



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WARSZAWSKA
WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ośrodek ewaluacji

Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+

Warszawa, czerwiec 2013



ośrodek ewaluacji

„Efektywni 50+” Zarządzanie wiekiem – dobre praktyki

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Projekt „Efektywni 50+” Zarządzanie wiekiem – dobre praktyki

<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/>

Redakcja merytoryczna: Małgorzata Budny, Iwona Pogoda, Katarzyna Wójcikowska

Copyright©Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa 2013

Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki
ul. Lewartowskiego 17, 00-169 Warszawa
www.wysi.edu.pl

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Spis treści

I. ZARZĄDZANIE WIEKIEM – DOBRE PRAKTYKI

WSTĘP	6
OBRAZ PRACOWNIKA PIĘDZIESIĘCIOLETNIEGO I STEREOTYPY WŚRÓD PRACODAWCÓW DOTYCZĄCE GRUPY 50+ – PERSPEKTYWY I BARIERY AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ	7
ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO SZANSA DLA PRZEDSIĘBIORSTW I PRACOWNIKÓW 50+	12
FORMY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM	13
PODMIOTY ZAANGAŻOWANE W ZARZĄDZANIE WIEKIEM	13
DOBRE PRAKTYKI	17
POZIOM ORGANIZACJI	18
<i>Określanie celów i wskaźników</i>	18
<i>Mentoring/ intermentoring</i>	19
<i>Szkolenia</i>	20
<i>Dostosowania wewnątrz firm</i>	21
POZIOM UWZGLĘDNIAJĄCY RÓŻNYCH PARTNERÓW SPOŁECZNYCH	22
<i>Jobcoaching</i>	22
<i>Centrum Kariery 50+</i>	23
PODSUMOWANIE	23
CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY W ZARZĄDZANIU WIEKIEM	23
WIEDZA NA TEMAT ZARZĄDZANIA WIEKIEM – WYZWANIA BADAWCZE	24

II. DOBRE PRAKTYKI W PROJEKTACH DOTYCZĄCYCH AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ 50+

WSTĘP	27
MOŻLIWOŚCI PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ WZGLĘDEM OSÓB 50+ W POLSCE – TYPOLOGIA PROJEKTÓW	27
KRYTERIA WYBORU DOBRYCH PRAKTYK	30
WYDŁUŻENIE OKRESU AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ	30
EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ W ROZUMIENIU RELACJI ZYSKÓW DO NAKŁADÓW	31
TRANSFEROWALNOŚĆ ROZWIĄZAŃ	31
WYBÓR PROJEKTÓW	32
PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK	33
WNIOSKI I REKOMENDACJE	44
ZAŁĄCZNIK – LISTA ANALIZOWANYCH PROJEKTÓW	47



III. DOBRE PRAKTYKI KSZTAŁCENIA OSÓB 50+ W OBSZARZE ITC W POLSCE

WSTĘP	51
SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. DZIAŁANIA DLA ZWIĘKSZENIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+	52
INICJATYWA WSPÓLNOTOWA EQUAL	54
PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH – ICT	55
INNE PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK	62
POZAZAWODOWA AKTYWNOŚĆ POLAKÓW 50+	66
UNIwersytet Trzeciego Wieku (UTW)	67
KOMPETENCJE CYFROWE OSÓB STARSZYCH	67
INTEGRACJA WEWNĄTRZ- I MIĘDZYPOKOŁENIOWA	67
PODSUMOWANIE	68

IV. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ W OBSZARZE ICT W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

WSTĘP	71
HISZPANIA	75
WŁOCHY	79
NIEMCY	83
FINLANDIA	85
PODSUMOWANIE	88



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WARSZAWSKA
WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



I. Zarządzanie wiekiem – dobre praktyki

WSTĘP

Zarządzanie wiekiem to temat pozostający przez lata na marginesie zainteresowań nauk o zarządzaniu i polityki społecznej. Wpisuje się w szerszą kategorię tzw. zarządzania różnorodnością. U jego podstaw leży przekonanie, że różne cechy pracowników (np. pochodzenie społeczne, płeć, wiek, przygotowanie zawodowe, a nawet cechy osobowości) stanowią bogactwo organizacji, a odpowiednie zarządzanie nimi pozwala na wykonywanie pracy wydajniej i skuteczniej. Wskazane jest zatem budowanie zespołów pracowników o różnym doświadczeniu i światopoglądzie oraz tworzenie środowiska pracy, w którym komfortowo mogłby się odnaleźć i rozwijać każdy pracownik¹.

Postępujące procesy starzenia się w Europie skłoniły kraje zachodnie do podjęcia tej tematyki już dwie dekady temu. Wówczas zaczęto wypracowywać nowe podejście w zarządzaniu, w większym stopniu uwzględniające kwestie wieku – zarówno na poziomie zakładów pracy, jak i w szeroko pojętej polityce gospodarczej i społecznej. Uświadomiono sobie bowiem, że przyszły wzrost ekonomiczny, wydajność i konkurencyjność w znacznym stopniu zależą od tego, jak efektywnie pracodawcy będą umieli wykorzystać potencjał starzejących się zasobów ludzkich².

W Polsce kwestią zarządzania wiekiem zainteresowano się dopiero w ostatnich latach³. Przeprowadzono pierwsze badania (przede wszystkim o zasięgu regionalnym) oraz wydano publikacje. Zdecydowana większość z nich finansowana była ze środków europejskich (fundusze EQUAL oraz Europejskiego Funduszu Społecznego, EFS) i ma charakter poradników, co wskazuje, że problematyka ta jest rozpatrywana raczej w kategoriach praktycznych niż poznawczo-akademickich. Zainteresowanie niniejszym zagadnieniem ma uzasadnienie demograficzne: tendencje wskazują jednoznacznie na starzenie się społeczeństw europejskich, będące konsekwencją z jednej strony spadku liczby urodzin, a z drugiej – zwiększającą długością życia. Istotną rolę odgrywają także procesy migracyjne – szczególnie w Polsce wiążą się one z odpływem młodych ludzi za granicę. Oznacza to, że coraz większą grupę na rynku pracy będą stanowiły osoby dojrzałe. Sytuacja ta jest nowym wyzwaniem i wymaga adekwatnie i systematycznie prowadzonej polityki.

W naszym kraju jednak zarządzanie wiekiem wciąż pozostaje obszarem niszowym i potrzebuje intensywnej promocji. Powszechne pozostają stereotypy dotyczące pracowników 50+. Ponadto z racji niskiej mobilności zawodowej, polscy pracownicy często przez cały okres aktywności zawodowej wykonują podobne zadania, choć w zmieniającym się z upływem czasu kontekście organizacyjnym i zewnętrznym⁴. Wiedza zdobyta przez generacje 50+ w szkole lub na studiach może być jednak zdezaktualizowana. Obawa przed niepodołaniem obowiązków stanowi jedną z głównych przyczyn rezygnowania z aktywności zawodowej. W dalszym ciągu nie wypracowano bowiem zbyt wielu mechanizmów zachęcających osoby starsze do udziału w szkoleniach. Również system kształcenia formalnego nie jest otwarty na potrzeby osób starszych. Symptomatyczne jest, że w roku 2010 zespół realizujący projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”, mimo szerokiego zakresu poszukiwań, miał trudności, by znaleźć jakiegokolwiek firmy stosujące tę politykę⁵. Być może pojawiające się na przestrzeni trzech lat publikacje nieco zwiększyły świadomość pracodawców w tym zakresie, choć z pewnością nie na skalę globalną.

Czynnikiem niesprzyjającym jest również kryzys gospodarczy, zmuszający pracodawców do ograniczania in-

¹ Kuciński M., Rutkiewicz M., *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+*, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2012, s. 32-33.

² Naegel G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.

³ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>; Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010, projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

⁴ Błędowski B., Szuwarzyński A., *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, projekt realizowany przez PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot 2009, http://pbs.pl/repository/files/Wyniki/2010/50plus_desk_research_2009.pdf.

⁵ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit.

westycji w pracowników⁶. Co więcej, podobnie jak w Europie Zachodniej, jest to raczej domena dużych firm i korporacji cechujących się specyficzną kulturą organizacyjną. Badanie przeprowadzone w 2010 roku przez PBS DGA wskazało, że ponad 66% badanych przedsiębiorców nie zetknęło się z pojęciem zarządzania wiekiem. Jego zasady zna 33% badanych, a stosowanie deklarowało 23%⁷. Również badania dokonane przez Annę Kwiatkiewicz z SGH, analizujące polskie dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem dowiodły, że w kraju nie ma ani systemu, ani modelu zarządzania wiekiem. Podejmowane działania mają zwykle charakter incydentalny, doraźny, w nielicznych przypadkach można mówić o tworzeniu się założeń systemu⁸.

Na potrzeby opracowania przyjęto, za Jackiem Liwińskim i Urszulą Sztanderską, definicję zarządzania wiekiem jako **zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym**⁹.

Problematykę zarządzania wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach¹⁰:

- 1) Globalnym – odnoszącym się do polityki państwa w zakresie starszych pracowników (np. ustawodawstwa dotyczącego świadczeń rentowych i emerytalnych, szczególnej ochrony obejmującej pracowników w wieku przedemerytalnym).
- 2) Organizacyjnym – dotyczącym polityki przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i wykorzystywania potencjału pracowników dojrzałych.
- 3) Jednostkowym – związanym z perspektywami pracownika wykonującego pracę.

Niniejsze opracowanie koncentruje się głównie na drugim wymiarze.

OBRAZ PRACOWNIKA PIĘCDZIESIĘCIOLETNIEGO I STEREOTYPY WŚRÓD PRACODAWCÓW DOTYCZĄCE GRUPY 50+ – PERSPEKTYWY I BARIERY AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Poza warunkami „strukturalnymi”, czyli brakiem odpowiednich ofert pracy dla osób po 50. roku życia związanym z koniunkturą, ich sytuację na rynku pracy determinują stereotypy. Przed przystąpieniem do szczegółowego omówienia zagadnień związanych ze sposobami zarządzania wiekiem i dobrymi praktykami w tym obszarze, warto zrekonstruować sposób postrzegania pracowników 50+ przez pracodawców. Pokaże on bowiem kontekst polityki oraz wyzwania, na jakie ma odpowiadać.

Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że osoby po pięćdziesiątce najsilniej odczuwają defaworyzację na rynku pracy, czują się dyskryminowane ze względu na wiek¹¹. Na rynku pracy traktowane są jako starzy pracownicy. Podlegają mobbingowi, są zwalniani tuż przed wejściem w okres ochronny¹². Z doświadczeń pięćdziesięciolatków wynika także, że zdobycie pracy jest bardzo trudne, właśnie z uwagi na wiek: nawet jeżeli oferta pracy jest odpowiednia, nawet jeżeli w postępowaniu rekrutacyjnym uda im się dotrzeć do etapu rozmowy kwalifikacyjnej (co zdarza się bar-

⁶ Błaszczak A., *Młodzi nie wygrają dojrzałych kolegów*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/637923.html>.

⁷ *Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie, wyniki badań ilościowych*, Raport PBS DGA, Sopot 2010.

⁸ Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, op. cit., s. 26.

⁹ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit., s. 7.

¹⁰ Zięba M., Szuwarzyński A., *50+ Zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.

¹¹ Por. *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, (red.) Dziubiński Z., Kowalewski M., Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008.

¹² Takie wnioski płyną z projektu monitorującego mobbing wobec grupy 50+: w ramach działalności Fundacji Forum 50+ od marca do września 2010 roku prowadzony był projekt „Stworzenie osobom 50+ możliwości godnego dopracowania do emerytury”, polegający na monitoringu sytuacji pracowników 50+ w administracji publicznej.

dzo rzadko), to przeszkodą w zdobyciu posady jest metryka. Odrzucani są w pierwszym bezpośrednim kontakcie, w którym można zidentyfikować ich wiek. Starsi pracownicy są dyskryminowani raczej ze względu na wiek niż na samą zdolność do pracy (dość powszechne jest przekonanie, że wydajność pracownika młodszego jest wyższa niż starszego).

Skąd biorą się takie problemy pięćdziesięciolatek na rynku pracy? W dużej mierze odpowiadają za to wyobrażenia dotyczące starszych pracowników. Program rządowy „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, prowadzony od 2008 roku zwracał właśnie uwagę na funkcjonowanie negatywnych stereotypów dotyczących pokolenia 50+ i konieczność walki z nimi (więcej o projekcie w IV części niniejszej publikacji). Do obiegowego obrazu pięćdziesięciolatka można zaliczyć: brak wykształcenia, nieznaną nowoczesnych technologii, brak znajomości języków obcych, niechęć do uczenia się, zły stan zdrowia i nieumiejętność nawiązywania relacji z pracownikami w młodszym wieku. Obiegowe opinie dotyczące pięćdziesięciolatek nie pozwalają bezrobotnym w tym wieku na zdobycie pracy, a pracującym utrudniają utrzymanie lub zmianę pracy, a także podnoszenie kwalifikacji. Poniżej przedstawione są przykłady takich utartych opinii, z którymi spotykają się osoby w wieku 50+ i obraz, jaki wyłania się z dyskursu medialnego¹³. Dane te następnie zostaną zestawione z deklarowanymi opiniami pracodawców dotyczącymi pracowników 50+.

Choć wizerunek pracowników z tej grupy na rynku pracy jest negatywny, to można wymienić dwa pozytywne elementy składające się na obraz typowego pięćdziesięciolatka:

- **50+ są lojalni i oddani pracy**

Lojalność pracownika 50+ jest cechą, która powinna dawać przewagę nad młodszym pracownikiem, który często zmienia pracę dla lepszych zarobków czy możliwości rozwoju. Starszy pracownik potrzebuje stabilizacji, dlatego tak chętnie pracy nie zmienia. Ale lojalność wynika także ze strachu przed utratą pracy.

- **50+ mają dużą wiedzę i doświadczenie**

Wiedzę i *know-how* gromadzą przez długie życie zawodowe. Bywa także, że w związku z przypisywanymi im cechami dotyczącymi doświadczenia pięćdziesięciolatek odbierani są jako zagrożenie, traktowani są jako rywale w stosunku do młodszego szefa.

Pozostałe cechy, które przypisywane są osobom w wieku 50+, są zdecydowanie negatywne:

- **50+ zaraz opuszczają rynek pracy, nie warto w nich inwestować**

Pracownicy w wieku 50+ są traktowani jako osoby, które zaraz przejdą na emeryturę. W związku z tym powszechne jest przekonanie, że w pracownika w tym wieku nie warto inwestować, nie warto wysyłać na szkolenia.

- **50+ powinni ustąpić miejsca pracy młodszemu pokoleniu**

To przekonanie funkcjonuje w społeczeństwie polskim od lat 90. XX wieku. Starsi powinni ustąpić miejsca pracy bardziej potrzebującym, na przykład młodym, mającym na utrzymaniu rodzinę. Zresztą bywa i tak, że tego samego argumentu używają sami pięćdziesięciolatek w kontekście żądań przyznania im prawa do przejścia na wcześniejsze emerytury.

- **50+ nie posiadają kompetencji związanych z nowoczesnymi technologiami**

Rzeczywiście osoby 50+ „nie urodziły się z komputerem”, często nie miały możliwości nabycia takich umiejętności w pracy czy w szkole, ale doświadczenia organizacji pozarządowych w zakresie szkoleń komputerowych pokazują, że umiejętności te szybko mogą być nadrobione. Jednak faktycznie trudno jest je zdobyć, jeżeli jest się pomijanym na listach na odpowiednie szkolenia.

- **50+ wolniej pracują, nie uczą się zbyt szybko i są mniej wydajni**

Bardzo powszechny jest stereotyp mówiący o mniejszej wydajności pracy osoby starszej. Warto podkreślić, że wydajność związana jest jednak z dodatkowymi kompetencjami i doświadczeniem nabywanymi z wiekiem. Trzeba podkre-

¹³ Na podstawie analizy treści cyklu 50 artykułów *Przychodzi baba do pośredniaka*, ukazujących się w okresie listopad 2008 – listopad 2009 w poniedziałkowym dodatku Praca „Gazety Wyborczej”. W założeniu cykl artykułów relacjonować miał proces szukania pracy przez osobę w wieku 50+.

ślić, że nie ma rzetelnych naukowych badań, których wyniki wskazywałyby, że starsi pracownicy są mniej wydajni¹⁴. Nawet jeżeli przyjmiemy, że pracownicy 50+ pracują inaczej niż dwudziestolatki, nie znaczy to, że pracują gorzej.

- **50+ częściej chorują, są kosztowni dla pracodawcy**

To także rozpowszechniony pogląd. Jednak w świetle wspomnianej już w tym rozdziale nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia, aktualnie zatrudnienie „chorowitego” pięćdziesięciolatka jest nawet bardziej „opłacalne” niż młodszego o dwadzieścia lat pracownika, także ze skłonnościami do chorowania; za starszego pracownika płatności składek ZUS przejmują szybciej. Poza tym dojrzały Polacy pod względem subiektywnej oceny zdrowia wcale nie wypadają źle na tle innych krajów europejskich – mężczyźni w Polsce przeżywają w zdrowiu 86% swojego życia, a kobiety – 84%¹⁵. Zgodnie z wynikami badań, stan zdrowia kobiet i mężczyzn pogarsza się dopiero po wejściu w ustawowy wiek emerytalny, więc nie powinien być przeszkodą w pozostaniu na rynku pracy¹⁶.

- **50+ nie sprawdzają się jako część młodego zespołu**

W Polsce istnieje swoista „moda” na młode zespoły – ogłoszenia o pracę często zawierają informację, że poszukuje się osoby do młodego zespołu; pracodawcy wprost nie mogą pisać, że wiek będzie kryterium rekrutacyjnym. Natomiast z badań dotyczących relacji trzydziestolatków i pięćdziesięciolatków w zakładach pracy wynika, że pracownicy 50+ pełnią w zespołach bardzo istotną rolę: są to najbardziej koleżeńscy i wspierający pracownicy, zarówno w stosunku do młodszych kolegów, jak i managerów¹⁷. Nie są konfliktowi, pozwalają sobą kierować, często stanowią „grupę buforową” między młodymi, ambitnymi pracownikami a kadrą kierowniczą.

- **50+ to relikw PRL**

To również bardzo popularny motyw w dyskursie o starszych pracownikach. Pięćdziesięciolatkowie traktowani są często jako *homo sovieticus*. Głównym zarzutem, jaki jest im stawiany, jest posiadanie nawyków wyniesionych z poprzedniego systemu. Z drugiej strony bierność oznacza brak kreatywności, aktywności i rutynę.

Skąd biorą się te negatywne przekonania, postawy wobec ludzi po pięćdziesiątce? Częściowo winę za negatywny odbiór osób starszych ponoszą media i kreowany w nich obraz pokolenia 50+. Pejoratywne postrzeganie pięćdziesięciolatków można wywodzić z historycznej przeszłości, wiązać je ze zmieniającą się długością życia: w przeszłości osoba pięćdziesięcioletnia miała mniej lat przed sobą, mogła być postrzegana jako osoba stara, nieprzydatna. Jednak najbardziej trafne wydaje się być wytłumaczenie Michała Boniego, który przywołuje sytuację w Polsce zaraz po transformacji ustrojowej: „W latach 90. wydawało nam się, że osoby powyżej 50 roku życia, zwłaszcza o niższych kwalifikacjach, nie rozumieją mechanizmów rynkowych. Mówiło się o nich ciągle w kontekście kłopotów – że nic nie rozumieją, zabierają miejsca pracy młodym, są starzy. I pracodawcy ciągle powtarzają ten stereotyp (...). Wolą wziąć kogoś, kto lepiej obsługuje komputer, niż starszego, o którym myślą – jak w 1990 r. – że nie potrafi się przystosować. A przecież ci, którzy dziś mają ponad 50 lat w 1989 r. mieli koło trzydziestki. I przez całe życie wyjątkowo sprawnie dostosowywali się do zmieniających się warunków. To, że teraz pracuje tak mało osób po pięćdziesiątce, też jest efektem tego dostosowania. Część osób uciekła w renty, we wcześniejszą emeryturę, pracę w szarej strefie – bo tak im wygodnie, cyt. za: 50 lat - to każdemu grozi”¹⁸.

Ówczesni pięćdziesięciolatkowie postrzegani byli jako osoby niedostosowane do nowych warunków pracy, niezna-

¹⁴ Por. Liwiński J. i in., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, <http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Raporty/Dezaktywizacja.pdf>.

¹⁵ *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, (red.) Boni M., Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, <http://zds.kprm.gov.pl/raport-polska-2030-wyzwania-rozwojowe>, s. 66.

¹⁶ *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym. Raport z badań*, (red.) Kotowska I., Wóycicka I., Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Raporty/Sprawowanie_opieki.pdf, s. 167.

¹⁷ Por. Misztal J. i in., *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/raport_uwarunkowania_organizacyjne_i_psychologiczne.pdf.

¹⁸ Rozmowa z dr. Michałem Bonim doradcą premiera Tuska ds. polityki społecznej, „Gazeta Wyborcza”, 4 stycznia 2008 r.

jący nowoczesnych technologii, ich warsztat pracy był „przestarzały”. W tym okresie na rynku pracy powszechna stała się eliminacja osób po pięćdziesiątce, stały się one „ofiarami” transformacji. By uniknąć masowych zwolnień i wysokiego bezrobocia, bardzo często przechodzili na wcześniejsze emerytury. To z kolei zapoczątkowało postrzeganie osoby 50+ jako emeryta, seniora, osoby starszej – starej. Takie podejście jest w istocie „postarzaniem osób pięćdziesięcioletnich”¹⁹. Stereotypy dotyczą nie tylko umiejętności, stanu zdrowia, ale także postaw i wartości – taki mają wymiar przypisywane im „nawyki”. Skutkiem funkcjonowania szkodliwych opinii jest wykluczanie i defaworyzowanie osób pięćdziesięcioletnich na rynku pracy.

Warto sobie zadać pytanie, co myślą pracodawcy o osobach z tej grupy wiekowej. Analiza prowadzonych wśród pracodawców badań na temat starszych pracowników pokazuje, że pogląd dotyczący ich nieprzydatności jest wśród nich bardzo rozpowszechniony – wyniki czterech projektów badawczych są zaskakująco spójne: do cech pięćdziesięciolatek pracodawcy zaliczyli podobny zestaw określeń.

Wady przypisywane przez pracodawców osobom 50+ można podzielić na 3 kategorie.

1. Pierwsza to ogólne obawy związane ze złym stanem zdrowia pracowników pięćdziesięcioletnich, ich słabą kondycją fizyczną i niską wydajnością pracy.
2. Druga grupa wad starszych pracowników związana jest z brakiem kompetencji: umiejętności komputerowych, znajomości obsługi komputera, znajomości języków, posiadaniem niskiego wykształcenia.
3. Trzecia grupa minusów dotyczy postaw pracowników wobec pracy: pracodawcy wymieniają w tym kontekście tak zwane złe nawyki pięćdziesięciolatek, małą aktywność, brak otwartości na zmiany i na uczenie się nowych rzeczy, znikome chęci podnoszenia swoich kwalifikacji. Zasadniczo, by przekonać pracodawcę do siebie, pracownicy 50+ mogą rozwinąć, zmienić tylko cechy z drugiej grupy. Kwestii związanych z postawami wobec pracy nie da się szybko modyfikować, czasami też trudno udowodnić ich istnienie lub brak²⁰.

Łatwo zauważyć, że większość negatywnych cech przypisywanych pięćdziesięciolatkom wprost przez pracodawców pokrywa się z doświadczeniami i odczuciami dotyczącymi traktowania 50+ na rynku pracy, opisanymi w poprzednich akapitach. Z drugiej strony, pracodawcy potrafią także wyliczyć pozytywne cechy pracowników po pięćdziesiątce. Za największą zaletę (wymienianą zwykle na pierwszym miejscu) uznają wiedzę i doświadczenie. Zauważają także pozytywne aspekty postawy 50+ wobec pracodawcy i wykonywanej pracy – lojalność, odpowiedzialność, sumienność i dokładność w wykonywaniu obowiązków. Doceniają także to, że pracownicy 50+ mają bardziej stabilną sytuację rodzinną, w związku z czym są bardziej dyspozycyjni.

Przygotowane na podstawie literatury przedmiotu zestawienie najczęściej wymienianych przez pracodawców mocnych i słabych stron osób w wieku 50+ zaprezentowane są poniższej tabeli.

¹⁹ Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ – bariery i szanse, opracowanie zbiorowe, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, http://filantropia.iq.pl/files/file/rynek_pracy_50plus_m.pdf, s. 67.

²⁰ To znaczy trudno udowodnić, że ma się pożądane cechy lub nie posiada tych niechcianych.

Tabela 1. Wady i zalety pracowników 50+ w opinii pracodawców

	[Misztal i in., 2006] ²¹	[ARF, 2007] ²²	[Liwiński i in., 2008] ²³	[Mazur i in., 2009] ²⁴	[Kononowicz i in., 2009] ²⁵
WADY	-mniejsza wydajność (słabsze zdrowie, mniejsza aktywność) -rutyna (przyswajania, schematyzm) -trudność w przyjmowaniu zmian (zachowawczość, opór przed nowościami, obawa przed nowymi technologiami) -kompetencje psychospołeczne (w tym: wypalenie zawodowe, obawy przed utratą pracy, trudności ze zmianą pracy, asekuracja)	-stan zdrowia -nawyki -mała efektywność, niska aktywność -niechęć do zdobywania nowych kwalifikacji -brak umiejętności	-problemy ze zdrowiem, sprawnością fizyczną -nawyki z PRL-u -gorsze wykształcenie -brak znajomości języków -nieumiejętność obsługi komputera -niechęć do nauki -wolniejsze przyswajanie wiedzy -wolniejsze tempo pracy -obawa przed zmianami i nowościami -problemy z komunikatywnością, otwartością	-mała energiczność -niewielka aktywność -brak otwartości na zmiany oraz niechęć do podejmowania nowych zadań -niewielka wiara w siebie oraz własne umiejętności -niska jakość świadczonej pracy wynikająca z mniejszej wydajności -niższe kwalifikacje zawodowe niż młodzi	-choroby i zwolnienia -niechęć do zmian -mniejsza chęć do dokształcania się, uczenia nowych technologii
ZALETY	-doświadczenie (doświadczenie zawodowe, umiejętność organizacji pracy) -odpowiedzialność -lojalność i identyfikacja z zakładem pracy (traktowanie pracy jako wartości) -kompetencje psychospołeczne: (cierpliwość, samodyscyplina) -odporność na stres (stonowanie wewnętrzne, równowaga, spokój w działaniu) -dyspozycyjność	brak danych – nie zadano takiego pytania	-doświadczenie wynikające ze stażu pracy, znajomość firmy -odpowiedzialność -lojalność i przywiązanie do pracy -sumienne podejście do pracy, - zaangażowanie -brak lekceważenia pracy -solidność -poszanowanie pracy -stabilizacja życiowa i zawodowa -większa dyspozycyjność	-doświadczenie i kompetencje -odpowiedzialność -obowiązkowość i lojalność -cierpliwość -pracowitość -dokładność	-doświadczenie -wiedza i praktyka -lojalność -szacunek do pracy -dyspozycyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań.

Czy zatem, jeżeli pracodawcy są świadomi zalet osób w wieku 50+, to doceniają wartość starszego pracownika? Taki wniosek byłby niestety zbyt optymistyczny. W badaniach ilościowych zarówno osoby w wieku 50+, jak i pracownicy urzędów pracy przyznają, że w procesach rekrutacji starsze osoby podlegają dyskryminacji ze względu na wiek. Osoby w wieku 50+ długotrwale bezrobotne są przekonane o negatywnym stosunku pracodawców do osób powyżej pięćdziesiątego roku życia. Jako główny powód niemożności znalezienia pracy bezrobotni wskazują swój wiek (63%), następnie zły stan zdrowia (9%) i brak ofert pracy w miejscu zamieszkania (8%)²⁶. Trzeba zaznaczyć, że w świetle przytaczanych badań, bezrobocie nie jest problemem wynikającym jedynie z przekroczenia „magicznej 50” (problemy ze znalezieniem pracy bezrobotni 50+ mieli także przed osiągnięciem tego wieku, ale już jako osoby dojrzałe). Jednak bezrobocie bardzo silnie „naznacza” właśnie pięćdziesięciolatka. Utrata pracy w tym wieku najczęściej oznacza pozostanie nieaktywnym do osiągnięcia wieku emerytalnego, bez większych szans na powrót na rynek pracy. W polskich firmach nie ma praktyki zatrudniania nowych pracowników w starszym wieku, chyba że są emerytami, bo wówczas koszty pracy ponoszone przez pracodawcę są niższe²⁷. Według wyników badań Akademii Rozwoju Filantropii (ARF), co trzeci pracownik urzędu pracy (32%) zarzucał pracodawcom dyskryminację bezrobotnych powyżej 50. roku życia – pracodawcy z różnych powodów wolą zatrudnić młodszego pracownika²⁸. Oferty zgłaszane do urzędów pracy nie

²¹ Misztal J. i in., *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, op. cit.

²² *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ – bariery i szanse*, op. cit.

²³ Liwiński J. i in., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, op. cit.

²⁴ Mazur A. i in., *Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ województwie pomorskim*, WUP w Gdańsku, Gdańsk 2009.

²⁵ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim*, PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot 2009.

²⁶ *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ – bariery i szanse*, op. cit., s. 53.

²⁷ Liwiński J. i in., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, op. cit., s. 36.

²⁸ *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ – bariery i szanse*, op. cit., s. 38.

mają co prawda ograniczeń wiekowych (bo tych, zgodnie z literą prawa, mieć nie mogą), ale w samych kryteriach rekrutacyjnych, oczekiwaniach kierowanych do kandydatów, widać, że większość ofert pracy nie nadaje się dla bezrobotnych 50+; nie są oni w stanie sprostać stawianym warunkom. Pracownicy urzędów pracy przyznają, że bezrobotni 50+ nie posiadają różnych umiejętności i kwalifikacji potrzebnych dzisiaj na rynku pracy.

Pracodawcy nie przyznają się do dyskryminacji grupy 50+ ze względu na wiek, ponieważ głoszenie takiego poglądu jest niepoprawne politycznie, a prowadzenie tego rodzaju polityki zatrudnienia – niezgodne z prawem. Wyliczenie pozytywnych cech pracownika z omawianej grupy „nic pracodawcę nie kosztuje”. Jednak wyniki badań ukazują, jakie są faktyczne preferencje dotyczące zatrudniania pracowników. Z jednej strony pracodawcy deklarują, że wiek przy zatrudnianiu nie ma znaczenia (przyznaje to sześciu na dziesięciu pracodawców). Uważają, że zatrudnianie osoby w wieku 50+ ma, ich zdaniem, tyle samo wad, co zalet, a co piąty pracodawca deklaruje nawet, że pracownik w wieku 50+ nie ma żadnych wad. Z drugiej strony jednak, w sytuacji fikcyjnego wyboru między młodszym a starszym kandydatem o podobnych kwalifikacjach ponad połowa pracodawców chciała zatrudnić młodszego, a tylko co piąty – starszego²⁹. Można przypuszczać, że nie inaczej wygląda to w sytuacji autentycznej selekcji.

Pracodawcy deklarują także, że najistotniejszym wskaźnikiem, decydującym o zatrudnieniu pracownika, są jego kwalifikacje. W świetle wyników badań widać jednak, że są to tylko deklaracje: „Wiek kandydatów do pracy jest najważniejszym parametrem, jaki brany jest pod uwagę przez pracodawców. Względny udział istotnych parametrów oceniany metodą nie wprost, za pomocą wykorzystywanej w marketingu techniki *trade-off*³⁰, ukazał duży udział (43%) wieku pracowników w podjęciu decyzji o zatrudnieniu. Na drugim miejscu plasuje się doświadczenie – 28%. Zgodnie z potocznym mniemaniem, najwyżej oceniano najmłodszych pracowników. Im starszy jest pracownik, tym niższa jego wartość dla pracodawcy. Znaczenie doświadczenia ujawnia się głównie w tym, że kandydatom, którzy nie posiadają doświadczenia, przypisywana jest niska ocena. Jednocześnie nie ma bardzo dużej różnicy w posiadaniu doświadczenia poniżej 5 lat i dłuższego, choć oczywiście to ostatnie jest cenniejsze³¹. Doskonale więc widać, że w takiej sytuacji nawet świadomość pracodawców co do zalet pracowników 50+, ich wiedzy i doświadczenia, lojalności i sumienności, będących przewagą konkurencyjną pracowników 50+, nie przełoży się na dobrą pozycję pięćdziesięciolatków na rynku pracy.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO SZANSA DLA PRZEDSIĘBIORSTW I PRACOWNIKÓW 50+

Warto jednak zmienić perspektywę i skoncentrować się na korzyściach, jakie przynoszą przedsiębiorstwom pracownicy z analizowanej kategorii wiekowej. Niewłaściwe zarządzanie wiekiem powoduje straty. W skrajnej sytuacji – odpływ doświadczonych pracowników oznacza konieczność rekrutowania i szkolenia nowych. Nawet gdy starszy pracownik pozostanie w firmie, w warunkach nieodpowiedniego zarządzania szybko stanie się mniej efektywny, niechętny do współpracy. Obie sytuacje wiążą się ze znacznymi kosztami – stratami dla podmiotów gospodarczych³².

²⁹ Ibidem, s. 53, 41-43.

³⁰ Badanym prezentowano sylwetki kandydatów na określone stanowisko, różniące się parametrami: doświadczenie, certyfikaty, znajomość języka angielskiego itp. oraz płcią i wiekiem. Oferty pracy były generowane automatycznie przez program komputerowy tak, żeby możliwe było ustalenie ważności niezależnie każdego z parametrów. Respondentom prezentowano zawsze po dwie sylwetki. Zadaniem respondenta było wskazanie, który z kandydatów z przedstawionej pary ma większą szansę na znalezienie zatrudnienia w danej firmie.

³¹ Mazur A. i in., *Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ województwie pomorskim*, op. cit., s. 159.

³² Kuciński M., Rutkiewicz M., *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+*, op. cit., s. 40-43.



Można wymienić szereg powodów, dla których wiek pracownika może stanowić aut, a nie ograniczenie:

- 1) **Dobra znajomość firmy** – starsi pracownicy zwykle dobrze znają kulturę organizacyjną firmy – jej wartości i oczekiwania, co pozwala na sprawne funkcjonowanie w ramach struktury.
- 2) **Ustabilizowana sytuacja rodzinna** – osoby starsze zwykle nie są zaangażowane w wychowywanie dzieci, przez co mogą być bardziej dyspozycje i rzadziej korzystają np. z nagłych nieobecności. Z drugiej strony, mniejsze wymagania finansowe (brak konieczności utrzymywania dużej rodziny) pozwala im również podejmować pracę w mniejszym wymiarze godzin. Co więcej, posiadają duży zasób doświadczeń zawodowych i życiowych oraz kontaktów, które mogą procentować w pracy zawodowej.
- 3) **Transfer wiedzy od starszych do młodszych pracowników** – starsi pracownicy mogą przekazywać swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu kolegom, dzięki czemu rośnie efektywność pracy mniej doświadczonej kadry, a jednocześnie wpływa to na umocnienie zespołu.
- 4) **Kontakty z klientami z kategorii 50+** – biorąc pod uwagę globalne trendy demograficzne, coraz większy odsetek odbiorców usług stanowią osoby dojrzałe. Tacy klienci mogą preferować kontakt z przedstawicielem firmy w zbliżonym wieku, a podobieństwo demograficzne może sprzyjać nawiązywaniu relacji, wzajemnemu zrozumieniu oraz lepszemu wyczuciu potrzeb klienta.
- 5) **Wzrost prestiżu firmy** – odpowiednio prowadzona i promowana polityka zarządzania wiekiem pozwala budować pozytywny obraz organizacji na rynku i identyfikować ją z określonymi wartościami.

Dlatego warto przyjrzeć się, w jaki sposób przedsiębiorstwa podejmują działania dotyczące zarządzania wiekiem.

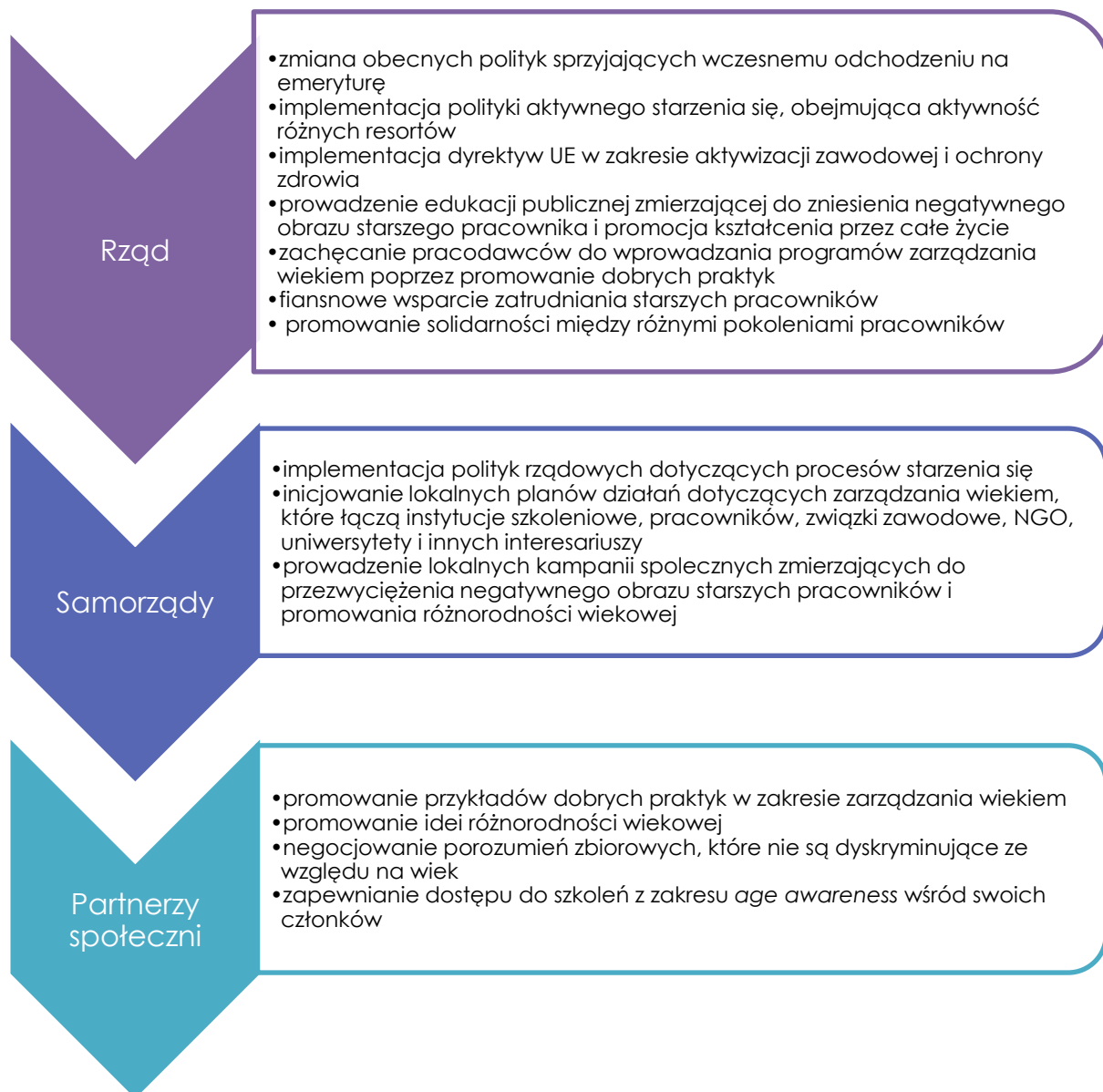
FORMY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Podmioty zaangażowane w zarządzanie wiekiem

Choć przedstawione opracowanie koncentruje się przede wszystkim na pracodawcach i ich relacjach z pracownikami, warto sobie uświadomić, że efektywne wdrażanie strategii zarządzania wiekiem wymaga zaangażowania wielu aktorów. Za autorami *A guide to good practice in age management*, Gerhardem Naegelem i Alanem Walkerem, przedstawiono poniżej role poszczególnych podmiotów w analizowanym procesie³³:

³³ Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, op. cit., s. 31-33.

Rysunek 1. Rola poszczególnych podmiotów w zarządzaniu wiekiem





Pracodawcy

- rozwijanie świadomości kwestii związanych z wiekiem poprzez organizację – szczególnie wśród managerów HR średniego szczebla
- monitorowanie rekrutacji i szkoleń pod kątem pojawienia się ewentualnych przejawów dyskryminacji wiekowej
- promowanie różnorodności wiekowej w organizacji
- zapewnianie możliwości kształcenia się przez całe życie
- wprowadzanie inicjatyw na rzecz zarządzania wiekiem i ewaluacja ich wpływu

Pracownicy

- wykorzystywanie szkoleń i innych możliwości kształcenia się przez całe życie
- przeprowadzanie regularnej oceny kształcenia i wymogów związanych z rozwojem kariery
- koncentracja na rozwoju zawodowym i gotowość do wydłużania aktywności poza wiek emerytalny
- kontrola warunków pracy i promocja postaw prozdrowotnych

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników wymaga odpowiedniego zarządzania zespołem, w tym także zarządzania wiekiem. Obejmuje ono działania zmierzające zarówno do jak największego czerpania z wiedzy i umiejętności dojrzałego pracownika, jak i współpracy z nim po zakończeniu pracy tak, by jego kompetencje pozostały „zasiłkiem firmy”.

Na podstawie dotychczasowych badań i praktyk zidentyfikowano szereg form i narzędzi zarządzania wiekiem, które przedstawiono poniżej w podziale na obszary aktywności³⁴.

1) Rekrutacja i selekcja

Pierwszym etapem, na którym należy wprowadzić zasadę zarządzania wiekiem jest rekrutacja. Podstawową strategią większości dużych firm zachodnich jest pozyskiwanie młodej kadry (absolwentów szkół i wyższych uczelni), a następnie jej kształcenie dla potrzeb firmy. Podejście to jednak często stawia bariery przed aktywnością osób dojrzałych³⁵.

Proces przyjmowania do pracy powinien koncentrować się na ocenie kompetencji, nie wieku. Sprzyja temu tworzenie tzw. profili kompetencyjnych adekwatnych do wymogów stanowiska. Należy przy tym unikać określania umiejętności, które wykluczałyby z kandydowania osoby dojrzałe. Także ogłoszenia o pracę nie

³⁴ Por. Naegel G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, op. cit.; Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit.

³⁵ *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, (red.) Wiśniewski Z., Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 22.

powinny stawiać barier przed osobami starszymi, a wręcz przeciwnie – zachęcać do aplikowania różne grupy wiekowe – także powyżej 50. roku życia. Powinno temu towarzyszyć opracowanie graficzne dostosowane do możliwości percepcyjnych osób starszych (odpowiednia grafika, czcionka). Kluczowe jest także dopasowanie kanałów komunikacji do różnych grup wiekowych (nieograniczanie się wyłącznie do Internetu, lecz wykorzystanie również prasy, lokalnych agencji pośrednictwa pracy). Sam proces wyboru pracownika spośród zgłoszonych kandydatów może być dokonywany na podstawie macierzy kompetencji lub/i testów psychometrycznych, które minimalizują wpływ czynników subiektywnych na ostateczną decyzję oraz w większym stopniu uniezależniają ją od umiejętności samoprezentacji (często mniej wyćwiczonych w starszym pokoleniu).

2) **Szkolenia i rozwój**

Szkolenia to kluczowe działania dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników. Promowane przez Unię Europejską kształcenie ustawiczne umożliwia aktualizację wiedzy i umiejętności oraz daje narzędzia do efektywnego wykorzystania dotychczasowego doświadczenia. Tymczasem przeprowadzone pod koniec poprzedniej dekady badania wskazywały na powszechne wśród przedsiębiorców praktyki dyskryminacyjne, wynikające z przekonania, że „nie warto inwestować” w starszych pracowników, gdyż z trudem przyswajają nową wiedzę i nie są zainteresowani przedłużaniem aktywności zawodowej³⁶. Należy zatem zapewniać dojrzałym pracownikom możliwość uczenia się przez cały okres aktywności zawodowej, na równi z młodymi, zwracając przy tym uwagę na dostosowywanie metod szkolenia do możliwości osób starszych (miejsce i długość szkolenia, stosowane metody dydaktyczne).

3) **Dostosowywanie podziału obowiązków i stanowisk pracy**

Z upływem czasu mogą zmieniać się możliwości fizyczne i umysłowe pracowników. Elastyczność obowiązków zawodowych pozwala na dostosowywanie zadań do aktualnego potencjału pracowników, tak by mogli wykonywać je efektywnie. Starsi pracownicy mogą być zatem przesuwani ze stanowisk związanych z dużym obciążeniem fizycznym, koniecznością podejmowania szybkich decyzji czy stresem, na pozycje, w których tempo pracy jest wolniejsze, a istotniejszą rolę odgrywa np. umiejętność analitycznego myślenia, opanowanie, doświadczenie.

4) **Organizacja i czas pracy w firmie**

Dostosowanie czasu pracy do oczekiwań i możliwości pracowników zwiększa ich gotowość do pozostania aktywnymi zawodowo. Osoby starsze częściej preferują mniejsze obciążenie pracą ze względu np. na kwestie zdrowotne. Skutecznym rozwiązaniem jest zatem praca w elastycznym wymiarze godzin czy rezygnacja z pracy na nocną zmianę. Podnoszą one efektywność pracy, a jednocześnie – nie narażają pracodawcy na koszty. Z drugiej strony, należy jednak pamiętać, że praca w niepełnym wymiarze godzin może rodzić również opory wśród pracowników, szczególnie jeśli system emerytalny wiąże wysokość świadczeń z poziomem dochodów uzyskiwanych bezpośrednio przed zakończeniem aktywności zawodowej lub stanowi wyraz polityki firmy zmierzającej do oszczędzania na kosztach pracy. Rozwiązaniem w takiej sytuacji może być np. wprowadzenie krótkich i częstszych przerw w pracy.

Również miejsce pracy może być przedmiotem negocjacji – w wielu zawodach możliwe jest częściowe lub całkowite przejście na system pracy z domu, czyli „telepracy”, zmniejszający np. uciążliwość dojazdów dla osób starszych³⁷.

5) **Organizacja pracy zespołowej**

Zarządzanie wiekiem wymaga umiejętności tworzenia zespołów międzypokoleniowych. Wykorzystuje się wtedy tzw. efekt synergii, wynikającej z połączenia mocnych stron osób młodych (szybkość myślenia i działania, innowacyjność, kreatywność) oraz dojrzałych (doświadczenie, rozważa, systematyczność). Współpraca

³⁶ Giza-Poleszczuk i in. za: Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit., s. 37.

³⁷ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit.

międzypokoleniowa pozwala uniknąć wielu pułapek, jakie stoją przed zespołami homogenicznymi wiekowo (np. nadmierny optymizm i spontaniczność przy braku doświadczenia w zespołach złożonych wyłącznie z młodych osób) i zwiększyć efektywność pracy³⁸.

6) **Ochrona i promocja zdrowia oraz ergonomia miejsca pracy**

Stan zdrowia starszych pracowników jest jednym z kluczowych czynników decydujących o intensywności aktywności zawodowej i momencie jej zakończenia³⁹. Zarządzanie wiekiem w tym obszarze może obejmować zachęcanie do aktywności fizycznej (poprzez organizowanie punktów ćwiczeniowych w firmie lub ułatwianie dostępu do klubów sportowych) oraz profilaktyki zdrowotnej (badania okresowe)⁴⁰.

7) **Zakończenie aktywności zawodowej i przejście na emeryturę**

Działania w tym obszarze mogą dotyczyć dwóch obszarów – po pierwsze zatrzymywanie tendencję wcześniejszego odchodzenia na emeryturę, po drugie – utrzymywanie relacje i korzystać z doświadczenia pracowników emerytowanych. Odchodzeniu na wcześniejszą emeryturę sprzyjają przede wszystkim rozwiązania na poziomie państwa – uprawnienia do wcześniejszego uzyskiwania świadczeń oraz niskie dysproporcje w wysokości emerytur osób, które odeszły na nią wcześniej oraz później. Odpowiednia polityka pracodawcy, uwzględniająca opisane wcześniej działania może jednak, przynajmniej w pewnym stopniu, równoważyć te tendencje. Podejmowanie decyzji o „wysłaniu” pracownika na emeryturę powinno bazować na ocenie jego kompetencji i wydajności pracy (jasno określonych kryteriach), a nie wyłącznie kryterium wieku⁴¹.

Pracodawca powinien także położyć szczególny nacisk na proces przechodzenia pracownika na emeryturę, tak by jego wiedza i doświadczenie „pozostały” w organizacji. Korzystne jest stopniowe ograniczanie aktywności (łagodna redukcja liczby godzin) oraz zaangażowanie odchodzącego pracownika w proces rekrutacji oraz szkolenia jego następcy. Po przejściu na emeryturę można pozostawać w kontakcie z pracownikiem, prosząc go o radę lub współpracę w określonych działaniach. Wspólna praca przez pierwszy okres po objęciu stanowiska przez młodą osobę, a następnie doradztwo ze strony poprzednika pozwala na płynne przejście obowiązków i dopasowanie do kultury organizacyjnej firmy⁴².

Należy jednak podkreślić, iż ich stosowanie każdego z narzędzi zarządzania wiekiem powinno być każdorazowo dostosowywane do sytuacji i możliwości pracownika. Jednym z poważniejszych, ale także bardziej rozpowszechnionych błędów jest bowiem traktowanie pracowników 50+ jak homogenicznej kategorii. Eksperci podkreślają natomiast⁴³ istnienie wielu istotnych zmiennych pośredniczących – takich jak wykształcenie, zajmowane stanowisko pracy, miejsce zamieszkania, indywidualne predyspozycje osobowościowe i zdrowotne czy nawet sytuacja rodzinna.

DOBRE PRAKTYKI

Czym są dobre praktyki w obszarze zarządzania wiekiem? Narzędzia z poszczególnych obszarów są wobec siebie komplementarne – można je łączyć, tworząc spójne i kompleksowe strategie zarządzania wiekiem.

Za Naegelem i Walkerem wyróżniamy kilka kluczowych elementów takich strategii⁴⁴:

1. Nacisk na zapobieganie problemom związanym z wiekiem (np. związanych ze zdrowiem lub dezaktualizacją/ utratą kompetencji), bardziej niż na ich rozwiązywanie.

³⁸ Kuciński M., Rutkiewicz M., *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+*, op. cit., s. 61.

³⁹ *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, (red.) Wiśniewski Z., op. cit., s. 35.

⁴⁰ Kuciński M., Rutkiewicz M., *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+*, op. cit., s. 61-62.

⁴¹ Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, op. cit., s. 40.

⁴² Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit.

⁴³ Na podstawie wywiadów z ekspertami przeprowadzonymi w ramach projektu „Efektywni 50+”.

⁴⁴ Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, op. cit., s. 40.

2. Koncentracja na zawodowym planie życiowym wszystkich grup wiekowych, nie tylko starszych pracowników.
3. Podejście, które łączy różne wymiary i obszary oraz aktorów, którzy przyczyniają się do efektywnego zarządzania wiekiem.
4. Praca nad zmianą postaw w ramach organizacji i społeczeństw – edukacja na temat potrzeby zarządzania wiekiem.
5. Zapewnienie w krótkim terminie możliwości nadrobienia braków dla starszych pracowników, którym brakuje określonych umiejętności lub mieli ograniczony dostęp do szkoleń.
6. Prowadzenie regularnej ewaluacji prowadzonych polityk zarządzania wiekiem i ocena jej efektywności.

Elementy te polegają one na zwalczaniu barier wiekowych, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnianiu takiego środowiska, w którym każda osoba może realizować swój potencjał, nie będąc pokrzywdzoną ze względu na wiek.

Wdrażanie dobrych praktyk w przedsiębiorstwach pozwala na:

- utrzymanie kluczowych kompetencji dla przedsiębiorstwa;
- poparcie pracowników dla zmian;
- sprostanie wymogom rynku;
- redukcję kosztów związaną z wiekiem pracownika⁴⁵.

W ostatnich latach realizacji programów aktywizacji zawodowej skierowanych do grupy 50+ udało się wypracować kilka narzędzi – w pewnym sensie modelowych podejść do pracy z osobami po pięćdziesiątym roku życia. Poszukiwaniem nowych metod aktywizacji osób z tej grupy wiekowej zajmowało się kilkanaście tzw. partnerstw na rzecz rozwoju – projektów realizowanych w ramach programu EQUAL przez partnerstwa różnych podmiotów. W realizację projektów zaangażowane były związki zawodowe, organizacje pracodawców, firmy prywatne, instytucje samorządowe oraz organizacje międzynarodowe. Inicjatywy były zróżnicowane zarówno jeżeli chodzi o definicję grupy docelowej, jak i wykorzystywane metody pracy z nią.

Poniżej wymienione zostały postawy, które można wskazać jako dobrą praktykę. W odróżnieniu od najczęściej dostępnych w opracowaniach zestawieniach polegających na prezentowaniu przykładów konkretnych firm i opisywaniu ich, tu starano się przedstawić pewien rodzaj typologii – podejść, które są zwykle stosowane w przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności przedstawiono podejścia do zarządzania wiekiem na poziomie organizacji (intermentoring, mentoring, szkolenia). Kolejne dwa (jobcoachng, centrum wsparcia) to rozwiązania z poziomu wyższego niż poziom pojedynczej firmy. Są to sposoby postępowania, które łączą potrzeby przedsiębiorców, ale też innych instytucji – samorządowych, organizacji pozarządowych i pojedynczych osób. Starają się stosować zarządzanie wiekiem lub jego elementy, które mogą służyć beneficjentom z różnych grup: potencjalnym firmom, ale też osobom indywidualnym, niezatrudnionym w danej firmie/ instytucji.

Poziom organizacji

Określanie celów i wskaźników

Odnosząc się do zarządzania wiekiem w organizacji i omawiając dobre praktyki w tym zakresie, niezbędne jest określenie celów, jakie mają być osiągnięte oraz rezultatów, które są opisane poprzez wskaźniki. Materiały poświęcone zarządzaniu wiekiem w polskiej rzeczywistości pokazują, że część z tych działań prowadzonych jest dość intuicyjnie. Dobra praktyka w tym zakresie opisana została przez Annę Kwiatkiewicz w opracowaniu *Analiza dobrych praktyk doty-*

⁴⁵ Jeżowska K., *Dobre praktyki*, Warszawa 2007, s. 28-29.

częcych zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku⁴⁶. Analizowany jest tam przypadek Grupy Michelin, w której od przełomu 2002/2003 roku prowadzony jest projekt „Różnorodność”, bazujący na tzw. osiach różnorodności, wynikających z charakteru firmy Michelin. Wyróżniono pięć osi: kultury i narodowości, płci, pochodzenia, niepełnosprawności oraz pokolenia. W Polsce realizowane są cztery z nich, poza pochodzeniem, które nie ma uzasadnienia w naszym kraju.

Na poziomie grupy w przypadku dwóch z czterech osi zostały określone wskaźniki:

1. Oś płeć: procent kobiet w rekrutacji i wśród załogi,
2. Oś niepełnosprawność: procent osób niepełnosprawnych w rekrutacji i załodze.

W pozostałych dwóch osiach również wypracowywano politykę, jednak praca nie przedstawia szczegółowych rozwiązań. Powyższy przykład pokazuje jednak, że firma ma kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem i stara się konkretnie określać, co będzie stanowiło o jego wdrażaniu. Z pewnością czynnikiem sprzyjającym jest tu wielkość firmy (międzynarodowy charakter). Ma ona możliwość aplikowania rozwiązań sprawdzonych gdzie indziej i jedynie dostosowania ich do polskiego kontekstu społecznego.

Pisząc o potrzebie wyznaczania celów, wskaźników i sposobie ich osiągnięcia warto zwrócić także uwagę na to, że starsi pracownicy, których te działania mają dotyczyć, cenią przewidywalność, ustalony, znany im harmonogram pracy. To daje nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale także możliwość zaplanowania urlopów.

Mentoring/ intermentoring

Intermentoring to zmodyfikowana forma mentoringu (wprowadzania nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem), która zakłada dwie grupy działań:

- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników grupy 50+ z pracownikami młodszymi wiekiem lub stażem,
- szkoleniem pracowników z grupy 50+ przez młodszych wiekiem (do 35. roku życia) lub stażem z zakresu nowych technologii (mentor technologiczny to innowacja w tym rozwiązaniu).

Najważniejsze znaczenie w modelu ma współpraca trzech różnych grup pracowników (starszych, młodych oraz kadry kierowniczej), bowiem dzięki niej przedsiębiorstwo jest wewnętrznie spójne, a co za tym idzie – bardziej wydajne. Wdrożenie modelu sprawia, że pracownicy z omawianej grupy przyswajają umiejętności pozwalające na bezstresową obsługę szerokiego zakresu urządzeń numerycznych, co przekłada się m.in. na zmniejszenie kosztów szkoleń, wzrost wydajności tych pracowników, poprawę ich kwalifikacji i sytuacji na rynku pracy, wzrost stabilizacji zawodowej. Dodatkowo pracownicy 50+ uczą się podstaw języka angielskiego, potrzebnych im do obsługi urządzeń numerycznych. Narzędzie wykorzystywane był między innymi w żorskim projekcie „Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą”.

Przykład mentoringu opisują Przemysław Pawlak i Grażyna Czapiewska w publikacji *Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*⁴⁷, podając przykład Toruńskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych. Firma w ciągu dziesięciu lat rozwinęła się na tyle, że zaczęła wprowadzać zarządzanie wiekiem. W roku 2011 przedsiębiorstwo wzięło udział w innowacyjnym projekcie szkoleniowym dofinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, podczas którego jeden z pracowników został przygotowany do roli mentora. Jak podają autorzy: „Pierwszym etapem było ukończenie cyklu szkoleń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Bardzo ważne okazały się zagadnienia związane z oceną pracowniczą oraz oceną kompetencji zawodowych. Kolejnym był wybór współpracow-

⁴⁶ Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, op. cit.

⁴⁷ Maksim M., Pawlak P., Czapiewska G., *Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*, Toruń 2012, publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej, http://www.nowekompetencje.eu/wp-content/uploads/2012/12/Zarz%C4%85dzanie-wiekim-w-M%C5%9AP_podr%C4%99cznik-wdro%C5%B4ceniowy-do-szkolenia.pdf.

nika, który byłby podopiecznym oraz wskazanie obszarów, w których warto wspomóc konkretną osobę poprzez proces mentoringu”. Zadaniem mentora było wspieranie pracownika w jego konkretnych potrzebach. Podawany jest przykład pracy z jedną z osób nad: zwiększeniem systematyczności i dokładności oraz lepszym zarządzaniem czasem. Pracownik przez dwa miesiące, by osiągnąć wyznaczone dla pracownika cele. Autorzy podkreślają, że dzięki takiemu mentoringowi zyskuje nie tylko pracownik, ale cała firma. Ważne okazało się przygotowanie mentora – osoby, która w sposób kompleksowy może zająć się wspieraniem w rozwoju pracowników. Dzięki projektowi, mentor zdobył takie umiejętności jak: motywowanie do współpracy, zdobywanie zaufania, cierpliwość oraz egzekwowanie wspólnie ustalonych metod działania i otwartość na dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem z innymi pracownikami.

Anna Kwiatkiewicz podaje nazwy firm⁴⁸, prowadzących rekrutację na szkolenia dla trenerów wewnętrznych, na które zgłaszają się często osoby starsze, z dużym doświadczeniem. Dzięki odpowiedniemu przeszkoleniu takiej osoby zarówno cała wiedza merytoryczna, jak i nowe umiejętności związane z mentoringiem pozostają w firmie. Zdarza się, że takie osoby otrzymują nowe zadania, mniej obciążające fizycznie – wspierają młodszych pracowników, pracując w mniejszym zakresie godzin. Czasami przygotowują materiały dla swoich podopiecznych.

Podsumowując, warto podkreślić inną dobrą praktykę w obszarze mentoringu. Jest to jedna z nielicznych form awansu, która jest dobrze przyjmowana w grupie wiekowej 50+⁴⁹. **Funkcja mentora jest formą nobilitacji**, i jak zwraca uwagę autorka *Analizy dobrych praktyk...* – mentorzy zaczynają pełnić w firmie często funkcje „osoby zaufania publicznego”. Zdarza się, że obowiązki związane z mentoringiem wpisane są do opisu stanowiska pracy lub specyfikacji zadań zawodowych⁵⁰, zaś ich wypełnianie związane jest czasami z dodatkowym wynagrodzeniem (choć są to raczej praktyki sporadyczne, niekiedy dodatkowe wynagrodzenie ma formę premii).

Szkolenia

Jak wspomniano wyżej, szkolenia to bardzo istotny element zarządzania wiekiem. Ponieważ idea została już opisana, tu przytoczone zostaną przykłady zarządzania przy zastosowaniu tego rodzaju wsparcia pracowników. Warto zwrócić uwagę, iż w opracowaniach przygotowanych na podstawie badań, np. we wspomnianej publikacji Kwiatkiewicz⁵¹, respondenci z badanych firm podkreślali, że pracownicy starsi mają taki sam dostęp do szkoleń jak inni (Tesco, Michelin). Szkolenia te zwykle nie wynikają bowiem z grup wiekowych, ale kompetencji potrzebnych na danym stanowisku pracy. Autorka podkreśla deklaracje jednego z rozmówców – za podstawowe dla rozwoju kariery zawodowej pracodawca uważa trzy warunki: wolę pracownika, potrzebę pracodawcy oraz pozytywną ocenę dokonań pracownika i jego potencjał do rozwoju. Wiek nie stanowi przeszkody. Jednocześnie firmy te nie prowadzą żadnych szkoleń dedykowanych wyłącznie dla tej grupy wiekowej. Jedynie wśród szkoleń finansowanych z Unii Europejskiej są takie, w których mogą brać udział wyłącznie pracownicy 50+.

Trzeba odnotować tu doświadczenia Bydgoskich Zakładów Przemysłu Gumowego STOMIL związanych z zarządzaniem poprzez szkolenia. Cechą charakterystyczną tego przedsiębiorstwa jest znaczący odsetek osób 45+ – stanowią one 56% załogi. Istotne jest też, że 42% tych osób pracuje na stanowiskach produkcyjnych. Dla tej firmy istotny jest brak odpowiednich zasobów ludzkich, które mogłyby rozpoczynać pracę w przedsiębiorstwie i w miarę potrzeby zastępować kadry odchodzące. Jak podają autorzy opracowania *Zarządzanie wiekiem w MŚP...* wpływ na tę sytuację miały zmiany w systemie oświaty, które spowodowały likwidację szkół przygotowujących do pracy w zawodach: walcownika, wytłaczacza czy konfekcjonera węży, niezbędnych w tej branży⁵². Oznaczało to wyzwanie i potrzebę, na którą odpowiedział zarząd firmy, tworząc nowatorskie programy szkoleniowe przygotowujące nowo zatrudnione osoby do

⁴⁸ Firmy: EC Wybrzeże i DALKIA Poznań.

⁴⁹ Związane jest to z niechęcią do „wyróżniania się” i przykładaniem większej wagi do dobrej atmosfery w zespole niż do zysków związanych z potencjalnym awansem – pisze o tym Anna Kwiatkiewicz w przytaczanej tu analizie.

⁵⁰ Jak podaje autorka taka sytuacja ma miejsce w firmie DALKIA Poznań i EC Wybrzeże.

⁵¹ Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, op. cit., s. 15.

⁵² Maksim M., Pawlak P., Czapińska G., *Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*, op. cit., s. 64.

samodzielnej pracy na potrzebnych w firmie stanowiskach produkcyjnych.

Jak czytamy w publikacji, każdy nowy pracownik organizacji przechodzi na swoim stanowisku pracy cykl szkoleń (ok. 160 godzin) dotyczących przepisów BHP oraz wszelkich zadań, jakie będzie wykonywał w czasie pracy. Szkolenie prowadzi doświadczony fachowiec, posiadający bardzo duże doświadczenie praktyczne, zwykle osoba pracująca długo w zakładzie, w wieku 45+. Dzięki temu młody pracownik może w stosunkowo krótkim czasie bardzo dobrze przygotować się do objęcia stanowiska. Całe szkolenie kończy się egzaminem. Zdaniem autorów publikacji, wdrożenie takiego rozwiązania w znaczący sposób pomogło organizacji przede wszystkim w pozyskaniu nowych, świetnie wyszkolonych pracowników oraz pozwoliło docenić doświadczone osoby, które wdrażają nowo zatrudnionych współpracowników, co stanowi dobrą praktykę w obszarze zarządzania wiekiem.

Taka luka kompetencyjna wynikająca z faktu, że osoby po 50. roku życia kształciły się w innej rzeczywistości, jest wspominana także przez cytowaną wcześniej Annę Kwiatkiewicz. Zwraca uwagę, że ci pracownicy zdobyli kwalifikacji z zakresu zarządzania, marketingu, sprzedaży, znajomości języków obcych, o komunikacji (nie tylko w ramach nowoczesnych technologii) nie wspominając. To pokazuje jak bardzo kwestie szkoleń są zróżnicowane i wielopłaszczyznowe.

Opisując działania szkoleniowe, ale także nawiązując do wspomnianego wcześniej mentoringu, należy wspomnieć o projekcie „Mayday. Model aktywnego wsparcia rozwoju pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce”, który jest przytaczany w wielu publikacjach z zarządzania wiekiem w obszarze 50+. Jest to projekt kierowany do pracowników powyżej 50. roku życia, zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego. Jego celem była budowa kompleksowego systemu wsparcia dla firm sektora stoczniowego i zatrudnionych w nich pracowników w wieku 50+, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców, związanych z koniecznością dostosowania się przedsiębiorstw do wymagań społeczeństwa informacyjnego. Dlatego też działania realizowane w ramach projektu dotyczyły również wykorzystania nowoczesnych technologii (w tym informacyjno-komunikacyjnych)⁵³. Efektem projektu jest wypracowanie systemu wsparcia, obejmującego szkolenia, praktyki zawodowe i doradztwo. Należy podkreślić, że pomoc oferowana w ramach projektu przygotowana była na podstawie przeprowadzonych badań. Pozwoliło to uniknąć powielania oferty niedostosowanej tak naprawdę do potrzeb beneficjentów. W Centrum Wsparcia dla pracowników, pracodawców i kadry zarządzającej wykorzystano techniki telekomunikacyjne i Internet, a program dydaktyczny kursów jest ściśle dostosowany do potrzeb edukacyjnych pracowników z sektora okrętowego. Projekt wykorzystał z idei mentoringu realizowanej za pomocą nowoczesnych środków komunikacji (czaty, poczta elektroniczna). Powstała internetowa platforma innowacyjno-edukacyjna, której celem jest między innymi kształtowanie nawyków edukacji ustawicznej.

Dostosowania wewnątrz firm

Na podsumowanie części dotyczącej rozmaitych rozwiązań stosowanych w konkretnych organizacjach warto przytoczyć działania, które można określić wspólnym mianem różnego rodzaju dostosowań, ułatwiających firmom zarządzanie personelem, w tym uwzględnienie elementów zarządzania wiekiem⁵⁴:

- Organizacja czasu pracy

Działania związane z tym obszarem opisano już wyżej. Tu należy wspomnieć krótko o konkretnych przykładach takich rozwiązań: osoby starsze wiekiem (z dłuższym stażem pracy) mają prawo do dłuższego urlopu – w jednej z firm (Tesco) co pięć lat pracownik otrzymuje dodatkowy dzień wolny od pracy w ciągu roku, pracownicy w okresie ochronnym nie pracują w warunkach szkodliwych dla zdrowia (DALIA Poznań). W innej firmie (Michelin) przeorganizowano cały system pracy kobiet po 40. roku życia, które pracowały na stanowiskach wymagających ciężkiej pracy fizycznej, związanych z obsługą wózków widłowych. Kobiety zaczęły pracować w klimatyzowanej sali, łącząc precyzyjne elementy me-

⁵³ Za: Zięba M., Szuwarzyński A., *50+ Zarządzanie wiekiem*, op. cit., s. 9.

⁵⁴ Opis tych oraz innych działań znajdziemy w wielu materiałach, zamieszczone przykłady zaczerpnięte są z publikacji Anny Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, op. cit.

talowe. Ich dotychczasowe stanowiska objęli mężczyźni. W innej firmie (Centrum Techniki Okrętowej) osoby 50+ pełniące role mentora same decydują, w jakich godzinach realizują swoje zadania i elastycznie dostosowują swój plan pracy do możliwości. Mogą też część zadań wykonywać w domu.

- Profilaktyka zdrowotna

W jednej firm objętych badaniem przez Annę Kwiatkiewicz pracownicy cierpiący na schorzenia związane z wiekiem mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium opłacanego przez pracodawcę (DALKIA Poznań). W Centrum Techniki Okrętowej prywatna opieka medyczna jest dostępna za niską opłatą także dla emerytów, którzy współpracują z firmą. Natomiast w firmach Tesco i Michelin pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Natomiast w firmie Michelin pakiety zdrowotnej ochrony pracowników dostosowywane są do konkretnych potrzeb starszych pracowników i wykonywanej przez nich pracy. Interesujące rozwiązanie, warte odnotowania jako dobra praktyka, zastosowano w Elektrociepłowni Wybrzeże – na wniosek pracowników wstawiono rowerki stacjonarne w dziale, gdzie praca jest bardzo monotonna i wymaga skupienia.

- Ergonomia

W firmach Michelin i DALKIA Poznań praktykowane jest zatrudnianie ergonomów, którzy ocenia ergonomiczność stanowisk. W Michelin stosowane są badania, w wyniku których określone są niezbędne parametry konkretnego stanowiska. Choć inicjatywa ta jest bardzo cenna, autorka opracowania podkreśla, że nie wszystkie wnioski sugerowanych zmian proponowane przez ergonomów są możliwe do zastosowania.

Poziom uwzględniający różnych partnerów społecznych

Jobcoaching

Jobcoaching to jedna z metod pomocy osobom bezrobotnym lub zagrożonym utratą pracy. Jest to trening oparty na indywidualnym planie rozwoju opracowanym wspólnie przez osobę zagrożoną utratą pracy oraz osobistego doradcę zawodowego, który staje się pośrednikiem między daną osobą a pracodawcą.

Elementy i założenia jobcoachingu:

- podmiotowość,
- indywidualizm,
- ocena zasobów i deficytów beneficjenta,
- wyznaczanie celu,
- wzmocnienie pozycji w miejscu pracy.

Idea jest wykorzystywana między innymi w projekcie „Sojusz dla pracy”⁵⁵. Celem tego projektu, w wyniku którego powstało partnerstwo, było utrzymanie aktywności zawodowej i społecznej osób zagrożonych utratą zatrudnienia dzięki wdrożeniu systemu szkoleń, opartego właśnie na metodzie jobcoachingu. Projekt skierowano do osób 45+, zagrożonych bezrobociem, lub które utraciły pracę w trakcie trwania projektu, ze szczególnym uwzględnieniem osób dyskryminowanych ze względu na wiek. Rezultatem projektu „Sojusz dla pracy” był „Zintegrowany model utrzymania na rynku pracy pracowników 45+, oparty na metodologii jobcoachingu”⁵⁶, którego beneficjentami byli: członkowie związków zawodowych, pracodawcy, pracownicy MŚP zagrożeni utratą pracy, pracownicy publicznych służb zatrudnienia. W wyniku projektu opracowano materiały do analiz dla pracodawców, studia przypadków pokazujące dobre praktyki w zakresie stosowania modelu jobcoachingu. Drugim elementem modelu była instrukcja obsługi jobcoachingu, na którą składają się:

⁵⁵ Więcej na: <http://www.sojuszdla pracy.pl>.

⁵⁶ Za: <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=16&PID=61&SPID=94&lang=pl>.

- system szkolenia jobcoachów, w tym cykl wykładów dotyczących procedury zarządzania pracą jobcoacha, procedury certyfikacji oraz standardy pracy jobcoachów, metody pracy z osobami zagrożonymi zwolnieniami uwzględniająca jobcoaching, szkolenia psychologiczne;
- szkolenia z umiejętności twardych: komputer w pracy biura-firmy, sprzedawca-handlowiec z kasą fiskalną i komputerem.

Włączenie tego przykładu do dobrych praktyk ma na celu podkreślenie tego typu działań jako praktyk innowacyjnych, dostosowanych do konkretnych odbiorców (w tym przypadku kadry zarządzającej i pośrednio pracowników przemysłu włókienniczego w Łódzkiem). Jak ocenił ekspert: „model jobcoachingu posiada potencjał stosowania przez wybrane instytucje: między innymi związki zawodowe, które mogą stosować model, poprzedzając jego stosowanie przeszkoleniem swoich członków w zakresie tego instrumentu”⁵⁷. Dlatego też stanowi rozwiązanie, możliwe do wykorzystania nie tylko przez jedną docelową firmę, co także stanowi o tym, że może być uznane za dobrą praktykę.

Centrum Kariery 50+

To nowo wypracowany (w 2012 roku) i testowany obecnie na Pomorzu model wsparcia aktywności i rozwoju zawodowego pracowników w tej grupie wiekowej przez instytucję Centrum Kariery 50+. Jego istotą jest zapobieganie ewentualnym niekorzystnym zjawiskom związanym z dezaktywizacją zawodową osób w starszych grupach wiekowych oraz przeciwdziałanie przedwczesnemu wycofaniu się tej populacji pracowników z udziału w rynku pracy. Głównym rezultatem zastosowania modelu jest wzmocnienie u pracowników kompetencji zawodowych, poczucia własnej wartości i samooceny, umiejętności społecznych i kształtowania postaw prozdrowotnych, które w perspektywie sprzyjają utrzymaniu zatrudnienia oraz podniesieniu ich atrakcyjności w miejscu pracy.

Jest to forma poradnictwa zawodowego dla pracowników w grupie wiekowej 50+. Metoda obejmuje sześciogodzinne konsultacje doradcy zawodowego z uczestnikiem, w wyniku których na podstawie testu kompetencji zostaje opracowany indywidualny bilans kompetencji, stanowiący podstawę do uruchomienia kolejnych usług w ramach działania Centrum Kariery 50+. Następnie zgodnie z rekomendacjami doradcy zawodowego możliwe jest finansowanie usług szkoleniowych podnoszących i uzupełniających kwalifikacje zawodowe oraz konsultacji w zakresie: rynku pracy, prawa pracy i profilaktyki zdrowotnej.

Informacje o testowanym rozwiązaniu można znaleźć pod adresem: <http://www.50pluspomorze.pl/x.php/2,2003/Centrum-kariery-50-.html>.

PODSUMOWANIE

Czynniki sprzyjające i bariery w zarządzaniu wiekiem

Podsumowując, na podstawie dostępnej literatury można wyróżnić szanse oraz ograniczenia we wdrażaniu polityki zarządzania wiekiem.

⁵⁷ Ibidem.

Tabela 2. Czynniki sprzyjające oraz bariery we wdrażaniu zarządzania wiekiem

Czynniki sprzyjające	Bariery
• poparcie istotnych interesariuszy – pracowników, przedstawicieli związków zawodowych, członków zarządu • przemyślane planowanie • symetryczna dwustronna komunikacja • wiedza na temat procesów starzenia się i ich konsekwencji – szkolenia wśród kadry menadżerskiej (<i>age awerness</i>) • kształcenie ustawiczne i dostęp do dobrych praktyk • sprzyjająca polityka państwa w zakresie zarządzania wiekiem • bieżąca ewaluacja i ocena działań	• stereotypy i uprzedzenia • brak rozwiniętych polityk antydyskryminacyjnych • brak informacji o sposobach zarządzania wiekiem • brak informacji o dobrych praktykach • brak tradycji kształcenia ustawicznego • opór pracowników wobec zmiany • nieprecyzyjne lub niekorzystne prawo • konieczność ponoszenia dużych wydatków

Źródło: Kuciński M., Rutkiewicz M., *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+, op. cit.*

Wiedza na temat zarządzania wiekiem – wyzwania badawcze

Wskazane byłoby zatem, gdyby wprowadzanie polityki zarządzania wiekiem rozpoczęło się od działań szkoleniowych wśród kadry zarządzającej, uświadamiającej jej znaczenie problemu i korzyści wynikające z podejmowanych działań.

Analiza dostępnych w Polsce publikacji na temat zarządzania wiekiem dowodzi, że w zdecydowanej większości opierają się one na analizie dobrych praktyk, przede wszystkim z Europy Zachodniej. Na tej podstawie tworzone są katalogi narzędzi zarządzania wiekiem, analizowane szanse i utrudnienia. Publikacje zawierają szerokie opisy zrealizowanych dotąd działań oraz porady dla organizacji, zwykle usytuowane w kontekście przemian demograficznych. Często są one powielane w różnych opracowaniach. Brakuje jednak pogłębionej refleksji na temat funkcjonowania proponowanych mechanizmów w różnych kontekstach kulturowych i instytucjonalnych. Aby pójść krok dalej i pogłębić dotychczasową wiedzę, nie można bazować wyłącznie na zastanych materiałach, niezbędny wydaje się rozwój działań badawczych.

- Po pierwsze, warto byłoby przeprowadzić ogólnopolskie badania na temat zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem podziału ze względu na wielkość firmy, dominujący kapitał (polski/ zagraniczny) oraz lokalizację (duże/ małe ośrodki). Dotychczas w ramach kilku projektów dotyczących zarządzania wiekiem i aktywizacji dojrzałych pracowników przeprowadzono badania, dość wycinkowe i o zasięgu regionalnym. Ponadto obejmowały one głównie pracowników i dotyczyły postrzegania ich miejsca i warunków pracy⁵⁸. Dla uzyskania pełnego obrazu niezbędne jest natomiast uwzględnienie perspektywy pracodawców – ich podejścia do problematyki zarządzania wiekiem – zauważanych przez nich relacji korzyści wobec kosztów. Ostatecznie bowiem zwykle to właściciele i kadra zarządzająca podejmują decyzję o implementacji określonej strategii zarządzania, toteż poznanie ich postaw pomogłoby skuteczniej promować dobre praktyki.
- Drugim obszarem wartym uwagi jest ewaluacja projektów związanych z zarządzaniem wiekiem. Dotychczas nawet firmy realizujące działania w tym obszarze, nie analizowały i oceniały kompleksowo ich skuteczności⁵⁹. Ewaluacja pozwoliłaby na rzetelną ocenę rezultatów, identyfikację skutecznych w określonych kontekstach rozwiązań. Ponadto zwiększałaby również świadomość znaczenia problematyki wśród kadr zarządzających oraz stanowiła element uczenia się organizacji. Warto zatem opracować wskazówki do przeprowadzania ewaluacji programów związanych z zarządzaniem wiekiem, ponieważ część wskaźników stosowanych w krajach zachodnich przy operacjonalizacji zarządzania różnorodnością jest nieadekwatna w polskich warunkach⁶⁰.

⁵⁸ Przykładem: *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, (red.) Wiśniewski Z., op. cit.

⁵⁹ Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, op. cit. s. 32.

⁶⁰ Ibidem.



Podejmując tematykę dobrych praktyk w tej części pracy, należy podkreślić kilka barier, które napotkano podczas analizy dokumentów:

1. W dostępnej literaturze niewiele uwagi poświęca się metodom zbierania danych na temat prezentowanych dobrych praktyk. W jednym z opracowań można przeczytać: „Inne działania podejmowane przez Ośrodek to m.in.: otwarta i niedyskryminująca rekrutacja pracowników”. Nie podano, na czym polega ta praktyka ani też na podstawie jakich źródeł stwierdzono taki fakt (czy były to źródła pierwotne czy też wtórne, czy jest to opinia badacza czy przedstawiona została opinia np. pracodawcy – ma to zasadnicze znaczenie dla wydźwięku tej informacji).
2. Niejednokrotnie elementy zarządzania wiekiem opisane są w praktykach w sposób bardzo ogólny, nie wskazując na konkretne rozwiązania przez co wydają się one oczywiste, na przykład: pracodawca uwzględnia potrzeby nowo zatrudnionych pracowników, weryfikuje ich stopień zadowolenia z pracy poprzez ankiety itp.
3. Przykłady wskazywane jako dobre praktyki z terenu Polski są bardzo często powielaniem tak naprawdę jednego rozwiązania, które stosuje się we wszystkich wspomnianych firmach. Wynika to z faktu, że polityka zarządzania wiekiem – jak wspomniano wyżej – jest nowa i brak znaczących doświadczeń z tego obszaru.



II. Dobre praktyki w projektach dotyczących aktywizacji zawodowej 50+

WSTĘP

Od kilku lat do ogółu społeczeństwa docierają informacje o niekorzystnej strukturze demograficznej, o postępujących zmianach i „starzeniu się” społeczeństwa. Ponieważ prognozy demograficzne oparte są na trendach, najlepiej można zrozumieć ten problem przyglądając się liczbom. Ostatnie wyniki Spisu powszechnego (NSP 2011) pokazały, że liczba osób w wieku niemobilnym (45-64 lat dla mężczyzn, 45-59 lat dla kobiet) wzrosła o ponad 12% w porównaniu do spisu z roku 2002. Natomiast liczba osób w wieku poprodukcyjnym zwiększyła się o ponad 13%. Oznacza to, że w całej strukturze społeczeństwa prawie co piąta osoba jest w wieku niemobilnym (24,4%), a 17% jest w wieku poprodukcyjnym⁶¹.

Publikacja Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w roku 2012* przedstawia analizę Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności. Wynika z niej, że współczynnik aktywności zawodowej dla osób w wieku produkcyjnym w Polsce pod koniec 2012 roku wynosił 73,2%, a dla osób w wieku 50-64 lat – 54,0%. Jednak, jeśli rozszerzymy tę grupę o osoby jeszcze starsze, to współczynnik spada do 34,1%⁶². Ponadto dane z urzędów pracy pokazują, że jest to także najszybciej rosnąca grupa wśród bezrobotnych. Pod koniec roku 2012 osoby 50+ stanowiły prawie 23% ogółu wszystkich bezrobotnych.

Reasumując, zmiany demograficzne nieuchronnie zmierzają w stronę zwiększenia liczby pracowników, bezrobotnych i osób nieaktywnych zawodowo po pięćdziesiątce. Jest to wyzwanie, które wymaga nie tylko indywidualnych zmian w myśleniu o emeryturze i horyzontach aktywności zawodowej, ale przede wszystkim odpowiedniego zaadaptowania całego systemu pracy i ubezpieczeń społecznych.

MOŻLIWOŚCI PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ WZGLĘDEM OSÓB 50+ W POLSCE – TYPOLOGIA PROJEKTÓW

Odpowiedzią na nadchodzące zmiany w Polsce jest program „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, który został rozpisany na lata 2008–2020. Przewiduje on szereg zmian strategicznych m.in. stworzenie zachęt finansowych do zatrudniania osób 50+, prowadzenie działań promocyjnych – przełamujących stereotypy oraz dotyczących aktywnego starzenia się i szkoleń.

Początkowo istniały trzy główne źródła finansowania projektów skierowanych do osób 50+ ze środków unijnych: Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL), Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR), Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (PIW EQUAL). Funkcjonowały one w Polsce w latach 2004–2006. Od 2007 roku głównym źródłem finansowania projektów społecznych dla grupy 50+ jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL).

⁶¹ Za: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/LUD_ludnosc_stan_str_dem_spo_NSP2011.pdf.

⁶² Publikacja dostępna na stronie internetowej:

http://www.psz.praca.gov.pl/_files_/publikacje/2012_osoby_powyzej_50_r_z_na_ryнку_pracy.pdf.

Rysunek 2. Schemat źródeł finansowania projektów skierowanych do osób 50+ ze środków Europejskich



Źródło: opracowanie własne.

Poza środkami z Europejskiego Funduszu Spójności, istnieją też inne możliwości finansowania projektów skierowanych do osób z tej grupy. Są to środki najczęściej przeznaczone na szeroko pojętą aktywizację i integrację, zgromadzone w takich programach jak Fundusz Inicjatyw Obywatelskich lub w tzw. funduszach norweskich. Szereg programów, szczególnie w publicznych instytucjach rynku pracy, jest finansowanych z Funduszu Pracy (programy rynku pracy).

Mimo że istnieje wiele źródeł finansowania, to od roku 2007 dominującym źródłem jest wspomniany już PO LK. Na podstawie listy beneficjentów PO KL (stan na 1 maja 2013)⁶³, na której znajdują się zarówno zakończone, jak i trwające przedsięwzięcia, można wyróżnić co najmniej 420 projektów, których beneficjentami były osoby po pięćdziesiątce lub starsze. Wartość tych projektów opiewa na niebagatelną kwotę 269 mln zł.

Głównym realizatorem tych projektów były podmioty prywatne działające w sektorze komercyjnym (firmy – 209 projektów) lub pozarządowym (NGO – 104 projekty). Kolejną grupę stanowiły różne jednostki samorządu terytorialnego lub jednostki budżetowe innego typu (JST – 71 projektów) – z tej grupy wyłączamy powiatowe urzędy pracy (PUP), które zrealizowały 36 projektów.

⁶³ Lista Beneficjentów Programu Kapitał Ludzki: http://www.efs.gov.pl/strony/lista_beneficjentow_pokl.aspx.

Tabela 3. Liczba zrealizowanych projektów w poszczególnych latach według typów jednostek realizujących projekty

Rok podpisania umowy o dofinansowanie	Typ jednostki realizującej projekt				Suma zrealizowanych projektów w kolejnych latach
	Firma	NGO	JST	PUP	
2008	27	17	3	2	49
2009	23	20	13	2	58
2010	22	16	14	0	52
2011	19	12	12	4	47
2012	97	32	26	26	181
2013	21	7	3	2	33
Suma	209	104	71	36	420

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym rodzajem projektów są projekty realizacyjne:

- Aktywizujące – bezpośrednio angażujące beneficjentów w działania na ich rzecz,
- Badawcze – których efektem jest diagnoza sytuacji osób 50+.

Drugi typ to projekty innowacyjne – testujące. Projektów realizacyjnych skierowanych do seniorów jest zdecydowanie więcej niż innowacyjnych.

Tabela 4. Rodzaje projektów skierowanych do osób 50+ i typy jednostek realizujących projekty

Typ jednostki realizującej projekt	Rodzaj projektu		Suma zrealizowanych projektów
	Realizacyjny	Innowacyjny – testujący	
Firma	191	18	209
NGO	93	11	104
JST	71	0	71
PUP	35	1	36
Suma	390	30	420

Źródło: opracowanie własne.

Analiza programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009⁶⁴, przygotowana w ramach projektu systemowego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, podzieliła projekty finansowane z różnych źródeł, skierowane do omawianej grupy beneficjentów, na następujące obszary tematyczne:

- Podnoszenie kompetencji osób zatrudnionych w wieku 50+,
- Aktywizacja zawodowa bezrobotnych 50+,
- Promowanie elastycznych form zatrudnienia, godzenie życia rodzinnego i zawodowego,
- Promocja idei kształcenia ustawicznego, zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach,
- Zwiększanie aktywności społecznej, międzypokoleniowy transfer wiedzy.

⁶⁴ Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009, (red.) Urbaniak B., Wiktorowicz J., Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, <http://zielonalinia.gov.pl/Analiza-rozwiazan-Polska-6360>.

Większość projektów definiuje grupę beneficjentów w kategorii 50+ szeroko – są to zarówno osoby bezrobotne, pracujące, jak i nieaktywne zawodowo (emeryci i renciści). Specyficznym wyjątkiem są instytucje rynku pracy (IRP), które realizują projekty przede wszystkim dla „swoich”, zarejestrowanych w danym urzędzie, bezrobotnych. W jednostkowych przypadkach projekty są kierowane do konkretnej grupy zawodowej – np. stoczniovców lub pracowników konkretnej firmy.

Część projektów, szczególnie innowacyjne – testujące i badawcze, włącza do grupy odbiorców swoich działań jednostki samorządowe, instytucje rynku pracy, organizacje pozarządowe i firmy prywatne.

KRYTERIA WYBORU DOBRZYCH PRAKTYK

Zasadniczym celem niniejszej części opracowania jest przedstawienie projektów, które można określić mianem dobrych praktyk w aktywizacji zawodowej osób 50+.

Komisja Europejska definiuje dobre praktyki jako działania, które:

1. Wydłużają okres aktywności zawodowej,
2. Są efektywne w rozumieniu relacji zysków do nakładów,
3. Mogą być transferowane, zarówno do innych przedsiębiorstw w kraju, jak i do innych państw.

Ze względu na specyfikę polskich projektów i dostępność informacji, podane wyżej cechy dobrej praktyki zostały zinterpretowane na potrzeby raportu w następujący sposób:

Wydłużenie okresu aktywności zawodowej

Istnieje bogata literatura na temat projektów i metodologii działań dotyczących aktywizacji zawodowej osób 50+. Podkreśla się w niej znaczenie czynników niezwiązanych bezpośrednio z kompetencjami w wychodzeniu z rynku pracy.

Na przykład raport z badań *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych*, pod redakcją Ewy Rzechowskiej, przygotowany w ramach projektu badawczego PO KL „Wczesna dezaktywacja zawodowa osób 50+ a otwieranie rynku pracy dla dojrzałych pracowników. Czynniki sprzyjające społecznej inkluzji jako zabezpieczenie przed wykluczeniem społecznym”, podaje iż: „Projektowanie ścieżki wsparcia, ograniczającej się do sfery zawodowej klienta 50+, z pominięciem sfery życia rodzinnego czy towarzyskiego, może zdecydowanie obniżyć skuteczność pomocy”⁶⁵.

W dokumencie rekomendowane jest jednocześnie organizowanie pomocy we współpracy pomiędzy instytucjami wsparcia terapeutycznego, integracji społecznej oraz publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Jest to stanowisko pojawiające się w wielu dokumentach programowych (jak choćby wspomniany wyżej program „Solidarność Pokoleń”) i projektowych (między innymi *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*⁶⁶).

Na podstawie tych oraz innych dostępnych dokumentów założono, że projekt, który wspiera wydłużenie okresu aktywizacji zawodowej podejmuje działania zarówno ze strefy doradztwa zawodowego, jak i innych form wsparcia – psychicznego, komunikacyjnego i usługowego.

⁶⁵ *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych*, (red.) Rzechowska E., Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2010, s. 106.

⁶⁶ *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, (red.) Szmidt Cz., Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012.

Odnoszą się do tego następujące pytania badawcze:

1. Czy projekt służył podnoszeniu kompetencji zawodowych?
 - 1.1. Czy projekt został poprzedzony diagnozą?
 - 1.2. Czy projekt odpowiada na potrzeby konkretnej grupy beneficjentów?
 - 1.3. Czy projekt odpowiada na potrzeby konkretnej grupy pracodawców?
 - 1.4. Czy w wyniku projektu można uzyskać potwierdzenie zdobytych umiejętności w formie zewnętrznych egzaminów, np.: TOEFL lub uprawnień zawodowych?
 - 1.5. Czy szkolenia są zindywidualizowane?
2. Czy projekt zawiera elementy wsparcia motywacji uczestników?
 - 2.1. Czy w projekcie oferowana była pomoc psychologiczna?
 - 2.2. Czy w projekcie promowano zdrowy styl życia i/lub profilaktykę zdrowotną?
 - 2.3. Czy w projekcie oferowano wsparcie usługowe, np.: w formie opieki nad osobami zależnymi na czas szkolenia lub zwrotu kosztów zakwaterowania i dojazdu?
3. Czy projekt zawiera elementy edukacyjne dla przedsiębiorców?
 - 3.1. Czy projekt promuje zarządzanie różnorodnością?
 - 3.2. Czy projekt przeciwdziała stereotypom związanym ze starszymi pracownikami?
 - 3.3. Czy projekt promuje elastyczne formy organizacji czasu pracy?
4. Czy projekt zawiera elementy edukacyjne dla ogółu społeczeństwa?
 - 4.1. Czy projekt przedstawia rzetelne dane statystyczne dotyczące sytuacji demograficznej?
 - 4.2. Czy projekt pomaga przełamywać stereotypy dotyczące starszych osób?
5. Czy projekt angażuje wiele podmiotów w działania na rzecz uczestników?
 - 5.1. Czy projekt łączy osoby z kręgu towarzyskiego uczestników, np.: rodzinę i znajomych?
 - 5.2. Czy projekt łączy w działania instytucje zewnętrzne, np.: jednostki lokalnego samorządu, instytucje rynku pracy, organizacje pozarządowe lub media?
6. Czy projekt ułatwia rzeczywisty dostęp do miejsca pracy?
 - 6.1. Czy projekt organizuje staże lub inne formy subsydiowania miejsca pracy?
 - 6.2. Czy projekt wspiera indywidualną przedsiębiorczość, np.: poprzez doradztwo biznesowe lub dotację?
7. Czy projekt dąży do empowermentu beneficjentów?
 - 7.1. Czy działania prowadzone w projekcie są transparentnie?
 - 7.2. W jakim stopniu działania w projekcie są przedmiotem uzgodnień z uczestnikami?
 - 7.3. Czy w projekcie promowana jest integracja uczestników?

Efektywność działań w rozumieniu relacji zysków do nakładów

Ocena tego wymiaru okazała się niezwykle trudna. W polskich projektach nadal brakuje szeroko udostępnianych danych dotyczących ewaluacji projektów, nie mówiąc o ocenie trwałości i wpływu ich działań ocenianych z dłuższej perspektywy czasu. Chcąc oceniać projekty pod tym kątem, należałoby odrzucić większość z nich ze względu na brak danych, dlatego też ten czynnik został wyłączony z analizy.

Transferowalność rozwiązań

Nie można transferować rozwiązań, jeśli nie są dostępne dane dotyczące realizacji projektu, dlatego ten wymiar dobrej praktyki przełożył się na następujące pytania badawcze:

1. Czy są dostępne dane dotyczące realizacji projektu?

- 1.1. Czy są dostępne informacje dotyczące celu projektu?
- 1.2. Czy są dostępne informacje związane z podejmowanymi działaniami?
- 1.3. Czy są dostępne informacje dotyczące rezultatów projektu?
2. Czy istnieją informacje dotyczące doświadczeń z realizacji projektu?
3. Czy projekt był promowany?
 - 3.1. Czy projekt był promowany poprzez wiele kanałów komunikacji?
 - 3.2. Czy istnieją dostępne publikacje podsumowujące projekt?
4. Czy projekt został rozpoznany jako rozwiązanie godne polecenia w konkursach lub publikacjach?

Wybór projektów

Podstawowym źródłem informacji na temat projektów były raporty i opracowania dotyczące aktywizacji zawodowej osób 50+. Przyniosły one mnóstwo danych o ciekawych projektach finansowanych ze źródeł unijnych, funduszy norweskich lub programów specjalnych realizowanych w urzędach pracy. Kwerenda tych projektów została uzupełniona poprzez losowy wybór projektów na podstawie wspomnianej już listy beneficjentów PO KL oraz w odniesieniu do projektów Programu Wspólnotowego EQUAL – listy projektów zrealizowanych⁶⁷.

Na tej podstawie wstępnie wyselekcjonowano 42 projekty, **których lista znajduje się w załączniku niniejszej diagnozy**. Wśród nich poszukiwano projektów o największej wartości – to znaczy takich, które jednocześnie zajmują się aktywizacją zawodową osób 50+ i odpowiadają na pytania badawcze.

Tabela 5. Liczba wyróżnionych projektów według źródła finansowania

Wyróżnione projekty według źródła finansowania	Liczba projektów
PO KL	20
EQUAL	11
Fundusze norweskie	2
Inne	9
Suma	42

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych kryteriów wyróżniono 5 projektów, które możemy nazywać dobrymi praktykami:

- projekt PUP skierowany do bezrobotnych – jest to projekt nietypowy dla państwowej instytucji rynku pracy, gdyż zamiast oferować tylko szkolenia, w kompleksowy i innowacyjny sposób wspiera indywidualną przedsiębiorczość;
- projekt NGO – jedna z pierwszych w Polsce kampania informacyjna z zakresu problematyki zarządzania wiedzą i dyskryminacji starszych pracowników, skierowana do szerokiego grona mediów, przedsiębiorców i instytucji rządowych;
- projekt NGO – wspierający przedsiębiorczość, a jednocześnie dobrze wpisujący się w to, co jest ważne w działaniach trzeciego sektora – integrowanie i tworzenie zaufania;
- projekt firmy – jeden z pierwszych projektów zakończonych sukcesem wspierających starszych pracowników w firmach. Projekt oferował innowacyjne rozwiązania z zakresu współpracy starszych i młodszych pracowników;
- projekt firmy – przykład projektu innowacyjnego – testującego, skupiający się na wsparciu pracowników 50+ i instytucji rynku pracy, pokazujący modelowe rozwiązania w tym zakresie.

⁶⁷ Lista projektów zrealizowanych Programu Wspólnotowego EQUAL: <http://www.equal.org.pl/baza.php?M=3&lang=pl>.

PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

DOJRZAŁY PRZEDSIĘBIORCA	
Źródło finansowania	PO KL
Realizator	Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku
Źródło informacji	http://pup.gda.pl/program/440_526_dojrzały-przedsiębiorca.html http://www.efs.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/album_Dobre_praktyki_EFS_2010.pdf http://www.efs.gov.pl/Projekty/Strony/Dojrzały_przedsiębiorca_0910.aspx
Termin realizacji	2009–2010
Grupa odbiorców	Osoby bezrobotne, nieaktywne zawodowo (emeryci i renciści) oraz procujący zameldowani w Gdańsku lub w powiecie gdańskim powyżej 50. roku życia.
Podejmowane działania	Głównym celem projektu była aktywizacja osób 50+ oraz kompleksowe wspieranie przedsiębiorczości. Ponadto projekt miał za zadanie informować i promować przedsiębiorczość po pięćdziesiątce. Do projektu zgłosiło się 120 osób. Składały one formularze zgłoszeniowe, a także musiały zaprezentować swój pomysł na biznes przed pracownikami PUP. W projekcie miały szansę wziąć udział jedynie 62 osoby. W ramach projektu oferowano: • Wsparcie szkoleniowo-doradcze z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Kurs opierał się na ośmiu blokach: szkolenia komputerowe, warsztaty psychologiczne, pierwsze kroki przedsiębiorcy, zagadnienia prawne, ubezpieczenia, rachunkowość i finanse, marketing i promocja, biznesplan. W sumie przeprowadzono 150 godzin zajęć. Szkolenie prowadziła Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości. Zajęcia odbywały się w trzech grupach, w różnych terminach i o różnych porach dnia, tak aby zajęcia nie kolidowały z życiem osobistym i zawodowym uczestników. Warunkiem „zaliczenia” szkolenia było uczestnictwo w minimum 80% zajęć. • Indywidualne konsultacje prowadzone przez dwóch konsultantów. Każdy z uczestników miał do dyspozycji 4 godziny, choć z danych realizacyjnych wynika, że liczba była zbyt ograniczona i konsultanci musieli być dostępni przez dłuższy czas. • Jednorazowe dotacje inwestycyjne. Mogły ubiegać się o nie wszystkie osoby, które ukończyły kurs i skorzystały z indywidualnych konsultacji. Wnioski o przyznanie dotacji złożyło 50 osób, a przyznano 26 osobom. Wysokość jednej dotacji wynosiła około 40 000 zł. Uczestnicy mogli skorzystać także ze wsparcia pomostowego (1250 zł miesięcznie przez pół roku na pokrycie bieżących kosztów funkcjonowania firmy). Jedenaście osób otrzymało – w uzasadnionych przypadkach (pomoc w uzyskaniu lub utrzymaniu płynności finansowej) – wsparcie pomostowe w wysokości 500 zł na miesiąc także w drugim półroczu od startu. • Wsparcie biznesowe. Projekt oferował też wsparcie biznesowe w postaci konsultacji po zakończeniu projektu w wymiarze 12 godzin przez pół roku działalności.



DOJRZAŁY PRZEDSIĘBIORCA

	- Jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej poza projektem. Bezrobotnym uczestnikom projektu, którzy nie dostali jednorazowej dotacji inwestycyjnej, PUP w Gdańsku przyznał jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej poza projektem, ze środków Funduszu Pracy. W ten sposób powstało 7 dodatkowych mikroprzedsiębiorstw. - Akcja informacyjna. Akcja obejmowała wykonanie i wyemitowanie w TVP Gdańsk 12 odcinków reportażu z realizacji projektu, sylwetki uczestników i ich firm (filmy są dostępne na youtube http://www.youtube.com/watch?v=Z1P84TfkiBk). - Uruchomienie strony www.dojrzałyprzedsiębiorca.pl (strona niedostępna).
Efekty	Podstawowym efektem było uruchomienie 26 firm prowadzonych przez osoby 50+. Dodatkowo przeszkolono 62 osoby z zakresu przedsiębiorczości. Niestety dane dotyczące trwałości projektu nie są dostępne. Dobrym rezultatem, funkcjonującym dalej dzięki YouTube, są filmy promujące przedsiębiorców 50+ i sam projekt.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	- Projekt służył podniesieniu kompetencji w konkretnych dziedzinach biznesowych, oferował następujące umiejętności: pisanie biznesplanu, analiza rynku, prowadzenie własnej firmy. - Przyczynił się do aktywizacji zawodowej, poprzez promowanie indywidualnej przedsiębiorczości. - Projekt oferował także wsparcie miękkie, zarówno w kwestiach merytorycznych (konsultacje biznesowe), jak i psychologicznych. - W kwestii samej realizacji projektu – godziny zajęć były dostosowywane elastycznie do potrzeb uczestników, a konsultanci poświęcali im więcej czasu, niż to zostało początkowo przewidziane. Taka postawa realizatorów pozytywnie wpłynęła na zaangażowanie uczestników. - Projekt przede wszystkim wsparł uczestników – mieli oni realną szansę na zrealizowanie swoich planów dzięki pomocy materialnej i doradztwu. - Projekt został wyróżniony w konkursie „Dobre Praktyki EFS 2010”.

INKUBATOR DOJRZAŁEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Źródło finansowania	PO KL
Realizator	Lider: Fundacja Fundusz Współpracy Partner: Fundacja Promocji Inicjatyw Społecznych POLPROM
Źródło informacji	http://www.inkubator45plus.pl/ http://www.cofund.org.pl/images/PUBLIKACJE/Inkubator_plus/IDP_www.pdf
Termin realizacji	2010–2012
Grupa odbiorców	Osoby 45+ zatrudnione, nieaktywne zawodowe lub bezrobotne.
Podejmowane działania	Celem projektu było wzmacnianie indywidualnej przedsiębiorczości. Projekt oferował następujące działania:



INKUBATOR DOJRZAŁEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

- Utworzenie i prowadzenie inkubatora dojrzałej przedsiębiorczości.

Inkubator był miejscem realizacji projektu, w którym odbywały się spotkania, szkolenia, warsztaty, dyskusje np. z przedstawicielami urzędu skarbowego, ZUS, innymi przedsiębiorcami, a także spotkania integracyjne. Udostępniono bibliotekę zawierającą publikacje dotyczące przedsiębiorczości i prowadzenia własnej firmy. W siedzibie projektu uczestnicy mieli do dyspozycji (pięć dni w tygodniu od godz. 9:00 do 17:00) biurka, komputery, drukarki i materiały biurowe oraz pomoc realizatorów i konsultantów.

- Do projektu zrekrutowano 50 uczestników. Podzielono ich na 3 grupy:

-osoby nieaktywne zawodowo – 32 osoby,

-osoby zatrudnione – 13 osób,

-osoby bezrobotne – 5 osób.

Wśród beneficjentów znalazło się także 5 osób niepełnosprawnych.

Projektodawcy zdecydowali się zaprosić do konsultowania produktu projektu, jakim jest Centrum Kariery 50+, także grupę osób po 45. roku życia. Uzasadniali to przede wszystkim koniecznością wczesnego przeciwdziałania problemom, których 45-latkowie jeszcze nie odczuwają, ale 50-latkowie już się z nim borykają – problemów, na które ma odpowiadać Centrum.

- Doradztwo i szkolenia wstępne.

Działanie to miało na celu wsparcie uczestników w dostosowaniu profilu działalności do ich możliwości, a szkolenia do ich potrzeb, przygotowanie uczestników do samozatrudnienia oraz stworzenie biznesplanu i wniosków o przyznanie dotacji.

Z uwagi na potrzeby grupy odbiorców projektodawca przyjął następujące zasady działania: indywidualizacja szkoleń w zależności od potrzeb uczestników, praca metodami aktywizującymi, praca w grupie, tworzenie warunków zachęcających uczestników do pogłębiania zdobywanej wiedzy poprzez samokształcenie i wzajemne wsparcie.

W ramach projektu przeprowadzono:

- Warsztaty psychoedukacyjne (16 godzin) takie jak: umiejętności pracy w grupie, wzmacnianie motywacji, kształtowanie kompetencji uczenia się.
- Szkolenia biznesowe (64 godziny), czyli tworzenie planu rozwoju firmy, sprzedaż, zarządzanie finansami, w tym podstawy księgowości i rozliczenia ZUS i US, aspekty prawne.
- Szkolenia fakultatywne (20 godzin) do wyboru z listy 7 tematów: obsługa klienta, strategie marketingowe, księgowość, budowanie sieci kontaktów, negocjacje, promocja i budowa wizerunku, informatyczne wsparcie biznesu. Uczestnicy mogli zapisywać się na szkolenia z tych zagadnień, które najbardziej były im potrzebne.

Szkolenia prowadzono w grupach od 3 do 20 osób.

Elementy doradztwa obejmowały:

- Doradztwo zawodowe – omawianie i korygowanie pomysłu na firmę, dodatkowe motywowanie i wyznaczanie obszarów rozwojowych
- Doradztwo edukacyjne – określanie luk i predyspozycji, dostosowywanie metod szkoleniowych do indywidualnych potrzeb

Doradcy mieli za zadanie pomóc uczestnikowi w określeniu informacji, które są potrzeb-

INKUBATOR DOJRZAŁEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ne do realizacji jego planu oraz w znalezieniu źródeł tych informacji.

- o Doradztwo biznesowe – pomoc w przygotowaniu biznesplanu

Każdy z uczestników miał do dyspozycji 40 godzin, rozłożonych na kilka spotkań.

- Przyznanie dotacji – podstawą zakwalifikowania uczestników do drugiej fazy projektu był konkurs wniosków, które zawierały m.in. dokumenty poświadczające założenie działalności, biznesplan, harmonogram rzeczowo-finansowy inwestycji oraz zaświadczenie o niezaleganiu z podatkiem i składkami ZUS. Zasady konkursu wniosków, termin ich składania oraz kryteria oceny były podane do publicznej wiadomości w trakcie trwania fazy szkoleniowo-doradczej. Wyniki konkursu zostały ogłoszone podczas uroczystego spotkania uczestników.
- Wsparcie finansowe dla nowo powstałych firm – jednorazowe dotacje były przyznawane w maksymalnej wysokości 40 000 zł.
- Wsparcie pomostowe, czyli bezzwrotna pomoc finansowa, była wypłacana uczestnikowi przez sześć miesięcy w wysokości 1000 zł. Wsparcie mogło być przeznaczone na pokrycie obowiązkowych opłat ponoszonych w związku z prowadzeniem działalności (np. składek ZUS). W wyjątkowych sytuacjach uczestnik miał prawo do wnioskowania o przedłużenie okresu wsparcia pomostowego.
- Wsparcie szkoleniowo-doradcze dla nowo powstałych firm – uczestnicy mieli do dyspozycji 18 godzin na osobę doradztwa interwencyjnego, które było udzielane w pierwszych 6 miesiącach prowadzenia działalności. Uczestnicy zasięgaliby porad z zakresu marketingu, reklamy internetowej, prawa, księgowości itp.

Efekty

W projekcie wzięły udział 22 osoby w wieku 45-50 lat, 25 osób w wieku 50-60 lat i 3 osoby w wieku 60+.

Przeszkolono 50 osób, a 36 otrzymało wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Powstały m.in.: portal internetowy, firma projektująca i wykonująca artystyczne mozaiki kamienne, przedsiębiorstwo budowy domów kopułowych z gliny, słomy, piasku, kamienia.

Według założeń projektu, firmy założone przez beneficjentów miały utrzymać się na rynku, przez co najmniej 12 miesięcy. Listę firm można znaleźć pod linkiem: <http://www.inkubator45plus.pl/index.php/nasze-firmy>.

W relacji z projektu podkreśla się znaczenie wykorzystania umiejętności i wiedzy uczestników oraz ich upodmiotowienie – nie nakazuje się nikomu wzięcia udziału w szkoleniu, każdy wybiera to, które jest mu potrzebne.

„Gotowość osób dojrzałych do uczenia się może być wzbudzana przez wspieranie ich w diagnozowaniu rozbieżności pomiędzy posiadanymi umiejętnościami a tym, co chcieliby umieć, w stawianiu indywidualnych celów edukacyjnych i doborze strategii ich realizacji”.

To indywidualne podejście jest także podkreślane w rekomendacjach realizatorów dla innych projektów tego typu. Ponadto w projekcie kluczowe okazało się organizowanie szkoleń w grupach złożonych z uczestników w podobnym wieku oraz prowadzonych przez starszych trenerów. Realizatorzy zwracają uwagę na lęk przed ośmieszeniem i przeciwdziałanie tzw. syndromowi starego psa. Jest to:



INKUBATOR DOJRZAŁEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

„(...) poczucie, że od tak młodego prowadzącego osoba dojrzała, z dużym doświadczeniem zawodowym niewiele może się nauczyć lub znaczne obniżenie samooceny np. »taki młody, a już uczy innych, a ja nic nie osiągnąłem, muszę się uczyć od początku«”.

Szkolenia odbywały się równolegle do doradztwa i tworzenia biznesplanu, zatem podczas nich uczestnicy mogli rozwiązywać rzeczywiste problemy, z jakimi stykali się tworząc projekt swojej firmy. Według realizatorów dawało im to – wraz z indywidualnym doradztwem – poczucie bezpieczeństwa.

Dzięki wspólnej przestrzeni do pracy w siedzibie projektu, uczestnicy mogli wzajemnie się od siebie uczyć i dzielić doświadczeniami, co pozytywnie wpływało na ich motywację do udziału w projekcie. W publikacji projektowej mówi się wprost o wspieraniu identyfikacji z projektem, tworzeniu grupy wsparcia z uczestników przedsięwzięcia oraz wygaszaniu atmosfery rywalizacji.

Projekt zakończył się konferencją podsumowującą i publikacją zawierającą doświadczenia i rekomendacje realizatorów projektu.

Dlaczego jest to dobra praktyka?

- Choć w projekcie uczestniczyły także osoby poniżej 50. roku życia, to jednak produkt finalny – Centrum Kariery 50+ skierowany jest wyłącznie do grupy powyżej 50 lat. Dlatego mimo wątpliwości, zdecydowano zaliczyć ten projekt do dobrych praktyk.
- Projekt przewidywał długofalowe, dwuletnie, wsparcie beneficjentów.
- Wsparcie oferowane w projekcie nie koncentrowało się na jednej dziedzinie, lecz było kompleksowe – od narzędzi informatycznych wspierających firmę, po prowadzenie negocjacji lub obsługę klienta.
- Projekt oferował konkretne umiejętności, na bieżąco wykorzystywane przez uczestników.
- W projekcie uwzględniono wsparcie psychologiczne.
- W ramach zajęć psychoedukacyjnych projekt oferował, niespotykane w innych projektach tego typu, zajęcia z umiejętności pracy w grupie i uczenia się.
- Indywidualne i niestandardowe podejście do uczestników na wielu etapach przedsięwzięcia.
- Projekt został wyróżniony w konkursie „Dobre Praktyki EFS 2012” do którego został zgłoszony przez samych beneficjentów.

ZYSK Z DOJRZAŁOŚCI

Źródło finansowania	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweski Mechanizm Finansowy, a także środki z budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych
Realizator	Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (ARF)
Źródło informacji	http://www.saz.org.pl/files/RAPORT_Zysk_z_dojrzalosci.pdf
Termin realizacji	2008–2009
Grupa odbiorców	Pracodawcy i instytucje rynku pracy.
Podejmowane działania	Projekt był konsekwencją badania przeprowadzonego w roku 2007 przez ARF „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”. Badanie było prowadzone w całej Polsce. Oprócz osób prywatnych wzięły w nim udział instytucje rynku pracy, pracodawcy,



ZYSK Z DOJRZAŁOŚCI

związki zawodowe i organizacje pozarządowe. Diagnoza prowadziła do następującego opisu sytuacji osób 50+:

„Z jednej strony osoby bezrobotne 50+ twierdziły, że nie widzą sensu w aktywnym poszukiwaniu pracy czy też przekwalifikowywaniu się, bo wiedzą, jak negatywnie odbierane są przez pracodawców, a na dodatek urzędy pracy nie mają dla nich żadnej oferty. Z drugiej strony przedstawiciele urzędów pracy stwierdzali: nie mamy żadnych ofert przekwalifikowania dla osób 50+, gdyż i tak nie chcą się uczyć, są bierne, a pracodawcy nie chcą ich zatrudniać. Pracodawcy z kolei mówili, że nie są uprzedzeni do pracowników z tej grupy wiekowej, ale urzędy pracy nie mają odpowiednich kandydatów do pracy, a ci, którzy do pracodawców trafiają, są najczęściej mało aktywni, nie chcą się uczyć, mają wysokie oczekiwania płacowe”.

Projektodawca zdecydował się na kierowanie działań do przedsiębiorców i instytucji rynku pracy ponieważ, według badania, grupy te wykazywały największą gotowość do zmian. Celem projektu było nagłaśnianie problemu niskiej aktywności społecznej i zawodowej osób 50+, polegające na inicjowaniu debaty publicznej na ten temat, inspirowaniu i integrowaniu różnych środowisk, które mogą przyczynić się do rozwiązywania tego problemu oraz na pokazywaniu przykładów skutecznych rozwiązań, wypracowywanych i realizowanych w kraju i zagranicą w tym obszarze.

Działania:

- Wizyta studyjna w Wielkiej Brytanii.

ARF gościła w trzech organizacjach pozarządowych zajmujących się przeciwdziałaniem dyskryminacji na rynku pracy oraz w firmie The Hanley Economic Building Society, która prowadzi modelowe programy i strategie na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji pracowników.

- Kampania medialna.

Akcja była prowadzona pod hasłem „Absurd? Nie większy niż zwalnianie ludzi z powodu wieku. Nie twórz podobnych absurdów. Wejdź na www.zysk50plus.pl” w okresie od września do grudnia 2008 roku. Zwracała uwagę na problem i zachęcała do pozytywnych działań na rzecz starszych pracowników. Składała się z następujących elementów:

-reklama w prasie ogólnopolskiej i branżowej oraz w Internecie

Reklamy ukazywały się w czasopismach takich jak „Manager Magazyn” czy „Personel i Zarządzanie”, a także na wielu portalach internetowych: pracuj.pl, VAT.pl, E-gospodarka, Onet, Money, Bankier, WP – TV Biznes.

-spot filmowy

Emitowany był w kinach Cinema City w całej Polsce, a także w telewizji internetowej wp.pl.

-spot radiowy

Przygotowane zostały dwie wersje spotów radiowych, które emitowano w stacjach radiowych: Tok FM, PR3, radio PIN.

- Konferencja „Zysk z dojrzałości” 24-25 września 2008.

Na konferencji przedstawiono problematykę wykluczania z rynku pracy osób 50+ oraz dobre praktyki z zakresu utrzymywania aktywności pracowników z tej grupy wiekowej. Przeprowadzono także debatę z udziałem instytucji państwowych, przedsiębiorców, związków zawodowych oraz organizacji pozarządowych.



ZYSK Z DOJRZAŁOŚCI

- Seminaria „Zarządzanie wiekiem w teorii i praktyce” styczeń – maj 2009.
Skierowano je głównie do pracodawców z różnych sektorów (prywatny, publiczny i pozarządowy) oraz jedno seminarium w Warszawie przeznaczono dla instytucji pośrednictwa pracy (publicznych i prywatnych). Spotkania dotyczyły przede wszystkim promocji i implementacji dobrych praktyk, zarządzania różnorodnością w firmie, planowanych zmian i regulacji prawnych w ramach programu rządowego „Solidarność Pokoleń”. Zorganizowano w sumie dziewięć spotkań w różnych miastach Polski (Warszawa, Lublin, Kraków, Wrocław, Poznań, Łódź, Olsztyn).
- Konkurs „Praktyki przyjazne pracownikom 50+”.
Konkurs był otwarty dla pracodawców, instytucji rynku pracy oraz organizacji pozarządowych działających na polu pośrednictwa pracy, szkoleń i doradztwa z całej Polski. Nagrody były przyznawane przez Kapitułę Konkursową w dwóch kategoriach: „Praktyki pracodawców przyjazne pracownikom 50+” oraz „Praktyki pośrednictwa pracy i szkoleń na rzecz osób 50+”. W pierwszej kategorii nagrodzono: Przedsiębiorstwo Wielobranżowe KAMPOL z Legnicy, Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie i IKEA RETAIL Sp. z o. o. W drugiej zaś – Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Powiatowy Urząd Pracy dla Miasta Torunia, agencję pośrednictwa pracy „Doradca” Ewa Prus ze Szczecina. W konkursie oceniano przede wszystkim kompleksowość i długofalowe zaangażowanie w sytuację starszych pracowników. Na zakończenie konkursu odbyła się uroczysta gala wręczenia nagród.
- Serwis internetowy www.zysk50plus.pl.
Ostatnim elementem projektu było uruchomienie portalu internetowego udostępniającego informacje z dziedziny zarządzania wiekiem, strategii HR i upowszechniającego dobre praktyki w tej dziedzinie. Wydaje się, że portal działał aktywnie do 2011 roku. Obecnie, choć treści są nadal dostępne, to nie pojawiają się na nim nowe informacje.

Efekty

W ramach kampanii promocyjno-informacyjnej udało się dotrzeć do grupy ponad 9,5 miliona potencjalnych odbiorców.

Bezpośrednio w seminariach uczestniczyło 220 osób. Dzięki pakietowi materiałów edukacyjnych przygotowanych na seminaria, kolejnych 500 osób w firmach i instytucjach rynku pracy miało okazję zapoznać się z problematyką zarządzania wiekiem.

W ramach konkursu wyróżniono 7 dobrych praktyk, a dzięki gali informacja o nich miała szansę dotrzeć co najmniej do 1000 firm i instytucji rynku pracy.

Realizatorzy szacują, że za pośrednictwem portalu oraz związanego z nim newslettera z problematyką zarządzania wiekiem zapoznało się ponad 30 tys. osób.

W roku 2010 – czyli już po zakończeniu projektu – przygotowano publikacje: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, gdzie przedstawiono dobre praktyki w firmach nagrodzonych w konkursie z projektu oraz *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, w której zebrano podstawowe informacje dotyczące sytuacji osób 50+ oraz zaprezentowano dobre praktyki nagrodzone w konkursie. Obie publikacje są dostępne na stronie www.zysk50plus.pl.

Dlaczego jest to dobra praktyka?

- Projekt był poprzedzony kompleksową diagnozą.
- Konkurs „Praktyki przyjazne pracownikom 50+” był pierwszą tego typu inicjatywą



ZYSK Z DOJRZAŁOŚCI

w Polsce i w dalszym ciągu jest to akcja najszerzej zakrojona, o największym zasięgu medialnym.

- Projekt angażował wiele podmiotów związanych z sytuacją osób 50+ – przedsiębiorców, władze państwowe, instytucje rynku pracy, związki zawodowe, organizacje pozarządowe.
- Projekt promował rozwiązania, które spełniały cechy dobrych praktyk – skupiały się na podnoszeniu kompetencji, dbaniu o zdrowie, przywracaniu pozytywnej samooceny i motywacji starszych pracowników.
- W kwestii procesu realizacji – projekt jasno definiował cele prowadzonych działań, zachowywał standardy transparentności, a organizacja dalej wykorzystuje wiedzę zgromadzoną w trakcie projektu.

MENTORING POPRZECZ IT

Źródło finansowania	EQUAL F0238
Realizator	Lider: Krajowa Agencja Informacyjna „Info” Sp. z o.o. Partnerzy: Fundacja na Rzecz Rozwoju Społeczeństwa Opartego na Wiedzy „Nowe Media” Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej w Olsztynie Sp. z o.o.
Źródło informacji	http://www.equal.org.pl/baza.php?M=10&PID=53&lang=pl Katalog dobrych praktyk Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL: http://www.equal.org.pl/download.php?Mod=kompedium&FID=74
Termin realizacji	2006–2007
Grupa odbiorców	Osoby wkraczające na rynek pracy oraz osoby pracujące 50+ z sektora usług małych i średnich przedsiębiorstw.
Podejmowane działania	Projekt został poprzedzony badaniem potrzeb szkoleniowych zarówno osób pracujących po 50. roku życia, jak i osób kończących szkołę średnią lub studia. Rezultatem badania było wyselekcjonowanie grupy osób, których umiejętności i potrzeby wzajemnie się uzupełniają. Z jednej strony w projekcie uczestniczyły osoby pracujące w wieku 50+, które miały małe umiejętności związane z korzystaniem z technologii teleinformatycznych. Z drugiej – były to osoby wkraczające na rynek pracy, które nie posiadały doświadczenia i umiejętności potrzebnych w codziennej pracy w sektorze usług. Projekt postawił sobie za cel przygotowanie przestrzeni, w której dwie grupy beneficjentów będą mogły korzystać ze swojej wiedzy, podnosząc kompetencje zawodowe. Projekt miał promować zarządzanie przepływem wiedzy w przedsiębiorstwach, a dokładnie – łatwiejsze rekrutowanie i wdrażanie nowych pracowników i lepsze „wykorzystywanie” zasobu, jakim są starsi pracownicy. Po pierwszym etapie rekrutacji i tworzenia zespołów międzypokoleniowych, uczestnicy zaczęli pracę na platformie e-learningowej. Początkowo to młodsze pokolenie uczyło starsze obsługi platformy. Później role się odwróciły i starsi pracownicy przekazywali swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu.



MENTORING POPRZECZ IT

	W pierwszej kolejności oprogramowanie było testowane wśród partnerów projektu. Doświadczenia zdobyte w fazie testowania wykorzystano do wprowadzenia poprawek do systemu i przygotowania gotowego produktu.
Efekty	W efekcie projektu powstało, obecnie niedostępne, oprogramowanie komputerowe „System wspierania procesu naturalnej fluktuacji kadr z wykorzystaniem elementów zarządzania wiedzą i podnoszenia kwalifikacji zawodowych Beneficjentów Ostatecznych”. Jest to program z dziedziny HR, pozwalający usprawnić wymianę kadry w przedsiębiorstwie, szczególnie, choć nie wyłącznie, w sektorze usług. Składa się z: • modułu rekrutacyjnego – który ułatwia selekcję pracowników także pod kątem charakterologicznym, budowanie efektywnych zespołów międzypokoleniowych, usprawnia przebieg pracy, • modułu edukacyjnego – służącego do nauki technologii informatycznych przez pracowników 50+ (treści w tym module są dostosowane do indywidualnych umiejętności pracownika 50+), • modułu mentoringu – stosowanego do wprowadzania młodych pracowników do przedsiębiorstwa, • modułu administracyjnego – ułatwiającego koordynację poszczególnych modułów: zapisuje i pozwala odtworzyć procesy przebiegające w pozostałych elementach systemu. Moduły mogą być wykorzystywane niezależnie od siebie i w różnych kombinacjach, ponadto były testowane w Polsce i zagranicą (w języku angielskim, na Słowacji i Wielkiej Brytanii). Model edukacyjny, choć w projekcie stanowił zamkniętą całość z przygotowanymi „lekcjami”, może być rozszerzany o nowe treści. Platforma e-learningowa oraz poszczególne moduły początkowo dostępne były dla wszystkich. Jedynym ograniczeniem w korzystaniu z rezultatów projektu była konieczność odbycia szkolenia z samego wdrażania tego systemu w przedsiębiorstwie. System był wdrażany w kilku firmach szkoleniowych, szkołach, organizacjach pozarządowych i MŚP. Po zakończeniu fazy testowania większość instytucji była zainteresowana utrzymaniem systemu. Co do ujawnionych problemów – wdrożenie i obsługa systemu wymaga osobnego stanowiska ds. HR, których często nie ma w małych przedsiębiorstwach. Ponadto ewaluatorzy projektu zwracają uwagę na małe uświadomienie potrzeb zarządzania wiedzą w sektorze MŚP, co może ograniczać wykorzystanie systemu. Początkowo platforma spotkała się z niechęcią pracowników 50+. Nie wykazywali inicjatywy współpracy z młodszymi pracownikami z obawy przed utratą swojego stanowiska. Realizatorzy projektu zdecydowali się na organizację kilku spotkań informacyjnych oraz wyraźne zaprezentowanie ról i korzyści dla poszczególnych uczestników systemu. Drugą trudnością okazał się brak umiejętności dzielenia się wiedzą, który wymagał ciągłych interwencji opiekunów projektu. Ostatecznie zdecydowano się na szkolenia pedagogiczne – z różnych form przekazywania wiedzy.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	Zasadniczo stworzone oprogramowanie było i jest niepowtarzalne na polskim rynku. • Projekt wzbogacony był o etap diagnostyczny, określający zarówno potrzeby szkole-



MENTORING POPRZECZ IT

niowe, jak i braki w kompetencjach miękkich i cechy charakterologiczne.

- Przekazywane umiejętności dostosowano do potrzeb konkretnych osób i przedsiębiorstw.
- Dzięki elementom edukacyjnym dla przedsiębiorców – projekt zwiększał zainteresowanie zarządzaniem zasobami ludzkimi i zarządzaniem wiedzą.
- Pomysł zaangażował wiele podmiotów – firmy z różnych sektorów, szkoły, organizacje pozarządowe.
- Choć początkowo realizatorzy tego nie planowali, to jednak bariery w realizacji projektu skłoniły do wprowadzenia szkoleń z umiejętności pedagogicznych, a zatem komunikacyjnych i związanych z przekazywaniem wiedzy.
- O jakości projektu świadczy także podejście do beneficjentów – transparentne przedstawianie ról poszczególnych uczestników podczas spotkań informacyjnych, wprowadzanie uwag beneficjentów do tworzonego oprogramowania.

PRACUJĘ – ROZWIJAM KOMPETENCJE.

INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA DLA PRACOWNIKÓW 50+

Źródło finansowania	PO KL
Realizator	PBS DGA Sp. z o. o.
Źródło informacji	http://www.50pluspomorze.pl http://www.youtube.com/watch?v=3xH4g06wdf8
Termin realizacji	2010–2012
Grupa odbiorców	Odbiorcy – osoby pracujące w grupie wiekowej 50+, zamieszkałe na terenie województwa pomorskiego, zainteresowane utrzymaniem zatrudnienia oraz kontynuacją rozwoju zawodowego. Użytkownicy – przedstawiciele samorządu i instytucji regionalnych, urzędy pracy oraz agencje poradnictwa zawodowego.
Podejmowane działania	Jest to projekt innowacyjny – testujący. Celem głównym projektu było zwiększenie aktywności oraz atrakcyjności zawodowej pracowników 50+ na rynku pracy poprzez wypracowanie i przetestowanie modelu świadczenia usług doradczych i rozwojowych. Cele szczegółowe: • Pogłębienie wiedzy poprzez przeprowadzenie badań nt. uwarunkowań społeczno-psychologicznych wpływających na postawy związane z zatrudnieniem w opinii pracowników 50+ wśród pracodawców w województwie pomorskim, przedstawicieli publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy IRP oraz wśród specjalistów działów kadrowych i HR w firmach, • Zwiększenie świadomości wśród odbiorców w kwestii form wsparcia aktywności zawodowej pracowników 50+, • Wzrost stopnia poinformowania doradców zawodowych i specjalistów HR nt. potencjału zawodowego pracowników 50+ i możliwości jego wykorzystania, • Rozwinięcie wiedzy pracowników 50+ dotyczącej zakresu działalności oraz usług i form wsparcia oferowanych na rzecz pracowników przez instytucje rynku



PRACUJĘ – ROZWIJAM KOMPETENCJE. INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA DLA PRACOWNIKÓW 50+

pracy,

- Poszerzenie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych pracowników 50+,
- Pogłębienie świadomości pracowników 50+ w kwestii profilaktyki prozdrowotnej,
- Wzrost stopnia poinformowania pracodawców o korzyściach z doradztwa kariery i zarządzania kompetencjami pracowników 50+.

Podejmowane działania zostały podzielone na etapy:

- Etap I – przeprowadzenie diagnozy, przygotowanie wstępnej wersji produktu,
- Etap II – wdrożenie i testowanie produktu oraz opracowanie jego wstępnej wersji.

Współpraca z publicznymi i niepublicznymi instytucjami rynku pracy a także z działami HR różnych firm odbywała się poprzez organizację paneli dyskusyjnych, na których omawiano problematykę zatrudnienia osób 50+, zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i sam projekt. W ramach projektu odbyło się w sumie osiem spotkań panelu. Liczba uczestników panelu była zmienna – zależała od momentu, w jakim był projekt i od omawianego tematu.

Efekty

Centrum Kariery 50+ – została pomyślana jako nowa instytucja, wyspecjalizowana we wspieraniu osób 50+ poprzez:

- Opracowanie indywidualnej diagnozy potencjału i kompetencji zawodowych (Bilans Kompetencji),
- Treningi rozwoju osobistego (twórczego myślenia, asertywności, komunikacji),
- Szkolenia zawodowe związane z indywidualnymi rekomendacjami,
- Szkolenie dotyczące rozpoczynania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej „ABC Przedsiębiorczości”,
- Konsultacje prawne związane z problematyką zatrudnienia,
- Konsultacje w zakresie rynku pracy (trendy w zatrudnieniu, techniki poruszania się na rynku pracy, działalność i usługi instytucji rynku pracy i inne),
- Konsultacje prozdrowotne (fizjoterapeutyczne, lekarza geriatry/gerontologa, psychologa, dietetyka).

Podstawową zaletą Centrum jest możliwość dostosowania metodyki uczenia i realizacji zajęć do specyficznych potrzeb grupy 50+. W Centrum można przygotować się do egzaminów zawodowych i uzyskania certyfikatów.

Bilans Kompetencji – to narzędzie do diagnozy potencjału kompetencyjnego pracowników 50+, oparte na standaryzowanym Teście Kompetencji Ogólnych. Test ten został opracowany w ramach projektu specjalnie dla osób 50+. Został udostępniony bezpłatnie dla doradców zawodowych, choć do jego używania konieczne jest ukończenie szkolenia. Przeprowadzenie Bilansu zajmuje około sześciu godzin.

Talon Kariery – na podstawie zawartej umowy pomiędzy doradcą zawodowym a uczestnikiem ułatwia kierowanie do korzystania z usług aktywizujących dostępnych w Centrum Kariery 50+. Talon umożliwia sfinansowanie: doradztwa zawodowego, usług szkoleniowych podnoszących i uzupełniających kwalifikacje zawodowe oraz konsultacji w zakresie: rynku pracy, prawa pracy i profilaktyki zdrowotnej.

Negocjowanie kierunku prowadzonych szkoleń z jednej strony pozwala na dostosowanie ich do potrzeb konkretnej osoby, a z drugiej – przyczynia się do lepszej kontroli sposobu



PRACUJĘ – ROZWIJAM KOMPETENCJE.
INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA DLA PRACOWNIKÓW 50+

	dysponowania przekazanymi środkami.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Projekt postawił sobie za cel wspieranie pracowników 50+ zanim zdecydują się odejść z pracy lub ją stracić. • Projekt był poprzedzony odpowiednią diagnozą. • Oferował działania dostosowane do konkretnych potrzeb pracowników i pracodawców. • Podejmował działania promujące zarządzanie wiekiem wśród pracodawców i pracowników IRP. • Był skierowany do wielu podmiotów – osób 50+, pracodawców, publicznych i niepublicznych agencji rynku pracy, samorządów. • Oprócz komponentów szkoleniowych, proponował promocję indywidualnej przedsiębiorczości i zdrowego trybu życia. • Centrum oferuje potwierdzenie kwalifikacji poprzez odpowiednie certyfikaty i egzaminy zawodowe.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Podstawowym celem niniejszego rozdziału było przedstawienie projektów, które przyczyniają się do aktywizacji zawodowej osób 50+. Punktem wyjścia było założenie, że cel ten najlepiej spełniają projekty, które podejmują działania w wielu aspektach – proponują zarówno podnoszenie kompetencji, jak i oddziałują na zmianę negatywnych stereotypów na temat osób starszych. Wyróżnione projekty z jednej strony wspierają rozwój kompetencji i oferują wsparcie materialne, a z drugiej – promują zdrowie psychiczne lub kreują pozytywny wizerunek osób po pięćdziesiątce.

Wśród wyróżnionych projektów praca z uczestnikami odbywała się w formie szkoleń i warsztatów grupowych, spotkań z doradcą. Proponowane wsparcie psychologiczne odbywało się w formie:

- warsztatów umiejętności pracy w grupie, wzmacniania motywacji, kształtowania kompetencji uczenia się (Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości),
- treningów twórczego myślenia, asertywności i komunikacji (Pracuję – rozwijam kompetencje),
- szkoleń pedagogicznych i komunikacyjnych (Mentoring poprzez IT).

Jednak na sukces, lub porażkę, projektu wpływały często czynniki związane z odpowiednim podejściem realizatorów – transparentnością procesu, naciskiem na integrację uczestników lub elastycznością w proponowanych działaniach.

Warto także zwrócić uwagę na zbieżność dwóch projektów – w diagnozie poprzedzającej kampanię społeczną „Zysk z dojrzałości” stwierdzono, że grupa przedsiębiorców i pracowników instytucji rynku pracy posiada największą gotowość do zmian swoich postaw względem osób starszych, jednocześnie barierą w projekcie „Mentoring poprzez IT” była niewielka świadomość pracodawców z sektora MŚP, co do zalet strategii zarządzania wiekiem w firmie. Oba wnioski wskazują na swoistą lukę – być może projekty działające na rzecz osób 50+ powinny w większym stopniu włączyć pracodawców.

To czego brakuje w tego typu projektach – zarówno tych wyróżnionych, jak i analizowanych, to rzetelna ewaluacja, określająca trwałość i wpływ działań. Brak takiej oceny rzuca cień na całość procesu, gdyż nie tylko pozostawia bez odpowiedzi ważne pytania, ale też utrudnia świadome wykorzystanie projektów przez inne instytucje lub organizacje.

Rekomendacje skierowane do realizatorów projektów aktywizacji zawodowej osób 50+:	
Obszar	Treść
Szkolenia i prowadzenie kursów	1. Szkolenia powinny być poprzedzone diagnozą, która, tak jak w przypadku projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje” lub „Mentoring poprzez IT”, nie może obejmować tylko twardych kompetencji, takich jak posiadana wiedza czy stosowane narzędzia, ale także cechy charakterologiczne lub indywidualną motywację. 2. W metodyce szkoleń powinien być uwzględniony sposób uczenia się osób dorosłych oraz specyficzne problemy jak np. syndrom starego psa z projektu „Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości”.
Wspieranie przedsiębiorczości	1. Działania zmierzające do wspierania przedsiębiorczości powinny być długofalowe – oba opisane projekty tego typu przewidywały wsparcie przynajmniej przez 2 lata. 2. W projekcie powinny być zarezerwowane środki wspomagające na ewentualne dodatkowe finansowe wsparcie pomostowe. 3. Działania względem uczestników projektu po założeniu firmy nie powinny ograniczać się tylko do wsparcia finansowego. Jak wynika z projektu „Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości” już po powstaniu przedsiębiorstwa potrzebna może być pomoc w zakresie marketingu, reklamy internetowej, prawa lub księgowości.
Wsparcie psychologiczne i prozdrowotne	1. Wsparcie psychologiczne w projektach powinno pełnić zarówno funkcję wsparcia motywacji, jak i przełamywania barier oraz stereotypów związanych z wiekiem. Pomocne są w tym warsztaty komunikacyjne, a także zajęcia dotyczące twórczego myślenia lub technik uczenia się („Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości” i „Pracuję – rozwijam kompetencje”).
Mentoring	1. Wzajemny mentoring pracowników starszych i młodszych przynosi pożądane efekty, jednak jego realizacja wymaga pokonania wielu problemów związanych z obawą starszych pracowników o utratę pracy lub nieumiejętnością dzielenia się wiedzą. 2. Jak pokazały doświadczenia projektu „Mentoring poprzez IT”, tego typu rozwiązania są potrzebne nie tylko na rynku polskim, ale także ponadnarodowym.
Angażowanie aktorów	1. W projekty wspierające pracowników 50+ powinni być zaangażowani przedstawiciele jednostek samorządowych, publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia, pracodawców i organizacji pozarządowych. 2. Z wiedzy i doświadczenia poszczególnych aktorów warto korzystać na różnych etapach projektu, organizując np. panele, jak w projekcie „Pracuję – rozwijam kompetencje”. 3. Zaangażowanie różnych partnerów jest kluczowe dla kampanii społecznych. W tym celu w projekcie „Zysk z dojrzałości” zastosowano: kampanie medialne wykorzystujące różnorodne kanały komunikacji, konferencję, seminaria i konkurs. 4. Zaangażowanie przedsiębiorców w projekt wiąże się z dostosowaniem produktu do potrzeb konkretnego pracodawcy, tak jak to zrobiono w projekcie „Mentoring poprzez IT”. Pomocne wtedy być skoncentrowanie się na jednej branży – w tym przypadku usług.
Organizacja i realizacja	1. Transparentność procesu i jasne komunikowanie celów projektu przez organiza-



Rekomendacje skierowane do realizatorów projektów aktywizacji zawodowej osób 50+:

Obszar	Treść
cja projektu	torów wspiera zaangażowanie uczestników. 2. Wspieranie integracji uczestników projektu, np. poprzez spotkania lub imprezy integracyjne, wzmacnia dodatkowo projekt. Tak się stało w projekcie „Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości”, gdzie dzięki wspólnej przestrzeni uczestnicy mogli się wzajemnie od siebie uczyć i wspierać. 3. Realizatorzy muszą być gotowi na podejmowanie dodatkowych działań. W projekcie „Dojrzały przedsiębiorca” pojawiła się konieczność organizacji wykraczającego poza ramy projektu doradztwa zawodowego. W projekcie „Mentoring poprzez IT” były to dodatkowe szkolenia pedagogiczne. 4. Ważnym elementem projektu powinna być ocena rezultatów i wpływu projektu, szczególnie w kontekście ich trwałości.

BIBLIOGRAFIA

- Błędowski P., Szuwarzyński A., *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, Analiza desk research PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o. w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”, www.pbsdga.pl/50plus
- Błędowski P., Szuwarzyński A., *Rekomendacje dotyczące aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o. w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”, www.pbsdga.pl/50plus
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, Sopot 2009. Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010, PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o. w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”, www.pbsdga.pl/50plus
- *Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej*, na podstawie danych statystycznych BD Center w ramach projektu „PI Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy”, http://puplublin.pl/asynch/download/f_id/717
- *Analiza sytuacji osób bezrobotnych w wieku 50+*, na podstawie danych statystycznych BD Center w ramach projektu „PI Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy”, http://puplublin.pl/asynch/download/f_id/716
- Perek-Biały J., Strzałkowska H., Turek K., *Analiza desk research w ramach badań dot. stworzenia modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery pracowników 50+*, Raport opracowany na zlecenie PBS DGA Sp. z o.o. w ramach projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+”
- *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych* (raport z badań), (red.) Rzechowska E., publikacja opracowana w ramach projektu badawczego „Wczesna dezaktywizacja zawodowa osób 50+ a otwieranie rynku pracy dla dojrzałych pracowników. Czynniki sprzyjające społecznej inkluzji jako zabezpieczenie przed wykluczeniem społecznym”
- *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, (red.) Szmidt C., Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012
- *Katalog dobrych praktyk inicjatywy wspólnotowej EQUAL*, Publikacja Krajowych Sieci Tematycznych Inicjatywy

Wspólnotowej EQUAL, Warszawa 2008

- Informator o rezultatach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL, Warszawa 2008, http://wup.gdansk.pl/g2/2009_06/715b2e1e11c517b6eeabc2e5a7edd6f7.pdf
- Leszczyńska M., Ratajczak J., Szczurek A., *Realizacja projektów programu inicjatywy wspólnotowej EQUAL a tworzenie kapitału społecznego*. Raport z badania wybranych projektów, Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL, Warszawa 2008
- *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2013, http://www.psz.praca.gov.pl/_files_/publikacje/2012_osoby_powyzej_50_r_z_na_ryнку_pracy.pdf
- *Sprawozdanie z realizacji programu „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w latach 2010–2011”*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2012
- *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, (red.) Urbaniak B., Wiktorowicz J., publikacja opracowana w ramach projektu systemowego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Łódzkim, Łódź 2011

ZAŁĄCZNIK – lista analizowanych projektów

	Źródło finansowania	Tytuł projektu	Realizator
1.	EQUAL	Pomysł na sukces	Powiat Wodzisławski — Starostwo Powiatowe w Wodzisławiu Śląskim
2.	EQUAL	Ośrodek „Renowator” dla małych i średnich przedsiębiorstw	Instytut Maszyn Matematycznych
3.	EQUAL	Mayday — model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce	Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność”
4.	EQUAL	Sojusz dla pracy	Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP)
5.	EQUAL	Pierwsza szczyta – regionalne partnerstwo na rzecz aktywizacji osób dyskryminowanych na rynku pracy	Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach
6.	EQUAL	Partnerstwo wyrównywania szans – Lokalny system wczesnej identyfikacji problemów powiatowego rynku pracy	Wyższa Szkoła Biznesu — National Louis University
7.	EQUAL	Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy	Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym
8.	EQUAL	Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą. Model INTERMENTORING	Żorska Izba Gospodarcza



	Źródło finansowania	Tytuł projektu	Realizator
9.	EQUAL	Dojrzałość wykorzystuje wiedzę	Wasko SA
10.	EQUAL	Mentoring poprzez IT	Krajowa Agencja Informacyjna „Info” Sp. z o.o.
11.	EQUAL	Na Fali	Caritas Archidiecezji Gdańskiej
12.	PO KL	PI – Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+	PBS DGA Sp. z o.o.
13.	PO KL	PI – INNOWACJE 50+ – program testowania i wdrażania innowacyjnych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia	Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku
14.	PO KL	Aktywni 50+ – Powiatowy Urząd Pracy w Kwidzynie	Powiat kwidzyński – Powiatowy Urząd Pracy w Kwidzynie
15.	PO KL	Aktywni w wieku 50+	Powiat Żniński – Powiatowy Urząd Pracy w Żninie
16.	PO KL	Fighter/ka po 50-tce, czyli siła pokolenia 50+	Powiat Malborski/ Powiatowy Urząd Pracy w Malborku
17.	PO KL	Biznes 50+. Marzenia nie mają terminu ważności	Powiat malborski/ Powiatowy Urząd Pracy w Malborku
18.	PO KL	Inwestuj w siebie – kształcenie ustawiczne osób powyżej 50. roku życia	Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
19.	PO KL	Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+	Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich
20.	PO KL	Dojrzały przedsiębiorca	Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku
21.	PO KL	Wczesna dezaktywizacja zawodowa osób 50+ a otwieranie rynku pracy dla dojrzałych pracowników. Czynniki sprzyjające społecznej inkluzji jako zabezpieczenie przed wykluczeniem społecznym	Lubelska Szkoła Biznesu Sp. z o.o. Fundacja Rozwoju KUL
22.	PO KL	Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+	Akademia Leona Koźmińskiego
23.	PO KL	PI – Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy	Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa
24.	PO KL	Inkubator dojrzałej przedsiębiorczości	Fundacja „Fundusz Współpracy”
25.	PO KL	PI – Innowacyjny model obsługi osób pozostających bez zatrudnienia w wieku 50+ przez podkarpackie instytucje rynku pracy	BD Center Paweł Walawender
26.	PO KL	PI – Indywidualny koszyk świadczeń 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy	Powiatowy Urząd Pracy w Lublinie
27.	PO KL	ELASTYCZNI 50+. Elastyczne formy zatrudnienia na małopolskim rynku pracy szansą dla społeczeństwa	Pro-Inwest, s.c. Andrzej Dobrowolski, Danuta Dobrowolska, Małgorzata Dobrowolska
28.	PO KL	Potencjał kobiet 50 plus	Powiat mogileński/ Powiatowy



	Źródło finansowania	Tytuł projektu	Realizator
			Urząd Pracy w Mogilnie
29.	PO KL	50+ Doświadczenie	Caritas Polska
30.	PO KL	GO!spodynie	Powiat nyski/Powiatowy Urząd Pracy w Nysie
31.	PO KL	Aktywna jesień - zajęcia edukacyjne dla szprotawskich seniorów	Szprotawski Dom Kultury
32.	Fundusz pracy	Dojrzała nad Niebłą	Powiatowy Urząd Pracy w Wągrowcu
33.	Fundusz pracy	Program 45/50 PLUS	Powiatowy Urząd Pracy w Malborku
34.	Fundusz pracy	Zagrożeń bo Niedoceniani	Powiatowy Urząd Pracy w Dąbrowie Tarnowskiej
35.	Fundusz pracy	Być aktywnym 50+	Powiatowy Urząd Pracy w Łęborku
36.	Europejski Fundusz rozwoju Regionalnego	50 PLUS	Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy
37.	Środki Województwa Małopolskiego	Babie lato – Klub 50+	Stowarzyszenie „Senior Na Czasie”
38.	Urząd Miasta Krakowa	Senior w sieci	Stowarzyszenie „Senior Na Czasie”
39.	Urząd Miasta Poznania	Centrum Inicjatyw Senioralnych z Poznania	Jednostka budżetowa miasta
40.	Inne	Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni	Jednostka ekonomii społecznej
41.	Fundusze norweskie	Zysk z Dojrzałości	Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
42.	Fundusze norweskie	Być seniorem	Ustecki Uniwersytet Trzeciego Wieku — Żyj Kolorowo



III. Dobre praktyki kształcenia osób 50+ w obszarze ITC w Polsce

WSTĘP

Od kilkunastu lat w naszym kraju obserwowany jest proces zmiany struktury demograficznej, którego cechą jest rosnący udział osób starszych w populacji ogółem. Jednocześnie, na skutek poprawy warunków, wydłuża się średnia długość życia. Zjawiska o charakterze demograficznym powodują, iż Polska stoi przed wyzwaniami w obszarze aktywności społecznej osób starszych, jak już nieraz wspomniano w niniejszej publikacji.

W najbliższej przyszłości Polska będzie musiała zmierzyć się z wyzwaniami i problemami, jakie niesie ze sobą proces starzenia się ludności, czyli zwiększającej się długości życia, spadającego przyrostu naturalnego czy wzrostu średniej wieku w społeczeństwie, oraz udziału w nim starszych pokoleń. Groźba destabilizacji rynków pracy i systemu zabezpieczenia społecznego skłania do działań, które mają na celu zaangażowanie starszych generacji w aktywność zawodową. Największe zagrożenie wynikające z procesu starzenia się ludności można upatrywać w obszarze systemu zabezpieczenia społecznego. Zmniejszy się liczba pracowników, którzy są najważniejszą grupą z punktu widzenia wpływu podatków, a zwiększy liczba osób w obecnym wieku emerytalnym. Będzie to oznaczało wzrost wydatków na emerytury i spadek przychodów do budżetu. Bez wydłużenia okresu aktywności zawodowej, państwo polskie nie będzie w stanie zagwarantować wypłaty świadczeń emerytalnych.

W Polsce przez ostatnie dwie dekady kwestia podniesienia wieku emerytalnego była zazwyczaj spychana na drugi plan. Podobnie traktowano kwestię wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Do momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej w roku 2004 jedyną, choć bardzo ważną odpowiedzią na wyzwania demograficzne była reforma systemu emerytalnego, zapoczątkowana w 1999 roku. Dominowała jednak polityka „wypychania” osób starszych z rynku pracy, m.in. poprzez dobrze rozwinięty system wcześniejszych emerytur, zasiłków czy też świadczeń przedemerytalnych.

Rynek pracy lat 90. i początek XXI wieku zaspokajał potrzeby pracodawców młodymi kandydatami, niejednokrotnie lepiej wykształconymi niż wcześniejsze pokolenie, a system emerytalny, który dawał możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę sprzyjał wcześniejszej dezaktywacji. Tym samym firmy nie dbały o rozwój zarządzania wiekiem i wsparcie dla starzejącego się personelu.

Likwidacja wcześniejszych emerytur oraz ustanowienie stopniowego podwyższania wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn to znaczące kroki w celu minimalizowania zagrożeń wynikających ze zmian demograficznych państwa. Potrzeba działań zmierzających do wydłużenia aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn wiąże się z pogłębieniem ich wiedzy i umiejętności przydatnych w pracy, ale też z profilaktyką i poprawą stanu zdrowia oraz warunków pracy osób starszych.

Dlaczego pozycja na rynku pracy ludzi 50+ jest zagrożona? Czy zmniejsza się ich zdolność do pracy? Wyniki europejskiego badania zdrowia ludności – EHIS, przeprowadzonego przez GUS w 2009 roku, wskazują, że niepełnosprawność biologiczna związana z poważnymi ograniczeniami dotyczyła – w świetle deklaracji respondentów – 9% osób wieku 50-59 lat i 15% w wieku 60-69 lat. Pozostałe osoby były sprawne biologicznie lub doświadczały niezbyt poważnych ograniczeń. A zatem to nie jest czynnik, który mógłby wpływać negatywnie na zdolność do pracy całej grupy wieku 50-69 lat. Co ciekawe, z badań świadomości społecznej wcale nie wynika, by w naszym myśleniu o etapach życia pojawiała się granica 50 lat. Jak podaje CBOS, polskie społeczeństwo uważa wiek 63 lat za granicę starości⁶⁸.

Skoro czynniki biologiczne nie są przeszkodą w utrzymywaniu aktywności zawodowej, a bezspornym jest fakt, wynikający z demograficznych zagrożeń, iż niezbędna jest aktywizacja zawodowa osób 50+, przy jednoczesnych danych o niskiej procentowej aktywności tych osób w skali kraju, przyjrzyjmy się wybranym zagadnieniom dotyczącym dobrych praktyk i metod aktywizacji zawodowej tej grupy prowadzonym w Polsce.

⁶⁸ Dane zaczerpnięto z opracowania prof. Barbary Szatur-Jaworskiej, które zostało zaprezentowane podczas konferencji regionalnej w Katowicach: <http://zielonalinia.gov.pl/Wieloznacznosc-kategorii-w-polityce-spoecznej-Polityka-spoeczna-wobec-a-polityka-spoeczna-wobec-seniorow-20550,44500,53,257>.

Mianem **dobrych praktyk** określamy innowacyjne projekty i przedsięwzięcia (cykliczne lub jednorazowe), które zostały z powodzeniem zrealizowane w gminach, regionach oraz na szczeblu krajowym. Stanowią one praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów i przynoszą określone, pozytywne rezultaty. Dobre praktyki powinny być uniwersalne, a co za tym idzie – możliwe do zastosowania w innych organizacjach⁶⁹.

SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. DZIAŁANIA DLA ZWIĘKSZENIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+

W odpowiedzi na wyzwania wynikające z przemian demograficznych 17. października 2008 roku rząd RP przyjął program „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”⁷⁰.

Program stanowi pakiet działań rządowych i samorządowych obejmujący szerokie spektrum inicjatyw, które kładą szczególny nacisk na poprawę aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Celem strategicznym programu jest osiągnięcie do roku 2020 wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata, na poziomie 50% (wskaźnik ten zaczerpnięty został z celów strategii lisbońskiej i określa poziom zatrudnienia osób w wieku 55-64 lat w UE), na który to cel składa się szereg innych czynników, takich jak:

- poprawa równowagi w systemie zachęt finansowych do zatrudniania osób po 50. roku życia i wydłużania okresu pracy przez te osoby;
- przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek;
- pomoc osobom niepełnosprawnym, w szczególności powyżej 50. roku życia;
- promocja szkoleń w celu poprawy zatrudniania i produktywności pracowników po 45. roku życia;
- poprawa atrakcyjności i warunków pracy;
- promowanie aktywnego starzenia się;
- promowanie równouprawnienia płci.

Program „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” jest pierwszym i jedynym do tej pory programem, który w sposób systemowy i kompleksowy podchodzi do problematyki aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia.

Program realizowany jest w oparciu o 7 celów:

Cel 1: *Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50. roku życia i zarządzanie wiekiem.*

Cel 2: *Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia.*

Cel 3: *Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnieniem pracowników po 50-tym roku życia.*

Cel 4: *Aktywizacja bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50. roku życia.*

Cel 5: *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych.*

Cel 6: *Zwiększenie możliwości zatrudnienia kobiet poprzez rozwój usług pozwalających na godzenie pracy i życia zawodowego.*

Cel 7: *Działania ograniczające dezaktywację pracowników w ramach systemu świadczeń społecznych.*

⁶⁹ Definicję zaczerpniętą z Katalogu Dobrych Praktyk 50+: <http://zielonalinia.gov.pl/Katalog-dobrych-praktyk-dla-25604>.

⁷⁰ Dane do tego rozdziału pochodzą ze *Sprawozdania z realizacji Programu Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób 50+:* <http://www.mpips.gov.pl/bip/akty-prawne/programy/sprawozdanie-z-realizacji-programu-solidarnosc-pokolen-dzialania-dla-zwiekszenia-aktywnosci-zawodowej-osob-w-wieku-50--w-latach-2010---2011-/>.

W Sprawozdaniu z realizacji Programu czytamy, że w latach 2010-2011 na realizację tego programu przeznaczono kwotę 986,8 mln zł. Najwięcej wydatkowano na wykonanie zadań w ramach Celu 4. *Aktywizacja bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50.*, tj. 53,4% wszystkich środków, a pomocą objęto blisko 80,2 tys. osób. Udział wydatków w ramach Celu 2. *Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia* i Celu 7. *Wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego* wyniósł odpowiednio 19,2% i 19,1%. Na zadania objęte pozostałymi celami przypadło łącznie 8,3% wszystkich środków wydanych w ramach realizacji zadań zapisanych w programie.

Skupiając się na Celu 4. dotyczącym aktywizacji osób starszych, należy wyodrębnić konkretne zadania mieszczące się w jego ramach, jakie zostały zrealizowane, bądź też są w trakcie realizacji:

1. *Upowszechnienie programów rynku pracy dla osób w wieku 45+ –* zadanie zostało zrealizowane poprzez wprowadzenie odpowiednich zapisów do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz utworzenie rezerwy Funduszu Pracy na dodatkowe programy aktywizacji osób w tym wieku.
2. *Upowszechnienie kształcenia ustawicznego osób bezrobotnych i poszukujących pracy w wieku 50 i więcej lat –* zadanie zostało zrealizowane w roku 2009 nowelizacją ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dodatkowo opracowano i wdrożono Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 kwietnia 2009 r. w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych. Zmiany w ustawie dotyczyły zwiększenia dostępu do usług i instrumentów rynku pracy służących podnoszeniu kwalifikacji osób bezrobotnych i poszukujących pracy, w tym osób w wieku 50+ oraz wprowadzenia nowego programu aktywizacji zawodowej poprzez przygotowanie zawodowe dorosłych, realizowanego w formie przyuczenia do zawodu lub praktycznej nauki zawodu i łączącego naukę z pracą.
3. *Budowanie indywidualnych planów działania dla osób w wieku 45+ –* w 2010 roku opracowano metodologię tworzenia indywidualnych planów działania, przeprowadzono szkolenia grupy doradców zawodowych z centrów informacji i planowania kariery zawodowej WUP w zakresie tworzenia indywidualnych planów działania.
4. *Spółdzielczość socjalna na rzecz aktywizacji osób po 50. roku życia –* zadanie realizowane jest w ramach programu „Wspieranie rozwoju spółdzielczości socjalnej”. Program do roku 2009 był finansowany ze środków MPiPS. W roku 2010 zaniechano realizacji programu w tej formule. W celu kontynuacji wsparcia jego społecznych aspektów, w roku 2011 i 2012 w ramach Priorytetu IV Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, wyodrębniono środki na konkurs dla dwuletnich projektów w wysokości 2,5 mln zł, zwany „komponentem regionalnym”. W roku 2011 na realizację zadania przeznaczono kwotę 750 tys. zł, z której dofinansowano 30 spółdzielni socjalnych.
5. *Wspieranie lokalnych inicjatyw uwzględniających stosowanie aktywnych form pomocy społecznej wobec osób bezrobotnych po 50. roku życia –* to przedsięwzięcia samorządowe wspierane są przez ministra pracy i polityki społecznej w ramach programu „Aktywne Formy Przeciwdziałania Wykluczeniu Społecznemu”, poprzez wybieranie najefektywniejszych projektów zgłaszanych w rocznych konkursach do dofinansowania. Pozwala to na szersze wykorzystywanie przez samorządy gminne aktywnych form pomocy społecznej, tj. usług reintegracji społecznej i zawodowej świadczonych przez centra i kluby integracji społecznej, w tym indywidualnych programów zatrudnienia socjalnego, oraz lokalnych programów prac społecznie użytecznych i robót publicznych.
6. *Aktywizacja ludzi starszych i integracja międzypokoleniowa –* działanie ma na celu rozwijanie form uczestnictwa i wzmacnianie statusu społecznego ludzi starszych w środowisku lokalnym, a także solidarności międzypokoleniowej.
7. *Finansowanie programów specjalnych dedykowanych osobom bezrobotnym z grupy 50+ –* ideą programów specjalnych jest umożliwienie powiatowym urzędом pracy elastycznego reagowania na potrzeby klienta, wymagającego niestandardowego wsparcia w procesie aktywizacji. Programy specjalne przewidują rozwiązania umożliwiające aktywizację bezrobotnych i innych uprawnionych osób, potrzebujących specyficznej pomocy w doprowadzeniu do podjęcia pracy.

INICJATYWA WSPÓLNOTOWA EQUAL

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL⁷¹ to program realizowany od 2001 do 2011 roku w 25 krajach Unii Europejskiej, finansowany przez Europejski Fundusz Społeczny oraz bezpośrednio z budżetów państw biorących w niej udział. Stanowiła część strategii Unii Europejskiej na rzecz stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. Głównym celem inicjatywy EQUAL było testowanie oraz popieranie nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, z powodu płci, pochodzenia rasowego, etnicznego, wyznania, przekonań, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej, zarówno wobec osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy.

Inicjatywa EQUAL w Polsce, uzupełniająca Narodowy Plan Rozwoju, była realizowana przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju, wybrane w drodze konkursu. Dostarczyła wiele przykładów dobrych praktyk i nowatorskie rozwiązania, które dzięki współpracy międzynarodowej i skutecznym działaniom upowszechniającym mogą być wdrażane w wielu krajach Unii Europejskiej. Najważniejszymi elementami Programu EQUAL są: podejście tematyczne, partnerstwo, zaangażowanie grup dyskryminowanych w działania partnerstwa (*empowerment*), współpraca ponadnarodowa, innowacyjność oraz włączanie wypracowanych rezultatów do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*).

Wyznacznikiem efektywności programu EQUAL nie była liczba objętych wsparciem beneficjentów, tylko jakość wypracowanych innowacyjnych modeli (rezultatów), które miały zostać wprowadzone do powszechnego zastosowania na rynkach pracy.

Zakres działań Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce obejmował pięć tematów:

Temat A: Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją na rynku pracy, celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich. Celem tego tematu było wypracowanie mechanizmów wyrównywania szans zatrudnienia grup społecznych, doświadczających nierówności ze względu na brak kwalifikacji i niski poziom wykształcenia, oraz zapewnienie ich udziału w rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Temat ten koncentrował się na problemach związanych z nierównościami i dyskryminacją na rynku pracy mieszkańców obszarów wiejskich i restrukturyzowanych.

Temat D: Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy. Celem tego tematu było wsparcie tworzenia polskiego modelu gospodarki społecznej poprzez udział w określaniu roli i zadań gospodarki społecznej w zwiększaniu atrakcyjności lokalnych rynków pracy i usług, uzupełnienie i wzmocnienie działań realizowanych w ramach polityki krajowej. Szczegółne znaczenie odgrywało tu wypracowanie metod zaangażowania społeczności lokalnych na rzecz wykorzystania instrumentów gospodarki społecznej w aktywizacji zawodowej grup zagrożonych wykluceniem z rynku pracy oraz na rzecz rewitalizacji lokalnych rynków pracy.

Temat F: Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii. Celem tego tematu było ułatwianie i wspomaganie wprowadzania nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych. Rozwiązania te miały podnieść konkurencyjność przedsiębiorstw oraz pobudzać świadomość pracodawców o konieczności dokształcania kadry zarządzającej i pracowników, by zapewnić rozwój firmy i utrzymanie miejsc pracy (zwłaszcza w przypadku pracowników starszych wiekiem i kobiet).

Temat G: Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących. Cel związany był z wypracowaniem modelowych rozwiązań sprzyjających godzeniu życia zawodowego

⁷¹ Dane w niniejszym rozdziale zostały zaczerpnięte ze strony: <http://www.equal.org.pl/>.

i rodzinnego, w tym wsparciem rozwoju instytucji opieki nad dziećmi i osobami zależnymi, ułatwieniem podnoszenia kwalifikacji, promocją elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy.

W ramach działania Krajowych Sieci Tematycznych Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, które stanowiły platformę wymiany dobrych doświadczeń, przygotowano pięć publikacji, zawierających opisy dobrych praktyk – modelowych rozwiązań umożliwiających eliminowanie wszelkich form nierówności i dyskryminacji na rynku pracy. Prezentowane wydawnictwa zawierają modele, metody oraz narzędzia, które zostały opracowane podczas realizacji programu.

Seria obejmuje następujące publikacje⁷²:

- 1) *Katalog dobrych praktyk*;
- 2) *Kształcenie przez całe życie w zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*;
- 3) *Nie jesteś sam*;
- 4) *Animatorzy, akompaniatorzy, partnerstwa, firmy i...: wzmacnianie krajowej gospodarki społecznej: katalog dobrych praktyk*;
- 5) *Recepta na zmianę*.

Dzięki programowi EQUAL udało się opracować, wdrożyć i przetestować szereg nowatorskich rozwiązań, umożliwiających wyrównanie szans grup marginalizowanych na rynku pracy – osób bezdomnych, więźniów długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych, rodziców opiekujących się małymi dziećmi, przedstawicieli mniejszości etnicznych itd. Podczas realizacji programu wykorzystano podejście tematyczne, które pozwala na poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów wspólnych dla różnych rodzajów dyskryminacji i nierówności.

W roku 2011 stworzono portal www.50plus.gov.pl prezentujący dobre praktyki wspierania tych osób przez instytucje rynku pracy i jednostki organizacyjne pomocy społecznej, wyniki badań, wskaźniki, oraz odesłania do innych inicjatyw o podobnym profilu.

PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH – ICT

Aktywizacją zawodową osób 50+ zajmują się w Polsce głównie powiatowe urzędy pracy oraz inne instytucje rynku pracy. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy określa instrumenty stosowane przy tego typu działaniach. Szczególne znaczenie jednak ma wsparcie udzielane ze strony Europejskiego Funduszu Społecznego.

W dobie społeczeństwa informacyjnego kluczową rolę odgrywa stałe podnoszenie kwalifikacji związanych z szeroko pojętym zagadnieniem ICT. Nabycie właściwych kompetencji informatycznych zdaje się być wyzwaniem podstawowym, szczególnie w grupie osób 50+.

Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady projektów i wypracowanych dobrych praktyk:

⁷² Informacje o publikacjach dostępne są na stronie: <http://www.equal.org.pl/kompendium.php?Page=1&CID=1&lang=pl>.



DOJRZAŁOŚĆ WYKORZYSTUJE WIEDZĘ	
Źródło finansowania	Europejski Fundusz Społeczny w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
Realizator	Administrator: Wasko SA
Źródło informacji	http://www.equal.org.pl/baza.php?M=10&PID=62&lang=pl
Termin realizacji	lipiec 2005 – marzec 2008
Grupa odbiorców	Pracownicy sektora zbrojeniowego (356 osób, w tym 214 kobiet), którzy ukończyli 44. rok życia z terenu trzech województw: śląskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego.
Podejmowane działania	Głównym celem projektu jest zwiększenie zdolności przystosowawczych pracowników oraz dostosowanie ich umiejętności do wymagań stawianych przez społeczeństwo informacyjne i gospodarkę rynkową. Służyć mają temu innowacyjne narzędzia rozwoju zawodowego. • Wypracowanie modelu rozwoju pracowników 44+ opartego na zarządzaniu zmianą na własnym stanowisku pracy. • Zbudowanie modelowej strategii personalnej dla pracowników 44+. • Opracowanie i realizacja modelowej platformy informatycznej i komunikacyjnej do wymiany doświadczeń i wsparcia dla pracowników 44+ i wspierającego ich otoczenia. Istotą projektu jest stworzenie pracownikom 44+ odpowiednich warunków i umożliwienie im zdobycia koniecznych umiejętności w zakresie wprowadzania zmian na własnych stanowiskach pracy. Realizacja tego celu będzie przebiegać równolegle na trzech płaszczyznach: psychologicznej, metodologicznej i informatycznej. Do rozwiązań pilotażowych wejdą modele: rekrutacji, adaptacji na nowym stanowisku, tworzenia zakresów obowiązków, oceny pracownika, planowania ścieżki kariery, szkoleń wewnętrznych, motywacji finansowej, mentoringu oraz model systemu outplacementowego. Odbędą się specjalne szkolenia skierowane wyłącznie do kobiet, obejmujące takie zagadnienia jak: budowanie wizerunku i umacnianie wiary we własne siły, konsekwencja i stanowczość w działaniu, rozwiązywanie problemów, zarządzanie, podkreślają znaczenie kobiet i są dowodem na walkę o równe szanse dla wszystkich. Wspólnie realizowane działania przede wszystkim przyczynią się do dzielenia się dobrymi praktykami, własnymi doświadczeniami, transferu wiedzy. Do tego celu zostanie stworzona platforma szybkiej komunikacji, łącząca wszystkie podmioty zaangażowane w Partnerstwo, która posłuży jako system administracji personalnej i szkoleniowej oraz forum wymiany opinii. Ponadto platforma będzie intensywnie wspierać etap wstępnych szkoleń z informatyki.
Efekty	• system kompleksowych metod wsparcia opartych na innowacyjnych technologiach informatycznych ukierunkowanych bezpośrednio na kształcenie osób zagrożonych utratą pracy. • platforma szybkiej komunikacji, łącząca wszystkie podmioty zaangażowane w Partnerstwo, która posłuży jako system administracji personalnej i szkoleniowej oraz forum wymiany opinii. • stworzenie podręczników i kursów e-learningowych dla pracowników 44+ z zakresu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz wdrażania i użytkowania technologii informa-



	tycznych, system zarządzania szkoleniami tradycyjnymi i e-learningowymi. sukcesem projektu DWW jest zmiana sposobu postrzegania samej zmiany przez uczestników programu.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	- Szkolenia ukierunkowane na kształcenie w zakresie deficytowych kwalifikacji zawodowych, a także umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia. - Projekt upowszechnia wśród pracodawców i pracowników tego sektora idee kształcenia ustawicznego jako czynnika zwiększającego kwalifikacje i dzięki temu minimalizującego zagrożenia wynikające ze zwolnień. - Działania realizowane w ramach projektu DWW ukierunkowane były na wszechstronny i zgodny z wymogami rynkowymi rozwój zawodowy pracowników powyżej 44. roku życia. - Wypracowany, systemowy model szkoleń uwzględnia potrzeby pracownika, pracodawcy i rynku pracy, wychodzi naprzeciw planowanym zmianom w sektorze. - Przełamanie barier mentalnościowych pracowników, związanych z podnoszeniem własnych kwalifikacji i zdobywaniem nowych umiejętności oraz oporów dotyczących możliwości wykorzystania wiedzy praktycznej zdobytej w toku wielu lat pracy.

WRACAM DO PRACY! UMIEJĘTNOŚĆ OBSŁUGI KOMPUTERA SZANSĄ NA POWRÓT DO AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ	
Źródło finansowania	PO KL 6.1.1
Realizator	Office MK Informatyczne Centrum Szkoleniowe w Słupsku
Źródło informacji	http://mp-efs.pomorskie.eu/projekt/id,101,wracam_do_pracy_-umiejtnosc_obslugi_komputera_szansa_na_powrot_do_aktywnosci_zawodowej.html http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Zalacznik_nr_5.pdf
Termin realizacji	kwiecień 2008 – grudzień 2009
Grupa odbiorców	40 osób zamieszkałych na terenie powiatu słupskiego powyżej 45. roku życia, które są bezrobotne (w tym emeryci i renciści).
Podejmowane działania	Głównym celem projektu było przeszkolenie grupy odbiorców w zakresie wykorzystania komputera i sprzętów biurowych, co miało przyczynić się do podniesienia kwalifikacji zawodowych osób objętych wsparciem z zakresu edukacji informatycznej. Przygotowanie, realizacja i kompleksowa obsługa zaplanowanych szkoleń z zakresu obsługi komputera, sprzętów komputerowych oraz Internetu. Zrealizowano 64 godziny kursów w 4 edycjach. Przeprowadzono kampanię informacyjną (prasa, ulotki, plakaty). Realizacja projektu została poprzedzona diagnozą i analizą słupskiego rynku pracy.
Efekty	Uczestnicy nabyli kluczowe umiejętności związane z wykorzystaniem komputera i Internetu. 40 osób powyżej 45. roku życia podniosło swoje kwalifikacje w zakresie ICT (ang. <i>Information and Communications Technologies</i>), nabyli kluczowe umiejętności społeczeństwa informacyjnego niezbędne do powrotu na rynek pracy. 20 uczestników otrzymało certyfikaty uczestnictwa.
Dlaczego jest to dobra	Przełamywanie barier psychologicznych związanych z oporem przed wykorzystywa-



praktyka?	niem nowoczesnych technologii. • Nabycie nowych kwalifikacji zawodowych aktywizuje do podjęcia zatrudnienia i sprzyja podniesieniu samoświadomości na rynku pracy. • Wzrost motywacji i świadomości beneficjentów, co do konieczności systematycznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. • Uczestnicy szkoleń otrzymali niezbędną wiedzę, aby móc samodzielnie kontynuować naukę, co zmotywowało ich do zakupu komputera i podłączenia sieci Internet w domu. • Projekt promował ideę społeczeństwa informacyjnego.
------------------	---

ELASTYCZNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ	
Źródło finansowania	PO KL 8.1.1
Realizator	Stowarzyszenie Rozwoju Gmin i Miast Powiatu Garwolińskiego
Źródło informacji	http://www.wspolnota.garwolin.pl/index.php?a=3&k=1&id=64 http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Zalacznik_nr_5.pdf
Termin realizacji	marzec 2008 – wrzesień 2008
Grupa odbiorców	50 osób z wykształceniem co najmniej średnim, które ukończyły 45. rok życia, były zatrudnione w mikro- i małych przedsiębiorstwach na podstawie umowy o pracę lub na podstawie umowy cywilnoprawnej oraz z własnej inicjatywy wyraziły zainteresowanie nabyciem nowych kwalifikacji i umiejętności, uzupełnieniem lub podwyższeniem dotychczasowych (w formach kształcenia pozaszkolnego).
Podejmowane działania	Uczestnicy wzięli udział w: a) 16-godzinnych warsztatach z zakresu elastycznych form zatrudnienia, obejmujące: – zdefiniowanie elastycznych form zatrudnienia; – omówienie form zatrudnienia i rodzajów umów świadczenia pracy; – omówienie kalkulatora płac przy zastosowaniu różnych form zatrudnienia; – analizę zagadnienia wynagrodzeń pracowniczych w kontekście kosztów zakładu pracy. b) 50-godzinnych warsztatach z zakresu zastosowania informatycznych aplikacji biurowych. Zajęcia miały na celu udoskonalić znajomość narzędzi informatycznych oraz poprawić umiejętność korzystania z nich w praktyce zawodowej. Każdy uczestnik warsztatów uczestniczył w 5 modułach lekcyjnych z zakresu: – podstawowych pojęć stosowanych w technologii informatycznej; – pracy z edytorem tekstu (Word); – pracy z arkuszem kalkulacyjnym (Excel); – tworzenia baz danych i zarządzania nimi (Access); – tworzenia prezentacji (aplikacja PowerPoint); – obsługi sieci informatycznych – 5 godzin. Przed przygotowaniem wniosku o dofinansowanie Stowarzyszenie przeprowadziło wnikliwe badanie grupy docelowej wśród byłych beneficjentów (wywiady, ankiety) innych projektów oraz na podstawie danych powiatowego urzędu pracy. Przeprowadzenie kampanii informacyjnej za pośrednictwem strony internetowej Stowa-



	rzyszenia.
Efekty	Beneficjenci zdobyli wiedzę w zakresie obsługi programów biurowych oraz podwyższyli swoje umiejętności w zakresie korzystania z Internetu. Uczestnicy posiadli kwalifikacje w zakresie znajomości elastycznych form zatrudnienia. Osoby uczestniczące w projekcie uświadomiły sobie, jak istotne jest ustawiczne podnoszenie kwalifikacji w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Promocja elastycznych form zatrudnienia. • Odpowiedź na zagrożenie związane z szeregiem niekorzystnych zjawisk, które występują wśród pracowników 50+ (m.in. brak kwalifikacji odpowiadających współczesnemu rynkowi pracy, utrata pracy przed emeryturą). • Projekt przyczynił się przeciwdziałaniu zjawisku utraty pracy wśród osób 45+ z powodu narastającej konkurencji oraz wysokich wymagań z informatyzowanego rynku pracy, a co za tym idzie przyczynił się do obniżenia ryzyka wykluczenia społecznego. • Projekt stanowi odpowiedź na wymagania regionalnego rynku pracy. • Promowanie nowych rozwiązań technologicznych wśród osób 45+ umożliwia efektywniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych i uczy wykorzystania ich na potrzeby osobiste/ domowe.

@SENIOR – AKTYWIZACJA OSÓB STARSZYCH I INTEGRACJA MIĘDZYPOKOLENIOWA PRZEZ INTERNET. EDYCJA TRZECIA	
Źródło finansowania	Rządowy Program – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich
Realizator	Centrum Promocji Podlasia
Źródło informacji	http://www.cpp.bialystok.pl/senior3.htm http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Zalacznik_nr_5.pdf
Termin realizacji	lipiec 2008 – grudzień 2008
Grupa odbiorców	Seniorzy w wieku powyżej 50. roku życia. Jest to grupa najbardziej dotknięta problem wykluczenia cyfrowego. Nieumiejętność obsługi komputera oraz stosowania technologii IT przez osoby starsze ogranicza ich aktywność społeczną i zawodową oraz niweluje rozwój pozytywnych stosunków międzypokoleniowych, z których korzyści mogłyby czerpać nie tylko one same, ale też młodsze osoby.
Podejmowane działania	Celem działań była promocja oraz rozwijanie aktywnych form uczestnictwa osób starszych w życiu społecznym, organizacja i przeprowadzenie szkoleń komputerowych skierowanych do osób powyżej 50. roku życia. W projekcie zrealizowano 15 bezpłatnych szkoleń z zakresu: • obsługi oprzyrządowania komputerowego • obsługi systemu operacyjnego Windows • obsługi edytora tekstu • podstaw poruszania się po Internecie • obsługi poczty internetowej • obsługi komunikatorów internetowych.



	Powstał raport z realizacji projektu. Celem dokonania szczegółowej identyfikacji potrzeb związanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, eksperci wizytujący przeprowadzili rozmowy z beneficjentami – uczestnicy wyrazili chęć uczestnictwa w kursach na poziomie zaawansowanym, co zostało uwzględnione w kolejnej edycji. Stworzono 15 grup szkoleniowych po 10 kursantów każda. Zajęcia odbywały się po 4 godziny lekcyjne (kurs ogółem: 60 godzin), szkolenie jednej grupy trwało ok. 5 tygodni.
Efekty	W rezultacie podczas 900 godzin szkoleniowych przeszkolono 151 osób. Uczestnictwo w projekcie stymulowało uczestników do podwyższania kompetencji cyfrowych nawet po zakończeniu kursu – wyrażali chęć uczestnictwa w kursach o podwyższonym stopniu trudności. Zdobycie umiejętności posługiwania się narzędziami komunikacyjnymi wpłynęło na poprawę komunikacji z rodziną, a tym samym wzmocnienie wzajemnych relacji międzypokoleniowych. Zwiększono możliwości edukacyjne seniorów oraz uświadomiono im istnienie wcześniej nieznanych form pracy czy rozrywki.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Stymulacja aktywności społecznej i zawodowej seniorów. • Projekt promował współpracę międzypokoleniową, co wpływa na zacieśnianie więzi i relacji rodzinnych. • Uczestnictwo w projekcie dało szansę rozwoju pracownikom w wieku przedemerytalnym. • Projekt przeciwdziałał wykluczeniu cyfrowemu i zawodowemu osób w starszym wieku (najstarszy uczestnik miał 84 lata).

AKTYWNY SENIOR	
Źródło finansowania	Fundusz Inicjatyw Obywatelskich
Realizator	Fundacja „Nasza Szkoła”
Źródło informacji	http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Zalacznik_nr_5.pdf http://www.naszaszkoła.pl/pliki_centrum/FIO/AS08.html
Termin realizacji	lipiec 2008 – grudzień 2008
Grupa odbiorców	Osoby powyżej 50. roku życia zamieszkałe na terenie województwa lubelskiego.
Podejmowane działania	Aktywizacja seniorów i integracja międzypokoleniowa – w szczególności rozwijanie tych form uczestnictwa seniorów w życiu społecznym, które wzmacniały ich podmiotowość społeczną w środowisku lokalnym i sprzyjały wzmocnieniu solidarności międzypokoleniowej (seniorzy – młodzież). Aktywne przeciwdziałanie izolacji społecznej seniorów i ich aktywizacja poprzez naukę umiejętności radzenia sobie w obszarze nowoczesnych technologii. Wykreowanie wśród społeczności lokalnych grupy liderów, którzy będą inicjować działania na rzecz seniorów.



	Stworzenie możliwości wymiany informacji między seniorami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami Lubelszczyzny. Przeprowadzenie szkoleń komputerowych. Organizacja spotkań doradczych i konsultacji. Przygotowanie internetowej platformy wymiany informacji między beneficjentami, przygotowanej z uwzględnieniem potrzeb osób powyżej 50. roku życia. Uczestnicy projektu byli współautorami portalu internetowego: www.aktywny-senior.pl. Przeprowadzenie kampanii promocyjno-informacyjnej projektu – dystrybucja ulotek (500 szt.) oraz „Biuletynu Aktywnego Seniora” (500 szt.), organizacja spotkania informacyjno-rekrutacyjnego oraz spotkania podsumowującego projekt.
Efekty	Realizacja 400 godzin szkoleń komputerowych oraz 60 godzin doradztwa i konsultacji z beneficjentami. Uczestnicy szkoleń w znacznym stopniu zwiększyli swoją samoświadomość w świecie ICT, a także podnieśli umiejętności w zakresie wykorzystania komputera oraz Internetu. Projekt był prezentowany na polecenie Komisji Europejskiej podczas konferencji tematycznej „Active Ageing in Europe” (11–13.03 2009, Lizbona), jako przykład dobrych praktyk realizowanych na rzecz osób w wieku 50+ w Polsce.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Uwrażliwienie najbliższego otoczenia na potrzebę bycia aktywnym w wieku senioralnym. • Polepszenie relacji międzypokoleniowej poprzez wzmocnienie kontaktu. • Uczestnicy szkoleń uwierzyli, że mogą nauczyć się obsługi nowoczesnych technologii, co w znacznym stopniu pomogło im podnieść swoją samoocenę, a w następstwie wpłynąć w pozytywny sposób na życie zawodowe i osobiste. • Beneficjenci poprzez uczestnictwo w szkoleniach zaspokoili swoją potrzebę samorealizacji. • Projekt promował aktywność społeczną i edukacyjną w jesieni życia, która doskonale wpisuje się w ideę uczenia się przez całe życie. • Projekt odpowiedział na zagrożenie związane z wykluczeniem społecznym, zawodowym i cyfrowym osób 50+ związanym z nieznajomością nowoczesnych technologii.

INNE PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK⁷³

Interim Management (IM) – Nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą⁷⁴

Rodzaj projektu:

- projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym

Opis współpracy ponadnarodowej:

W ramach współpracy ponadnarodowej zaplanowano lokalizację i adaptację innowacyjnych międzynarodowych rozwiązań IM w Polsce poprzez zastosowanie następujących narzędzi:

- badania i analizy funkcjonujących, zagranicznych rozwiązań IM w celu ich adaptacji w Polsce;
- realizacja seminariów badawczych (wizyt studyjnych) zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii;
- wypracowywanie nowych rozwiązań, dostosowanych do polskich warunków.

Forma kooperacji ponadnarodowej to współpraca pomiędzy sieciami instytucji działającymi w zbliżonych obszarach. Wspólnym celem Stowarzyszenia Interim Managers (SIM) oraz Institute of Interim Management (IIM), w ramach współpracy ponadnarodowej jest opracowanie poszczególnych elementów narzędzia reakcji dla przedsiębiorstw w zakresie rozwiązań HR dla osób 50+ na podstawie metodologii Interim Management. W toku pracy nad narzędziem wykorzystana zostanie wiedza i doświadczenia IIM w zakresie prowadzenia projektów Interim Management z brytyjskiego rynku pracy. Kolejnym celem współpracy między SIM i IIM będzie upowszechnienie wypracowanego narzędzia w jak największej liczbie przedsiębiorstw w Polsce.

Opis działań upowszechniających i włączających:

Planowane jest przeprowadzenie ogólnopolskiej kampanii informacyjnej, promującej rozwiązanie i rezultaty (10 konferencji w największych miastach woj. mazowieckiego oraz w największych miastach Polski, kampania w prasie i w Internecie). W ramach akcji zostaną również przeprowadzone 2-dniowe otwarte seminaria w różnych miastach dla managerów oraz pracodawców z zakresu wdrażania produktów opartych na metodologii IM (20 seminariów x 2 dni x 7 godz.). W celu wdrożenia wypracowanych narzędzi w 80 firmach, które wyrażą takie zainteresowanie przeprowadzone zostaną bezpośrednie prezentacje produktów projektu i odbędą się konsultacje dotyczące ich wdrożenia w danym przedsiębiorstwie. Stowarzyszenie Interim Managers oraz Institute of Interim Management będą odpowiadały za merytoryczne przygotowanie i przeprowadzenie działań upowszechniających, natomiast Inwenta Sp. z o.o. będzie odpowiedzialna za stronę organizacyjną konferencji, seminariów oraz prezentacji.

Temat projektu innowacyjnego:

- Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+

Odbiorcy:

- Przedsiębiorcy

Użytkownicy:

- Kadra zarządzająca
- Osoby po 45. i 50. roku życia

Cel główny projektu:

Głównym celem projektu jest przedłużenie aktywności zawodowej osób 50+, dzięki wykorzystaniu wypracowanego i upowszechnionego w ramach projektu (i w okresie jego realizacji) kompleksowego, innowacyjnego narzędzia interwencji w tym obszarze, opartego na rozwiązaniach IM, efektywnego i aplikowalnego na gruncie polskich przedsiębiorstw do 31 marca 2015 roku.

⁷³ Dane w podanym rozdziale pochodzą z raportu: Schimanek T., *Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem*, http://www.50plus.dwup.pl/upload/file/Tomasz_Schimanek_PL.pdf.

⁷⁴ Informacje dotyczące projektu zaczerpnięto ze strony Krajowej Instytucji Wspomagającej: http://www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_sobipro&pid=286&sid=850:Interim-Management-Nowosc-w-zarzadzaniu-wiekiem-i-firma&Itemid=544&lang=pl.

Opis produktu:

- Produkt finalny projektu to zestaw narzędzi i procesów upowszechniających metodologię IM jako sposób zaspokojenia potrzeb biznesowych przedsiębiorstwa i aktywizujących grupę zawodową managerów 50+. Zawiera on następujące elementy: metodykę pracy, kwestionariusz diagnozy potrzeb biznesowych i potrzebnych kompetencji, arkusz analizy korzyści i kosztów, arkusz specyfikacyjny zadania do wykonania, arkusz kalkulacyjny budżetu projektu interimowego, wzór kontraktu interimowego, wzór planu działań i monitorowania efektów, wzór protokołu rezultatów projektu, metodykę tworzenia i wzór raportu archiwizującego dokumentację projektu interimowego, mającego na celu przekazanie rezultatów projektu interimowego i transfer wiedzy oraz kompetencji do organizacji.

Jakie problemy rozwiązuje produkt finalny:

Wypracowany produkt finalny odpowiada na szereg potrzeb społeczno-gospodarczych:

1. Z zebranych danych, pochodzących z wielu źródeł wynika, że sytuacja pracowników w wieku 50 + zarówno w województwie mazowieckim, jak i w innych województwach Polski, należy do szczególnie trudnych.
2. Aktywizacja zawodowa tej grupy osób jest obarczona szeregiem barier, których przyczyny tkwią nie tylko w dotychczasowej sytuacji makro-społecznej, ale i w bieżącym postrzeganiu uwarunkowań ekonomicznych.
3. Konsekwencjami dalszego utrzymywania się bieżącej sytuacji będzie postępujące stopniowe zaprzeczanie wiedzy i doświadczenia dojrzałych pracowników.
4. Interim Management i proponowane narzędzia pracy pozwalają na przerwanie „zakłętą kręgu niemożności” zatrudniania osób powyżej 50. roku życia oraz daje możliwość elastycznego korzystania z ich potencjału. Mimo że rozwiązanie kierowane jest do ograniczonej grupy spośród wszystkich osób 50+, to oprócz praktycznych narzędzi aktywizacji osób chcących pracować jako interim managerowie, pomaga przełamywać stereotypy niskiej wartości osób 50+, które to są największą przeszkodą w aktywizacji całej tej grupy.

Możliwe korzyści z zastosowania wypracowanego produktu:

Rozwój alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia i poprawy perspektyw aktywności zawodowej grupy 50+.

Pozostałe zalety:

- powiększenie rynku pracy o wolumen, który obecnie był wykluczony;
- zwiększenie aktywności zawodowej osób 50+;
- zmniejszenie bezrobocia w grupie docelowej;
- pozytywny wpływ na kondycję i konkurencyjność przedsiębiorstw;
- popularyzacja nowoczesnych i koniecznych trendów w gospodarce, takich jak *flexicurity*⁷⁵ oraz wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+;
- rozwinięcie strategii i instrumentów szybkiego reagowania w przypadku wystąpienia zmiany gospodarczej dla przedsiębiorstw.

Akademia Rozwoju Filantropii, jako organizator konkursu „Zysk z dojrzałości” – promującego dobre praktyki w zakresie metod aktywizacji zawodowej – dzieli się praktycznymi przykładami, jakie zostały wypracowane w ramach konkretnych projektów:

1. Projekt „Bądź kowalem swego losu. Wsparcie osób bezrobotnych powyżej 45. roku życia” realizowany przez Powiatowy Urząd Pracy w Malborku.

Zastosowane metody:

-szerokie działania informacyjno-promocyjne zwrócone do osób 45+, do opinii publicznej, a także do pracodawców, do

⁷⁵ To zintegrowana strategia równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa pracy.

których skierowana została oddzielna kampania „Zarządzaj wiekiem – zdobądź nowych pracowników”;

- kompleksowe wsparcie dla osób 45+, które brały udział w programie;
- pomoc psychologiczna i doradztwo w zakresie rozwiązania indywidualnych problemów życiowych uczestników programu;
- indywidualne spotkania z doradcą zawodowym, także w zakresie tworzenia ścieżki kariery;
- warsztaty grupowe wzmacniające kompetencje w zakresie poszukiwania pracy;
- kurs komputerowy;
- szkolenia zawodowe, których tematyka określona została na podstawie indywidualnych potrzeb oraz aktualnego zapotrzebowania rynku pracy (pracownik ds. kadr i płac, magazynier z obsługą wózków widłowych, kas fiskalnych oraz fakturowaniem, opieka nad dziećmi i osobami starszymi oraz manager recepcjonista usług hotelarsko-turystycznych);
- praktyki zawodowe.

2. Firma „Doradca” Ewa Prus jest prywatną instytucją rynku pracy działająca jako agencja pośrednictwa pracy oraz ośrodek kształcenia kadr (kształcenie osób dorosłych).

Zastosowane metody:

- krótkie programy podnoszące kwalifikacje uczestników w dwóch zawodach: opiekun do dziecka i opiekun osoby starszej;
- szkolenia dłuższe, obejmujące, m.in. kurs języka niemieckiego, kurs opiekuna dla osób starszych z j. niemieckim oraz kurs opiekuna dla dzieci z j. angielskim;
- natychmiastowe, legalne zatrudnienie;
- ubezpieczenie chorobowe i wypadkowe;
- profesjonalną pomoc w załatwieniu wszystkich formalności związanych z wyjazdem;
- opiekę firmy przez cały czas trwania kontraktu;
- bezpłatne zakwaterowanie i wyżywienie;
- zwrot kosztu dojazdu.

3. Projekt „GO!spodynie” zrealizowany przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie

Zastosowane metody :

- dotarcie do potencjalnych uczestniczek i zachęcenie do udziału w projekcie, w czym pomocni okazali się m.in. sołtysi;
- warsztaty aktywizujące i integrujące;
- indywidualne spotkania z psychologiem;
- przygotowanie i realizacja dla każdej uczestniczki indywidualnego planu działania;
- szkolenia zawodowe: kurs kroju i szycia, opiekun osób starszych, handlowiec z obsługą kasy fiskalnej i komputera;
- roczne praktyki zawodowe w hurtowniach, sklepach, przedszkolach, szkołach, świetlicach wiejskich i biurze podróży.

Wymienione działania to tylko przykłady, jakie odniosły sukces przy aktywizacji osób starszych.

Pozostając przy przykładach polskich praktyk, warto wprowadzić definicję „zarządzania wiekiem” oraz powołać się na wzorcowe przykłady.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku⁷⁶.

⁷⁶ Definicję zaczerpnięto z publikacji: Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, op. cit.

1. **KAMPOL** z Legnicy (laureat konkursu „Zysk dojrzałości 2009”)⁷⁷

Od 2004 roku w naszym kraju obowiązują te same standardy społeczno-gospodarcze, co w pozostałych państwach członkowskich. Jednym z nich jest postulat aktywizacji zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia. Priorytetem jest osiągnięcie w Polsce wskaźnika na poziomie 50%, przy obecnym nieco ponad 32%. Taki wynik właśnie udało się uzyskać w skali lokalnej Przedsiębiorstwu Wielobranżowemu KAMPOL. Firma z powodzeniem realizuje program ochrony grup zawodowych najbardziej zagrożonych utratą pracy. Odpowiedzialność za ochronę pracowników 50+ spoczywa na trzech podmiotach, którymi są: dział kadr, służba bezpieczeństwa i higieny pracy oraz doradca zawodowy.

Po pierwsze – zapewniono starszych pracowników o ich znaczącej roli w kreowaniu marki firmy. Zaawansowani wiekiem dostali pod opiekę niewykwalifikowanych praktykantów. Ich zadaniem było wdrożenie młodych pracowników w arkaną sztuki piekarniczo-cukierniczej, przeszkolenie ich i przekazanie im własnego doświadczenia zawodowego. Zyskują na tym wszyscy. Młodzi łączą teorię z praktyką, starsi są nadal potrzebni i nie czują się marginalizowani, a firma nie musi ponosić dodatkowych kosztów zatrudniania zewnętrznego trenera. W ten sposób pracownicy 50+ zostają docenieni – ich wiedza nie idzie na marne, jest użyteczna dla młodszych pokoleń oraz dla firmy, która wykorzystuje atuty seniorów i nie traktuje ich jako obciążenia.

Po drugie – poczyniono niezbędne starania, aby zapewnić jak najlepszą ochronę zdrowia osobom w wieku przedemerytalnym. Kierowanie pracowników na rutynowe badania było sygnałem, że pracodawca zamiast zmniejszać etaty, zamierza wyłącznie zredukować ryzyko utrzymywania na stanowisku osób niezdolnych do wykonywania powierzonych czynności. Zatrudnieni także zyskali – zdobyli pewność, że ich wiek nie jest pretekstem do zwolnienia, tylko impulsem do debaty na temat troski pracodawców o pracowników.

Wreszcie po trzecie – zoptymalizowano pracę aktywnych zawodowo osób 50+. Każdy zaczął wykonywać te obowiązki, do których był najlepiej predysponowany. Dzięki temu nie mogło być mowy o braku przydatności zawodowej danego pracownika, co zwykle służy jako żelazny argument przy wręczaniu wypowiedzenia.

2. **Delta Contact Sp. z o. o.** z Warszawy, która prowadzi szeroko zakrojoną rekrutację osób 50+ do pracy w call center, w których pracownicy korzystają z elastycznych form zatrudnienia oraz wsparcia coacha/ trenera.

3. **Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie** realizuje różnorodne działania służące tworzeniu środowiska pracy przyjaznego pracownikom 50+, m.in. promocję zdrowego trybu życia oraz profilaktyki zdrowotnej, a także programy angażowania emerytowanych pracowników w życie firmy.

4. **IKEA RETAIL Sp. z o. o.** z Warszawy opracowała kompleksową strategię zarządzania wiekiem, obejmującą działania w obszarze rekrutacji, szkoleń, wynagrodzeń, profilaktyki zdrowotnej, przygotowania do emerytury.

5. **Spółdzielnia Socjalna „50+”** z Gdyni (wyróżnienie w Konkursie „Zysk z dojrzałości 2010”). Prywatna inicjatywa kobiet, które wspólnymi siłami i nakładami założyły spółdzielnię socjalną i tym samym postanowiły sobie pomóc. Profil działalności Spółdzielni Socjalnej „50+” został opracowany zgodnie z przewidywanymi oczekiwaniami kobiet borykających się z brakiem pracy, a ponadto notorycznie zatrudnianych „na czarno”. Pomysłodawcom tej inicjatywy przyświe-

⁷⁷ Wszystkie przykłady firm polskich pochodzą z opracowania: Klimczuk A., *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, http://www.academia.edu/947484/Zarzadzanie_wiekami_i_nie_tylko_Informacje_uzyteczne_dla_pracodawcow_i_pracownikow_Age_management_and_more_Useful_information_for_employers_and_employees_.

cało też kilka innych celów. Nadrzędny stanowiło stworzenie przyjaznego i wyrozumiałego środowiska, które będzie się wspierać i motywować nawzajem, ale również wymieniać cennymi doświadczeniami. Spółdzielnia stawia – co oczywiste – na walkę z dyskryminacją, której na rynku pracy doświadczają osoby nie w pełni sprawne. Tutaj nie ma selekcji negatywnej – pracuje się z poszanowaniem drugiego człowieka, nawet jeśli uchodzi za „odmieńca”. Kwestia walki z nowotworem jest ważkim problemem, od którego Spółdzielnia nie zamierza uciekać. Wprost przeciwnie, organizowane są działania na rzecz kobiet obciążonych chorobą, monitorowanie ich stanu zdrowia (odwiedzanie w placówkach onkologicznych). Celem działalności jest: pomoc w kształceniu i wspieraniu rozwoju zawodowego kobiet 50+, zakrojona na szeroką skalę promocja starszych pracowników, a także prowadzenie polityki informacyjnej, która pomaga m.in. w skutecznymłączeniu przejścia na emeryturę i rentę z wykonywaniem pracy zawodowej. Praca nie może jednak kojarzyć się wyłącznie z obowiązkami. Każdy wiek ma swoje prawa i czy to młodszy, czy starszy – wszyscy chcą czerpać przyjemność z życia. W ramach „pozazawodowych atrakcji” spółdzielnia proponuje uczestnictwo w kongresach kobiet, zajęcia taneczno-ruchowe, a dla wymagających okresowego leczenia – wyjazdy na turnusy rehabilitacyjne.

6. **Filter Service** to przedsiębiorstwo, które ma status zakładu pracy chronionej i w którym nie ma rady pracowniczej. Prowadzi politykę personalną wykluczającą dyskryminację pracowników ze względu na wiek. Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 200 pracowników, z których 41% jest w wieku 46 lat lub więcej. Wszyscy pracownicy biorą udział w okresowych szkoleniach pozwalających na dostosowanie ich wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych w procesie produkcji. Przedsiębiorstwo stara się też budować dobrą atmosferę w pracy. Na przykład chętnie przyjmuje do pracy całe rodziny, co wpływa stabilizująco na zatrudnienie, a ponadto pozwala na tworzenie „grup wsparcia”, co jest szczególnie istotne w przypadku osób starszych i niepełnosprawnych. Firma docenia wiedzę i doświadczenie pracowników, którzy odeszli na emeryturę i dlatego zachęca ich do powrotu. Większość osób, które odeszły na emeryturę, wraca do firmy po pewnym czasie i pracuje na część etatu. Jednym z czynników, które o tym decydują, jest proponowany przez Filter Service pakiet świadczeń zdrowotnych, a w razie potrzeby również rehabilitacyjnych. Dodatkową zachętą jest gotowość firmy do dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika dotyczących ergonomii. Filter Service korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku emerytalnym, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach średniego i wyższego szczebla, powierzając im pełnienie roli mentora. Osoby te czują się docenione przez firmę i są wobec niej bardziej lojalne, a jednocześnie praca w charakterze mentora dodaje im energii, co jest ważnym wsparciem w trudnym procesie przechodzenia na emeryturę.

POZAZAWODOWA AKTYWNOŚĆ POLAKÓW 50+

Koncepcja aktywnego starzenia się zakłada zapewnienie jednostce możliwości bycia jak najdłużej społecznie produktywną⁷⁸. Społeczna produktywność definiowana jest jako każda aktywność, która wytwarza dobra i usługi, niezależnie, czy opłacana czy nie, włączając taką aktywność jak praca domowa, opieka nad dziećmi, wolontariat, pomoc rodzinie i przyjaciołom.

Działalność społeczna osób starszych może przyjmować różne formy. Wymienić wśród nich można zaangażowanie w ramach organizacji pożytku publicznego, uniwersytetów trzeciego wieku, rad seniora, klubów seniora, wspólnot lokalnych (w tym działających przy kościołach i związkach wyznaniowych), organizacji branżowych, działań samopomocowych, różnorodnych towarzystw społeczno-kulturalnych czy kół gospodyń wiejskich. W Polsce osoby powyżej 50. roku życia należą do grupy, która jest najmniej aktywna na polu społecznym. Także w porównaniu z osobami w podobnym wieku zamieszkującymi inne kraje europejskie ich aktywność społeczna jest niewielka. Ze względu na rosnącą

⁷⁸ Dane do tego rozdziału zaczerpnięto z Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013, http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/Rzadowy%20Program%20ASOS_2012-2013.pdf.

liczbę osób w wieku 50+ w kolejnych latach w tej grupie można upatrywać zwiększania się potencjalnych zasobów aktywności społecznej.

Uniwersytet Trzeciego Wieku (UTW)

UTW są instytucjami, których głównym celem jest edukacja osób starszych. Jest to formuła działalności edukacyjnej, która przyczynia się do zaspokajania potrzeb seniorów dotyczących: samokształcenia, poznawania środowiska, poszerzania wiedzy i umiejętności, wykonywania społecznie użytecznych działań, wypełniania wolnego czasu, utrzymywania więzi towarzyskich, stymulacji psychicznej i fizycznej, a czasem nawet możliwości realizacji młodzieńczych marzeń.

Innymi celami UTW są: rozwój intelektualny, społeczny, aktywność fizyczna osób starszych, wspieranie poszerzania wiedzy i umiejętności seniorów, ułatwianie kontaktów z instytucjami (np. służba zdrowia, ośrodki kultury, ośrodki rehabilitacyjne) angażowanie słuchaczy w aktywność sportową i turystyczną oraz w aktywność na rzecz otaczającego ich środowiska. Ponadto pełnią istotną rolę na rzecz podtrzymywania więzi społecznych i komunikacji międzyludzkiej wśród seniorów.

UTW, podobnie jak wolontariat, wspomagają budowanie kapitału społecznego. Kontakt z innymi osobami oraz budowanie relacji ma pozytywny wpływ na poczucie bycia potrzebnym, kondycję zdrowotną itp. Dlatego tak ważne jest włączenie osób starszych do społeczeństwa, m.in. poprzez zaangażowanie społeczności lokalnych. Oferta edukacyjna dla osób starszych obejmuje różne dziedziny (zdrowie, prawo, gospodarka) oraz zajęcia ruchowe. Jednak edukacja w sferze nowych technologii (obsługa komputera, korzystanie z sieci Internet) stanowi często początek procesu edukacji oferowanej osobom starszym. Rozwój umiejętności i kompetencji seniorów w tym zakresie zwiększa znacząco zakres ich uczestnictwa w życiu społecznym.

Kompetencje cyfrowe osób starszych

Jednym z wyzwań dla szerszego włączenia osób starszych w sferę aktywności obywatelskiej jest wzmocnienie ich kompetencji cyfrowych i zmniejszanie poziomu tzw. e-wykluczenia. W tym celu konieczna jest zarówno reforma edukacji, transformacja systemu uczenia się przez całe życie, budowanie kompetencji cyfrowych osób starszych w ramach edukacji formalnej i nieformalnej, jak i zmiana przyzwyczajeń i przezwyciężenie obaw osób w tym wieku.

Jedną z barier korzystania z technologii cyfrowych dla osób starszych mogą stanowić koszty dostępu do tych usług (w stosunku do wysokości świadczeń emerytalnych i rentowych). Charakterystyczne dla Polski jest istnienie dużego rozwarstwienia w poziomie rozwoju społeczeństwa cyfrowego. Jedyne nieco ponad połowa Polaków korzysta z Internetu. W społeczeństwie cyfrowym uczestniczą przede wszystkim osoby młodsze, natomiast wykluczone z niego są osoby starsze. Żyją one w dużej mierze nadal w rzeczywistości analogowej, czego dowodzi fakt, że z Internetu korzysta w tej grupie wieku jedynie około 20% osób. W wielu przypadkach nie czują one nawet potrzeby korzystania z sieci i w mniejszym stopniu używają innych technologii cyfrowych.

Powszechne wykorzystanie technologii cyfrowych jest niezbędnym warunkiem odpowiedniej jakości indywidualnego życia oraz stworzenia wystarczającego potencjału rozwojowego dla całego społeczeństwa. Poprawa kompetencji cyfrowych osób starszych jest także istotna ze względu na wyzwanie związane z polepszaniem jakości życia na wsi.

Integracja wewnątrz- i międzypokoleniowa

Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015 (SWRSO) to długofalowy dokument mający na celu kształtowanie procesu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. SWRSO stanowi instrument realizacji polityki rozwoju w zakresie rozwoju zachowań prospołecznych wspólnot lokalnych oraz budowy i umacniania struktur

społeczeństwa obywatelskiego. Celem strategii jest wzmocnienie podmiotowości obywateli i ich wspólnot oraz stworzenie warunków dla rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego.

Strategia zakłada na lata 2009-2015 zwiększenie aktywności społecznej promującej integrację wewnątrz- i międzypokoleniową, poprzez konkretne zadania, takie jak:

1. Aktywność społeczna, w tym wolontariat osób starszych.
2. Aktywność fizyczna oraz aktywność turystyczno-rekreacyjna osób starszych.
3. Zajęcia w obszarze kultury, w tym angażujące różne pokolenia.
4. Budowanie sieci społecznych, w tym wolontariat wewnątrz- i międzypokoleniowy.
5. Przeciwdziałanie e-wykluczeniu.

Również Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013 zakłada działania związane z pozazawodową aktywnością Polaków 50+:

- dofinansowanie rozwoju oraz powstania nowej oferty edukacyjnej dla osób starszych, zwiększenie dostępu do zajęć edukacyjnych w ramach już istniejących oraz nowo utworzonych organizacji m.in. na terenach defaworyzowanych, przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury oświatowo-kulturalnej dla osób starszych;
- wspieranie różnych form edukacji i uczenia się na rzecz poprawy umiejętności osób starszych, w tym zwłaszcza umiejętności cyfrowych oraz szczególnie w odniesieniu do osób pozostających w niekorzystnej sytuacji finansowej/ życiowej;
- podnoszenie jakości personelu zajmującego się zawodowo i ochotniczo aktywizacją społeczną osób starszych;
- dofinansowanie innych form aktywności społecznej osób starszych;
- zwiększenie oferty oraz podniesienie jakości usług społecznych dla osób starszych, w tym dostosowanie tej oferty odpowiednio do potrzeb i możliwości starszych osób niepełnosprawnych lub o ograniczonej sprawności ruchowej.

PODSUMOWANIE

Zmiany demograficzne, jakie obserwujemy w Polsce od kilkunastu lat, znaczny spadek narodzin dzieci, pozyskiwanie pracy przez młodych, wykształconych ludzi na terenie UE oraz całego świata, wzrost długości życia – wszystkie te czynniki nieuchronnie zmieniają strukturę naszego kraju i grożą poważnym niedoborem pracowników. Katastrofalne skutki może odnieść szybko postępujący proces wczesnej dezaktywizacji zawodowej osób starszych. Od kilku lat w naszym kraju prowadzone są działania mające na celu wprowadzenie dłuższej aktywności zawodowej Polaków 50+, gdyż w najbliższej przyszłości właśnie wśród nich będziemy upatrywać główną siłę zasilającą naszą gospodarkę krajową.

Na tle innych krajów UE Polska nie wypada dobrze, jeśli chodzi o zatrudnianie i utrzymywanie pracowników w wieku poprodukcyjnym. Konieczne jest wdrożenia kultury zarządzania wiekiem w wielu organizacjach, które mogłyby czerpać ogrom profitów z przyjmowania do pracy osób w wieku 50+. Małymi krokami Polska wchodzi w nową erę – erę pracownika 50+. Potrzebne są jednak do tego dobrze wypracowane praktyki i metody aktywizacji osób w tym wieku. W trakcie analizy programów skierowanych do pracowników 50+ natknijemy się na program rządowy, zakładający długofalowe działania mające na celu poprawę aktywności zawodowej Polaków, znajdziemy całą gamę programów finansowanych ze środków unijnych i dedykowanych temu zagadnieniu oraz międzynarodowy program, który w szerokim partnerstwie realizował założenia przeciwdziałania wykluczeniu z rynku pracy m.in. ze względu na wiek.

Wspólnym mianownikiem działań w na każdym szczeblu – czy to rządowym, czy lokalnym jest wypracowanie dobrych praktyk, czyli uniwersalnych zasad, które mogą zostać w przyszłości wykorzystane w innych organizacjach. Nie

bez znaczenia jest również aktywność społeczna osób starszych. Wszelka działalność w ramach wolontariatów, UTW czy też aktywność w różnych dziedzinach doszkalania się przekłada się na aktywność zawodową. Wraz ze wzrostem doświadczenia pozyskanego w nowych szkoleniach rośnie samoocena, której często brak osobom starszym w zetknięciu z młodym pokoleniem na polu zawodowym. Profesor Dominika Maison z Wydziału Psychologii UW w niedawno wydanej książce *Polak w świecie finansów* pisze, że dłuższej pracy sprzyjają sprawy pozornie z tym niezwiązane i wymienienia tu: motywację, kondycję, samoocenę oraz wsparcie⁷⁹.

Wydaje się więc być zasadne stwierdzenie, że aktywizacja zawodowa pracowników 50+ to zagadnienie wielopłaszczyznowe, które najlepiej sprawdza się, gdy wdrażamy kombinację działań z zakresu konkretnej wiedzy, motywacji i rozwoju osobistego.

BIBLIOGRAFIA

- Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy, (red.) Schimanek T., Akademia rozwoju filantropii w Polsce, Warszawa 2010
- Liwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PAPR, Warszawa 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf>
- Maison D., *Polak w świecie finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
- Rządowy program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013, Warszawa 2012, http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/Rzadowy%20Program%20ASOS_2012-2013.pdf
- Schimanek T., Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii, Zgorzelec 2011, http://www.50plus.dwup.pl/upload/file/Tomasz_Schimanek_PL.pdf
- Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w latach 2010-2011, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2012
- Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015, Warszawa 2008, <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009-2015.pdf>
- Szatur-Jaworska B., Wieloznaczność kategorii 50+ w polityce społecznej. Polityka społeczna wobec 50+, a polityka społeczna wobec seniorów. Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa 2012, http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Katowice_prof.%20szatur.pdf
- Turek K., Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku, PARP, Warszawa 2012
- Załącznik nr 5. Karty projektów skierowanych do osób 50+/45+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009: http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Zalacznik_nr_5.pdf

⁷⁹ Maison D., *Polak w świecie finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.



IV. Przykłady dobrych praktyk aktywizacji zawodowej osób 50+ w obszarze ICT w krajach Unii Europejskiej

WSTĘP

Zasady polityki zatrudnienia osób starszych, mające zapewnić im dostęp do pracy i różnych form wsparcia w jej znalezieniu i utrzymaniu oraz zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek w obszarze rynku pracy, są wyraźnie określone w dokumentach unijnych. Długofalowe cele tej polityki – to stymulacja aktywności zawodowej i zwiększenie zatrudnienia osób starszych poprzez stałe podnoszenie ich kompetencji ułatwiających dostęp do rynku pracy. Oczekiwana i bezwzględnie konieczna reforma europejskiego rynku pracy nie jest możliwa bez edukacji i umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami ICT (ang. *Information and Communications Technologies*, ICT). Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych powoduje, iż funkcjonujemy w nowoczesnym społeczeństwie informacyjnym, opartym na wiedzy, co wpływa na styl życia i wszystkie jego dziedziny. Sprawia też, że zmieniają się oczekiwania wobec pracowników.

Starsi pracownicy, mimo tego, że wnoszą bezcenne doświadczenie i niejednokrotnie wyróżniają się takimi zdolnościami jak planowanie zorientowane na cele oraz myślenie koncepcyjne, często spotykają się ze zjawiskiem tzw. dyskryminacji ze względu na wiek, powodującej wiele problemów, którym trudno im sprostać. Dla nich problemem jest to, że posiadanie dotychczas zdobytego wykształcenia staje się często niewystarczające i niezbędne jest zdobycie nowych kwalifikacji, umiejętności oraz wiedzy, co często napotyka na opór wynikający z różnych barier psychologicznych i stawia starszych pracowników na straconej pozycji. Nie bez znaczenia jest też fakt trudniejszego dostępu do oferty szkoleniowej dla tej grup pracowników oraz niedostosowanie istniejącej oferty do ich indywidualnych potrzeb. Starsi pracownicy, wobec braku umiejętności w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami ICT często mają trudności z dotrzymaniem kroku tym młodszemu w obszarze postępujących zmian technologicznych, co z kolei powoduje niską samoocenę i trudności w odnalezieniu się w nowej sytuacji. Te czynniki decydująco przyczyniają się do tak niskiego współczynnika aktywności zawodowej osób 50+ na europejskim rynku pracy.

Aby temu sprostać i zachęcić starszych pracowników do pozostania aktywnymi zawodowo, konieczne jest umożliwienie im nabycia nowych umiejętności jak również podnoszenie poziomu wiedzy i tych kwalifikacji, które już posiadają. Ponieważ żyjemy obecnie w tzw. społeczeństwie informacyjnym, mającym stały dostęp do Internetu i korzystającym z pośrednictwa nowych technologii do wymiany informacji, konieczne staje się włączenie osób starszych do tego społeczeństwa, poprzez nabycie kompetencji informatycznych i korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Techniki i technologie informacyjno-komunikacyjne mają ogromny wpływ na strefę zatrudnienia osób starszych, wspierając system edukacji i aktywność starszych pracowników, przełamując stereotypy dotyczące korzystania z nowych technologii, a tym samym zapobiegając tzw. wykluczeniu cyfrowemu (e-wykluczeniu), spowodowanemu niewielką wiedzą na temat ich zastosowania oraz brakiem kompetencji w ich użytkowaniu. To właśnie ICT oraz ich rozwój przyczyniają się do tego, że pracownicy 50+ nabywają nowe umiejętności i podnoszą swoje kompetencje, nieustannie je doskonaląc. Dzięki temu mają ułatwiony dostęp do rynku pracy, przyczyniając się do wzrostu wskaźnika produktywności zatrudnienia⁸⁰.

W Europie są różne sposoby efektywnej aktywizacji zawodowej osób 50+. Legislacja unijna daje ramy prawne do finansowania i realizacji wielu przedsięwzięć w postaci badań, projektów i programów dotyczących sytuacji ludzi starszych na europejskim rynku pracy. W praktyce, poszczególne kraje członkowskie wypracowały różne instrumenty realizacji polityki zatrudnienia osób starszych, umożliwiające skuteczną promocję aktywności osób starszych w obszarze zatrudnienia i ich edukacji na szczeblu lokalnym i regionalnym. Każde państwo członkowskie wypracowuje rozwiązania odpowiadające zarówno specyfice swojego kraju, jak i realnym możliwościom ich realizacji. Występują więc różnice zarówno w dynamice tych działań jak i ich efektach, jednak cel przyświecający wszystkim

⁸⁰ *„Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec Internetu, Raport Otwarcia Koalicji Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojrzałość w sieci”, (red.) Batorski D., Zajac J.M., UPC Polska.*

w obszarze polityki zatrudnienia jest jeden – zwiększyć aktywność osób 50+ w ogólnej strukturze zatrudnienia.

Istotną rolę do odegrania ma Unia Europejska, z której środków współfinansowanych jest wiele konkretnych działań i programów realizowanych w państwach członkowskich, stąd też państwa członkowskie, oprócz lokalnie wdrażanych programów rządowych mogą też liczyć na dofinansowania z funduszy unijnych do szkoleń i warsztatów zawodowych. Ich ukończenie w zdecydowanej większości przypadków pozwala na zwiększenie atrakcyjności danego pracownika dla potencjalnego pracodawcy. W ramach wielu europejskich programów dofinansowania wspierane są innowacyjne projekty i inicjatywy edukacyjne w obszarze ICT, dotyczące aktywności osób starszych na rynku pracy. Badania wykazują, że szkolenie osób starszych w obszarze ICT jest dużo trudniejsze niż w przypadku młodszych pracowników⁸¹. Grupa docelowa 50+ jest grupą specyficzną, wymagającą szczególnego podejścia, aby realizacja zamierzonych celów przyniosła określony efekt. Należy do pokolenia, które w większości nie nauczyło się radzić sobie z ICT w trakcie szkolnej edukacji, dlatego też przedstawiciele tej grupy w większości nie posiadają ani podstawowego wykształcenia z zakresu ICT, ani praktycznego doświadczenia w korzystaniu z nowoczesnych technologii. Jest to pierwszy poważny problem grupy docelowej w porównaniu z młodszych grup wiekowych na europejskim rynku pracy.

Ponadto, starsi pracownicy mają różne potrzeby szkoleniowe i możliwości przyswajania wiedzy⁸², dlatego też model szkolenia starszych pracowników powinien być zaplanowany ze szczególną starannością, a twórca systemu szkolenia osób starszych powinien nie tylko przeprowadzić właściwą identyfikację celów, ale wziąć też pod uwagę obniżoną zdolność percepcji osób 50+ przy opracowaniu metodologii nauczania oraz możliwej formy zachęty do udziału w szkoleniach.

Jest więc oczywiste, że skuteczne szkolenie pracowników 50+ wymaga specjalnie wyszkolonej kadry o bardzo wysokich kwalifikacjach i cechach interpersonalnych.

Poniżej kilka przykładów dobrych praktyk w różnych państwach europejskich.

AN EMPIRICAL STUDY ON OLDER EMPLOYEES TRAINING ON ICT⁸³ (Model wspierający zaplanowanie i wprowadzenie w życie szkolenia starszych pracowników w obszarze ICT)	
Źródło finansowania	EFS
Realizator	Department of Digital Systems, University of Piraeus, Piraeus, Greece, CISUC, University of Coimbra, Portugal Department of Digital Systems, University of Piraeus, Piraeus, Greece Department of Digital Systems, University of Piraeus, Piraeus, Greece Department of Management, University of Bocconi, Milan, Italy
Źródło informacji	http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2010/Proceedings/Accepted%20Refereed%20Papers/C19.pdf
Termin realizacji	
Grupa odbiorców	Starsi pracownicy z różnych krajów biorących udział w badaniu (Wielka Brytania, Grecja, Portugalia, Hiszpania).
Podejmowane	Przeprowadzono rozmowy z potencjalnymi kandydatami, identyfikując ich potrzeby szkole-

⁸¹ Bosman E.A., Charness N., *Age-related differences in skilled performance and skill acquisition*, w: *Perspectives on cognitive change in adulthood and aging*, (red.) Blanchard-Fields F., Hess M., McGraw-Hill, New York 1996, <http://www.jimdavies.org/summaries/bosman1996.html>.

⁸² Themistocleous M., Koumaditis K., Mantzana V., Morabito V., *An empirical study on older employees training on ICT*, European and Mediterranean Conference on Information Systems 2010, <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2010/Proceedings/Accepted%20Refereed%20Papers/C19.pdf>.

⁸³ Tłumaczenie własne materiałów pochodzących z artykułu: Themistocleous M., Koumaditis K., Mantzana V., Morabito V., *An Empirical Study On Older Employees Training On ICT*, European and Mediterranean Conference on Information Systems 2010, <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2010/Proceedings/Accepted%20Refereed%20Papers/C19.pdf>.



działania	niowe. Po opracowaniu ścieżki szkoleniowej, uczestnicy wyrazili zainteresowanie poszczególnymi kursami wybierając jeden albo dwa. - Powstały: - dwie grupy szkoleniowe w obszarze: Strategii IT - uczestnicy z Wielkiej Brytanii - uczestnicy z Wielkiej Brytanii, Grecji, Hiszpanii - jedna grupa szkoleniowa w obszarze SOA (Service Oriented Architecture) – Grecja Każda grupa liczyła 10-14 uczestników. W początkowej fazie wszyscy uczestnicy mieli podobny program szkoleniowy, który zapoczątkowało 3-godzinne spotkanie, omawiające metody szkolenia – tradycyjną w klasie, on-line i łączoną. Zaprezentowano też różne formy współpracy i podstawowe założenia projektu. W tej fazie projektu odbyło się praktyczne szkolenie komputerowe. Realizowane w ramach projektu kursy on-line były wspomagane przez platformę Moodle, która umożliwiała przeprowadzenie lekcji wideo i wykorzystanie prezentacji PowerPoint. Lekcje wideo zorganizowano przy użyciu Camtasia Studio Tool. Pozostały czas trwania kursu został zorganizowany w następujący sposób: - studenci uczestniczyli w sesjach szkolenia on-line (przez następne 25 godzin). Trenerzy użyli tu tzw. podejścia samouczącego - brali udział w 72-godzinnych samodzielnych studiach - uczestniczyli w forum – gdzie istniała możliwość rozmowy z trenerami, wymiany doświadczeń, zadawania pytań – tzw. podejście współpracy - przygotowywali i dostarczali prace oraz wymieniali komunikaty – współpraca z nauczycielami w dowolnej wybranej formie – przez chat, forum, e-mail.
Efekty	Uczestnicy badania pozytywnie ocenili zaproponowane rozwiązania i uznali je za bardzo przydatne. Zdecydowana większość – 33 z 38 badanych stwierdziła, że dzięki zaproponowanemu rozwiązaniu byli w stanie udoskonalić swoje umiejętności.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	- Projekt służył podniesieniu kompetencji w obszarze ICT. - Projekt przyczyniał się do aktywizacji zawodowej osób dotkniętych zachodzącymi w Europie zmianami demograficznymi. - Uczestnicy projektu pozytywnie ocenili interakcję z nauczycielami – atmosfera wsparcia okazała się być bardzo ważna. - Wyniki projektu zostały zaprezentowane na międzynarodowej konferencji Systemów Informatycznych w 2010 roku.

KEMP – KEEP EMPLOYMENT BY DEVELOPING E-SKILLS (Utrzymaj zatrudnienie, rozwijając kwalifikacje z zakresu IT)	
Źródło finansowania	Fundusze Komisji Europejskiej – Program Grundtvig
Realizator	Realizacja w partnerstwie 7 krajów UE: Portugalia, Austria, Czechy, Niemcy, Polska, Hiszpania.
Źródło informacji	http://www2.spi.pt/kemp/welcome_PL.htm http://www2.spi.pt/kemp/Brochures/Brochura_PL.pdf http://www2.spi.pt/kemp/Kemp%20Course%20Implementation%20guide/KEMP%20Przew



	odnik%20-%20Wprowadzenie%20do%20Kursu_PL.pdf.
Termin realizacji	grudzień 2007 – listopad 2009
Grupa odbiorców	Bezpośrednimi beneficjentami projektu byli starsi obywatele pracujący w MŚP w sektorze usług, posiadający niewielkie umiejętności z zakresu ICT, przed którymi stawiano wyzwania związane z wykorzystaniem narzędzi i usług ICT, przez co groziło im bezrobocie.
Podejmowane działania	• Celem projektu było uświadomienie aktywnym pracownikom powyżej 45. roku życia z sektora usług MŚP w Europie, jak ICT i Internet mogą ułatwiać życie zawodowe. • Przeprowadzono kursy szkoleniowe w obszarze technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz Internetu. • Dokonano analizy potrzeb szkoleniowych z zakresu IT. Przeprowadzono ankiety wśród starszych pracowników 45+ oraz rozmowy z dostawcami usług IT. Na podstawie ich wyników dokonano analizy potrzeb szkoleniowych z zakresu IT. • Stworzono poradnik dobrych praktyk. • Przeprowadzono kurs pilotażowy o zakresie europejskim. Kurs pilotażowy KEMP został przeprowadzony w Madrycie w Hiszpanii w dniach 23-27 marca 2009 roku. W trakcie jego trwania do dyspozycji uczestników (pracownicy 45+) oddano materiały w postaci programu nauczania (podręcznik dla uczniów) oraz wytyczne dla instruktorów (podręcznik dla nauczyciela). W kursie pilotażowym udział wzięło 11 uczestników z 6 krajów europejskich, których poproszono między innymi o ocenę zajęć, treści i materiałów. Utworzono atrakcyjny kurs szkoleniowy dotyczący umiejętności ICT – kurs końcowy KEMP. Międzynarodowy kurs KEMP, dotowany z programu Grundtvig, odbył się w dniach 5-9 października 2009 roku we Florencji, w ramach kursów doskonalenia zawodowego Grundtvig. Został utworzony na podstawie rezultatów europejskiej analizy potrzeb szkoleniowych przeprowadzonej na grupie osób powyżej 45. roku życia, pracujących w MŚP sektora usług. Dla uczestników przygotowano następujące materiały: • Podręcznik wdrażania kursu pilotażowego – definiujący plan strategiczny oraz wyjaśniający, jak organizować, promować i skutecznie wdrażać działania szkoleniowe na poziomie europejskim. Może również być wykorzystany w przyszłości jako źródło informacji dla działań szkoleniowych przeznaczonych dla konkretnych grup i wydarzeń szkoleniowych o wymiarze ogólnoeuropejskim. • Podręcznik dla trenerów – pomoc dla trenerów w przygotowaniu i wdrażaniu kursu, zawierający szczegółowe opisy modułów, sposoby prowadzenia zajęć oraz wymogi techniczne. • Podręcznik dla uczniów – przedstawiający informacje na temat projektu KEMP, założeń kursu, sześciu modułów tematycznych podzielonych na lekcje, a także zestaw podstawowych terminów, listę źródeł i ciekawych linków. Celem kursu KEMP było wsparcie praktycznego wykorzystania ICT i Internetu, w celu poprawienia jakości życia zarówno zawodowego, jak i osobistego uczestników 45+.
Efekty	Program KEMP, poprzez nabywanie przez uczestników nowych kompetencji, przyczynił się do promocji kreatywności, konkurencyjności, zdolności do zatrudnienia i prowadzenia własnej działalności. Miało to pozwolić starszym pracownikom lepiej przygotować się do funkcjonowania w nowym społeczeństwie informacyjno-komunikacyjnym.



	Wyniki oceny kursu pilotażowego były bardzo pozytywne. Uczestnicy wyrazili duże zadowolenie z kursu, który został uznany za bardzo przydatny i dobrze przygotowany. Większość uczestników potwierdziła nabycie nowej wiedzy i umiejętności, które mogą przyczynić się do ułatwienia różnych aspektów ich życia zarówno zawodowego, jak i osobistego. Podczas oceny uczestnicy zwrócili uwagę na następujące pozytywne strony kursu KEMP: • możliwość wykorzystania podręcznika dla uczniów, który okazał się przydatny zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym • konstrukcja ćwiczeń zachęcająca uczestników do aktywnego udziału w ich rozwiązywaniu • oryginalność oferty umiejętności internetowych Przykładowe komentarze uczestników dotyczące kursu pilotażowego KEMP⁸⁴: (1) „Tematyka kursu jest niezwykle interesująca; moja wiedza w tym zakresie była bardzo podstawowa, a teraz już znam nowe możliwości jej wykorzystania”. (2) „Udział w kursie spełnił moje oczekiwania”. (3) „Metodologia nauczania jest bardzo konkretna i dobrze dobrana. Myślę, że osoby, które nie korzystają z technologii ICT mogą uczyć się również z podręcznika, który jest bardzo konkretny”.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Partnerstwa projektu zebrały przykłady kilku dobrych praktyk metodologii szkoleniowych i technik nauczania, skierowanych do konkretnej grupy docelowej, aby końcowe rezultaty lepiej odpowiadały potrzebom szkoleniowym i charakterystyce grupy docelowej projektu. • Treści i ścieżki szkoleń zostały przygotowane po dogłębnej analizie dobrych praktyk innych projektów, celem dopasowania ich do potrzeb i oczekiwań odbiorców. • Moduły szkoleniowe zawierały informacje o tym, dlaczego dany temat jest potrzebny i podawał przykłady praktycznego wykorzystania danych umiejętności, co motywowało uczestników do aktywnego uczestnictwa. • Lekcje kończyły się krótkim podsumowaniem, listą kluczowych terminów, ciekawych linków i źródeł, co dodatkowo pomagało zrozumieć temat. • Zorientowanie na zdobywanie umiejętności praktycznych i ich wykorzystywanie. • Scenariusze zajęć zainspirowane realistycznymi przypadkami, co wpływało na efektywniejsze przyswajanie poznanych treści.

HISZPANIA

Według danych Eurostatu, Hiszpania jest krajem o jednym z najniższych wskaźników zatrudnienia starszych pracowników, szczególnie kobiet w UE (wiek 55-64) – 19,34 % w roku 2008. Wczesne przechodzenie na emeryturę jest kulturową tradycją w Hiszpanii, jednak rząd w ostatniej dekadzie wprowadził środki przeciwdziałania temu zjawisku, łącznie z rozwiązaniami legislacyjnymi mającymi na celu zakaz dyskryminacji ze względu na wiek. Wiek emerytalny, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, w 2011 roku został podwyższony do 67. roku życia. Do zatrudniania osób po 45. roku życia rząd zachęca ulgami finansowymi, a władze regionalne od wielu lat realizują Integralny Program na rzecz Zatrudniania osób 45+, którego celem jest zwiększenie szansy na zatrudnienie osób bezrobotnych w tym wieku.

⁸⁴ Za http://www2.spi.pt/kemp/Pilot%20Course%20Evaluation%20summary/PC%20evaluation%20summary_PL.pdf.

W związku z sytuacją panującą na rynku pracy i europejskim trendem wzrostu zatrudnienia starszych pracowników do roku 2020 (zgodnie ze strategią Europa 2020), w Hiszpanii podejmuje się coraz więcej inicjatyw mających na celu szkolenie i poprawę kwalifikacji starszych pracowników. Organizacje non profit angażują się w politykę aktywnego starzenia i zatrudnienia osób starszych, jak np. ADDECO FOUNDATION (Fundacja ADDECO), inicjując programy na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób 45+. Publiczne instytucje zatrudnienia z każdego regionu opracowują strategie i programy służące promowaniu aktywnego starzenia oraz dłuższej aktywności zawodowej. Wdrażanie tego typu działalności wspomagają regionalne programy EFS oraz inicjatywy promujące kursy adaptacyjne i szkolenia dla starszych pracowników, szczególnie w takich regionach, jak Katalonia, Kastylia-La-Mancha, Andaluzja i kraj Basków.

Poniżej znajduje się opis dwóch wybranych projektów:

MULTIPLICA	
Źródło finansowania	EQUAL
Realizator	CTIC – fundacja non-profit
Źródło informacji	http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/resources/Multiplica.pdf http://www.esfage.eu/network-products/spain/education-and-training/projects/multiplica .
Termin realizacji	2005–2007
Grupa odbiorców	Pracodawcy i instytucje rynku pracy.
Podejmowane działania	Projekt dotyczył sfery zarządzania wiekiem, która jest priorytetem dla regionalnych władz oraz rządu Hiszpanii. Miał na celu przeprowadzenie szkoleń ICT wśród pracowników (w tym 45+), zagrożonych utratą pracy oraz rozwinięcie zdolności pracowników i pracodawców w obszarze ICT i nowych technologii. Miał pomóc biznesowi, szczególnie MŚP, stać się bardziej konkurencyjnym poprzez zastosowanie ICT. Przeprowadzono wewnętrzne audyty w firmach w celu ustalenia, w jakim zakresie używane były technologie ICT oraz poziomu umiejętności pracowników w ich zastosowaniu i zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy. Wśród pracowników przeprowadzono indywidualnie dostosowane kursy informatyczne z bazowych umiejętności e-biznesu, jak również szkolenia e-learningowe, dopasowane do możliwości czasowych uczestników. Ci uczestnicy szkolenia, którzy nie mieli dostępu do Internetu w domu, mieli do dyspozycji telecentra, udostępnione przez Fundację ITIC, zarządzającą telecentrami w regionie. W ramach projektu przeprowadzono wiele akcji promocyjnych: spotkania zarówno z pracownikami, jak i z kadrą zarządzającą, ze stowarzyszeniami biznesowymi i firmami produkującymi we wdrażaniu nowoczesnych technologii, konferencje i seminaria.
Efekty	• Dzięki programowi wprowadzono program certyfikujący e-Firma oraz certyfikat e-Firma. • W seminariach programowych uczestniczyło 708 osób, 742 osoby uczestniczyły w kursach e-learningu, z których 408 otrzymało e-certyfikaty. 58 uczestników wzięło udział w szkoleniach dla MŚP. • 230 firm zostało ocenionych pod względem stosowania ICT i udzielono im stosownych porad. 44 firmy otrzymały certyfikaty e-Firma.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Projekt zwiększył świadomość w sprawie problemów związanych z zarządzaniem wiekiem zarówno wśród managerów, jak i pracowników w regionie.



- Pracownicy 45+ rozwinęli swoje umiejętności w obszarze ICT dostosowane do ich potrzeb.
- Regionalne samorządy wykorzystały efekty projektu w nowych przedsięwzięciach, projekt został również wdrożony w kilku innych hiszpańskich regionach.

ADAPTATIC CLM	
Źródło finansowania	EQUAL
Realizator	Rada Miasta La Mancha (Hiszpania). Przedsięwzięcie zostało utworzone na podstawie umowy podpisanej przez różne podmioty działające w prowincji Ciudad Real w regionie La Mancha, m.in. Miejską Fundację Promocji Gospodarczej, Federację Biznesu Castilla La Mancha, Stowarzyszenie Rodzin i Kobiet na obszarach wiejskich, Wojewódzką Konfederację Pracodawców CEOE-CEPYME Ciudad Real i inne.
Źródło informacji	http://www2.spi.pt/kemp/Good%20Practices%20Handbook/GP%20Handbook_Final_PL.pdf http://ec.europa.eu/employment_social/ECDB/equal/jsp/dpComplete_2179.html
Termin realizacji	2006–2007
Grupa odbiorców	Beneficjentami programu byli pracownicy MŚP 45+ w rejonie La Mancha (głównie z obszarów wiejskich).
Podejmowane działania	Celem programu było dostosowanie ok. 500 firm MŚP zlokalizowanych w regionie La Mancha i ich pracowników do korzystania z nowych form zarządzania biznesem opartych na ICT, w szczególności stosowanie obowiązujących przepisów odnoszących się do społeczeństwa informacyjnego, cyfrowego podpisu elektronicznego i ochrony danych: • dostosowanie MŚP i ich pracowników do wymogów prawnych i rentowności wymaganej przez społeczeństwo informacyjne, • dostosowanie MŚP do Ustawy 13/1999 z 15 grudnia o Ochronie danych osobowych, • dostosowanie przedsiębiorstw do Ustawy 34/2002 z 11 lipca o usługach w społeczeństwie informacyjnym i handlu elektronicznym, • wdrażanie podpisów elektronicznych, • wdrażanie nowych sposobów organizacji/ zarządzania, opartych na wykorzystaniu NICT (nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych), co pozwala na wzrost wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstw. • pełne wykorzystanie NICT przez MŚP, • poprawa relacji MŚP z dostawcami, klientami, organizacjami itp. przy pomocy NICT, • wdrażanie zasady równych szans pomiędzy kobietami i mężczyznami w oparciu o wykorzystanie NICT, • promowanie społeczeństwa informacyjnego w MŚP. Jednym z pierwszych działań w ramach tego projektu było stworzenie kampanii reklamowej za pośrednictwem spotów i reklam emitowanych cyklicznie w lokalnych mediach – w radiu i telewizji oraz na stronie internetowej projektu.



	Powstały specjalnie na potrzeby projektu film promocyjny Adaptatic został umieszczony na YouTube w sekcji „Science and Technology”⁸⁵. Podjęto różne działania wśród firm MŚP poprzez organizowanie konferencji, warsztatów i innych imprez, rozwinięto portal internetowy do wspierania popularyzacji inicjatywy, przeprowadzono badanie w celu określenia stopnia wykorzystania nowych technologii i zapotrzebowania na szkolenia, usługi doradztwa ekspertów w zakresie wdrażania ICT w przedsiębiorstwach. Stworzono portal internetowy www.adaptatic.org, który służył jako publiczna prezentacja projektu oraz zawierał wszelkie informacje przydatne firmom i beneficjentom. Jeden z partnerów programu – Wojewódzka Konfederacja Pracodawców CEOE-CEPYME Ciudad Real – przeprowadziła badanie zatytułowane: „ICT w małych i średnich przedsiębiorstwach w Ciudad Real”.
Efekty	• Powstały kursy specjalistyczne takie jak np. „Informacja i komunikacja w biznesie”, „Podpis elektroniczny”, „E-marketing” itp. • Jeden z najważniejszych filarów programu opierał się na szkoleniach pracowników na temat dostępu do nowych technologii i ich zastosowania, co miało pozytywnie wpłynąć na poziom profesjonalizmu i umiejętności oraz miało ich przygotować do nowych wymogów na rynku pracy. • Plan szkoleń w ramach projektu przewidywał udział minimum 500 osób, pracujących w MŚP w rejonie La Manacha. • Nawiązanie współpracy z 200 przedsiębiorcami w regionie objętym wsparciem.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Intranet był używany do kontaktów między uczestnikami programu podczas wirtualnych spotkań, umożliwiających wymianę doświadczeń, rozwiązywanie problemów w zakresie stosowania ICT itp. • Stworzenie poradnika dobrych praktyk⁸⁶ w zakresie ICT na CD i rozpowszechnienie go wśród beneficjentów projektu. Wszystkie działania były monitorowane i oceniane pod kątem ich zgodności z założeniami. • Konsultanci współpracowali z ponad 200 przedsiębiorstwami w miastach regionu La Mancha. Ich praca była skoordynowana i opierała się na wspólnej metodologii i narzędziach pracy. Ich głównymi zadaniami było szkolenie, doradztwo i uświadamianie przedsiębiorcom zalet ICT. • Promocja rozwoju lokalnego. • W ramach projektu został utworzony nowy profil zawodowy ADAPTATIC Consultant. • Dzięki działaniom promocyjnym wiele firm wykazało zainteresowanie udziałem w programie. • Szkolenia dostosowane były do każdej firmy indywidualne, prowadzone przez ekspertów i trenerów w zakresie ICT, co pozwoliło na efektywniejszy proces edukacji.

⁸⁵ Film jest dostępny na stronie: <http://www.youtube.com/watch?v=cfnEI3GuGiw>.

⁸⁶ Poradnik dobrych praktyk opracowanych na potrzeby projektu dostępny jest na: http://www2.spi.pt/kemp/Good%20Practices%20Handbook/GP%20Handbook_Final_PL.pdf.

WŁOCHY

Włochy to kraj z jedną z najbardziej rozwiniętych gospodarek w całej Unii Europejskiej, jednak dotkniętych poważnym problemem wysokiego bezrobocia, głównie wśród ludzi młodych, a zwłaszcza absolwentów wyższych uczelni oraz kobiet, szczególnie po 50. roku życia. Niska aktywność zawodowa kobiet 50+ jest włoską specyfiką, podobnie jak w Hiszpanii wynikającą ze społecznej tradycji. Mimo tego, iż działania na rzecz zwiększenia zatrudnienia wśród bezrobotnej młodzieży są w tej chwili absolutnym priorytetem, nie brakuje też inicjatyw dotyczących aktywizacji zawodowej osób 50+, a podejmowane są przede wszystkim na poziomie regionalnym, jako że wskaźnik zatrudnienia tej grupy wiekowej jest nadal zbyt niski.

Osoby 50+, które straciły pracę lub są zagrożone bezrobociem, mają możliwość zwracania się do regionalnych urzędów pracy w celu uzyskania wiedzy na temat ofert umożliwiających powrót na rynek pracy. W regionalnych urzędach pracy zatrudniani są doradcy zawodowi, którzy odpowiadają za opiekę nad osobami w wieku średnim i przedemerytalnym chcącymi powrócić do pracy lub podjąć ją po raz pierwszy. Dla każdej takiej osoby tworzony jest indywidualny program na podstawie jej oczekiwań, umiejętności i wykształcenia oraz doświadczenia. Osoba ta podpisuje umowę z urzędem pracy, który udziela jej niezbędnej pomocy i wskazuje dostępne szkolenia, na przykład w dziedzinie samozatrudnienia.

Władze bogatszych regionów, przede wszystkim na północy kraju, podejmują liczne działania skierowane do tej grupy wiekowej, głównie oferując i finansując różnego rodzaju kursy i szkolenia. Również firmy są coraz bardziej świadome właściwej strategii zarządzania wiekiem, wprowadzając różne innowacyjne rozwiązania dotyczące zatrudniania starszych pracowników.

REFOCUS – SZKOLENIE STARSZYCH PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH	
Źródło finansowania	EFS
Realizator	Koordynator projektu – Uniwersytet Carlo Cattaneo (dyrektorem był prof. Aurelio Ravarini, profesor w Carl Cattaneo). Państwa biorące udział w projekcie: Włochy, Wielka Brytania, Hiszpania, Grecja, Portugalia, Francja.
Źródło informacji	http://www.liuc.it/cmgenerale/default.asp?ssito=125&codice=33 http://www.liuc.it/cmgenerale/centri/cetic/cm/upload/ProfiloRefocus.pdf http://www.liuc.it/cmgenerale/default.asp?ssito=125&codice=34 http://www2.spi.pt/kemp/Good%20Practices%20Handbook/GP%20Handbook_Final_PL.pdf
Termin realizacji	2006–2009
Grupa odbiorców	Starsi pracownicy przedsiębiorstw (głównie przemysł wytwórczy) w wieku 45+.
Podejmowane działania	- Opracowanie nowego modelu szkolenia e-learningowego skierowanego na potrzeby starszych pracowników w obszarze ICT. - Udostępnienie systemu w sieci przez dedykowaną platformę (<i>an open source system</i>), która umożliwiała uczestnikom szkolenia (np. starszym pracownikom z różnych instytucji rozproszonym w różnych częściach regionu), dostęp do materiału multimedialnego, komunikowanie się i współpracę na odległość, rozwiązywanie zadań wskazanych przez trenerów w określonym terminie oraz współpracę z tutorem monitorującym i nadzorującym przedsięwzięcie. - Model został z powodzeniem przetestowany – głównym obszarem testowania wypra-

	cowanego modelu były Włochy.
Efekty	- W ciągu 27 miesięcy trwania projektu REFOCUS odbyło się 760 godzin szkoleń z udziałem 78 starszych pracowników, w obszarze 7 różnych ścieżek dydaktycznych dotyczących innowacyjnych technologii ICT (Architektura zorientowana na usługi i Strategic IT management, SOA). - Projekt uruchomił nowe ścieżki szkoleniowe i inicjatywy informujące o danej kwestii w obszarze ICT starszych pracowników i osoby, które wkrótce dołączą do tej grupy w miejscach pracy. Działanie te mają być prowadzone z pomocą władz publicznych/instytucji zajmujących się zatrudnianiem i opieką społeczną na poziomie krajowym (we Włoszech) i europejskim. - Projekt oparty na systemie SOA skierowany był do 24 starszych pracowników (w wieku 40-55 lat) i obejmował 200 godzin szkolenia, które w 90 % odbywało się przez Internet.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	- Firmy biorące udział w projekcie odniosły również korzyści płynące z oceny umiejętności ich pracowników, która przeprowadzona została na wstępnym etapie poszukiwania uczestników kursów, a także otrzymały darmowe szkolenia dla wybranych pracowników. - Przed rozpoczęciem fazy szkoleń zespół REFOCUS podjął działania motywujące uczestników do aktywnego uczestnictwa w szkoleniu, co przyczyniło się do odniesienia sukcesu zarówno w obszarze osiągnięcia celów szkoleniowych, jak i wysokiego poziomu uczestnictwa i współpracy między uczestnikami, trenerami i tutorami. - Praca na odległość była wspomagana kontaktami bezpośrednimi z trenerami, które dawały możliwość przedyskutowania kluczowych problemów pojawiających się w trakcie pracy i weryfikację osiągniętych rezultatów. - Badania i testy programu wykazały, że efektywne szkolenie wymaga dużych nakładów w celu stworzenia i utrzymania relacji, które pozwolą na naukę opartą na współpracy i motywacji, poprzez takie środki jak coaching, tutoring i monitorowanie działań. - Pracownicy mogli w elastyczny sposób układać terminarz różnych zadań oraz mieli możliwość wymiany doświadczeń również na odległość z różnymi instytucjami ulokowanymi w różnych częściach kraju.

Warto zwrócić uwagę, że na europejskie dobre praktyki, w tym włoskie dotyczące tematyki kształcenia starszych pracowników w obszarze ICT, składają się nie tylko ostatnie projekty wykazujące szereg podobieństw do programu REFOCUS, ale są to też różne inicjatywy i działania zajmujące się profesjonalnym promowaniem starszych pracowników, podejmowane przez różne organizacje non profit, np. stowarzyszenia. Przykładem takiego działania i dobrej praktyki jest działalność Stowarzyszenia „Association Over 40”, którego celem jest nadanie sytuacji pracowników powyżej 40. roku życia, nienadążających za postępującym rozwojem nowoczesnych technologii z powodu zbyt niskich kompetencji, rangi politycznego i społecznego problemu. Osoby takie bowiem są przez to zagrożone wykluczeniem z życia zawodowego lub mają problem z powrotem do niego.

Swoją działalność stowarzyszenie opiera na:

- stworzeniu profesjonalnej sieci biznesowej w poszczególnych regionach objętych problemem;
- nawiązaniu współpracy i partnerstwa z projektami unijnymi promującymi starszych pracowników;
- sieci wymiany z podobnymi inicjatywami, np. innymi włoskimi stowarzyszeniami.



AGEING WORKERS AWARENESS TO RECUPERATE EMPLOYABILITY – AWARE (Świadomość starszych pracowników w zakresie utrzymania zatrudnienia)	
Źródło finansowania	EFS
Realizator	Autonomiczna Prowincja Trydent (Włochy)
Źródło informacji	http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/resources/Ageing%20Workers%20Awareness%20to%20Recuperate%20Employability.pdf
Termin realizacji	2004–2007
Grupa odbiorców	Pracownicy 50+ prowincji Trydent.
Podejmowane działania	Analiza potrzeb szkoleniowych i opracowanie odpowiednich metod szkolenia i uczenia starszych pracowników oraz ich trenerów. Przeprowadzenie badania dynamiki i potrzeb rynku pracy w regionie. Stworzenie grup konsultacyjnych, w skład których wchodziłi lokalni partnerzy. Zorganizowanie konferencji krajowych (Rzym 2007 i 2008 r.), zagranicznych (Finlandia i Hiszpania w 2007 r.) oraz na szczeblu lokalnym (Trydent 2007, 2009 i 2010). Współpraca z partnerami lokalnymi, regionalnymi i europejskimi – uruchomienie ponadnarodowej sieci wymiany dobrych praktyk.
Efekty	• 50 osób uczestniczyło w warsztatach trenerskich. 300 osób (partnerzy społeczni, kadra zarządzająca, organizacje szkoleniowe, konsultanci, eksperci itp.) wzięło udział w warsztatach rozpowszechniających projekt • W latach 2004–2010 odnotowano duży wzrost zatrudnienia pracowników 45+ w prowincji: z 27,3% w 2004 r. do 37,7% w roku 2010. • Zwrócono uwagę na grupę docelową i wciągnięto ją na listę priorytetów kolejnej edycji finansowania projektowego w ramach EFS 2007–2013. • Utworzono tzw. Laboratorium Aktywnego Starzenia „The Active Ageing Lab Net”, mające na celu eksperymentalną wymianę nowych inicjatyw w ramach aktywnego starzenia się i nauki przez całe życie metodą e-learningu.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	• Promocja współpracy na szczeblu lokalnym i regionalnym. • Współpraca licznych instytucji, które razem mogły opracować strategię podwyższenia wskaźnika zatrudnienia starszych pracowników w regionie. • Prowadzenie wśród pracodawców, pracowników i ich reprezentantów (związki zawodowe, związki pracodawców) działań uświadamiających potrzebę wzrostu zatrudnienia starszych pracowników. • Prowadzenie działań edukacyjnych oraz uświadamiających wśród lokalnych (publicznych i prywatnych) trenerów, którzy nie mieli dużego doświadczenia w używaniu narzędzi i metod wymaganych dla szkolenia grupy zawodowej 50+.

Oto przykład dobrych praktyk na poziomie firmy:

UNICREDIT GROUP/ UNICREDIT PRODUZIONI ACCENTRATE (UPA)

Branża: bankowość

Lokalizacja: Włochy

Wielkość firmy/ liczba zatrudnionych: 2197 osób

Adres internetowy: www.upa.unicredit.it

Unicredit Produzioni Accentrate (UPA) powstało w roku 1999, jest działem administracyjnym włoskiej grupy finansowej Unicredit Group, powstałej z fuzji siedmiu największych włoskich banków. Unicredit Group ma swoje oddziały w dziewięciu włoskich miastach m.in. Bolonii, Turynie i Mediolanie. UPA odpowiada m.in. za księgowość, zarządzanie systemem informatycznym czy gromadzeniem danych o działalności firmy. Fuzja największych włoskich banków w jedną grupę finansową przyniosła ze sobą z jednej strony konieczność redukcji zatrudnienia, z drugiej zaś strony stworzyła potrzebę zatrudnienia dużej liczby pracowników odpowiedzialnych za obsługę nowo powstałej wielkiej grupy finansowej. Zamiast zatrudnić nowych, młodych pracowników, firma postanowiła zainwestować w pracowników powyżej 45. roku życia pracujących dla poszczególnych banków wchodzących w skład nowej firmy. Osoby powyżej 45. roku życia stanowią 53% pracowników działu Unicredit Produzioni Accentrate.

DOBRA PRAKTYKA

Tworząc UPA postawiono na dokładne przygotowanie przeniesionych pracowników do nowych zadań i do nowego miejsca pracy. Stworzono jednostkę Unicredit Produzioni Accentrate, która przejmując do swojego działu pracowników, stworzyła pakiet obowiązkowych szkoleń, skierowanych głównie do osób powyżej 45. roku życia. Szkolenia te dają możliwość zdobycia nowych umiejętności oraz poznania nowych strategii pracy, tak aby pracownicy mogli odnaleźć się ponownie w nowej, większej i bardziej złożonej strukturze firmy. Ponadto, w 2004 roku, w turyńskim oddziale grupy, w którym 30% pracowników stanowiły osoby 50+, rozpoczęto pilotażowy program „50+”. Program ten jest specjalnym trzydniowym treningiem podnoszenia efektywności samego procesu uczenia się, co stanowi dodatek i wstęp do każdego cyklu szkoleń. Duży sukces programu „50+” zrealizowanego w Turynie sprawił, że firma zdecydowała się kontynuować ten projekt we wszystkich innych centrach Unicredit Group oraz skierować go do wszystkich swoich starszych pracowników. Dodatkowo, firma cyklicznie mierzy poziom zadowolenia starszych pracowników z pracy i jeśli zachodzi potrzeba dokonywane są zmiany stosownie do potrzeb.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCY

Pracownicy są dobrze przeszkoleni i dzięki temu zwiększa się efektywność i wydajność pracy. Coraz później przechodzi się w firmie na emeryturę, rezultatem czego jest niska rotacja pracowników.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW

Mała grupa pracowników z Mediolanu odmówiła wzięcia udziału w tego typu szkoleniach, ponieważ uznali ją jako pewną formę dyskryminacji ze względu na wiek. Zadowolenie i bardzo pochlebne opinie wyrażane przez pracowników, którzy wzięli jednak udział w szkoleniach pomogła przekonać tych nastawionych negatywnie. Szkolenia zyskały dobrą opinię wśród pracowników całej Unicredit Group. Dodatkowo, specjalne badanie pracowników, uczestniczących w szkoleniach, przeprowadzone przez mediolańskie Laboratorio Armonia (wydział badawczy szkoły zarządzania SDA Bocconi), pokazało, że pracownicy bardziej identyfikują się z firmą, stają się pewniejsi siebie i mają pozytywny wpływ na rozwój firmy. Wyniki ankiet wykorzystanych w tym badaniu pokazują również, iż pracownicy doceniają to, że firma postawiła na ich doświadczenie i profesjonalizm.

NIEMCY

Obecnie liczba osób czynnych zawodowo w Niemczech w wieku starszym wynosi 57,7%, czyli znacznie więcej niż w innych krajach europejskich, jednak w celu osiągnięcia założeń strategii Europa 2020 konieczna jest aktywizacja zawodowa osób 50+⁸⁷.

Niemieckie prawo reguluje konkretne formy wsparcia dla osób 50+, które są bezpośrednio skierowane zarówno do pracowników lub osób bezrobotnych, jak i przedsiębiorstw, a instytucje wpływające na rynek pracy, mając świadomość zmieniającej się struktury demograficznej społeczeństwa, tworzą liczne programy i inicjatywy ukierunkowane na zarządzanie wiekiem w obszarze zatrudnienia. Uwzględniają one wszystkie aspekty wiążące się ze starzejącym się społeczeństwem, które mają wpływ nie tylko na pracowników, ale także na pracodawców.

Federalne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (Bundesministerium für Arbeit Und Soziales) stworzyło następujące narzędzia aktywizujące zawodowo grupę 50+:

(a) regionalny program współpracy dla poprawy szans zawodowych osób starszych (**Perspektive 50 plus – Beschäftigungspakte in den Regionen**). Obejmuje on nie tylko bezpośrednie wsparcie tych osób, ale też tworzenie regionalnych sieci współpracy oraz wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań na rzecz przedmiotowej grupy docelowej.

(b) inicjatywę **Doświadczenie jest przyszłością** (Erfahrung ist Zukunft). Jej celem jest uświadomienie wyzwań, jakie stoją przed uczestnikami rynku pracy w związku ze zmianami demograficznymi oraz reklama nowego wizerunku pracowników starszych.

Coraz więcej pracodawców dopasowuje swoją politykę kadrową do zmian demograficznych, które zachodzą na obecnym rynku pracy. Firmy zatrudniające osoby w starszym wieku mogą liczyć na wsparcie w tym zakresie. Federalna Agencja Pracy (Bundesagentur für Arbeit) oferuje dopłaty do wynagrodzeń pracowników po 50. roku życia oraz dofinansowanie ich szkoleń tematycznie związanych z obecnym miejscem pracy. Ponadto pracodawcy mogą skorzystać z profesjonalnego doradztwa dla działów personalnych w zakresie polityki zarządzania wiekiem. Organizowane są liczne kampanie promocyjne na temat dobrych praktyk współpracy pracodawców z osobami w powyżej 50. roku życia. Dobrym przykładem jest lokalna inicjatywa poczdamskiej agencji pracy **Klejnót doświadczenia zawodowego** (Juwel Berufserfahrung). Ma ona na celu promowanie zalet pracowników w wieku starszym i tym samym zachęcanie pracodawców do utrzymywania ich w swoich firmach oraz zatrudniania nowych pracowników bez względu na wiek. Intensywna kampania promocyjna spowodowała, że już w rok po jej rozpoczęciu 20 000 osób z grupy 50-64 lata znalazło zatrudnienie. Lokalni pracodawcy dostrzegli korzyści płynące z zatrudniania osób starszych, co zaowocowało zwiększeniem aktywności zawodowej w tej grupie wiekowej.

Poniżej dwa przykłady dobrych praktyk na poziomie firm w Niemczech:

DEUTSCHE BAHN AG⁸⁸

Branża: usługi

Lokalizacja: Niemcy, Berlin

Wielkość firmy/liczba zatrudnionych: 192 887 osób, w tym 35% pracowników w wieku 50+

Adres internetowy: www.db.de

⁸⁷ Informacje pochodzą z opracowania: *Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej – indywidualny koszyk świadczeń osób 50+*, danych Eurostat oraz strony: <http://www.up.podlasie.pl/uploads/Niemiecki%20system%20kształcenia.pdf>.

⁸⁸ Informacje zaczerpnięto ze strony: <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=184§ionId=6> oraz <http://www.aarpinternational.org/>.

Bahn AG to grupa niemieckich firm kolejowych, oficjalnie nazywana koncernem Deutsche Bahn AG, która dokonała wdrożenia 10 programów i inicjatyw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, mającymi na celu łagodzenie skutków zmian demograficznych. Jedną z takich inicjatyw, DB Experience, polegała na zwiększeniu szans na zatrudnienie pracowników poprzez zaawansowane szkolenia. Za swoje innowacyjne podejście, firma została nagrodzona w roku 2008 przez AARP.

DOBRA PRAKTYKA

Firma prowadzi szerokie działania w celu przeciwdziałania wyzwaniom demograficznym w firmie, dzięki zmianom w zarządzaniu. Analiza sytuacji poszczególnych grup zawodowych pozwala na realizację konkretnych projektów. Duży nacisk kładzie się na przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, szczególną uwagę kieruje się na rekrutację pracowników w wieku 50+.

Firma jest zaangażowana w pozyskiwanie starszych bezrobotnych z zewnętrznego rynku pracy. W 2007 roku 325 bezrobotnych w wieku 50+ podjęło pracę w Deutsche Bahn, co odpowiada 9% wszystkich nowo zatrudnionych osób. Firma współpracuje z rządem przy realizacji projektu **Engineer Acquisition 50plus**. By móc ograniczyć niedobór inżynierów na rynku pracy, przedsiębiorstwo szkoli bezrobotnych inżynierów w starszym wieku i oferuje im współpracę po odbyciu kursów. Ponadto Deutsche Bahn uruchomiło szereg inicjatyw zmierzających do promowania idei uczenia się przez całe życie. Przykładem takiego działania jest DB Training – system szkoleń zapewniający kursy wszystkim grupom zawodowym w firmie.

DB Akademia oferuje specjalne szkolenia i programy dla kadry zarządzającej wyższego szczebla. Pracownicy mają także możliwość otrzymania dotacji lub urlopu na wybrane przez siebie kursy. Kolejny wdrożony program, **DB Experience**, ma na celu zachowanie i zwiększenie zatrudnienia starszych pracowników. Wprowadzenie tego rozwiązania poprzedziła analiza kwalifikacji i potrzeb osób starszych, by jak najlepiej móc dopasować ofertę szkoleniową do oczekiwań pracowników 50+. Prowadzone w ramach projektu seminaria zatytułowane **Leading Mixed-Age Teams** skupiają się na różnych doświadczeniach pracowników oraz ich rolach pełnionych w zespole. Zadaniem seminariów jest połączenie pełnionych ról i doświadczeń w celu wypracowania efektywniejszych metod pracy. Firma wprowadziła elastyczny czas pracy oraz inwestuje w stan zdrowia pracowników.

Pracownikom 50+ firma oferuje specjalne programy profilaktyki zdrowotnej, w tym regularne badania kontrolne.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCY

Dzięki angażowaniu się w projekty i kampanie ogólnokrajowe, firma jest lepiej postrzegana na rynku. Inwestując w pracowników 50+, firma zyskuje kadrę wnoszącą nie tylko wysokie kwalifikacje, ale także bezcenne doświadczenie.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW

Wyjście naprzeciw potrzebom pracowników w zakresie elastycznego czasu pracy i uczenia się przez całe życie. Personel jest też objęty szerokim programem z zakresu profilaktyki i ochrony zdrowia.

EFKEMANN⁸⁹

Branża: sanitarna

Lokalizacja: Niemcy, Nadrenia Północna-Westfalia

Wielkość firmy/ liczba zatrudnionych: 27 osób

Adres internetowy: www.efkemann.de

Polityka personalna niemieckiej firmy z branży sanitarnej (siedziba w Duisburgu) ma na celu długoterminowe zatrudnienie i zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie nawet po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego. Cele te są wspierane przez właściwe planowanie kariery zawodowej, której początkiem jest odbycie stażu w firmie. Stażyści są

⁸⁹ Informacje zaczerpnięto ze stron: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de016.htm>, <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=201§ionId=6>.

zatrudnieni po odbyciu praktyk i stopniowo zapoznawani z bardziej złożonymi zadaniami poprzez ciągłe szkolenia.

DOBRA PRAKTYKA

Efkemann dąży do utrzymania pracowników w firmie jak najdłużej. Pracownicy są poddawani ciągłym szkoleniom w zakresie nowych technologii w budownictwie, przebudowy istniejących budynków i obsługi klienta. Kwalifikacje zdobywane w ramach jednego obszaru, pozwalają na kształcenie w następnym. Ze względu na intensywne kontakty z klientami, pracownicy zatrudnieni w tym obszarze muszą charakteryzować się wysokim poziomem umiejętności społecznych, dlatego ta dziedzina jest wyłącznie przypisana do starszych, najbardziej doświadczonych pracowników. Muszą to być dobrze wyszkoleni specjaliści, zatem ich udział w zaawansowanych szkoleniach jest nadal konieczny. Pracownicy ci są zaznajamiani z najnowszymi standardami techniki dzięki wewnętrznym warsztatom i seminarium. Te działania szkoleniowe zwiększają ogólną elastyczność i wiarygodność pracowników w kontaktach z klientami, co przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i jego pracownikom. Poza strategią rozwoju kompetencji pracowników, opracowano w firmie koncepcję mającą na celu zatrzymywanie starszych pracowników w firmie. Ta inicjatywa polega na transferze wiedzy między pracownikami oraz dalszym kształceniu. W ramach tej koncepcji wdrożono następujące działania:

- zaawansowane szkolenia dla pracowników i wewnętrzne warsztaty;
- podnoszenie kwalifikacji dzięki szkoleniom zewnętrznym;
- wywiady z pracownikami.

Działania te zostały pozytywnie ocenione zarówno przez zarząd spółki, jak i ich pracowników.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCY

Wykorzystywanie doświadczenia i wiedzy starszych pracowników, co pozwala na utrzymywanie wysoko wykwalifikowanej kadry.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW

Ciągłe doskonalenie kompetencji, dbałość o rozwój zawodowy pracowników. Stabilność zatrudnienia.

FINLANDIA

Finlandia to jeden z modelowych przykładów państwa, które w obliczu starzenia się społeczeństwa i kurczenia zasobów pracy potrafiło zmodyfikować swoją politykę społeczną⁹⁰. W 1995 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50-64 lata wynosił tam 48,1%, a w roku 2007 osiągnął poziom 64,2⁹¹. Stało się to możliwe dzięki przeprowadzeniu reform i wdrożeniu programów rządowych.

W ramach działań związanych ze starzejącą się siłą roboczą w Finlandii wiele inicjatyw podejmowanych jest przez rząd, organizacje pracodawców, związki zawodowe, różne instytucje i organizacje oferujące miejsca pracy. Oprócz reformy systemu emerytalnego opracowano również wiele narodowych programów, będących składowymi Narodowego Planu Wiekowego takich, jak VETO, NOSTE, KESTO, TYKES czy KUNTATYÖ, które były kontynuowane do roku 2009, a których celem było zwiększenie atrakcyjności życia zawodowego i promowanie zatrudnienia starzejących się pracowników.

TYKES (2004-2009) – program na rzecz rozwoju miejsc pracy, skupiający się przede wszystkim na trwałym wzroście produktywności w powiązaniu z lepszą jakością życia zawodowego. Wspiera rozwój nowych modeli organizacyjnych

⁹⁰ Informacje pochodzą z publikacji: *Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej w ramach projektu PI Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy; Aktywizacja osób 50+. Rozwiązania europejskie*, Instytut Rozwoju Zasobów Ludzkich oraz stron: <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reports/ActiveAgeingPolicy-Finland-EN.pdf>, <http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=160130>, <http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/LinkClick.aspx?fileticket=lgslZEWoshl=&tabid=329>.

⁹¹ Za: <http://utw.pswbp.pl/wp-content/uploads/Przyklady%20dobrych%20praktyk%20w%20Europie.pdf>.

oraz metod poszerzania współpracy między kadrą zarządzającą oraz personelem.

VETO (2003-2007) – program skierowany przede wszystkim do pracowników po 45. roku życia, a także do małych i średnich przedsiębiorstw. Jego głównym założeniem było wydłużenie kariery zawodowej osób zbliżających się do emerytury.

NOSTE (2003-2009) – to inicjatywa wspierająca podnoszenie poziomu edukacji dorosłych w grupie wiekowej 30-59 lat. W ramach programu fińskie ministerstwo pracy finansowało i organizowało szkolenia dla bezrobotnych, osób słabiej wykwalifikowanych oraz najstarszych.

KESTO (2004-2007) – program zachęcający Finów do dłuższej aktywności zawodowej. Celem było znalezienie praktycznych metod, pozwalających osiągnąć założenia projektu „Strategie na rzecz Zabezpieczenia Społecznego 2010”. Program koncentrował się na wsparciu zdrowia, bezpieczeństwa i produktywności, uatrakcyjnieniu pracy, a także przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu.

KUNTATYÖ – program wspierający poprawę warunków i wydajności pracy w administracji lokalnej.

Ponadto organizowano kampanie informacyjne adresowane do całego społeczeństwa dotyczące osób 50+ i ich postrzegania i wprowadzono liczne szkolenia.

Również fińskie firmy prowadzą świadomą politykę zarządzania wiekiem, nakierowaną na wzrost aktywności osób 50+. Przykładem takiej dobrej praktyki na poziomie firmy jest:

RUOKA-SAARIOINEN OY⁹²

Branża: produkcja

Lokalizacja: Finlandia, Sahalahti

Wielkość firmy/liczba zatrudnionych: 762 osoby

Ruoka-Saarioinen Oy to prywatna firma zajmująca się produkcją żywności oraz hodowlą broilerów. Średnia wieku pracowników wynosi 39 lat: 102 ma ponad 44 lata, 102 ponad 54 lata, a 29 ma więcej niż 59 lat. Rotacyjność pracowników jest bardzo niska i firma nie ma trudności rekrutacyjnych.

DOBRA PRAKTYKA

Firma zainwestowała w projekty mające na celu utrzymanie zdolności do pracy pracowników i stworzyła rozwiązania służące wydłużeniu życia zawodowego starszych (55+) pracowników. W latach 2004 i 2005 Ruoka-Saarioinen Oy wdrożyła projekt dla starszych pracowników powyżej 54. roku życia, którzy przepracowali w firmie przynajmniej 5 lat. Po odbyciu wstępnej rozmowy kwalifikacyjnej, będącej podstawą do określenia sytuacji i planu kariery pracownika, odbywa się dyskusja i na temat problemów związanych ze zdolnością do pracy, potrzebą zmiany wykonywanych zadań, potrzebami szkoleniowymi i rehabilitacyjnymi oraz innymi ważnymi aspektami środowiska pracy. Opracowany zostaje indywidualny plan kariery każdego pracownika uwzględniający jego potrzeby, w tym szkoleniowe, jako że firma oferuje duże możliwości rozwoju zawodowego i przykładą ogromną wagę do odpowiedniego poziomu szkolenia własnych pracowników. Program ten wraz z innymi praktykami ma służyć wspieraniu zdolności do pracy całej siły roboczej, a zwłaszcza starzejących się i starszych pracowników.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW

Obecnie około 50% pracowników w wieku powyżej 54 lat bierze udział w programie dla starszych pracowników i jest

⁹² Informacje zaczerpnięto ze strony internetowej: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi002.htm>.

z niego zadowolonych. Cenią troskę pracodawcy o ich dobre samopoczucie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCÓW

Pracodawca działając na rzecz zatrzymania starszych pracowników w firmie, nie napotyka na problemy z rekrutacją, ponieważ rotacja pracowników jest minimalna. Dbając o zdrowie swoich pracowników, ponosi mniejsze wydatki na renty i inne świadczenia związane ze złą kondycją zdrowotną pracowników.

Poza inicjatywami rządowymi oraz działaniami związanymi z zarządzaniem wiekiem podejmowanymi na poziomie firm, w Finlandii podejmowanych jest wiele inicjatyw szkoleniowych, promocyjnych itp. realizowanych przez różne podmioty regionalne na rzecz aktywizacji zawodowej pokolenia 50+. Finlandia jako partner uczestniczy w wielu programach i projektach finansowanych ze środków unijnych. Jednym z takich projektów był projekt szkoleniowy PAWT.

EXTENDING WORKING LIFE – PEDAGOGY ASSISTING WORKFORCE TRANSITION PAWT (Pedagogika w wydłużaniu życia zawodowego)	
Źródło finansowania	Grundtvig
Realizator	Fińska firma (Pielinen Karelia Development Center Ltd PIKES) była jednym z partnerów i koordynatorem projektu. Poza Finlandią w projekcie uczestniczyły: Turcja, Irlandia, Rumunia, Słowenia, Litwa, Bułgaria.
Źródło informacji	http://pawt.pikes.fi
Termin realizacji	październik 2009 – wrzesień 2011
Grupa odbiorców	Nauczyciele osób dorosłych, osoby 50+.
Podejmowane działania	- W ramach projektu PAWT udostępniona została platforma e-learningowa PAWT Learning Management System http://pawt.eu, (dostęp bezpłatny). - Celem projektu było promowanie kompetencji badawczych w zakresie technologii ICT wśród osób starszych, celem zwiększenia ich zdolności do znalezienia zatrudnienia lub podjęcia go na własny rachunek oraz opracowanie ram pedagogicznych ścieżki edukacyjnej ucznia dorosłego.
Efekty	- Dzięki projektowi PAWT powstały kompleksowe ramy dotyczące umiejętności starszych pracowników. - W ramach projektu udostępniono platformę e-learningową http://pawt.eu. - Platforma e-learningowa zawiera sekcję zarówno dla uczniów, jak i dla nauczycieli. Oferuje wszystkie nowoczesne narzędzia komunikacji. Można na niej znaleźć interesujące modele szkoleniowe, które podnoszą kwalifikacje i kompetencje w takich obszarach jak przedsiębiorczość czy kompetencje cyfrowe.
Dlaczego jest to dobra praktyka?	- Wsparcie nauczycieli osób dorosłych według nowego pedagogicznego podejścia, które jest kluczowym elementem do sprostania wyzwaniu, jakim jest zwiększenie udziału osób starszych w grupie produkcyjnej. - Wykorzystywanie wszystkich nowoczesnych narzędzi komunikacji. - Każdy kraj biorący udział w programie ma dostęp do materiałów we własnej wersji językowej, w zakładkach dla poszczególnych krajów partnerskich udostępnione są kursy i szkolenia. - Nauczyciele mają możliwość opracowywania nowych programów szkoleniowych i udoskonalania już tych istniejących, jak również wymianę poglądów i doświadczeń z międzynarodowymi partnerami.

PODSUMOWANIE

Jak widać z przytoczonych przykładów obserwuje się zarówno rosnącą świadomość problemu potrzeby aktywizacji zawodowej osób 50+ na różnych szczeblach i poziomach, jak również ogromną rolę, jaką ma tutaj do odegrania zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych – ICT. Wiedza ta jest wciąż niewystarczająca, ale uzmysłowanie sobie wyzwania, przed jakim stoi Europa oraz rosnąca liczba podejmowanych inicjatyw, pozwala mieć nadzieję, że założenie strategii Europa 2020 dotyczące wzrostu wskaźnika zatrudnienia do 70% w 2020 roku zostanie osiągnięte⁹³.

Promocja zebranych dobrych praktyk umożliwi popularyzację najlepszych, najciekawszych i najbardziej skutecznych rozwiązań i inicjatyw z zakresu edukacji osób 50+, których celem jest włączenie osób 50+ do cyfrowego świata. Unia Europejska docenia i propaguje stosowanie dobrych praktyk, ponieważ są to nie tylko świetnie sprawdzone i godne naśladowania inicjatywy, ale również działania przełamujące dotychczasowe stereotypy postrzegania pewnych kwestii społecznych. To pomysły nowatorskie wykazujące duży stopień skuteczności. Dobre praktyki stosowane w wybranych krajach europejskich inspirują do czerpania pomysłów z doświadczeń innych i dają możliwość ich zastosowania na własnym obszarze. Przyglądamy się więc temu co dobre i korzystajmy z tego, co daje szansę na skuteczną aktywizację zawodową 50+ w obszarze ICT.

BIBLIOGRAFIA

- (B.a.), *Hiszpania: za zatrudnienie osób powyżej 45 lat – ulgi finansowe*, <http://biznes.pl/wiadomosci/swiat/hiszpania-za-zatrudnienie-osob-powyzej-45-lat-ulgi,5052829,news-detat.html>
- (B.a.), *Przykłady dobrych praktyk w Europie*, Uniwersytet Trzeciego Wieku Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II: <http://utw.pswbp.pl/wp-content/uploads/Przyklady%20dobrych%20praktyk%20w%20Europie.pdf>
- (B.a.), *Włochy. Aktywizacja zawodowa 50+ ograniczona*, <http://praca.wp.pl/title,Wlochy-Aktywizacja-zawodowa-50-ograniczona,wid,14321189,wiadomosc-zagranica.html?ticaid=110ab6#czytajdalej>
- *50+: przykłady dobrych praktyk w Europie*, <http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/LinkClick.aspx?fileticket=lgslZEWoshl=&tabid=329>
- *Active Ageing Policy in Finland*: <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reports/ActiveAgeingPolicy-Finland-EN.pdf>
- *Agenda Cyfrowa dla Europy*: <http://daa.ec.europa.eu/group/12/content>
- *Aktywizacja osób 50+. Rozwiązania europejskie*, Instytut Rozwoju Zasobów Ludzkich, Lublin
- *Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej*, w ramach projektu „PI Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy”, www.puplublin.pl/asynch/download/f_id/717
- Bandach M. i in., *Niemiecki system kształcenia i szkolenia zawodowego. Implikacje dla rynku pracy*, <http://www.up.podlasie.pl/uploads/Niemiecki%20system%20kształcenia.pdf>
- Bosman E.A., Charness N., *Age-related differences in skilled performance and skill acquisition*, w: *Perspectives on cognitive change in adulthood and aging*, (red.) Blanchard-Fields F., Hess M., McGraw-Hill, New York 1996, <http://www.jimdavies.org/summaries/bosman1996.htm>

⁹³ Komunikat Komisji Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF>.

- *Europe's Network for Sharing EU projects results and products*: <http://www.enter-network.eu/index.php?id=88>
- Eurostat – Urząd Statystyczny Unii Europejskiej:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>
- ICT for Active Ageing at Work: reflection Paper for the i2010 elnclusion SubGroup:
- Information technology: Use and training in Europe:
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0412TR01/TN0412TR01.pdf>
- *Jak promować aktywność osób starszych w Europie, wsparcie UE dla podmiotów lokalnych i regionalnych*:
http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/ER2012/mat_promo/Jak_promowac_PL.pdf
- Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF>
- Meyer J., *Older Workers and the Adoption of New Technologies*,
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1010288
- *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec Internetu*, Raport Otwarcia Koalicji Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojrzałość w sieci”, (red.) Batorski D., Zając J.M., UPC Polska
- *National programmes to support ageing workers*: <http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=160130>
- Neumann A., *Wymogi rynku pracy we Włoszech a szanse zatrudnienia obywateli polskich*,
www.arrupe.org/doc/Rynek%20pracy%20we%20Wloszech.pdf
- Themistocleous M., Koumaditis K., Mantzana V., Morabito V., *An empirical study on older employees training on ICT*, European and Mediterranean Conference on Information Systems 2010,
<http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2010/Proceedings/Accepted%20Refereed%20>

STRONY INTERNETOWE

- Projekt Adaptatic CLM: www.adaptatic.org; <http://www.dipucr.com/cgi-bin/mainbin/index.pl>;
<http://www.youtube.com/watch?v=cfnEI3GuGiw>;
http://ec.europa.eu/employment_social/ECDB/equal/jsp/dpComplete_2179.htm
- Projekt KEMP: http://www2.spi.pt/kemp/welcome_PL.htm;
http://www2.spi.pt/kemp/Kemp%20Course%20Implementation%20guide/KEMP%20Przewodnik%20-%20Wprowadzenie%20do%20Kursu_PL.pdf;
http://www2.spi.pt/kemp/Pilot%20Course%20Evaluation%20summary/PC%20evaluation%20summary_PL.pdf;
http://www2.spi.pt/kemp/Brochures/Brochura_PL.pdf
- Projekt Multiplica: <http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/resources/Multiplica.pdf>;
<http://www.esfage.eu/network-products/spain/education-and-training/projects/multiplica>
- Projekt PAWT: <http://pawt.pikes.fi>
- Projekt Refocus: www.liuc.it/cmgenerale/default.asp?ssito=125&codice=33;
www.liuc.it/cmgenerale/centri/cetic/cm/upload/ProfiloRefocus.pdf;
www.liuc.it/cmgenerale/default.asp?ssito=125&codice=34
- Projekt „Zysk z dojrzałości”:
<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=158§ionId=6>
- http://ec.europa.eu/information_society/activities/ict_psp/documents/einc_tn_aaw.pdf
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de016.htm>
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi002.htm>
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it009.htm>;
- http://www2.spi.pt/kemp/Good%20Practices%20Handbook/GP%20Handbook_Final_PL.pdf