Fundacja BFKK

Zarządzanie wiekiem w organizacji – model NAWIGACJA 50+

Podręcznik wdrożeniowy

BFKK
kompetencje do pracy

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W ORGANIZACJI – MODEL NAWIGACJA 50+

Podręcznik wdrożeniowy

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
Białystok 2019

AUTORZY:

Marta Juchnicka (Polska)
Cecylia Sadowska-Snarska (Polska)
Hartwig Wagemester (Niemcy)
Jan Schreil (Szwecja)

Copyright © by Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2019

ISBN 978-83-64438-40-0

Publikacja przygotowana w ramach ponadnarodowego innowacyjnego projektu „NAWIGACJA 50 PLUS – interdyscyplinarny model zapewnienia warunków do pracy osobom po 50. roku życia w mikro, małych i średnich firmach", realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, OŚ - IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie - 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

Korekta językowa:
Urszula Kiełczewska

PRZYGOTOWANIE DO DRUKU, KOREKTA JĘZYKOWA, DRUK I OPRAWA:
Drukarnia cyfrowa: druk-24h.com.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 5

CZĘŚĆ I
WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI 7

1. ISTOTA I PRZESŁANKI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI 7

2. DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJACH 14

2.1. Dobre praktyki z Niemiec 14

2.2. Dobre praktyki ze Szwecji 17

CZĘŚĆ II
ELEMENTY MODELU NAWIGACJA 50+ 21

1. PORTAL DO ZARZĄDZANIA WIEKIEM 21

2. KOMPAS 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA PRACODAWCĘ 23

2.1. Rejestracja firmy 24

2.2. Typowanie i identyfikacja stanowisk pracy 26

2.3. Potrzeby szkoleniowe i potencjał 28

2.4. Drzewo kompetencji 30

2.5. Intermentoring 33

2.6. Job sharing 34

3. IGŁA KOMPASU 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA PRACOWNIKÓW . . 36

3.1. Potrzeby szkoleniowe pracowników 36

3.2. Potencjał edukacyjny 39

3.3. Predyspozycje psychofizyczne pracownika 39

4. LATARNIA 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA OTOCZENIE 41

Literatura 47

WPROWADZENIE

Niniejszy podręcznik wdrożeniowy powstał jako element podejmowanych działań w projekcie „NAWIGACJA 50 PLUS – interdyscyplinarny model zapewnienia warunków do pracy osobom po 50. roku życia w mikro, małych i średnich firmach", realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, OŚ - IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie - 4.3 Współpraca ponadnarodowa przez Białostocka Fundację kształcenia Kadr (Lider) w partnerstwie z Wydziałem Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, firmą LECH Garmażeria Staropolska sp. z o.o., sp. kom., Företagarna - The Swedish Federation of Business Owners (Szwecja) oraz Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH (Niemcy).

Celem głównym projektu było **wypracowanie i wdrożenie nowego interdyscyplinarnego modelu NAWIGACJA 50+, wspierającego utrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.**

Projekt powstał w odpowiedzi na nasilający się problem starzejących się zasobów pracy oraz niżu demograficznego. W nieodległej przyszłości sukces przedsiębiorstw zależy od utworzenia odpowiednich warunków do pracy dla starszych pracowników, tak by mogli być aktywni po osiągnięciu wieku emerytalnego. O ile duże firmy wprowadzają już procedury zarządzania wiekiem, o tyle małe firmy, w tym rzemiosło, nie posiadają dostosowanych do ich potrzeb i możliwości narzędzi zarządzania wiekiem.

Wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+ jest ważne z punktu widzenia generowania dochodów z pracy, gdyż zgodnie z przyjętą koncepcją kształtowania świadczeń emerytalnych, jego poziom uzależniony jest od stażu pracy.

Pracownicy 50+ napotykają różne wyzwania, które stawiają ich karierę pod znakiem zapytania, np. problemy zdrowotne, przestarzałe umiejętności lub ich brak, zmieniające się priorytety (np. rodzina), dyskryminacja i wynikające z niej zniechęcenie do pracy. Z drugiej strony starsi pracownicy stanowią cenny zasób każdej firmy ze względu na ich ogromną wiedzę i kumulowane przez wiele lat doświadczenie. Z tego względu pracownicy 50+ powinni otrzymywać kompleksowe wsparcie, które ułatwi im pracę na dotychczasowym stanowisku lub dostosuje je do ich potrzeb, pozwoli korzystać ze szkoleń i uzupełniać braki w umiejętnościach i czerpać z wiedzy pracownika oraz przekazywać ją młodszym pokoleniom. Takie działania wymagają nie tylko świadomości firm odnośnie do potrzeby wprowadzenia zarządzania wiekiem, ale również współpracy instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji rynku pracy.

Projekt jest inspirowany modelem *Latarnia 50+*, z sukcesem wdrożonym do praktyki przez partnera niemieckiego (IHK) w ramach projektu *Best Agers Lighthouses*.

W projekcie zaplanowano trzy poziomy interwencji i narzędzia skierowane do:

- firmy (**KOMPAS 50+**);
- pracowników (**IGŁA KOMPASU 50+**);
- otoczenia (**LATARNIA 50+**).

Wszystkie poziomy wraz z dopasowanymi do nich narzędziami tworzą interdyscyplinarny model **NAWIGACJA 50+**, będący nowatorskim oraz kompleksowym podejściem do kwestii zarządzania wiekiem w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

CZĘŚĆ I.

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI

1. ISTOTA I PRZESŁANKI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI

W krajach UE mamy do czynienia z jednej strony z systematycznym wzrostem odsetka osób w wieku 55+ oraz z drugiej strony z malejącym wraz z wiekiem wskaźnikiem aktywności zawodowej. Prognozy demograficzne wskazują, iż udział osób w wieku 65 lat i więcej w UE w 2080 roku przekroczy 29%, podczas gdy w 2015 roku był o 10 p.p. niższy. Polska, obok Grecji, Włoch i Cypru, znajdzie się w grupie krajów o najwyższym odsetku osób w wieku poprodukcyjnym (33% i więcej)[1]. Wobec zmniejszających się zasobów pracy kluczową kwestią staje się podejmowanie działań mających na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych do co najmniej osiągnięcia wieku emerytalnego.

W ciągu ostatniej dekady w wielu krajach europejskich widoczne jest odchodzenie w polityce zatrudnienia od rozwiązań sprzyjających dezaktywizacji zawodowej i przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy osób starszych w kierunku działań promujących kontynuowanie pracy zawodowej nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego[2].

Przewidywane uszczuplenie zasobów pracy oraz rosnąca dynamika starzenia się rodzą określone wyzwania także dla przedsiębiorstw. W najbliższej przyszłości, ze względu na zmniejszoną dostępność „potencjału młodości", staną one przed koniecznością większego zaangażowania starszych pracowników. W nowych realiach demograficznych przewagę konkurencyjną uzyskają te firmy, które najwcześniej przystosują swoją strategię nie tylko do zmian rynkowych, ale i demograficznych[3].

---

1 A. Skórska, *Zmiany poziomu zatrudnienia osób w wieku 55+ w krajach Unii Europejskiej w latach 2004-2017*, „Polityka Społeczna", nr 3/2019.

2 M. Maksim, Z. Wiśniewski, *Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych*, „Polityka Społeczna", nr 10/2017.

3 M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska-Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015, s. 24.

Obiektywny proces starzenia się społeczeństwa, zmniejszające się zasoby pracy oraz, w przypadku Polski, niska aktywność zawodowa osób starszych stają się przesłankami rosnącego zainteresowania tematyką zarządzania wiekiem (*Age Managment*).

Zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z trzech perspektyw: pracownika, przedsiębiorstwa oraz polityki rynku pracy, stąd nie ma jednoznacznej definicji[4].

B. Urbaniak i I. Wieczorek wskazują, że zarządzanie wiekiem obejmuje różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania, które mogą być podejmowane przez wiele podmiotów, tj. rząd, partnerów społecznych, pracodawców, jak i samych pracowników na szczeblu krajowym, lokalnym oraz zakładu pracy[5].

Jeszcze inna formuła mówi, że zarządzanie wiekiem to „stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest szanowana, doceniona i ma możliwość wykorzystania swoich indywidualnych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki bezpiecznemu i przyjaznemu środowisku pracy zwiększa się efektywność i produktywność, spada absencja i spada stabilizacja kadry"[6].

Należy też zwrócić uwagę, iż zarządzanie wiekiem jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i polega na **realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku**[7].

Zarządzanie wiekiem wykorzystuje narzędzia i instrumenty typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale biorąc pod uwagę zróżnicowanie wieku pracowników, i wiąże się z takimi obszarami jak[8]:

- rekrutacja;
- kształcenie ustawiczne;
- rozwój kariery zawodowej;
- elastyczny czas pracy;
- ochrona i promocja zdrowia oraz organizacja stanowiska pracy;
- przeniesienia między stanowiskami;
- kończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę.

---

4 S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4/2012.

5 B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007, s. 11.

6 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 227.

7 Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

8 G. Naegele, A. Walker *A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2006. W: http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf

Należy zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek[9].

Zarządzanie wiekiem jest częścią szerszej koncepcji określanej mianem zarządzania różnorodnością, zgodnie z którą szeroko rozumiana różnorodność pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków[10].

Okazuje się bowiem, że im bardziej różnorodny personel posiada dane przedsiębiorstwo, tym lepiej potrafi ono reagować na zmieniające się warunki rynkowe, elastycznie dostosowując swoją działalność do coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb klientów. Zespoły zróżnicowane wiekowo zapewniają dobre efekty pracy dzięki międzypokoleniowej wymianie wiedzy i umiejętności. Na przykład starsi dzielą się z młodszymi swoją wiedzą specjalistyczną, gromadzoną w toku kariery zawodowej, natomiast młodsi zazwyczaj wspierają starszych w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii informatycznych[11].

Zasadniczym celem zarządzania wiekiem jest **doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej co najmniej do granic wieku emerytalnego lub dłużej**. Cel ten można osiągnąć poprzez osłabienie negatywnego wpływu czynników[12]:

- „wypychających" pracowników z zatrudnienia - dotyczą przede wszystkim wyeliminowania w przedsiębiorstwach nierównego traktowania starszych pracowników w obszarze doskonalenia kompetencji i szeroko pojętego rozwoju zawodowego, w tym również awansu oraz dostosowania specyfiki pracy i warunków pracy do biologicznych możliwości osób, które zmieniają się z wiekiem;
- „wyciągających" pracowników z zatrudnienia - odnoszą się przede wszystkim do ograniczenia możliwości wczesnej dezaktywizacji emerytalnej, jak i wprowadzenia uzależnienia wysokości emerytury od wieku, w którym można zacząć ją pobierać, które są domeną polityki państwa.

Istnieje wiele korzyści z zatrudniania starszych pracowników, zarówno dla nich samych, jak i pracodawców, przedsiębiorstw czy też społeczeństwa. Wśród korzyści dla pracodawców wymienia się[13]:

---

9 A. Szcześniak, *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym", Warszawa 2013, s. 24

10 M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością,* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 28.

11 Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem…*, op. cit.

12 J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem…*, op. cit.

13 K. Hildt-Ciupińska, J. Bugajska, *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej osób 50+. Przykłady dobrych praktyk*, CIOP, Warszawa 2013.

- zachowanie wiedzy, kompetencji, doświadczenia w przedsiębiorstwie;
- dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa (kompetencje wynikające z różnorodności);
- minimalizowanie kosztów związanych ze szkoleniem pracowników – młodszych przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych, szczególnie w zakresie nowych technologii informacyjnych (intermentoring);
- pozyskiwanie pracowników w obszarach (zawodach), do których młodzi nie aplikują;
- cechy pracowników 50+, m.in.: rzetelność, lojalność, zaufanie.

Wydłużenie aktywności zawodowej jest ważne z punktu widzenia samych osób w wieku 50+. W nowym systemie emerytalnym wysokość emerytury zależy od zgromadzonego kapitału, w efekcie od okresu zatrudnienia. Pracownicy kończący wcześnie swoją aktywność skazani będą na niskie świadczenia emerytalne, a w skrajnych przypadkach nawet na ubóstwo. Należy pamiętać, że praca zawodowa jest też ważna w wymiarze pozamaterialnym, bowiem jest podstawowym czynnikiem określającym miejsce człowieka w strukturze społecznej. Zaspokaja ponadto potrzebę psychospołeczną, jaką jest poczucie własnej wartości i użyteczności, sprzyja samorealizacji, zapewnia kontakty społeczne, co szczególnie jest ważne w późniejszym wieku[14].

Zapotrzebowanie na starszych pracowników będzie rosnąć w miarę postępującego procesu starzenia się społeczeństwa. Okazuje się, że starzenie się populacji oznacza również starzenie się klientów przedsiębiorstw. Coraz częściej mają miejsce sytuacje, kiedy starsi klienci są niezadowoleni z obsługi przez młodych pracowników firmy. Okazuje się, że starsze osoby preferują być obsługiwane przez osoby w podobnym wieku, przede wszystkim ze względu na sposób komunikowania się, cierpliwość i lepsze zrozumienie ich potrzeb i problemów. W tym kontekście, w perspektywie kilku lat, wiek dojrzały może stać się cechą wręcz pożądaną i poszukiwaną na rynku pracy[15].

Zarządzanie wiekiem obejmuje szeroki katalog działań, które mogą być podejmowane przez pracodawców w celu zwiększenia wydajności pracy osób starszych, co z kolei wpływa na poprawę ich zdolności do zatrudnienia. Działania te mogą dotyczyć poszczególnych faz procesu kadrowego, samego pracownika, ale również środowiska pracy, które jest kształtowane przez pracodawców.

Z puntu widzenia modelu NAWIGACJA 50+ interesujące wydają się obszary działań związane podtrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w sektorze MMŚP w nawiązaniu do wypracowanej koncepcji przez J. Illmarinena

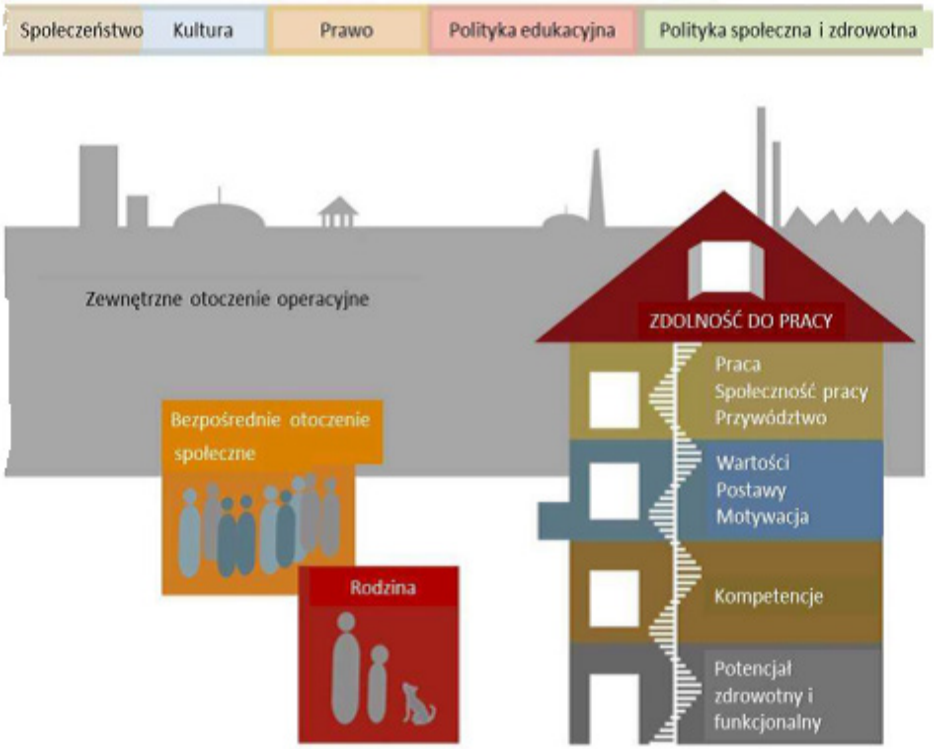
[14] C. Sadowska-Snarska (red.), *Uwarunkowania utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia*, WSE, Białystok 2011.

[15] Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem…*, op. cit.

w Fińskim Instytucie Medycyny Pracy[16]. Jego wyniki badań nad podstawowymi czynnikami determinującymi indywidualną **zdolność do pracy** można przedstawić w postaci czteropiętrowego domu (schemat 1.1).

Według J. Ilmarinena zdolność do pracy oznacza równowagę pomiędzy pracą i zasobami indywidualnymi. Poza miejscem pracy na równowagę tę wpływają również rodzina i najbliższa społeczność.

Trzy pierwsze piętra określają zasoby indywidualne: potencjał zdrowotny i funkcjonalny, kompetencje, wartości, postawy i motywację. Czwarte piętro obejmuje życie zawodowe. Schody obrazują współzależności pomiędzy piętrami. Najsilniej oddziałują na siebie „praca" i „wartości i postawy" (piętra 3 i 4).



Schemat 1.1. Dom zdolności do pracy jako model opisujący różne czynniki wpływające na zdolność człowieka do pracy

Źródło: J. Ilmarinen, *Promoting active ageing …*, op. cit.

[16] J. Ilmarinen, *Promoting active ageing in the workplace*, European Agency fir Safety and Health at Work, [online] [dostęp 02.12.2018]. Dostępny w World Wide Web: https://osha.europa.eu.

Model domu zdolności do pracy sugeruje, że działania podejmowane w miejscu pracy na rzecz wspierania zdolności do pracy powinny obejmować wszystkie cztery piętra, a to oznacza potrzebę zaangażowania w ten proces pracowników i pracodawców.

Pracownicy ponoszą większą odpowiedzialność za swoje zdrowie i kompetencje, natomiast pracodawca w większym stopniu odpowiada za organizację pracy. Koncepcja wspierania opiera się zatem na współpracy pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, którzy wspólnie są w stanie zapewnić lepszą równowagę w miejscu pracy i zwiększyć zdolność do pracy. Współodpowiedzialność sprawia, że podejmowane działania są łatwiejsze do zaakceptowania i realizacji oraz zapewniają korzyści wszystkim stronom[17].

Należy zauważyć, iż wraz z upływem wieku z jednej strony pogarsza się stan zdrowia i wydolność fizyczna, natomiast poprawie ulegają zdolność strategicznego myślenia, bystrość, taktowność, rozwaga, racjonalne myślenie, kontrola nad życiem, postrzeganie holistyczne oraz umiejętności językowe. Starsi pracownicy wykazują ponadto zaangażowanie w wykonywaną pracę, lojalność wobec pracodawcy, a często również niższy poziom absencji w porównaniu z innymi grupami wiekowymi. Z wiekiem poprawia się również jakość doświadczenia zawodowego i rozwoju osobistego. Badania w zakresie pomiaru wyników pracy pokazują, że doświadczenie zawodowe rekompensuje spadek poziomu niektórych podstawowych procesów kognitywnych, np. pamięci oraz zdolności psychomotorycznych[18].

Starsi pracownicy są w stanie nabywać nową wiedzę. Uczenie się nie zależy od wieku, natomiast z wiekiem zmianie ulega proces uczenia się. Dlatego ważne jest zapewnienie starszym pracownikom dostępu do szkoleń oraz równych szans w zakresie nabywania nowych umiejętności i aktualizowania kompetencji zawodowych w procesie uczenia się przez całe życie.

Dlatego w też w *Autonomicznym porozumieniu ramowym europejskich partnerów społecznych dotyczącym aktywnego starzenia i podejścia międzypokoleniowego* zwraca się uwagę na narzędzia/środki wspierające zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami, które dotyczą m.in.[19]:

- podnoszenia świadomości wśród pracowników i kadry zarządzającej co do potrzeb związanych z umiejętnościami w zależności od wieku;
- szkoleń pracowników bez względu na wiek, mających na celu utrzymanie i dalsze pozyskiwanie przez nich w trakcie ich kariery niezbędnej wiedzy

[17] J. Ilmarinen, *Promoting active ageing…*, op. cit.

[18] J. Ilmarinen, *Aging and Work: An International Perspective*, [w:]: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (ed.), Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape, The Johns Hopkins University Press 2009.

[19] *Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia i podejścia międzypokoleniowego*, BusinessEurope, UEAPME, CEEP i ETUC, 08.03.2017 r.

i kompetencji, które umożliwiłyby im pozostanie na rynku pracy do osiągnięcia wieku emerytalnego;
- ułatwiania i wspierania rozwoju kariery osobistej i mobilności;
- motywowania i aktywizowania pracowników do udziału w szkoleniach zapewniających aktualizację umiejętności, w szczególności w zakresie umiejętności cyfrowych;
- wpisywania zarządzania strukturą wiekową w szerszą strategię rozwoju umiejętności;
- identyfikacji kompetencji formalnych i nieformalnych pozyskanych przez pracowników w ciągu ich życia zawodowego.

2. DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJACH

Projekt był inspirowany modelem *Latarnia 50+*, z sukcesem wdrożonym do praktyki przez partnera niemieckiego *Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH* w ramach projektu *Best Agers Lighthouses*. Projekt ten obejmował kompleksowe zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach i organizacjach publicznych. Instytucje, które wdrożyły program, stawały się swoistym drogowskazem dla zainteresowanych korzyściami z wprowadzenia procedur zarządzania wiekiem[20].

Koncepcja ta została dostosowana do warunków polskich z uwzględnieniem doświadczeń Szwecji (*Företagarna - The Swedish Federation of Business Owners* SFBO), która posiada doświadczenie w procedurach zarządzaniu wiekiem poprzez realizację projektów mających na celu inkluzję w miejscu pracy, zarządzanie różnorodnością w firmie, wypracowanie narzędzi i wzmacnianie kompetencji w MSP. Partner wykonał również badania dotyczące zarządzania wiekiem oraz zidentyfikował najlepsze szwedzkie praktyki w zarządzaniu wiekiem.

Dzięki temu nowy model uwzględnia różne doświadczenia i podejścia oraz przykłady od liderów zarządzania wiekiem w Europie, co niebywale wzmocni jego jakość. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lat w Szwecji wynosi aż ponad 77,9%, zaś w Niemczech ponad 71% przy polskim wskaźniku wynoszącym 48,9% i średnim unijnym (UE-28) wynoszącym 58,7% (EUROSTAT 2018).

2.1. DOBRE PRAKTYKI Z NIEMIEC

W Niemczech od wielu lat firmy są wspierane w zakresie wdrażania procedur zarządzania wiekiem. Warto zwrócić uwagę na powszechny dostęp pracodawców do internetowego narzędzia AGE CERT, za pomocą którego mogą dokonać samooceny polityki personalnej uwzględniającej wiek pracowników.

Od 2009 roku firmom wręczane są certyfikaty Age Cert, które to w sposób wzorcowy stawiają czoła wyzwaniom stojącym przed polityką personalną, związanym z przemianami demograficznymi, które wspierają i utrzymują motywację, zdolność do nauki i pracy swoich pracowników do późnego wieku.

Poniżej przedstawiamy dwie dobry praktyki – firmę DATEV i Hering Bau, które otrzymały AGE CERT za wszechstronne działania w obszarze zarządzania wiekiem.

[20] Best Agers Lighthouses, https://www.best-agers-lighthouses.eu/

FIRMA INFORMATYCZNA DATEV

DATEV eG jest firmą świadczącą usługi informatyczne m.in. dla płatników podatków, biegłych rewidentów itp.

W firmie wysoka jest świadomość dokonujących się zmian demograficznych, związanych z jednej strony z brakiem kandydatów do pracy, z drugiej starzeniem się pracowników, a tym samym zaostrzającej się walki o talenty. Średni wiek pracowników jest zaawansowany - 43,7 roku, a w kolejnych latach, jak wynika z obliczeń firmowego programu demograficznego, przeciętny wiek pracownika będzie wzrastał o 6 miesięcy. Już w roku 2020 wyniesie przeciętnie 50 lat.

Receptą na sukces firmy DATEV jest zatrzymywanie możliwie na długi okres starszych pracowników posiadających wszechstronną wiedzę i doświadczenie poprzez **aktywne kształtowanie i wspieranie ścieżki rozwoju pracowników 50+**. To przekłada się chociażby na wysoki udział w kierownictwie firmy osób po 50. roku życia (43%).

Przedsiębiorstwo bardzo silnie wspiera rozwój talentów w firmie – i utrzymanie ich zdolności do pracy do późnego wieku - ponieważ coraz trudniej jest znaleźć wykwalifikowane młode kadry z zewnątrz. Już teraz DATEV odczuwa często brak odpowiednich kandydatów, aby zapełnić luki w zatrudnieniu.

Kluczowym instrumentem **kształtowania ścieżki rozwoju** pracowników DATEV są regularne rozmowy oceniające, jak też analizy zawodowe. Pracownicy mają duże możliwości dokształcania wewnątrz firmy (m.in. mogą korzystać z kursów nowych technologii lub w obszarze rozwoju osobowego). Ważnym elementem wsparcia jest też indywidualne poradnictwo. Do publicznej wiadomości podaje się informacje o wolnych miejscach pracy.

Aby sprostać dynamicznemu rozwojowi technik informatycznych, jak też z punktu widzenia planowania strategicznego, firma DATEV wspiera proces przekazywania wiedzy (formalnej, jak i ukrytej) od pracowników odchodzących na rzecz młodych. Na półtora roku przed przejściem pracownika na emeryturę wyznacza się jego następcę po to, żeby istniała możliwość przekazywania wiedzy fachowej, jak i bazującej na wspomnieniach, doświadczeniu i kontaktach osobistych. Odchodzący, najczęściej starszy pracownik, występuje tu jako **mentor swojego następcy**.

Aby utrzymać fizyczne i psychiczne zdolności swoich pracobiorców, przedsiębiorstwo od lat jest aktywne w obszarze zakładowego zarządzania zdrowiem pracowników. Szczególną wagę przywiązuje się do przerw w pracy, jak też aktywności ruchowej, zdrowego odżywiana (posiłki oparte o dietę śródziemnomorską), poradnictwa w zakresie zachowań prozdrowotnych.

Firma troszczy się także o **ergonomiczne warunki pracy**, związane m.in. ze zmniejszeniem poziomu hałasu, korzystania z wózków i urządzeń podnoszących i transportowych do przemieszczania ciężarów.

Ażeby wspierać w sposób zrównoważony motywację współpracowników, system wynagradzania DATEV zawiera także komponent **zorientowany na wyniki**. W przypadku osiągnięcia indywidualnie wytyczonych celów, można zwiększyć wynagrodzenie do 20%. Starsi pracownicy po 55. roku życia mogą zrezygnować z tego modelu.

Firma Hering Bau

Firma Hering Bau to średniej wielkości przedsiębiorstwo rodzinne z branży budowlanej (produkcja, usługi) z siedzibą w Siegerlanod, które to coraz silniej odczuwa problem starzenia się załogi i przygotowuje się do „War of Talents" podczas zmiany demograficznej. Obecnie przeciętny pracownik ma 41 lat, a co piąty przekroczył już 50. rok życia. W roku 2020, jak wykazała ostatnia analiza struktury wieku, już 60% załogi będzie miała więcej niż 45 lat.

Firma od ponad 15 lat stara się strategicznie utrzymywać wysoką zdolność do pracy swoich pracowników, i to z sukcesem. Pomimo że pracownicy pracują ciężko fizycznie, to liczba chorych jest niska, osiągając około 5%, i jest ona wyraźnie niższa niż średnia branży, jak również fluktuacja wynosząca 3%.

Przeciętny pracownik pracuje w firmie Hering dość długo - 14 lat, co wiąże się m.in. z innowacyjnym sposobem zarządzania personelem. Już w roku 1971 w firmie wdrożono model wynagradzania pracowników poprzez przyznanie udziału w zysku przedsiębiorstwa wszystkim pracownikom. W roku 1995 firma po raz kolejny stała się prekursorem – wprowadzając zakładowe wsparcie w zakresie **ochrony zdrowia** pracowników i w ten sposób przyczyniając się do rozwoju personelu z uwzględnieniem jego wieku.

Na terenie firmy Hering działa publiczne studio zdrowia, z którego korzystają nie tylko pracownicy i ich rodziny, lecz także przyjaciele. Oferta studia zdrowia obejmuje:

- medyczne badania prewencyjne;
- wszechstronne przedsięwzięcia z zakresu bezpieczeństwa i ochrony pracy;
- imprezy sportowe;
- szkolenia z zarządzania czasem i stresem;
- wsparcie przy rzucaniu palenia.

Specjalny projekt zajmuje się **zdrowiem psychicznym.** Na specjalnych warsztatach kierownicy uczą się, jak rozpoznać nadmierne obciążenie i stres u swoich współpracowników i jak zapobiegać w ten sposób chorobom.

Dużą wagę przywiązuje się także do ergonomii stanowisk pracy, co umożliwiło także starszym pracownikom wykonywanie ich obowiązków bez ograniczeń, przykładowo zakupiono:

- stoły montażowe ze zmienną wysokością;
- maszyny służące podnoszeniu i transportowi.

Brygady montażowe, np. torów, są tak zestawiane, żeby **starzy i młodzi współpracownicy** mogli wzajemnie się od siebie uczyć i wykorzystywać swoje silne strony (międzygeneracyjny przepływ wiedzy).

Dokształcanie jest dostępne w firmie Hering dla każdego pracownika – i to niezależnie od wieku. Ścieżki kariery kształtuje się aktywnie, wspiera się sukcesywnie nowych pracowników.

W firmie prowadzone są regularnie badania ankietowe wśród pracowników, którzy oceniają dotychczas stosowane instrumenty zarządzania wiekiem, jak też mogą zgłaszać swoje nowe propozycje. W ten sposób m.in. powstał nowy i innowacyjny instrument dotyczący wcześniejszych emerytur. Na indywidualnych kontach czasu pracy pracownicy Hering mogą oszczędzać dobrowolnie godziny pracy lub też odkładać świadczenia specjalne, jak bonusy i część miesięcznego wynagrodzenia brutto. W praktyce okazało się, że przy pomocy tych kont można finansować co najmniej przez trzy lata wcześniejszą emeryturę.

2.2. DOBRE PRAKTYKI ZE SZWECJI

Zarządzanie wiekiem w szwedzkich firmach, mające na celu zapobieganie wczesnej dezaktywizacji pracowników w wieku 50+, jest dość powszechnie stosowane, i to zarówno przez duże firmy, jak też średnie i małe. Pracodawcy są świadomi sytuacji demograficznej, a szczególnie starzenia się zasobów siły roboczej.

Należy też dodać, iż aktywności zawodowej starszych pracowników sprzyja także aktywna polityka rynku pracy w tym zakresie, system emerytalny sprzyjający dłuższej aktywności zawodowej czy programy prewencji rentowej, a także silnie zakorzenione przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na różne cechy, w tym na wiek[21].

Poniżej przedstawiano dwie dobre praktyki związane z wydłużeniem aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w Szwecji, będące efektem projektów realizowanych z EFS[22].

Firma SSAB

Firma SSAB funkcjonuje w branży produkcji stali, co wiąże się z wykonywaniem ciężkiej fizycznie pracy przez gros pracowników. Dostrzeżono, że w związku z procesem starzenia się pracowników należy wdrożyć szereg rozwiązań ukierunkowanych na możliwie najdłuższe utrzymanie ich aktywności zawodowej.

---

[21] E. Kryńska, P. Szukalski, *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

[22] W polskiej literaturze zostały m.in. opisane w opracowaniu: A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 20 i nast.

W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na aspekty związane ze zdrowiem pracowników. Przeprowadzone w firmie badania pokazały, iż stan zdrowia pracowników przechodzących na wcześniejszą emeryturę i ich kondycja psychofizyczna są lepsze niż osób pozostających aktywnymi zawodowo, co stanowiło przesłankę do działań w tym zakresie.

Głównym celem stała się poprawa zdrowia pracowników oraz wzmocnienie ich kondycji psychofizycznej. Działania w tym zakresie dotyczyły:

- poprawy środowiska pracy;
- przeprowadzenia indywidualnych badań zdrowotnych pracowników;
- zmian w organizacji pracy z uwzględnieniem wieku;
- zaangażowania w inicjatywę związków zawodowych poprzez wspólne opracowanie strategii dotyczącej starszych pracowników.

Poprawa środowiska pracy oraz indywidualne badania zdrowotne związane z profilaktyką dotyczyły:

- przeprowadzenia badań wzroku zatrudnionych;
- wprowadzenia okularów do wykonywania specjalistycznych prac;
- wprowadzenia ulepszeń mających na celu zapobieganie przeciążeniu mięśni, stawów i wiązadeł;
- wprowadzenia pakietu badań indywidualnych i stworzenia dostępu do rehabilitacji;
- poprawy oświetlenia miejsca pracy;
- przebudowania i lepszego dostosowania miejsc pracy do potrzeb osób niedosłyszących.

W firmie zainicjowano także systematyczne badania wśród pracowników odnośnie do preferencji dotyczących pracy zmianowej. Okazało się, że pracownicy 50+ nie są zainteresowani pracą nocną, w odróżnieniu od pracowników z młodszych grup wiekowych. Wyniki badań stały się podstawą do wdrożenia tzw. zmiany zmian, a więc uwzględniania preferencji przy organizacji pracy zmianowej.

Specjalnymi, dodatkowymi działaniami objęto ponadto osoby po 58. roku życia, a mianowicie stworzono im możliwość wykonywania pracy przez mniejszą liczbę godzin.

W przygotowanie rozwiązań służących poprawie stanu zdrowia pracowników włączono związki zawodowe, dzięki czemu była możliwość wypracowania długofalowej strategii działania dotyczącej starszych pracowników i ich środowiska pracy.

Wprowadzone rozwiązania przyniosły firmie liczne korzyści. Do najważniejszych rezultatów projektu można zaliczyć:

- dostosowanie organizacji pracy do potrzeb starszych pracowników (ograniczenie pracy na nocnej zmianie);

- wynikający z reorganizacji pracy spadek liczby osób odchodzących na emeryturę przed osiągnięciem wieku emerytalnego;
- poprawę ergonomii miejsc pracy;
- zwiększenie dbałości o stan zdrowia dzięki objęciu pracowników indywidualną opieką zdrowotną.

„Zdrowsze Krokom"[23]

Projekt był inicjatywą własną szwedzkiej gminy Krokom. Twórcy projektu skoncentrowali się na rozwiązaniu problemów zdrowotnych mieszkańców regionu. Analiza danych statystycznych wykazała bowiem, że gmina Krokom cechuje się największą w Szwecji liczbą osób przebywających na zwolnieniu lekarskim. Głównym celem projektu była zatem poprawa stanu zdrowia mieszkańców Krokom, przekładająca się na zmniejszenie liczby osób korzystających ze zwolnień lekarskich. Działania projektowe były także ukierunkowane na wsparcie tych osób, które po dłuższej przerwie wynikającej ze złego stanu zdrowia pragną powrócić na rynek pracy.

Opracowanie rozwiązań pomocowych zostało poprzedzone diagnozą sytuacji. W jej ramach, oprócz różnorodnych analiz, przeprowadzono rozmowy z osobami korzystającymi ze zwolnień lekarskich. Najważniejszymi kwestiami były: poznanie (przez pracowników służby zdrowia oraz władze gminne) ich opinii o jakości obsługi pacjentów, dostęp do rehabilitacji oraz skuteczność doradztwa zawodowego i pomocy w ponownym wejściu na rynek pracy. Zwrócono także uwagę na różnice w wykorzystywaniu zasobów gminy przez kobiety i mężczyzn.

Projekt skierowany był do wszystkich mieszkańców gminy Krokom przebywających na zwolnieniu lekarskim lub mających problemy z powrotem na rynek pracy po przerwie spowodowanej przedłużającą się chorobą. W praktyce okazało się, że głównymi odbiorcami działań projektowych były osoby po 50. roku życia, stanowiące najliczniejszą grupę beneficjentów.

Rozwiązania wdrożone w ramach programu można podzielić na dwie grupy. Część stanowią działania służące poprawie zdrowia osób objętych pomocą. Wśród nich znalazły się przede wszystkim specjalistyczne zajęcia rehabilitacyjne. Kolejną grupę tworzą zadania służące wsparciu osób pragnących podjąć pracę zawodową po powrocie z dłuższego zwolnienia lekarskiego.

Beneficjentom programu zaoferowano **uczestnictwo w grupach wsparcia oraz coaching**. Założeniem pomocy świadczonej w ramach projektu było opracowanie rozwiązań możliwie najbardziej zindywidualizowanych, dostosowanych do potrzeb beneficjenta i jego aktualnej sytuacji życiowej. Takie podejście zadecydowało o wysokiej skuteczności podjętych działań.

---

[23] Por. A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk*… op. cit., s. 20 i nast.

Dzięki programowi w gminie Krokom udało się ograniczyć absencję chorobową z 10,5% do 7%. Projekt pozwolił też na wdrożenie wielu usprawnień, które będą procentować w przyszłości. Dokonana diagnoza sytuacji i przeprowadzony w jej ramach monitoring placówek służby zdrowia pozwoliły na określenie mechanizmów niedziałających wystarczająco skutecznie oraz na ich usprawnienie. Zdecydowanej poprawie uległa także komunikacja pomiędzy władzami gminy a działającymi w regionie instytucjami ochrony zdrowia. Istotnym rezultatem projektu było także zwrócenie uwagi na fakt, iż przedłużająca się choroba może dla borykającej się z nią osoby stać się czynnikiem wpływającym na jej wykluczenie z rynku pracy.

Dostrzeżono również, że rozwiązania pomocowe są oferowane kobietom i mężczyznom nierównomiernie. Kobiety przeważają wśród osób przebywających na zwolnieniach lekarskich, zaś mężczyźni częściej korzystają z zasobów gminy oferowanych chorującym osobom.

Szczególnie wartym podkreślenia efektem projektu „Zdrowsze Krokom" było stworzenie skutecznego modelu postępowania w regionach o wysokim odsetku osób korzystających ze zwolnień lekarskich. W założeniu będzie on mógł być realizowany także w innych szwedzkich gminach borykających się z podobnymi problemami.

CZĘŚĆ II.

ELEMENTY MODELU NAWIGACJA 50+

1. PORTAL DO ZARZĄDZANIA WIEKIEM

W ramach modelu NAWIGACJA 50+ powstał portal ułatwiający proces zarządzania wiekiem w organizacjach (**www.nawigacja50+.pl**).

W ramach modelu NAWIGACJA 50+ proponuje się kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem w firmie. Jednocześnie stosowanych będzie wiele narzędzi, obejmą one pracowników w różnym wieku, nie tylko starszych. Działania mają na celu wydłużenie aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia, przy jednoczesnym dopasowaniu stanowisk w firmach do predyspozycji i możliwości tych pracowników.

Punktem wyjścia do opracowania merytorycznego założeń i algorytmów odnośnie do platformy są stanowiska pracy.

Stanowisko pracy to podstawowy, pojedynczy i niepodzielny element struktury organizacyjnej każdej firmy, który charakteryzowany jest poprzez zakres własnych zadań oraz zestaw kompetencji i cech psychofizycznych niezbędnych, czy też pożądanych od pracownika zajmującego dane stanowisko.

Zakres wykonywanych czynności na danym stanowisku pracy determinuje u pracownika konieczność dysponowania określonym poziomem wiedzy, umiejętności, doświadczenia, kompetencji społecznych oraz zestawu cech psychofizycznych niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych przypisanych danemu stanowisku (obrazem graficznym zbioru tych cech będzie narzędzie *Drzewo kompetencji 50+*).

Wraz z rosnącym stażem pracy danego pracownika zmieniają się jego kompetencje, ale jednocześnie mogą rosnąć ograniczenia związane z wiekiem

pracownika związane ze stanem jego zdrowia *(Zdalne kwestionariusze oceny predyspozycji i preferencji zawodowych)*. Do tego dochodzić mogą zmiany w potrzebach kompetencyjnych na danym stanowisku, wynikające ze zmian w technologiach wykorzystywanych na tymże stanowisku. Sposób opisania stanowiska i wymagań z nim związanym determinuje zatem wprowadzenie dzielenia pracy (*narzędzie job sharing*) oraz definiuje potrzeby szkoleniowe (*narzędzie do badania potrzeb szkoleniowych pracownika 50+)* i potencjał edukacyjny *(narzędzie do badania potencjału edukacyjnego pracowników 50+ i 50-)*, potrzeby szkoleniowe firmy *(narzędzie do badania potrzeb szkoleniowych organizacji)* oraz związane z nimi metody interwencji: intermentoring *(narzędzie do tworzenia par/grup intermentoringu 50+ i 50-)* i wsparcie szkoleniowe.

Wejście na portal przysługuje uprawnionym użytkownikom. W celu otrzymania loginu i hasła należy wysłać prośbę do administratora poprzez przycisk KONTAKT Z ADMINISTRATOREM. Pojawi się okno formularza do wypełnienia i zaznaczenia oraz przycisk WYŚLIJ. Możliwe jest także wysłanie wiadomości tekstowej w polu Napisz wiadomość.

Schemat 2.1. Logowanie się do portalu do zarządzania wiekiem

Portal zawiera trzy kluczowe panele wraz z narzędziami (schemat 2.2):

- panel **DORADCY WEWNĘTRZNEGO** z narzędziami orientowanymi na pracodawcę;
- panel **PRACOWNIKA**;
- panel **LOKALNEGO MENEDŻERA**.

Schemat 2.2. Panele na portalu do zarządzania wiekiem

2. KOMPAS 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA PRACODAWCĘ

Do wdrożenia modelu NAWIGACJA 50+ w organizacji konieczne staje się powołanie doradcy wewnętrznego (Koordynatora 50+), który winien być specjalistą w zakresie HR, w tym posiadać wiedzę odnośnie do istoty, przesłanek, kosztów/korzyści ze stosowania procedur zarządzania wiekiem.

Doradca wewnętrzny (Koordynator 50+) w zakresie stosowania modelu dokonuje rejestracji firmy na portalu oraz opisu stanowisk pracy, przypisując im zakres zadań oraz czynności zawodowych) oraz określa potrzeby w zakresie umiejętności oraz cech psychofizycznych związanych z pracą na poszczególnych stanowiskach.

Konfrontacja wymaganych potrzeb na opisanych stanowiskach z cechami i możliwościami osób je zajmującymi (w tym przez pracowników 50+) pozwoli na identyfikację konkretnych form wsparcia z wykorzystaniem instrumentów przewidzianych w modelu NAWIGACJA 50+, takich jak szkolenia, w tym metodą intermentoringu, podział stanowiska pracy, zalecenia prozdrowotne. Tym samym rolą doradcy będzie zagwarantowanie spójności celów organizacji i celów pracownika związanych z rozwojem na danym stanowisku pracy, utrzymaniem pracownika 50+ na danym stanowisku pracy.

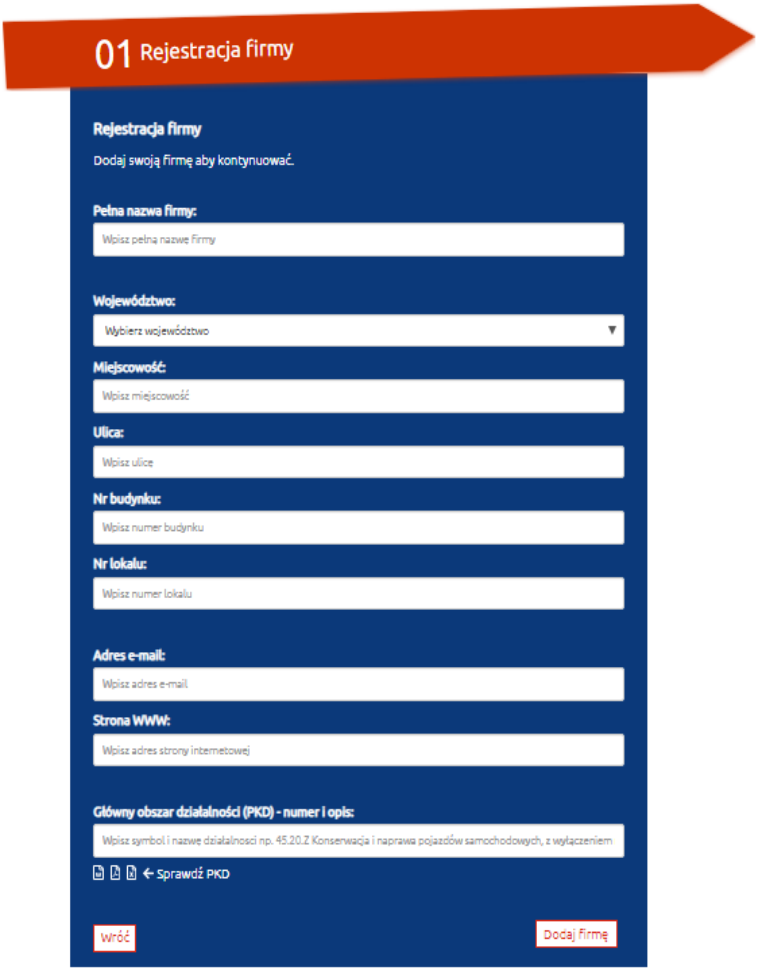
Panel doradcy na portalu do zarządzania wiekiem umożliwia (schemat 2.3):

- rejestrację firmy;
- „wycenę" stanowisk pod kątem umiejętności wykonywania zadań zawodowych przez osoby 50+, jak też określenie stopnia uciążliwości;
- badanie potrzeb szkoleniowych pracowników;
- badanie potrzeb szkoleniowych organizacji;
- określanie potencjału edukacyjnego;
- obrazowanie dopasowania stanowiska do potrzeb pracowników 50+;
- planowanie procesu intermentoringu;
- dzielenie stanowisk pracy.

Schemat 2.3. Elementy modelu NAWIGACJA 50+ - poziom pracodawcy

2.1. REJESTRACJA FIRMY

Doradca wewnętrzny dokonuje rejestracji firmy zgodnie z formularzem rejestracji (schemat 2.4), jak też wprowadza dane odnośnie do stanowisk pracy poszczególnych pracowników, podając m.in. rok urodzenia (schemat 2.5).



Schemat 2.4. Rejestracja firmy na portalu do zarządzania wiekiem

Schemat 2.5. Dodawanie stanowisk pracy

Dopisanie imion i nazwisk kolejnych pracowników oraz ich wieku umożliwi przypisanie ich w kolejnym etapie do poszczególnych stanowisk.

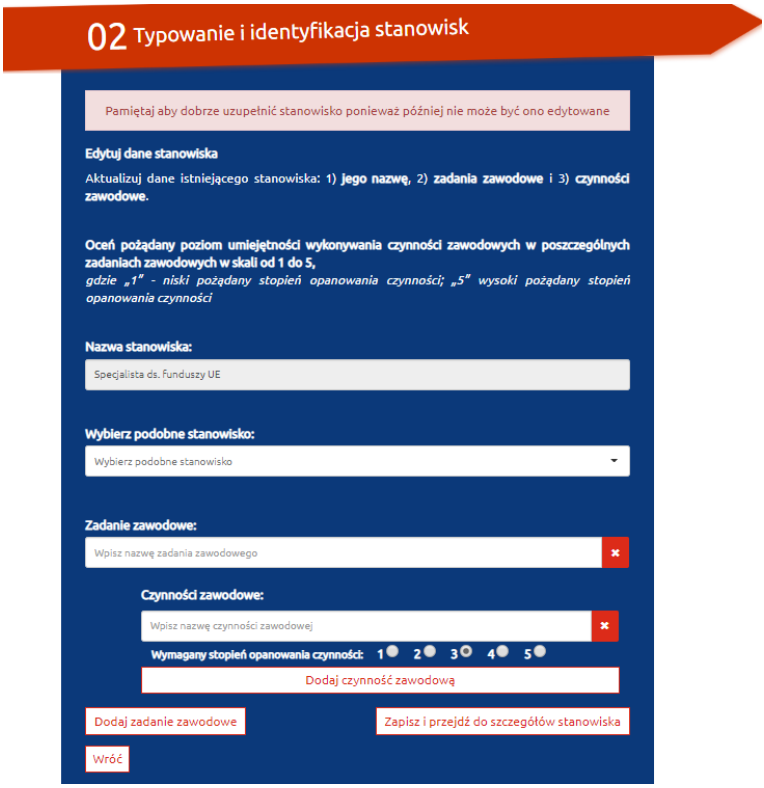
Przypisani do poszczególnych stanowisk pracownicy otrzymują automatycznie odpowiednie formularze, stąd niezmiernie ważne jest prawidłowe przypisanie osób do poszczególnych stanowisk. Zwierzchnicy określeni na tym etapie otrzymują formularz służący ocenie podległego pracownika. Określenie wieku pracowników stanowi istotną zmienną. Wpływa ona bowiem na kwestionariusze, jakie są dostępne dla poszczególnych pracowników.

2.2. TYPOWANIE I IDENTYFIKACJA STANOWISK PRACY

Kolejnym krokiem, jaki wykonuje doradca wewnętrzny, jest zdefiniowanie stanowisk pracy w firmie poprzez określenie zadań zawodowych wykonywanych na nich, warunków psychofizycznych wykonywanej pracy oraz innych niezbędnych cech, jakimi powinni charakteryzować się pracownicy je zajmujący.

Zdefiniowanie stanowisk odbywa się na podstawie formularza opisu stanowiska (schemat 2.6), który umożliwia też „wycenę" stanowisk pod kątem wykonywania zadań zawodowych przez poszczególnych pracowników, w tym osoby 50+. Jednocześnie stanowi bazę danych do analizy z wykorzystaniem

narzędzia *Drzewo kompetencji*, analizy potrzeb szkoleniowych pracowników, w tym 50+, i potrzeb szkoleniowych organizacji.



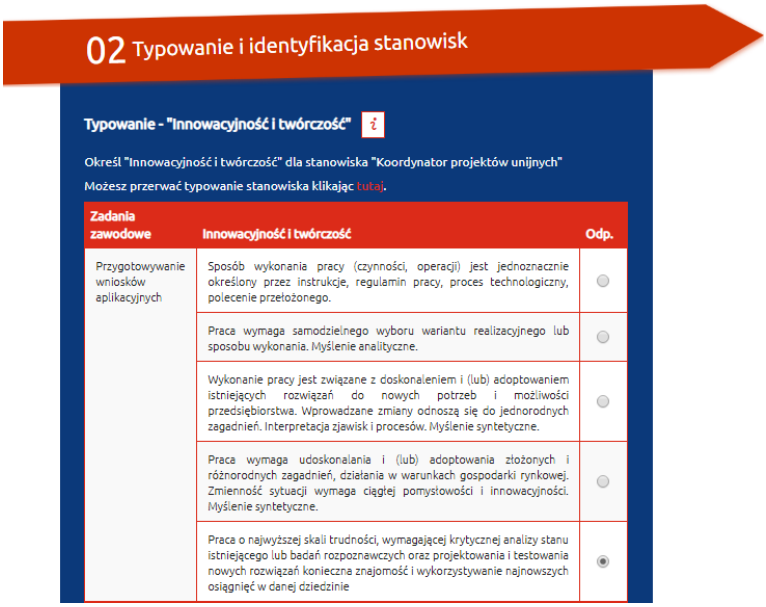
Schemat 2.6. Formularz opisu stanowiska pracy

Formularz umożliwia „zassanie" wybranych zadań zawodowych i czynności w ich ramach dla danego stanowiska oraz dodanie własnych zadań i czynności, które nie były zdefiniowane w bazie. Formularz zawiera także funkcję umożliwiającą wprowadzanie własnych nazw stanowisk bądź skorzystanie z bazy danych zawartej na platformie.

Na tym etapie doradca dokonuje także charakterystyki poszczególnych stanowisk pracy, uwzględniając takie cechy psychofizyczne jak:

- innowacyjność i twórczość (schemat 2.7);
- zręczność;
- wysiłek fizyczny;
- pozycja ciała przy wykonywaniu pracy;
- zakres obciążenia mięśni;
- wysiłek psychonerwowy;
- wysiłek umysłowy;
- monotonia i monotypia;

- warunki pracy;
- czynniki szkodliwe;
- zwiększone obciążenie psychiczne.



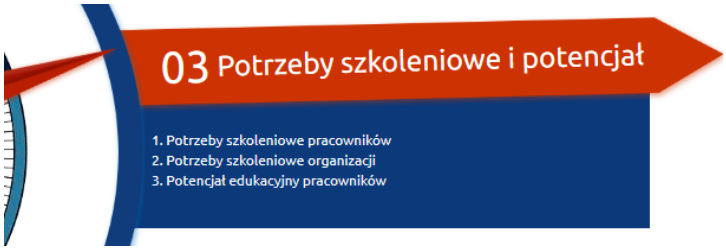
Schemat 2.7. Przykład charakterystyki stanowiska pracy

2.3. POTRZEBY SZKOLENIOWE I POTENCJAŁ

W ramach narzędzia przygotowane zostały testy służące identyfikacji braków w kluczowych kompetencjach pracowników. Wyniki testów pozwolą nie tylko na wyodrębnienie luki kompetencyjnej, ale jej efektywne uzupełnienie poprzez sugerowanie odpowiedniej ścieżki szkoleniowej.

Panel ten składa się z trzech opcji:

- potrzeby szkoleniowe pracowników;
- potrzeby szkoleniowe organizacji;
- potencjał edukacyjny pracowników.

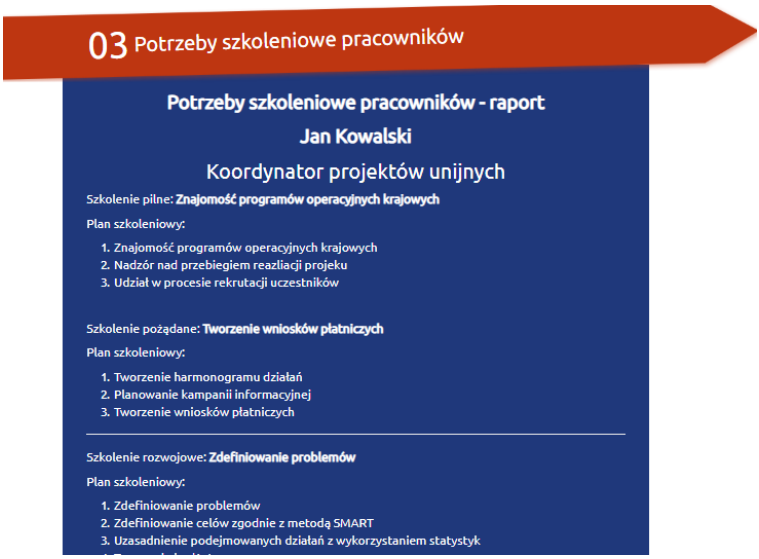


Schemat 2.8. Potrzeby szkoleniowe i potencjał – menu

Potrzeby szkoleniowe pracowników wyznaczane są na podstawie zadań zawodowych przypisanych danemu stanowisku przez doradcę wewnętrznego. Zadania te stanowią następnie podstawę do samooceny pracownika w zadaniach zawodowych oraz do oceny bezpośredniego przełożonego lub doradcy wewnętrznego. Do oceny potrzeb szkoleniowych brana jest tylko jedna ocena przełożonego lub doradcy. W przypadku wystąpienia obu tych ocen pod uwagę brana jest ocena bezpośredniego przełożonego. Pracownik zgłasza także własne potrzeby szkoleniowe poprzez wypełnienie formularza potrzeb szkoleniowych spontanicznych.

Po otwarciu zakładki *Potrzeby szkoleniowe* pojawia się lista imienna pracowników przypisanych do poszczególnych stanowisk. Doradca ma możliwość generowania danych według pracowników bądź poszczególnych stanowisk. Następnie doradca wybiera z listy rozwijanej nazwisko pracownika lub nazwę stanowiska, dla którego generowany jest **raport potrzeb szkoleniowych** (schemat 2.9), z podziałem na:

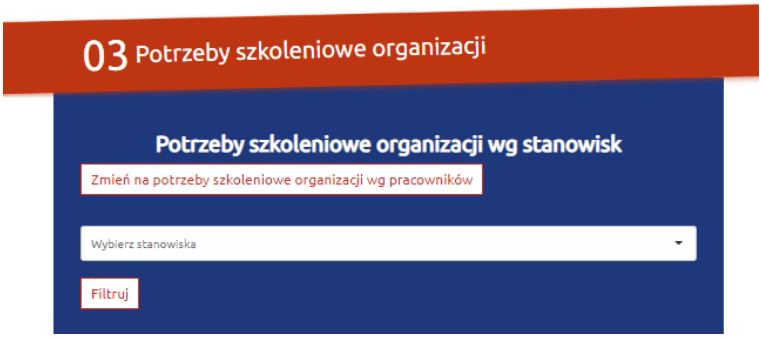
- szkolenia pilne;
- szkolenia pożądane;
- szkolenia rozwojowe;
- szkolenia spontaniczne.



Schemat 2.9. Potrzeby szkoleniowe pracowników – fragment raportu

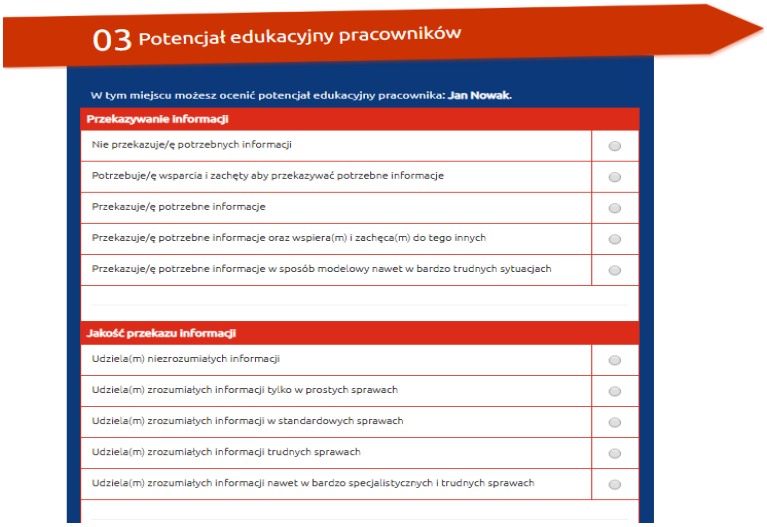
Na platformie do zarządzania wiekiem istnieje także możliwość generowania raportu **potrzeb szkoleniowych organizacji** według listy pracowników lub według stanowisk pracy (schemat 2.10).

Raport zawiera także plan szkoleniowy tworzony automatycznie, przy czym istnieje możliwość jego korekty poprzez dodawanie lub usuwanie czynności, wpisanie nazwy szkoleń oraz rekomendacji.



Schemat 2.10. Potrzeby szkoleniowe organizacji – fragment raportu

Ocena potencjału edukacyjnego pracowników umożliwia uzyskanie kluczowych danych do procesu intermentoringu. W szczególności chodzi o sprawdzenie posiadanych kompetencji edukacyjnych, niezbędnych z punktu widzenia pełnienia funkcji mentora i intermentorowanego, wobec pracowników w wieku 50+, jak i 50- (schemat 2.11).



Schemat 2.11. Ocena potencjału edukacyjnego pracownika – fragment formularza

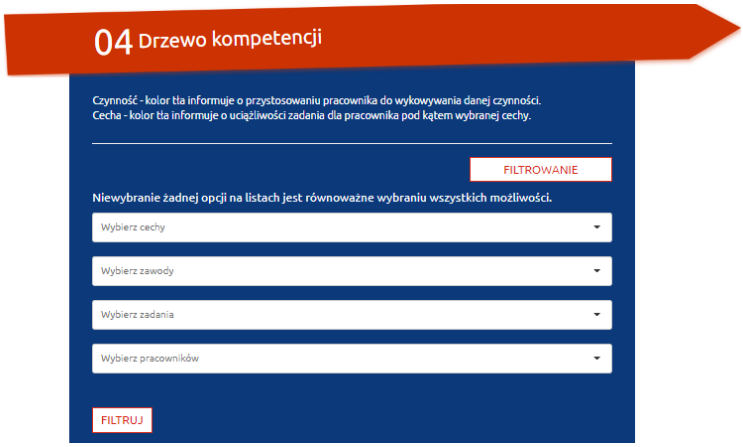
2.4. DRZEWO KOMPETENCJI

Narzędzie ***Drzewo kompetencji*** (schemat 2.12) pozwala na zobrazowanie poszczególnych stanowisk pracy z uwzględnieniem wszystkich cech

psychofizycznych pod kątem ich uciążliwości, zwłaszcza dla pracowników 50+, poprzez tzw. zazielenienie stanowiska (schemat 2.13). Im bardziej zielony jest wykres, tym więcej elementów stanowiska dopasowanych jest do starszych pracowników.

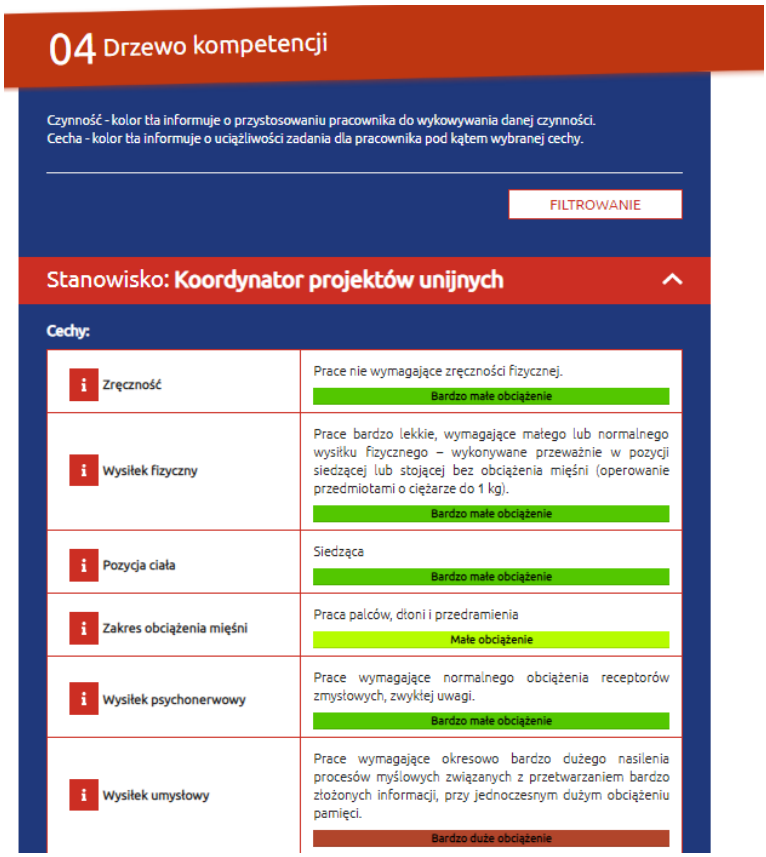
Istnieje możliwość generowania raportów obrazujących „uciążliwość" poszczególnych stanowisk pracy według (schemat 2.12):

- poszczególnych cech dla zadań zawodowych;
- wszystkich cech dla stanowiska;
- poszczególnych cech dla wszystkich stanowisk;
- wszystkich cech dla zadań zawodowych.



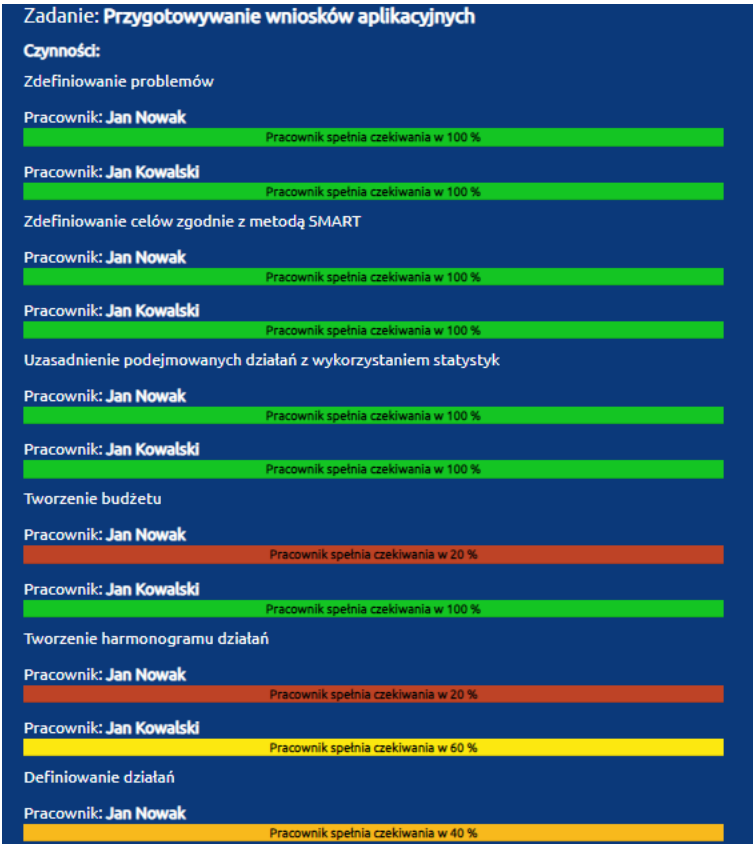
Schemat 2.12. Ocena „uciążliwości" stanowiska pracy - menu

Dodatkowo narzędzie ***Drzewo kompetencji*** obrazuje dopasowanie stanowiska do konkretnego pracownika. Im bardziej zielone, tym stanowisko bardziej przyjazne osobom 50+, im bardziej czerwone, tym mniej.



Schemat 2.13. Ocena „uciążliwości" stanowiska pracy

Drzewo kompetencji (w klasycznym ujęciu) umożliwia także obrazowanie kompetencji posiadanych przez pracowników do wykonywania zadań zawodowych przypisanych do danego stanowiska (schemat 2.14).



Schemat 2.14. Ocena kompetencji pracowników 50+ (w stosunku do pożądanych)

2.5. INTERMENTORING

Intermentoring stanowi innowacyjną metodę realizacji szkoleń wewnętrznych oraz instruktarzu stanowiskowego w firmie poprzez trenerów wewnętrznych, mentorów będących pracownikami firmy.

Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, nauczycielami, zapewniając tym samym wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz płynny transfer wiedzy i doświadczeń w danym przedsiębiorstwie.

Intermentoring, polegający na swobodnej wymianie ról mistrza i ucznia, ma być właśnie drogą do tworzenia wzmacniających się nawzajem zespołów. Pozwala to na pełne wykorzystanie zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo.

Intermentoring pozwala doradcy wewnętrznemu na zaplanowanie procesu szkoleń wewnętrznych oraz instruktarzu stanowiskowego poprzez trenerów wewnętrznych, mentorów będących pracownikami firmy.

Proces tworzenia par intermentoringowych odbywa się na podstawie danych z jednej strony charakteryzujących pracowników pod kątem potencjału edukacyjnego, z drugiej umiejętności wykonywania zadań zawodowych. Na tej podstawie dokonuje się łączenia w pary (schemat 2.15).

05 Intermentoring

Lista par utworzonych w firmie:

Para	Czynność
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Zdefiniowanie celów zgodnie z metodą SMART
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Uzasadnienie podejmowanych działań z wykorzystaniem statystyk
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Znajomość harmonogramu konkursów
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Formułowanie pism, informacji związanych z projektem
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Tworzenie standardu opisu dokumentu księgowego
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Opisywanie dokumentów księgowych
Mentor: **Jan Kowalski** M Pracownik: **Jan Nowak**	Kwalifikowanie wydatków do poszczególnych pozycji budżetowych
Mentor: **Jan Kowalski** M	Dokonywanie płatności

Schemat 2.15. Intermentoring – fragment raportu

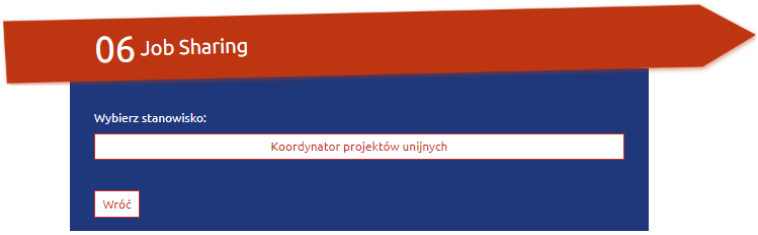
2.6. JOB SHARING

Pracodawcy w coraz większym stopniu zwracają uwagę na jak najbardziej produktywne wykorzystanie zatrudnianych pracowników. Także współcześni pracownicy chcą mieć możliwość pogodzenia pracy zawodowej z innymi wyzwaniami, np. wychowywaniem dziecka, szkoleniem czy rozwijaniem zainteresowań. Na szczególną uwagę zasługują pracownicy 50+, którzy z względu na obowiązki rodzinne lub stan zdrowia nie są w stanie pracować na pełen etat. Rozwiązaniem tego problemu jest możliwość zastosowania *job sharingu,* czyli dzielenia się stanowiskiem pracy.

Job sharing jest więc pewną formą pracy niepełnoetatowej, gdyż etat – czyli **czas pracy i obowiązki** na danym stanowisku, i **odpowiedzialność** - zostaje **podzielony** między dwie osoby (ale możliwe jest i na więcej osób). Partnerzy pracują w różnych porach dnia, choć może być okres pracy „na zakładkę", gdy oboje są w pracy jednocześnie i np. przekazują sobie informacje o zadaniach wykonanych i pozostałych do wykonania.

Dzielenie stanowiska pracy realizowane będzie przez program w przypadku, gdy na danym stanowisku pracy zatrudniona jest osoba z kategorii 50+, a wyniki badań kwestionariuszowych dotyczących godzenia życia zawodowego i rodzinnego wskazywać będą **na konieczność dostosowania życia zawodowego i osobistego** pracownika.

Dzielenie stanowiska pracy oparte jest na wynikach badania kompetencji na danym stanowisku oraz katalogu zadań zawodowych, proponując pakiet zadań zawodowych, czynności wykonywanych najlepiej przez pracownika 50+, jak też najmniej uciążliwych, do których zostanie ograniczone stanowisko pracy w formie części etatu, a pozostała część stanowiska będzie delegowana do innych pracowników uzyskujących wysoki wynik w delegowanym zakresie (schemat 2.16).



Schemat 2.16. Job sharing – podział stanowiska pracy

3. IGŁA KOMPASU 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA PRACOWNIKÓW

Wdrożenie modelu NAWIGACJA 50+ wymaga zaangażowania także pracowników, w tym po 50. roku życia, którzy poprzez wypełnienie wybranych kwestionariuszy dostarczają wiedzy odnośnie do oczekiwanych form wsparcia, których celem jest wydłużenie ich aktywności zawodowej.

W ramach projektu przewidziano trzy narzędzia dedykowane pracownikom (IGŁA KOMPASU 50+), a mianowicie (schemat 2.17):

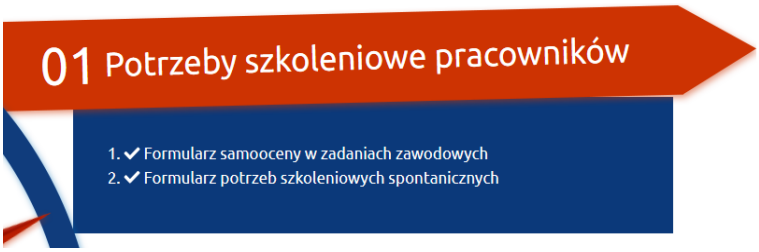
- program komputerowy do badania potrzeb szkoleniowych pracowników;
- program komputerowy do badania potencjału edukacyjnego pracowników;
- zdalne kwestionariusze oceny predyspozycji i preferencji zawodowych dostosowane do pracowników 50+, wspierane bezpośrednimi spotkaniami z coachem.

Schemat 2.17. Elementy modelu NAWIGACJA 50+ - poziom pracownik

3.1. POTRZEBY SZKOLENIOWE PRACOWNIKÓW

W ramach badania potrzeb szkoleniowych pracowników przewidziano dwa kwestionariusze, a mianowicie (schemat 2.18):

- samooceny w zadaniach zawodowych;
- potrzeb szkoleniowych spontanicznych, wynikających z subiektywnych odczuć pracownika.



Schemat 2.18. Moduł odnośnie do badania potrzeb szkoleniowych pracowników

W formularzu samooceny w zadaniach zawodowych wykonywanych na danym stanowisku pracownik dokonuje oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak umiejętności wykonywania zadania, a 5 bardzo dobre wykonywanie zadań (schemat 2.19).

Informacje te są jednym z kluczowych elementów do określenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych:

- pracowników;
- stanowisk pracy;
- całej organizacji.

W ramach modelu przewidziano także możliwość zgłoszenia indywidualnych potrzeb szkoleniowych przez pracownika, wynikających z subiektywnych odczuć (tzw. potrzeby szkoleniowe spontaniczne). Pracownik samodzielnie określa tematykę, zakres szkoleń, jakie go interesują, dokonuje wyboru formy organizacji szkoleń (schemat 2.19).

01 Potrzeby szkoleniowe pracowników

1. Formularz samooceny zadań zawodowych:

Formularz umożliwia samoocenę w zadaniach zawodowych wykonywanych na danym stanowisku. Zadania zawodowe zostają wybrane przez doradcę wewnętrznego na etapie typowania stanowisk. Pracownik w skali od 1 do 5 ocenia umiejętność wykonywania zadań i czynności zawodowych im przypisanych. Pracownikowi wyświetla się część formularza zawierająca zadania zawodowe i czynności im przypisane, wraz kolumnami do oceny od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak umiejętności wykonywania zadania, 5 bardzo dobre wykonywanie zadań.

Dane pracownika:

Pracownik	Stanowisko
Jan Nowak	Koordynator projektów unijnych

Ankieta:

Zadanie zawodowe: Przygotowywanie wniosków aplikacyjnych

Czynność	1	2	3	4	5
Zdefiniowanie problemów	○	○	○	○	○
Zdefiniowanie celów zgodnie z metodą SMART	○	○	○	○	○
Uzasadnienie podejmowanych działań z wykorzystaniem statystyk	○	○	○	○	○
Tworzenie budżetu	○	○	○	○	○
Tworzenie harmonogramu działań	○	○	○	○	○
Definiowanie działań	○	○	○	○	○

Schemat 2.18. Fragment formularza samooceny w zadaniach zawodowych

01 Potrzeby szkoleniowe pracowników

2. Formularz potrzeb szkoleniowych spontanicznych:

Formularz składa się z pustych okien, w których należy wpisać tematykę, zakres szkoleń jakimi jesteś zainteresowany/a. Formy organizacji szkoleń są wskazane i należy przyciskiem radio zaznaczyć wybraną opcję.

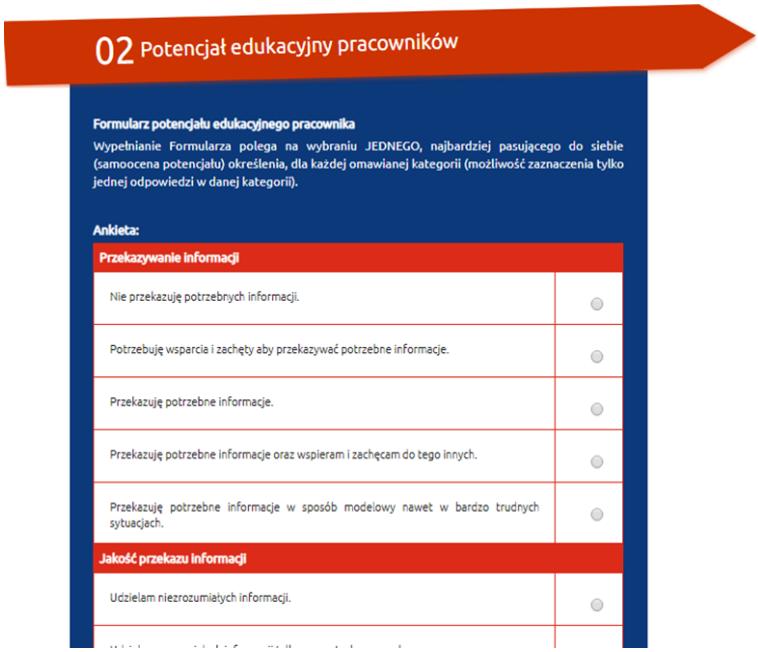
Zakres potrzeb szkoleniowych	Tematyka
Szkolenia podnoszące wiedzę i kompetencje na obecnym stanowisku pracy	Wpisz temat, zakres
forma tradycyjna – szkolenie teoretyczne forma tradycyjna – szkolenie praktyczne e-learning mieszana (połączenie tradycyjnej metody z metodą e-learning)	○ ○ ○ ○
godziny szkoleń – popołudniowe godziny szkoleń – ranne godziny szkoleń – weekendowe	○ ○ ○
Szkolenia podnoszące wiedzę i kompetencje do pracy na innym stanowisku w firmie	Wpisz temat, zakres
jakim innym stanowiskiem jesteś zainteresowany/a w firmie?	Wpisz nazwę stanowiska

Schemat 2.19. Fragment formularza potrzeb szkoleniowych spontanicznych

3.2. POTENCJAŁ EDUKACYJNY

Z punktu widzenia zastosowania intermentoringu jako innowacyjnej metody szkoleń wewnętrznych w firmie istotna jest też samoocena posiadanego potencjału edukacyjnego w kontekście pełnienia roli mentora, i to zarówno przez pracowników 50+, jak i 50-.

Wypełnianie formularza badającego potencjał edukacyjny pracownika polega na wybraniu j e d n e g o , najbardziej pasującego do siebie określenia dla każdej omawianej kategorii (możliwość zaznaczenia tylko jednej odpowiedzi w danej kategorii) – schemat 2.20.



02 Potencjał edukacyjny pracowników

Formularz potencjału edukacyjnego pracownika

Wypełnianie Formularza polega na wybraniu JEDNEGO, najbardziej pasującego do siebie (samoocena potencjału) określenia, dla każdej omawianej kategorii (możliwość zaznaczenia tylko jednej odpowiedzi w danej kategorii).

Ankieta:

Przekazywanie informacji	
Nie przekazuję potrzebnych informacji.	○
Potrzebuję wsparcia i zachęty aby przekazywać potrzebne informacje.	○
Przekazuję potrzebne informacje.	○
Przekazuję potrzebne informacje oraz wspieram i zachęcam do tego innych.	○
Przekazuję potrzebne informacje w sposób modelowy nawet w bardzo trudnych sytuacjach.	○
Jakość przekazu informacji	
Udzielam niezrozumiałych informacji.	○

Schemat 2.20. Fragment formularza oceny potencjału edukacyjnego pracownika

3.3. PREDYSPOZYCJE PSYCHOFIZYCZNE PRACOWNIKA

Model NAWIGACJA 50+ obejmuje szereg kwestionariuszy uwzględniających specyfikę 50+, diagnozujących predyspozycje psychofizyczne pracowników, dotyczących takich obszarów jak (schemat 2.21):

- stan zdrowia;
- wiedza;
- umiejętności;
- plan kariery;
- zainteresowania podstawowe;
- zainteresowania zawodowe;

- ocena własnej przedsiębiorczości;
- kompetencje psychologiczne;
- kompetencje społeczne;
- godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

Schemat 2.21. Moduł dotyczący badań predyspozycji psychofizycznych pracowników 50+

Zgodnie z założeniami projektowymi, część kwestionariuszy winna być wypełniana przez pracownika wraz z coachem, który czuwa nad poprawnym ich wypełnieniem, motywuje pracownika do zwiększenia aktywności zawodowej.

Jest to też ważne szczególnie w przypadku pracowników o niskich kompetencjach dotyczących obsługi komputera. Sugeruje się wtedy wydruk i wypełnienie kwestionariuszy w wersji papierowej (taka możliwość istnieje na portalu).

4. LATARNIA 50+ – NARZĘDZIA ZORIENTOWANE NA OTOCZENIE

Z punktu widzenia upowszechnienia w skali regionalnej, lokalnej, jak i na poziomie firm idei zarządzania wiekiem, w tym narzędzi modelu NAWIGACJA 50+, kluczową kwestią jest powołanie lidera - Lokalnego Menedżera 50+, który to będzie pełnił rolę swoistej „latarni", aktywizując przy tym różne podmioty do działania w tym obszarze[24].

Lokalny Menedżer 50+ również może korzystać z narzędzi przewidzianych na portalu do zarządzania wiekiem (schemat 2.22).

Schemat 2.22. Panel Lokalnego Menedżera 50+

Jednym z ważnych zadań Lokalnego Menedżera 50+ jest zainicjowanie Partnerstwa Lokalnego na rzecz zarządzania wiekiem. Z tym będą związane takie działania jak:

- zaproszenie przedstawicieli instytucji kluczowych z punktu widzenia wypracowania i wdrożenia programu Partnerstwa Lokalnego na rzecz zarządzania wiekiem w skali lokalnej;
- przygotowanie tematyki poszczególnych spotkań oraz jej modyfikacja w miarę potrzeb;
- wprowadzenie do tematyki poszczególnych warsztatów;

[24] W ramach modelu NAWIGACJA 50+, już w fazie wdrożeniowej, w każdym województwie zostanie powołany Lokalny Menedżer 50+, jak też stworzonych zostanie 16 Lokalnych Partnerstw na rzecz zarządzania wiekiem (Local Age Management Partnership – LAMPs).

- kierowanie pracami w trakcie poszczególnych warsztatów;
- omówienie narzędzi modelu NAWIGACJA 50+.

Lokalny Menedżer 50+, tworząc partnerstwo, również może korzystać z narzędzi przewidzianych na portalu do zarządzania wiekiem (schemat 2.23).

Schemat 2.23. Moduł dotyczący tworzenia Partnerstwa Lokalnego na rzecz zarządzania wiekiem

Lokalny Menedżer moderuje spotkania lokalnej grupy instytucji zainteresowanych wspólnymi działaniami na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej pracowników i przeciwdziałania odchodzeniu ich na emeryturę w przypadku braku pracowników na ich miejsca.

Powołanie Partnerstwa Lokalnego na rzecz zarządzania wiekiem związane będzie ze zorganizowaniem co najmniej trzech moderowanych warsztatów. Efektem odbytych warsztatów winno być:

- wypracowanie zasad, celów i formy funkcjonowania partnerstwa;
- wypracowania i spisanie wspólnego programu działania na rzecz upowszechnienia procedur wdrażania zarządzania wiekiem.

Listę doboru podmiotów Partnerstwa Lokalnego buduje Lokalny Menedżer 50+, odwołując się do swoich doświadczeń, znajomości potencjału poszczególnych podmiotów, ich możliwości w zakresie oddziaływania na analizowany problem. Ważne jest, by dokładnie zidentyfikować wszystkie środowiska związane bezpośrednio i pośrednio z tematem zarządzania wiekiem w kontekście utrzymania, a nawet wydłużenia aktywności zawodowej pracowników 50+ w MMŚP. Wprowadzenie dużej różnorodności w zakresie form organizacyjnych, odpowiedzialności, zakresu działania wpłynie na wypracowanie efektywnych rozwiązań w danym obszarze.

Do Partnerstwa Lokalnego na rzecz zarządzania wiekiem należy zaprosić podmioty, których misją jest bezpośrednie działanie na rzecz poprawy aktywności zawodowej pracowników MMŚP w skali lokalnej, oraz podmioty, które w sposób pośredni mogą oddziaływać na ten obszar. Wśród zaproszonych podmiotów proponuje się przedstawicieli:

- lokalnie działających organizacji pracodawców;
- przedsiębiorstw zainteresowanych przetestowaniem/wdrożeniem narzędzi NAWIGACJA 50+;
- instytucji rynku pracy (WUP, PUP, instytucje szkoleniowe);

- władz samorządowych;
- uczelni wyższych;
- agencji/fundacji rozwoju lokalnego, regionalnego;
- organizacji pozarządowych podejmujących działania w przedmiotowym obszarze;
- instytucji promujących prozdrowotny styl życia (np. zajęcia sportowo-rekreacyjne).

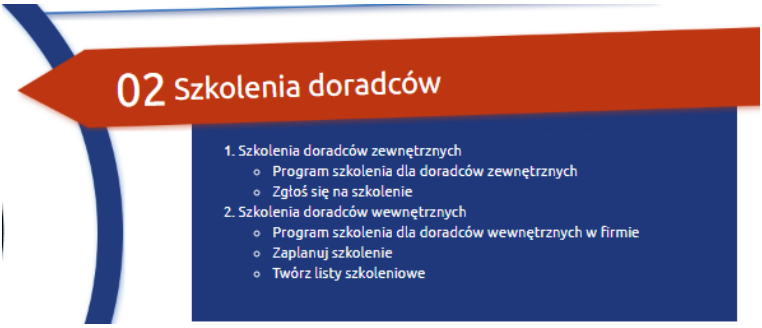
Skuteczne budowanie Partnerstwa Lokalnego wiąże się z koniecznością przestrzegania pewnych zasad, bez których zastosowania nie będzie możliwe skuteczne funkcjonowanie partnerstwa. Do tych zasad należą:

- równość wszystkich partnerów wobec siebie (angażowanie wszystkich uczestników na każdym etapie działań oraz podejmowanie wspólnych decyzji, poszanowanie każdego uczestnika i uwzględnianie w podejmowanych działaniach jego możliwości i chęci zaangażowania);
- budowanie partnerstw oddolnie na poziomie lokalnym (rozwiązywanie problemów dotyczących wydłużania aktywności zawodowej pracowników 50+ w MMŚP nie jest problemem tylko lokalnym, jednakże efektywne rozwiązania w tej dziedzinie powinny sprowadzać się do poziomu lokalnego, rozwiązanie problemów powinno następować tylko i wyłącznie poprzez zaangażowanie podmiotów bezpośrednio zainteresowanych, eksperci zewnętrzni powinni pełnić tylko i wyłącznie role doradcze);
- wspólne planowanie i podejmowanie decyzji, a następnie ich wspólne wdrażanie (do partnerstwa należeć będzie angażowanie wszystkich uczestników oraz staranie się, aby wszyscy mieli możliwość uczestniczenia w procesie planowania i podejmowania decyzji);
- innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań (kompleksowość partnerstwa przejawia się poprzez zaangażowanie wszystkich partnerów, którzy mogą uzyskać korzyści z partnerstwa, oraz podjęcie wszystkich niezbędnych działań, bez których nie ma możliwości uzyskania pożądanego efektu; innowacyjność jest integralną częścią każdego nowo tworzonego partnerstwa, skuteczne działające partnerstwa podejmują się realizacji nowatorskich projektów, które charakteryzują się innowacyjnymi, wcześniej niestosowanymi rozwiązaniami);
- zaufanie, otwartość i jawność działań (wszyscy uczestnicy powinni otwarcie mówić o swoich oczekiwaniach. Wszystkie decyzje, działania realizowane w ramach partnerstwa powinny być jawne i uzasadnione, a wszyscy członkowie partnerstwa powinni sobie ufać);
- koncentracja na rzeczywistych problemach (koncentracja na problemach faktycznie wymagających wsparcia);
- łagodzenie konfliktów, szukanie dróg dochodzenia do kompromisu (członkowie powinni postrzegać siebie jako partnerów, a nie konkurentów);

- poszerzanie kręgu partnerskiego (pojawienie się nowych problemów w analizowanym obszarze wymusza pojawienie się nowych partnerów, którzy będą uzupełniali i wzmacniali zawiązaną koalicję).

Działania Lokalnego Menedżera 50+ związane są także z inicjowaniem i nadzorowaniem wdrożenia, doradzaniem, konsultowaniem poszczególnych elementów modelu NAWIGACJA 50+ w poszczególnych organizacjach, a co najważniejsze przeprowadzeniem firmy przez całą procedurę „wszczepienia" modelu w jej struktury.

Z tego punktu widzenia ważne jest przeszkolenie osób, które odpowiadać będą za wdrożenie modelu w firmach jako doradcy wewnętrzni (schemat 2.24). Na portalu do zarządzania wiekiem, w module szkolenia doradców, zawarto ramowe programy szkolenia, które mogą być modyfikowane.



Schemat 2.24. Moduł szkolenia doradców

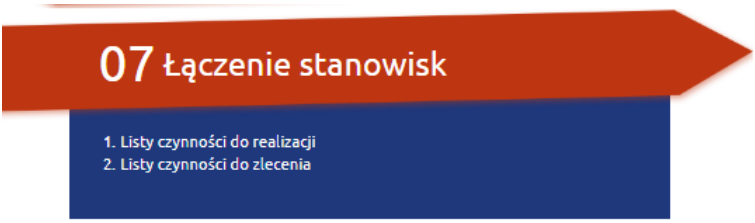
Na platformie do zarządzania wiekiem istnieje możliwość także:

- zaplanowania harmonogramu audytu w firmach w kontekście wdrażania modelu NAWIGACJA 50+;

- organizowania „wspólnych eventów" przez członków partnerstwa, dotyczących różnego typu przedsięwzięć wpisujących się we wdrażanie i promowanie idei zarządzania wiekiem w organizacjach;

- zaplanowania intermentoringu partnerskiego – to funkcjonalność umożliwiająca członkom partnerstwa pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą w obszarach deficytowych i nadwyżkowych w swojej organizacji;

- w ramach Lokalnego Partnerstwa przewiduje się dokonywanie łączenia stanowisk przez pracowników danego członka partnerstwa w dwóch i większej liczbie podmiotów partnerstwa.



LITERATURA

Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia i podejścia międzypokoleniowego, BusinessEurope, UEAPME, CEEP i ETUC, 08.03.2017 r.

Best Agers Lighthouses [online] [dostęp 10.12.2018]. Dostępny w World Wide Web: https://www.best-agers-lighthouses.eu/.

Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B., *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015.

Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej osób 50+. Przykłady dobrych praktyk*, CIOP, Warszawa 2013.

Ilmarinen J., *Aging and Work: An International Perspective*, [in:]: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (ed.), *Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape*, The Johns Hopkins University Press 2009.

Ilmarinen J., *Promoting active ageing in the workplace*, European Agency fir Safety and Health at Work, [online] [dostęp 02.12.2018]. Dostępny w World Wide Web: https://osha.europa.eu.

Jawor-Joniewicz A., Kornecki J., Wiktorowicz J., *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

Kryńska E., Szukalski P., *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.

Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

Maksim M., Wiśniewski Z., *Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych*, „Polityka Społeczna", nr 10/2017.

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

Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością, [w:] Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.

Sadowska-Snarska C. (red.), *Uwarunkowania utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia*, WSE, Białystok 2011.

Skórska A., *Zmiany poziomu zatrudnienia osób w wieku 55+ w krajach Unii Europejskiej w latach 2004-2017*, „Polityka Społeczna", nr 3/2019.

Stachowska S., *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4/2012.

Szcześniak A., *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym", Warszawa 2013.

Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, [w:] Urbaniak B. (red.), Pracownicy 45+ w naszej firmie, UNDP, Warszawa 2007.

ISBN 978-83-64438-40-0

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska