

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

# ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO CZYNNIK ZWIĘKSZAJĄCY POTENCJAŁ ADAPTACYJNY PRZEDSIĘBIORSTW



**Stanisława Gatz**

**Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”  
GDAŃSK, 2012**

---

Projekt realizowany był w partnerstwie przez:  
**Komisję Krajową NSZZ „Solidarność” – Lider**  
**ProFirmę sp. z o.o. – Partner**

Projekt współfinansowany był w ramach Programu  
Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytetu II Rozwój zasobów ludzkich  
i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia  
osób pracujących; Działania 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki;  
Poddziałania 2.1.2 Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności.

Instytucja pośrednicząca stopnia II  
– Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Drukarnia:  
**PW „Print-Pap” s.c.**  
33-380 Krynica-Zdrój, ul. Słotwińskiego 33  
Tel. 509 770 002

Konsultacja:  
**Małgorzata Kuźma**

Korekta:  
**Zuzanna Malicka**

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

**ISBN: 978-83-931139-9-6**

# SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE .....	5
1.1. Podstawowe pojęcia .....	6
1.2. Geneza projektu .....	7
2. TEMATYKA PROJEKTU .....	7
2.1. Zarządzanie wiekiem a adaptacyjność .....	7
2.2. Rola dialogu we wprowadzaniu elementów zarządzania wiekiem .....	7
3. PARTNERSTWO .....	8
4. OPIS PROJEKTU .....	9
4.1. Cele projektu .....	9
4.1.1. Cele szczegółowe projektu .....	9
4.2. Grupy docelowe .....	9
4.3. Zakres projektu .....	9
4.3.1. Szkolenia dla przedstawicieli NSZZ „Solidarność” .....	9
4.3.2. Szkolenia kadry zarządzającej przedsiębiorstw, służb personalnych i kierowników średniego szczebla .....	11
4.3.3. Doradztwo dla przedsiębiorstw i przedstawicieli związków .....	12
4.3.4. Platforma kompetencyjna Eduportal .....	13
4.4. Rezultaty i produkty (wskaźniki) .....	13
4.4.1. Produkty .....	13
4.4.2. Rezultaty twarde .....	14
4.4.3. Rezultaty miękkie .....	14
4.5. Ewaluacja .....	14
4.5.1. Obszary badawcze .....	15
4.5.2. Kryteria ewaluacyjne .....	15
4.5.3. Metody i techniki ewaluacji .....	15
5. OCENA PROJEKTU .....	15
5.1. Osiągnięte rezultaty i produkty projektu .....	15
5.2. Ocena szkoleń dla przedsiębiorstw, realizowanych przez partnera projektu – ProFirmę sp. z o.o. ....	18
5.3. Ocena szkoleń i doradztwa zrealizowanego przez NSZZ „Solidarność” .....	18
5.4. Podsumowanie .....	19
6. DOBRE PRAKTYKI .....	20
6.1. System rekrutacji przedstawicieli związków zawodowych .....	20
6.2. Standardy szkoleniowe dla pracodawców i ich pracowników oraz dla przedstawicieli związków zawodowych .....	21
6.3. Zintegrowane szkolenia dla pracodawców i pracowników oraz przedstawicieli związków zawodowych .....	22
6.4. Wariantowe standardy zarządzania wiekiem poprzez rokowania zbiorowe jako przykład dobrej praktyki .....	23
7. PRZYKŁADY WDROŻENIA IDEI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH .....	25
8. PODSUMOWANIE .....	26
9. ZAŁĄCZNIKI .....	27
9.1. Załącznik nr 1 – Rekomendacje .....	27
9.2. Załącznik nr 2 – Przykłady zapisów w porozumieniach .....	28



# 1. WPROWADZENIE

Sytuacja demograficzna w Europie, określana mianem „katastrofy demograficznej”, jest jednym z najważniejszych wyzwań, którym Unia Europejska musi stawić czoła w nadchodzących latach<sup>1</sup>. Również proces starzenia się Polaków prowadzi do stopniowej zmiany „układu sił” w społeczeństwie – w 2030 roku co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat (obecnie co szósty), a pod względem aktywności zawodowej pracowników w przedziale wieku 55-64 lata Polska jest na ostatnim miejscu w Unii Europejskiej. Stopa zatrudnienia tych osób w Polsce jest prawie 1,5 raza mniejsza niż średnia unijna i mamy najniższy w Unii Europejskiej wiek wychodzenia z rynku pracy, tj. 58 lat

Z problemem starzenia się społeczeństw zetkną się wszyscy, przewagę konkurencyjną uzyskają więc te społeczeństwa i firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian.

Nie ulega też wątpliwości, że zmiany demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa będą miały coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przyszła konkurencyjność zarówno całych gospodarek, jak i konkretnych firm oraz sprawność ich działania już dziś zależy od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności.

W Polsce ostatnie zmiany legislacyjne, wydłużające wiek emerytalny do 67 lat, powodują, iż problem funkcjonowania osób starszych na rynku pracy nabiera coraz większego znaczenia. Opisuje to poniższy fragment wystąpienia wygłoszonego w Sejmie 30 marca 2012 r. przez Piotra Dudę, przewodniczącego Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”:

*Osoby pozostające bez pracy w wieku 55-59 lat wyrażają w 43 procentach chęć wykonywania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Przedstawiają jednocześnie swoje oczekiwania, co do warunków jej wykonywania. Zmniejszenie obciążeń wysiłkowych, dostosowanie warunków pracy do zmniejszającej się zdolności jej wykonywania, zwiększenie bezpieczeństwa, skrócony i elastyczny czas pracy, łączenie wynagrodzenia za pracę ze świadczeniem – to są oczekiwane warunki. I to są wyzwania konieczne i niezbędne do wykonania dla zwiększenia rzeczywistej aktywności zawodowej osób w wieku starszym. Nie wolno przy tym zapomnieć o działaniach na rzecz podnoszenia zdrowia publicznego, zwiększania zdolności do wykonywania pracy, rozwoju prewencji wypadkowej i przeciwdziałania skutkom chorób zawodowych. Mechaniczne podnoszenie wieku emerytalnego tego nie uczyni.*

Znajomość podstawowych zagadnień związanych z tematem zarządzania wiekiem to pierwszy krok do skutecznego działania, umożliwiającego wdrożenie jego elementów w przedsiębiorstwach.

Niniejsza publikacja projektu pt. „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw”, który realizowany był w partnerstwie Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” i ProFirmy sp. z o.o., stanowi wkład do przybliżenia zagadnień związanych z wprowadzaniem strategii zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach.

Projekt współfinansowany był w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytetu II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących; Działania 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki; Poddziałania 2.1.2 Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności. Instytucja pośrednicząca stopnia II – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Działania prowadzone w projekcie głównie miały na celu aktywizację strony zarządzającej przedsiębiorstwem i strony społecznej (NSZZ „Solidarność”) do wspólnego znalezienia rozwiązań wprowadzających elementy zarządzania wiekiem. Ważnym czynnikiem w tym zakresie była potrzeba zmiany świadomości przedsiębiorców i przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, co do potrzeby wprowadzania zmian oraz znajomość podstawowych zagadnień związanych z tematem zarządzania wiekiem, stanowiąca pierwszy krok do skutecznego działania umożliwiającego wdrożenie konkretnych rozwiązań.

Wyrównanie kwalifikacji i umiejętności poprzez szkolenia w projekcie w tematyce zarządzania wiekiem zarówno przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, jak i kierownictwa oraz pracowników przedsiębiorstw odpowiedzialnych za politykę personalną umożliwiło konstruktywny dialog, służący wprowadzeniu elementów zarządzania wiekiem w firmach objętych projektem.

W Polsce w niewielkim zakresie wykorzystuje się instrument negocjacji zakładowych i ponadzakładowych w przygotowaniu akceptowalnych zmian w przedsiębiorstwie, dlatego wszystkie wypracowane w projekcie rozwiązania, standardy i dobre praktyki należy traktować jako działania nowatorskie.

1. Komunikat Komisji Europejskiej: Demograficzna przyszłość Europy – przekształcić wyzwania w nowe możliwości, KOM (2006) 571.



## 1.1. Podstawowe pojęcia

Poniżej przedstawiono podstawowe pojęcia używane w niniejszej publikacji:

- **Adaptacja zawodowa** – proces mający na celu przystosowanie pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i na rynku pracy oraz przywrócenie aktywności zawodowej (ponowne zatrudnienie) osób, które utraciły pracę lub których zwolnienie jest planowane w związku z procesami restrukturyzacji.
- **Adaptacyjność** – zdolność przystosowywania się do zmieniających się warunków.
- **Analiza SWOT** – popularna technika analityczna służąca do porządkowania informacji. Uniwersalne narzędzie służące do analizy strategicznej, często wykorzystywana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska danego przedsiębiorstwa, analizy projektu, rozwiązania biznesowego itp.
- **Dobre praktyki** – to innowacyjne projekty, które zostały zrealizowane i zakończone sukcesem. Stanowią one praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów i przynoszą określone, pozytywne rezultaty. Poza tym ich cechą jest możliwość przeniesienia zastosowanych rozwiązań do innych regionów lub krajów. Opisy dobrych praktyk są gromadzone w internetowych bazach dobrych praktyk i nieodpłatnie udostępniane.
- **Doradztwo** – usługa świadczona uczestnikowi projektu, której celem jest rozwiązanie lub przedstawienie propozycji rozwiązania konkretnego problemu oraz opracowanie, a także wprowadzenie rozwiązań zaproponowanych przez osobę lub podmiot udzielający usługi doradczej.
- **Europejski Fundusz Społeczny** – EFS (European Social Fund – ESF) – jeden z Funduszy Strukturalnych, który służy osiągnięciu spójności gospodarczej i społecznej oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w Unii Europejskiej poprzez finansowanie tych działań.
- **Grupa docelowa/beneficjenci ostateczni** – to osoby, instytucje lub grupy społeczne, które bezpośrednio korzystają z pomocy w ramach wdrażanego projektu.
- **Kapitał ludzki** – to ukryte zdolności, wiedza oraz nabyte umiejętności poszczególnych pracowników. Kapitał ludzki to wiedza ucieleśniona w człowieku. Cechą kapitału ludzkiego są zdolności człowieka do uczenia się i ciągłego rozwijania wiedzy. Rozwój wiedzy człowieka jest głównym czynnikiem postępu technicznego i organizacyjnego. Kapitał ludzki może się dezaktualizować.
- **Kapitał społeczny** – oznacza ogół norm, sieci zaufania, lojalności, sieci poziomych zależności w grupie społecznej, oznacza także umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji własnych interesów. Kapitał społeczny jest koniecznym elementem społeczeństwa obywatelskiego. Odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. Kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło.

- **Kompetencje** – kwalifikacje formalne, wiedza i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności i postawy pozwalające pracownikowi na realizację określonych zadań, a także rozwiązywanie stawianych przed nim problemów. Kompetencje to właściwości, które spełniają trzy warunki: przejawiają się w konkretnych zachowaniach, które można zaobserwować, są mierzalne i można je rozwijać, kształtować i doskonalić.
- **Mentoring** – to proces wspierający naukę i rozwój zawodowy pracowników, oparty na partnerskich relacjach pomiędzy uczniem a mentorem (nauczycielem).
- **Partnerzy społeczni** – organizacje pracodawców i pracowników uczestniczące w dialogu społecznym.
- **Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL)** – program operacyjny służący realizacji Narodowej Strategii Spójności 2007-2013. Celem głównym programu jest wzrost zatrudnienia i spójności społecznej.
- **Umiejętność** – sprawdzona możliwość wykonania odpowiedniej klasy zadań w ramach zawodu (specjalności). Umiejętności są rozumiane jako gotowość do świadomego działania, opartego na wiedzy oraz konkretnym ruchowym opanowaniu (wyćwiczeniu) określonych czynności z możliwością dostosowania ich do zmiennych warunków. Wyróżniamy: umiejętności intelektualne (które polegają na określaniu różnic i podobieństw, tworzeniu pojęć, formułowaniu sądów na podstawie abstrahowania, dowodzeniu i sprawdzaniu) oraz umiejętności motoryczne, stanowiące możliwość sprawnego i celowego wykonywania określonej czynności. **Umiejętności zawodowe** – to takie, które gwarantują skuteczne wykonywanie zawodu. Ich poziom opanowania stanowi o kwalifikacjach zawodowych człowieka.
- **Zarządzanie wiekiem** – podejście do pracy pracowników, które ma na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania z uwzględnieniem ich wieku. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać różne potrzeby wszystkich grup wiekowych pracowników i wykorzystywać ich odmienne możliwości, różne zasoby wiedzy i doświadczenia, być kierowane głównie do starszych pracowników i być nastawione na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45 rok życia przy zachowaniu efektywności ich pracy. Pełen zakres pojęć używanych w projekcie znajduje się na stronie internetowej projektu [zwiekciem.eu](http://zwiekciem.eu).

**www.zwiekiem.eu**

KAPITAŁ LUDZKI NAUCZANIE STRAŻENIA PRACOWNIKÓW PARYŻ Wiedza więcej... UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw

Dla menedżerów i HR Dla przedstawicieli ZZ Intranet Zarządzania Wiekiem

Główna Projekt Rekrutacja Zgłoszenie Szkolenia Edukacja Harmonogram Aktualności Biblioteka Kontakt

**O projekcie**  
Zarządzanie wiekiem to takie podejście do pracowników, którego celem jest poprawa ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania z uwzględnieniem ich wieku.  
Szkolenia, doradztwo oraz wypracowanie rozwiązań praktycznych dotyczących strategii zarządzania wiekiem to główne działania w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw”. Realizowany jest wspólnie przez NSZZ „Solidarność” i firmę szkoleniowo-doradczą ProFirma sp. z o.o. a finansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu

**Aktualności**  
15.08.2012  
**Przy śniadaniu o zarządzaniu**  
O zarządzaniu wiekiem rozmawiali pracodawcy i związkowcy w czasie roboczego śniadania, które zostało zorganizowane 5 czerwca w Zarządzie Regionu Śląsko-Dąbrowskiego, w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem”.  
18.08.2012  
**Trzy dniące przeszkoleniowe**  
W maju br. zakończone zostały wszystkie szkolenia w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający adaptacyjność przedsiębiorstw”. Łącznie w szkoleniach wzięło udział 3 tysiące osób.

**PORTAL ZW dla uczestników**  
Login:   
Hasło:  **Wpisz**  
Zapisz się do newslettera.  
E-mail:   
Imię:  **Zapisz**

## 1.2. Geneza projektu

NSZZ „Solidarność” zaangażowany był w realizację Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski na lata 2004-2006 zarówno na szczeblu krajowym – udział w Komitecie Monitorującym IW EQUAL, jak i bezpośrednio realizując projekty dofinansowywane z jej funduszy.

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL była częścią strategii Unii Europejskiej służącą wspieraniu inicjatyw mających na celu budowanie warunków do tworzenia nowych miejsc pracy oraz ich utrzymania przez osoby zatrudnione, lecz zagrożone bezrobociem, np. z powodu wieku czy kwalifikacji niedostosowanych do wymagań rynku pracy.

Jednym z obszarów tematycznych był problem „Wspieranie zdolności adaptacyjnych firm i pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii”. Wypracowane rozwiązania miały na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz kształtowanie świadomości pracodawców co do konieczności działań związanych z zarządzaniem wiekiem, kierując działania zarówno do pracowników, jak i kadry zarządzającej.

**Realizacja projektu MAYDAY – „Model aktywnego wsparcia pracowników (w wieku 50+) i firm wobec zmian w gospodarce”** – pozwoliła na wypracowanie innowacyjnego rezultatu dotyczącego modelu wsparcia pracowników w wieku 50+ sektora stoczniowego, którego elementami był system zmiany świadomości, system szkoleń dla pracowników i firm, doradztwo oraz system informacyjny wspierający wszystkie działania.

W ramach projektu MAYDAY przeanalizowano też bariery dotyczące utrzymania zatrudnienia pracowników w wieku 50+, w tym ich uczestnictwa w kształceniu ustawicznym.

Również w dokumentach programowych NSZZ „Solidarność” znajdują się zapisy dotyczące następujących kierunków działań:

- dialogu społecznego na rzecz poprawy sytuacji członków związku oraz pracowników
- podejmowania działań zmierzających do zharmonizowania interesów pracodawcy z interesami pracownika
- kształcenia ustawicznego jako instrumentu zapewnienia członkom związku podwyższenia kwalifikacji i umiejętności zapewniających bezpieczną sytuację na rynku pracy (uzyskanie zbywalnych umiejętności)
- budowania systemów wsparcia pracowników grup dyskryminowanych i zagrożonych.

Na podkreślenie zasługuje rozwój dialogu społecznego, pozwalającego na partycypację pracowników w wypracowywaniu rozwiązań służących rozwojowi Polski i wsparcie „dobrego rządzenia”, w tym poprawy procesów legislacyjnych oraz uczestnictwa różnych grup społecznych: przedsiębiorców, pracowników, osób dyskryminowanych i zagrożonych wykluczeniem społecznym i cyfrowym w kreowaniu rzeczywistości.

Projekt „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw” wpisuje się w kierunki działań NSZZ „Solidarność”, a wypracowane w ramach projektu MAYDAY materiały i rezultaty stano-

wiły bazę merytoryczną i inspirację do opracowania jego koncepcji opartej na wykorzystaniu zharmonizowania interesów pracodawcy i pracownika oraz wsparciu grup dyskryminowanych – starszych pracowników, wykorzystując system szkoleń i dialog jako narzędzie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach.

## 2. TEMATYKA PROJEKTU

### 2.1. Zarządzanie wiekiem a adaptacyjność

Coraz istotniejszy w polskich firmach staje się problem starszych pracowników, a co za tym idzie na znaczeniu zyskują zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem, które najkrócej można określić, jako „poprawę pozycji i perspektyw starszych pracowników na rynku pracy”.

Ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się zagadnieniom związanym z zarządzaniem wiekiem, co wiąże się z procesem starzenia się, definiowanym jako ciągły proces od urodzenia do śmierci, obejmujący fizyczne, społeczne, psychologiczne i duchowe zmiany człowieka

W przypadku pracowników zarządzanie wiekiem dotyczy całego okresu aktywności zawodowej. Jednakże w większości przypadków działania związane z zarządzaniem wiekiem utożsamiane są ze starszymi pracownikami (50+).

Zarządzanie wiekiem obejmuje prawie wszystkie funkcje i procesy zarządzania zasobami ludzkimi i można je rozpatrywać na trzech poziomach: indywidualnym, organizacji oraz polityki rynku pracy.

W zarządzaniu wiekiem w organizacji można wyróżnić kilka podstawowych obszarów:

- Rekrutacja i odejście z pracy
- Szkolenia, rozwój i promocja
- Elastyczne formy pracy
- Ergonomia i projektowanie stanowisk pracy
- Zmiana podejścia do starzejących się pracowników.

Zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji jest nieodłącznie związane z mobilnością pracowników i elastycznością organizacyjną firmy, czyli bezpośrednio powiązane z adaptacyjnością firm i pracowników do warunków rynku pracy.

### 2.2. Rola dialogu we wprowadzaniu elementów zarządzania wiekiem<sup>2</sup>

Kompleksowość działań, tj. rozwój kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność, relacje międzyludzkie oparte na współzależności i zaufaniu oraz wsparcie pracowników starszych, znacznie podwyższa możliwości wprowadzania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Wdrażanie zarządzania wiekiem wymaga wypracowania dobrych praktyk, podstawowe warunki ich zaistnienia to:

- zaangażowanie partnerów społecznych w negocjowaniu układów zbiorowych pracy

2. A. Szuwarzyński, Materiały szkoleniowe. Społeczne aspekty wykorzystania starszych pracowników, 2010.



- włączenie wszystkich zainteresowanych stron
- zarządzanie organizacją przez różnorodność
- wdrażanie modeli systemów doradztwa
- budowanie i rozwijanie struktur i systemów sieciowych.

Dialog i negocjacje są w dzisiejszym świecie jedną z kluczowych umiejętności niezbędnych uczestnikom każdej organizacji, w tym szczególnie partnerom społecznym biorącym udział w negocjacjach zbiorowych. Problemem negocjacji jest różnorodność interesów poszczególnych uczestników, wzajemne zależności i dostęp do ograniczonych zasobów informacji, co wymaga nie tylko ciągłych ustaleń, ale również stwarza ryzyko pojawienia się konfliktów. W przypadku negocjacji w Komisji Trójstronnej każdy z uczestników ma z reguły odrębne interesy i inny punkt postrzegania negocjowanego problemu.

Przed przystąpieniem do negocjacji konieczne jest zidentyfikowanie kilku podstawowych czynników:

- Interesów
- Alternatyw
- Kwestii negocjacyjnych
- Kryteriów negocjacji.

Dialog społeczny to nie tylko sztuka negocjacji i stosowanie socjotechnik, ale również – a może przede wszystkim – rzetelna wiedza ekspercka. Obecnie brakuje mechanizmów wsparcia eksperckiego partnerów, co skutkuje niedostateczną efektywnością jego instytucjonalnej formuły.

System ekspercki w Polsce (wykorzystywany na potrzeby związków zawodowych) powinien zawierać elementy o wysokich standardach naukowo-badawczych, które zapewnią wiarygodność i zaufanie. Poważnymi przedsięwzięciami eksperckimi są procesy zawierania układów zbiorowych pracy.

Negocjacje porozumień i układów zbiorowych w zakładach pracy zostały wykorzystane w projekcie do zainicjowania zmian przez NSZZ „Solidarność” w zakresie wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach objętych projektem.

### 3. PARTNERSTWO

Dla efektywnego osiągnięcia założonych celów projektu zawiązano partnerstwo organizacji, które mają doświadczenie i możliwość oddziaływania na Beneficjentów Ostatecznych projektu, jak i jego Interesariuszy.

Dodatkowo partnerzy posiadają wysoko kwalifikowanych ekspertów do prowadzenia szkoleń specjalistycznych zarówno dla związkowców, jak i kadry zarządzającej przedsiębiorstw oraz możliwość zastosowania nowoczesnych narzędzi wsparcia działań projektu.

Również obydwaj partnerzy mają doświadczenie w realizacji projektów skierowanych do dużej grupy beneficjentów, pracowników, przedsiębiorstw oraz instytucji rynku pracy.

NSZZ  
**Solidarność**

KOMISJA KRAJOWA

**Lider projektu – Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”**

– jest obecnie największą w Polsce organizacją pracow-

ników. Zrzesza 680 tysięcy członków w całym kraju. NSZZ „Solidarność” posiada wiedzę i wieloletnie doświadczenie wykorzystywane w relacjach między pracownikami i pracodawcami. Wysoko wykwalifikowana kadra ekspertów i szkoleniowców stanowi jeden z istotniejszych elementów wsparcia członków związku oraz realizacji projektów finansowanych przez Unię Europejską zarówno z funduszy krajowych, jak i zagranicznych.

Związek jest zorganizowany na zasadzie terytorialno-branżowej, co umożliwia sprawne funkcjonowanie w całej Polsce. Struktury terytorialne to: organizacje zakładowe, międzyzakładowe i regiony (34), a struktury branżowe to: krajowe i regionalne sekretariaty branżowe oraz krajowe, międzyregionalne i regionalne sekcje branżowe. NSZZ „Solidarność” jest jednym z siedmiu reprezentatywnych partnerów społecznych w Polsce. Jest uczestnikiem Komisji Trójstronnej odpowiedzialnej za opiniowanie i inicjowanie nowych aktów legislacyjnych.

Lider przeprowadził ogólnopolskie kampanie społeczne, między innymi: „Godna Praca – Godna Emerytura”, „Niskie Płace Bariery Rozwoju Polski”, „Polska Przyjazna Pracownikom”, „Solidarni w Kryzysie”, Akcją Certyfikacyjną „Pracodawca Przyjazny Pracownikom”.



**Partner projektu – ProFirma spółka z o.o.**

– prowadzi szkolenia pracowników i kadry zarządzającej przedsiębiorstw od 2000 roku na terenie całej Polski w zakresie rozwoju kompetencji zawodowych, wykorzystując najnowsze metody i narzędzia. Dzięki współpracy

z instytucjami polskimi i zagranicznymi posiada dostęp do najnowszej wiedzy. Posiada również doświadczenie w realizacji przedsięwzięć finansowanych z Unii Europejskiej, m.in. realizowała projekty „Przez kompetencje do nowoczesnych kadr”, „Innowacyjne Pomorze”, szkolenia dotyczące wartościowania stanowisk pracy na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Zarządzanie projektem zostało dopasowane do partnerskiej realizacji projektu i indywidualnych wymagań w podejmowaniu decyzji przez partnerów. Wspólne podejmowanie decyzji organizacji o różnej specyfice działania czasami wydłuża proces ich podejmowania, jednak prowadzi do wyższej jakości zarządzania, a podział zadań w projekcie zgodnie z doświadczeniami i umiejętnościami partnerów zapewnia efektywną ich realizację.

Lider – NSZZ „Solidarność” – był odpowiedzialny za realizację zadań na rzecz przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, a Partner – ProFirma sp. z o.o. – na rzecz przedsiębiorstw i ich pracowników.



## 4. OPIS PROJEKTU

### 4.1. Cele projektu



Celem głównym projektu jest podniesienie wiedzy i umiejętności kluczowych grup dla upowszechniania, inicjowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach z terenu całej Polski.

Założono przeszkolenie 2269 pracowników z 560 przedsiębiorstw i 495 przedstawicieli NSZZ „S” w zakresie zarządzania wiekiem oraz aktywizację 40 przedstawicieli NSZZ „S” i 40 przedsiębiorców do zainicjowania zmian w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. w kodeksie dobrych praktyk, uwzględniających ideę zarządzania wiekiem. Termin realizacji celu wyznaczono na koniec czerwca 2012 roku.

#### 4.1.1. Cele szczegółowe projektu

Podniesienie wiedzy i umiejętności:

- 168 osób kadry zarządzającej przedsiębiorstwami w zakresie: istoty problemu zarządzania wiekiem, konieczności wdrażania strategii zarządzania wiekiem (SZW) jako czynnika zwiększającego adaptacyjność przedsiębiorstw oraz płynących z tego korzyści biznesowych
- 501 specjalistów/-tek zajmujących się polityką personalną w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem; zarządzania strategicznego, zatrudniania, rozwoju, utrzymania i satysfakcji pracowników
- 1600 osób kadry kierowniczej średniego szczebla w zakresie budowania i zarządzania różnorodnym wiekowo zespołem
- 195 przedstawicieli władz krajowych i regionalnych NSZZ „Solidarność” w zakresie społecznych aspektów wykorzystania kwalifikacji starszych pracowników, strategii zarządzania wiekiem, poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych
- 300 reprezentantów władz regionalnych i komisji zakładowych i międzyzakładowych NSZZ „Solidarność” w zakresie wdrażania SZW w firmach: mentoringu, elastycznego czasu pracy, procesu rekrutacji i zwolnień, szkoleń i przeglądów kwalifikacji, aktualizacji kompetencji, poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych układach zbiorowych

oraz aktywizacja

- 40 przedstawicieli NSZZ „S” do podjęcia działań na rzecz wdrożenia idei zarządzania wiekiem w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk
- 40 przedsiębiorców do wprowadzenia zmian w zakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk, uwzględniających ideę zarządzania wiekiem.

### 4.2. Grupy docelowe

Dobór grupy docelowej w projekcie nakierowany był na realizację jego celu głównego. Tylko dotarcie z wiedzą i umiejętnościami do obydwu stron dialogu w przedsiębiorstwach: kadry zarządzającej i przedstawicieli związków zawodowych, pozwala na równoprawny dialog. Zmiana postawy z biernej na aktywną w obszarze zarządzania wiekiem, wymagająca znajomości podstawowych zagadnień związanych z tym tematem, to pierwszy krok do skutecznego działania.

Dlatego z jednej strony projekt był kierowany do przedsiębiorstw, a z drugiej do przedstawicieli NSZZ „Solidarność”.

Wsparcie kierowane było do osób, które mogą aktywnie oddziaływać na promocję wdrażania SZW w zakładzie pracy oraz w branżach poprzez układy zakładowe i ponadzakładowe oraz mają istotny wpływ na budowę kapitału społecznego w Polsce.

Rekrutacja uczestników projektu realizowana była w sposób ciągły w ramach wypracowanego standardu rekrutacji: dokumenty rekrutacyjne, procedury postępowania, wsparcie poprzez narzędzia informatyczne. Wypracowany system, oparty na sieci lokalnych liderów związkowych, zapewnił wybór związkowych uczestników ze strony zgodnie z wymaganiami i terminami projektu, pomimo konieczności rekrutacji uczestników z różnych grup do różnych zakresów tematycznych i z terenu całej Polski.

Fakt, że na szkolenia m.in. kierowane były osoby przez swoich bezpośrednich przełożonych, którzy są zainteresowani i zgodzili się na udział w projekcie zgodnie z regulaminem rekrutacji, zagwarantował ich odpowiedzialne uczestnictwo w szkoleniach.

### 4.3. Zakres projektu

#### 4.3.1. Szkolenia dla przedstawicieli NSZZ „Solidarność”

Dla 495 przedstawicieli i przedstawicielek NSZZ „Solidarność” zostały przygotowane i przeprowadzone następujące szkolenia:



### 1. Społeczne aspekty wykorzystania kwalifikacji starszych pracowników

- Starsi pracownicy na rynku pracy
- Zarządzanie wiekiem a konkurencyjność firmy
- Korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem pracowników (Zwiększający się udział klientów 45+, Korzyści wizerunkowe – CSR, Wykorzystanie gry decyzyjnej w celu wykazania korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie)
- Uwarunkowania prawne strategii zarządzania wiekiem w szczególności w aspekcie układów zbiorowych pracy
- Negocjacje zbiorowe: (Interesy i stanowiska, Techniki, taktyki negocjacyjne, Argumentacja prawna, psychologiczna, Techniki manipulacji i obrona przed manipulacją)

### 2. Strategia zarządzania wiekiem

- Starsi pracownicy na rynku pracy
- Zarządzanie wiekiem a konkurencyjność firmy
- Korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem pracowników (Zwiększający się udział klientów 45+, Korzyści wizerunkowe – CSR, Wykorzystanie gry decyzyjnej w celu wykazania korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie)
- Definicje: strategia firmy, strategia zarządzania ludźmi, strategia zarządzania wiekiem
- Cele i perspektywy strategii zarządzania wiekiem w firmie
- Strategia firmy a strategia zarządzania ludźmi, w szczególności strategia zarządzania wiekiem pracowników – wzajemne powiązania
- Podstawowe elementy strategii firmy oraz strategii zarządzania ludźmi oraz strategii zarządzania wiekiem
- Uwarunkowania prawne strategii zarządzania wiekiem
- Strategii zarządzania wiekiem krok po kroku: Strategia zarządzania wiekiem w realiach firmy – jak zaplanować, wdrożyć i monitorować realizację strategii zarządzania wiekiem
- Przykłady dobrych praktyk

### 3. Mentoring

- Korzyści z wykorzystania potencjału 45+
- Zarządzanie wiekiem w zespołach zadaniowych
- Prezentacje dobrych praktyk
- Uwarunkowania prawne strategii zarządzania wiekiem w szczególności w aspekcie układów zbiorowych pracy w odniesieniu do problematyki mentoringu w firmie
- Negocjacje zbiorowe

### 4. Elastyczny czas pracy

- Uwarunkowania prawne sytuacji osób 45+
- Nowoczesne formy zatrudnienia – aspekty prawne i organizacyjne: Przygotowanie procesu przechodzenia na emeryturę: zapobieganie utracie wiedzy i kompetencji przez firmę
- Sukces, nowoczesne formy zatrudnienia, polityka informacyjna
- Prezentacje dobrych praktyk
- Uwarunkowania prawne elastycznych form zatrudnienia w szczególności w aspekcie układów zbiorowych pracy
- Przygotowanie pracownika do nowej formy zatrudnienia.

### 5. Proces rekrutacji i zwolnień

- Uwarunkowania prawne sytuacji osób 45+
- Charakterystyka pracowników 45+
- Rodzaje rekrutacji: wewnętrzna i zewnętrzna
- Proces rekrutacji w oparciu o platformę kompetencyjną
- Najczęstsze błędy w procesie rekrutacji i selekcji pracowników 45+
- Przygotowanie procesu przechodzenia na emeryturę: zapobieganie utracie wiedzy i kompetencji przez firmę
- Prezentacje dobrych praktyk
- Uwarunkowania prawne procesu rekrutacji i zwolnień w szczególności w aspekcie układów zbiorowych pracy

### 6. Szkolenia i przegląd kwalifikacji

- Pracownicy 45+ – jak wykorzystać ich potencjał? Wykorzystanie gry decyzyjnej.
- Charakterystyka procesu rozwoju i szkoleń dla osób 45+
- Model zarządzania efektywnością pracy i rola szkoleń w podnoszeniu efektywności pracy osób 45+
- Charakterystyka procesu edukacyjnego osób 45+: potencjał i słabości
- Osoby 45+ a rynek szkoleń i aktualizacji kwalifikacji
- Uwarunkowania prawne procesu aktualizacji kwalifikacji w szczególności w aspekcie układów zbiorowych pracy
- Prezentacje dobrych praktyk

### 7. Aktualizacja kompetencji

- Pracownicy 45+ – jak wykorzystać ich potencjał? Wykorzystanie gry decyzyjnej
- Charakterystyka procesu rozwoju i szkoleń w organizacji: etapy, przebieg, uczestnicy procesu
- Model zarządzania efektywnością pracy i rola szkoleń w podnoszeniu efektywności pracy osób 45+
- Charakterystyka procesu edukacyjnego osób 45+: potencjał i słabości
- Proces analizy potrzeb i efektywności szkoleń z wykorzystaniem platformy kompetencyjnej

We wszystkich typach szkoleń występowały dwa bloki tematyczne dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji kobiet: „Zarządzanie różnorodnością w kategorii wiek i płeć” i „Przykłady dobrych praktyk dotyczące szerszego włączenia kobiet w realizację strategii zarządzania wiekiem”.

Ścieżki szkoleniowe były dobierane do konkretnej grupy uczestników.



Jedno ze szkoleń dla przedstawicieli związków zawodowych.

### 4.3.2. Szkolenia kadry zarządzającej przedsiębiorstw, służb personalnych i kierowników średniego szczebla

W ramach projektu były realizowane szkolenia dedykowane trzem grupom odbiorców, które podejmują tematykę zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem różnych poziomów zarządzania:

- Szkolenia informacyjne skierowane do kadry zarządzającej
- Szkolenia skierowane do specjalistów zajmujących się polityką personalną
- Szkolenia dla kierowników średniego szczebla dotyczące budowania i kierowania zespołem.

#### 1. Szkolenia informacyjne skierowane do kadry zarządzającej

Szkolenia były organizowane w formie cyklu jednodniowych warsztatów pt. „*Inspiracje współczesnego lidera*”. W czasie spotkań były prezentowane case’y z firm polskich i zagranicznych – „*Zarządzanie wiekiem jako strategia osiągania korzyści biznesowych*” oraz nowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, jakim jest zarządzanie różnorodnością, oraz jedno z rozwiązań stosowanych w ramach tego podejścia, tj. zarządzanie wiekiem.

Uczestnicy szkolenia mogli poznać korzyści płynące z zarządzania wiekiem, to m.in. wzrost satysfakcji i efektywności pracowników, efekt synergii w zespole zróżnicowanym wiekowo, utrzymanie w firmie ekspertów z grupy 45+ i umiejętne wykorzystanie ich wiedzy i wieloletniego doświadczenia.

Szkolenie dało uczestnikom możliwość poznania metod zarządzania wiekiem, zwłaszcza grupą pracowników 45+, ze względu na specyfikę obecnego rynku pracy oraz zmian społecznych.

#### 2. Szkolenia skierowane do specjalistów zajmujących się polityką personalną

W ramach ścieżki pt. „*Profesjonalny HR*” realizowano siedem różnych tematów szkoleń, podejmujących takie zagadnienia, jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników, organizacja czasu pracy, komunikacja wewnętrzna, rozwój kompetencji pracowników, motywacja, mentoring i coaching, budowanie Strategii Zarządzania Wiekiem etc.

Celem szkoleń było przekazanie uczestnikom wiedzy i umiejętności w zakresie tworzenia miejsca pracy podnoszącego zadowolenie i efektywność pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek, zwłaszcza w przypadku grupy 45+, tworzenie ścieżek rozwoju w oparciu o kompetencje i cykl życia.

Szkolenia realizowane były w ramach trzech różnych ścieżek szkoleniowych:

##### I. Zarządzanie efektywnością personelu

Dwa szkolenia obejmujące:

1. „*Zarządzanie wiekiem w procesie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników*”
  - Wykorzystanie gry decyzyjnej w celu wykazania korzyści z zarządzania wiekiem w firmie

- pojęcie zarządzania kompetencjami w firmie wobec osób 45+
- charakterystyka pracowników 45+
- mocne i słabe strony
- rodzaje rekrutacji: wewnętrzna i zewnętrzna
- proces rekrutacji w oparciu o platformę kompetencyjną: opis stanowiska, wybór kompetencji, przygotowanie narzędzi diagnostycznych, selekcja, raport
- przygotowanie do selekcji oraz przebieg procesu selekcji
- narzędzia diagnozy kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji (wywiad behawioralny, testy kompetencyjne, skale obserwacyjne, kwestionariusze psychologiczne, assessment center podczas selekcji, najczęstsze błędy w procesie rekrutacji i selekcji pracowników 45+), prezentacje dobrych praktyk.

#### 2. „*Satysfakcja pracowników w różnym wieku a efektywność zespołu pracowniczego*”

Szkolenie m.in. obejmowało: wykorzystanie gry decyzyjnej w celu wykazania korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie; satysfakcja z pracy, zaangażowanie a efektywność pracy; determinanty satysfakcji i zaangażowania; czynniki zwiększające efektywność pracy oraz satysfakcję i zaangażowanie; budowanie zespołu, role zespołowe, fazy rozwoju; trudne sytuacje w pracy zespołowej, konflikty; miejsce osób 45+ w zespole; prezentacje dobrych praktyk.

#### II. Zarządzanie kompetencjami pracowników obejmowało dwa szkolenia:

1. „*Zarządzanie wiekiem w procesie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników*”, na którym zaprezentowano m.in.: wykorzystanie gry decyzyjnej w celu wykazania korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie; pojęcia zarządzania kompetencjami w firmie wobec osób 45+; charakterystyka pracowników 45+; mocne i słabe strony; rodzaje rekrutacji: wewnętrzna i zewnętrzna; proces rekrutacji w oparciu o platformę kompetencyjną: opis stanowiska, wybór kompetencji, przygotowanie narzędzi diagnostycznych, selekcja, raport – przygotowanie do selekcji oraz przebieg procesu selekcji; narzędzia diagnozy kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji (wywiad behawioralny, testy kompetencyjne, skale obserwacyjne, kwestionariusze psychologiczne, assessment center podczas selekcji, najczęstsze błędy w procesie rekrutacji i selekcji pracowników 45+), prezentacje dobrych praktyk.
2. „*Zarządzanie wiekiem w procesie szkoleń i rozwoju pracowników*”, na którym omówiono następujące tematy: pracownicy 45+ – jak wykorzystać ich potencjał?; wykorzystanie gry decyzyjnej; charakterystyka procesu rozwoju i szkoleń w organizacji: etapy, przebieg, uczestnicy; model zarządzania efektywnością pracy i rola szkoleń w podnoszeniu efektywności pracy osób 45+; charakterystyka procesu edukacyjnego osób 45+: potencjał i słabości; proces analizy potrzeb i efektywności szkoleń z wykorzystaniem platformy kompetencyjnej; metody szkoleniowe dla osób 45+ (coaching, szkolenia specjalistyczne, treningi kompetencji miękkich)



kich, jobcoaching, czyli indywidualne doradztwo zawodowe dla osób 45+); monitorowanie efektów i skuteczności szkoleń w oparciu o platformę kompetencyjną; prezentacje dobrych praktyk.

### III. Zarządzanie organizacją pracy obejmowało dwa szkolenia:

1. „Zarządzanie wiekiem w procesie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników”. Szkolenie obejmowało: korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie; pojęcia z zarządzania kompetencjami w firmie wobec osób 45+, charakterystyka pracowników 45+; mocne i słabe strony; proces rekrutacji w oparciu o platformę kompetencyjną: opis stanowiska, wybór kompetencji, przygotowanie narzędzi diagnostycznych, selekcja, raport; narzędzia diagnozy kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji (wywiad behawioralny, testy kompetencyjne, skale obserwacyjne, kwestionariusze psychologiczne, assessment center podczas selekcji, najczęstsze błędy w procesie rekrutacji i selekcji pracowników 45+); prezentacje dobrych praktyk.
2. „Zarządzanie wiekiem a organizacja pracy i czasu pracy”. Szkolenie obejmowało:
  - Zarządzanie efektywnością personelu wyzwania dla społeczeństwa i organizacji wynikające z procesów demograficznych
  - Zarządzanie efektywnością personelu priorytetyzacja zadań – zadania ważne i pilne w kontekście zarządzania wiekiem; zarządzanie sobą w czasie; charakterystyka psychofizyczna osób 45+. SWOT tej grupy wiekowej; planowanie poprzez cele; uwarunkowania prawne sytuacji osób 45+; nowoczesne formy zatrudnienia – aspekty prawne i organizacyjne; organizacja czasu i miejsca pracy; komunikacja w zróżnicowanym wiekowo zespole; zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie; zarządzanie kompetencjami jako dobra praktyka zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie; przygotowanie procesu przechodzenia na emeryturę; innowacyjność w organizacji czasu pracy i miejsca pracy.

### 3. Szkolenia dla kierowników średniego szczebla „Budowanie i zarządzanie różnorodnym wiekowo zespołem”

Celem szkolenia było przekazanie kierownikom zespołów zróżnicowanych wiekowo lub z wysokim odsetkiem osób z grupy 45+ umiejętności skutecznego kierowania ludźmi, biorąc pod uwagę kwestie wieku; budowania i kierowania zespołem na poziomie operacyjnym; utrzymania w firmie ekspertów z grupy 45+ i umiejętnego wykorzystania ich wiedzy i wieloletniego doświadczenia.

Szkolenie dało uczestnikom możliwość poznania metod zarządzania wiekiem, zwłaszcza grupą pracowników 45+, ze względu na specyfikę obecnego rynku pracy oraz zmiany społeczne.

Każde przedsiębiorstwo, które wzięło udział w projekcie, mogło skorzystać z **bezpłatnego audytu kompetencyjnego** na platformie Eduportal<sup>3</sup>.

## 4.3.3. Doradztwo dla przedsiębiorstw i przedstawicieli związków

### Doradztwo dla przedsiębiorstw

Celem doradztwa było m.in. zaktywizowanie przedsiębiorców do wdrażania elementów zarządzania wiekiem oraz podjęcia dialogu ze związkami zawodowymi.

W ramach projektu prowadzono profesjonalne doradztwo dla przedsiębiorstw, celem którego była aktywizacja przedsiębiorców do wprowadzenia zmian w zakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeks dobrych praktyk, uwzględniających ideę zarządzania wiekiem.

Doradztwo dla przedsiębiorstw polegało na przeprowadzeniu specjalistycznego mikroaudytu, który określał możliwości techniczne, organizacyjne i prawne w zakresie wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością (w tym zarządzania wiekiem), oraz przedstawiało ogólne zasady zarządzania dojrzałymi pracownikami. Pokazało również przygotowanie przedsiębiorstwa do zmian związanych z wprowadzaniem elementów zarządzania wiekiem.

### Doradztwo dla przedstawicieli związków zawodowych

Celem doradztwa było m.in. zaktywizowanie związkowców do występowania z inicjatywą wdrożenia elementów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Objęło ono przygotowanie wariantowego standardu wprowadzenia elementów zarządzania wiekiem do zakładowych układów zbiorowych i ponadzakładowych układów, bazując na doświadczeniach NSZZ „Solidarność” oraz dobrych praktykach stosowanych w Unii Europejskiej.

Ze względu na konieczność samodzielnego przygotowania **edukacyjnego, badawczego** oraz **prowadzenia negocjacji** doradztwo zarówno dla przedstawicieli NSZZ „S”, jak i przedsiębiorstw prowadzone było w następujących etapach:

**I etap.** Analiza dobrych praktyk stosowanych w Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem praktyk stosowanych w Polsce

**II etap.** Wypracowanie wariantowego standardu wprowadzenia elementów zarządzania wiekiem do układów zbiorowych pracy, porozumień, regulaminów pracy oraz innych dokumentów regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksu dobrych praktyk, obejmującego:

- analizę uwarunkowań demograficznych, prawnych i kulturowych wprowadzania strategii zarządzania wiekiem przy wykorzystaniu instrumentów rokowań zbiorowych
- mechanizmy wprowadzania elementów zarządzania wiekiem poprzez instrumenty dialogu społecznego

**III etap.** Opracowanie „Informatora dla doradców” – procedura dotycząca podjęcia dialogu w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, obejmująca m.in. rolę doradców i kryteria, jakie powinni spełniać, możliwe efekty rozmów z pracodawcą, procedurę postępowania oraz wzory dokumentów, w tym wskazanie obszarów dyskusji:

3. <http://zwiekiem.eu/x.php/1,90/Platforma-kompetencyjna.html>

1. Rekrutacja i selekcja
2. Kształcenie ustawiczne
3. Rozwój kariery zawodowej
4. Dobrowolna elastyczność form pracy
5. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy

6. Wsparcie w obowiązkach opiekuńczych starszych pracowników

7. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę

**IV etap.** Wybór doradców w przedsiębiorstwach i zainicjowanie tam dialogu.

Doradztwem objęto 41 przedstawicieli NSZZ „Solidarność” oraz 34 przedsiębiorstwa.

Na podstawie doświadczeń projektowych dotyczących doradztwa wypracowano dobrą praktykę opisaną w rozdziale 6.

#### 4.3.4. Platforma kompetencyjna Eduportal

**Platforma kompetencyjna to platforma informatyczna wspierająca procesy personalne w firmach.**

W ramach projektu przygotowano wdrożenie platformy kompetencyjnej Eduportal dla uczestniczących firm. Skorzystanie z możliwości tego narzędzia oraz wiedzy Partnera projektu i jego 10-letnich doświadczeń dało możliwość skutecznego wykorzystania i świadomego rozwoju kompetencji pracowników. Zapewniono możliwość rozbudowywania pakietu startowego we własnym zakresie.

System został przygotowany z myślą o dwóch grupach odbiorców:

1. Dużych korporacjach wdrażających systemowe rozwiązania HR (funkcjonalności zaawansowane). Nawet w dużych organizacjach opisy stanowisk pracy i oceny okresowe pracowników funkcjonują często na papierze, w Excelu, są nieaktualne bądź bardzo uproszczone (jedynie zakresy obowiązków). Trudno opracować systemowe rozwiązania w zakresie: oceny okresowej, rekrutacji i selekcji, wartościowania stanowisk pracy, ścieżek szkoleń i kariery czy wreszcie premii i nagród, w oparciu o nieaktualne dane rozproszone w tysiącach plików i dokumentów. W takiej sytuacji niemożliwe jest także wdrożenie strategii zarządzania wiekiem i różnorodnością.
2. Średnich i małych przedsiębiorstwach rozwijających funkcję personalną (funkcjonalności podstawowe). Sytuacja w małych i średnich przedsiębiorstwach wydaje się pod pewnymi względami jeszcze trudniejsza. Wraz ze wzrostem liczby pracowników narasta konieczność stworzenia działu personalnego. Często nie ma jednak wystarczających środków na takie działania. Zadania personalne zostają powierzone jednej, czasami dwóm osobom, które stoją przed trudnym zadaniem zarządzania procesami kadrowo-personalnymi bez dostępu do podstawowych narzędzi, materiałów i potrzebnych informacji. W takiej sytuacji również niemożliwe jest wdrożenie strategii zarządzania wiekiem i różnorodnością. Platforma kompetencyjna Eduportal jest narzędziem umożliwiającym efektywne radzenie sobie

z opisanymi wyżej sytuacjami i skuteczne rozwiązywanie wynikających z nich problemów przy minimalnym nakładzie pracy i środków.

**System wspiera następujące procesy zarządzania personelem:**

1. Budowę struktury organizacyjnej firmy
2. Budowę katalogów zadań, kwalifikacji formalnych, zakresów obowiązków, uprawnień, kompetencji, wskaźników efektywności itd.
3. Opracowanie opisów stanowisk pracy
4. Wdrożenie systemu ocen okresowych (samoocena, ocena przełożonego, ocena 180 stopni, ocena 360 stopni)
5. Badania kompetencji pracowników z wykorzystaniem testów kompetencji
6. Rekrutację i selekcję pracowników

**Korzyści wynikające z wdrożenia Platformy kompetencyjnej Eduportal.**

Dobrze opracowane opisy stanowisk pracy i system ocen okresowych to fundament, bez którego nie można efektywnie rozwijać innych systemowych rozwiązań w zakresie:

- planowania szkoleń
- ścieżek kariery
- wartościowania stanowisk pracy
- premii i nagród pracowniczych
- zarządzania talentami.

W ramach realizacji projektu przekazano 556 firmom licencję na Platformę kompetencyjną, która ważna będzie również przez rok po zakończeniu działań projektu.

## 4.4. Rezultaty i produkty (wskaźniki)

### 4.4.1. Produkty

W ramach projektu zaplanowano realizację następujących produktów:

- Przeszkolenie łącznie 2764 osób, w tym 1466 kobiet i 1298 mężczyzn
- Udział w szkoleniach 5050 osób, w tym 2486 K i 2564 M oraz 6448 godzin pracy trenerów na szkoleniach
- Objęcie doradztwem 40 przedstawicieli związków zawodowych (w tym 5 K i 35 M) – 640 godzin pracy doradców
- Objęcie doradztwem 40 przedsiębiorstw – 320 godzin wsparcia doradców
- Stworzenie gry symulacyjnej
- Udostępnienie maksimum 560 przedsiębiorstwom Platformy kompetencyjnej na czas realizacji projektu oraz przez rok po jego zakończeniu.



#### 4.4.2. Rezultaty twarde

Zaplanowano następujące rezultaty twarde do osiągnięcia w projekcie:

**Podniesienie wiedzy i umiejętności** przez poniżej przedstawione grupy Beneficjentów Ostatecznych:

- 134 osoby (80 K, 54 M) kadry zarządzającej w zakresie istoty problemu zarządzania wiekiem, konieczności wdrażania SZW jako czynnika zwiększającego adaptacyjność przedsiębiorstw oraz płynących z tego korzyści biznesowych
- 401 osób (241 K, 160 M) zajmujących się polityką personalną w zakresie tworzenia SZW, zatrudniania, rozwoju, utrzymania i satysfakcji pracownika
- 1280 osoby (768 K, 512 M) kadry kierowniczej średniego szczebla w zakresie budowania i zarządzania różnorodnym wiekowo zespołem
- 156 przedstawicieli/-lek władz krajowych i regionalnych NSZZ „Solidarność” (20 K, 136 M) w zakresie społecznych aspektów wykorzystania kwalifikacji starszych pracowników, SZW, poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk
- 240 reprezentantów/-tek (72K, 168 M) władz regionalnych i komisji zakładowych w zakresie wdrażania SZW poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk. Założono identyfikację wzrostu wiedzy i umiejętności o 1 punkt w 5-stopniowej skali.

**Aktywizacja poniższych grup Beneficjentów Ostatecznych:**

- 32 przedstawicieli NSZZ „S” zainicjuje zmiany w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk, w 32 przedsiębiorstwach.
- 32 przedsiębiorstwa podejmą decyzję o dokonaniu zmian w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk, uwzględniając ideę zarządzania wiekiem. Identyfikacja osiągnięcia rezultatów nastąpi poprzez podpisane uzgodnienia w firmach.

#### 4.4.3. Rezultaty miękkie

Zaplanowano następujące rezultaty miękkie:

- Zmiana postawy z biernej na aktywną u 32 przedstawicieli NSZZ „Solidarność” (4 K, 28 M) w zakresie inicjowania zmian w zakładowych i ponadzakładowych

układach zbiorowych, porozumieniach zbiorowych, regulaminach pracy oraz innych dokumentach regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie, np. kodeksie dobrych praktyk. Identyfikacja na podstawie obserwacji, ankiet, wywiadu z przedstawicielami NSZZ „S”.

- Podniesienie świadomości w zakresie korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania różnorodnością w kontekście płci i wieku u 70 procent przedsiębiorców, 60 procent przedstawicieli związków zawodowych i 60 procent specjalistów zajmujących się polityką personalną. Identyfikacja zmiany na podstawie obserwacji trenerów.

Założono, że o sukcesie projektu świadczyć będzie, jeśli 80 procent osób podniesie wiedzę i umiejętności o jeden poziom w zakresie zarządzania wiekiem oraz zmieni postawę z biernej na aktywną.

Kobiety uczestniczące w projekcie poprzez wzrost wiedzy i umiejętności poprawią swoje kompetencje i predyspozycje do sprawowania stanowisk kierowniczych i łączenia obu ról – domowej i zawodowej.

Utrzymywanie Platformy kompetencyjnej przez rok po zakończeniu projektu i możliwość wykorzystania jej przez partnerów i uczestników wzmocni trwałość rezultatów projektu i jego oddziaływanie.

#### 4.5. Ewaluacja<sup>4</sup>

Ewaluacja stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządzania finansami w projektach w kierunku poprawy efektywności ich wykorzystania. Celem ewaluacji jest wykorzystanie doświadczeń płynących z realizacji projektu do określenia stopnia osiągniętych wyników (produktów i usług) oraz realizacji przyszłych projektów.

Ocena po zakończeniu projektu służy ustaleniu, czy realizacja projektu zakończyła się sukcesem oraz pozwala na identyfikację „dobrych” i „złych” praktyk.

Celem prac badawczych w omawianym projekcie było dokonanie kompleksowej ewaluacji wsparcia otrzymanego przez Beneficjentów Ostatecznych, w tym:

- pracowników przedsiębiorstw (2260 osób) w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności kluczowych grup dla upowszechniania, inicjowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach z terenu całej Polski
- przedstawicieli NSZZ „Solidarność” (495 osób: 115 K i 380 M) w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności zarządzania wiekiem
- przedstawicieli NSZZ „Solidarność” (40 osób: 5 K i 35 M) oraz przedsiębiorców (40 osób) w zakresie umiejętności inicjowania zmian w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych, uwzględniających ideę zarządzania wiekiem – aktywizacja.

Ewaluacja w czasie trwania projektu prowadzona była metodą dr. Donalda Kirkpatricka. Przeprowadzenie ewaluacji za pomocą tej metodologii pozwoliło na zebranie rzetelnych informacji dotyczących zarówno programu szkoleń, jak i jakości metod dydaktycznych i efektywności przekazu trenerskiego oraz efektów wsparcia poprzez doradztwo.

4. M. Popowska, Ewaluacja projektu Zarządzanie wiekiem..., 2012 r.

### 4.5.1. Obszary badawcze

Podstawowe obszary badawcze zostały opracowane z uwzględnieniem i w podziale zgodnym z poziomami badania wymaganymi w koncepcji dr. D. Kirkpatrica i obejmowały:

- poziom satysfakcji Beneficjentów Ostatecznych z otrzymanego wsparcia dydaktycznego w aspekcie organizacyjnym i merytorycznym (jakość wsparcia dydaktycznego) – w ramach poziomu reakcji
- poziom wzrostu wiedzy i umiejętności w zakresie problematyki zarządzania wiekiem, konieczności wdrażania SZW jako czynnika zwiększającego adaptacyjność przedsiębiorstw oraz płynących z tego korzyści biznesowych – w ramach poziomu uczenia się
- stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń przez pracowników firm w pracy zawodowej, w tym – w przypadku przedstawicieli NSZZ „Solidarność” oraz przedsiębiorców – zmiana postawy z biernej na aktywną w zakresie inicjowania zmian w układach zbiorowych – w ramach poziomu zmian
- stopień realizacji założonych przez uczestników szkoleń/treningów celów – w ramach poziomu efektów.

### 4.5.2. Kryteria ewaluacyjne

Ewaluacja w projekcie koncentrowała się na kryterium skuteczności rozumianej jako stopień, w którym osiągnięto zakładane cele w podziale badawczym. Ewaluacja

przewodzona w oparciu o kryterium skuteczności miała na celu porównanie procesu realizacji szkoleń/treningów przewidzianych w projekcie współfinansowanym ze środków EFS-u z osiągniętymi wynikami i z zaangażowanymi środkami oraz zasobami. Ewaluacja pozwolić powinna również na określenie zmian, które zaszły w wyniku realizacji przedsięwzięcia.

### 4.5.3. Metody i techniki ewaluacji

W celu uzyskania wiarygodnych wyników ewaluacji i uzyskania odpowiedzi na pytania stawiane w jej toku zaproponowano połączenie różnorodnych rodzajów danych i technik badawczych (tj. badań ankietowych oraz testów kompetencyjnych).

## 5. Ocena projektu

### 5.1. Osiągnięte rezultaty i produkty projektu

Osiągnięte rezultaty twarde i miękkie oraz produkty projektu zostały zaprezentowane w podziale na działania realizowane przez Lidera i Partnera.

Tabela nr 1 prezentuje główne wskaźniki osiągnięte przez Lidera projektu.

Tabela 1

Produkty i rezultaty w projekcie 2.1.2 „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw”				
Lp.	Nazwa wskaźnika	Wskaźnik	Wykonanie	% wykonania
<b>Rezultaty twarde</b>				
1.	Podpisanie umów szkoleniowych	495	522	105,45%
2.	Moduł 1 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i krajowych ZZ	195	202	103,59%
	W tym kobiet	25	38	152,00%
3.	Moduł 2 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i krajowych ZZ	195	198	101,54%
	W tym kobiet	25	37	148,00%
4.	Moduł 3 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i komisji zakładowych ZZ	300	320	106,67%
	W tym kobiet	90	110	122,22%
5.	Moduł 4 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i komisji zakładowych ZZ	300	316	105,33%
	W tym kobiet	90	110	122,22%
6.	Moduł 6 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i komisji zakładowych ZZ	300	318	106,00%
	W tym kobiet	90	110	122,22%
7.	Moduł 7 – liczba przeszkolonych przedstawicieli władz regionalnych i komisji zakładowych ZZ	300	315	105,00%
	W tym kobiet	90	108	120,00%



Lp.	Nazwa wskaźnika	Wskaźnik	Wykonanie	% wykonania
8.	Liczba (ogółem) przedstawicieli władz krajowych i regionalnych ZZ, którzy podnieśli wiedzę i umiejętności w zakresie SZW (Strategii Zarządzania Wiekiem)	156	198	126,92%
	W tym kobiet	20	37	185,00%
9.	Liczba (ogółem) reprezentantów władz regionalnych i komisji zakładowych, którzy podnieśli wiedzę i umiejętności w zakresie SZW (Strategii Zarządzania Wiekiem)	240	316	131,67%
	W tym kobiet	72	108	150,00%
10.	Liczba uczest./godz. szkoleń skierowanych do przedstawicieli władz krajowych i regionalnych ZZ	5360	5512	102,84%
11.	Liczba godz. trenerów – dotyczy szkoleń skierowanych do przedstawicieli władz krajowych i regionalnych ZZ	368	368	100,00%
12.	Liczba uczest./godz. szkoleń skierowanych do przedstawicieli władz komisji zakładowych i regionalnych ZZ - wdrażanie SZW	19456	19984	102,71%
13.	Liczba godz. trenerów – dotyczy szkoleń skierowanych do przedstawicieli władz komisji zakładowych i regionalnych ZZ – wdrażanie SZW	1312	1312	100,00%
14.	Osoby objęte doradztwem dla przedstawicieli ZZ	40	41	102,50%
	W tym kobiet	5	7	125 %
15.	Liczba godzin doradztwa	640	628	98,125%
16.	Osoby, które zainicjują zmiany dot. SZW w przedsiębiorstwie – ZZ	32	40	103,13%
<b>Rezultaty miękkie</b>				
18.	Zmiana postawy z biernej na aktywną w zakresie inicjowania zmian dot. SZW	32	40	125 %
	W tym kobiet	4	7	175,00%
19.	Podniesienie świadomości w zakresie korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania różnorodnością w kontekście płci i wieku	347	347	100,00%
20.	Podniesienie wiedzy i umiejętności o 1 poziom w zakresie zarządzania wiekiem	396	361	91,16%

Wszystkie wskaźniki rezultatu i produktu zostały osiągnięte powyżej założonego pułapu, który w projekcie wynosił 80 proc. Większość wskaźników została wykonana powyżej 100%.

#### Podstawowe wskaźniki:

- Liczba osób uczestniczących w szkoleniach przedstawicieli władz krajowych i regionalnych NSZZ „Solidarność” to 126,92% realizacji założonego wskaźnika, a udział kobiet wyniósł 185%

- Liczba osób uczestniczących w szkoleniach skierowanych do przedstawicieli władz regionalnych i organizacji zakładowych „Solidarność” wyniosła 316 osób, co stanowi 131,67% zaplanowanego wskaźnika; udział kobiet wyniósł 150%.

Rezultaty i produkty osiągnięte przez Partnera projektu przedstawia tabela nr 2

Tabela 2

<b>Produkty i rezultaty w projekcie 2.1.2 „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw”</b>				
Lp.	Nazwa wskaźnika	Wskaźnik	Wykonanie	% wykonania
<b>Rezultaty twarde</b>				
1.	Liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem (uczestniczących w projekcie)	560	556	99,28%
2.	Opracowanie gry decyzyjnej	1	1	100,00%
3.	Przygotowanie Platformy kompetencyjnej	1	1	100,00%
4.	Opracowanie i wdrożenie portalu projektu	1	1	100,00%
5.	Liczba dużych przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie	252	234	92,86%
6.	Liczba średnich przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie	224	152	67,86%



Lp.	Nazwa wskaźnika	Wskaźnik	Wykonanie	% wykonania
7.	Liczba małych przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie	84	171	203,57%
8	Liczba ogółem uczestników szkoleń pracowników przedsiębiorstw	3460	3463	100,09%
	W tym kobiet	1356	2192	161,65%
9.	Liczba ogółem uczestników szkolenia dla kadry zarządzającej	168	135	80,36%
	W tym kobiet	100	79	79,00%
10.	Liczba uczestników ogółem szkolenia dla specjalistów zajmujących się polityką personalną	1200	1348	112,33%
	W tym kobiet	301	1149	381,73%
11.	Liczba uczestników ogółem szkolenia dla kierowników średniego szczebla	1600	1978	123,63%
	W tym kobiet	960	942	98,13%
12.	Liczba osób ogółem (kadra zarządzająca), która podniosła wiedzę i umiejętności w zakresie SZW (Strategii Zarządzania Wiekami)	134	118	88,06%
	W tym kobiet	80	74	92,50%
13.	Liczba osób ogółem (kadra zajmująca się polityką personalną), która podniosła wiedzę i umiejętności w zakresie SZW (Strategii Zarządzania Wiekami)	401	1238	308,73%
	W tym kobiet	241	544	225,73%
14.	Liczba osób ogółem kadry kierowniczej średniego szczebla, która podniosła wiedzę i umiejętności w zakresie SZW (Strategii Zarządzania Wiekami)	1280	1873	146,33%
	W tym kobiet	768	939	122,27%
15.	Liczba uczest./godz. szkoleń inform. skierowanych do kadry zarządzającej	1080	2160	200,00%
16.	Liczba godz. trenerów – dotyczy szkoleń inform. skierowanych do kadry zarządzającej	128	256	200,00%
17.	Liczba uczest./godz. szkoleń skierowanych do specjalistów zajmujących się polityką personalną.	21872	21568	98,61%
18.	Liczba godz. trenerów – dotyczy szkoleń skierowanych do specjalistów zajmujących się polityką personalną.	2336	2336	100,00%
19.	Liczba uczest./godz. szkoleń skierowanych do kierowników średniego szczebla	28704	31648	110,26%
20.	Liczba godz. trenerów – dotyczy szkoleń skierowanych do kierowników średniego szczebla	2336	2560	109,59%
21.	Liczba mikroaudytów	40	34	85,00%
22.	Liczba godzin doradztwa	320	272	85,00%
<b>Rezultaty miękkie</b>				
23.	Podniesienie świadomości w zakresie korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania różnorodnością w kontekście płci i wieku – przedsiębiorstwa	392	401	102,30%
24.	Podniesienie świadomości w zakresie korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania różnorodnością w kontekście płci i wieku – specjaliści zajmujący się polityką personalną	301	301	100,00%
25.	Podniesienie wiedzy i umiejętności o 1 poziom w zakresie zarządzania wiekiem	1808	1651	91,32%

W związku z realizacją projektu przez odrębnych wykonawców podzielono ocenę na dwie części: część dotyczącą szkoleń realizowanych przez firmę szkoleniowo-konsultingową ProFirma sp. z o.o. oraz część realizowaną przez NSZZ „Solidarność”.



## 5.2. Ocena szkoleń dla przedsiębiorstw realizowanych przez Partnera projektu – ProFirmę sp. z o.o.

Firma szkoleniowo-konsultingowa odpowiedzialna była za realizację celów głównych 1-3, a konkretnie podniesienie wiedzy i umiejętności w następujących grupach Beneficjentów:

- kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w zakresie istoty problemu zarządzania wiekiem, konieczności wdrażania SZW jako czynnika zwiększającego adaptacyjność przedsiębiorstw oraz płynących z tego korzyści biznesowych – w skrócie Beneficjenci KZ
- specjalistów/-tek zajmujących się polityką personalną w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem, zarządzania strategicznego, zatrudniania, rozwoju, utrzymania i satysfakcji pracowników – w skrócie Beneficjenci HR
- kadry kierowniczej średniego szczebla w zakresie budowania i zarządzania różnorodnym wiekowo zespołem – w skrócie Beneficjenci KSS.

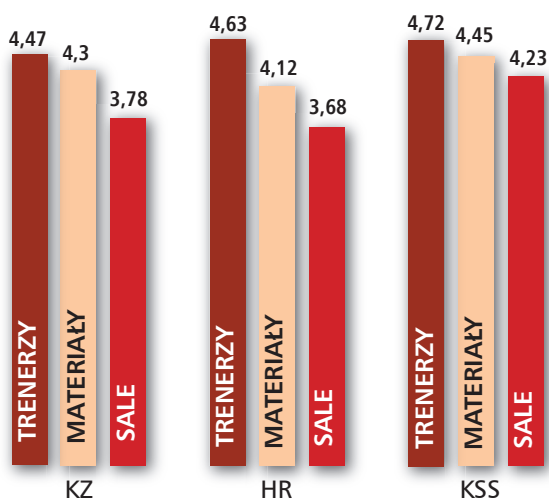
Badaniem objęto wszystkie szkolenia zrealizowane przez ProFirmę sp. z o.o. – łącznie 322.

### Wyniki badań

#### 1. Poziom reakcji

- Średnia ocena wszystkich szkoleń, w skali 1-5, wynosi 4,49
- Średnia ocena trenerów, w skali 1-5, w której uwzględniono: wiedzę merytoryczną wykładowcy, sposób jej przekazywania oraz poziom ćwiczeń, wynosi 4,67. W podziale na trzy grupy Beneficjentów wynosi odpowiednio: KZ – 4,47, HR – 4,63, KSS – 4,72.
- Średnia ocena **materiałów szkoleniowych** (podręczniki, ćwiczenia) wynosi 4,29, w podziale na grupy Beneficjentów przedstawia się następująco: KZ – 4,30, HR – 4,12, KSS – 4,45.
- Średnia ocena **standardu sal i cateringu** wynosi 4,17, a w odpowiednich grupach: KZ – 3,78, HR – 3,68, KSS – 4,23.

Wykres 1. Wyniki badania poziomu reakcji na podstawie ankiet Beneficjentów szkoleń (skala 0 – 5).

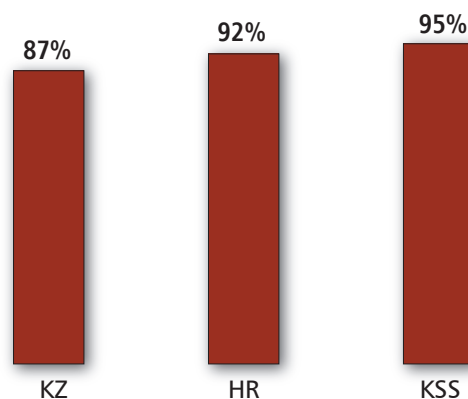


#### 2. Poziom uczenia się

Po przeliczeniu wyników z pre i post-testów stwierdzono następujące przyrosty wiedzy w poszczególnych grupach Beneficjentów:

- W grupie kadry zarządzającej (KZ) stwierdzono wzrost poziomu wiedzy u 87% uczestników szkoleń.
- W grupie kierowników ds. polityki personalnej (HR) stwierdzono wzrost poziomu wiedzy u 92% uczestników szkoleń.
- W grupie kierowników średniego szczebla (KSS) stwierdzono wzrost poziomu wiedzy u 95% uczestników szkoleń.

Wykres 2. Wyniki badania poziomu uczenia się na podstawie pre- i post-testów Beneficjentów szkoleń (w proc.).



## 5.3. Ocena szkoleń i doradztwa zrealizowanego przez NSZZ „Solidarność”

NSZZ „Solidarność” odpowiedzialny był za realizację celów głównych 4-5, a konkretnie podniesienie wiedzy i umiejętności w następujących grupach Beneficjentów:

- 195 przedstawicieli/-lek władz krajowych i regionalnych NSZZ „Solidarność” (25 K, 170 M) w zakresie społecznych aspektów wykorzystania kwalifikacji starszych pracowników, strategii zarządzania wiekiem poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych – **grupa Beneficjentów G1**
- 300 reprezentantów/-tek władz regionalnych i komisji zakładowych i międzyzakładowych NSZZ „Solidarność” (90 K, 210 M) w zakresie wdrażania SZW w firmach: mentoringu, elastycznego czasu pracy, procesu rekrutacji i zwolnień, szkoleń i przeglądów kwalifikacji, aktualizacji kompetencji, poprzez wykorzystanie rozwiązań w zakładowych układach zbiorowych – **grupa Beneficjentów G2**

Badaniem objęto wszystkie szkolenia realizowane w ramach projektu, których łącznie zrealizowano 108.

Grupa przedstawicieli władz krajowych (G1) poddana została dwóm szkoleniom.

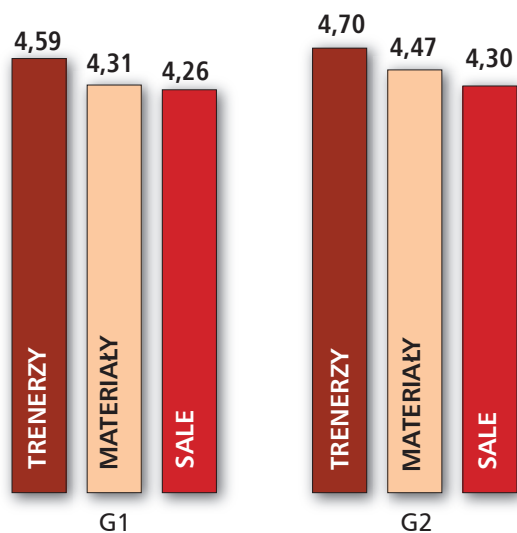
### Wyniki badań

#### 1. Poziom reakcji

- Średnia ocena wszystkich szkoleń, w skali 1-5, wyniosła 4,58: G1 – 4,51, G2 – 4,65.

- Średnia ocena trenerów, w skali 1-5, w której uwzględniono wiedzę merytoryczną wykładowcy, sposób jej przekazywania oraz poziom ćwiczeń, wyniosła **4,64**, w grupach odpowiednio: G1 – 4,59, G2 – 4,70.
- Średnia ocena materiałów szkoleniowych (podręczniki, ćwiczenia), w skali 1-5, wyniosła **4,39**, z czego: G1 – 4,31, G2 – 4,47.
- Średnia ocena standardu sal i cateringu wyniosła 4,28, a w odpowiednich grupach: G1 – 4,26, G2 – 4,30.

Wykres 3. Wyniki badania poziomu reakcji na podstawie ankiet Beneficjentów szkoleń (skala 0-5).

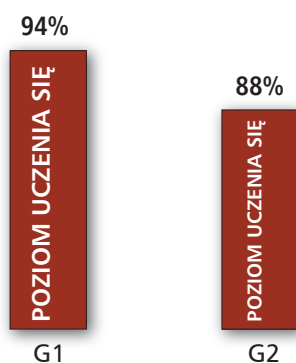


## 2. Poziom uczenia się

Poziom uczenia badany był za pomocą pre- i post-testów zawierających pytania zamknięte i otwarte. Po przeliczeniu wyników stwierdzono następujące przyrosty wiedzy w poszczególnych grupach Beneficjentów:

- W grupie przedstawicieli władz krajowych G1, w serii pytań zamkniętych, poziom wiedzy wzrósł w grupie 94% Beneficjentów. Najniższa wartość przyrostu wynosi 1 punkt, a najwyższa 39. W serii pytań otwartych średni przyrost wiedzy wyniósł 30%.
- W grupie przedstawicieli władz regionalnych i komisji G2 stwierdzono wzrost poziomu wiedzy u 88% ankietowanych. W serii pytań zamkniętych poziom wiedzy wzrósł średnio o 23 punkty procentowe. Najniższa wartość przyrostu wynosi 3 punkty, a najwyższa 58. W serii pytań otwartych średni przyrost wiedzy wyniósł 59%.

Wykres 4. Wyniki badania poziomu uczenia się na podstawie pre- i post- testów Beneficjentów szkoleń (w proc.).



## 3. Poziom zmian

W pełni zrealizowano poziom zmian w zakresie aktywizacji, czyli zmiany postawy z biernej na aktywną, w procesie inicjowania zmian w zakresie zarządzania wiekiem w organizacji. 33 osoby (w tym 7 kobiet) potwierdziło, iż takie zmiany zostały z ich inicjatywy rozpoczęte. Oznacza to realizację zakładanego wskaźnika na poziomie 103%.

## 5.4. Podsumowanie

Należy stwierdzić, że ogólne wyniki projektu, zarówno te dotyczące poziomu reakcji, jak i poziomu uczenia się, są bardzo dobre w przypadku obu realizujących szkolenia instytucji. Obie jednostki szkoleniowe dołożyły wszelkich starań, aby Beneficjenci tych szkoleń mogli nabyć wiedzę oraz zwiększyć świadomość w zakresie znaczenia zarządzania wiekiem, nauczyć się odpowiednich strategii oraz technik do bezpośredniego wdrożenia w ich organizacjach.

**OGÓLNY POZIOM REAKCJI** – na tym poziomie badana była satysfakcja uczestników szkoleń

- Całość szkoleń uczestnicy ocenili na wysokim poziomie (średnia ocen wyniosła **4,54** w pięciostopniowej skali ocen z wartością 5 jako najwyższą).
- Ocena trenerów, w której uwzględniono wiedzę merytoryczną wykładowcy, sposób jej przekazywania oraz poziom ćwiczeń, wynosi dla wszystkich szkoleń **4,66** (w pięciostopniowej skali ocen z wartością 5 jako najwyższą). Jest to znaczący wzrost w stosunku do wyniku osiągniętego podczas ewaluacji częściowej.
- Przekazane podczas szkolenia materiały zostały ocenione jako dobre (średnia ocen wyniosła **4,34** w pięciostopniowej skali ocen z wartością 5 jako najwyższą).
- Uczestnicy szkoleń nieco słabiej ocenili standard sal i catering (średnia ocen wyniosła **4,23** w pięciostopniowej skali ocen z wartością 5 jako najwyższą). Jednak i tutaj ogólna ocena jest wyższa od rezultatu osiągniętego podczas ewaluacji częściowej.

**OGÓLNY POZIOM UCZENIA SIĘ.** Badanie na poziomie zmiany odnosi się do oceny zmian w sposobie wykonywania pracy, wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń.

We wszystkich grupach stwierdzono poprawę poziomu wiedzy z zakresu specyfiki zarządzania wiekiem – aż 91% wszystkich uczestników szkoleń znacząco poszerzyło swoją wiedzę z proponowanej tematyki.

**OGÓLNY POZIOM ZMIAN.** Również ten aspekt należy ocenić pozytywnie, ponieważ zakładany wskaźnik aktywizacji uczestników szkoleń i doradztwa do inicjowania zmian we własnej organizacji został zrealizowany na poziomie 103%.

**OGÓLNY POZIOM EFEKTÓW** dotyczy ostatecznych wyników uczestnictwa w szkoleniach z punktu widzenia organizacji.

Niestety, na tym etapie niemożliwe jest zbadanie trwałego wpływu szkoleń i doradztwa na inicjowanie zmian w zakresie zarządzania wiekiem w organizacjach. W projekcie ewaluacji w zamian zaproponowano ocenę zrealizowania przez uczestników celów uczestnictwa w szkoleniach. Badanie odbędzie się po upływie 2-3 miesięcy od zakończenia szkoleń.



## 6. DOBRE PRAKTYKI

### 6.1. System rekrutacji przedstawicieli związków zawodowych

<b>Nazwa dobrej praktyki:</b>	System rekrutacji przedstawicieli związków zawodowych
<b>Dane kontaktowe właściciela dobrej praktyki:</b>	Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, adres: Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk
<b>Osoba do kontaktów:</b>	Maria Kościńska E-mail: mkosci@solidarnosc.org.pl

#### Opis dobrej praktyki

System rekrutacji przedstawicieli związków zawodowych oparto na sieci związkowych liderów regionalnych.

System obejmuje dwa poziomy zarządzania: centralny – biuro projektu i lokalny – rekruterzy lokalni (20). Proces rekrutacji wsparty został przez narzędzia informatyczne – portal projektu. W ramach koncepcji systemu założono działania standaryzujące rekrutację działaczy związkowych szczebla zakładowego, regionalnego i krajowego do udziału w projekcie. System obejmuje: system wyboru i szkolenia liderów, standardy dokumentacji rekrutacyjnej oraz procedury rejestracji i akceptacji uczestników. Ponadto do systemu należą procedury wymiany informacji wsparte informatycznie przez portal i intranet projektu. Rekrutacja związkowców odbywała się wg określonej procedury: rekruterzy przeprowadzali akcję informacyjną (rozprowadzano ulotkę o projekcie, spotkania informacyjne, dyżury w punktach rekrutacyjnych), następnie dokonywali rekrutacji. Po zakończeniu rekrutacji rekruterzy nadal opiekowali się pozyskanymi Beneficjentami. Ten system został również wykorzystany do wsparcia rekrutacji pracodawców kadry zarządzającej przedsiębiorstw.

#### Co wyróżnia dobrą praktykę?

System rekrutacji wyróżnia powiązanie funkcji centralnych i regionalnych, pełna standaryzacja działań, elastyczność i łatwość rozbudowy sieci, umożliwiając włączanie nowych liderów.

Zbudowanie sieci przeszkolonych rekruterów przyczyniło się w bardzo wysokim stopniu do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Posiadanie tej sieci na terenie całego kraju dało możliwość rekrutowania działaczy związkowych ze wszystkich struktur regionalnych i branżowych. Rekruterzy dzięki zaangażowaniu się w proces rekrutacji nabyli nowe umiejętności organizacyjne, które mogą być wykorzystywane w bieżącej pracy związkowej.

#### Innowacją w praktyce jest?

Innowacją w praktyce rekrutacyjnej jest zbudowanie sieci 20 rekruterów w związku zawodowym, zajmujących się działalnością pozazwiązkową związaną z zagadnieniami zarządzania wiekiem. Wypracowanie nowych narzędzi i procedur można zaliczyć do nowego kreatywnego działania w strukturach związkowych. Pierwszy raz odnotowano

powołanie sieci przedstawicieli reprezentujących strukturę związkową, którzy jednocześnie aż w 20 punktach informacyjno-rekrutacyjnych na terenie kraju pełnili dyżury oraz zapewniali wsparcie organizacyjne i merytoryczne uczestnikom projektu, a w trybie on-line byli nadzorowani centralnie.

#### Ocena dobrej praktyki

Dokonując oceny dobrej praktyki należy podkreślić słuszność i celowość takiego działania. Pomimo że projekt realizowany był przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność” jego uczestnicy w terenie mieli ciągły, bezpośredni kontakt z pracownikami struktur regionalnych w siedzibie własnego regionu, co z jednej strony usprawniało pracę rekrutacyjną, z drugiej ułatwiało uczestnikom kontakt z projektem.

Budowa sieci zrealizowana została bardzo efektywnie, na punkty rekrutacyjne zostały wykorzystane pomieszczenia i wyposażenie techniczne organizacji regionalnych.

Należy podkreślić wysoką jakość pracy sieci (terminowość, poprawność formalną, zadowolenie uczestników z otrzymanego wsparcia), uzyskaną z ciągłej analizy jej funkcjonowania i usprawniania.

#### W jaki sposób praktyka została dodana?

System rekrutacji został zbudowany, a następnie przetestowany w dwóch regionach NSZZ „Solidarność” i w Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”. Przeprowadzono jego weryfikację w oparciu o wyniki z testowania. Pierwszym etapem było wybranie liderów z regionów (rekruterów) oraz ich przeszkolenie w zakresie sposobu funkcjonowania systemu rekrutacji i wymagań dla rekruterów. Drugim etapem było rozpoczęcie pracy liderów w punktach informacyjnych oraz organizacja spotkań informacyjnych zgodnie z wypracowanym standardem. Na tym etapie testowano wymianę informacji pomiędzy regionami a biurem projektu (centrala sieci). W ramach kolejnego etapu włączono do pracy punktu rekrutację uczestników. Następnym etapem obejmował wsparcie realizowanych szkoleń w regionach. W sposób ciągły realizowana była kontrola i monitoring punktów sieci przez pracownika biura projektu, umożliwiającą bieżącą identyfikację zagrożeń oraz usprawnianie pracy sieci.

#### Jakie były największe wyzwania, z którymi trzeba się było zmierzyć?

Na początku napotkano na trudności związane z wytypowaniem osób w regionach. Jednak po powołaniu pracownika odpowiedzialnego za rekrutację w biurze projektu proces rekrutacji zaczął funkcjonować. Osobiste kontakty, a także rozmowy z przewodniczącymi regionów pozwoliły na szybkie wytypowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację.

#### Analiza SWOT

##### Mocne strony (wewnętrzne pozytywne)

- zbudowanie elastycznej sieci wykwalifikowanych rekruterów (20 osób) na terenie całego kraju
- opracowanie standardowych formularzy i procedur, zweryfikowanych przez związkowców w niej uczest-

- niczących, dostosowanych do specyfiki związku zawodowego i pracy w trybie on-line
- łatwość i niskie koszty rozbudowy sieci o nowe jej punkty
- podniesienie kwalifikacji i umiejętności liderów związkowych

#### Słabe strony (wewnętrzne negatywne)

- sposób kreowania nowych liderów regionalnych uzależniony od struktur regionalnych: kierownictwa potencjału ludzkiego, pomieszczeń i wyposażenia, poziomu kontaktów z pracodawcami
- konieczność opracowania obszernej dokumentacji rekrutacyjnej w wersji papierowej i elektronicznej.

#### Szanse (zewnętrzne pozytywne)

- możliwość rozwoju potencjału związku poprzez wzrost kwalifikacji i umiejętności interpersonalnych, organizacyjnych i merytorycznych pracowników punktów sieci
- możliwość wykorzystania sieci do nowych projektów i przedsięwzięć podejmowanych przez związek
- włączenie sieci liderów związkowych w lokalnie budowane sieci wsparcia osób dyskryminowanych, w tym w wieku powyżej 50 lat i kobiet.

#### Zagrożenia (zewnętrzne negatywne)

- brak wykorzystania i rozwoju sieci liderów w przyszłości może wpłynąć na jej degradację
- ograniczenie działań związku na terenie danego regionu (brak infrastruktury technicznej)

## 6.2. Standardy szkoleniowe dla pracodawców i ich pracowników oraz dla przedstawicieli związków zawodowych.

<b>Nazwa dobrej praktyki:</b>	Standardy szkoleniowe dla pracodawców i ich pracowników oraz dla przedstawicieli związków zawodowych.
<b>Dane kontaktowe właściciela dobrej praktyki:</b>	Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, adres: Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk
<b>Osoba do kontaktów:</b>	Małgorzata Kuźma E-mail: m.kuzma@solidarnosc.gda.pl

#### Opis dobrej praktyki

Prezentowana praktyka dotyczy prowadzenia szkoleń według jednakowych standardów, zarówno dla przedstawicieli pracodawców i ich pracowników, jak i przedstawicieli związków zawodowych z zakresu strategii zarządzania wiekiem oraz różnorodnością. Zakres dobrej praktyki obejmuje standard konspektu szkoleń, procedurę ich prowadzenia, materiały szkoleniowe i ocenę szkoleń.

Opisy szkoleń dostosowane zostały do wymagań Europejskich Ram Kwalifikacji. Jest to odejście od orientacji programów szkolenia na nauczyciela, a postrzeganie ich z perspektywy uczestnika szkoleń i osiągniętych przez niego efektów kształcenia.

Standardowy opis szkolenia zawiera: 1. Ogólne informacje o szkoleniu, 2. Charakterystykę grupy docelowej, 3. Wymagania wstępne, 4. Wymagania techniczne, 5. Cele edukacyjne szkolenia, 6. Zakładane efekty szkolenia, 7. Stosowane metody dydaktyczne, 8. Materiały szkoleniowe, 9. Harmonogram prowadzonych szkoleń, 10. Szczegółowy program szkoleń, 11. Sposób sprawdzenia i oceny osiągniętych efektów kształcenia.

Programy szkolenia dostosowane były do poszczególnych grup Beneficjentów, jednak zakres tematyczny był tożsamy. Celem takiego podejścia do szkoleń jest przygotowanie (nabycie przez nich wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim zmiany postawy z biernej na aktywną) dwóch stron dialogu społecznego: pracodawców i pracobiorców, do podejmowania wspólnych działań na rzecz wprowadzenia nowych rozwiązań podnoszących adaptacyjność przedsiębiorstwa.

Celem szkoleń było przygotowanie zarówno strony pracodawców, jak i związkowców do podejmowania inicjatyw w celu wdrożenia w przedsiębiorstwie rozwiązań z zakresu strategii zarządzania wiekiem. W tych przedsiębiorstwach, w których do projektu przystąpili zarówno pracodawcy, jak i związkowcy, jeśli dochodziło do negocjacji, obydwie strony dysponowały podobnym poziomem wiedzy z zakresu strategii zarządzania wiekiem, co pozwala na wypracowanie efektywnych rozwiązań w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Stosowanie jednakowych standardów szkoleń merytorycznie wzmocniło partnerów projektu, szczególnie stronę organizacji reprezentujących pracowników. W ramach projektu ze standardem szkoleń zgodnym z Europejskimi Ramami Kwalifikacji zapoznanych zostało 25 trenerów związkowych, którzy realizowali dodatkowe szkolenia dla przedstawicieli związków zawodowych poza działaniami projektu, a w ramach projektu mogli wzbogacać przekazywane treści o przykłady z doświadczeń związkowych, jednocześnie zachowując osiągnięcie założonych efektów.

We wszystkich rodzajach szkoleń wprowadzony został stały moduł dotyczący równości płci, służący zmianie stereotypów szczególnie dotyczących stanowisk kierowniczych zarówno w organizacjach związkowych, jak i w przedsiębiorstwach.

#### Co wyróżnia dobrą praktykę?

Wyżej opisaną praktykę wyróżnia zastosowanie tego samego standardu opisu szkoleń oraz zakresu tematycznego do wszystkich szkoleń prowadzonych w projekcie, skierowanych zarówno do przedstawicieli pracodawców, jak i przedstawicieli związków zawodowych.

Wysoka jakość standardu wypracowana przez ekspertów partnerów projektu, którzy przeprowadzili wzajemną weryfikację programów i wzbogacili je o doświadczenia z różnymi grupami Beneficjentów.

Zapewnienie unifikacji przygotowania szkoleń, jednocześnie pozwalających na elastyczność w zakresach programowych (np. przykłady dobrych praktyk dostosowane do grup słuchaczy szkoleń) służących zwiększeniu efektów kształcenia.

#### Innowacją w praktyce jest?

Innowacją jest wypracowanie nowego narzędzia wspierającego prowadzenie szkoleń przez partnerów projektu według jednakowego standardu, zgodnego z wymaga-



niami Europejskich Ram Kwalifikacji. Innowacja polega na nowym podejściu do Beneficjentów, położenie nacisku na uzyskanie przede wszystkim kompetencji, a nie samej wiedzy. Jest to szczególnie istotne w przypadku szkoleń mających na celu zwiększenie adaptacyjności pracowników do zmieniających się wymagań rynku pracy. Innowacyjna jest również duża uniwersalność standardu przy jednoczesnym ujednoczeniu zakresu tematycznego zarówno szkoleń dla pracodawców, jak i związkowców.

#### Ocena dobrej praktyki

Innowacyjne podejście do przygotowania szkoleń dla różnych grup Beneficjentów

1. Wpływ – jednym z efektów szkoleń było wystąpienie przez zakładowych związkowców do pracodawców o podjęcie rozmów w celu wdrożenia w praktyce elementów zarządzania wiekiem
2. Replikowalność – opracowana dokumentacja umożliwia wykorzystanie praktyki do innych rodzajów szkoleń
3. Odpowiedniość – zastosowanie standardu szkoleń na ERK odpowiada obecnym wymogom stawianym wobec procesu kształcenia

#### W jaki sposób praktyka została dodana?

Praktyka została zapoczątkowana w ramach wcześniejszych projektów realizowanych przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność” oraz projektów prowadzonych przez ProFirmę. W projekcie wszystkie szkolenia prowadzone zostały według jednego standardu. Wypracowany standard został przetestowany na grupie 15 przedstawicieli związków zawodowych, a następnie zastosowany do opracowania 7 typów szkoleń realizowanych przez związki zawodowe oraz 11 typów szkoleń prowadzonych przez ProFirmę. Dodatkowo z opracowanego standardu korzystać będą w przyszłości obydwaj partnerzy projektu do przygotowania kolejnych szkoleń.

#### Jakie były największe wyzwania, z którymi trzeba się było zmierzyć?

Największe wyzwanie stanowiła zmiana postawy, zarówno trenerów, jak i samych Beneficjentów, dotychczas polegająca na oczekiwaniu od szkoleń wyłącznie nabycia szczegółowej wiedzy, a nie przyswojenia nowych umiejętności i zmiana postawy z biernej na aktywną.

### 6.3. Zintegrowane szkolenia dla pracodawców i pracowników oraz przedstawicieli związków zawodowych

Nazwa dobrej praktyki:	Zintegrowane szkolenia dla pracodawców i pracowników oraz przedstawicieli związków zawodowych
Dane kontaktowe właściciela dobrej praktyki:	ProFirma sp. z o.o. adres: ul. Żwirki i Wigury 15 81-387 Gdynia
Osoba do kontaktów:	Sylwia Krysa E-mail: sylwia.krysa@profirma.pl

#### Opis dobrej praktyki

W ramach dobrej praktyki przygotowano szkolenia według jednego wspólnego standardu. Zakres szkoleń był dedykowany dla każdej grupy Beneficjentów: trzech reprezentujących stronę pracodawcy: kadra zarządzająca, specjaliści ds. polityki personalnej, kierownicy średniego szczebla oraz dwóch grup Beneficjentów reprezentujących przedstawicieli związkowych: władz krajowych i regionalnych związku zawodowego oraz władz organizacji zakładowych.

Głównym celem szkoleń była zmiana świadomości wszystkich grup Beneficjentów co do potrzeby działań na rzecz utrzymania zatrudnienia osób starszych oraz przygotowanie ich do współpracy na rzecz wypracowania nowych rozwiązań pożytecznych dla firmy i jej pracowników. Celem szkoleń było zwiększenie poziomu wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania wiekiem, jako szczególnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi. Szkolenia dla pracodawców i przedstawicieli związkowych obejmowały taki sam zakres merytoryczny, jednak zakres szkoleń dostosowany został do specyfiki określonej grupy. I tak np. celem szkolenia dla kadry zarządzającej było przedstawianie korzyści płynących z profesjonalnego zarządzania ludźmi w firmie z koncentracją na zarządzaniu różnorodnością. Szkolenia dla pracowników HR koncentrowały się na stronie praktycznej obszarów pracy specjalisty HR. Szkolenia dla kierowników średniego szczebla miały na celu wzmocnienie umiejętności osób, które kierują zespołami pracowników.

Szkolenia dla władz związkowych krajowych dotyczyły społecznych aspektów wykorzystania kwalifikacji starszych pracowników oraz strategii zarządzania wiekiem. Natomiast szkolenia dla przedstawicieli władz organizacji zakładowych miały praktyczny charakter i dotyczyły konkretnych obszarów zarządzania wiekiem. Pierwsza grupa związkowców może przenosić zagadnienia dotyczące zarządzania wiekiem na poziom branżowy, ale również legislacyjny. Druga zaś ma możliwości inicjowania rozwiązań na szczeblu przedsiębiorstwa.

Zintegrowany system szkoleń poza wypracowanymi szkoleniami obejmuje zbudowanie sieci trenerów związkowych, którzy zostali przeszkoleni przez eksperta ds. szkoleń w zakresie pełnej tematyki projektu.

Ze względu na ich wysokie kwalifikacje w zakresie prowadzenia szkoleń związkowych uczestniczyli oni w weryfikacji treści programowych, wzbogacając je o doświadczenia z pracy na rzecz związku.

Szkolenia pozwoliły przygotować strony dialogu społecznego/autonomicznego do wypracowania wspólnych rozwiązań i negocjacji.

#### Co wyróżnia dobrą praktykę?

Dobrą praktykę wyróżnia kompleksowe podejście do przygotowania stron dialogu społecznego/autonomicznego do wspólnego rozwiązywania problemów dotyczących wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmie. W ramach opracowanych szkoleń przyjęto, że taka sama wiedza powinna być kierowana do wszystkich grup pracowników zaangażowanych w politykę personalną firm, jak również do przedstawicieli związków zawodowych, umożliwiając stronom: zarządczej i społecznej, konstruk-

tywny dialog. Istotnym elementem jest, że w ramach wypracowywanego systemu szkoleń przykłady i dobre praktyki w nich zawarte dostosowywane były do potrzeb danej grupy uczestników, efektywniej włączając ich do uczestnictwa w szkoleniach.

#### **Innowacją w praktyce jest**

Nakierowanie systemu szkoleń w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie do przygotowania do wspólnego rozwiązywania problemów poprzez wyposażenie w taką samą wiedzę i umiejętności strony społecznej i zarządczej w firmie. Przygotowanie stron do wypracowania porozumień inicjujących wdrażanie SZW, ze względu na bardzo ograniczony dialog merytoryczny w polskich przedsiębiorstwach wszystkie skuteczne działania w tym zakresie są innowacyjne.

#### **Ocena dobrej praktyki**

Dobrą praktykę należy ocenić pozytywnie, gdyż system szkoleń przygotował obydwie strony dialogu społecznego/autonomicznego do wspólnego rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie.

#### **W jaki sposób praktyka została dodana?**

Praktyka została zapoczątkowana w trakcie realizacji projektu MAYDAY (IW EQUAL). W omawianym projekcie została ona wdrożona poprzez szkolenia testowe służące ich weryfikacji, następnie wykorzystana do przeprowadzenia szkoleń, w których wzięło udział 3463 uczestników reprezentujących pracowników polskich przedsiębiorstw oraz 522 przedstawicieli związków zawodowych.

#### **Jakie były największe wyzwania, z którymi trzeba się było zmierzyć?**

Największym wyzwaniem była rekrutacja uczestników szkoleń. Kadra zarządzająca i pracownicy przedsiębiorstw charakteryzowali się stosunkowo niskim poziomem świadomości zmian demograficznych na rynku pracy oraz korzyści płynących z wdrożenia zarządzania wiekiem.

Dużą trudność stanowiło przekonanie trenerów i przedstawicieli władz związku co do celowości szkolenia przedstawicieli związku w zakresie SZW na tym samym poziomie wiedzy i umiejętności co pracodawców. Tematyka szkoleń odbiegała od dotychczas realizowanych szkoleń związkowych. Jednak po zapoznaniu się z systemem szkoleń, przełamaniu barier merytorycznych, trenerzy wnieśli wartość dodaną do opracowanych szkoleń w zakresie treści materiałów szkoleniowych, prezentacji.

#### **Mocne strony (wewnętrzne pozytywne)**

1. Przygotowanie dwóch stron dialogu społecznego w przedsiębiorstwie do wspólnego negocjowania wdrożeń z zakresu zarządzania wiekiem. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy zaznajomieni zostali z tymi samymi pojęciami z zakresu zarządzania wiekiem.
2. Dostosowanie zakresu szkolenia do roli, jaką dana grupa Beneficjentów pełni w procesie decyzyjnym w firmie.

#### **Słabe strony (wewnętrzne negatywne)**

1. Zbyt mały nacisk w szkoleniach dla pracodawców i pracowników położony na kwestię wspólnego z partne-

rem społecznym rozwiązywania problemów w firmie. Pracodawcy niechętnie przystępowali do negocjacji ze związkami zawodowymi. W szkoleniach dla pracodawców powinien zostać wprowadzony moduł, dotyczący korzyści, jakie niesie wprowadzanie zmian w uzgodnieniu z przedstawicielami pracowników.

2. Brak wspólnych szkoleń dla przedstawicieli związkowców i pracodawców, które umożliwiłyby skonfrontowanie oczekiwań stron dialogu społecznego co do sposobów wdrożenia rozwiązań mających wpływ na kondycję firmy.

#### **Szanse (zewnętrzne pozytywne)**

1. Zintegrowane podejście do szkoleń spowodowało wzmocnienie grupy Beneficjentów związkowych, co przekłada się na ich dużą aktywność, jeśli chodzi o inicjowanie zmian w przedsiębiorstwie.

#### **Zagrożenia (zewnętrzne negatywne)**

1. Niski poziom świadomości pracodawców i przedstawicieli związkowych w zakresie korzyści z wykorzystania pracowników starszych.
2. Niski poziom świadomości pracodawców co do korzyści, jakie niesie ze sobą wspólne rozwiązywanie problemów w firmie.

## **6.4. Wariantowe standardy zarządzania wiekiem poprzez rokowania zbiorowe jako przykład dobrej praktyki**

<b>Nazwa dobrej praktyki:</b>	Wariantowe standardy zarządzania wiekiem poprzez rokowania zbiorowe jako przykład dobrej praktyki
<b>Dane kontaktowe właściciela dobrej praktyki:</b>	Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, adres: Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk
<b>Osoba do kontaktów:</b>	Barbara Surdykowska E-mail: b.surdykowska@solidarnosc.org.pl

#### **Opis dobrej praktyki**

Punktem wyjścia do stworzenia dobrej praktyki w zakresie wykorzystania instrumentów rokowań zbiorowych do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie było założenie, że zmiana jakościowa w odniesieniu do sytuacji starszych pracowników może wystąpić wyłącznie w sytuacji, gdy trzy główne podmioty występujące w dobrej praktyce będą świadome konieczności swego zaangażowania. Chodzi tu o zarząd przedsiębiorstwa (w szczególności osoby odpowiedzialne za zarządzanie personelem), reprezentację pracowników (związki zawodowe) oraz samych pracowników 45+. Dobra praktyka składa się z komponentów: **edukacyjnego, badawczego oraz negocjacyjnego.**

Pierwszy z nich to cykl przeprowadzonych szkoleń, które podnoszą świadomość liderów związkowych, członków związku oraz pracodawców, dotyczących potrzeby działania na rzecz wykorzystania potencjału starszych pracow-



ników. W ramach drugiego komponentu przeprowadzane są badania ankietowe sytuacji starszych pracowników w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie formułowane są zalecenia dotyczące możliwych kierunków podejmowanych działań oraz przygotowywane wzorce dokumentów. Zalecenia te podlegają weryfikacji przez doradców współpracujących bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem. Trzeci – negocjacyjny, polega na bezpośrednich rozmowach między reprezentacją pracowników oraz pracodawcą, mających na celu wypracowanie rozwiązań poprawiających sytuację starszych pracowników w przedsiębiorstwie. Rezultat zależy od sytuacji danego przedsiębiorstwa, jest to jednak tekst mający charakter wspólnych ustaleń związków zawodowych i pracodawcy. W ten sposób obie strony dialogu społecznego demonstrują wolę wspólnego działania na rzecz zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

### Co wyróżnia dobrą praktykę?

Cechą wyróżniającą tak opisaną dobrą praktykę jest połączenie w niej kilku elementów: szkolenia (budzenie świadomości), procedury analityczno-badawczej (przygotowanie do rozpoczęcia negocjacji w przedsiębiorstwie), doradztwa negocjacyjnego (w oparciu o grupę profesjonalnie przygotowanych doradców zewnętrznych).

### Innowacyjność praktyki

Innowacyjną stroną wypracowanej praktyki jest możliwość „otwarcia” dialogu między pracodawcą a związkami zawodowymi na nowe obszary. Słabo rozwinięty system rokowań zbiorowych w Polsce zajmuje się jak dotychczas głównie klasycznymi zagadnieniami relacji między pracą i kapitałem, takimi jak wynagrodzenie i czas pracy. Podejmowanie w sposób uporządkowany rozmów dotyczących zarządzania wiekiem pozwala na rozwój niekonfrontacyjnych relacji między związkiem zawodowym i pracodawcą, ukierunkowanych docelowo na podniesienie efektywności przedsiębiorstwa i zwiększenie w ten sposób jego konkurencyjności ekonomicznej.

### W jaki sposób praktyka została wdrożona

Praktyka została wdrożona w drodze procesu polegającego na tym, że przeszkoleni uprzednio w tematyce dotyczącej zarządzania wiekiem liderzy związków zawodowych byli zachęceni do podejmowania wystąpień do pracodawców w celu podjęcia negocjacji dotyczących zarządzania wiekiem. Organizacje związkowe wspierane były w tych działaniach przez wykwalifikowanych i przygotowanych merytorycznie doradców, których sieć została ustanowiona w ramach projektu. Efektem doradztwa było przygotowanie projektów porozumień i pomoc w ich negocjowaniu.

### Ocena dobrej praktyki

Praktykę należy ocenić pozytywnie, ze względu na jej innowacyjność oraz adekwatność do bieżących i niezmiernie istotnych zmian i potrzeb zachodzących na polskim rynku pracy. Konieczność wspierania starszych pracowników (poprzez ułatwienie im dostępu do szkoleń, poprawę ergonomii stanowisk pracy czy poprawę dostępu do usług ochrony zdrowia) pozwoli na realizację celów Europa 2020 założonych w Krajowym Programie Reform. Szczególnie istotne jest negocjowanie dwóch grup zagadnień:

- dostępu do wsparcia związanego z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych (ponieważ generalnie poziom uczestnictwa Polaków w kształceniu ustawicznym jest zatrważająco niski)
- ułatwiania godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi dla osób (głównie kobiet), które równocześnie są obciążone obowiązkami opiekuńczymi wobec wnuków i własnych starszych rodziców lub teściów. Ta kwestia jest istotna ze względu na bardzo niską aktywność starszych kobiet na polskim rynku pracy.

### Analiza SWOT

#### Mocne strony (wewnętrzne pozytywne)

1. Poprzez cykl szkoleń udało się przekazać członkom związku i liderom związkowym wiedzę dotyczącą zmian demograficznych, zmian na rynku pracy i konieczności podjęcia działań z zakresu zarządzania wiekiem.
2. Udało się stworzyć grupę doradców, która może być wykorzystana w dalszych działaniach.

#### Słabe strony (wewnętrzne negatywne)

1. Stosunkowo niewielkie twarde rezultaty pokazują, że istnieje potrzeba większego zaangażowania po stronie liderów związkowych i doradców.
2. Zarówno liderzy związkowi i doradcy potrzebują w procesie negocjacji wsparcia ze strony społecznych inspektorów pracy. Należy ich przeszkolić w zakresie ergonomii stanowisk pracy z punktu widzenia pracowników starszych. NSZZ „Solidarność” powinien przygotować propozycje kompleksowych badań lekarskich dla starszych pracowników (taki medyczny pakiet byłby następnie negocjowany).
3. Największym wyzwaniem będzie utrzymanie spójności grupy doradców, tak aby mogli rozpowszechnić swoje doświadczenia dalej.

#### Szanse (zewnętrzne pozytywne)

1. Liderzy związkowi występowali z inicjatywą rozpoczęcia negocjacji zagadnień dotyczących zarządzania wiekiem. Pokazuje to, że udało się podnieść stan ich świadomości.
2. W zdecydowanej większości przypadków pracodawcy pozytywnie zapatrywali się na rozpoczęcie negocjacji.
3. Zagadnienie wpisuje się w politykę państwa, która po podniesieniu wieku emerytalnego będzie musiała zmierzać w kierunku aktywizowania osób starszych na rynku pracy.

#### Zagrożenia (zewnętrzne negatywne)

1. Niewielka i zanikająca ilość toczących się negocjacji zakładowych i ponadzakładowych w Polsce.
2. Brak ram prawnych zapewniających jakiegokolwiek wsparcie dla efektów negocjacji ze środków publicznych (Fundusz Pracy).
3. Niski poziom świadomości pracodawców, co do konkretnych rozwiązań możliwych do zastosowania (pracodawcy posiadają pewną wiedzę, że trzeba stosować zarządzanie wiekiem, ale nie wiedzą, jakie rozwiązania byłyby adekwatne do potrzeb ich konkretnego przedsiębiorstwa).



### **Innowacyjność (nowe, kreatywne rozwiązania zidentyfikowanych problemów)**

Za innowacyjne należy uznać podejście do rozwiązywania problemu poprzez negocjacje zbiorowe. Zarządzanie wiekiem nie było we wcześniejszej praktyce w Polsce przedmiotem negocjacji między związkami zawodowymi a pracodawcami, natomiast wszystkie dostępne opracowania instytucji UE wskazują na zasadnicze znaczenie tego instrumentu w rozwiązywaniu problemów demograficznych na rynku pracy.

### **Wpływ (pozytywny wpływ na bieżącą sytuację „robi różnicę”)**

Pojawienie się dobrej praktyki wywiera wpływ na zmiany w podejściu związków zawodowych do ich zaangażowania w problematykę zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Należy zwrócić uwagę, że nawet brak konkretnych efektów w początkowym etapie negocjacji nie zraża liderów związkowych, którzy poprzez własne sieci kontaktów mogą rozpowszechniać swoje doświadczenia, wpływając przez to na pozytywne „rozlewanie się” (spill over) dobrej praktyki.

### **Efektywność**

Dobra praktyka wypełnia kryterium efektywności, gdyż nie powoduje nadmiernego zaangażowania zasobów zewnętrznych. Opiera się na wkładzie pracy liderów związkowych wykonywanej w ramach puli godzin przysługującej im zgodnie z odpowiednimi regulacjami prawnymi.

### **Długotrwałość (efekt pozostający w czasie)**

Ze wstępnej oceny można uznać, że kryterium długotrwałości jest wypełnione, gdyż nawet w przypadku porozumień, które nie są formalnie sfinalizowane, proponowana w nich tematyka może być podejmowana i promowana w przedsiębiorstwie, prowadząc w ten sposób do jej „zakotwiczenia” w praktyce funkcjonowania firmy. Jak wskazują wszelkie badania, zarządzanie wiekiem powinno dotyczyć już pracowników w wieku 45+, tak aby działania, np. szkoleniowe czy dotyczące ergonomii pracy, mogły zapoczątkować w przyszłości.

### **Replikowalność (potencjał dla wprowadzania praktyki w podobnych warunkach)**

Spełnienie kryterium replikowalności dobrej praktyki jest możliwe dzięki przygotowaniu standaryzowanych procedur postępowania oraz stworzeniu sieci doradców, której utrzymanie i rozwój zapewni powtarzalność wdrażania praktyki w zbliżonych warunkach zewnętrznych.

### **Adaptowalność (potencjał dla wprowadzania praktyki w odmiennych kontekstach, środowiskach, grupach docelowych)**

Kryterium adaptowalności jest spełnione w przypadku doświadczenia ze stosowania dobrej praktyki. Mogą one być przeniesione na inne, nieklasyczne tematy negocjacyjne, takie jak np. zwalczanie zagrożeń psychospołecznych i stresu w miejscu pracy.

### **Odpowiedniość (stosowność wobec obecnych uwarunkowań, sytuacji, także zgodność z celami politycznymi)**

Praktyka jest absolutnie zgodna z celami Strategii Europa 2020 i wpisuje się w treść Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady w Sprawie Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych.

## **7. PRZYKŁADY WDROŻENIA IDEI ZARZĄDZANIA WIEKIEM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH<sup>5</sup>**

Zgodnie z opracowaną procedurą podjęte zostały próby zainicjowania dialogu dotyczącego zarządzania wiekiem w 41 przedsiębiorstwach. Podejmowanie negocjacji stanowiło znaczne wyzwanie z następujących przyczyn:

- brak dostępnych w naszym kraju praktyk w tym zakresie. Związki zawodowe relatywnie rzadko podejmowały taką tematykę w negocjacjach. Także polscy pracodawcy wprowadzali nieliczne rozwiązania dotyczące starszych pracowników. Kolejnym utrudnieniem była konieczność „dopasowania” podejmowanych działań do ram czasowych projektu. Również swoboda doboru tematyki negocjacji była ograniczona.
- brak rozwiązań ułatwiających pracownikom dostęp do podnoszenia kwalifikacji (brak np. regulacji dotyczących tworzenia funduszy szkoleniowych u pracodawców). **Polscy pracodawcy wydatkują na podnoszenie wartości zatrudnionego kapitału ludzkiego relatywnie mniej niż dzieje się to w innych państwach UE, a ich działania na tej płaszczyźnie są dość chaotyczne. Należy przy okazji wskazać, że także publiczne wsparcie ze środków Funduszu Pracy w tym zakresie jest iluzoryczne.**

### **Na podstawie zawartych porozumień można wyodrębnić uzgodnienia dotyczące następujących zagadnień:**

- **Preferencje dla rekrutacji wewnętrznej.** Zatrudnianie nowych pracowników także poprzez przeszkolenie własnych pracowników na wakuujące stanowiska i dopiero w ostateczności korzystanie z rekrutacji zewnętrznej.
- **Wprowadzenie mentoringu.** Pojawiały się bardziej konkretne zapisy, np. mentorem może być osoba na dwa lata przed emeryturą, wyboru mentora dokonuje pracodawca, określając równocześnie wymiar czasu pracy danego pracownika przeznaczony na ten cel.
- **Zwolnienia od pracy dla starszych pracowników.** Przykładowo pracodawca nie będzie utrudniał zwolnień od pracy pracowników w starszym wieku (55+) koniecznych w losowo uzasadnionych przypadkach, w związku z załatwianiem spraw osobistych, zdrowotnych czy na udział w zajęciach rehabilitacyjnych. Wymiar i częstotliwość zwolnień będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.
- **Ergonomia stanowisk pracy.** Mimo pojawiania się w porozumieniach zapisów odnoszących się do tej

5. B. Surdykowska, S. Adamczyk, Analiza zawartych porozumień oraz rekomendacje, 2012



tematyki charakteryzuje jej wysoki poziom ogólności, co wskazuje na niedostatek wiedzy liderów związkowych.

- **Normy dotyczące czasu pracy.** Zatrudnianie pracowników 60+ w porze nocnej odbywać się będzie po uzyskaniu ich zgody; pracodawca zobowiązuje się uwzględnić wniosek pracownika o obniżenie wymiaru etatu po osiągnięciu przez niego 45 roku życia; praca w godzinach nadliczbowych w wypadku starszych pracowników wymaga ich zgody.
- **Normy dotyczące urlopu wypoczynkowego.** Starsi pracownicy (50+) mają prawo do dodatkowego urlopu wypoczynkowego w wymiarze 3 dni roboczych. Często uwarunkowywano do niego prawo od przepracowania 200 dni w poprzednim roku kalendarzowym.
- **Wsparcie finansowe dla osób starszych mających problemy ze zdrowiem.** Dotyczy to przede wszystkim **finansowania pobytu w sanatorium** (np. pracodawca zobowiązuje się do sfinansowania starszym pracownikom pobytu w sanatorium raz na 3 lata, licząc od 2012 r.), które obejmować będzie koszty zakwaterowania oraz koszty leczenia sanatoryjnego. Często pojawia się też **finansowanie dodatkowego świadczenia** (np. 120 zł) dla pracownika mającego orzeczoną niepełnosprawność na zakup leków i środków rehabilitacji (pod warunkiem, że odsetek pracowników z orzeczoną niepełnosprawnością w przedsiębiorstwie nie przekroczy 10%).

W analizowanych porozumieniach rzadko pojawiają się zapisy stabilizujące zatrudnienie starszych pracowników (poprzez wprowadzenie dłuższych okresów wypowiedzenia) lub uelastyczniające formę pracy (przykład: po uzgodnieniu ze związkami zawodowymi pracodawca umożliwi wykonywanie telepracy na wniosek pracownika co najmniej jeden raz w tygodniu) czy zapewniające dywersyfikację wiekową pracowników (przykład: co roku pracodawca dokonuje analizy struktury zatrudnienia pracowników pod względem wieku i stanowisk, na których są zatrudnieni).

Część porozumień określa także obowiązki organizacji związkowych, związane z ich włączeniem się w realizację programów zarządzania wiekiem. Dotyczy to następujących kwestii:

- zachęcanie starszych pracowników do efektywnego udziału w szkoleniach
- monitorowanie problemów pracowników obciążonych obowiązkami rodzinnymi polegającymi zarówno na opiece nad starszymi, często już obłożnie chorymi rodzicami, jak również wnukami
- wspieranie starszych pracowników w profilaktyce zdrowia – związek zobowiązuje się do propagowania wśród pracowników systematycznej profilaktyki i rehabilitacji zdrowotnej w ramach istniejącej w zakładzie infrastruktury (gabinet fizykoterapii) oraz innych działań prozdrowotnych.

Warto zwrócić uwagę, że tylko w nielicznych tekstach pojawiły się **zapisy dotyczące przyszłego monitoringu jego postanowień**.

Autorzy analizy wypracowali wstępne rekomendacje dla organizacji związkowych poprawiających efektywność dialogu – załącznik nr 1.

## 8. PODSUMOWANIE

1. Projekt „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw” wyróżnia fakt, że działania w przedsiębiorstwach objętych wsparciem były prowadzone kompleksowo. Nie ograniczył się on tylko do szkoleń, ale zakładał audyt kompetencji pracowników przedsiębiorstw, nowoczesne narzędzie wspomagające zarządzanie personelem oraz zainicjowanie zmian w układach zbiorowych, które wprowadzają w życie założenia Strategii Zarządzania Wiekiem.

Przyjęto, że zmiana jakościowa w odniesieniu do sytuacji starszych pracowników może wystąpić wyłącznie w przypadku, gdy trzy główne podmioty mające wpływ na sytuację w przedsiębiorstwach będą świadome konieczności swego zaangażowania w ten proces. Dotyczy to zarządów przedsiębiorstw (w szczególności osób odpowiedzialnych za zarządzanie personelem), reprezentacji pracowników (związki zawodowe) oraz samych pracowników 45+. I właśnie do tych trzech grup kierowano działania projektowe.

Omawiany projekt był przedsięwzięciem o dużej złożoności, a o jego skali świadczy:

- **obszar, na którym prowadzono działania** – cała Polska, koncentrując się na 16 miastach wojewódzkich
  - **liczba różnych grup Beneficjentów szkoleń** oraz liczba przeszkolonych osób w tych grupach:
    - 556 przedsiębiorstw objętych działaniami projektu
    - 135 osób kadry zarządzającej przedsiębiorstw
    - 1348 specjalistów zajmujących się polityką personalną
    - 1978 przedstawicieli kadry kierowniczej średniego szczebla
    - 198 przedstawicieli władz krajowych i regionalnych NSZZ „Solidarność”. Dla tej grupy zorganizowano 26 szkoleń w dwóch obszarach tematycznych.
    - 316 reprezentantów władz regionalnych i komisji zakładowych i międzyzakładowych NSZZ „Solidarność”. Dla tej grupy zorganizowano 82 szkolenia w czterech obszarach tematycznych
  - **kompleksowość wsparcia doradczego** realizowanego dla przedsiębiorstw, mikroaudyty kompetencji pracowników oraz przedstawicieli związków zawodowych – nowatorskie wsparcie procesów negocjacji w przedsiębiorstwach poprzez opracowanie i prowadzenie negocjacji, przykładowych dokumentów w tym temacie: porozumień, protokołów uzgodnień, instrukcji postępowania, poprzedzone pracami eksperckimi dotyczącymi analiz możliwości wykorzystania instrumentów rokowań zbiorowych do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, analiza dobrych praktyk krajowych i europejskich, mikroaudyty kompetencji pracowników i wynikające z nich wnioski w zakresie wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.
- Zrealizowano 34 doradztwa dla przedsiębiorstw i 41 dla przedstawicieli związków zawodowych, w 33 przedsiębiorstwach doszło do rozmów pomiędzy partnerami społecznymi. Doradcy sporządzili 40 projektów porozumień, z czego 7 zostało podpisanych lub parafowanych. W pozostałych przypadkach negocjacje będą toczyć się już po zakończeniu projektu.

2. System ewaluacji projektu jednoznacznie wykazał osiągnięcie celu głównego projektu, tzn. podniesienie wiedzy i umiejętności kluczowych grup dla upowszechniania, inicjowania i wdrażania Strategii Zarządzania Wiekiem w przedsiębiorstwach z terenu całej Polski w planowanym terminie – do końca czerwca 2012 r., zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Cel główny został osiągnięty poprzez wykonanie celów szczegółowych oraz rezultatów projektu, których założone wskaźniki zostały przekroczone.

W projekcie przewidziano, że o jego sukcesie świadczyć będzie, jeśli 80 procent uczestników podniesie wiedzę i umiejętności o jeden poziom w zakresie zarządzania wiekiem i zmieni swoją postawę z biernej na aktywną.

3. Trwałość projektu można zaprezentować w kilku aspektach:

- wszyscy uczestnicy podnieśli swoje kompetencje i umiejętności w zakresie wprowadzania rozwiązań zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, które będą wykorzystywali w swojej pracy związkowej i zawodowej
- kobiety uczestniczące w działaniach projektowych poprzez wzrost wiedzy i umiejętności poprawiły swoje kompetencje i predyspozycje do sprawowania stanowisk kierowniczych i łączenia obu ról – domowej i zawodowej
- wypracowane porozumienia dotyczące wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach zmieniły ich systemy zarządzania oraz relacje pomiędzy zarządem a związkiem zawodowym w zakładzie pracy
- opracowania zaleceń dla NSZZ „Solidarność” w zakresie koniecznych do podjęcia działań w celu wykorzystania potencjału związku do inicjowania prowadzenia negocjacji
- wypracowania rekomendacji dotyczących rozwiązań koniecznych do wprowadzenia na szczeblu państwa dla skutecznego wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach
- wdrożone w ramach projektu cztery dobre praktyki mogą być wykorzystane w przyszłych projektach (rozdz. 6), zaś dobra praktyka pt. **Wariantowe standardy zarządzania wiekiem poprzez rokowania zbiorowe** może być wykorzystana w pracy do inicjacji negocjacji przez wszystkie związki zawodowe funkcjonujące w zakładzie pracy
- utrzymanie Platformy kompetencyjnej rok po zakończeniu projektu i możliwość wykorzystania jej przez partnerów i ich członków wzmocni trwałość rezultatów projektu i jego oddziaływanie.

4. Wartość dodana uzyskana w ramach działań projektu obejmuje:

- budowę kapitału społecznego przedsiębiorstw zaangażowanych w jego realizację oraz Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność”
- wzrost potencjału partnera społecznego NSZZ „Solidarność” przez podniesienie kwalifikacji jego zespołu projektowego oraz zaangażowanie się w działania na rzecz rozwoju przedsiębiorstw, wychodzące poza jego statutowe obowiązki, przygotowanie zespołu trenerów do prowadzenia szkoleń w zakresie Strategii Zarządzania Wiekiem. Zbudowana została sieć doradców związkowych posiadających wiedzę i umiejętności w

zakresie wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

- innowacyjne podejście do nauczania – zaangażowanie partnerów społecznych w proces edukacji w zakładzie pracy oraz wsparcie procesu nauczania przez grę decyzyjną oraz Platformę Kompetencyjną.

Reasumując można stwierdzić, że realizacja projektu zakończyła się sukcesem, pomimo trudności występujących w trakcie jego realizacji, głównie w zakresie:

- rekrutacji wyższej kadry kierowniczej na szkolenia w zakresie zarządzania wiekiem – brak świadomości, jeśli chodzi o korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo
- prowadzenia negocjacji w przedsiębiorstwach, przede wszystkim ze względu na brak dostępnych w naszym kraju praktyk w tym zakresie. Związki zawodowe relatywnie rzadko podejmowały taką tematykę w negocjacjach. Także polscy pracodawcy w swoich dotychczasowych działaniach wprowadzali nieliczne rozwiązania dotyczące starszych pracowników.

Wyżej wymienione obszary powinny być podjęte w kolejnych projektach, dotyczących wdrażania Strategii Zarządzania Wiekiem w polskich przedsiębiorstwach.

## 9. ZAŁĄCZNIKI

### 9.1. Załącznik nr 1 – Rekomendacje

Na podstawie doświadczeń i materiałów projektu można przedstawić wstępne rekomendacje dla organizacji związkowych, których realizacja mogłaby zwiększyć potencjał społecznej strony w negocjowaniu zagadnień zarządzania wiekiem.

1. Przede wszystkim liderom związkowym potrzebny jest dostęp do twardej wiedzy, jakich rozwiązań z zakresu ułatwień dostępu do usług i świadczeń medycznych dla starszych pracowników mogliby domagać się podczas negocjacji. W porozumieniach pojawiły się następujące pomysły: częstsze badania okulistyczne, mammografia, cytologia i badania poziomu wapnia (zagrożenie osteoporozą) dla kobiet, a także badania prostaty – dla mężczyzn. Wydaje się celowe przygotowanie na poziomie centralnym NSZZ „Solidarność” zaleceń, jakie badania i działania pracodawca mógłby sfinansować, co byłoby najbardziej wartościowe dla starszych pracowników. Należy pamiętać o czynniku kosztów, a więc przygotować różne warianty pakietów negocjacyjnych w zależności od możliwości danego pracodawcy.
2. Konieczne jest również stworzenie programu szkoleniowego dla społecznych inspektorów pracy z zakresu ergonomii stanowisk pracy dostosowanej do potrzeb osób starszych. Zagadnienia te pojawią się w porozumieniach w ujęciu przyszłościowym (np. strony przeanalizują w przyszłości ergonomię stanowisk pracy pod kątem potrzeb osób starszych). Wydaje się, że zarówno liderzy związkowi, jak i przedstawiciele pracodawców nie mają na ten temat dostatecznej wiedzy.
3. Krajowe centrale związków zawodowych, w tym NSZZ „Solidarność”, powinny rozbudować swoje strony in-



ternetowe, zapewniając dostęp wszystkim chętnym do zakładki dostarczającej wiedzę na temat wynegocjowanych dotychczas porozumień oraz porozumienia wzorcowego.

Należy jednak mieć na względzie, że najistotniejsze jest zapewnienie instrumentom dialogu społecznego odpowiedniego wsparcia legislacyjnego.

## 9.2. Załącznik nr 2 – Przykłady zapisów w porozumieniach

Przykłady zapisów, które znalazły się w projektach i podpisanych porozumieniach negocjowanych w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający adaptacyjność przedsiębiorstw”. W nawiasach podano numery porozumień, których wykaz znajduje się na końcu.

### 9.2.1. Rekrutacja i selekcja

- „1. Pracodawca zobowiązuje się do wdrożenia procedury rekrutacyjnej na wolne stanowiska pracy po uprzednim złożeniu oferty własnym pracownikom, niezależnie od ich wieku, a dopiero wobec braku takich możliwości będzie przeprowadzany nabór zewnętrzny.
- 2. Podejmie również działania w kierunku przygotowania do przekwalifikowania pracowników własnych, w tym starszych wiekiem (55+), na wolne stanowiska pracy w wyniku odpowiedniego ich przeszkolenia.
- 3. W związku z zagwarantowanym w Statucie Spółki prawem do świadczenia pracy do emerytury dla założycieli – akcjonariuszy, zapewni pracownikom starszym wiekiem (55+ K i 60+ M) w formie pewnej rekompensaty – co najmniej dłuższe okresy wypowiedzenia (pięćmiesięczne) – ułatwiające w razie zwolnienia – znalezienie nowej pracy.” (2)
- „Pracodawca zobowiązuje się do wdrożenia procedury rekrutacji wewnętrznej na wolne stanowiska pracy, a także do awansowania pracowników na wyższe stanowiska – po uprzednim złożeniu oferty wewnętrznej własnym wykwalifikowanym i doświadczonym pracownikom, w tym starszym wiekiem (45+). Dopiero w razie braku takich możliwości, sięgać będzie do naboru zewnętrznego.” (3)
- „Pracodawca zobowiązuje się do wdrożenia procedury rekrutacji wewnętrznej:
  1. każdy proces rekrutacji na wolne stanowisko pracy będzie rozpoczął się od oferty wewnętrznej wśród pracowników Spółki poprzez wywieszenie treści oferty na tablicy ogłoszeń,
  2. ogłoszenia o pracę nie będą wskazywały granicy wieku.” (4, 5, 7, 8, 9, 12, 15)

### 9.2.2. Kształcenie ustawiczne

- „1. Pracodawca zobowiązuje się do zapewnienia starszym pracownikom (45+) możliwości szkoleń i rozwoju

kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami, zwłaszcza w razie wystąpienia potrzeby ich przekwalifikowania odpowiednio do istniejących potrzeb zakładu w tym względzie. Dostosuje również poziom szkolenia do możliwości tych pracowników.

2. Związki zawodowe zobowiązują się zachęcać starszych pracowników do efektywnego udziału w szkoleniach.” (2, 13)
- „1. Do programu szkoleń zawodowych wprowadzone zostaną tematy pracowników mających na względzie potrzebę przekwalifikowania na inne stanowiska z uwagi na stan zdrowia czy spadek predyspozycji do wykonywania obecnej pracy (60+).” (3)
- „W spółce tworzy się fundusz szkoleniowy, który przeznaczony będzie na finansowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników oraz szkoleń, których celem będzie zdobycie nowych kwalifikacji lub nowego zawodu ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników Zasady tworzenia i korzystania z funduszu ustali pracodawca w uzgodnieniu z KZ NSZZ „Solidarność”.” (6, 7)
- „Pracodawca rozpropaguje, szczególnie wśród pracowników 50+, możliwość bezpłatnego korzystania z kursów językowych finansowanych przez pracodawcę. Pracodawca umożliwi naukę języków obcych: angielski, niemiecki po pracy, na terenie zakładu pracy.” (21)

### 9.2.3. Rozwój kariery zawodowej

- „Pracodawca podejmie działania w kierunku opracowania dla poszczególnych stanowisk ścieżki kariery zawodowej, z uwzględnieniem możliwości pracowników w starszym wieku (45+).” (3)
- „Awans i wewnętrzne przesunięcia między stanowiskami pracy  
W strukturze zatrudnienia i obowiązującej hierarchii stanowiskowej czynnik nabytego doświadczenia zawodowego stanowi istotne znaczenie sytuujące pracownika na stopniach kariery zawodowej. Wieloletnie zaangażowanie i poziom zdobytych umiejętności pracownika znajduje odzwierciedlenie w jego awansie zawodowym i wysokości wynagrodzenia. Obowiązuje zasada wartościowania pracy uwzględniająca zdobyte doświadczenia i umiejętności w wyniku kontynuowania zatrudnienia oraz doskonalenia umiejętności i wiedzy pracownika na rzecz konkurencyjności i pozycji Firmy. Pracodawca realizuje wewnętrzną strategię wykorzystania przesunięć pomiędzy własnymi stanowiskami pracy w celu zabezpieczenia starszym pracownikom możliwości efektywnego świadczenia pracy. Różnorodność wykonywanej pracy zapobiega zjawisku znużenia (wypalenia) i powstawania zagrożeń zdrowotnych wynikających z długoletnich procesów wpływających na zdolności fizyczne i psychiczne pracownika.” (20)
- „W szczególnie uzasadnionych przypadkach Pracodawca ma prawo do zaszeregowania pracownika o 1 (jedną) grupę kwalifikacyjną – w przypadku pracowników zatrudnionych na stanowiskach ro-

botniczych – lub o 1 (jedno) stanowisko wyżej – w przypadku pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych, wyżej niż wynika to z posiadanego przez pracownika wykształcenia.

W tym celu Pracodawca powołuje zarządzeniem Zakładową Komisję Kwalifikacyjną, której zadaniem będzie ocena kwalifikacji zawodowych, które nie są objęte państwowymi (urzędowymi) uprawnieniami, certyfikatami, dyplomami itp.

W skład Komisji jako członkowie stali wchodzi:

- Dyrektor działu personalnego
- Kierownik działu HSE
- Przedstawiciel organizacji związkowej.

Członkami zmiennymi Komisji są:

- Bezpośredni przełożony pracownika
- Konsultant merytoryczny z przedmiotowej dziedziny.

Wniosek do Komisji może złożyć:

- Pracownik za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego (wymagana opinia przełożonego)
- Bezpośredni przełożony pracownika.

Pracownik starający się o potwierdzenie umiejętności musi mieć skończone 45 lat życia i potwierdzony minimum 15-letni staż pracy w Grupie Bilfinger Berger, w tym min. 8 na danym stanowisku i jego wykształcenie formalne, mimo posiadanych umiejętności, uniemożliwia awans pionowy.

Komisja Kwalifikacyjna po otrzymaniu i weryfikacji wniosku przeprowadza egzamin, w czasie którego pracownik:

- Dokonuje prezentacji własnego dorobku zawodowego
- Odpowiada na pytania członków Komisji dotyczące wymagań dla danego stanowiska/zawodu.

Z przeprowadzonego egzaminu Komisja sporządza protokół i przedkłada Pracodawcy. W przypadku pozytywnej oceny Komisja wnioskuje do Prezesa Zarządu o odstąpienie od formalnych wymagań kwalifikacyjnych." (16)

### 9.2.4. Mentoring

- „W zakładzie stworzony zostanie system zachęt do dzielenia się doświadczeniami przez starszych pracowników, poprzez wdrażanie do stosowania systemu mentoringu polegającego na wyznaczeniu około 20% czasu pracy pracownika na ten cel. Strony ZUZP rozważą również wprowadzenie do układu stanowiska mentora.” (2)
- „W zakładzie pracy stworzony zostanie odpowiedni system zachęt do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (w ramach mentoringu) z innymi pracownikami na co najmniej 2 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego – poprzez przeznaczanie na ten cel części etatu pracownika przyuczającego młodszych pracowników do zawodu.” (3)
- „Pracodawca zobowiązuje się do sformalizowania mentoringu jako części obowiązków zawodowych starszych pracowników posiadających odpowiednie predyspozycje do przekazywania wiedzy i doświadczenia zawodowego wskazanym pracownikom spółki za dodatkowym wynagrodzeniem uzgodnionym z Komisją Zakładową NSZZ „Solidarność”.” (5, 6, 7)

- „W miarę posiadanych środków pracodawca wprowadzi projekt intermentoringu, polegający na przekazywaniu umiejętności i kompetencji przez młodszych pracowników starszym, a starsi pracownicy przekazywać będą profesjonalne doświadczenie, a przede wszystkim tradycję i kulturę przedsiębiorstwa. Informacja o szczegółowych zasadach oraz możliwości przystąpienia do projektu intermentoringu zostanie przekazana pracownikom po podjęciu decyzji o uruchomieniu projektu.” (10)
- W zakładzie stworzony zostanie system zachęt do dzielenia się doświadczeniami przez starszych pracowników, poprzez wdrażanie do stosowania systemu mentoringu polegającego na wyznaczeniu około 10% czasu pracy wybranego pracownika na ten cel – za zrekomensowaniem mu wynagrodzenia do dotychczasowego poziomu.” (13)

### 9.2.5. Dobrowolna elastyczność form pracy

- „Na stanowiskach pracy, tam gdzie jest to możliwe, pracodawca wprowadzi elastyczne formy pracy. Po uzgodnieniu ze związkami zawodowymi pracodawca umożliwi wykonywanie telepracy na wniosek pracownika co najmniej jeden raz w tygodniu.” (5)

### 9.2.6. Ergonomia stanowisk pracy

- „Programy szkolenia Społecznego Inspektora Pracy będą uwzględniały w szczególności potrzeby osób starszych z naciskiem na ergonomię pracy, profilaktykę zdrowia i rehabilitację.” (2, 13)
- „1. Pracodawca będzie ściśle respektował zalecenia lekarskie w sprawie zmiany charakteru pracy, zwłaszcza w nocy, czy w zwiększonym wymiarze czasu pracy, a także co do ergonomii stanowiska pracy. Stworzona zostanie ochrona przed pogorszeniem ergonomii i sprawności fizycznej pracowników starszych wiekiem w wyniku:
  - instalowania podnośników w celu eliminowania nadmiernego dźwigania tam, gdzie to możliwe
  - zapewnienia ergonomicznych siedzisk dla pracowników wykonujących pracę w pozycji siedzącej.” (2)
- „Pracodawca zagwarantuje przeprowadzenie okresowych przeglądów stanowisk pracy pod względem wymogów wynikających z ergonomii, medycyny pracy, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób starszych (45+) z udziałem lekarza medycyny pracy, specjalistów z zakresu BHP, SIP i przedstawicieli związków zawodowych.” (3)
- „W miarę posiadanych możliwości, pracodawca wprowadzi do stosowania innowacyjne urządzenia eliminujące nadmierne dźwiganie i uciążliwości związane z pracą w pozycji wymuszonej.” (3)
- „Projektowanie stanowisk pracy
  - Firma współpracuje z zakładem medycyny prowadzącym obsługę medyczną pracowników i analizuje dane o powtarzalnych schorzeniach pracowników i lokalizuje źródła ich powstawania.



- Informacje osiągnięte w wyniku tej współpracy stanowią bazę do zapobiegania i eliminowania zagrożeń, podejmowania działalności profilaktycznej i budowania ergonomicznych stanowisk pracy.
- Pracodawca, przedstawiciele pracowników i komórki BHP aktywnie współpracują w celu eliminowania zagrożeń w zakładzie pracy.” (11)
- „Stworzona zostanie ochrona przed pogorszeniem ergonomii i sprawności fizycznej pracowników starszych wiekiem w wyniku:
  - instalowania podnośników w celu eliminowania nadmiernego dźwigania, tam gdzie to możliwe
  - zapewnienia ergonomicznych siedzisk dla pracowników wykonujących pracę w pozycji siedzącej.” (13)
- „Komisja Międzyzakładowa NSZZ „Solidarność” zobowiązuje się podjąć działania mające na celu wsparcie starszych pracowników w profilaktyce zdrowia, w szczególności poprzez współudział w przeglądach stanowisk pracy co najmniej raz w roku pod kątem przekształcenia ergonomicznie niekorzystnych miejsc pracy przy udziale lekarza medycyny pracy, służby BHP i SIP.” (15)

### 9.2.7. Normy dotyczące czasu pracy

- „Nie stosuje się pracy w porze nocnej dla pracowników 55+, którzy złożyli pisemny wniosek o niewykonywanie pracy w porze nocnej.  
Nie stosuje się pracy w godzinach nadliczbowych dla pracowników 60+, którzy nie wyrazili zgody na pracę w nadgodzinach.  
W pracy w nadgodzinach lub systemie równoważnym pracy, powodującym pracę co najmniej 10 godzin na dobę, pracownik 50+ ma prawo dodatkowej przerwy zaliczanej do czasu pracy.  
Przerwa wynosi 20 minut i jest udzielana bezpośrednio po 8 godzinie pracy.” (1)
- „Pracodawca zobowiązuje się, w miarę posiadanych możliwości, uwzględniać wnioski pracowników starszych wiekiem (55+) o dostosowanie zakresu obowiązków do zmniejszonej aktywności zawodowej, względnie o przeniesienie do pracy na inne stanowisko, bądź też o obniżenie wymiaru etatu po osiągnięciu tego wieku.  
Pracodawca, w miarę możliwości, będzie akceptował wnioski pracowników starszych wiekiem (55+) o dostosowanie ich wymiaru zatrudnienia, a także systemów ich czasu pracy godzin pracy w celu umożliwienia pracownikom starszym udział w zajęciach rehabilitacyjnych czy sprawowania funkcji opiekuńczych wobec rodziców i wnuków. Dotyczy to zwłaszcza wniosków o ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika w ramach obowiązującego go systemu czy o ustalenie pracy na I lub II zmianę.  
Wykonywanie pracy nadliczbowej czy pracy w nocy przez pracowników w wieku 55+K i 60+M powierzane będzie im do wykonania tylko za ich zgodą.  
Wprowadzone zostaną dodatkowe płatne przerwy w pracy na odpoczynek, np. 10-minutowa przerwa po każdej godzinie pracy na komputerze, czy przerwy na

załatwianie ważnych spraw osobistych czy zdrowotnych, np. 2 godz. w tygodniu dla osób w wieku 55+ K i 60+ M.” (2)

- „1. Zatrudnianie pracowników w wieku 60+ w porze nocnej odbywało się będzie po uzyskaniu ich zgody na pracę w nocy.
- 2. Pracodawca na indywidualny wniosek pracownika starszego wiekiem (55+) obciążonego obowiązkami, o których wyżej mowa, będzie uwzględniał wnioski o:
  - zatrudnianie ich w 1-zmianowym systemie czasu pracy,
  - ustalenie im indywidualnych rozkładów czasu pracy,
  - zmniejszenia wymiaru zatrudnienia
  - urlopy bezpłatne.” (3)
- „Pracodawca zobowiązuje się w miarę możliwości uwzględnić dla starszych pracowników:
  - a. Zagwarantować dłuższe przerwy – jeżeli dobowy wymiar czasu pracy starszego pracownika wynosi co najmniej 6 godzin, pracownik ma prawo do przerwy w pracy trwającej co najmniej 20 minut, wliczanej do czasu pracy.” (4)
- „Pracodawca będzie uwzględniał wnioski pracowników starszych wiekiem (55+) o zwalnianie ich w związku z załatwianiem spraw osobistych, zdrowotnych czy na udział w zajęciach rehabilitacyjnych. Wymiar i częstotliwość zwolnień będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.” (3)

### 9.2.8. Normy dotyczące urlopu wypoczynkowego

- „1. Pracownikowi przysługuje dodatkowy urlop w wymiarze:
  - 1 dnia – po przepracowaniu 30 lat
  - i kolejnego 1 dnia za kolejne przepracowane 5 lat pracy.
- 2. Lata pracy oznaczają „lata składkowe” wg ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.
- 3. Warunkiem nabycia dodatkowego urlopu jest przepracowanie w roku poprzednim 200 dni roboczych, wliczając w to czas urlopu.
- 4. Do dodatkowego urlopu stosuje się przepisy kodeksu pracy, z wyłączeniem art. 167 (2) k.p.” (1)
- „Pracownikowi przysługuje dodatkowy urlop w wymiarze:
  - 1. 2 dni – po przepracowaniu 25 lat
  - 2. 5 dni – po przepracowaniu 30 lat.Warunkiem nabycia dodatkowego urlopu jest przepracowanie w roku poprzednim 200 dni roboczych, wliczając w to czas urlopu.” (10)

### 9.2.9. Ochrona i promocja zdrowia

- „1. W okresie pomiędzy obowiązkowymi badaniami lekarskimi, na wniosek pracownika 50+, pracodawca skieruje pracownika na bezpłatny PROGRAM BADAŃ W OBSZARZE OCHRONY ZDROWIA, uwzględniający:

- skorzystanie z pakietu diagnostyczno-medycznego (w tym badań laboratoryjnych) kobieta 50+ i mężczyzna 50+.
- badanie wzroku
- 2. W celu realizacji zobowiązań w zakresie PROGRAMU BADAŃ pracodawca wskaże pracownikowi zakład opieki zdrowotnej, w którym pracownik może bezpłatnie skorzystać z badań.
- 3. Pracodawca zawrze z odpowiednim ZOZ umowę o świadczenie usług – nie później niż do końca ...
- 4. Szczegółowy zakres badań pracodawca ustali oddzielnie w REGULAMINIE uzgodnionym ze związkami zawodowymi." (1)
- „Pracodawca wyposaży pracowników 50+ na wydziałach mechanicznych, na stanowiskach pracy wymagających dużej czynności ruchowej w specjalne wzmacniacze, ochronniki lub specjalne ubrania ochronne, posiadające specjalne wzmocnienia w miejscach stawów.” (1)
- „Komisja Międzyzakładowa NSZZ „Solidarność” zobowiązuje się podjąć działania mające na celu wsparcie starszych pracowników w profilaktyce zdrowia.” (4, 8, 9)
- „Prewencja zdrowotna
  - Pracodawca aktywnie wspiera profilaktykę zdrowotną pracownika zapewniając mu dostęp do szerokiej bazy usług medycznych w ramach kontraktu z firmą prowadzącą obsługę medyczną.
  - Pracodawca finansuje starszym pracownikom zalecane (zasadne) badania profilaktyczne wynikające z zaawansowania wiekowego.
  - Firma dofinansowuje starszym pracownikom zabiegi rehabilitacyjne i pobyt sanatoryjny.” (11)
- „Komisja Międzyzakładowa NSZZ „Solidarność” zobowiązuje się do propagowania wśród pracowników 45+ systematycznej profilaktyki i rehabilitacji zdrowotnej w ramach istniejącej w zakładzie infrastruktury (gabinet fizykoterapii) oraz innych działań prozdrowotnych.” (12)
- „Starszy pracownik otrzyma nieodpłatnie posiłek w czasie pracy. Wskazany posiłek zawierać będzie w miarę możliwości produkty mleczne, pełnoziarniste produkty zbożowe, warzywa, owoce oraz chude mięsa i przetwory mięsne.  
Pracodawca zobowiązuje się do monitorowania stanu zdrowia starszych pracowników poprzez dofinansowanie corocznych stałych kosztów badań profilaktycznych:
  - I. Badania PSA (Prostate-specific antygen)
  - II. Badania mammograficzne
  - III. Badania hormonalne u kobiet w okresie menopauzy.” (17)
- „1. Pracodawca stosunkowo do swych możliwości podejmie działania na rzecz objęcia specjalistycznymi programami profilaktyki zdrowia starszych pracowników. Związki Zawodowe zobowiązują się podjąć działania mające na celu wsparcie pracowników w profilaktyce zdrowia.
- Pracodawca po rozpoznaniu możliwości podmiotów świadczących usługi w tym zakresie w okolicach ..., począwszy od 2013 r., zapewni i sfinansuje:
  - a. Pracownikom w wieku powyżej 50 lat, którzy otrzymają skierowanie od lekarza na wykonanie zabiegów rehabilitacyjno-leczniczych, korzystanie z uprzywilejowanego specjalistycznego pakietu rehabilitacyjnego obejmującego w szczególności: masaż, laser, magnetronik, ultradźwięki, solux
- b. Pracownikom w wieku powyżej 50 lat, zatrudnionym na stanowiskach pracy szczególnie zagrożonych schorzeniami związanymi z wykonywaniem pracy, korzystanie z pakietu rehabilitacyjnego opisanego w pkt III.2.a.  
Wykaz tych stanowisk zostanie uzgodniony przez Strony Porozumienia, przy udziale lekarza medycyny pracy, specjalistów z zakresu BHP i SIP, do końca sierpnia 2012 r.
- 3. Pracownikom w wieku powyżej 55 lat Pracodawca zobowiązuje się do współfinansowania tygodniowego pobytu w sanatorium w każdym roku kalendarzowym, począwszy od 2013 r.  
Powyższe dofinansowanie przez Pracodawcę obejmować będzie koszty: wyżywienia, zakwaterowania i leczenia sanatoryjnego.  
Pracownik pokryje koszty dojazdu. Pobyt w sanatorium, opisany w niniejszym punkcie, pracownik realizować może jedynie w ramach swojego urlopu.” (19)
- „Pracodawca wspólnie z NSZZ „S” promować będzie wśród pracowników zdrowy styl życia.  
Dobór środków i metody pracodawca uzgodni odrębnie z NSZZ „S”, z zastrzeżeniem, że:
  1. Pracodawca będzie organizował turnieje piłki nożnej lub turnieje siatkówki,
  2. Pracodawca dofinansuje zakup karnetów na basen. Szczegółowe zasady określone zostaną w odrębnym regulaminie ustalonym z NSZZ „S”, pod warunkiem wprowadzenia zasady osobistego uczestnictwa pracowników 50+ na zajęciach na basenie (bez możliwości przekazywania karnetów).” (21)
- „Na terenie zakładu pracy obowiązywać będzie całkowity zakaz palenia.  
Pracodawca podaje informacje na tablicach ogłoszeń lub z wykorzystaniem poczty elektronicznej informacje o możliwości skorzystania z PROGRAMU ANTYNIKOTYNOWEGO – RZUĆ PALENIE. Pracodawca organizuje spotkania informacyjne ze specjalistami w tym zakresie i dofinansuje koszty zakupu leków w celu pozbycia się nałogu.” (21)
- „Dla pracowników 50+ potrzebujących ochrony oczu wraz z funkcją korekcji wzroku, zatrudnionych na wydziałach mechanicznych, pracodawca sfinansuje zakup okularów ochronnych ze szkłami korygującymi, dostosowanych do indywidualnego pracownika, wg wskazań lekarza.  
Pracodawca zawrze ze specjalistycznym gabinetem okulistycznym i lekarskim umowę o świadczenie usług – nie później niż do ... .” (1)
- „Pracodawca zobowiązuje się w miarę możliwości uwzględnić dla starszych pracowników:
  - a. Rozszerzenie możliwości dofinansowania do zakupu okularów.
- 1. Pracodawca zobowiązuje się do sfinansowania starszym pracownikom pobytu w sanatorium raz na 3 lata, licząc od roku 2012. Wskazane dofinansowanie obejmować



będzie: koszty wyżywienia, koszty zakwaterowania oraz koszty leczenia sanatoryjnego.” (4, 8)

- „Pracownikom, którzy posiadają orzeczenie o niepełnosprawności, pracodawca zapewni dodatkowe świadczenie pieniężne w kwocie 120 zł (słownie: sto dwadzieścia zł) brutto miesięcznie z przeznaczeniem na zakup leków i zabiegi rehabilitacyjne, o ile liczba pracowników niepełnosprawnych w zakładzie nie przekroczy 10% stanu zatrudnienia. Kwota świadczenia nie jest elementem wynagrodzenia za pracę, w związku z czym nie będzie uwzględniana w podstawie wymiaru wynagrodzenia przyjmowanego do obliczenia wynagrodzenia chorobowego, zasiłków chorobowych, wynagrodzenia urlopowego, itp.” (13)

### 9.2.10. Wsparcie w obowiązkach opiekuńczych starszych pracowników

- „Pracodawca zobowiązuje się w miarę możliwości uwzględnić dla starszych pracowników:
  - a. wnioski o udzielenie urlopu bezpłatnego w rozumieniu art. 174 kodeksu pracy w celu opieki nad wnukami lub rodzicami. Wymiar wskazanego urlopu będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.” (4)

### 9.2.11. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę

- „U schyłku kariery zawodowej pracodawca na wniosek pracownika umożliwi mu „płynne” przejście na emeryturę, tj. np. skróci wymiar etatu, zmieni na korzystniejszą godzinę pracy lub dni pracy.” (6, 7)
- „Zakończenie zatrudnienia  
Pracodawca w porozumieniu z pracownikiem w okresie poprzedzającym jego przejście na emeryturę lub w sytuacji chęci kontynuowania przez niego pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego uzgodni formy jej świadczenia. Uzgodnienie to obejmuje zarówno możliwość dostosowania wymiaru czasu pracy, godzin pracy, rodzaju umowy uwzględniając możliwości i potrzeby stron, jak i rodzaj wykonywanej pracy i zakres obowiązków.” (11)

### 9.2.12. Inne

- „1. Pracodawca wraz z organizacjami związkowymi przeprowadzi audyt prawa wewnątrzzakładowego celem usunięcia regulacji dyskryminujących ze względu na wiek pracownika, jeżeli takie regulacje są, i zastąpienia ich postanowieniami zapewniającymi równe traktowanie.
- 2. Co roku pracodawca dokonuje analizy struktury zatrudnienia pracowników pod względem wieku pracowników i stanowisk, na których są zatrudnieni. W przypadku dominacji w zatrudnieniu na danym stanowisku

pracowników z grupy wiekowej 50+ lub poniżej 35 roku życia pracodawca będzie dążył do zróżnicowania wiekowego pracowników w tej grupie.” (8)

- „Pracodawca zobowiązuje się do wprowadzenia nagród jubileuszowych za długoletnią pracę w spółce.” (18)
- „Strony powołają komisję do spraw realizowania strategii zarządzania wiekiem. W skład komisji wejdą: przedstawiciele pracodawcy, przedstawiciele organizacji związkowej, zakładowy inspektor pracy, społeczny inspektor pracy.

Celem komisji będzie wdrażanie koncepcji zarządzania wiekiem u pracodawcy, wprowadzanie wynikających z niej uzgodnień do obowiązujących w firmie wewnętrznych regulacji prawnych (regulaminy, układy, porozumienia, kodeksy) oraz prowadzenie analizy jej funkcjonowania. W oparciu o analizę i wyciągnięte wnioski będą dokonywane uzupełnienia, zmiany, korekty porozumienia.

Strony ustalą program realizacji zadań komisji, zasady jej funkcjonowania i harmonogram spotkań zapewniające możliwość efektywnego działania.” (20)

### Spis przedsiębiorstw, w których zawarte zostały porozumienia lub projekty porozumień

1. Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Kalisz” S.A. w Kaliszu
2. Grodkowskie Zakłady Przemysłu Wyrobów Metalowych S.A. w Grodkowie (projekt)
3. Wodociągi i Kanalizacja w Opolu Sp. z o.o. (projekt)
4. Michelin Polska S.A. w Olsztynie
5. Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Gdańsku
6. Robotnicza Spółdzielnia Mieszkaniowa im. Komuny Paryskiej w Gdyni
7. Aluship Technology Sp. z o.o. w Gdańsku
8. AGROS NOVA Sp. z o.o. w Łowiczu
9. P.P.U.H. Dekom Sp. z o.o. w Gdańsku
10. Wzór porozumień dla GEKOPLAST S.A. w Krupskich Młynach, NITROERG S.A. w Krupskich Młynach, Huhtamaki Foodservice Poland Sp. z o.o. w Czeladzi, Paccor Polska Sp. z o.o. w Siemianowicach Śląskich, Saint-Gobain Construction Products Polska Sp. z o.o. w Gliwicach
11. Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej w Krakowie
12. Animex Foods Sp. z o.o. w Morlinach
13. Grodkowskie Zakłady Przemysłu Wyrobów Metalowych S.A. w Grodkowie (porozumienie)
14. Wodociągi i Kanalizacja w Opolu Sp. z o.o. (porozumienie)
15. Huta Stalowa Wola S.A. w Stalowej Woli
16. Bilfinger Berger Budownictwo S.A. w Warszawie
17. Flextronics International Poland Sp. z o.o. w Tczewie
18. NordGlass Sp. z o.o. w Koszalinie
19. Saint-Gobain HPM Polska Sp. z o.o. w Kole
20. Philip Morris Polska S.A. w Krakowie
21. Vossloh Skamo Sp. z o.o. w Nowych Skalmierzycach