

## KARIERA 50+

Czy w Polsce jest możliwa?

W idealnym świecie wszystko jest możliwe; jednocześnie życie toczy się bezproblemowo – od samego początku do końca. Również kariera zawodowa nie napotyka na swej drodze trudności. Pięknie się rozwija od momentu ukończenia szkoły, uczelni aż do chwili gdy senior powie „pas” i odejdzie na zasłużoną emeryturę. Pracownik w kwiecie wieku jest doceniany, a wraz z upływem lat jego wartość dla organizacji rośnie... A jak wygląda rzeczywistość?

Niestety, w Polsce opinię (niezależnie czego ma dotyczyć) kształtują stereotypy. Taka sytuacja dotyczy także rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji, sytuacji na nim osób 50+. Panuje przekonanie o trudnościach z adaptacją starszych pracowników, niższej (niskiej) produktywności tej grupy wiekowej czy silnych i trudnych do wykorzenia nawyków. Innymi cechami funkcjonującymi powszechnie a błędnie przedstawiającymi rzeczywistość są:

- nieznajomość (lub niewystarczająca znajomość) języków obcych;
- posiadanie nieadekwatnych, wręcz przestarzałych kompetencji;
- bierność, niska elastyczność;
- obawa przed nowymi technologiami oraz uczeniem się;
- obawy pracodawców przed inwestowaniem w starszych pracowników – nakłady nie zdążą się zwrócić przed odejściem szkolonego na emeryturę.

Dwie ostatnie opinie bardzo często nakręcają spiralę samospełniającej się przepowiedni – pracodawcy ograniczając finansowanie szkoleń osób 50+ i czekając biernie na ich odejście sami sobie budują taki obraz tej grupy społecznej. Dodatkowo, patrząc przez pryzmat wieku można zasugerować czy wskazać na kwestie zdrowia (a właściwie jego niedostatków) czy całkowitego (kosztem pracy) oddania się wnukom. Panuje też przekonanie o konieczności dokonywania przyspieszonej

zmiany pokoleniowej - polegającej na powinności odejścia starszych pracowników na wcześniejszą emeryturę, tak aby zwalniać miejsca młodszym.

Oczywiście, ludzie starsi mogą być nadmiernie asertywni wobec potrzeby szkolenia co oznacza że w mniejszym stopniu mogą nagazować się w działania służące podnoszeniu kwalifikacji. Często, „osoby 50+ otrzymują etykietkę „niereformowalnych”, co powoduje, że są niechętnie zatrudniane, awansowane, przewidziane pierwsze do zwolnienia. Analiza wskazała, że źródłem problemów jest nieodpowiednia komunikacja obu stron (kadry menedżerskiej i pracowników 50+).”<sup>1</sup>

### **Czy tak jest w rzeczywistości?**

Coraz bardziej zauważalnie obserwuje się w naszym kraju zjawisko procesu starzenia się populacji. „Wyniki międzynarodowego badania przeprowadzonego przez HSBC pokazują, że pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego coraz częściej myślą o tym etapie jak o drugim życiu, w którym obok pracy znajdą czas na wypoczynek, i co ciekawe, na naukę”<sup>2</sup>. A zatem nieprawdą jest niechęć starszych pracowników do nauki, pogłębiania wiedzy. Badania wskazują jednoznacznie: ludzie ci pragną pozostać aktywni zarówno zawodowo, jaki społecznie.

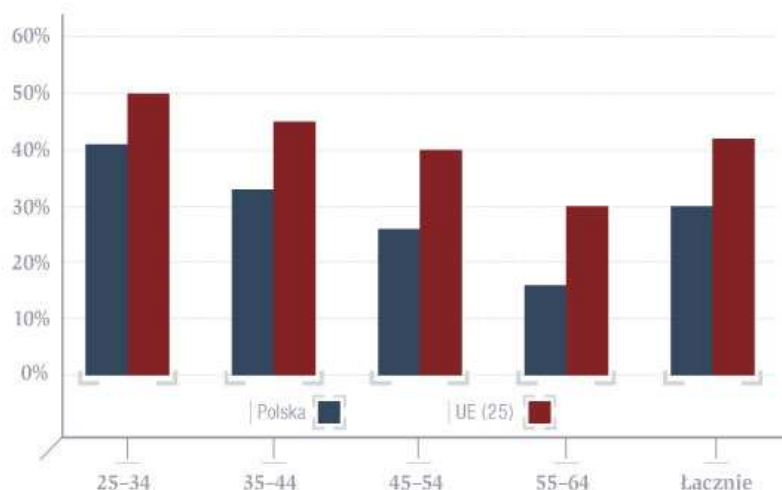
Znaczna część pracowników 50+ dostrzega potrzebę rozwoju zawodowego poprzez różne formy kształcenia, zaś analizy ekonomiczne wskazują, że taka inwestycja ma sens. Pracownicy 50+ w mniejszym stopniu niż ich młodszy koledzy i koleżanki chcieliby zmienić pracodawcę i co ma niebanalne znaczenie – mogą od razu wykorzystać nowo nabyte umiejętności. Poniższy wykres<sup>3</sup> pokazuje jak często brał udział w szkoleniu polski pracownik (w ciągu jednego roku przed badaniem) w porównaniu do swojego rówieśnika z Unii.

---

<sup>1</sup> Raport „Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka”: dostęp: [www.zaradzaniewiekim.com.pl](http://www.zaradzaniewiekim.com.pl) 6.02.2013r.

<sup>2</sup> Sowińska-Bonder K., *Wygrać z demografią*, w: *Personel i zarządzanie* nr 1 (226) z 2009.01.01, Wydawnictwo Infor

<sup>3</sup> Ibidem



Jak widać niezależnie od wieku pracodawcy w Polsce inwestują w swoich pracowników rzadziej niż pracodawcy unijni; jednocześnie, co warto podkreślić w grupie 55-64 lata polscy pracownicy szkolili się dwukrotnie rzadziej niż ich rówieśnicy i rówieśniczki z Unii Europejskiej.

### Czemu powinniśmy dbać o kariery 50+?

Najprostsza odpowiedź – bo są ludźmi – tak jak na przykład dwudziesto czy trzydziestolatkowie. A inne powody? Głównymi są wymogi gospodarki i wpływająca na jej funkcjonowanie demografia. A ta jest bezlitosna.

Z roku na rok długość życia Polaków się wydłuża, jednocześnie rodzi się zbyt mało dzieci, co nie pozwala na uzupełnienie powstającej luki pokoleniowej. Prognozy wskazują, że do 2035 roku spadnie zarówno liczba dzieci, jak i osób do 44 roku życia, a wzrastać będzie liczba osób po 45 roku życia oraz w wieku emerytalnym. Badania<sup>4</sup> pokazują też, że wśród grupy pracowników w przedziale od 50 do 64 lat aż jedna trzecia z nich chciałoby pójść na wcześniejszą emeryturę. Od dawna wskaźniki zatrudnienia w Polsce są niższe niż w analogicznych grupach wiekowych niż w innych europejskich krajach. Przykładowo, w 2010 r. wskaźnik ten dla osób w wieku 55–64 lata wynosił w naszym kraju 33% dzięki czemu zajmowaliśmy pod tym względem jedno z ostatnich miejsc w zjednoczonej Europie. Na drugim biegunie były takie kraje jak: Niemcy: 56,2%, Dania 57,5%, a dla porównania w Szwecji

<sup>4</sup> Włodarczyk A., *Świadomość po dwóch stronach*, w: *Personel i zarządzanie* nr 3 (252) z 2011.03.01, Wydawnictwo Infor

wskaźnik ten kształtował się na poziomie 70%! Tak więc ponad dwa razy więcej osób w wieku 55-64 lata pracowało tam niż w Polsce. Zaś w 2009 r. wskaźnik ten wyniósł w Polsce 31,6%, podczas gdy średnia dla 27 krajów UE wyniosła 45,6%. Biorąc pod uwagę że zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej<sup>5</sup>, do 2020 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata w Polsce powinien się znaleźć na poziomie nie niższym niż 50% – to osiągnięcie planowanej wartości wskaźnika może być mocno wątpliwe. Chyba, że kolejny milion 30-stoletków wyjedzie z Polski...

Ale trudna sytuacja demograficzna jest nie tylko polskim problemem: „Eksperci ONZ prognozują, iż do roku 2050 liczba osób powyżej 60. roku życia podwoi się i będzie stanowić 21% całej populacji<sup>6</sup>”. W Polsce, populacja ludzi starszych będzie systematycznie wzrastać, z 14,5% w 2000r. do 19,4% w 2020r. Wystąpienie wspomnianej powyżej luki pokoleniowej przejawiać się będzie w braku nowej, młodej siły roboczej. Pomimo kryzysu, braki kadrowe są wskazywane jako główna przeszkoda w rozwoju 60% polskich firm. Z drugiej strony badania (w tym ZUS-u) potwierdzają, że występuje wysoka korelacja między dodatkowymi latami edukacji a długością życia i ogólnie dobrym stanem zdrowia osób starszych<sup>7</sup>. Należy zatem planować i wdrażać rozwiązania służące rozwojowi karier osób starszych.

### **Jak może wyglądać kariera tytułowego pięćdziesięciolatka?**

Proszę wyobrazić sobie sytuację, w której średnia wieku w firmie wzrasta o 18 lat. Jaki będzie jej wpływ na dobór narzędzi stosowanych w takich procesach kadrowych jak i sam ich przebieg. Jak będzie wyglądało planowanie zatrudnienia, rekrutacja, motywowanie pracowników rozwój kadr?

Specjaliści zajmujący się zarządzaniem zarówno organizacjami jak i ci, których zadaniem jest realizować politykę personalną firmy dostrzegają zarysowany powyżej problem i próbują znaleźć zarówno miejsce jak i sposób na karierę dla starszych osób. Starają się zwracać uwagę na wszystkie aspekty funkcjonowania takich osób w warunkach zmieniającego się społeczeństwa i w konsekwencji rynku pracy. Brane są pod uwagę takie elementy jak: rekrutacja i selekcja, rozwój zawodowy pracowników, kształcenie ustawiczne, elastyczne formy zatrudnienia i organizacji

---

<sup>5</sup> [http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/\\$file/strategia\\_lisbonska.pdf](http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/$file/strategia_lisbonska.pdf)

<sup>6</sup> Sowińska-Bonder K., *Wygrać z demografią*, w: *Personel i zarządzanie* nr 1 (226) z 2009.01.01, Wydawnictwo Infor

<sup>7</sup> *Ibidem*

pracy, planowanie stanowisk pracy i programów zdrowotnych, przejście na emeryturę i współpraca z dawnymi pracownikami. Jak zatem może wyglądać kariera pięćdziesięciolatka?

Na pewno warto rozważyć wykorzystanie wewnętrznego potencjału organizacji. W trudnych czasach, gdy księgowy ogląda każdą złotówkę wydając się, że zamiast zatrudniać ekspertów z zewnątrz, lepiej zaangażować się w rozwój wewnętrznych specjalistów, konsultantów. Tę rolę mogą z powodzeniem pełnić starsi, doświadczeni pracownicy. Takie osoby posiadające długoletni staż lepiej rozumieją wyzwania i trudności związane ze stanowiskiem pracy, wiedzą, gdzie kryją się tajemnice zawodu i tajemnice zakładu, są przez to bardziej wiarygodne. Jeśli są do tego przygotowane i odpowiednio zmotywowane, skutecznie przełożą swoją wiedzę innym. Tak więc dobrym kierunkiem w planowaniu karier osób 50+ wydaje się być mentoring<sup>8</sup>, w którym różnorodność doświadczeń i poglądów wzbogaca zarówno dojrzałe, jak i młodsze pokolenia. Polega on na wykorzystaniu doświadczonych pracowników jako mentorów dla młodszych pracowników, którzy w przyszłości zostaną ich sukcesorami. Pozwala to zatrzymać wiedzę wewnątrz firmy, a tym samym utrzymać ciągłość działań w przypadku odejścia eksperta na emeryturę. Oczywiście, nie każdy może zostać mentorem i w ten sposób dbać, czy uczestniczyć w planowaniu i realizowaniu planów sukcesji. Szalenie istotnym a niekiedy koniecznym warunkiem jest kształtowanie i rozwój kompetencji zarządczych i psychospołecznych starszego, wdrażanego do roli mentora pracownika.

A może uniwersalność kompetencji<sup>9</sup>?

Warto rozważyć takie przygotowanie kadry, by z sukcesem mogła funkcjonować w kilku obszarach specjalizacji, w zależności od potrzeb biznesowych firmy. Takie działanie pozwala w elastyczny sposób zarządzać zarówno potencjałem jak i liczbą pracowników. Wiąże się z wprowadzeniem wielozawodowości i w związku z tym, na ponoszeniu (szczególnie w początkowej fazie) nakładów finansowych. Oczywiście, można je ograniczyć stosując na przykład mentoring czy szkolenia wewnętrzne. Nietrudno zauważyć, że ponownie niezwykle przydatne będzie podnoszenie

---

<sup>8</sup> Mikołajczak J., *Laserowe cięcia*, w: *Personel i zarządzanie* nr 2 (227) z 2009.02.01, Wydawnictwo Infor

<sup>9</sup> *Ibidem*

kompetencji społecznych (w tym pedagogicznych) pracowników przewidzianych do pełnienia funkcji trenerów, mentorów.

Wróćmy na chwilę do hipotetycznej sytuacji dotyczącej funkcjonowania firmy z kadrami o średniej wieku o 18 lat wyższej niż obecnie. Jaka będzie ich fizyczna ale i psychiczna zdolność do pracy? Czy pracodawca może w tych aspektach zadbać o swego starszego pracownika? Oczywiście, że może a nawet powinien. Kariera zawodowa nieodmiennie wiąże się ze środowiskiem organizacji w której się pracuje; niestety wraz z upływającym czasem rosną ograniczenia wynikające z późnego wieku a dotyczące chociażby, m.in. problemów ze wzrokiem czy słuchem. Na szczęście te można minimalizować poprzez chociażby dodatkowe oświetlenie czy ograniczenie ekspozycji na zwiększone hałasy. Niestety inne wymagają ponownej analizy zadań i obowiązków na danym stanowisku pracy, w celu ich dopasowania do możliwości i potencjału pracownika. Wymagane może się okazać zastosowanie takich rozwiązań jak:

- elastyczne formy zatrudnienia, dzielenie etatów (*job sharing*), praca w domu; wynikające z potrzeby większego zaangażowania w życie rodzinne i czasu na odpoczynek;
- przystosowanie miejsc i treści pracy do stanu zdrowia oraz możliwego poziomu aktywności umysłowej;
- monitorowanie stanu zdrowia pracowników, prowadzenie działań promujących zdrowy styl życia;
- program szkoleń skierowany do grupy wiekowej 50-67 lat wsparty dobrą komunikacją wewnętrzną;
- uwzględnienie specyficznych potrzeb i ograniczeń tej grupy osób już na etapie planowania procesu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.

Analizując zaistniałą sytuację trzeba stwierdzić (z przykrością), że sama chęć podjęcia zatrudnienia przez będącego w pełni władz umysłowych 60-latkę nie wystarczy do otrzymania oferty pracy. W tym celu muszą współdziałać zarówno przedsiębiorcy jak i państwo. Wskazują na to między innymi wnioski z analizy przeprowadzonej przez Światową Organizację Zdrowia: „przedsiębiorstwa na równi z przedstawicielami administracji państwowej muszą zdać sobie sprawę z ogromnego wpływu wcześniejszych doświadczeń życiowych na jakość procesów

starzenia się pracowników. Dlatego warto propagować wśród pracowników pozytywne wzorce osób starszych i postawy zdrowego trybu życia, a w miejscu pracy stymulować stałą aktywność pracowników. Przykładowo, badacze amerykańscy z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles (UCLA) donoszą, iż surfowanie po Internecie pozwala osobom starszym i w średnim wieku zachować sprawność umysłu.”<sup>10</sup>

Przyjęty w 2008r. a realizowany od 2010r. przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej rządowy program „Solidarność pokoleń” wskazywał i wskazuje na trzy kluczowe obszary działań na rzecz osób 50+:

- promocja utrzymywania w zatrudnieniu tych osób powiązana z systemem wspierania tego procesu przez rozwój polityki zarządzania wiekiem w firmach oraz publiczne działania na rzecz poprawy oraz zmiany kwalifikacji i kompetencji osób powyżej 45 roku życia – uruchomienie „boomu edukacyjnego” 50-latków, którego celem jest utrzymanie jak najwięcej pracujących w grupie wiekowej 50–59/64, oraz ograniczenie nieuchronności bezrobocia w przypadku dezaktualizacji kwalifikacji,
- uruchomienie programów aktywizacji dla bezrobotnych w wieku 45+/50+ ukierunkowanych na realizację założonych celów, skutecznych i efektywnych, dobrze realizowanych przez kompetentne podmioty, w tym m.in. Publiczne Służby Zatrudnienia,
- ograniczenie warunków dla strategii bierności poprzez zmniejszenie możliwości przechodzenia na wcześniejsze emerytury lub inne świadczenia pozwalające na dezaktywizację<sup>11</sup>.

Niestety, przygotowanie polskich pracodawców jest jeszcze niewystarczające do zmierzenia się z problemami, trudnościami jakie rodzi starzejące się społeczeństwo. Zdecydowana większość z nich (95%) nie opracowała programu ułatwiającego zatrudnianie osób 50+, ba nie opracowała nawet mechanizmów zachęcających takie osoby do pozostania w firmie. Wnioski te można wysnuć na podstawie badań

---

<sup>10</sup> Sowińska-Bonder K., *Wygrać z demografią*, w: *Personel i zarządzanie* nr 1 (226) z 2009.01.01, Wydawnictwo Infor

<sup>11</sup> „Solidarność pokoleń” dostęp 15.01.2013r. na stronie:

<http://www.mpips.gov.pl/download/gfx/mpips/pl/defaultopisy/5294/1/1/program50-po-rm-25-03-10.pdf>

przeprowadzonych przez Manpower Polska<sup>12</sup>. Badanie przeprowadzone wśród ponad 30 tysięcy pracodawców w 28 krajach na świecie wskazuje Polskę jako kraj najgorzej przygotowany zarówno do zatrzymywania, jak i zatrudniania pracowników 50+. Dzieje się tak mimo promowania przez różne instytucje zarządzane przez Komisję Europejską koncepcji zarządzania wiekiem – w Polsce realizuje się projekty w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W Europie udaje się wprowadzać programy, rozwiązania mające na celu utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+. W ramach dobrych praktyk można wymienić<sup>13</sup>:

#### Studium przypadku sieci OHG Netto

Kiedy firma zorientowała się, że w regionie zaczynają dominować ludzie starsi, postanowiła przygotować się do działania w nowych warunkach. W dwóch nowych supermarketach przyjęto zasadę, że wszyscy pracownicy z wyjątkiem kierownictwa będą zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy (maks. 30 godzin tygodniowo). Pozwala to na wystarczający dla starszych ludzi odpoczynek od wyczerpującej pracy i utrzymanie efektywności pracowników.

Okazało się, że przyjęte założenia przyniosły korzyści nie tylko pracownikom (zatrudnienie niekiedy po okresie długotrwałego bezrobocia, odbudowanie poczucia własnej wartości i samodzielność finansową), ale też firmie. Mitami okazały się stereotypy sugerujące, że starsi pracownicy są mniej wydajni i częściej chorują. W „Supermarkt 45+” wskaźniki sprzedaży na godzinę pracy i zwolnień chorobowych nie odbiegają od średniej w całej firmie. Co więcej – zauważono silniejszą motywację do pracy wśród osób starszych, szczególnie po okresie długotrwałego bezrobocia. Przełożyło się to m.in. na bardzo niski wskaźnik zażaleń klientów – w „Supermarkt 45+” w Berlinie były tylko trzy takie skargi od chwili otwarcia w 1999 roku.

#### Studium przypadku austriackiej spółki Voestalpine.

Kierownictwo firmy, w obliczu zmian na rynku pracy podjęło działania służące zapewnieniu swym pracownikom równowagi między sferą prywatną i karierą zawodową (implementacja idei Work-Life Balance), wprowadzenie nowych metod

---

<sup>12</sup> *Flesz personelu*, w: *Personel i zarządzanie* nr 10 (223) z 2008.11.01, Wydawnictwo Infor

<sup>13</sup> Berkowski P., *Zainwestowali w wiek*, w: *Personel i zarządzanie* nr 5 (194) z 2006.05.01, Wydawnictwo Infor



pracy, większej troski o ich zdrowie. Wprowadzony projekt nazwano Program LIFE 2000; obejmuje 3 komponenty: edukacyjny, zdrowotny i organizacyjny.

Program edukacyjny zakłada przeznaczenie 2 proc. czasu pracy na szkolenia, co oznacza zapewnienie minimum 33 godzin różnego rodzaju szkoleń rocznie dla każdego pracownika.

Program zdrowotny to profilaktyka (badania lekarskie i usługi medyczne) połączona z utrzymaniem kondycji fizycznej pracowników (fitness klub). Oczywiście na koszt pracodawcy.

Zmiany w organizacji pracy miały na celu dostosowanie jej do możliwości fizycznych różnych grup wiekowych. Obejmowały one redukcję pracy nocnej dla starszych pracowników, podniesienie temperatury na tych stanowiskach pracy, gdzie są oni zatrudnieni, zróżnicowanie pracy wykonywanej w ciągu kariery zawodowej (czyli praca na różnych stanowiskach wymagających różnych umiejętności czy kwalifikacji) oraz łączenie pracowników starszych z młodszymi w tandemy.

Efektom było wsparcie zmiany profilu firmy, co przyniosło zwiększenie jej wartości giełdowej. Poprawił się też wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

W Polsce próbuje się realizować podobne programy – przykładem może być sieć Real<sup>14</sup>, w której wdrożono strategię zarządzania wiekiem. Innym podmiotem jest Ikea<sup>15</sup>, w której oferta dla osób powyżej 50. roku życia zawiera m.in. poniższe składowe:

- elastyczne formy pracy – praca w pełnym lub niepełnym wymiarze, w indywidualnie dobranych godzinach;
- benefity materialne (szczególnie cenione przez osoby 50+) – atrakcyjny pakiet medyczny oraz możliwość ubezpieczenia grupowego;
- pozamaterialne benefity – warunki pracy, atmosfera otwartości, życzliwości, stabilność i pewność zatrudnienia;
- dostęp do szkoleń i stworzenie możliwości rozwoju dla wszystkich pracowników;

---

<sup>14</sup> [www.real.pl](http://www.real.pl): dostęp 15.01.2013r.

<sup>15</sup> [http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/the_ikea_story/working_at_ikea/index.html): dostęp 15.01.2013r.

- promocja zdrowego stylu życia i zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie do karty, która umożliwi pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

## PODSUMOWANIE

Należy pamiętać, że wraz ze starzeniem się społeczeństwa rośnie średnia wieku klientów organizacji. Struktura wieku odbiorców usług i produktów powinna współgrać ze strukturą wieku personelu, ponieważ tylko takie podejście gwarantuje zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów. Z reguły ludzie preferują kontakt z człowiekiem w swoim wieku. Z punktu widzenia przedsiębiorstw i jednostek zasadne jest wprowadzenie holistycznych rozwiązań skierowanych do różnych generacji, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne (life-long learning, zmianę profilu pracy), jak i naprawcze (np. specjalistyczne szkolenia dla starszych pracowników). To podejście skupia się na całym cyklu życia zawodowego, a nie tylko na jego ostatniej fazie. Dlatego też wydaje się, że nie sposób wskazać jednej, zamkniętej ścieżki kariery dla osoby 50+; holistyczne, całościowe podejście wymaga i preferuje rozwiązania bardzo indywidualne, nawet wtedy gdy ujęte są one w określone ramy.

Niestety, szczególnie w Polsce może okazać się, że bez interwencji ze strony państwa wiele z tych osób nie utrzyma się w firmach. Zatrudnienie utrzymają tylko ci, w przypadku których pracodawcy zdążyli już ocenić, że ich wiedza i doświadczenia są potrzebne czy wręcz niezbędne, że bardziej opłaca się takie osoby odpowiednio przeszkolić i przekwalifikować niż zwalniać. Wśród pomysłów na „nową karierę zawodową” dla osób 50+ wymienia się propozycje pracy w charakterze trenerów wewnętrznych (wiele firm skarży się na niską jakość czy wręcz brak odpowiedniego szkolnictwa zawodowego, przygotowującego młodych ludzi do pracy) czy mentorów dla młodszych, mniej doświadczonych koleżanek i kolegów.

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński

## Bibliografia:

1. Berkowski P., *Zainwestowali w wiek*, w: *Personel i zarządzanie* nr 5 (194) z 2006.05.01, Wydawnictwo Infor
2. Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010
3. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010
4. *Flesz personelu*, w: *Personel i zarządzanie* nr 10 (223) z 2008.11.01, Wydawnictwo Infor
5. Mikołajczak J., *Laserowe cięcia*, w: *Personel i zarządzanie* nr 2 (227) z 2009.02.01, Wydawnictwo Infor
6. Samson H., *Bariery edukacyjne i metody ich pokonania wśród osób w wieku 45+*, w: red. Urbaniak B., *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, UNDP, 2008
7. Sowińska-Bonder K., *Wygrać z demografią*, w: *Personel i zarządzanie* nr 1 (226) z 2009.01.01, Wydawnictwo Infor
8. Szukalski P., *Ageizm na polskim rynku pracy*, w: Horodelski R., Sadowska-Snarska C., *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku*, Białystok–Warszawa 2009
9. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” nr 3 (40) / 2011
10. Włodarczyk A., *Świadomość po dwóch stronach*, w: *Personel i zarządzanie* nr 3 (252) z 2011.03.01, Wydawnictwo Infor

## Netografia:

1. [http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/the_ikea_story/working_at_ikea/index.html): dostęp 15.01.2013r.
2. Raport „Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka”: dostęp: [www.zarządzaniewiekem.com.pl](http://www.zarządzaniewiekem.com.pl) 6.02.2013r.
3. [www.real.pl](http://www.real.pl): dostęp 15.01.2013r.
4. „Solidarność pokoleń” dostęp 15.01.2013r. na stronie: [http://www.mpips.gov.pl/download/gfx/mpips/pl/defaultopisy/5294/1/1/program\\_50-po-rm-25-03-10.pdf](http://www.mpips.gov.pl/download/gfx/mpips/pl/defaultopisy/5294/1/1/program_50-po-rm-25-03-10.pdf)
5. Strategia lizbońska: [http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/\\$file/strategia\\_lisbonska.pdf](http://www.cie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/E47981D8B0655EA1C125711D003CDD1D/$file/strategia_lisbonska.pdf)