

dr KATARZYNA HILDT-CIUPIŃSKA  
 dr med. JOANNA BUGAJSKA  
 dr med. ELŻBIETA ŁASTOWIECKA-MORAS  
 mgr MARZENA MALIŃSKA  
 Centralny Instytut Ochrony Pracy  
 – Państwowy Instytut Badawczy

# Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+

Fot. Benjamin Earwicker/Stock.XCHNG



Systematyczny wzrost udziału w populacji ogólnej osób po 50. roku życia skłania do podejmowania różnorodnych działań, mających na celu zminimalizowanie skutków nieuchronnego procesu starzenia się siły roboczej. Jednym z nich jest „zarządzanie wiekiem”, polegające na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Są to m.in. działania z zakresu rekrutacji, ochrony zdrowia, warunków i organizacji pracy.

## Increasing occupational activity of employees aged 50+. Examples of good practices

The systematic increase in the percentage of people aged 50+ in the general population leads to various actions aimed at minimizing the impact of the inevitable process of the aging workforce. Age management is one of them; it consists in making a more rational use of human resources in enterprises. This involves, e.g., activities in recruitment, health care, working conditions and work organization.

## Wstęp

Obserwowany proces starzenia się społeczeństw w Europie wynika z dwóch podstawowych zjawisk: coraz niższej liczby urodzeń oraz wzrostu długości życia. Wraz z odchodzeniem na emeryturę pokolenia wyżu demograficznego (osób urodzonych po 1945 r.) liczba osób aktywnych zawodowo w UE spada; znacząco zacznie spadać począwszy od 2013/2014 r. [1]. Liczba osób powyżej 60. roku życia rośnie obecnie dwa razy szybciej niż jeszcze 5 lat temu, tj. o ok. 2 mln osób rocznie (wcześniej – 1 mln rocznie), [1]. Mniejsza liczba ludności czynnej zawodowo i wzrost liczby emerytów będzie dużym obciążeniem dla systemów opieki społecznej. Wyzwaniem stojącym przed Unią Europejską, zgodnie ze strategią „Europa 2020” jest osiągnięcie wzrostu poziomu zatrudnienia osób w wieku produkcyjnym do 75%, w wyniku m.in. zwiększenia liczby pracujących osób starszych [1].

Według danych Eurostat (2011), wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wynosił w Polsce w 2010 r. 34% (45,3% mężczyzn, 24,2% kobiet), podczas gdy w całej UE – 46,3% (54,6% mężczyzn, 38,6% kobiet).

Wśród przyczyn niskiego wskaźnika zatrudnienia pracowników 50+ wymienia się: niewielki popyt ze strony pracodawców, niski stopień podnoszenia kwalifikacji, brak wsparcia w poszukiwaniu pracy, korzystanie ze świadczeń w ramach systemów wczesnych emerytur, niedostateczne oferty reintegracji i przekwalifikowania po utracie pracy [2], a także wysoki stopień bezrobocia, stwarzającego warunki dużej konkurencyjności na rynku pracy, w której mogą mieć przewagę osoby młodsze. Aby zapobiec przedwczesnemu odchodzeniu z rynku pracy, należy koncentrować się głównie na zatrzymaniu na rynku pracy osób 50+, które są obecnie aktywne zawodowo, ponieważ ich „reaktywizacja” jest w tym wieku bardzo trudna [3].

## Zarządzanie wiekiem

„Zarządzanie wiekiem” definiowane jest jako element zarządzania zasobami ludzkimi lub też – element zarządzania szerszej pojętą różnorodnością (zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, rasę, religię). Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [4].

Zarządzanie wiekiem może się przyczyniać m.in.: do wzrostu wydajności pracy przedsiębiorstwa, spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, wzrostu i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, utrzymania (bądź poprawy) wizerunku firmy, a także lepszego dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów (oni też się starzeją). W niektórych przypadkach zarządzanie wiekiem stosowane jest po to, by ograniczyć dodatkowe koszty pracy, spowodowane np. większą absencją chorobową. Działaniami mogącymi obniżyć koszty są np. promowanie i ochrona zdrowia oraz poprawa ergonomii stanowisk pracy [5].

Według autorów przewodnika dobrych praktyk [6], najważniejszymi obszarami, których powinno dotyczyć zarządzanie wiekiem, są: rekrutacja (np. specjalny program zatrudniania pracowników starszych), organizacja i warunki pracy (np. elastyczny czas pracy, przesunięcia między stanowiskami), rozwój zawodowy (np. awansowanie pracowników starszych, wchodzenie w rolę eksperta, mentora), kształcenie ustawiczne (uczestnictwo w kursach, szkoleniach), ochrona zdrowia (pakiety usług medycznych, karnety na zajęcia fizyczne), kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę (np. stopniowe przechodzenie na emeryturę dzięki zmniejszaniu liczby godzin pracy).

## Pojęcie „starszego pracownika”

Wraz z wiekiem zmieniają się możliwości wykonywania pracy przez człowieka, głównie na skutek obniżania się wydolności i sprawności fizycznej oraz niektórych sprawności psychofizycznych (np. spostrzegawczości, szybkości reakcji, sprawności narządów zmysłów). Zmiany w tych funkcjach obserwuje się już od 45. roku życia. Jednocześnie, w tym okresie życia wzrasta częstość występowania chorób układów krążenia, oddechowego, mięśniowo-szkieletowego, a także zaburzeń hormonalnych i przemiany materii [7]. Za umowną granicę wieku, wyznaczającą stopniowe obniżanie się tych zdolności i sprawności przyjęto 45. rok życia, najczęściej jednak „starszego pracownika” określa się jako „50+” [7]. Trzeba pamiętać o tym, że proces starzenia się organizmu przebiega bardzo indywidualnie, stąd trudno jest jednoznacznie określić granicę wieku. W myśl zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy, dotyczącego pracowników w starszym wieku [8], dokładną definicję starszego pracownika określają kraje, których zalecenie będzie dotyczyło.

Należy podkreślić, że wszelkie działania wobec pracowników są skuteczne wtedy, gdy zostają rozłożone na cały okres życia zawodowego, tzn. są skierowane do różnych grup wiekowych. Utrzymanie zatrudnienia pracowników starszych wymaga działań podejmowanych na długo przed osiągnięciem „magicznego wieku” 45+ lub 50+.

## Dobre praktyki stosowane w krajach UE<sup>1</sup>

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat powstało wiele raportów z badań i analiz dotyczących dobrych praktyk w zakresie aktywizacji zawodowej oraz utrzymywania w zatrudnieniu pracowników starszych (50+). Na podstawie przykładów działań w konkretnych firmach stwierdza się, że na ogół są to działania z zakresu różnych obszarów: zwykle jedno pociągają za sobą inne. Przykładem może być duńska firma produkująca cement [9], która wprowadza elastyczną organizację czasu pracy w miarę starzenia się pracownika oraz umożliwia mu ciągły rozwój zawodowy (szkolenia). Starsi pracownicy są szczególnie cenieni ze względu na swoje doświadczenie i znajomość branży oraz specyfiki wykonywanej pracy. Firma podejmuje aktywne działania zmierzające do stworzenia pracownikom korzystnych i motywujących warunków pracy. Inicjatywy skierowane są na jak najdłuższe zatrzymanie pracowników w firmie.

Priorytetem jest dbałość o zdrowie pracowników – służy temu m.in. centrum fitness oraz propagowanie zdrowego żywienia. Firma analizuje też absencje chorobowe i ich przyczyny. W przedsiębiorstwie został także stworzony system dzielenia się wiedzą, co sprzyja budowaniu kapitału intelektualnego firmy.

W dalszej części artykułu scharakteryzowano poszczególne obszary zarządzania wiekiem wraz z przykładami działań [6, 9].

### Utrzymanie w zatrudnieniu/rekrutacja

Dobre praktyki w zakresie rekrutacji starszych pracowników oznaczają otwarty dla wszystkich kategorii wiekowych dostęp do pracy. Działania podejmowane w tym obszarze to: zniesienie limitu wieku w ofertach pracy; prowadzenie procesu rekrutacji przez wyspecjalizowany personel, bez koncentrowania się na wieku, lecz na umiejętnościach kompetencyjnych, doświadczeniu, indywidualnych potrzebach osób starszych; współpraca z lokalnymi agencjami zatrudnienia, urzędami pracy; dobra znajomość programów wsparcia publicznego i ich wykorzystania.

Wśród przyczyn utrzymywania/zatrudnienia pracowników 50+ wymienia się m.in. dużą rotację młodych pracowników (nie pracują długo w jednym miejscu) i w związku z tym brak siły roboczej, migracje młodych pracowników do innych krajów w poszukiwaniu pracy, brak wykwalifikowanych pracowników w niektórych branżach – starsi odchodzą na emeryturę, a młodzi nie są zainteresowani daną branżą.

Istnieją różne korzyści dla organizacji, wynikające z zatrudniania starszych pracowników. Są to m.in.: zdobycie wysoko wykwalifikowanych pracowników, połączenie umiejętności nowych z istniejącymi, poprawa wizerunku organizacji (różnorodność, brak dyskryminacji). Niektóre organizacje próbują zachęcić starszych (już na emeryturze) pracowników do powrotu do firmy – oferuje się im umowy czasowe, z możliwością elastycznego czasu pracy. Niekiedy z powodu zmieniających się potrzeb i starzenia się klientów, firmy usługowe muszą nadążać za zmieniającym się rynkiem odbiorców ich usług; np. w niemieckiej firmie zajmującej się sprzedażą mebli, właściciele zorientowali się, że do obsługi starszych klientów potrzebni są starsi pracownicy, którzy wykazują się doświadczeniem i zrozumieniem potrzeb klientów [6, 9].

Przykłady działań to: adresowanie szkoleń do pracowników 50+, np. poprzez oznaczenie ogłoszeń specjalnym logo; dotacje państwowe na zatrudnianie starszych pracowników; zatrudnianie pracowników starszych ze względu na ich doświadczenie, którym mogą podzielić się z młodymi.

### Kształcenie ustawiczne

Dobre praktyki w tym obszarze powinny zapewniać starszym pracownikom możliwość rozwoju zawodowego oraz równy dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby i możliwości. Podejmowane działania to m.in.: brak ograniczeń wiekowych w dostępie do nauki/szkoleń, diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia (od strony merytorycznej oraz organizacyjno-technicznej), specjalne programy motywacyjne dla pracowników starszych, dobór metod kształcenia stosownie do wieku, systematyczna ewaluacja, stałe monitorowanie statusu edukacyjnego, traktowanie kształcenia ustawicznego jako integralnego elementu planowania kariery zawodowej, organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się i rozwojowi, angażowanie starszych pracowników jako mentorów.

Kształcenie ustawiczne jest niezbędne do utrzymania starszych pracowników na rynku pracy. Przede wszystkim pozwala na aktualizację już posiadanej wiedzy, a także poszerzenie umiejętności oraz uczenie się nowych rzeczy, szczególnie w zakresie technologii informacyjnych. Niestety nadal panuje dość powszechne przekonanie o tym, że szkolenia, kursy, konferencje, czy studia są zarezerwowane tylko dla młodych. Z drugiej strony także i starsi pracownicy są nastawieni niechętnie do kształcenia. Wynikać to może z ich lęku przed czymś nowym, a także z pewnych przyzwyczajęń do dawnego stylu pracy. Pracowników starszych należy odpowiednio motywować do udziału w szkoleniach – których forma, rodzaj i metody muszą być dostosowane do ich potrzeb i możliwości.

Korzyści dla firmy wynikające z prowadzenia kształcenia ustawicznego pracowników starszych to: wzrost poziomu umiejętności oraz zdolności do innowacji, wzrost kompetencji organizacji, możliwość rozwoju zawodowego i kariery, a dzięki temu utrzymanie starszych pracowników w firmie.

Zaletą kształcenia starszych pracowników może być również poprawa relacji w firmie – młodzi będą patrzeć na nich z większym szacunkiem, starsi mogą być autorytetami i motywatorami do uczenia się młodych; przykładem tego, że rozwój jest możliwy w każdym wieku. Warunkiem skuteczności kształcenia ustawicznego starszych pracowników jest stałe monitorowanie wymagań w zakresie umiejętności i edukacji, a także znajomość możliwości i potencjału wszystkich pracowników firmy [6].

Przykłady działań to: udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia; kształcenie młodych pracowników przez starszych (*mentoring*) oraz starszych przez młodszych, często w zakresie nowych technologii informacyjnych (*intermentoring*); dostosowanie metod kształcenia do wieku

<sup>1</sup> Opr. na podst.: G. Naegel, A. Walker *A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. W: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> oraz *Employment initiatives for an ageing workforce. W: <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm>**



Tabela. Przykłady "dobrych praktyk" w Polsce  
Tabela. Przykłady "dobrych praktyk" w Polsce

Firma	Działania
Łódzkie przedsiębiorstwo prowadzące badania laboratoryjne, produkujące materiały filtracyjne oraz indywidualne środki ochrony układu oddechowego	rezygnacja z technik, które mogłyby dyskryminować kogokolwiek ze względu na wiek; cykliczne szkolenia, dające możliwość zdobywania nowych umiejętności oraz pomagające odnaleźć się w ciągle zmieniających się warunkach produkcji, spowodowanych wdrażaniem nowych technologii; stawianie na wartość doświadczenia swoich pracowników, o czym świadczy zachęcanie ich do pozostania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego; zatrudnianie osób po 65 r. życia jako nauczycieli lub mentorów dla młodszych stażem pracowników (osoby te mają szczególną pozycję w firmie)
Gdańskie przedsiębiorstwo techniki okrętowej	zatrudnianie pracowników 50+ oraz pracowników emerytowanych, jako osób wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych (średnio co roku do zespołu dołącza 10 takich osób); pełnienie przez pracowników 50+ roli wewnętrznych ekspertów firmy oraz mentorów (wprowadzanie młodego inżyniera w specyfikę zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo); utrzymywanie stałego kontaktu z inżynierami, którzy przeszli na emeryturę i korzystanie z ich umiejętności.
Legnickie przedsiębiorstwo piekarniczo-cukiernicze	prowadzenie praktyk uczniowskich i staży pod opieką pracowników 50+; system przekazywania wiedzy oparty na mentoringu; monitoring stanowisk pracy, dostosowanie ich do możliwości i potrzeb pracowników; tworzenie warunków pracy bezpiecznych dla pracowników; system ochrony zdrowia pracowników obejmujący cykliczne badania środowiska pracy oraz badania okresowe pracowników i konsultacje lekarskie; współpraca międzypokoleniowa, wyrażająca się budowaniem zespołów pracowniczych mieszanych wiekowo, a także szkoleniami pracowników w zakresie komunikowania się; włączanie pracowników 50+ w działania społeczne firmy, np. w formie wolontariatu pracowników 50+ w organizacjach pozarządowych.

Opr. na podst.: Zysk z dojrzałości. Portal pracodawców i pracowników o sytuacji osób 50+ na rynku pracy. <http://www.zysk50plus.pl/oraz> Employment initiatives for an ageing workforce. W: <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm>

pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).

*Rozwój kariery zawodowej*

Dobre praktyki w tym obszarze, podobnie jak w przypadku kształcenia ustawicznego, oznaczają zapewnienie, starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest ważnym instrumentem służącym zwiększaniu możliwości awansu i pewności zatrudnienia pracowników 50+. Korzyści dla przedsiębiorstw, to: pozytywny wpływ na motywację pracowników, zaangażowanie w pracę i produktywność, zminimalizowanie stresu i obciążeń fizycznych, a tym samym przedłużenie zatrudnienia (utrzymanie zdolności do pracy), wzrost kompetencji i kwalifikacji pracowników oraz ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery.

Przykłady działań to: awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów, szkoleń młodych; monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych ścieżek rozwoju kariery; doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery (np. opracowywanie firmowych materiałów, podręczników).

*Elastyczny czas pracy*

Dobre praktyki oznaczają tu oddanie pracownikom większej swobody (elastyczności), lepsze dopasowanie czasu pracy i wymagań do pracownika oraz lepsze godzenie pracy z życiem zawodowym (*work-life-balance*). Jest to ważne narzędzie służące utrzymaniu starszych pracowników. Dobre praktyki obejmują różne formy elastycznego czasu pracy: dostosowywanie rozkładów zmian (w przypadku pracy zmianowej), skracanie dziennego lub tygodniowego czasu pracy, częściowe przechodzenie na emeryturę, dodatkowe urlopy.

Wśród korzyści płynących z wprowadzania elastycznego czasu pracy wśród starszych pracowników, wymienia się: pozytywny wpływ

na stan zdrowia, motywację, jakość życia, optymalne maksymalizowanie zasobów pracy, spadek absencji i zwolnień lekarskich, wzrost wydajności, humanizację życia zawodowego, opóźnianie przejścia na emeryturę, program częściowego przechodzenia na emeryturę, ułatwiający dostosowanie się do nowej sytuacji; ułatwienie w korzystaniu ze szkoleń, poprawę wizerunku firmy.

Przykłady działań to: zmniejszenie tygodniowego wymiaru czasu pracy; zwolnienie ze zmiany nocnej w przypadku pracy zmianowej (np. wśród kierowców); czasowe umowy o pracę dla emerytowanych pracowników, zatrudnianych do szkolenia młodych, nowo przyjmowanych.

*Promocja zdrowia*

Promocja zdrowia współwystępująca z ergonomiczną organizacją stanowiska pracy ma pozytywny wpływ na optymalizację procesu pracy i zdolność do pracy. Utrzymanie zdrowia pracowników może mieć wpływ na jakość ich życia, motywację do pracy oraz dobrą atmosferę w pracy. Obszary działań to: badania nad ryzykiem w środowisku pracy, „raportowanie zdrowia organizacji”, korzystanie ze wsparcia ekspertów w zakresie zdrowia, uczestnictwo i edukacja pracowników, badania pracowników, szkolenie kierowników w zakresie technik zarządzania zdrowiem, tworzenie ergonomicznych warunków pracy, prewencyjne przeniesienia między stanowiskami, organizacja czasu pracy nastawiona na promocję zdrowia [6].

Należy podkreślić, iż choroby zawodowe rozwijają się na przestrzeni wielu lat, od początku kariery zawodowej pracownika. Dlatego też promocja zdrowia i prewencja nie powinna dotyczyć jedynie pracowników starszych, ale wszystkich.

Przykłady działań to: informowanie/przypominanie pracownikom, za pośrednictwem intranetu, o badaniach profilaktycznych;

specjalne turnusy, np. rehabilitacyjne lub wypoczynkowe/relaksujące (w SPA); eliminowanie wykonywania ciężkich prac fizycznych (np. dźwigania ciężarów) poprzez łączenie pracowników starszych z młodszymi; zachęcanie do prozdrowotnego stylu życia.

*Przeniesienia między stanowiskami*

Dobre praktyki oznaczają tu przede wszystkim dopasowanie wymagań pracy i możliwości starszych pracowników, którzy często z powodów zdrowotnych nie mogą kontynuować pracy na dotychczasowym stanowisku. Przeniesienie nie musi oznaczać zmniejszenia zarobków czy degradacji, może wręcz pomóc w awansie (zmiana stanowiska i perspektywa nowej ścieżki kariery); może wiązać się nawet z nowymi wyzwaniem, motywacją do uczenia się nowych rzeczy. Korzyścią dla firmy jest przede wszystkim zatrzymanie w firmie wiedzy i doświadczenia starszych pracowników [6].

Przykłady działań to: przeniesienia, np. strażaków z czynnej służby do pracy w biurze lub przy szkoleniu młodych strażaków; przeniesienia zawodowych kierowców do szkolenia młodych, nowo przyjmowanych.

*Przygotowanie do emerytury*

W odniesieniu do osób zbliżających się do momentu przejścia na emeryturę dobre praktyki oznaczają stopniowe zmniejszanie godzin pracy (powolne wdrażanie do innej organizacji czasu i życia), a także korzystanie ze wsparcia pracowników już będących na emeryturze (zatrudnianie na umowy czasowe). Korzyści z tego typu działań, to: ułatwiona rekrutacja nowych pracowników (bez presji czasu) i stopniowe ich wdrażanie, obniżenie kosztów związanych z rekrutacją nowych pracowników, przez zmniejszenie kosztów ich szkoleń (szkolenia prowadzą starsi pracownicy), poprawa wizerunku firmy [6].



Znajdziesz nas w Internecie: [www.ciop.pl](http://www.ciop.pl), e-mail: [bpredakcja@ciop.pl](mailto:bpredakcja@ciop.pl)

Przykłady działań to: stopniowe przechodzenie na emeryturę, poprzez skracanie czasu pracy, by pracownik mógł przyzwyczać się do nowego stylu życia; uczestnictwo emerytowanych pracowników w szkoleniach młodszych.

## Przykłady dobrych praktyk w Polsce

W Polsce dotychczas powstało kilka prac i raportów poświęconych sytuacji osób powyżej 50. r. życia na rynku pracy [4]. Funkcjonują też portale internetowe poświęcone tej tematyce [9, 10].

Polskie przedsiębiorstwa prowadzą różnorodne działania w obszarze aktywizacji i/lub przedłużania zatrudnienia pracowników 50+. W tabeli pokazano przykłady polskich dobrych praktyk z firm podejmujących działania z zakresu różnych obszarów zarządzania wiekiem.

## Podsumowanie

Starzenie się społeczeństw, a w tym starzenie się pracowników, jest procesem nieodwracalnym. Wydaje się, że najlepszym sposobem niwelowania jego skutków jest kompleksowe wprowadzanie systemu „zarządzania wiekiem” w przedsiębiorstwie. Działania mieszczące się w zakresie zarządzania wiekiem powinny mieć charakter kompleksowy, tzn. obejmować inicjatywy z różnych obszarów łącznie (m.in. organizację warunków pracy, kształcenie, ochronę zdrowia). Najczęściej stosowanymi praktykami są: mentoring – pozwalający na wykorzystanie wiedzy, doświadczenia starszych pracowników i oszczędność kosztów, związanych z kształceniem młodszych; elastyczny czas pracy, pozwalający na maksymalizowanie zasobów pracy, pozytywnie wpływający na zdrowie, samopoczucie pracownika i minimalizujący absencję, a także programy ochrony zdrowia.

Ogólnie rzecz biorąc, wszelkie działania w zakresie zarządzania wiekiem, podejmowane w przedsiębiorstwie, powinny przynosić obopólne korzyści, zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Należy wyraźnie podkreślić, iż dla skuteczności takich działań, zarządzanie wiekiem powinno dotyczyć wszystkich pracowników danej firmy (przedsiębiorstwa), a nie tylko starszych, których problem dotyczy bezpośrednio.

## PIŚMIENNICTWO

- [1] *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf)
- [2] *Roczne sprawozdanie gospodarcze. Projekt wspólnego sprawozdania w sprawie zatrudnienia. Komisja Europejska. Bruksela, 2011* [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/3\\_pl\\_annexe\\_part1.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/3_pl_annexe_part1.pdf) 18.05.2011
- [3] I.E. Kotowska, I. Wóycicka (red.): *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym*. Raport z badań. Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, Warszawa, 2008
- [4] J. Liwiński, U. Sztaderska *Z wiekiem na plus. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa, 2010 [www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf)
- [5] Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Employment Framework Directive <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>
- [6] G. Naegele, A. Walker *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>
- [7] J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska T., E. Wągrowaska-Koski *Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne*. CIOP PIB, Warszawa, 2008
- [8] Zalecenie nr 162 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczące pracowników w starszym wieku. <http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html>
- [9] *Employment initiatives for an ageing workforce*. <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.html>
- [10] *Zysk z dojrzałości*. Portal pracodawców i pracowników o sytuacji osób 50 plus na rynku pracy. <http://www.zysk50plus.pl/>