywacji.
- Zmniejszenie ryzyka konfliktów międzypokoleniowych.
- Wzmacnianie wśród pracowników korzystnego wizerunku pracodawcy.
- Pozytywne postrzeganie firmy w otoczeniu społecznym, przede wszystkim wśród obecnych i potencjalnych klientów, którzy są w różnym wieku.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Większy komfort oraz satysfakcja z wykonywanej pracy i związanego z nią poczucia bezpieczeństwa.
- Wzmacnianie relacji pracowniczych, w tym międzypokoleniowych.
- Poczucie dumy z pracy w organizacji niedyskryminującej ze względu na wiek.

## Praktyka 18: dbanie o przyjazną atmosferę pracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach

Pozytywna **atmosfera** w środowisku pracy jest podstawą zwiększania poczucia satysfakcji pracowników i ich motywacji. Istota tej praktyki polega na podejmowaniu działań służących budowaniu i podtrzymywaniu nastroju przyjaznego wszystkim, niezależnie od ich wieku. Skala i zakres tych działań zależą od chęci i możliwości pracodawcy, gdyż atmosfera w firmie jest determinowana wieloma czynnikami, na które może wpływać pracodawca – począwszy od niedyskryminującego języka (patrz: praktyka 17), przez udogodnienia dla osób w różnym wieku, a kończąc na działaniach służących budowaniu relacji międzypokoleniowych (wspomniane również w poprzedniej praktyce).

W kulturze organizacyjnej poza językiem ważne są także wewnętrzne zwyczaje służące wzmacnianiu relacji międzypokoleniowych. Mogą być to np. wspólne spotkania dla wszystkich pracowników, imprezy okolicznościowe, integrujące konkursy, w których nagrody przewidziano zarówno dla starszych, jak i młodszych pracowników, a także inicjatywy skierowane do zespołów międzypokoleniowych. Ponadto pracodawca może tworzyć warunki sprzyjające dzieleniu się swoimi pasjami pozazawodowymi zarówno przez starszych, jak i młodszych pracowników na spotkaniach bądź w wewnętrznych gazetkach/newsletterach papierowych lub elektronicznych. Nieco bardziej zaawansowane działania polegają na przygotowaniu kadry zarządzającej lub pracowników mających duży autorytet wśród załogi do roli wewnętrznych mentorów bądź mediatorów w konfliktach międzypokoleniowych.

Pomocna w budowaniu przyjaznej atmosfery jest także integracja pracowników poza miejscem pracy. Mogą być to wspólne wyjazdy, imprezy z udziałem pracowników i ich rodzin, zawody sportowe (turnieje piłkarskie, biegi masowe) bądź wspólne działania społeczne (np. wizyty w domach dziecka czy zbiórki na cele charytatywne). Ważne jest, aby te możliwości dotyczyły wszystkich pracowników bez względu na wiek. Na spotkania integracyjne można również zapraszać pracowników, którzy przeszli już na emeryturę. Pokazuje to obecnie zatrudnionym, że w firmie szanuje się osoby starsze.

Istotne jest, aby przejawy atmosfery niedyskryminującej ze względu na wiek były komunikowane na zewnątrz, np. w formie informacji na stronie internetowej firmy o karierach zawodowych młodszych i starszych pracowników, ich nagrodach bądź też nietypowych, unikalnych umiejętnościach pozazawodowych.

Ciekawym rozwiązaniem jest opracowanie i stosowanie przez firmę kodeksu postępowania, który określa najważniejsze zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie, a dotyczy m.in. relacji pracowniczych i niedyskryminacji. Przykład takiego kodeksu znajduje się w załączniku.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Podobnie jak w przypadku wielu innych praktyk najważniejsze jest świadome i konsekwentne wdrażanie przez pracodawcę działań służących budowaniu atmosfery przyjaznej pracownikom w różnym wieku. W przypadku małych firm jej tworzenie opiera się głównie na bezpośrednich relacjach między pracownikami i pracodawcą, dlatego tak ważne są postawa i zachowanie samego pracodawcy. W większych firmach, gdzie nie wszyscy dobrze się znają i wchodzą ze sobą w codzienne relacje, za pomocne w budowaniu przyjaznej atmosfery uznaje się inne działania opisane wyżej, a decydujące znaczenie ma przykład dawany przez kadrę kierowniczą różnych szczebli, ponieważ to na niej spoczywa obowiązek podtrzymywania pozytywnych relacji w codziennych kontaktach.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Zwiększenie satysfakcji pracowników, a dzięki temu również ich motywacji.
- Zmniejszenie ryzyka konfliktów międzypokoleniowych wśród pracowników oraz integracja zespołów pracowniczych.
- Wzmacnianie wśród pracowników pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz korzystne oddziaływanie na ich lojalność.
- Poprawa postrzegania firmy w otoczeniu społecznym, przede wszystkim wśród obecnych i potencjalnych klientów, którzy są w różnym wieku.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**
- Większy komfort oraz satysfakcja z wykonywanej pracy i związanego z nią poczucia bezpieczeństwa.
- Podnoszenie poczucia własnej wartości pracowników.
- Wzmacnianie relacji pracowniczych, w tym międzypokoleniowych.
- Poczucie dumy z pracy w organizacji niedyskryminującej ze względu na wiek.

## 3.7. OBSZAR 7: Organizacja pracy

### Praktyka 19: ocena stanowisk i warunków pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+

Ta praktyka polega na ocenie stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości starszych pracowników, a jej uzasadnieniem jest m.in. naturalne zjawisko spadku siły i sprawności fizycznej z wiekiem. Podtrzymanie produktywności pracowników wymaga więc wprowadzania takich udogodnień, które będą niwelować skutki pojawiających się ograniczeń, m.in. słabszego wzroku czy mniejszej wydolności fizycznej. Bardzo często wyniki oceny służą podjęciu decyzji o zmianie stanowiska pracy i są podstawą rekrutacji wewnętrznej (praktyka 3). Warto pamiętać o tym, że często nie jest to konieczne, wystarczy bowiem dostosowanie warunków pracy do potrzeb pracownika, m.in. poprawa oświetlenia bądź wentylacji, wyposażenie pomieszczenia w dodatkowe urządzenia ułatwiające wykonywanie czynności wymagających wysiłku (np. podnośniki, wózki widłowe) czy zakup większych monitorów lub klawiatur komputerowych, a także wprowadzenie dodatkowych przerw w pracy.

Ocena stanowisk i warunków pracy nie musi być dokonywana wyłącznie pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+, ale może dotyczyć pracowników w różnym wieku, w tym także osób niepełnosprawnych. W dużych firmach takie analizy tworzy się z reguły okresowo, np. raz w roku, na podstawie ankiet, wywiadów, nierzadko przeprowadzanych przez specjalistów od ergonomii. Na świecie stosuje się sprawdzone, kompleksowe narzędzia służące ocenie. Za przykład może posłużyć wykorzystywana także w Polsce metoda oceny stanowisk pracy EAWS (*European Assembly Worksheet*)[6]. Przeprowadzenie takiej analizy jest również elementem niektórych systemów jakości (np. ISO), które wdraża się w firmach.

W **małych firmach** nieefektywne byłoby stosowanie tego typu zaawansowanych instrumentów, znacznie lepiej sprawdza się w nich ocena przeprowadzana na bieżąco przez pracodawcę lub menedżera w ramach bezpośrednich relacji. Jeżeli w przedsiębiorstwie panuje atmosfera przyjazna pracownikom w różnym wieku, w tym 50+ (praktyka 18), to najprostszym rozwiązaniem jest sygnalizowanie potrzeby dostosowania stanowiska czy warunków pracy przez samych pracowników.

W załączniku znajduje się przykład kompetencyjnego opisu stanowiska pracy.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
W **małych firmach** wystarczą dobre relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami oraz informacja, że mogą zgłaszać potrzeby w zakresie dostosowania stanowisk i warunków pracy do swoich możliwości i potrzeb. W dużych firmach warto wykorzystywać systematyczniejszą ocenę wykorzystującą sprawdzone narzędzia.

[6] Więcej o tej metodzie pod adresem internetowym: http://www.tandfonline.com.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
W obu przypadkach jeśli pracodawca decyduje się wprowadzić stały system oceny, to powinien także zarezerwować pulę środków na dostosowanie stanowisk i warunków pracy oraz poinformować o tym pracowników, aby uniknąć ich rozczarowania faktem, że pewnych działań nie będzie w stanie podjąć, choć wynikają one z przeprowadzonej oceny.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Utrzymanie lub poprawa produktywności pracowników.
- Zwiększenie satysfakcji pracowników, a dzięki temu również ich motywacji.
- Zmniejszenie ryzyka wypadków podczas pracy i pogarszania się stanu zdrowia w związku z wykonywanymi obowiązkami.
- Wzmacnianie wśród pracowników pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz budowanie lojalności pracowników.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Możliwość utrzymania zatrudnienia przez osoby 50+, a także pracowników niepełnosprawnych.
- Większy komfort oraz satysfakcja z wykonywanej pracy i związanego z nią poczucia bezpieczeństwa.
- Wzrost poczucia własnej wartości pracowników.

## Praktyka 20: elastyczne formy i czas pracy dostosowane do potrzeb i możliwości osób 50+

Elastyczne modele zatrudnienia pozwalają na dostosowanie formy i czasu pracy do możliwości i potrzeb pracowników w różnym wieku i w odmiennych sytuacjach życiowych (np. matek z małymi dziećmi, niepełnosprawnych). W przypadku osób 50+ mogą być one odpowiedzią na wyzwania związane ze zmniejszającą się sprawnością fizyczną pracowników, koniecznością łączenia pracy z **opieką nad wnukami lub rodzicami** bądź przygotowaniem się do przejścia na emeryturę lub z nią samą.

Najczęściej spotykanym w ramach tej praktyki rozwiązaniem jest **elastyczny czas pracy**. Polega on na tym, że pracodawca umożliwia wybór godzin pracy w określonych ramach czasowych, np. wczesne przyjście do firmy i wyjście z niej albo analogicznie późne przyjście i wyjście, ewentualnie pracownik w uzgodnione z pracodawcą dni tygodnia wykonuje swoje obowiązki w zwiększonej normie, natomiast w pozostałe dni – nie przychodzi do pracy. Kluczowym zadaniem jest wspólne ustalanie grafiku przez obie strony.

Inne rozwiązanie to **elastyczne określanie i dopasowywanie czasu pracy w ramach zespołów pracowniczych.** Pracodawca pozostawia członkom zespołu możliwość ustalenia między sobą dogodnych dla wszystkich godzin pracy, pod warunkiem że nie ma to negatywnego wpływu na wykonywanie zadań przez cały zespół.

Część pracodawców decyduje się na **wprowadzanie dodatkowych, ponadnormatywnych przerw w pracy dla osób 50+**, niekiedy połączonych z możliwością skorzystania z zajęć relaksacyjnych bądź rehabilitacyjnych w miejscu pracy lub poza nim. Innym rozwiązaniem jest **wprowadzenie dnia wolnego raz w tygodniu lub miesiącu dla pracowników 50+ (z zachowaniem wysokości wynagrodzenia)**. Takie osoby mogą być także zwolnione z obowiązku pracy w godzinach nadliczbowych bądź nocnych.

W praktyce stosuje się również **stopniowe zmniejszanie liczby godzin pracy w okresie przed emeryturą**. Pracodawcy mogą także udzielać osobom w wieku 50+ urlopów wypoczynkowych na specjalnych zasadach, np. na dłuższy okres niż młodszym pracownikom, lub urlopów okolicznościowych, np. z okazji narodzin wnuka.

Niektórzy pracodawcy umożliwiają pracownikom 50+ **wykonywanie pracy z domu.** W ramach umowy pracownik przychodzi do biura w określone dni tygodnia, a w pozostałe – pracuje w domu i pozostaje do dyspozycji pracodawcy (kontakt telefoniczny, mailowy). Rozwiązanie to sprawdza się zwłaszcza w przypadku pracowników, którzy mają problemy ze zdrowiem lub są niepełnosprawni. Na wybranych stanowiskach możliwe jest także całkowite przejście na formę **telepracy,** która dzięki zastosowanym środkom komunikacji elektronicznej pozwala na wypełnianie obowiązków poza siedzibą pracodawcy.

W niektórych sytuacjach warto rozważyć także **zmniejszenie wymiaru czasu pracy**, np. do ¾ lub ½ etatu. Do elastycznych form zatrudnienia należy także *job sharing*, czyli **dzielenia stanowiska pracy**. Polega ono na tym, że kilka osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dzieli się tak obowiązkami, aby wypełnić zadania określone w ramach jednego stanowiska. W ten sposób można przekazywać wiedzę i doświadczenie młodszemu pracownikowi, który w przyszłości ma przejąć wszystkie obowiązki. Rozwiązanie to pozwala stopniowo ograniczać wymiar pracy pracownika 50+ na rzecz jego następcy.

Pracodawca może także zatrudniać emerytowanych pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych lub w ramach pracy na zastępstwo.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Wprowadzenie adekwatnych rozwiązań w ramach opisanej praktyki zależy przede wszystkim od sposobu organizacji pracy oraz jej specyfiki. Nie wszędzie i nie zawsze pracodawca może zastosować np. podział obowiązków lub telepracę. Ważne jest to, aby wdrażane rozwiązania brały pod uwagę zarówno potrzeby pracownika, jak i pracodawcy.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Elastyczne formy zatrudnienia nie mogą obniżać produktywności zatrudnionych osób lub zakłócać ich działania w firmie. Z drugiej jednak strony ich stosowanie nie powinno naruszać praw pracowniczych ani radykalnie pogarszać sytuacji pracownika wbrew jego woli. Przydatne jest wspólne ustalanie katalogu dopuszczalnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy oraz sposobów ich stosowania. Taka praktyka ułatwi ich akceptację przez obie strony.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Podtrzymanie lub poprawa produktywności zatrudnionych, w szczególności z grupy wiekowej 50+.
- Możliwość skuteczniejszego wykorzystania wiedzy praktycznej, doświadczenia i umiejętności pracowników starszych oraz emerytowanych.
- Zwiększenie satysfakcji osób zatrudnionych z wykonywanej pracy, a dzięki temu również pobudzenie ich motywacji.
- Wzrost efektywności zarządzania stanowiskami i narzędziami pracy oraz zasobami materialnymi.
- Wzmacnianie wśród pracowników pozytywnego wizerunku pracodawcy, a także budowanie ich lojalności.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Możliwość utrzymania zatrudnienia przez starszych pracowników.
- Perspektywa współpracy z firmą po przejściu na emeryturę.
- Możliwość godzenia pracy z życiem rodzinnym lub aktywnością społeczną.
- Większy komfort oraz satysfakcja z wykonywanej pracy i związanego z nią poczucia bezpieczeństwa.
- Możliwość korzystania przez młodszych pracowników z wiedzy i doświadczeń starszych.

## Praktyka 21: tworzenie zespołów międzypokoleniowych

Stosowanie tego rozwiązania wiąże się z aktywizacją starszych pracowników w roli doradców lub mentorów, opisaną wcześniej w praktyce 11. Polega ono na świadomym tworzeniu zespołów pracowniczych, wykonujących określone zadania, złożonych z pracowników młodszych i starszych. Może to służyć przekazywaniu wiedzy oraz doświadczeń zawodowych i/lub wzmacnianiu relacji międzypokoleniowych. Niekiedy takie zespoły są tworzone również po to, by łączyć potencjał i atuty pracowników w różnym wieku, np. otwartość na nowe pomysły i swoistą śmiałość młodszych z doświadczeniem i rozwagą starszych. Innym wariantem jest tworzenie grup projektujących produkty lub usługi skierowane do osób starszych, w których przydaje się pomysłowość młodych pracowników i znajomość potrzeb potencjalnego klienta przez pracowników 50+. Takie mieszane wiekowo zespoły pracownicze należy uznać za produktywne także wtedy, gdy obsługiwani przez nie klienci są także w różnym wieku.

Zróżnicowany wiekowo zespół to również gwarancja płynnej wymiany kadr i wzbogacania know-how w firmie. Pracodawca unika w ten sposób ryzyka luki kompetencyjnej, jeśli w przeszłości przyjmował do pracy osoby w tym samym wieku, które w podobnym czasie zaczną przechodzić na emeryturę. W zróżnicowanych zespołach rotacja jest zazwyczaj niższa, ponieważ dojrzali pracownicy cenią sobie stabilizację i są w związku z tym bardziej przywiązani do miejsca pracy.

Z powyższych względów pracodawca powinien obserwować, jak kształtuje się struktura wieku pracowników w jego firmie i ten sposób rekrutować nowe osoby, aby budować zróżnicowany wiekowo zespół.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Pracodawca musi określić, do jakich zadań z punktu widzenia firmy będą potrzebne mieszane wiekowo zespoły, i odpowiednio dobrać zarówno młodszych, jak i starszych pracowników. Wymaga to od niego wiedzy dotyczącej struktury wiekowej załogi. Konieczne jest także stworzenie takich warunków i organizacji pracy, aby zespoły międzypokoleniowe mogły sprawnie działać. Ich członkowie powinni być w pełni świadomi zarówno roli samych zespołów, jak i swoich obowiązków.

W **małych firmach** zespoły międzypokoleniowe to często naturalna konieczność, a rolą pracodawcy jest obserwowanie, w jaki sposób one funkcjonują, i ewentualnie podejmowanie działań w sytuacjach konfliktowych.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Możliwość przekazywania wiedzy, doświadczeń i umiejętności przez starszych pracowników oraz przygotowywania przez nich następców.
- Zachowanie w firmie ciągłości (często unikalnych) praktyk i kompetencji.
- Możliwość łączenia potencjału i atutów osób zróżnicowanych wiekowo.
- Podtrzymanie produktywności pracowników, w szczególności 50+.
- Wzmacnianie więzi międzypokoleniowych i integracja zespołów pracowniczych.
- Zwiększenie satysfakcji klientów.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**
- Możliwość utrzymania zatrudnienia przez starszych pracowników.
- Większy komfort oraz satysfakcja z wykonywanej pracy i związanego z nią poczucia bezpieczeństwa osób 50+.
- Możliwość rozwoju zawodowego młodszych pracowników dzięki korzystaniu z wiedzy, doświadczeń i umiejętności starszych.
- Większe poczucie bezpieczeństwa młodszych pracowników w ramach doświadczonych zespołów.

## 3.8. OBSZAR 8: Zwalnianie pracowników, zakończenie pracy

### Praktyka 22: niebranie pod uwagę kryterium wieku oraz uprawnień emerytalnych podczas podejmowania decyzji dotyczących zwolnień pracowników

Zgodnie z obowiązującym prawem i orzecznictwem **wiek nie może być jedyną ani główną przesłanką** do zwolnienia pracownika. W rzeczywistości jednak dość trudno dowieść, czy osiągnięcie określonego wieku lub uzyskanie uprawnień emerytalnych przez pracownika było jedyną bądź główną przyczyną zwolnienia z pracy. Z tego względu często podejmowane działania w tym zakresie zależą po prostu od woli pracodawcy. W ramach opisywanej praktyki podczas podejmowania decyzji o zwolnieniu pracownika nie bierze on pod uwagę (przynajmniej jako głównej przesłanki) wieku osoby zatrudnionej ani jej uprawnień do emerytury, ale przede wszystkim kieruje się użytecznością wiedzy i kompetencji zawodowych pracownika dla firmy.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Do wprowadzenia tej praktyki potrzebna jest w zasadzie wyłącznie **dobra wola** ze strony pracodawcy. Oczywiście istnieją zawody, które mogą wykonywać jedynie osoby w określonym wieku. Pracodawca może w takich sytuacjach– o ile ma to uzasadnienie – zaproponować osobie, która osiągnęła określony przepisami wiek, inne stanowisko pracy lub ją zwolnić, a następnie już jako emeryta zatrudnić m.in. w roli trenera lub doradcy.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Utrzymanie stabilności zatrudnienia, a w konsekwencji również ciągłości działań firmy.
- Możliwość korzystania z wiedzy, doświadczeń i umiejętności starszych pracowników i transfer tych zasobów.
- Zwiększenie satysfakcji pracowników, a dzięki temu również pobudzenie ich motywacji.
- Wzmacnianie wśród pracowników pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz budowanie ich lojalności.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Możliwość utrzymania zatrudnienia przez starszych pracowników.
- Perspektywa współpracy z firmą po przejściu na emeryturę.
- Możliwość korzystania przez młodszych pracowników z wiedzy, umiejętności i doświadczeń starszych.
- Większy komfort i satysfakcja z wykonywanej pracy, a także poczucie bezpieczeństwa.
- Wzmacnianie poczucia własnej wartości wśród pracowników.

## Praktyka 23: przygotowanie pracowników na zwolnienie oraz wsparcie w znalezieniu nowego zatrudnienia, w szczególności pracowników 50+

Praktyka ta jest często określana jako ***outplacement***. Jej odmianą są zwolnienia monitorowane, które reguluje Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.). Zgodnie z nią pracodawca, który zamierza rozwiązać umowę z co najmniej 50 pracownikami w okresie trzech miesięcy, jest zobowiązany do zastosowania programu zwolnień monitorowanych. Musi w związku z tym uzgodnić z właściwym powiatowym urzędem pracy zakres i formy pomocy dla osób tracących pracę, co dotyczy w szczególności pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Opisywana praktyka powinna obejmować nie tylko zwolnienia monitorowane, lecz także wszystkie przypadki pozbywania się pracowników, niezależnie od ich liczby. Pracodawca, w szczególności w sytuacji, w której zmuszony jest zwolnić pracowników z powodów od niego zależnych, musi pomóc im w znalezieniu nowego zatrudnienia. *Outplacement* dotyczy najczęściej pracowników 50+, ponieważ to oni w wielu przypadkach są zwalniani właśnie z przyczyn leżących po stronie pracodawcy.

W przypadku zwolnień monitorowanych to prawo określa zakres i warunki pomocy świadczonej przez pracodawcę. W pozostałych sytuacjach formy pomocy zależą od woli pracodawcy oraz jego możliwości organizacyjnych i finansowych.

Jedną z podstawowych form wsparcia zwalnianych pracowników jest poinformowanie ich o przysługujących im prawach i możliwościach uzyskania pomocy poza zakładem pracy (w urzędach pracy, agencjach zatrudnienia itp.). Pracodawca może również ułatwić im kontakt z urzędem pracy lub ich potencjalnymi, nowymi pracodawcami albo wysłać do innych firm o podobnym profilu aplikacje pracowników z listami referencyjnymi. Może dofinansować różnego rodzaju usługi na potrzeby zwalnianych pracowników, które wzmocnią ich pozycję na rynku pracy (doradztwo zawodowe, szkolenia zawodowe itp.), wykorzystując do tego fundusz szkoleniowy lub środki możliwe do pozyskania z Europejskiego Funduszu Społecznego. Niekiedy pracodawcy nawiązują współpracę z wyspecjalizowanymi firmami, które pomagają im przeprowadzić *outplacement*.

Jedną z możliwości kontynuowania drogi zawodowej przez zwolnionych pracowników 50+ jest założenie własnej działalności gospodarczej. Aby ocenić, czy jest to optymalne rozwiązanie w danym przypadku, można wykorzystać **Nawigator Przedsiębiorczości** – narzędzie, którego opis znajduje się w załączniku.

Szczególną formą przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość społeczna, rozwijająca się obecnie przy wsparciu państwa. Podstawową jej formą jest **spółdzielnia socjalna** – przykład takiego podmiotu prawa utworzonego przez osoby w wieku 50+ został opisany w załączniku.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Jeżeli pracodawca stosuje zwolnienia monitorowane, musi postępować zgodnie z odpowiednią ustawą. W pozostałych przypadkach do wdrożenia praktyki potrzebne są przede wszystkim wola pracodawcy oraz wiedza na temat praw pracowniczych i możliwości uzyskania wsparcia w poszukiwaniu zatrudnienia. Niektóre formy jej realizacji wymagają również środków finansowych (np. z funduszu szkoleniowego) potrzebnych do pokrycia kosztów szkoleń bądź doradztwa zawodowego.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Podtrzymanie lub wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej pracowników i w otoczeniu społecznym, w tym także w oczach jej klientów.
- Zwiększenie szans na akceptację zmian wprowadzanych w firmie ze strony pracowników, którzy w niej pozostają.
- Możliwość skorzystania ze wsparcia zewnętrznego (środki z Funduszu Pracy, dofinansowania unijne, wsparcie powiatowego urzędu pracy).

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**
- Zwiększenie szans na znalezienie zatrudnienia u innego pracodawcy lub podjęcie własnej działalności gospodarczej.
- Możliwość podniesienia dotychczasowych kwalifikacji zawodowych i/lub zdobycia nowych.
- Możliwość wzmocnienia kompetencji miękkich, w tym zdolności poruszania się na rynku pracy.
- Wzrost poczucia własnej wartości.

## Praktyka 24: przygotowanie do emerytury

Praktyka ta polega na wsparciu pracowników w przygotowaniu się do przejścia na emeryturę. Zakres pomocy zależy od chęci i możliwości pracodawcy. Minimalne wsparcie polega na poinformowaniu pracownika o tym, w jakich okolicznościach i na jakich warunkach może przejść na emeryturę oraz jakich formalności musi w związku z tym dopełnić. Pracodawca może także bezpośrednio mu w tym pomóc albo przyznać dodatkowe dni wolne. Inne, zaawansowane formy przygotowania pracownika do emerytury to m.in. organizowanie spotkań, szkoleń lub wsparcia doradczego w zakresie kwestii formalnych związanych z przejściem na emeryturę oraz przygotowaniem się do zmiany trybu życia (np. pomoc psychologa, dietetyka, lekarza).

Ciekawą formą przygotowania do emerytury jest również ułatwianie pracownikom płynnego przejścia od aktywności zawodowej do aktywności społecznej. Służą temu np. organizowane przez pracodawcę spotkania z organizacjami społecznymi lub działalność społeczna pracowników pod patronatem firmy. Inną formą wsparcia w tym procesie jest – stosowane przez niektórych pracodawców – stopniowe zmniejszanie liczby godzin pracy, co zmniejsza szok po przejściu w stan bierności zawodowej.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**

Tak jak w pozostałych przypadkach najistotniejsze są wola pracodawcy oraz wiedza na temat systemu emerytalnego, jaką posiadają pracownicy odpowiedzialni za sprawy kadrowe lub zarządzanie zasobami ludzkimi. W realizacji niektórych form przygotowania do emerytury niezbędne są nakłady finansowe, które mogą przynajmniej w części pochodzić z funduszu socjalnego lub szkoleniowego. Użyteczna dla pracodawcy we wdrażaniu opisywanej praktyki może być również współpraca z organizacjami pozarządowymi, urzędami pracy lub placówkami służby zdrowia.

**Korzyści dla pracodawcy**

- Wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, w szczególności wśród osób w wieku 50+, a także w otoczeniu społecznym.
- Wzmacnianie lojalności pracowników i ich poczucia bezpieczeństwa.
- Możliwość korzystania z wiedzy, doświadczeń i umiejętności starszych pracowników po przejściu przez nich na emeryturę.
- Perspektywa nawiązania współpracy z organizacjami społecznymi, która może być użyteczna także w ramach innych działań firmy związanych z jej społeczną odpowiedzialnością.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**

- Zwiększenie szans na satysfakcję z życia na emeryturze pomimo bierności zawodowej.
- Możliwość podjęcia aktywności społecznej – często połączona z perspektywą zdobycia nowych umiejętności społecznych i zawodowych.
- Wzmacnianie poczucia własnej wartości pracowników.

## Praktyka 25: współpraca z pracownikami firmy, którzy odeszli na emeryturę

Ta praktyka polega na podjęciu współpracy przez firmę z emerytowanymi pracownikami. Jej formy mogą być bardzo różne, w zależności od potrzeb i możliwości firmy oraz emerytów. Przedsiębiorstwo może po prostu dbać o ciągłość relacji – przesyłać życzenia świąteczne, zapraszać na spotkania okolicznościowe, najlepiej z udziałem wszystkich pracowników firmy, a nie tylko w wąskim gronie. Inną możliwością, opisywaną już wcześniej, jest kontynuacja zatrudnienia na innych zasadach, np. w formie umów cywilnoprawnych. Emerytowani pracownicy mogą także pełnić w firmie funkcję mentorów, trenerów lub doradców, w zależności od okoliczności i możliwości mogą robić to, pobierając wynagrodzenie, lub w formie wolontariatu. Jako społecznicy mogą być także włączeni w działania firmy o tym charakterze.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
W tym przypadku bardzo istotna jest wola pracodawcy. Przydatne może się okazać wyznaczenie osoby lub grupy osób, które będą koordynować współpracę z emerytowanymi pracownikami i staną się ich łącznikiem z firmą. Zatrudnianie byłych pracowników musi być uzasadnione potrzebami firmy, nie można wymagać od nich aktywności charytatywnej. Niektóre działania, np. organizowanie imprez okolicznościowych, mogą generować dodatkowe koszty, które warto finansować z funduszu socjalnego.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej obecnych i byłych pracowników.
- Wzrost lojalności pracowników i ich poczucia bezpieczeństwa.
- Możliwość korzystania z wiedzy, doświadczeń i umiejętności starszych pracowników po ich przejściu na emeryturę.

**Korzyści dla byłych pracowników**
- Szansa na dodatkową pracę na emeryturze (możliwość zwiększenia dochodów).
- Perspektywa podjęcia aktywności społecznej.
- Możliwość kontynuowania współpracy z byłym pracodawcą.
- Wzrost poczucia własnej wartości i przydatności.

**Korzyści dla ogółu pracowników**
- Możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń emerytowanych pracowników.
- Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa (dzięki wsparciu starszych pracowników i perspektywie własnej aktywności w okresie emerytalnym).

## 3.9. OBSZAR 9: Planowanie strategiczne

### Praktyka 26: strategia zarządzania wiekiem

Ta praktyka polega na tworzeniu i wdrażaniu przez pracodawców strategii zarządzania wiekiem, które w kompleksowy i długofalowy sposób uwzględniają różnorodne działania. Dzięki planowaniu strategicznemu i świadomemu łączeniu różnych praktyk można osiągnąć lepsze wyniki w strategii zarządzania wiekiem i racjonalniej wykorzystać przeznaczone na nią zasoby. Podejście strategiczne jest bardziej uzasadnione w dużych firmach, w których rezultaty oraz nakłady są znaczące. Jednak również w małych firmach takie projektowanie może mieć zastosowanie. Z reguły strategie zarządzania wiekiem obejmują okres 3–5 lat, choć warto zwrócić uwagę na to, że realne efekty z wdrażania tej polityki dość często pojawiają się w nieco dłuższym okresie, nawet do 10 lat. Strategie zarządzania wiekiem mogą być projektowane i realizowane autonomicznie bądź stanowić element szerszej strategii zarządzania zasobami ludzkimi (jak w praktyce 27).

Przed przystąpieniem do tworzenia strategii pracodawca powinien ocenić swoje dotychczasowe działania w tym zakresie. W załączniku znajduje się przejrzysty i użyteczny **test oceniający przyjazność pracodawcy dla pracowników 50+**.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Do wdrożenia praktyki potrzebna jest wola pracodawcy wsparta analizą użyteczności tworzenia i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmie. Za pomocne trzeba uznać również wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń i wiedzy w zakresie planowania strategicznego. Tak jak w przypadku innych równie kompleksowych działań niezbędne jest rzetelne monitorowanie wdrażania strategii zarządzania wiekiem i ocena efektów jej realizacji.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Zwiększenie skuteczności i efektywności stosowanych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem.
- Wzmacnianie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej pracowników i w otoczeniu społecznym.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**
- Stabilizacja zatrudnienia oraz możliwość utrzymania go przez starszych pracowników.

## Praktyka 27: uwzględnianie praktyk zarządzania wiekiem w planach i strategiach biznesowych firmy

Jeśli pracodawca z różnych względów nie wdraża strategii zarządzania wiekiem jako autonomicznego programu, to może uwzględnić elementy tej strategii w planach rozwoju firmy. Wymaga to uznania przez pracodawcę, że zróżnicowany wiekowo zespół pracowniczy jest istotnym atutem w budowania przewagi konkurencyjnej firmy bądź rozszerzaniu jej działalności. W tej perspektywie należy włączyć różnorodne działania z zakresu zarządzania wiekiem do planów związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. W małych firmach będzie to użyteczniejsza praktyka niż tworzenie strategii zarządzania wiekiem.

**Co jest potrzebne do wdrożenia praktyki?**
Do jej wdrożenia niezbędna jest wola pracodawcy wsparta analizą użyteczności wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem z punktu widzenia rozwoju firmy. Tak jak w przypadku innych planów lub projektów konieczne jest rzetelne monitorowanie wdrażania strategii zarządzania wiekiem i ocena efektów jej realizacji.

**Korzyści dla pracodawcy**
- Zwiększenie skuteczności i efektywności stosowanych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem.
- Wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej pracowników i w otoczeniu społecznym.

**Korzyści dla ogółu pracowników, w tym 50+**
- Stabilizacja zatrudnienia oraz możliwość utrzymania go przez starszych pracowników.

# 4. CO TRZEBA WIEDZIEĆ O STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEKIEM?

Niektórzy uważają, że zarządzanie wiekiem jest przydatne jedynie w dużych, zagranicznych firmach. Tymczasem każde przedsiębiorstwo może wykorzystywać takie rozwiązania i narzędzia – nawet takie, które ze względu na swoją wielkość nie ma działu kadr. Aby wdrożyć dobre praktyki w tym zakresie trzeba posiadać wiedzę o tym, czym jest zarządzanie wiekiem.

- **Nieuleganie stereotypom dotyczącym pracowników 50+**
  Większość stereotypów odnoszących się do osób w wieku 50+ jest po prostu nieprawdziwa. Jeszcze 10–15 lat temu można było pracownikom w tym wieku zarzucić, że nie rozumieją rzeczywistości rynkowej, gdyż wychowali się i przepracowali większość życia w innych realiach. Osoby, które dziś są w wieku 50–60 lat, mają około 30-letni staż pracy i znają dość dobrze obecną gospodarkę rynkową. Ponadto z każdym rokiem rośnie udział osób wykształconych w tej grupie wiekowej. Pracownicy 50+ mają często bogate doświadczenie, unikalną wiedzę, doskonale znają firmę i są lojalni. Badania dowiodły, że o chęci rozwoju czy zaangażowaniu w pracę nie decyduje wiek, ale cechy indywidualne człowieka[7]. W takiej sytuacji wszelka dyskryminacja pracowników ze względu na wiek musi zostać uznana za nieuzasadnioną, a wręcz szkodliwą dla firmy. Przedsiębiorca powinien nie tylko ograniczać wpływ stereotypów dotyczących wieku na własne decyzje organizacyjne, lecz także uświadamiać ich szkodliwość pracownikom, zwłaszcza zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.

- **Świadomość zmian demograficznych i ich konsekwencji dla rynku pracy**
  Większość małych i średnich przedsiębiorstw bierze pod uwagę w zarządzaniu jedynie bieżącą sytuację rynkową. Tymczasem na rynek pracy mają wpływ zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa), których skutki – w zależności od obszaru działania firmy – są odczuwalne już dziś (zjawisko luki kompetencyjnej w niektórych branżach) lub będą odczuwalne w perspektywie od kilku do kilkunastu lat. Nawet jeśli w chwili obecnej pracodawcy nie mają problemów z rekrutacją, za jakiś czas mogą się borykać z poważnym niedoborem pracowników, zwłaszcza młodych. Świadomość przemian demograficznych pozwala firmie lepiej przygotować się do nowych warunków na rynku pracy i odpowiednio wcześniej wdrażać mechanizmy zarządzania wiekiem. Warto zatem śledzić te zmiany, a także pogłębiać u menedżerów wiedzę dotyczącą zagadnień związanych ze starzeniem się kadry pracowniczej.

- **Kompetencje z zakresu zarządzania ludźmi**
  W zarządzaniu wiekiem nie chodzi o tworzenie nowych instrumentów lub systemów, lecz o taki dobór narzędzi zarządzania ludźmi (HR), które umożliwią zorganizowanie środowiska pracy przyjaznego pracownikom w różnym wieku, w tym osobom w wieku 50+.

[7] M. Pancewicz, *Zarządzanie wiekiem a stereotypy*, www.50plus.gov.pl.

Z tego względu warto inwestować w kompetencje z zakresu zarządzania, ponieważ ich wysoki poziom w naturalny sposób eliminuje takie zjawiska jak dyskryminacja i pozwala uznać ludzi za najcenniejszy kapitał firmy. Stąd już tylko krok do zrozumienia roli i wdrożenia zarządzania wiekiem w organizacji.

- **Dostrzeganie zależności między pozytywnym wizerunkiem pracodawcy/firmy a korzyściami ekonomicznymi**
  Potencjalne korzyści wizerunkowe, będące efektem wdrożenia strategii zarządzania wiekiem, są często uznawane w firmach za mniej ważne od argumentów *stricte* ekonomicznych. Tymczasem standardy dobrego zarządzania, tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy i uczciwość wobec pracowników, w tym osób w wieku 50+, mogą przełożyć się na konkretne korzyści biznesowe – niższe koszty rekrutacji i rozwój pracowników oraz lojalność klientów i kontrahentów.

- **Planowanie zasobów ludzkich**
  Przedsiębiorca lub menedżer musi planować niezbędne zasoby – dotyczy to także zasobów ludzkich. Brak projektowania w tym zakresie może narazić firmę na rozpad zespołu lub odpływ cennej wiedzy z organizacji, np. w wyniku jednoczesnego odejścia kilku kluczowych pracowników na emeryturę.

- **Wiedza dotycząca form wsparcia oferowanych przez państwo pracodawcom zatrudniającym osoby w wieku 50+**
  Wielu pracodawców uważa, że państwo w niewystarczającym stopniu wspomaga zatrudnienie pracowników 50+. Jednocześnie jednak tylko część z nich zna dostępne formy wsparcia i je wykorzystuje. Gama możliwości jest znaczna – dofinansowanie kosztów wynagrodzenia zatrudnianego bezrobotnego 50+, prace interwencyjne, staże, częściowe pokrycie wydatków na wyposażenie i doposażenie stanowiska pracy, refundacja kosztów doszkalania pracownika i składek na ubezpieczenia społeczne. Najczęściej to właśnie brak wiedzy dotyczącej tych narzędzi uniemożliwia pracodawcom świadome z nich korzystanie.

- **Świadomość, że podejście niedyskryminujące nie oznacza takiego samego traktowania wszystkich pracowników**
  Pracodawcy mają bardzo silnie zakorzenione przekonanie o konieczności równego traktowania wszystkich pracowników. To przekonanie rodzi w nich obawy przed wdrażaniem narzędzi zarządzania wiekiem, które – w ich opinii – mogą stawiać pracowników starszych w uprzywilejowanej sytuacji i prowadzić do dyskryminacji osób młodszych. Tymczasem w zarządzaniu wiekiem chodzi o **równe, ale różne** (dostosowane do możliwości i wieku) traktowanie pracowników. Ponadto z wdrożenia narzędzi zarządzania wiekiem czerpią korzyści osoby z różnych pokoleń, nie tylko z grupy 50+.

- **Wiedza dotycząca narzędzi zarządzania wiekiem**
  Ze względu na zmiany demograficzne zarządzanie wiekiem jest obecnie tematem dość popularnym. Szkolenia z tego zakresu, także dofinansowane ze środków unijnych, oferuje wiele instytucji. Pojawia się również sporo publikacji i poradników na ten temat, a część dostępna jest w internecie – istnieje zatem wiele źródeł inspiracji. Podczas procesu wdrażania można także skorzystać z pomocy zewnętrznego konsultanta, jednak trzeba na ten cel zarezerwować dodatkowe środki.

- **Identyfikacja narzędzi zarządzania wiekiem, które przyniosą firmie i pracownikom największe korzyści**
  Wybór narzędzi zarządzania wiekiem jest bardzo szeroki, bardziej różnorodny niż opisany w tym poradniku. Jednak w praktyce każda firma wybiera rozwiązania dostosowane do swoich potrzeb i możliwości. Wdrożenie takich praktyk należy poprzedzić dokładną analizą sytuacji, która pozwoli na zdiagnozowanie najważniejszych problemów oraz wybór jednego lub kilku narzędzi, które przyniosą firmie i pracownikom najwięcej korzyści.

- **Planowanie zasobów niezbędnych do wdrożenia strategii zarządzania wiekiem**
  Zarządzanie wiekiem nie musi wiązać się z dużymi inwestycjami. Nawet w mikrofirmach można wdrażać proste rozwiązania przeciwdziałające dyskryminacji ze względu na wiek i tworzące środowisko pracy przyjazne pracownikom z różnych grup wiekowych, w tym osobom 50+. Jednak wykorzystanie niektórych narzędzi pociąga za sobą koszty – zarówno bezpośrednie, związane z samym rozwiązaniem lub zatrudnieniem zewnętrznego konsultanta, jak i pośrednie, np. wynikające z potrzeby zaangażowania osób odpowiedzialnych za wdrożenie praktyk po stronie firmy.

- **Efektywna komunikacja z pracownikami**
  Zarządzanie wiekiem to rozwiązanie, które powinno służyć pracownikom, dlatego konieczne jest poznanie ich potrzeb oraz włączenie ich samych w proces wdrażania. Gwarantuje to właściwe odczytanie intencji pracodawcy, zwiększa zaufanie do niego i zapewnia zaangażowanie pracowników. Warto także badać poziom ich satysfakcji z wprowadzonych rozwiązań (m.in. w bezpośrednich rozmowach). Pozwala to na szybkie identyfikowanie ewentualnych problemów i wprowadzanie zmian już na etapie pilotażu czy wdrażania strategii.

# 5. KTO LUB CO MOŻE POMÓC WE WDRAŻANIU ZARZĄDZANIA WIEKIEM?

W ramach rządowej strategii przeciwdziałania wykluczeniu oraz aktywizacji zawodowej osób 50+, w tym programu „Solidarność Pokoleń. Działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób 50+", wprowadzono kilka udogodnień dla pracodawców zatrudniających osoby doświadczone. Katalog dostępnych form wsparcia dodatkowo został wzbogacony dzięki nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która weszła w życie 27 maja 2014 r. Warto wziąć je pod uwagę, planując wdrożenie programu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Jedną z najbardziej atrakcyjnych form wsparcia zatrudnienia dojrzałych pracowników jest **dofinansowanie wynagrodzeń zatrudnianych osób bezrobotnych 50+** (do 30% minimalnego wynagrodzenia za pracę). Takie dofinansowanie przysługuje pracodawcy przez okres 12 miesięcy w przypadku zatrudnienia bezrobotnych pomiędzy 50. a 60. rokiem życia oraz przez okres 24 miesięcy, jeśli zatrudnia bezrobotnych powyżej 60. roku życia (więcej o tej formie wsparcia można przeczytać w opisie praktyki 10: korzystanie z różnych form dofinansowania kursów i szkoleń zawodowych pracowników 50+).

Jednocześnie firma, która zatrudnia nowego pracownika powyżej 50. roku życia, przez pierwszy rok od podpisania umowy jest **zwolniona z odprowadzania składek** do Funduszu Pracy oraz Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Ulga ta przysługuje pracodawcy zatrudniającemu osobę powyżej 50. roku życia, która przez 30 dni pozostawała w ewidencji osób bezrobotnych. Pracodawca jest też zwolniony z opłat na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w przypadku każdego zatrudnionego pracownika, który skończył 55 lub 60 lat (odpowiednio dla kobiet i mężczyzn). Zwolnienie to jest bezterminowe i przysługuje zarówno w przypadku obecnych pracowników, jak i osób nowo zatrudnionych[8].

**Krótszy jest również okres opłacania urlopu chorobowego za pracownika 50+**. W przypadku osób młodszych pracodawca za czas choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną jest zobowiązany wypłacać pracownikowi 80% wynagrodzenia przez okres 33 dni, w przypadku osób w wieku 50 i więcej lat – przez okres 14 dni[9].

Poszukując kandydata do pracy, warto zwrócić się do **powiatowych urzędów pracy**, które oferują m.in. możliwość zatrudnienia pracownika 50+ do prac interwencyjnych[10], na staż[11] oraz w ramach przygotowania zawodowego dorosłych[12].

---

[8] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 104b).

[9] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.).

[10] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 51 i 56) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz.U. z 2014 r., poz. 864).

[11] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 2 ust. 1 pkt 34, art. 49, 53) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz.U. z 2009 r. Nr 142, poz. 1160).

[12] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 2 ust. 1 pkt 27a, 29a, 29b, art. 53a-m) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 kwietnia 2009 r. w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych (Dz.U. z 2009 r. Nr 61, poz. 502).

Powiatowe urzędy pracy mogą przyznać również **pomoc finansową na wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy**[13], na którym zostanie zatrudniona osoba bezrobotna skierowana przez urząd, a także **jednorazowy zwrot wydatków na składki na ubezpieczenie społeczne** w wysokości do 300% minimalnego wynagrodzenia (dla pracodawcy zatrudniającego osobę bezrobotną w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy)[14]. Na mocy umowy z urzędem pracy pracodawca może też skorzystać z **dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników** z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wysokość dofinansowania może obejmować 80% kosztów szkolenia, a w przypadku mikrofirm – nawet 100%[15] (więcej o tej formie dofinansowania można przeczytać w opisie praktyki 10: z obszaru Rozwój indywidualny i kształcenie pracowników: szkolenia, planowanie ścieżek kariery).

Aby zapewnić pracownikom 50+ możliwości rozwoju, warto korzystać ze szkoleń i usług doradztwa zawodowego finansowanych ze środków unijnych lub państwowych. Bezpłatne szkolenia są prowadzone przez fundacje, stowarzyszenia i jednostki samorządowe, np. powiatowe urzędy pracy. Listę szkoleń finansowanych z Europejskich Funduszy Społecznych, w tym szkoleń dla pracujących, można znaleźć m.in. na stronie http://www.fundusze-europejskie.pl/bezplatne-szkolenia/. Jeżeli w ofercie lokalnego urzędu pracy nie ma odpowiedniego szkolenia, można samodzielnie poszukać takiego kursu wśród ofert na rynku i zwrócić się do urzędu z prośbą o jego sfinansowanie (wnioskującym musi być pracownik). Zgodnie z obowiązującymi regulacjami o sfinansowanie szkolenia indywidualnego może ubiegać się nie tylko osoba bezrobotna, lecz także „pracownik bądź osoba wykonująca inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą, zainteresowana pomocą w rozwoju zawodowym, w wieku 45 lat i powyżej, zarejestrowana w Urzędzie Pracy”[16].

Interesujące projekty systemowe dla przedsiębiorców oferuje **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**. W latach 2009–2013 Agencja prowadziła ogólnopolski projekt *Z wiekiem na plus,* w ramach którego przedsiębiorstwa mogły liczyć na nieodpłatne szkolenia i usługi doradcze. W czasie trwania projektu powstała również seria opracowań i poradników dotyczących zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a także strona internetowa www.zarzadzaniewiekiem.pl, na której udostępniono te zasoby. Obecnie Agencja prowadzi projekt systemowy *Zarządzanie kompetencjami w MSP* (2012–2015), który ma na celu wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw we wdrażaniu systemu zarządzania kompetencjami, m.in. przez przygotowanie dla tych przedsiębiorstw planów rozwoju kompetencji, szkolenia i usługi doradcze[17].

---

[13] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 46) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r., poz. 846).

[14] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 47) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz.U. 2014 r., poz. 864).

[15] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 2 ust. 1 pkt 37, art. 69) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie przyznawania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (Dz.U. z 2014 r., poz. 639).

[16] Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.), Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych (Dz.U. z 2004 r. Nr 236, poz. 2365), Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie przyznania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (Dz.U. z 2014 r., poz. 639).

[17] Więcej informacji: http://pokl.parp.gov.pl.

W latach 2009–2011 Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce prowadziła z kolei projekt *Zysk z dojrzałości*, który był skierowany do pracodawców, specjalistów HR oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy. W ramach projektu prowadzono m.in. warsztaty. Powstał również portal www.zysk50plus.pl, w którym można obecnie znaleźć wiele interesujących informacji na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, w tym przykłady dobrych praktyk, zarówno w polskich, jak i zagranicznych firmach.

Płatne szkolenia z zakresu zarządzania wiekiem oferuje wiele instytucji szkoleniowych i doradczych. Bazę szkoleń można znaleźć np. w serwisie internetowym www.inwestycjawkadry.pl. Zewnętrzni konsultanci mogą nas także wesprzeć w projektowaniu i wdrożeniu całościowego systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

Dla pracodawców zainteresowanych wdrażaniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, czy szerzej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, użyteczne mogą być opisy dobrych praktyk oraz informacje o ciekawych publikacjach, przydatnych stronach internetowych i organizacjach doradczych, które znajdują się w załącznikach.

Wiele projektów, których celem jest aktywizacja zawodowa osób 50+, było dotychczas finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007–2013. Problem aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i poszukujących pracy, w tym także osób 50+, został również uwzględniony w przyjętym w grudniu 2014 roku **Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020**, który będzie finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. Większość działań aktywizacyjnych będzie realizowana również w ramach **Regionalnych Programów Operacyjnych** w części finansowanych z EFS[18].

[18] Więcej informacji: www.funduszeeuropejskie.gov.pl.

# 6. ZAŁĄCZNIKI

## 6.1. Przykłady firm stosujących dobre praktyki zarządzania wiekiem (stan na połowę 2013 roku)

### Centrum Techniki Okrętowej (CTO S.A.)

#### Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Centrum Techniki Okrętowej S.A. jest średnim przedsiębiorstwem, które działa jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa. Ma siedzibę w Gdańsku. Działa od 1971 roku. Zatrudnia obecnie ok. 130 pracowników, z czego ⅓ stanowią osoby w wieku 50+. Centrum Techniki Okrętowej (CTO) to jednostka naukowa i centrum projektowe, którego podstawowym zadaniem jest prowadzenie usługowej działalności badawczo-rozwojowej i projektowej na rzecz kontrahentów przemysłowych. Spółka działa na rzecz podmiotów przemysłowych, oferując im wyniki badań stosowanych i prac projektowych, oraz współpracuje z wieloma jednostkami naukowymi.

#### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Przyczyną konieczności uregulowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w polityce zarządzania zasobami ludzkimi CTO S.A. była obserwowana od dłuższego czasu luka pokoleniowa w zawodach inżynierskich oraz zawodach związanych z transportem wodnym. Bezpośrednio zadecydowały o tym trzy rodzaje przesłanek.

Przesłanki generalne:

- obserwowany problem starzenia się i kurczenia zasobów ludzkich w przemyśle morskim wymagający nowego podejścia do zarządzania, w tym zarządzania wiekiem,
- coraz większy udział pracowników w wieku 50+ w strukturze zatrudnienia CTO, w związku z tym zagrożenie utraty kluczowych kompetencji firmy, na które składają się wiedza i doświadczenie zasobów ludzkich,
- dążenie do zintegrowanego podejścia do zarządzania i aktywizowania pracowników w wieku 50+ w celu sprostania zmieniającym się warunkom rynkowym oraz zapewnienia przedsiębiorstwu konkurencyjności i stabilnej pozycji na rynku.

Przesłanki organizacyjne:

- utrzymanie zatrudnienia pracowników starszych lub ich zatrudnianie, co daje pracodawcy dostęp do nieocenionego doświadczenia zawodowego i umiejętności,
- utrzymanie zatrudnienia starszych pracowników, co zagwarantuje zbilansowanie zasobów ludzkich (młodość – dojrzałość) – wartość dodana w odniesieniu do etyki zawodowej,
- naturalna wymiana wiedzy i transfer umiejętności,
- utrzymanie zatrudnienia starszej, doświadczonej kadry jako minimalizacja ryzyka utraty ważnych dla rozwoju firmy umiejętności, a także jako czynnik, który może wpłynąć na zwiększenie udziału firmy w rynku,
- zróżnicowanie wiekowe, które jest siłą pobudzającą motywację w miejscu pracy, naturalnym połączeniem doświadczenia, wiedzy i umiejętności, a także czynnikiem pozwalającym doskonalić obszary eksperckie.

Przesłanki dotyczące utrzymania wysokich kompetencji:

- potrzeba inwestowania w umiejętności i kwalifikacje starszych pracowników (zarządzanie wiekiem),
- przekonanie, że wiedza i umiejętności starszych pracowników potwierdzone długoletnim doświadczeniem stanowią specjalny zasób firmy w rozumieniu jej aktywów,
- pewność, że takie cechy, jak: dokładność, niezawodność oraz zdolność do precyzyjnej komunikacji z klientami, są charakterystyczne dla pracowników starszych,
- dostrzeżenie związku między przedwczesną utratą umiejętności charakterystycznych dla pracowników starszych lub wymianą doświadczonych pracowników na młodszych a wzrostem ryzyka finansowego dla firmy.

Pierwsze instrumenty wspierające zarządzanie wiekiem wprowadzono w firmie około 2002 roku. Potem zostały one szczegółowo opracowane i wdrożone jako wypracowany, przetestowany i zintegrowany rezultat projektu, który nazwano akronimem MAYDAY, tj. „Model aktywnego wsparcia rozwoju pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce" (*Model of Active Support of Employees and Companies Development in the face of Structural Changes in Economy*). Projekt był realizowany przez konsorcjum „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju", którego członkami byli m.in.: Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność", Politechnika Gdańska, Związek Pracodawców Forum Okrętowe oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. Od 2007 roku instrumenty zarządzania wiekiem zostały włączone do kompleksowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Centrum Techniki Okrętowej S.A. prowadzi świadome działania na rzecz skutecznego zarządzania wiekiem, które są integralną częścią polityki HR firmy. Zarządzanie wiekiem opiera się na trzech głównych filarach, które wzajemnie się uzupełniają. Są to:

- **system oceny kompetencji według Księgi kompetencji,**
- **system badania potrzeb szkoleniowych,**
- **system mentoringu.**

Przegląd kompetencji odbywa się raz do roku zgodnie z opisem kompetencji zawartym w Księdze kompetencji. W ramach corocznego przeglądu każdy pracownik dokonuje samooceny, a następnie konfrontuje ją z oceną swojego przełożonego. Na podstawie wyników oceny proponowane są awanse stanowiskowe i płacowe, różnorodne formy rozwoju i szkoleń – w zależności od ich skuteczności, a także korygowane są ścieżki karier zawodowych. Rozwiązanie to pozwala uwzględniać wiedzę pragmatyczną zdobywaną w trakcie praktyki zawodowej i sprzyja utrzymaniu zatrudnienia starszych pracowników, którzy posiadają wysokie kompetencje i wiedzę pragmatyczną.

Badanie potrzeb szkoleniowych przeprowadzane jest raz w roku (z możliwością bieżącej aktualizacji) i jest podstawą planowania ścieżki rozwoju pracownika. Wiek nie ma znaczenia, istotne są potrzeby i możliwości pracownika, a także jego oczekiwania związane z zakresem obowiązków zawodowych.

System mentoringu pozwala wykorzystywać wiedzę pragmatyczną starszych pracowników, która dzięki takiemu rozwiązaniu jest przekazywana młodszym pracownikom w formie spotkań, szkoleń oraz podczas wspólnej pracy w zespołach międzypokoleniowych. Podstawą planowania mentoringu są wyniki oceny kompetencji i potrzeb szkoleniowych pracowników. O doborze mentorów decyduje ich profil kompetencyjny, który uwzględnia kryteria związane z wiedzą, doświadczeniem zawodowym, umiejętnościami interpersonalnymi i cechami osobowościowymi. Pracownicy pełniący funkcję i zadania mentora otrzymują z tego tytułu dodatkowe wynagrodzenie. Mentoring jest wykorzystywany na bieżąco w poszczególnych komórkach organizacyjnych firmy, w zależności od zidentyfikowanych potrzeb kompetencyjnych. Mentorami są zarówno pracownicy firmy, jak i byli pracownicy, którzy odeszli już na emeryturę.

Obok wymienionych głównych instrumentów zarządzania wiekiem CTO stosuje także inne, np. emerytowanym pracownikom firmy zleca wykonywanie określonych zadań (na podstawie umowy o pracę w przypadku stałej współpracy) lub dodatkowych działań (na podstawie umów cywilnoprawnych, z objęciem emerytowanych pracowników systemem dodatkowej opieki medycznej), a pracownikom 50+ umożliwia elastyczny czas pracy i dostosowuje do ich potrzeb sprzęt biurowy (np. wielkość monitora, sposób ustawienia sprzętu). Na stronie internetowej CTO, w zakładce „Kronika rodzinna", znajduje się przegląd aktualności. Można tam znaleźć informacje m.in. o obronach prac doktorskich pracowników, zawodach sportowych, spotkaniach integracyjnych czy wspólnych inicjatywach, takich jak sadzenie krzewów wokół siedziby firmy. Z kolei w zakładce „O firmie" zamieszczono kodeks postępowania pracowników Centrum Techniki Okrętowej S.A., którego celem jest m.in. „promowanie dobrych praktyk postępowania wśród pracowników CTO". W rozdziale IV kodeksu znajdują się zapisy o braku dyskryminacji pracowników ze względu na płeć, wiek itd., rekrutacji na podstawie kwalifikacji, braku form pracy przymusowej i zatrudnianiu małoletnich, przestrzeganiu czasu pracy, ochronie pracowników przed różnymi formami przemocy, dostępie do informacji dotyczących zasad wynagradzania i awansu czy gwarancji przestrzegania przepisów BHP.

Aktywność wszystkich pracowników, w tym osób 50+, opiera się na jawnej i otwartej komunikacji wewnątrz spółki w zakresie planów rozwojowych, nowych inwestycji, nowych kontraktów i ewentualnych zmian organizacyjnych będących rezultatem zmieniającego się otoczenia firmy.

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Największym wyzwaniem związanym ze stosowaniem instrumentów zarządzania wiekiem jest ciągłe doskonalenie i uaktualnianie (nadążanie za zmianami) kompetencji osób w wieku starszym. Spółka bardzo chętnie podejmuje współpracę z osobami w wieku emerytalnym, ponieważ mają one dużą wiedzę merytoryczną i bogate doświadczenie. Jednak nie wszystkie osoby są zainteresowane taką współpracą, głównie z powodu niechęci do zmian lub świadomości wolniejszego przyswajania nowych technologii. W CTO niewiele jest takich osób, co wynika m.in. z możliwości doskonalenia kompetencji i podnoszenia kwalifikacji w trakcie pracy zawodowej. Z pewnością czynnikiem ułatwiającym stosowanie instrumentów zarządzania wiekiem jest włączenie ich w politykę zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Nie są to więc rozwiązania specjalne, ale standardowe działania, stanowiące integralną część polityki HR w firmie.

Czynnikami wspomagającymi stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem są właśnie planowa polityka zarządzania zasobami ludzkimi oraz dobrze rozwinięta kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Specyfiką działania firmy jest wdrażanie rozwiązań, które opierają się przede wszystkim na rozwoju i wykorzystaniu wiedzy pragmatycznej oraz kompetencji posiadanych przez pracowników w wieku 50+.

## Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników w wieku 50+:
- poczucie stabilności zatrudnienia,
- poczucie docenienia i dowartościowania jako motywatory ciągłego rozwoju,
- pakiet zdrowotny w prywatnej placówce medycznej,
- przekazywanie wiedzy młodszym stażem pracownikom jako możliwość pogłębiania własnej wiedzy kompetencyjnej,
- przekwalifikowanie się z „pracownika" na „nauczyciela" – zachowanie równowagi psychicznej i poczucie docenienia,
- motywacja w kierunku „chcę" – „mogę" – „podzielę się wiedzą" – „zamknę z sukcesem zlecenie / rozwiążę problem badawczo-techniczny" – „uzyskam premię/nagrodę".

Korzyści dla ogółu pracowników:
- zdolność do budowania zespołów wykonawczych na podstawie posiadanych kompetencji,
- transfer wiedzy między pracownikami (zasada wzajemności),
- budowa i podtrzymanie kultury organizacyjnej CTO S.A.,
- efektywna współpraca międzypokoleniowa,
- zintegrowany system HR – stale aktualizowany – jako argument do ciągłego rozwoju (poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa).

Korzyści dla pracodawcy:
- zachowanie obszarów kompetencyjnych firmy (wyższa efektywność kosztowa),
- ograniczenie tzw. złych ofertowań,
- obniżenie kosztów związanych z wdrażaniem młodych ludzi na ich stanowiska,
- „darmowe" konsultacje merytoryczne,
- ograniczenie ryzyka ekonomicznego związanego z nowymi, niestandardowymi zleceniami,
- transfer wiedzy jako kluczowego czynnika rozwoju, który pozwala utrzymać firmie konkurencyjność na rynku.

W CTO od ponad 10 lat z pracy nie zrezygnowała żadna osoba w wieku 50+ (poza przejściem na emeryturę). Najczęściej emerytowani pracownicy są ponownie zatrudniani na umowy cywilnoprawne do realizacji tzw. prac nierutynowych, które wymagają wieloletniego doświadczenia, wyczucia lub tzw. wiedzy ukrytej, opierającej się na doświadczeniu całego życia.

### Źródła informacji

Do analizy instrumentów zarządzania wiekiem wykorzystano materiały i informacje udostępnione przez Joannę Wierszyło, kierownika Działu Organizacji i Zarządzania CTO, Beatę Jędrzejczak, pracownicę Działu Kadr CTO, a także informacje zamieszczone na stronach internetowych: www.cto.gda.pl, www.zysk50plus.pl i w następujących publikacjach: „Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE" J. Litwińskiego (Warszawa 2010), „Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku" A. Kwiatkiewicza (Warszawa 2010).

## Zemat Technology Group Sp. z o.o.

### Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Zemat Technology Group Sp. z o.o. ma siedzibę w Łodzi. Udziałowcy spółki pochodzą z Polski i ze Stanów Zjednoczonych. Spółka została założona w 1957 roku i do 2003 roku miała charakter firmy rodzinnej. Jej nazwa pochodzi od imienia i nazwiska jej założyciela i długoletniego szefa Zenona Matczaka. Obecnie firma posiada globalną sieć dystrybucji i punktów serwisowych w Unii Europejskiej, Rosji, Ukrainie, USA, Australii, Ameryce Południowej i na Bliskim Wschodzie.

Firma specjalizuje się w technologiach wysokich częstotliwości stosowanych w produkcji opakowań, w nagrzewnictwie przemysłowym, technikach plazmowych, formowaniu drewna oraz zgrzewaniu stratnych dielektrycznie polimerów, takich jak PVC, PET-G, PU, które są powszechnie używane w wielu gałęziach przemysłu. Pomimo zmiany właściciela firma stara się kontynuować sposób zarządzania charakterystyczny dla firmy rodzinnej. W przedsiębiorstwie nie działają związki zawodowe, a problemy pracownicze rozwiązują przełożeni, specjalista ds. personalnych oraz przedstawiciel załogi. Obecnie firma zatrudnia na pełen etat około 59 osób, pracownicy 50+ stanowią około 20% załogi.

### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem sprawdziły się z dwóch powodów. Po pierwsze sposób zarządzania zasobami ludzkimi w Zemat Technology jest charakterystyczny dla małej firmy rodzinnej. Był on wypracowywany przez lata i w dużej mierze opiera się na bezpośrednich relacjach międzyludzkich: między pracownikami oraz między pracownikami a osobami zarządzającymi.

Drugim powodem wdrożenia takiego rozwiązania były obiektywne potrzeby firmy, związane przede wszystkim z koniecznością przekazywania kompetencji i wiedzy pragmatycznej wewnątrz firmy, oraz potrzeby i możliwości starzejącej się kadry pracowniczej. Specyfika działalności firmy, polegająca na dość wąskiej specjalizacji i indywidualnych zamówieniach, wymaga stabilności w zakresie zatrudnienia oraz wysokiej jakości pracy, a to gwarantują pracownicy w wieku 50+. Na przełomie XX i XXI wieku firma miała duże trudności z pozyskaniem młodych wykwalifikowanych osób, dlatego postawiono na jak najdłuższe utrzymanie doświadczonych pracowników.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Firma stosuje rozwiązania przyjazne pracownikom, w tym osobom w wieku 50+, które mają szczególne znaczenie w co najmniej kilku wymiarach zarządzania zasobami ludzkimi:

- **inwestycje w rozwój pracowników**, przede wszystkim możliwość podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji, przy czym wiek nie ma znaczenia, istotne są kompetencje i ich przydatność na danym stanowisku,
- starsi, doświadczeni pracownicy w roli wewnętrznych **mentorów i coachów**, co odbywa się przez wewnętrzne spotkania, szkolenia, a także podział zadań między zespołami złożonymi z doświadczonych i młodych pracowników,
- budowanie relacji międzypokoleniowych poprzez sprzyjającą rozwojowi **atmosferę pracy** i zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na bezpośrednich relacjach między pracownikami oraz między pracownikami a zarządem (bieżące kontakty bezpośrednie, cykliczne spotkania),
- wspieranie pracowników w rozwiązywaniu ich indywidualnych problemów oraz budowanie poczucia identyfikacji z firmą, dbanie o dobre warunki pracy i dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości pracowników, w tym osób w wieku 50+, integrowanie pracowników i ich rodzin (coroczne pikniki, także z udziałem emerytowanych pracowników),
- **elastyczne formy zatrudnienia**, np. czasowe zatrudnianie pracowników (podczas zwiększonego popytu), którzy w nieodległym czasie przeszli na emeryturę, lub elastyczny czas pracy dla osób, które osiągnęły wiek emerytalny,
- uwzględnianie w systemie wynagrodzeń **stażu pracy**, np. przez przyznawanie premii i nagród jubileuszowych,
- ocenianie podczas rekrutacji kwalifikacji pracowników, a nie ich wieku.

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Stosowane rozwiązania wpisują się w sposób zarządzania zasobami ludzkimi oparty na bezpośrednich kontaktach i przywiązaniu do firmy. Takie podejście jest możliwe do zastosowania w mniejszych zespołach pracowniczych oraz firmach działających w wąskich, specjalistycznych branżach, tak jak Zemat. Dla takich firm ważne są kompetencje i wiedza pragmatyczna, a posiadają je starsi pracownicy.

Utrzymywanie zatrudnienia pracowników w wieku 50+ sprzyja nie tylko przekazywaniu kompetencji, lecz także podtrzymywaniu tradycji i podnoszeniu kultury organizacyjnej oraz promowaniu lojalności wobec firmy. Czynnikiem ułatwiającym stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem jest ich długofalowość, dzięki temu pracownicy 50+ chętniej je wykorzystują, ponieważ wcześniej sami, jako młodsi pracownicy, korzystali ze wsparcia i doświadczenia osób starszych od nich stażem.

### Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników 50+:
- poczucie docenienia, świadomość wagi wykonywanej pracy, możliwość podzielenia się wiedzą,
- poczucie bezpieczeństwa – brak zagrożenia utratą pracy,
- aktywność w działaniu.

Korzyści dla ogółu pracowników:
- przyjazna atmosfera pracy,
- możliwość zdobycia doświadczenia i praktycznych umiejętności od pracowników w wieku 50+.

Korzyści dla pracodawcy:
- elastyczne godziny pracy w przypadku mniejszego popytu i dorywcze zatrudnianie pracowników na emeryturze w przypadku zwiększonego popytu – uniezależnienie od koniunktury,
- dobre przeszkolenie nowych pracowników – ciągłość przedsiębiorstwa, płynna wymiana kadr,
- lojalność i zaangażowanie pracowników,
- wysoka jakość wykonywanej pracy, która przekłada się na zyski finansowe i wizerunek firmy.

### Źródła informacji

Do analizy rozwiązań wykorzystano informacje udzielone przez Katarzynę Sobczak, specjalistkę ds. personalnych w firmie Zemat, materiały zamieszczone na stronach internetowych: www.zemat.com.pl, www.zostanmentorem.pl, www.zysk50plus.pl, www.een.org.pl, oraz informacje z następujących publikacji: „Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE" J. Litwińskiego (Warszawa 2010), „Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach" J. Litwińskiego i U. Sztanderskiej (Warszawa 2010), „Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w Zemat Technology Group Sp. z o.o.", M. Bąk, A. Szcześniak, w: „Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+", pod red. A. Szcześniak (Warszawa 2013).

## Wodociągi Płockie Sp. z o.o.

### Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Firma działa pod tą nazwą od 1998 roku. Powstała w wyniku przekształcenia Miejskiego Zakładu Wodociągów i Kanalizacji w Płocku. Wodociągi Płockie mają ponad 120-letnią tradycję związaną z obsługą sieci wodociągowej w Płocku. Właścicielem spółki jest samorząd miasta Płocka.

Zasadniczą działalnością firmy jest świadczenie usług komunalnych dla Płocka i czterech sąsiednich gmin w zakresie: poboru, uzdatniania i dostarczania wody, odprowadzania i oczyszczania ścieków, zbierania, obróbki i usuwania odpadów. Dodatkowo firma prowadzi roboty związane z budową linii telekomunikacyjnych i elektroenergetycznych, instalatorstwo wodno-kanalizacyjne, cieplne, gazowe i klimatyzacyjne, konserwuje i naprawia pojazdy samochodowe, zajmuje się sprzedażą hurtową wyrobów metalowych oraz sprzętu i dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego.

Wodociągi Płockie zatrudniają ok. 250 osób, z czego ok. 40% stanowią osoby w wieku 50+. Około 30 pracowników ma ponad 40-letni staż pracy.

### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Stosowanie rozwiązań przyjaznych pracownikom 50+ wynika z jednej strony z tradycji firmy związanej ze świadczeniem usług komunalnych, a z drugiej strony z potrzeb i możliwości pracowników 50+, którzy stanowią dużą część załogi. Ponadto w branży, w której firma się specjalizuje, liczą się doświadczenie oraz znajomość infrastruktury.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Podejście firmy polega na tworzeniu **dobrych warunków i przyjaznej atmosfery pracy** dla wszystkich pracowników, bez względu na wiek czy rodzaj wykonywanej pracy. Firma nie wprowadziła specjalnych rozwiązań skierowanych do pracowników 50+, ale w zarządzaniu zasobami ludzkimi dba o to, aby nie byli oni dyskryminowani. Dotyczy to przede wszystkim **procesu rekrutacji**, w którym znaczenie mają kompetencje, a nie wiek osoby przyjmowanej do pracy. Wiek nie ma także znaczenia w planowaniu kariery zawodowej, polityce awansów i dostępie do szkoleń.

Polityka firmy zmierza do utrzymania zatrudnienia doświadczonych pracowników. Zgodnie z nią Wodociągi Płockie budują **wizerunek firmy** przyjaznej starszym pracownikom. Na stronie internetowej firmy dostępne są statystyki dotyczące załogi, w tym także podziału według grup wiekowych. Firma zwraca szczególną uwagę na osoby, które były związane z firmą przez cały okres pracy zawodowej. Na stronie internetowej jest również „Lista osób, które spędziły całe życie zawodowe w naszej firmie – od zatrudnienia do emerytury”[19]. Można znaleźć również informację o liczbie osób z najdłuższym stażem pracy. Firma dba także o emerytowanych pracowników. Utrzymuje z nimi kontakt i organizuje dla nich spotkania okolicznościowe. System wynagrodzeń uwzględnia **staż pracy**, a w miarę potrzeb stosowany jest również elastyczny czas pracy, co umożliwia łączenie obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Firma **integruje pracowników** i ich rodziny, organizując imprezy okolicznościowe oraz wspierając aktywność sportową i społeczną swoich pracowników. Podejmuje także pozabiznesowe działania na rzecz mieszkańców Płocka i promuje ekologię.

Co istotne, firma **nie zwalnia pracowników przed emeryturą** lub przed wejściem w okres ochronny. Założeniem firmy jest utrzymywanie zatrudnienia pracowników do ich przejścia na emeryturę, a jeżeli są chętni i zdolni do pracy, także dłużej.

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Firma nie stosuje specjalnych rozwiązań adresowanych do osób w wieku 50+, ale stara się uwzględniać ich potrzeby. Takiemu podejściu sprzyjają działalność firmy (usługi komunalne) oraz fakt, że jest to spółka publiczna. Stabilizacja zatrudnienia związana jest także ze stabilnością funkcjonowania firmy, a to wynika ze specyfiki branży, w której działa spółka.

[19] Więcej informacji na stronie: http://www.wodociagi.pl.

### Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników 50+:
- poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia,
- poczucie przydatności, możliwość dzielenia się wiedzą.

Korzyści dla ogółu pracowników:
- przyjazna atmosfera pracy,
- możliwość korzystania z wiedzy, doświadczeń i praktycznych umiejętności pracowników 50+.

Korzyści dla pracodawcy:
- stabilność zatrudnienia,
- lojalność i zaangażowanie pracowników,
- wysoka jakość wykonywanej pracy,
- dobry wizerunek u odbiorców usług.

### Źródła informacji

Do analizy wykorzystano informacje udzielone przez Zofię Chyłę, kierowniczkę Działu Spraw Pracowniczych i Administracyjnych, oraz materiały zamieszczone na stronach internetowych: http://www.wodociagi.pl.

## Spółdzielnia Socjalna OPIEKA

### Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Spółdzielnia Socjalna OPIEKA ma siedzibę w Słupnie (województwo mazowieckie). Została założona w 2007 roku przez 6 bezrobotnych kobiet w średnim wieku, w tym także panie w wieku 50+.

Spółdzielnia świadczy usługi głównie dla mieszkańców gminy Słupno. Zakres tych usług jest szeroki, jednak największy udział w przychodach spółdzielni mają usługi opiekuńcze nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi i dziećmi oraz usługi porządkowe (sprzątanie mieszkań, firm, mycie okien, pielęgnacja przydomowych ogródków, czyszczenie ulic, chodników i przystanków, dbanie o zieleń). Obecnie spółdzielnia zatrudnia 8 osób na umowę o pracę oraz 3 osoby na umowę o dzieło. Wszystkie zatrudnione osoby to kobiety, większość powyżej 50. roku życia.

Usługi opiekuńcze zleca spółdzielni Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Słupnie, a usługi porządkowe – Urząd Gminy w Słupnie. Z usług spółdzielni korzystają zarówno osoby prywatne, jak i firmy. Spółdzielnia jest przedsiębiorstwem należącym do sektora gospodarki społecznej.

### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Spółdzielnia została założona przez kobiety, które przystąpiły do pierwszej edycji projektu „Przeciw wykluczeniu – Centrum Integracji Społecznej w Słupnie" realizowanego w ramach Działania 1.5 SPO RZL 2004–2006 (dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego).

Projekt był skierowany do osób wykluczonych z rynku pracy (długotrwale bezrobotnych, o niskich kwalifikacjach zawodowych). Beneficjentki odbyły szkolenia m.in. z zakresu opieki nad dziećmi i osobami starszymi z modułem profesjonalnego sprzątania oraz zajęcia praktyczne w organizacji świadczącej podobne usługi (Polski Czerwony Krzyż). Spółdzielnia podpisała umowę z GOPS na świadczenie usług opiekuńczych w gminie, z biegiem czasu pozyskiwała kolejnych klientów i zatrudniała nowych pracowników. Tworzenie spółdzielni wspierał m.in. wójt gminy, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej i proboszcz miejscowej parafii. Na utworzenie spółdzielni wykorzystane zostały dotacje z Funduszu Pracy.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Spółdzielnia Socjalna OPIEKA umożliwia aktywizację zawodową i zatrudnienie osób w wieku 50+. Takie rozwiązanie jest adresowane do osób, które nie potrafią samodzielnie znaleźć zatrudnienia na rynku pracy, w szczególności do bezrobotnych i beneficjentów pomocy społecznej. Tę formę można określić jako mechanizm samozarządzania wiekiem, ponieważ osoby w wieku 50+ same muszą stworzyć spółdzielnię socjalną, w której pracują, a potem wspólnie nią zarządzać.

Spółdzielnia socjalna to forma prawna pozwalająca wykorzystać działalność gospodarczą do realizacji celów społecznych, przede wszystkim integracji zawodowej i społecznej osób w trudnej sytuacji życiowej. Spółdzielnia socjalna to rodzaj spółdzielni pracy opartej na zasadzie osobistego świadczenia pracy przez jej członków. Członkami spółdzielni są przede wszystkim osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Jest to forma rozwijającej się w Polsce od kilku lat przedsiębiorczości społecznej.

Spółdzielnie socjalne w Polsce są tworzone przez osoby należące do różnych grup zagrożonych marginalizacją społeczną, w tym przez osoby w wieku 50+. W całym kraju działa już kilka spółdzielni, podobnych do OPIEKI, utworzonych przez osoby dojrzałe i starsze. Dla wielu z nich jest to jedyna możliwość znalezienia zatrudnienia.

W przypadku Spółdzielni OPIEKA i innych spółdzielni socjalnych ich członkowie sami pracują przy realizacji usług świadczonych przez przedsiębiorstwa społeczne, a jednocześnie wspólnie podejmują najważniejsze decyzje dotyczące prowadzonej działalności. Zyski z działalności gospodarczej mogą być – zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych – przekazywane jedynie na zwiększenie funduszu zasobowego, społeczną i zawodową reintegrację członków spółdzielni, działalność społeczną i oświatowo-kulturalną oraz działalność społecznie użyteczną i fundusz inwestycyjny. Jeśli chodzi o społeczną i zawodową reintegrację członków, to wypracowane środki przeznaczane są najczęściej na rehabilitację oraz podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zawodowych.

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Sposób tworzenia i działania spółdzielni socjalnej jest określony w ustawie o spółdzielniach socjalnych. Ustawa wymienia kategorie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym, które mogą tworzyć i prowadzić tego typu działalność.

Spółdzielnie mogą także tworzyć co najmniej dwie jednostki samorządu terytorialnego, dwie organizacje pozarządowe lub kościelne osoby prawne. W tego typu spółdzielniach pracownicy po upływie roku pracy mają prawo stać się członkami spółdzielni. Spółdzielnie socjalne to propozycja dla osób w różnym wieku, które mają utrudniony dostęp do rynku pracy. W praktyce korzystają z niego najczęściej osoby bezrobotne i niepełnosprawne.

Spółdzielnia socjalna oferuje możliwość tworzenia miejsc pracy dla osób w wieku 50+, ale wymaga od nich także wspólnego zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Z tego powodu osoby tworzące spółdzielnię socjalną powinny być przygotowane zarówno do pracy, jak i wspólnego zarządzania spółdzielnią.

### Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników 50+:
- miejsce pracy dostosowane do potrzeb i możliwości pracownika,
- udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwijania umiejętności zawodowych oraz społecznych,
- możliwość korzystania z dodatkowych usług zdrowotnych i rehabilitacyjnych,
- poczucie przydatności, możliwość dzielenia się wiedzą.

Korzyści dla ogółu pracowników:
- możliwość korzystania z wiedzy, doświadczenia i praktycznych umiejętności od pracowników 50+,
- rozwój umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem.

Korzyści dla pracodawcy:
- lojalność i zaangażowanie pracowników, którzy jednocześnie są współwłaścicielami przedsiębiorstwa,
- udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- stabilność zatrudnienia.

### Źródła informacji

Do analizy wykorzystano informacje udzielone przez Alinę Żurawską, prezeskę spółdzielni, materiały zamieszczone na stronach internetowych: http://spoldzielniaopieka.cba.pl, http://gops.slupno.eu oraz informacje udostępnione w następujących publikacjach: „Sprawozdanie GOPS za rok 2007", „Sprawozdanie GOPS za rok 2012".

## Fundacja Aktywizacja (d. Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo)

### Podstawowe informacje o organizacji

Fundacja Aktywizacja jest organizacją pozarządową działającą od 2001 roku. Do września 2013 roku funkcjonowała pod nazwą Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo. Misją fundacji jest usamodzielnienie i poprawa jakości życia osób niepełnosprawnych przez zintegrowane działania aktywizacyjne, zmianę postaw otoczenia oraz wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Siedzibą fundacji jest Warszawa, ale organizacja działa na terenie całego kraju. Prowadzi pięć ośrodków pod nazwą Centrum Edukacji i Aktywizacji Osób Niepełnosprawnych, które znajdują się w Białymstoku, Bydgoszczy, Łodzi, Opolu i Warszawie. Ich działanie opiera się na modelu kompleksowego wsparcia w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Łącznie fundacja zatrudnia ok. 120 osób, głównie doradców zawodowych, doradców prawnych, psychologów, pośredników pracy, specjalistów ds. szkoleń i rekrutacji, koordynatorów projektów i trenerów. Około 30% kadry fundacji stanowią osoby z niepełnosprawnością. Organizacja prowadzi działalność statutową, w ramach której osoby niepełnosprawne korzystają bezpłatnie z oferowanych usług. Prowadzi również działalność gospodarczą, której przedmiotem są doradztwo i szkolenia dla firm w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych. Do fundacji należą również Agencja Zatrudnienia i Agencja Doradztwa Personalnego. Fundacja Aktywizacja działa w sektorze gospodarki społecznej.

### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Fundacja nie stosuje rozwiązań adresowanych bezpośrednio do osób w wieku 50+, ale wdraża rozwiązania skierowane do osób niepełnosprawnych, z których także korzystają osoby dojrzałe i starsze. Tego typu rozwiązania fundacja sukcesywnie wprowadza od początku swojej działalności ze względu na jej misję, charakter prowadzonych działań i ich odbiorców.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Najważniejsze instrumenty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, z których korzystają osoby 50+, dotyczą elastycznych form i czasu pracy. Należą do nich:

- **ruchomy czas pracy** – możliwość rozpoczynania pracy o uzgodnionej godzinie w przedziale 8:00–10:00 – jest to ułatwienie np. dla pracowników dojeżdżających komunikacją miejską, uzależnionych od godzin kursowania autobusów niskopodłogowych,
- **telepraca** – zazwyczaj stanowi część czasu pracy: w wybranych godzinach lub dniach tygodnia, które są indywidualnie ustalane z przełożonym; pracownikowi zapewnia się odpowiednie rozwiązania teleinformatyczne, aby miał dostęp do zasobów organizacji przez komputer i internet,
- **dzielenie stanowisk pracy** (*job sharing*), np. po połowie etatu dla dwóch pracowników – umożliwia to pracę osobom, które ze względu na obowiązki rodzinne czy stan zdrowia nie są w stanie pracować na pełen etat.

Dodatkowo wszystkie biura fundacji są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych i starszych (podjazdy, windy itp.).

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Rozwiązania, które stosuje fundacja, może wdrożyć każdy pracodawca. Wymagają one jedynie organizacji pracy umożliwiającej zastosowanie elastycznych form i czasu pracy, a w przypadku udogodnień architektonicznych – odpowiednich nakładów finansowych.

### Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników 50+:

- możliwość kontynuowania pracy zawodowej także przez osoby starsze,
- możliwość wykonywania pracy pomimo ograniczeń zdrowotnych, w szczególności dysfunkcji ruchowych,
- możliwość dostosowywania czasu pracy do indywidualnych możliwości – jednocześnie może być to sposób na stopniowe wygaszanie aktywności zawodowej przed emeryturą.

Korzyści dla ogółu pracowników:

- możliwość korzystania z doświadczenia i praktycznych umiejętności pracowników 50+,
- elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy i stabilność zatrudnienia dotyczą wszystkich pracowników, bez względu na wiek.

Korzyści dla pracodawcy:

- identyfikacja pracowników 50+ z pracodawcą, lojalność,
- większe zaufanie klientów do pracowników w podobnych do nich wieku, tzn. również będących osobami starszymi. Pracownik 50+ z perspektywy klienta – osoby starszej – jest bardziej wiarygodny, nawiązuje lepszy kontakt z racji przynależności do tego samego pokolenia,
- wzmocnienie wizerunku fundacji jako organizacji, która nie tylko namawia innych pracodawców do działań prospołecznych, lecz także sama stosuje takie rozwiązania.

### Źródła informacji

Do analizy wykorzystano informacje udostępnione przez Lucję Kornaszewską, członkinię Zarządu Fundacji, oraz materiały zamieszczone na stronie internetowej: http://aktywizacja.org.pl.

## Filter Service Sp. z o.o.

### Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Korzenie firmy sięgają 1987 roku, kiedy powstał prywatny zakład produkcyjny, przekształcony w 1992 roku w spółkę cywilną o nazwie Filter Service. W 2002 roku spółka cywilna została przekształcona w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Filter Service zajmuje się badaniami laboratoryjnymi i produkcją materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego. Od 1995 roku firma ma status zakładu pracy chronionej. Zatrudnia ok. 200 osób, z czego ok. 30% to osoby niepełnosprawne, a 40% to osoby w wieku 50+. Siedzibą firmy jest Zgierz (woj. łódzkie), ale firma prowadzi sprzedaż swoich produktów w całym kraju i za granicą.

### Geneza wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Firma nie stosuje rozwiązań skierowanych wyłącznie do osób 50+, realizuje natomiast politykę zarządzania zasobami ludzkimi nastawioną na pracowników. Niektóre aspekty tej polityki są wykorzystywane od początku istnienia firmy, inne były wdrażane sukcesywnie, wraz z jej rozwojem i zwiększaniem liczebności załogi. Istotnym bodźcem do wprowadzania rozwiązań propracowniczych było uzyskanie statusu zakładu pracy chronionej.

### Wdrożone mechanizmy i instrumenty zarządzania wiekiem

Od 2010 roku firma prowadzi politykę zintegrowanego systemu zarządzania – głównie dotyczącą jakości (normy ISO), a także w zakresie: „wpływu na ochronę środowiska i zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionej kadry, a także działań przyjaznych dla społeczeństwa". Firma stosuje rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jako element społecznej odpowiedzialności, na którą składają się aktywność na rzecz ochrony środowiska (efektywne zarządzanie surowcami i energią, właściwe postępowanie ze zużytymi produktami), a także działania społeczne (kształtowanie wizerunku Zgierza i okolic, wspieranie sportu i kultury, działalność charytatywna).

Rozwiązania przyjazne pracownikom, w tym osobom w wieku 50+, to przede wszystkim:

- **udział w szkoleniach**, które umożliwiają dostosowanie wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych, niezależnie od wieku,
- **zachęcanie pracowników, którzy odeszli na emeryturę, do powrotu do pracy** na część etatu,
- wykorzystanie wiedzy i doświadczeń pracowników w wieku emerytalnym do szkolenia nowych pracowników – **mentoring**,
- **przyjazna atmosfera pracy**,
- **dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych**, w tym także osób w wieku 50+,
- zatrudnianie członków rodzin (np. dorosłych dzieci pracowników),
- **rekrutacja bez dyskryminacji** ze względu na wiek,
- **zakładowy system opieki zdrowotnej**,
- **dofinansowanie** do studiów, nauki języków obcych, wczasów, aktywności sportowej, organizacja imprez integracyjnych, pomoc rzeczowa i finansowa w ramach systemu socjalnego,
- **elastyczny, zadaniowy czas pracy**.

### Uwarunkowania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Większość rozwiązań stosowanych w firmie można wdrożyć i wykorzystać w innych przedsiębiorstwach. Niektóre z nich, na przykład dostosowanie miejsc pracy do indywidualnych potrzeb lub dodatkowa opieka zdrowotna, wiążą się ze statusem zakładu pracy chronionej. O ciągłości zatrudnienia pracowników, niezależnie od wieku, oraz zatrudnianiu członków rodzin decydują w znacznej mierze dwaj założyciele firmy, którzy są jej obecnymi właścicielami, a także członkami zarządu.

Istotny wpływ na strategię HR ma polityka jakości w firmie, niezbędna z uwagi na specyfikę produkowanych materiałów, które mają chronić zdrowie i życie ludzi. Polityka jakości z jednej strony skłania do wykorzystywania wiedzy i doświadczeń starszych pracowników, z drugiej strony wymusza stałe aktualizowanie wiedzy i umiejętności.

### Rezultaty stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem

Korzyści dla pracowników 50+:
- poczucie przydatności, poczucie własnej wartości,
- możliwość kontynuowania pracy i rozwoju zawodowego po 50. roku życia, a także po przejściu na emeryturę,
- możliwość korzystania z elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy,
- możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń zdrowotnych,
- dobre samopoczucie w miejscu pracy,
- dostosowanie stanowisk pracy do możliwości osób niepełnosprawnych i starszych.

Korzyści dla ogółu pracowników:
- dobra atmosfera w firmie, silne więzi oparte także na więziach rodzinnych,
- możliwość zdobycia doświadczenia, praktycznych umiejętności od pracowników 50+,
- elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy, stabilność zatrudnienia,
- możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń zdrowotnych.

Korzyści dla pracodawcy:
- stały przepływ wiedzy i doświadczeń gwarantujący jakość produkcji i ciągłość funkcjonowania firmy,
- stabilność zatrudnienia przekładająca się na wydajność pracy,
- lojalność pracowników.

### Źródła informacji

Do analizy wykorzystano informacje udostępnione przez Bożenę Szydłowską, specjalistkę ds. kadr, oraz materiały zamieszczone na stronach internetowych: www.filter.zgierz.pl, www.zarzadzaniewiekiem.pl, www.zysk50plus.pl.

## 6.2. Przykłady narzędzi przydatnych we wdrażaniu instrumentów zarządzania wiekiem

### REGULAMIN REKRUTACJI PRACOWNIKÓW[20]

### Rekrutacja – czego możesz się spodziewać?

Stock Polska jest pracodawcą stosującym politykę równych szans. Pracowników dobieramy wyłącznie na podstawie oceny ich kompetencji, osiągnięć i umiejętności wymaganych na danym stanowisku, uwzględniając możliwości rozwoju i awansu zawodowego. Wszystkich kandydatów do pracy traktujemy sprawiedliwie, bez jakiejkolwiek dyskryminacji ze względu na rasę, płeć, wiek, przekonania religijne, kalectwo, preferencje seksualne itp. (zgodnie z art. 18 Kodeksu pracy).

[20] Źródło: http://www.stock-polska.pl.

Ponadto Stock Polska dba o zachowanie należytej proporcji pomiędzy wewnętrznymi awansami a pozyskiwaniem nowych pracowników z zewnątrz. Dlatego każdy z pracowników naszej firmy ma prawo zgłosić swoją kandydaturę do prowadzonych aktualnie rekrutacji na dane stanowisko.

W procesie rekrutacji, zmiany stanowiska czy awansu zawodowego przestrzegamy kodeksu dobrych praktyk oraz Kodeksu pracy. Nasze działania są monitorowane i poddawane kontroli w celu zapewnienia skutecznej realizacji polityki równych szans.

### Jak szukamy pracowników?

Procesy rekrutacyjne na stanowiska w Stock Polska zawsze składają się z kilku etapów, które mogą się różnić w zależności od stanowiska. Na każdym z nich gwarantujemy dyskrecję i poufność.

### Etap 1 – Pozyskujemy aplikacje

Aplikacje pozyskujemy dzięki ogłoszeniom internetowym lub prasowym albo poprzez współpracujące z nami agencje doradztwa personalnego.

Wszystkie aktualne ogłoszenia rekrutacyjne znajdują się na naszej stronie internetowej, w zakładce „Aktualne oferty pracy". Możesz zgłosić swoją kandydaturę na dane stanowisko poprzez aplikację on-line. W przypadku braku oferty, która Cię interesuje, możesz wypełnić aplikację bez wskazywania stanowiska.

Wszyscy kandydaci, którzy składają swoje aplikacje drogą elektroniczną, otrzymają potwierdzenie dostarczenia przesłanych dokumentów.

### Etap 2 – Analizujemy

Specjaliści z działu HR analizują nadesłane aplikacje pod kątem ich zgodności z wymaganiami opisanymi w ogłoszeniu, zapoznają się z Twoim doświadczeniem oraz posiadanymi umiejętnościami.

### Etap 3 – Wykorzystujemy dodatkowe narzędzia

Przed ewentualną rozmową rekrutacyjną możesz zostać poproszony o wypełnienie odpowiednich ankiet, testów czy wykonanie określonych zadań. Ma to służyć wstępnemu dopasowaniu Twoich umiejętności i doświadczenia do stanowiska, na które aplikujesz. Do stosowanych przez nas w tym celu narzędzi należą m.in.:

- testy psychometryczne,
- analiza profilu osobowego,
- testy sprawdzające znajomość języka angielskiego,
- testy numeryczne.

O wynikach tego etapu poinformujemy Cię drogą mailową lub telefoniczną.

### Etap 4 – Poznajemy się

Osoby, których umiejętności i doświadczenie zawodowe odpowiadają wymaganiom danego stanowiska, zapraszamy na rozmowę indywidualną z managerem HR oraz przyszłym przełożonym. Podczas takiego spotkania chcemy bliżej poznać zarówno Twoje kwalifikacje, jak i podejście do pracy. Zależy nam na tym, aby nasi pracownicy lubili swoją pracę i utożsamiali się z wartościami, które reprezentuje firma.

Pamiętaj, że to spotkanie jest też czasem dla Ciebie – możesz zadać nam pytania zarówno o zakres obowiązków na stanowisku, na które aplikujesz, jak i o samą firmę, zasady jej funkcjonowania, kulturę organizacyjną, pozycję na rynku, plany rozwojowe itp.

### Etap 5 – Podejmujemy decyzję i informujemy o niej

Naszą intencją jest zadbanie o to, by każdy, kto poświęcił swój czas na spotkanie z nami, dostał od nas informację zwrotną. Dlatego bez względu na wynik rekrutacji otrzymasz od nas odpowiedź drogą mailową lub telefoniczną.

Jeżeli to właśnie Ciebie widzimy na danym stanowisku w zespole Stock Polska, manager HR skontaktuje się z Tobą telefonicznie i zaprosi na ponowne spotkanie, którego celem będzie przedstawienie szczegółowych informacji na temat zakresu Twoich obowiązków, zasad pracy w Stock Polska itd.

## INFORMACJA O STARSZYCH PRACOWNIKACH NA STRONIE INTERNETOWEJ[21]

### Kapitał ludzki

Spółka Wodociągi Płockie od początku istnienia troszczy się o zrównoważony rozwój organizacji, przywiązując wagę do budowy zespołu i rozwoju zawodowego zatrudnianych osób. Wartość człowieka stawiamy na pierwszym miejscu, umożliwiając swoim pracownikom realizację zawodowych i osobistych pasji oraz dbając o pozytywną atmosferę pracy.

Wiemy, iż umiejętności zawodowe i doświadczenie zyskuje się z czasem. Dlatego cenimy pracowników, którzy są z nami od lat. Dbając o stabilność, pragniemy tworzyć środowisko pracy, w którym od początku można rozwijać się zawodowo w wybranym przez siebie kierunku, nawet do okresu emerytalnego.

### Zatrudnienie

- Ogółem zatrudnionych: **261 osób**
- Kobiet: **59**
- Mężczyzn: **202**

[21] Źródło: http://www.wodociagi.pl.

### Wykształcenie

- Wyższe: **69 osób**
- Średnie: **89**
- Zawodowe: **83**
- Podstawowe: **20**

### Staż pracy

- Ponad 40 lat: **31**
- Ponad 30 lat: **73**
- Ponad 20 lat: **74**
- Ponad 10 lat: **40**
- Poniżej 10 lat: **43**

Lista osób, które spędziły całe życie zawodowe w naszej firmie – od momentu zatrudnienia do emerytury:

| Wiek (2010) | Kobiety | Mężczyźni |
|---|---|---|
| Do 30 lat | 10 | 16 |
| 31–35 lat | 9 | 12 |
| 36–40 lat | 4 | 25 |
| 41–45 lat | 5 | 30 |
| 46–50 lat | 10 | 38 |
| 51–55 lat | 8 | 36 |
| 56–60 lat | 10 | 23 |
| 61–65 lat | 3 | 22 |
| 66+ | 0 | 0 |
| **Razem** | **59** | **202** |

## ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA[22]

| | |
|---|---|
| Imię i nazwisko | Stanowisko |
| | Komórka organizacyjna |
| Data rozpoczęcia pracy | Bezpośredni przełożony |

[22] Źródło: www.rakowiec.eu.

Program okresowej oceny pracownika ma na celu podsumowanie pracy osoby zatrudnionej w firmie oraz zebranie informacji, które pomogą zaplanować dalszą ścieżkę rozwoju każdego pracownika.

**Instrukcja**

*Ta część arkusza dotyczy 9 obszarów pracy. Każdy z obszarów opisany jest szczegółowymi kryteriami pomocniczymi, które mają ułatwić jego rozumienie i ocenę. Oceń pracownika według poniższej skali. Swoją ocenę należy wybrać przez zaznaczenie odpowiedniej kratki krzyżykiem. Pod każdą z ocen jest miejsce na Twoje uwagi, gdzie możesz wpisać swój komentarz.*

| | |
|---|---|
| ***Zachowanie w tym kryterium wymaga znacznej poprawy*** | *Ta ocena opisuje pracownika, którego praca często nie spełnia wymagań związanych z jego stanowiskiem. Taka sytuacja może zaistnieć z następujących powodów: brak doświadczenia pracownika, brak świadomości postawionych mu wymagań, brak możliwości właściwego wykonywania swoich obowiązków, niewłaściwa postawa. Pracownik, który uzyska tę ocenę, wymaga pomocy ze strony przełożonego.* |
| ***Zachowanie w tym kryterium wymaga nieznacznej poprawy*** | *Ta ocena opisuje pracownika, który jest w pełni świadomy oczekiwań dotyczących jego pracy, a jakość wykonywanej przez niego pracy nie spada poniżej minimum oczekiwań. Pracownik stara się poprawić ją samodzielnie.* |
| ***Zachowanie jest dobrze ukształtowane w tym kryterium (tzw. pracownik kompetentny)*** | *Ta ocena opisuje pracownika, którego praca spełnia wymagania związane z jego stanowiskiem. Charakteryzuje się on właściwą postawą w stosunku do postawionych mu zadań i wytyczonych celów, realizuje je.* |
| ***Zachowanie w tym kryterium jest wyróżniające się*** | *Ta ocena charakteryzuje pracownika, którego praca zwykle przekracza wymagania związane z jego stanowiskiem i który osiągnął wysoki poziom kompetencji w danym kryterium. Wykazuje on również gotowość do samodoskonalenia się i podnoszenia swoich kwalifikacji.* |
| ***Zachowanie w tym kryterium jest wybitne*** | *Ta ocena opisuje pracownika, którego praca na co dzień znacznie przewyższa oczekiwania związane z jego stanowiskiem i który pod względem jakości wykonywanej pracy wyraźnie wyróżnia się na tle innych pracowników. Jego postawę charakteryzuje również stały wysiłek w zakresie samodoskonalenia się i ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych. Tylko nieliczni pracownicy osiągają ten poziom.* |

## CZĘŚĆ 1

*Tę część wypełniają samodzielnie pracownik i przełożony (w części uwagi), przygotowując się do spotkania oceniającego.*

### 1. WIEDZA FACHOWA I PODNOSZENIE KWALIFIKACJI

*Podnoszenie kwalifikacji niezbędnych/podstawowych. Stałe poszerzanie i podnoszenie swoich kwalifikacji.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

### 2. JAKOŚĆ I ILOŚĆ WYKONYWANEJ PRACY

*Planowanie zadań, ustalanie hierarchii ważności. Realizacja zadań zgodnie z ustalonym planem. Stała dbałość o jakość pracy. Efektywne wykorzystanie swojego czasu pracy. Dotrzymywanie terminów wykonywanej pracy.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

### 3. POSTAWA WOBEC KLIENTA

*Postrzeganie swoich działań przez pryzmat pozyskiwania klientów i zaspokajania ich potrzeb. Uprzejmość w stosunku do klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Dbałość o wizerunek firmy. Dostrzeganie wpływu swoich działań na funkcjonowanie innych komórek firmy.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

## 4. INICJATYWA I OTWARTOŚĆ NA ZMIANY

*Otwartość i reagowanie na zmiany sytuacji, przewidywanie skutków zdarzeń. Zgłaszanie nowych pomysłów usprawniających pracę. Entuzjazm w podejmowaniu nowych zadań. Elastyczność i otwartość na nowe rozwiązanie. Przedstawianie propozycji rozwiązań do akceptacji przełożonego.*

| Wymaga znaczącej poprawy ☐ | Wymaga nieznacznej poprawy ☐ | Pracownik kompetentny ☐ | Zachowanie wyróżniające się ☐ | Zachowanie wybitne ☐ |
|---|---|---|---|---|
| Uwagi: | | | | |

## 5. ZAANGAŻOWANIE I DYSPOZYCYJNOŚĆ

*Znajomość celów firmy i swojej roli w firmie. Identyfikacja z firmą. Gotowość do podejmowania dodatkowych obowiązków. Zapał i entuzjazm w działaniu. Wola i konsekwencja w doprowadzaniu spraw do końca.*

| Wymaga znaczącej poprawy ☐ | Wymaga nieznacznej poprawy ☐ | Pracownik kompetentny ☐ | Zachowanie wyróżniające się ☐ | Zachowanie wybitne ☐ |
|---|---|---|---|---|
| Uwagi: | | | | |

## 6. PRACA ZESPOŁOWA

*Chęć współpracy z innymi. Umiejętność bezkonfliktowej współpracy z ludźmi o różnych charakterach. Zachęcanie innych do aktywności i przychodzenia im z pomocą. Tolerancja oraz poszanowanie poglądów i przekonań innych osób.*

| Wymaga znaczącej poprawy ☐ | Wymaga nieznacznej poprawy ☐ | Pracownik kompetentny ☐ | Zachowanie wyróżniające się ☐ | Zachowanie wybitne ☐ |
|---|---|---|---|---|
| Uwagi: | | | | |

## 7. KOMUNIKATYWNOŚĆ

*Umiejętność wypowiadania się w jasny i precyzyjny sposób. Umiejętność słuchania. Umiejętność skutecznej komunikacji na piśmie.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

## 8. SAMODZIELNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

*Umiejętność oceny faktów i informacji. Praca bez ciągłego nadzoru i pomocy przełożonego. Umiejętność przewidywania i rozwiązywania problemów. Umiejętność pracy pod presją czasu i w sytuacjach stresowych. Przestrzeganie dyscypliny pracy. Znajomość procedur wdrożonego systemu zarządzania jakością i stosowanie się do nich.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

## 9. REALIZACJA CELÓW

*Realizacja postawionych celów indywidualnych. Wkład w realizację celów komórki.*

| *Wymaga znaczącej poprawy* ☐ | *Wymaga nieznacznej poprawy* ☐ | *Pracownik kompetentny* ☐ | *Zachowanie wyróżniające się* ☐ | *Zachowanie wybitne* ☐ |
|---|---|---|---|---|
| *Uwagi:* | | | | |

## CZĘŚĆ 2

*W tej części punkty 1, 2, 3 wypełnia przełożony, natomiast punkt 4 – osoba oceniana.*

### 1. OCENA OGÓLNA

| MOCNE STRONY OCENIANEGO PRACOWNIKA | STRONY WYMAGAJĄCE POPRAWY |
|---|---|
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |

| OSIĄGNIĘCIA |
|---|
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |

### 2. WNIOSKI I SUGESTIE ROZWOJOWO-SZKOLENIOWE NA KOLEJNY OKRES

*Przedyskutuj z pracownikiem plan szkoleń na kolejny okres. Podaj przybliżone terminy ich realizacji.*

| Propozycje szkoleń | Termin |
|---|---|
| 1. *Pracownik powinien doskonalić wiedzę w zakresie (obszary merytoryczne):* | |
| 2. *Pracownik powinien doskonalić swoje umiejętności w zakresie (obszary miękkie):* | |
| 3. *Inne sugestie:* | |

## 3. KONKRETNE CELE I ZADANIA (NA KOLEJNY ROK OD DATY ROZMOWY)

*Przedyskutuj z pracownikiem i krótko opisz zasadnicze cele/zadania wyznaczone na kolejny okres. Dla każdego z nich wskaż termin wykonania. Uwzględnij plany rozwoju i szkoleń pracownika.*

| **Cele i zadania** | **Termin** |
|---|---|
| | |

## 4. UWAGI OCENIANEGO

*Wpisz swoje uwagi dotyczące oceny.*

| |
|---|
| |

| | Pracownik | Bezpośredni przełożony |
|---|---|---|
| Podpis | | |
| Data | | |

*Wypełniony formularz należy przekazać do ..... w terminie do .....*

## TEST DLA PRACODAWCY

### Czy twoja firma jest przyjazna pracownikom 50+?

### (AUTO)TEST DLA PRACODAWCY

Na to pytanie pozwoli Ci odpowiedzieć poniższy test. Ma on charakter samooceny, wypełniany jest przez pracodawcę, a jego wyniki są dostępne wyłącznie dla wypełniającego. W związku z tym w żadnym razie test nie stanowi formy otwartej, publicznej oceny czy też sprawdzianu albo weryfikacji firmy.

Test ma przede wszystkim skłonić Cię do zastanowienia się nad działaniami przyjaznymi dla osób w wieku 50+ (powyżej 50. roku życia), a także podpowiedzieć, w jakiej sytuacji, jeżeli chodzi o takie działania, znajduje się Twoja firma.

Test składa się z dwóch części: pytań dotyczących Twojej wiedzy na temat działań firmy oraz pytań dotyczących Twoich opinii na ten temat.

**Ostateczny wynik testu nie jest rzetelną oceną firmy, ponieważ taka ocena wymagałaby pogłębionej analizy działań firmy i jej kierownictwa. Wynik testu jest jedynie sugestią dotyczącą tego, co powinieneś/powinnaś zrobić, aby Twoja firma była bardziej przyjazna pracownikom 50+.**

*Autorzy: Tomasz Schimanek, Beata Ciężka, Katarzyna Trzos, Magdalena Zatorska*
*Copyright: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*

*Test został przygotowany w ramach projektu „Zysk z dojrzałości" współfinansowanego ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2010 oraz w ramach Programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy".*

### Część pierwsza: wiedza

*Zaznacz jedną odpowiedź na każde z poniższych pytań.*

**1.** Czy w Twojej firmie przy awansie pracownika bierze się pod uwagę jego wiek czy tylko posiadane umiejętności i możliwości?

a. Nie, wiek nie ma znaczenia przy awansie
b. To zależy od okoliczności
c. Tak, wiek jest brany pod uwagę przy awansie

**2.** Czy w Twojej firmie podczas rekrutacji pracowników bierze się pod uwagę wiek kandydata?

a. Nie, wiek nie ma znaczenia
b. To zależy od okoliczności
c. Tak, wiek jest brany pod uwagę przy rekrutacji

**3.** Czy w Twojej firmie przy wynagradzaniu pracowników uwzględnia się ich wiek czy tylko staż pracy?

a. Nie, wiek nie ma znaczenia
b. To zależy od okoliczności
c. Tak, wiek ma znaczenie przy wynagradzaniu pracowników

**4.** Czy w Twojej firmie udział pracownika w szkoleniu jest uzależniony od jego wieku?

a. Nie, wiek nie ma znaczenia
b. To zależy od okoliczności
c. Tak, wiek jest brany pod uwagę

**5.** Czy i jak często w Twojej firmie zadaje się pracownikom pytania o ich satysfakcję z wykonywanej pracy?

a. Raz w miesiącu lub częściej
b. Średnio raz na kwartał
c. Raz w roku lub rzadziej
d. W ogóle nie zadaje się takich pytań

**6.** Czy i jak często w Twojej firmie zadaje się pracownikom pytania dotyczące warunków ich pracy?

a. Raz w miesiącu lub częściej
b. Średnio raz na kwartał
c. Raz w roku lub rzadziej
d. W ogóle nie zadaje się takich pytań

**7.** Czy i w jakim zakresie w Twojej firmie prowadzone są działania adresowane do pracowników 50+ (np. dodatkowe szkolenia, urlopy, możliwość elastycznego czasu pracy)?

a. Tak, takie działania prowadzone są w szerokim zakresie
b. Tak, są prowadzone takie działania, ale ich zakres jest ograniczony
c. W ogóle nie podejmuje się takich działań

**8.** Czy i jak często w Twojej firmie prowadzone są działania mające na celu poszerzanie wiedzy pracowników na temat dyskryminacji w miejscu pracy?

a. Raz na kwartał lub częściej
b. Średnio raz w roku
c. Rzadziej niż raz w roku
d. W ogóle nie podejmuje się takich działań

**9.** Czy w Twojej firmie pracownicy 50+ przekazują wiedzę i doświadczenie młodszym pracownikom?

a. Tak, w dużym stopniu
b. Tak, ale w niewielkim stopniu
c. W ogóle nie przekazują

### Część druga: opinie

*Zaznacz jedną odpowiedź na każde pytanie.*

**10.** W mojej firmie każdy pracownik niezależnie od wieku czuje, że ma równy dostęp do wszystkich przywilejów pracowniczych.

a. Tak
b. Nie
c. Nie wiem

**11.** Moja firma jest przyjaznym miejscem dla każdego, bez względu na jego wiek.

a. Tak
b. Nie
c. Nie wiem

**12.** Przełożeni w mojej firmie, organizując pracę, biorą pod uwagę doświadczenie starszych pracowników.

a. Tak
b. Nie
c. Nie wiem

**13.** W mojej firmie osiągnięcie uprawnień emerytalnych nie jest równoznaczne ze zwolnieniem pracownika.

a. Tak
b. Nie
c. Nie wiem

**14.** W mojej firmie poważnie traktuje się przejawy dyskryminacji ze względu na wiek.

a. Tak
b. Nie
c. Nie wiem

## Klucz

| Pytanie | Odpowiedź | Punktacja | Pytanie | Odpowiedź | Punktacja |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | A | 3 | 8 | A | 3 |
| | B | 1 | | B | 2 |
| | C | 0 | | C | 1 |
| 2 | A | 3 | | D | 0 |
| | B | 1 | 9 | A | 3 |
| | C | 0 | | B | 1 |
| 3 | A | 3 | | C | 0 |
| | B | 1 | 10 | A | 2 |
| | C | 0 | | B | 0 |
| 4 | A | 3 | | C | 0 |
| | B | 1 | 11 | A | 2 |
| | C | 0 | | B | 0 |
| 5 | A | 3 | | C | 0 |
| | B | 2 | 12 | A | 2 |
| | C | 1 | | B | 0 |
| | D | 0 | | C | 0 |
| 6 | A | 3 | 13 | A | 2 |
| | B | 2 | | B | 0 |
| | C | 1 | | C | 0 |
| | D | 0 | 14 | A | 2 |
| 7 | A | 3 | | B | 0 |
| | B | 1 | | C | 0 |
| | C | 0 | | | |

Twój wynik: ..... /suma/

**0–19 – STOP!**
Taki wynik oznacza, że firma nie radzi sobie dobrze z kwestiami związanymi z wiekiem. Potencjał dojrzałych pracowników nie jest w pełni wykorzystywany przez firmę, istnieje także prawdopodobieństwo, że pracownicy 50+ nie odczuwają pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Oznacza to także, że w firmie może występować ryzyko pojawienia się dyskryminacji ze względu na wiek.

Należałoby zwrócić uwagę na sytuację pracowników 50+ w firmie oraz rozważyć wprowadzenie działań służących przeciwdziałaniu zagrożeniu dyskryminacji ze względu na wiek. Zapraszamy do zapoznania się z przykładami takich rozwiązań na stronie internetowej: www.zysk50plus.pl.

**20–30 – JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE**
Ten wynik oznacza, że w firmie są dostrzegani pracownicy dojrzali i podejmuje się działania służące wykorzystaniu ich potencjału oraz tworzeniu przyjaznych dla nich warunków pracy. To dobry sygnał, ale nie można zatrzymywać się w pół drogi. Nadal jest sporo do zrobienia, zwłaszcza w tych obszarach, w których do tej pory firma nie podejmowała działań. Warto przeanalizować dotychczasową politykę firmy wobec pracowników 50+ i na podstawie wyników tej oceny wzmocnić dotychczasowe działania i podjąć nowe. Dla poszukujących inspiracji do nowych działań polecamy stronę internetową: www.zysk50plus.pl.

**31–37 – NIE SPOCZYWAJ NA LAURACH**
Ten wynik oznacza, że firma nie tylko myśli o swoich pracownikach 50+, lecz także wdraża rozwiązania z myślą o nich. Dzięki temu potencjał tych pracowników służy firmie, a ich satysfakcja z pracy jest z pewnością wysoka. Jednak zawsze jest coś do zrobienia, tym bardziej, że sytuacja w firmie i w jej otoczeniu zmienia się. Nie można więc spocząć na laurach, należy analizować zachodzące zmiany, oceniać rezultaty realizowanych działań i doskonalić stosowane rozwiązania przyjazne pracownikom 50+. Warto także wzmacniać działania i utrwalać dobre wzorce przy tworzeniu strategii zarządzania wiekiem w firmie. Przykłady strategii zarządzania wiekiem dostępne są na stronie: www.zysk50plus.pl.

## KODEKS POSTĘPOWANIA PRACOWNIKÓW CENTRUM TECHNIKI OKRĘTOWEJ S.A.[23]

### I. Cel

Celem Kodeksu postępowania pracowników Centrum Techniki Okrętowej S.A., zwanego dalej Kodeksem, jest promowanie dobrych praktyk postępowania wśród pracowników Centrum Techniki Okrętowej S.A. oraz firm/instytucji i osób współpracujących ze Spółką, zwanych dalej Partnerami. Kodeks precyzuje zasady postępowania i zobowiązuje do ich przestrzegania pracowników spółki. Centrum Techniki Okrętowej S.A. oczekuje, że pracownicy Spółki oraz jej Partnerzy będą przestrzegać w swoich działaniach zasad wymienionych w niniejszym Kodeksie.

[23] Źródło: www.cto.gda.pl.

## II. Definicje

**Spółka** – Centrum Techniki Okrętowej S.A.

**Pracownik** – osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę lub innej umowy cywilnoprawnej

**Partner** – osoba/firma będąca dostawcą/podwykonawcą/kontrahentem Spółki; osoba/ /firma/instytucja współpracująca ze Spółką w różnych sferach jej działalności

**Przedstawiciele władzy** – osoby zasiadające w organach władzy centralnej i samorządowej, a także osoby zatrudnione w urzędach, instytucjach, takich jak: ZUS, US oraz innych organach administracji publicznej

## III. Postanowienia ogólne

**1.** Spółka przestrzega wysokich standardów etyki biznesu i uczciwości oraz przepisów prawa obowiązujących w Polsce i w krajach Partnerów, o ile nie stoją one w sprzeczności z prawem polskim.
**2.** Obowiązujące w Spółce wewnętrzne akty normatywne odzwierciedlają wartości i zasady zawarte w niniejszym dokumencie.
**3.** Odpowiedzialność za biznesowe działania Spółki oznacza konieczność osiągania zysku, przy jednoczesnym utrzymywaniu związanego z tym ryzyka na odpowiednim poziomie. Osiąganie zysku nie może jednak usprawiedliwiać naruszania przepisów prawa i nieprzestrzegania standardów postępowania określonych niniejszym Kodeksem.
**4.** Wszyscy pracownicy Spółki, którzy podejmują współpracę z Partnerami Spółki, zobowiązani są upewnić się, że druga strona zapoznała się z niniejszym Kodeksem, rozumie jego zapisy oraz że w swojej działalności kieruje się zasadami niestojącymi w sprzeczności z Kodeksem.
**5.** Spółka rezerwuje sobie prawo rozwiązania umowy / przerwania współpracy z Partnerem, jeśli uzna, że Partner ten w swojej działalności kieruje się zasadami stojącymi w sprzeczności z zasadami określonymi niniejszym Kodeksem.
**6.** Spółka unika kontaktów biznesowych z podmiotami bezpośrednio związanymi z jakąkolwiek siłą polityczną lub ugrupowaniem (partie polityczne).

## IV. Zasady postępowania

**1.** Prawo pracy i prawa człowieka

1) Dyskryminacja

**Spółka nie stosuje praktyk dyskryminacyjnych z przyczyn związanych z płcią, wiekiem, niepełnosprawnością, pochodzeniem etnicznym, wyznaniem, rasą, religią, narodowością, przekonaniami politycznymi, przynależnością związkową, orientacją seksualną.**

**Wszelkie decyzje związane z zatrudnieniem, począwszy od zawarcia umowy o pracę lub innej umowy stanowiącej podstawę prawną współpracy, aż do jej zakończenia, opierają się na obiektywnych kryteriach mających uzasadnienie w przepisach prawa**.

2) Podstawy prawne zatrudniania

Niezależnie od podstawy prawnej zatrudnienia pracownika, umowy sporządzane są w formie pisemnej. Każda ze stron umowy otrzymuje po jednym jej egzemplarzu.

3) Praca przymusowa

Spółka nie korzysta z żadnych form pracy przymusowej. Pracownicy mają możliwość swobodnego opuszczenia stanowiska pracy po zakończonej pracy.

4) Zatrzymywanie oryginalnych dokumentów osobistych

Spółka nie zatrzymuje oryginalnych dokumentów osobistych pracowników, wymaga jedynie ich okazania celem sporządzenia kopii lub sprawdzenia wiarygodności kopii albo też potwierdzenia tożsamości osoby.

5) Zatrudnianie nieletnich

Spółka nie zatrudnia nieletnich. Dopuszcza się zatrudnianie młodocianych w wieku powyżej 16 lat celem praktycznej nauki zawodu.

6) Wolność zrzeszania się i zbiorowych negocjacji

Spółka przestrzega prawa pracowników do tworzenia związków zawodowych i prowadzenia zbiorowych negocjacji.

7) Przeciwdziałanie wykorzystywaniu

Spółka podejmuje działania mające na celu ochronę pracowników przed wszelkimi formami znęcania się fizycznego, psychicznego, stosowaniem mobbingu oraz przed innymi aktami mającymi charakter pogróżek w miejscu pracy, zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych oraz podwładnych.

8) Czas pracy (dotyczy stosunków pracy)

Spółka przestrzega przepisów dotyczących czasu pracy, w tym dotyczących dobowej, średniotygodniowej normy czasu pracy, dobowego i tygodniowego odpoczynku. Dobowa norma czasu pracy wynosi 8 godzin. Praca w godzinach nadliczbowych wymagana jest od pracowników wyłącznie w wyjątkowych i krótkotrwałych okolicznościach. Może ona wynosić przeciętnie do 8 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym. Praca w godzinach nadliczbowych rekompensowana jest stosownym dodatkowym wynagrodzeniem lub czasem/dniem wolnym od pracy. Niedziele i święta są dniami wolnymi od pracy. W Spółce obowiązuje przeciętnie pięciodniowy tydzień pracy w danym okresie rozliczeniowym.

9) Wynagrodzenia

Spółka zapewnia pracownikom dostęp do informacji na temat zasad wynagradzania, awansowania oraz przyznawania świadczeń dodatkowych związanych z pracą. Spółka zapewnia pracownikom prawo do godziwego wynagrodzenia za wykonaną pracę, w wysokości nie mniejszej niż ustawowe minimum wypłacane zgodnie z przepisami prawa w tym zakresie.

10) Bezpieczeństwo i higiena pracy

Spółka zapewnia pracownikom warunki pracy zgodne z przepisami BHP i przeciwpożarowymi, w szczególności przez następujące działania:

- wyposażanie pracowników w ubrania robocze, środki ochrony indywidualnej,
- dostęp do właściwych warunków higieniczno-sanitarnych,
- podejmowanie działań zapobiegających wypadkom przy pracy oraz minimalizujących ryzyko zawodowe,
- regularne szkolenia z zakresu BHP,
- powołanie zakładowej komisji BHP i konsultowanie z nią spraw z zakresu BHP.

**2.** Środowisko naturalne

1) Spółka stosuje się do wszelkich przepisów krajowych dotyczących ochrony środowiska oraz prowadzi swoją działalność w sposób przyjazny dla środowiska.
2) Spółka posiada i stosuje procedury dotyczące wykorzystania, gromadzenia, zagospodarowania, unieszkodliwiania środków/odpadów szkodliwych dla środowiska, które są wykorzystywane i/lub wytwarzane podczas jej działalności.
3) Spółka dąży do coraz szerszego wykorzystywania technologii i rozwiązań służących obniżeniu emisji zanieczyszczeń do środowiska naturalnego.

**3.** Etyka biznesowa – przeciwdziałanie korupcji

Spółka prowadzi swoją działalność w sposób etyczny, tj.:

- nie stosuje żadnych form przekupstwa, korupcji, wyłudzenia, defraudacji,
- przestrzega prawa w zakresie praktyk monopolowych i konkurencji,
- chroni poufne informacje swoich Partnerów.

1) Łapownictwo i korupcja

Żaden pracownik Spółki nie może dostarczać niedozwolonych korzyści Partnerom ani wymagać/przyjmować od nich tych korzyści. Każde żądanie lub oferta łapówki powinny być natychmiast odrzucone i zgłoszone przełożonemu.

2) Prezenty

Wychodząc z założenia, że prezenty mają bezpośredni wpływ na decyzję osoby obdarowanej, tak aby odpowiadała ona oczekiwaniom osoby dającej prezent i to niezależnie od interesu Spółki, nie należy przyjmować i przekazywać prezentów. Dopuszcza się sytuacje wyjątkowe, w których wykluczone jest prawdopodobieństwo wywierania wpływu na daną decyzję, z zachowaniem następujących zasad:

- wartość prezentu nie może wywołać u osoby obdarowanej i dającej wrażenia nieuczciwości czy niestosowności,
- w krajach, w których prezenty są zwyczajem wyrażania uprzejmości, Spółka stosuje się do przepisów prawnych obowiązujących w tych krajach, mając na uwadze przepisy polskie w tym względzie oraz konsekwencje, jakie może mieć tego typu zachowanie dla wizerunku Spółki.

**4.** Konkurencja, konflikt interesów

1) Spółka przestrzega zasad uczciwej konkurencji. Pracownicy nie mogą podejmować żadnych działań mogących w jakikolwiek sposób kolidować z zasadami uczciwej konkurencji, tj. wchodzić w jakiekolwiek układy z innymi przedsiębiorstwami czy ustalać konkretnych sposobów działania, które mają na celu uniemożliwienie, ograniczanie bądź zafałszowanie działań konkurencji.
2) Pracownicy Spółki zobowiązani są do niezwłocznego informowania swojego przełożonego o zaistniałym lub potencjalnym konflikcie interesów.

**5.** Działania publiczne, społeczne zaangażowanie

1) Spółka angażuje się w przygotowywanie projektów ustaw i innych przepisów prawnych mających wpływ na relacje biznesu z administracją, nauki z biznesem, zarówno bezpośrednio, jak też przez aktywne członkostwo w różnego rodzaju organizacjach, stowarzyszeniach o zasięgu krajowym i międzynarodowym.
2) Wszelkie darowizny, w tym pieniężne, dokonywane są w ramach uregulowań i procedur obowiązujących w Spółce.
3) Spółka nie jest związana z żadną siłą polityczną i nie sponsoruje żadnej partii, ugrupowania czy innych organizacji, o których wiadomo, że są związane z określoną siłą polityczną.

**6.** Komunikacja

1) Zarząd i kierownicy komórek organizacyjnych Spółki dbają o to, aby pracownicy znali wszystke istotne przepisy, które się do nich odnoszą, i przestrzegali ich.
2) Spółka przywiązuje szczególną wagę do odpowiedniej komunikacji z Partnerami, opartej na rzetelności i profesjonalizmie.
3) Informacje, które są udzielane, zwłaszcza urzędom, są kompletne, bezstronne i aktualne.
4) Spółka nie komentuje pogłosek.

## V. Postanowienia końcowe

**1.** Podczas rozstrzygania, czy sposób rozumienia lub postępowania jest zgodny z niniejszym Kodeksem, odwołujemy się do zdobytego doświadczenia zawodowego, zgromadzonej wiedzy na temat standardów wykonywania pracy oraz przepisów obowiązujących w tym zakresie.
**2.** Obowiązkiem każdego pracownika jest znać zasady zawarte w niniejszym Kodeksie i ich przestrzegać.
**3.** Kodeks publikowany jest w intranecie oraz na stronie internetowej Spółki.
**4.** W stosunku do pracowników winnych naruszenia zasad zawartych w niniejszym Kodeksie będą podejmowane stosowne działania przewidziane przepisami prawa.

## VI. Przepisy stanowiące podstawę zasad zawartych w niniejszym Kodeksie

**1.** Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tj.: Dz.U. z 2014 r., poz. 1502, 1662) oraz przepisy wykonawcze do Kodeksu pracy.
**2.** Powszechna Deklaracja Praw Człowieka uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w 1948 r.
**3.** Wytyczne Międzynarodowej Organizacji Pracy w sprawie BHP (ILO-OSH-2001).

4. Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy z 1998 r.
5. Konwencja MOP dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych (nr 87 z 1948 r.); konwencja MOP dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych (nr 98 z 1949 r.).
6. Konwencja Praw Dziecka, konwencja MOP dotycząca najniższego wieku dopuszczenia do zatrudnienia (nr 138 z 1973 r.), konwencja MOP dotycząca zakazu i natychmiastowych działań na rzecz eliminacji pracy dzieci (nr 182 z 1999 r.).
7. Konwencja MOP dotycząca pracy przymusowej (nr 29 z 1930 r.), Konwencja MOP dotycząca zniesienia pracy przymusowej (nr 105 z 1957 r.).
8. Konwencja MOP dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudniania i wykonywania zawodu (nr 111 z 1958 r.) oraz Konwencja MOP dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za prace jednakowej wartości (nr 100 z 1951 r.).
9. W zakresie ochrony środowiska – Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju oraz Agenda 21.
10. Konwencja ONZ przeciwko korupcji.

## KOMPETENCYJNY OPIS STANOWISKA PRACY[24]

1. Dane formalne
   Nazwa stanowiska: .....
   Jednostka organizacyjna: .....
   Opis zatwierdził: ..... Data zatwierdzenia: .....

2. Miejsce stanowiska w strukturze
   Bezpośredni przełożony: .....
   Bezpośredni podwładny: .....
   Współpracuje z: .....

3. Zadania wykonywane na stanowisku
   Zadania realizowane przez pracownika zatrudnionego na opisanym stanowisku:
   .....
   .....

4. Zakres upoważnień
   Zakres samodzielnie podejmowanych decyzji i upoważnień:
   .....
   .....

[24] Źródło: *50+. Mentoring*, red. A. Wasilewska, E. Ziarkowska, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.

5. Kompetencje:

| | Niezbędne – minimalny poziom kompetencji wymagany na danym stanowisku pracy | Pożądane – posiadanie kompetencji na tym poziomie ułatwi sprawniejsze i efektywniejsze wykonywanie obowiązków na danym stanowisku pracy |
|---|---|---|
| Doświadczenia zawodowe | | |
| Kwalifikacje:<br>▸ wykształcenie<br>▸ uprawnienia<br>▸ certyfikaty/dyplomy | | |
| Wiedza, umiejętności i postawy niezbędne do realizacji zadań przypisanych stanowisku na pożądanym poziomie | | |
| Stan zdrowia (wymagany) | | |

..... ..... .....

data opracowania opracował zatwierdził

## PRZYKŁAD PROGRAMU SZKOLENIA DLA MENTORÓW[25]

**Temat szkolenia:** „Mentoring szansą dla pracowników 50+"
**Cel szkolenia:** przygotowanie mentora do pracy w systemie mentoringu
**Czas trwania szkolenia:** 12 godzin / 2 dni

**Zakres tematyczny:**
- tryb pracy mentora w procesie mentoringu
- zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi w procesie mentoringu
- wzrost wiedzy w zakresie komunikacji interpersonalnej
- zapoznanie z modelem SMART
- ćwiczenie umiejętności wyznaczania celów i skutecznego planowania

**Pomoce audiowizualne:** laptop, rzutnik multimedialny

[25] Źródło: *50+. Mentoring*, red. A. Wasilewska, E. Ziarkowska, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.

| Lp. | Opis przebiegu szkolenia | Czas trwania | Metody pracy |
|---|---|---|---|
| | **I dzień – I moduł** | | |
| 1. | Powitanie, przedstawienie się prowadzących, zapoznanie się z uczestnikami. Przedstawienie celu warsztatu | 30 min | prezentacja multimedialna |
| 2. | Uczestnicy wypełniają ankietę wstępną | 10 min | |
| 3. | Ćwiczenie – uczestnicy podają swoje skojarzenia z terminem „mentoring" – „burza mózgów"; prowadzący spisuje wyniki pracy na *flip charcie*; podsumowanie zakończone wypracowaniem definicji mentoringu | 20 min | „burza mózgów", dyskusja |
| 4. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 5. | Krótki wykład: Istota mentoringu w aspekcie Projektu MAYDAY | 20 min | prezentacja multimedialna |
| 6. | Ćwiczenie – jaka jest rola mentora w procesie mentoringu? | 20 min | dyskusja |
| 7. | Krótki wykład: Rola mentora w procesie mentoringu (podsumowanie poprzedniego ćwiczenia) | 20 min | prezentacja multimedialna |
| 8. | Ćwiczenie – uczestnicy tworzą własny wzorzec kompetencyjny idealnego mentora; podsumowanie pracy – prowadzący | 20 min | „burza mózgów"; dyskusja |
| 9. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 10. | Krótki wykład: Kompetencje i tryb pracy mentora | 20 min | prezentacja multimedialna |
| 11. | Ćwiczenie – wyznaczanie celów (zasada SMART); podsumowanie z krótkim wykładem na temat zasady SMART | 30 min | prezentacja multimedialna |
| 12. | Dyskusja – obawy związane z pełnieniem roli mentora; uczestnicy dzielą się obawami związanymi z pełnieniem przez nich roli mentora | 20 min | dyskusja |
| 13. | Przerwa – poczęstunek | 60 min | |
| 14. | Ćwiczenie – uczestnicy tworzą listę korzyści z funkcjonowania mentoringu dla wszystkich stron zaangażowanych w proces; podsumowanie pracy – prowadzący | 20 min | praca w grupach, „burza mózgów" |
| 15. | Krótki wykład: Korzyści z wprowadzenia systemu mentoringu do firmy | 20 min | prezentacja multimedialna |
| 16. | Podsumowanie – zakończenie warsztatu | 20 min | |
| | Razem | 360 min | |

| Lp. | Opis przebiegu szkolenia | Czas trwania | Metody pracy |
|---|---|---|---|
| | **II dzień – II moduł** | | |
| | **Część I – praca z narzędziami wspierającymi proces mentoringu** | | |
| 1. | Powitanie, bardzo krótkie podsumowanie modułu I | 10 min | |
| 2. | Zapoznanie się z planem doskonalenia zawodowego pracownika | 20 min | |
| 3. | Opracowanie harmonogramu pracy z uczniem ze szczególnym uwzględnieniem celu działań mentorskich | 40 min | |
| 4. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 5. | Ocena przebiegu procesu mentoringu | 20 min | |
| | **Część II – warsztat dotyczący komunikacji interpersonalnej** | | |
| 6. | Bariery komunikacyjne | 45 min | prezentacja, ćwiczenia indywidualne, odgrywanie scenek |
| 7. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 8. | Udzielanie informacji zwrotnych | 45 min | prezentacja, dyskusja |
| 9. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 10. | Aktywne słuchanie – teoria i praktyka | 30 min | prezentacja, dyskusja, odgrywanie scenek |
| 11. | Komunikacja niewerbalna | 30 min | prezentacja, dyskusja |
| 12. | Przerwa – poczęstunek | 45 min | |
| 13. | Podsumowanie – uczestnicy wypełniają ankietę ewaluacyjną | 30 min | |
| | Razem | 360 min | |

## PRZYKŁAD PROGRAMU SZKOLENIA DLA MŁODYCH PRACOWNIKÓW – UCZNIÓW[26]

**Temat szkolenia:** „Mentoring – szybkie wdrożenie młodego pracownika do organizacji"
**Cel szkolenia:** zapoznanie młodych pracowników z zasadami pracy w systemie mentoringu
**Czas trwania szkolenia:** 6 godzin

**Zakres tematyczny:**
- prezentacja idei mentoringu
- zapoznanie z rolą ucznia (obowiązki, prawa)
- korzyści z pracy w systemie mentoringu
- ocena mentoringu (omówienie arkuszy oceniających)

**Pomoce audiowizualne:** laptop, rzutnik multimedialny

[26] Źródło: *50+. Mentoring*, red. A. Wasilewska, E. Ziarkowska, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.

| Lp. | Opis przebiegu szkolenia | Czas trwania | Metody pracy |
|---|---|---|---|
| 1. | Powitanie, przedstawienie się prowadzących, zapoznanie się z uczestnikami. Prezentacja ogólnych informacji o Projekcie MAYDAY. Przedstawienie celu warsztatu. | 25 min | |
| 2. | Krótki wykład:<br>– prezentacja idei mentoringu<br>– zapoznanie się z rolą ucznia | 30 min | prezentacja multimedialna |
| 3. | Przerwa kawowa | 10 min | |
| 4. | Ćwiczenie dotyczące umiejętności aktywnego słuchania i zadawania pytań | 60 min | ćwiczenia |
| 5. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 6. | Komunikacja niewerbalna | 60 min | krótki wykład, ćwiczenia |
| 7. | Przerwa kawowa | 15 min | |
| 8. | Ćwiczenie – uczestnicy tworzą listę korzyści z funkcjonowania mentoringu dla wszystkich stron zaangażowanych w proces; podsumowanie pracy – prowadzący | 20 min | praca w grupach, „burza mózgów" |
| 9. | Krótki wykład: Korzyści z wprowadzenia systemu mentoringu do firmy | 25 min | prezentacja multimedialna |
| 10. | Przerwa – poczęstunek | 45 min | |
| 11. | Krótki wykład: Ocena procesu mentoringu z punktu widzenia ucznia | 20 min | prezentacja multimedialna |
| 12. | Ćwiczenie – uczestnicy ćwiczą wypełnianie arkusza oceny procesu mentoringu | 20 min | praca indywidualna |
| 13. | Podsumowanie całego warsztatu; uczestnicy dokonują ewaluacji poprzez wypełnienie wcześniej przygotowanej ankiety | 15 min | |
| | Razem | 360 min | |

## NARZĘDZIE DIAGNOZUJĄCE KOMPETENCJE ZAWODOWE OSÓB PRACUJĄCYCH 50+[27]

Test oparty jest na sytuacyjnych testach decyzyjnych oraz koncepcji kompetencji jako umiejętności działania w jakimś zakresie przejawiającej się w zachowaniu. W obecnej wersji mierzy wybrane kompetencje przedsiębiorcze (proaktywność, innowacyjność, podejmowanie skalkulowanego ryzyka) oraz kompetencje ważne z perspektywy realizacji zadań w organizacji (współpraca, orientacja na cele, organizacja pracy).

### Opis mierzonych kompetencji

W pierwszym etapie konstruowania Testu Kompetencji Activ 50+ wybrano koncepcje czterech kompetencji przedsiębiorczych (proaktywność, innowacyjność, podejmowanie skalkulowanego ryzyka, pasja) oraz sześciu kompetencji związanych z efektywną realizacją zadań w organizacji (współpraca, orientacja na cele, organizacja pracy, umiejętności społeczne, orientacja na klienta, planowanie pracy).

[27] Źródło: http://activplus.kozminski.edu.pl.

W wyniku badań przeprowadzonych w grupach fokusowych i spotkań z sędziami kompetentnymi wybrano ostatecznie trzy kompetencje przedsiębiorcze: proaktywność, innowacyjność, podejmowanie skalkulowanego ryzyka oraz trzy uniwersalne kompetencje związane z efektywną realizacją zadań w organizacji (współpraca, orientacja na cele, organizacja pracy). Poniżej skrótowo przedstawiono sposób mierzenia istotnych kompetencji.

### Kompetencje przedsiębiorcze

**Proaktywność** rozumiana jest jako inicjowanie działania w odniesieniu do możliwości rynkowych oraz patrzenie w przyszłość przez formułowanie wizji tego, co ma się wydarzyć, a także zapobieganie potencjalnym zagrożeniom. Proaktywność jest postrzegana również jako umiejętność wprowadzania nowych produktów lub procesów w swoim otoczeniu organizacyjnym.

**Innowacyjność** odnosi się do popierania nowych pomysłów. Nie jest ograniczona tylko do wprowadzania nowych produktów, ale bazuje również na projektowaniu nowych rozwiązań i technologii. Opiera się na poszukiwaniu nowego podejścia do problemu lub udoskonaleniu już istniejącego rozwiązania.

**Podejmowanie skalkulowanego ryzyka** przejawia się w przeznaczeniu dużej części środków na projekty, których wyniki są niepewne, ale z zachowaniem skalkulowanego ryzyka. Ta kompetencja odnosi się do tolerowania niepewności i sprawnego działania w warunkach ograniczonego dostępu do informacji.

### Kompetencje uniwersalne – związane z efektywną realizacją zadań w organizacji

**Organizowanie pracy** to umiejętność efektywnej pracy w ściśle wyznaczonych ramach czasowych. To integrowanie działań w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów i dbałość o efektywną organizację pracy zgodnie z przyjętą strategią i dostępnymi zasobami.

**Współpraca** to chęć i zdolność do efektywnego współdziałania, bycia członkiem zespołu, niesienia pomocy współpracownikom i wspierania ich zarówno w obrębie własnego działu, jak i całej organizacji.

**Orientacja na cele** to gotowość i zdolność do koncentrowania się na głównych, długofalowych celach oraz do przyjmowania niezbędnego kierunku działania, by osiągnąć te cele.

### Tworzenie testu

Najważniejsze informacje o Teście Kompetencji Activ 50+:

1. Test obejmuje 103 pozycje (pytania) i zawiera opisy 22 sytuacji osadzonych w kontekście organizacyjnym.
2. Zadaniem osoby badanej jest ocena jakości decyzji lub działania w odniesieniu do danej sytuacji. Wybór takiej wersji instrukcji został potwierdzony badaniami, których wyniki pokazały, że niższa jest siła związku między mierzonymi kompetencjami a czynnikami osobowościowymi.

3. Pozycje testu (pytania) stawiają przed badanymi osobami zadania, które wymagają kompetencji, które mierzy test.
4. Każda sytuacja została tak pomyślana, aby można było zbadać tylko jedną kompetencję.

## NAWIGATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI[28]

### O NAWIGATORZE

Drodzy Użytkownicy,

Nawigator Przedsiębiorczości to narzędzie, które ma wam pomóc zaplanować oraz rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Nawigator jest narzędziem multimedialnym, co oznacza, że, aby z nim pracować, niezbędne są komputer oraz dostęp do internetu.

Praca z Nawigatorem Przedsiębiorczości będzie wymagać od Was trzech różnych rodzajów aktywności.

1. **Czytanie.** Jeżeli w czasie waszej edukacji nie było zajęć z przedsiębiorczości bądź nie braliście w nich udziału, to nic straconego. Nawigator dostarczy treści niezbędnych do przedsiębiorczego myślenia i planowania, pomoże zrozumieć podstawowe terminy biznesowe oraz wskaże, w jaki sposób znaleźć potrzebne informacje. Nie musicie czytać wszystkiego od razu. Zadbajcie przede wszystkim o to, aby lektura tekstów przygotowanych w Nawigatorze była dla was zrozumiała.
2. **Namysł.** Wielokrotnie w czasie pracy z narzędziem będziecie zapraszani do refleksji i przemyśleń – to podstawa planowania własnego biznesu. Za każdym razem, gdy pracując z Nawigatorem, napotkacie instrukcję „Zastanów się", poświęćcie odpowiednio dużo czasu, aby przemyśleć i zrozumieć, w jaki sposób to, o co pytamy, może mieć związek z waszą firmą.
3. **Wykonywanie zadań.** To najważniejsza część pracy z Nawigatorem. Po lekturze każdej części tematycznej oraz po zastanowieniu się nad danym zagadnieniem będziecie proszeni o wykonanie określonego zadania. Wszystkie zadania zostały dobrane w taki sposób, aby pomóc wam – po pierwsze – podjąć decyzję, czy na pewno chcecie prowadzić własną firmę, po drugie – zaplanować wszystkie najważniejsze aspekty własnej działalności.

### UKŁAD TREŚCI

Cała treść w Nawigatorze Przedsiębiorczości została podzielona na 6 następujących po sobie oraz logicznie powiązanych modułów (rozdziałów) tematycznych:

1. **Czym jest firma?** W tym module znajdziecie najważniejsze informacje na temat tego, czym jest gospodarka rynkowa, jakie są różnice między byciem pracownikiem i pracodawcą oraz na czym polega prowadzenie firmy.

[28] Źródło: http://firma.um.warszawa.pl.

2. **Ja i firma.** Część druga poświęcona jest określaniu własnych predyspozycji przedsiębiorczych oraz wskazywaniu dostępnych sposobów na ich rozwijanie. W tej części po raz pierwszy będziecie musieli zmierzyć się z pytaniem, czy firma to dla was najlepsze rozwiązanie.

3. **Pomysł na biznes.** Po zapoznaniu się z modułem trzecim powinniście być świadomi własnych celów, jakie macie w związku z prowadzeniem biznesu, oraz móc stworzyć zarys swojego pomysłu biznesowego.

4. **Biznesplan.** To rozdział kluczowy w planowaniu własnej działalności gospodarczej. Zapewne będzie wymagać od was najwięcej wysiłku, analiz i wyliczeń. Zadania z tego rozdziału, jeżeli wykonacie je rzetelnie, pozwolą wam zaplanować większą część własnej działalności i będą dobrym przewodnikiem w przyszłości.

5. **Weryfikacja koncepcji firmy.** W module piątym jeszcze raz podpowiemy, w jaki sposób sprawdzić, czy wasza koncepcja działalności biznesowej ma sens i jak zmniejszyć możliwe ryzyko.

6. **Zakładanie działalności gospodarczej.** Moduł ostatni pełni funkcję praktycznego przewodnika, który w praktyczny sposób przeprowadzi was przez proces rejestracji firmy i pierwsze tygodnie działalności.

Poza wymienionymi powyżej modułami do waszej dyspozycji pozostają baza wiedzy, w której znajdziecie szereg ważnych informacji i wyjaśnień, a także bibliografia i katalog przydatnych stron internetowych.

## 6.3. Użyteczne źródła informacji

### A. Książki, artykuły, raporty badawcze


- Abramowicz M., Strzałkowska A., *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem,* Caritas Polska, Warszawa 2012.
- Arendt Ł., *Badanie wpływu elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy na aktywność zawodową zasobów pracy w wieku 45+. Raport cząstkowy z badania osób biernych zawodowo*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.
- Bąk M., Bednarz P. (red.), *Zostań mentorem*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Bąk M., Szcześniak A. (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play". Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., *Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżenia zdolności do pracy u osób starszych*, „Bezpieczeństwo Pracy" 2006/2.
- Bujacz A., Macko M., *Raport na temat nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy*, Dobre Kadry. Centrum Badawczo-Szkoleniowe Sp. z o.o., Wrocław 2010.

- Gawska A., Grabarz A., Maciuś A., *Osoby niepełnosprawne 50+. Sytuacja zawodowa i społeczna,* Fundacja Aktywizacja, Warszawa 2014.
- Górniak J. (red.), *Młodość czy doświadczenie. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku,* Warszawa 2013.
- Hrynkiewicz J. (red.), *O sytuacji ludzi starszych,* Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012.
- Kocór M., Strzebońska A., Keler K., *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Bilans Kapitału Ludzkiego 2012,* PARP, Warszawa 2012.
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy. Badania realizowane w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim",* PBS GDA Sp. z o.o., Sopot 2010.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn w wieku 50+ na rynku pracy. Raport końcowy,* Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
- Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku,* PARP, Warszawa 2010.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.), *Vademecum zarządzania wiekiem,* PARP, Warszawa 2011.
- Litwiński J., *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE,* PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem,* PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Ochrona i promocja zdrowia,* PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Przesunięcia między stanowiskami,* PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja,* PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rozwój kariery zawodowej,* PARP, Warszawa 2010.
- Marciniak G. (red.), *Przejście z pracy na emeryturę,* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.
- Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P. (red.), *Polsenior. Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce,* Termedia Wydawnictwa Medyczne, MIBMiK, Poznań 2012.
- *Nowe spojrzenie na pracowników 50+. Raport ekspercki Manpower Polska,* Warszawa 2008.
- Peres-Białas J., Turek K., Strzałkowska H. i in., *Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań,* PBS GDA Spółka z o.o., Sopot 2011.
- *Rynek pracy a osoby bezrobotne. Bariery i szanse,* oprac. Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B., Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- *Same plusy. Wolontariat 50+. Prezentacja doświadczeń projektu,* oprac. Schimanek T., Tokarz B., Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Schimanek T. (red.), *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Schimanek T. (red.), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Schimanek T. (red.), *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

- Siergiejuk M., Gajderowicz T., Sztanderska U., *Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2010.
- *Sprawozdanie z realizacji Programu „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+"*, MPiPS, Warszawa 2011.
- Stasik A., Wądołowska K. i in., *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego"*, CBOS, Warszawa 2011.
- Szcześniak A. (red.), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Urbaniak B. (red.), *Jak zachęcić pracowników po 45. roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, UNDP, Warszawa 2008.
- Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009. Publikacja w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+"*, CRZL, Łódź 2011.
- Wasilewska A., Ziarkowska E. (red.), *50+. Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.
- Wiśniewski Z. (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2009.
- Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2009.
- Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP Group, Łódź 2011.
- *Wspieramy dobre zarządzanie*, oprac. Czarnecka E. i in., wstęp: Sićko M., PARP, Warszawa 2012.
- *Współpraca z wolontariuszami 50+. Poradnik dla organizacji i instytucji*, oprac. Tokarz B., Zimirowska G., Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Zgierska A. (red.), *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.
- Zwara W. (red.), *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa – Bydgoszcz 2013.


## B. Główne akty prawne


- Ustawa z dnia 26 maja 2011 roku o zmianie ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy (Dz.U. z 2011 r. Nr 144, poz. 855).
- Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 roku o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz.U. z 2010 r. Nr 254, poz. 1700, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 lipca 2009 roku o praktykach absolwenckich (Dz.U. z 2009 r. Nr 127, poz. 1052).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, tj.: Dz.U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776, tj.: Dz.U. z 2011 r. Nr 127, poz. 721, z późn. zm.).

## C. Przydatne strony internetowe

**Programy i projekty dotyczące zarządzania wiekiem i aktywizacji osób w wieku 50+:**

- www.50plus.gov.pl – strona internetowa projektu systemowego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+"
- www.zysk50plus.pl – strona internetowa poświęcona zarządzaniu wiekiem prowadzona przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce
- www.zarzadzaniewiekiem.pl – strona internetowa projektu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości
- www.civitas.edu.pl/projekt_intermentoring_w_malej_firmie – projekt „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami" realizowany przez Collegium Civitas
- www.restart50plus.pl – projekt „RESTART II – Program aktywizacji zawodowej osób w wieku +50", którego liderem jest Grupa doradcza Projekt Sp. z o.o.
- http://efektywni50plus.wwsi.edu.pl – projekt „Efektywni 50+" realizowany przez Warszawską Wyższą Szkołę Informatyki
- www.inkubator50plus.pl – projekt „Inkubator Aktywizacji Osób 50+", którego liderem jest Centrum Finansowo-Szkoleniowe UNION Sp. z o.o.
- www.aktywni50.pl – projekt „Aktywni 50+ Akcja promocyjno-informacyjna" realizowany przez L.GRANT HR Consulting
- www.kobiety.interwencjaprawna.pl – projekt „Strefa Aktywnych Kobiet" realizowany przez Stowarzyszenie Interwencji Prawnej
- http://50plus.fundacjarozwoju.org.pl – projekt „Dolnośląscy pracownicy 50+ «białych» i «zielonych» miejsc pracy" realizowany przez Fundację Rozwoju Nauki i Przedsiębiorczości
- http://agdoradztwo.pl – projekt „Biofeedback szansą na aktywizację osób 50+" realizowany przez AGDoradztwo we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Szczecinie

**Ogólnokrajowe organizacje pracodawców:**

- www.bcc.org.pl – Business Centre Club
- www.pkpplewiatan.pl – Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan
- www.pracodawcyrp.pl – Pracodawcy RP
- www.zrp.pl – Związek Rzemiosła Polskiego

**Inne organizacje działające w obszarze rynku pracy:**

- http://www.hrk.pl – portal rynku pracy
- http://zielonalinia.gov.pl – portal centrum informacyjnego służb zatrudnienia
- www.inwestycjawkadry.pl – baza szkoleń dla firm
- www.pszk.org.pl – Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami
- www.saz.org.pl – Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia

**Organizacje wspierające firmy na Mazowszu:**

- http://firma.um.warszawa.pl/ – Centrum Przedsiębiorczości Smolna
- http://www.fund.org.pl/ – Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw
- http://www.migciechanow.pl/ – Mazowiecka Izba Gospodarcza w Ciechanowie
- http://www.mirip.org.pl – Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Warszawie
- http://www.wawcc.pl/ – Warszawska Izba Gospodarcza
- http://www.zpwim.pl/ – Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza
- www.mzhpiu.pl – Mazowieckie Zrzeszenie Handlu, Przemysłu i Usług
- www.popon.pl – Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych

## D. Punkty doradcze dla MSP na Mazowszu

- CIECHANÓW – Fundacja Gospodarcza im. K. Marcinkowskiego
  ul. Małgorzacka 8, 06-400 Ciechanów
  Zapisy na konsultacje: tel. 23 672 57 41
- OTWOCK – Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej „TRIADA"
  ul. Andriollego 8/1, 05-400 Otwock
  Zapisy na konsultacje: 22 779 47 58
- SIEDLCE – Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej „TRIADA"
  ul. Pułaskiego 23, 08-110 Siedlce
  Zapisy na konsultacje: tel. 25 632 24 57
- WARSZAWA – Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości
  ul. Piękna 68, 00-672 Warszawa
  Zapisy na konsultacje: tel. 22 745 23 85
- WARSZAWA – Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw
  ul. Smocza 27, 01-048 Warszawa
  Zapisy na konsultacje: tel. 22 838 02 61 lub 2

Redakcja merytoryczna: Tomasz Schimanek
Autorzy: Tomasz Schimanek, Joanna Kotzian, Magdalena Arczewska
Opracowanie: Aneta Kapel
Redakcja i korekta: Bartosz Maciejewski, Monika Biaduń
Projekt i skład: Konrad Grajner
Druk: ABC Zakład Poligraficzny
Wydawca: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

ISBN: 978-83-941809-0-4
Warszawa 2015

Publikacja sfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, dystrybuowana nieodpłatnie.

**www.activ50plus.pl**

**www.filantropia.org.pl** **www.zysk50plus.pl** **firma.um.warszawa.pl**

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE

ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa, tel. 022 622 02 08