



## **INTEGROWANIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM Z ZARZĄDZANIEM BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY - materiały informacyjne**

dr inż. Zofia Pawłowska  
2016 r.

Opracowano w ramach realizacji III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2014-2016) finansowanego z zakresu badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

Projekt nr I.P.16 pn. *Zarządzanie wiekiem w aspekcie kształtowania warunków pracy i jej efektywności*



## Spis treści:

1. Na czym polega zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?
2. Jakie są cele zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach?
3. Jakie czynniki wpływają na zdolność do pracy?
4. Jak wdrażać zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?
5. Jak można ocenić zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?
6. Jak można ocenić zaangażowanie kierownictwa i współdziałanie pracowników w zarządzaniu wiekiem?
7. Jak integruje się działania w zakresie zarządzania wiekiem z zarządzaniem ryzykiem zawodowym?
8. Jak uwzględnia się zagadnienia związane z wiekiem w informowaniu o bezpieczeństwie i higienie pracy?
9. Jak uwzględnia się aspekty zarządzania wiekiem w monitorowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy?
10. Jak oceniają pracownicy znaczenie różnych działań w zakresie zarządzania wiekiem w celu utrzymywania zdolności do pracy?
11. Gdzie szukać dalszych informacji na temat integrowania zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy?



## 1. Na czym polega zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie?

*„...zarządzanie wiekiem wymaga uwzględniania czynników związanych z wiekiem w codziennym zarządzaniu w taki sposób, aby każdy – niezależnie od wieku – mógł osiągać cele własne oraz uczestniczyć w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa, zachowując zdrowie.”*

*wg Ilmarinen J. The ageing workforce—challenges for occupational health, Occupational Medicine, 09, 56 (6), pp. 362-364, 2006*

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie ma umożliwić pracownikom wykonywanie pracy w warunkach zapewniających im życie w zdrowiu do wieku emerytalnego, a także po jego osiągnięciu i koncentruje się utrzymywaniu zdolności do pracy przez cały okres życia zawodowego.

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Nie jest ono tożsame z uprzywilejowaniem pracowników starszych i dotyczy wszystkich osób pracujących.

## 2. Jakie są cele zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie?

Podstawowym celem zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest utrzymywanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej pracownika .

Zdolność do pracy jest wynikiem interakcji między wymaganiami pracy co do wysiłku fizycznego i umysłowego a możliwościami czynnościowymi i umiejętnościami pracownika oraz jego stanem zdrowia i własną oceną funkcjonowania w określonej sytuacji organizacyjnej i społecznej.



### 3. Jakie czynniki wpływają na zdolność do pracy?

Czynniki wpływające na zdolność do pracy były przedmiotem badań prowadzonych od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przez Fiński Instytut Zdrowia w Pracy. W wyniku tych badań zbudowano modelowy „dom zdolności do pracy”, który obrazuje związki zdolności do pracy z potencjałem jednostki oraz z czynnikami związanymi z pracą, a także z otoczeniem (rys.1).



Rys.1. Modelowy „dom zdolności do pracy”, opracowany przez Fiński Instytut Zdrowia w Pracy

Rysunek na podstawie modelu zdolności do pracy według Fińskiego Instytutu Zdrowia w Pracy  
[http://www.ttl.fi/en/health/WAI/multidimensional\\_work\\_ability\\_model/PublishingImages/work\\_ability\\_house\\_large.png](http://www.ttl.fi/en/health/WAI/multidimensional_work_ability_model/PublishingImages/work_ability_house_large.png)



Na modelowy „dom zdolności do pracy” składają się cztery piętra:

- Piętro pierwsze: zasoby jednostki, do których zalicza się jej zdrowie oraz zdolności funkcjonalne: fizyczne, psychiczne i społeczne i które warunkują zdolność do pracy przez cały okres aktywności zawodowej;
- Piętro drugie: wiedza i umiejętności, składające się na kompetencje jednostki; rozwój tych kompetencji i ich uaktualnianie jest jednym z istotnych czynników warunkujących utrzymywanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej;
- Piętro trzecie: uznawane przez jednostkę wartości i przyjmowane postawy oraz motywacja do pracy;
- Piętro czwarte: rodzaj wykonywanej pracy i jej środowisko materialne i psychospołeczne oraz postawy przywódcze kadry kierowniczej.

Jako czynniki wspomagające rozwój zdolności do pracy wymieniane są również rodzina, otoczenie społeczne (przyjaciele i znajomi), a także środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonują sprawne systemy ochrony zdrowia i które wspiera działania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwach.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie powinny wspierać wszystkie piętra modelowego „domu zdolności do pracy”.

Badania wykazały, że zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie może poprawić w ciągu 2-3 lat jakość życia oraz wydajność pracy, co oznacza korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Dodatkowo, promocja zdolności do pracy wpływa również na zdrowie i jakość życia po zakończeniu aktywności zawodowej.

*Źródło: Ilmarinen J., The ageing workforce—challenges for occupational health, Occupational Medicine, 09, 2006, 56 (6): 362-364*



#### 4. Jak wdrażać zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?

**Jeżeli zarządzanie wiekiem ma się stać codzienną praktyką przedsiębiorstw, musi być ono zintegrowane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy i zarządzaniem zasobami ludzkimi**

**Zarządzanie wiekiem może być integrowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w działaniach takich jak:**

- rekrutacja
- kształcenie ustawiczne
- planowanie i rozwój karier pracowników
- zapewnienie równowagi praca – życie prywatne
- promocja i ochrona zdrowia
- projektowanie stanowisk pracy, zapewnienie możliwości zmiany stanowiska pracy,
- wspomaganie pracowników na etapie zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę.

*Źródło: Gerhard Naegele G, Walker A: A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006*

**Zarządzanie wiekiem może być integrowane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy przez uwzględnienie różnorodności ze względu na wiek, w takich elementach systemu zarządzania BHP jak:**

- przywództwo i zaangażowanie kierownictwa
- współdziałanie pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy ,
- polityka bezpieczeństwa i higieny pracy,
- planowanie działań,
- kompetencje, świadomość i komunikowanie się,
- zarządzanie ryzykiem zawodowym,
- monitorowanie,
- przeglądy zarządzania i ciągłe doskonalenie.

Zaangażowanie kierownictwa i współdziałanie pracowników w działaniach odnoszących się do zarządzania wiekiem powinny być uwzględniane zarówno w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy, jak i w zarządzaniu zasobami ludzkimi.



## 5. Jak można ocenić zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?

Do wstępnej oceny stopnia wdrożenia różnych elementów zarządzania wiekiem w ramach **zarządzania zasobami ludzkimi** można wykorzystać poniższą listę pytań kontrolnych.

Czy zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami?

		Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Nie
Rekrutacja	O zatrudnianiu pracowników decydują przede wszystkim ich kwalifikacje	5	4	3	2	1
	Osoby starsze mają te same szanse zatrudnienia, co młode	5	4	3	2	1
Rozwój zawodowy	Pracownicy starsi mają te same szanse awansu, co młodzi	5	4	3	2	1
	Pracownikom z dużym doświadczeniem powierza się zadania związane z wprowadzaniem do pracy osób nowo zatrudnianych	5	4	3	2	1
Kształcenie ustawiczne	Wszystkim pracownikom zapewnia się szkolenia doskonalące ich wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania pracy, stosownie do potrzeb	5	4	3	2	1
	Pracownikom starszym zapewnia się, w razie potrzeby, szkolenia umożliwiające przekwalifikowanie się w celu wykonywania innej pracy	5	4	3	2	1
Równowaga Praca - życie	Jeżeli jest to potrzebne (np. ze względu na stan zdrowia lub sytuację rodzinną), pracownik może wybrać zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy lub inne elastyczne formy zatrudnienia	5	4	3	2	1
	Nie popiera się praktyk wydłużania czasu pracy ponad wymaganą normę	5	4	3	2	1
Promocja zdrowia	Pracownikom i ich rodzinom zapewnia się dostęp do bezpłatnych form rekreacji (basen, siłownia itp.)	5	4	3	2	1
	Pracownikom i ich rodzinom ułatwia się dostęp do usług medycznych (np. wykupienie dodatkowego pakietu usług medycznych)	5	4	3	2	1
	W przedsiębiorstwie są prowadzone działania skierowane na promocję zdrowego stylu życia i odżywiania się	5	4	3	2	1
	W przedsiębiorstwie są prowadzone działania skierowane na ograniczanie stresu związanego z pracą	5	4	3	2	1

Interpretacja wyników:

- Ocena średnia 4 i powyżej oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem zostały w pełni uwzględnione
- Ocena średnia powyżej 3 do 4 oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem są uwzględniane z sposób dostateczny
- Ocena średnia poniżej 3 oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem są uwzględniane z sposób niedostateczny



## 5 cd. Jak można ocenić zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?

Do wstępnej oceny stopnia wdrożenia różnych elementów zarządzania wiekiem w ramach **zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy** można wykorzystać poniższą listę pytań kontrolnych.

Czy zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami?		Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Nie
Zaangażowanie kierownictwa	Członkowie Zarządu (dyrekcji) są zaangażowani w ustalanie celów i planów skierowanych na utrzymanie zdolności do pracy pracowników starszych	5	4	3	2	1
	Członkowie Zarządu (dyrekcji) uznają, że odpowiednia ochrona zdrowia pracowników jest niezbędna do osiągnięcia wysokiej wydajności i jakości produkcji	5	4	3	2	1
Informowanie	Pracownicy są informowani o możliwości niekorzystnego wpływu środowiska pracy na ich zdrowie	5	4	3	2	1
	Pracownicy są informowani o tym, że szkodliwe oddziaływanie niektórych zagrożeń może wzrastać wraz z wiekiem	5	4	3	2	1
Współdziałanie pracowników	Jeżeli wymagania pracy przekraczają obniżone wskutek starzenia się możliwości pracownika, może on bez obawy zgłaszać potrzebę zmiany organizacji pracy lub stanowiska pracy w celu	5	4	3	2	1
	Cele i plany skierowane na wydłużenie zdolności do pracy są konsultowane z pracownikami	5	4	3	2	1
Zarządzanie ryzykiem zawodowym	Przy ocenie ryzyka zawodowego uwzględnia się wiek pracowników	5	4	3	2	1
	Jeżeli jest to konieczne ze względu na ochronę zdrowia, pracownikom zmienia się zakres zadań powierzanych im do realizacji lub umożliwia się zmianę stanowiska pracy	5	4	3	2	1
	Stanowiska pracy lub zadania są dostosowywane do możliwości i potrzeb pracowników starszych, jeżeli zachodzi taka potrzeba	5	4	3	2	1
	Zakres i częstość badań lekarskich pracowników są dostosowane do zagrożeń na stanowiskach pracy i indywidualnych potrzeb	5	4	3	2	1
Monitorowanie	Są badane i analizowane opinie pracowników na temat zagrożeń dla ich zdrowia i bezpieczeństwa w pracy	5	4	3	2	1
	Są zbierane i analizowane informacje o odczuwanych przez pracowników dolegliwościach chorobowych	5	4	3	2	1
	Są analizowane przyczyny absencji chorobowej pracowników	5	4	3	2	1
	Monitorowane jest psychospołeczne środowisko pracy, rejestrowane są przypadki przemocy, badany jest stres w pracy itp.	5	4	3	2	1

Interpretacja wyników:

- Ocena średnia powyżej 4 oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem zostały w pełni uwzględnione
- Ocena średnia powyżej 3 do 4 oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem są uwzględniane w sposób dostateczny
- Ocena średnia poniżej 3 oznacza, że określone elementy zarządzania wiekiem są uwzględniane w sposób niedostateczny



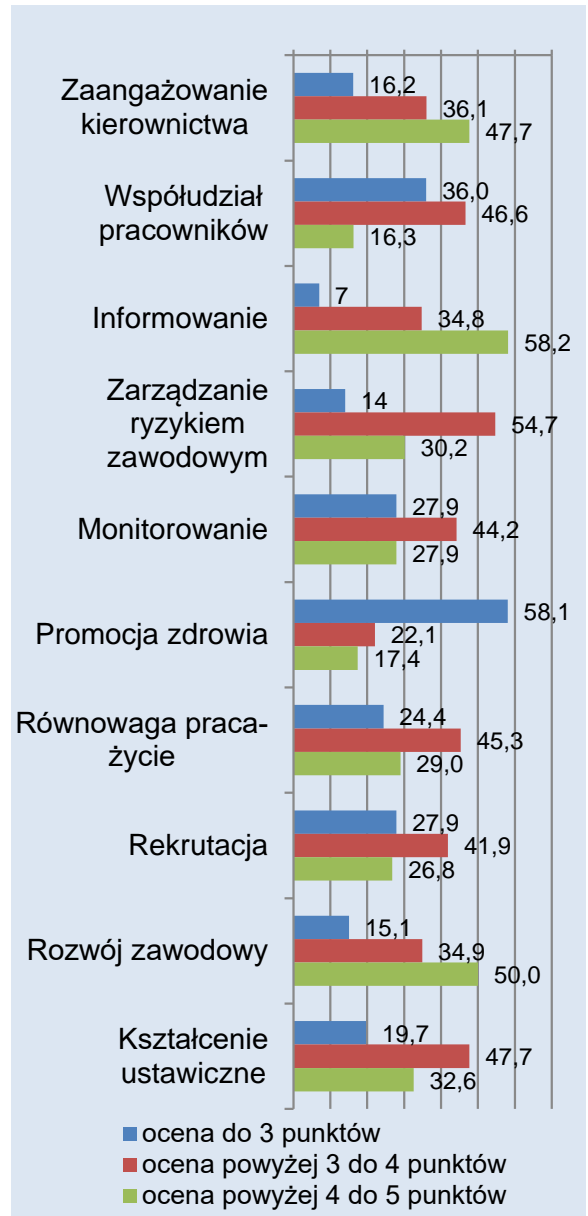


## 5 cd. Jak można ocenić zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach?

Badania wykazały, że (rys.2)\*:

- W ponad 70% badanych przedsiębiorstw różne elementy zarządzania wiekiem są wdrażane w stopniu dostatecznym lub w pełni.
- W ponad 30% przedsiębiorstw połowa spośród analizowanych elementów zarządzania wiekiem jest w pełni wdrożona, przy czym informowanie jest oceniane jako w pełni wdrożone w niemal 60%, a zarządzanie ryzykiem zawodowym w niemal 30% tych przedsiębiorstw.
- W niemal 50% przedsiębiorstw wysoko oceniono zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie wiekiem; w przypadku współudziału pracowników ocena taka dotyczy tylko nieco ponad 16% przedsiębiorstw.
- W niemal 60% przedsiębiorstw działania w zakresie zarządzania wiekiem nie obejmują promocji zdrowia.

\*) *Badania przeprowadzono metodą wywiadów kwestionariuszowych z przedstawicielami kadry kierowniczej 86 przedsiębiorstw różnej wielkości. Przedmiotem oceny było uwzględnienie zagadnień istotnych z punktu widzenia zarządzania wiekiem w zarządzaniu BHP oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi.*



Rys. 2. Procent przedsiębiorstw według oceny stopnia wdrożenia poszczególnych elementów zarządzania wiekiem



## 6. Jak można ocenić zaangażowanie kierownictwa i współdziałanie pracowników w zarządzaniu wiekiem?

Przywódcztwo i zaangażowanie kierownictwa jest podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a także skutecznego zarządzania wiekiem. Dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa powinno:

- znać i rozumieć zagadnienia związane z różnorodnością ze względu na wiek,
- znać i rozumieć możliwości wzmocnienia zdolności do pracy w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- angażować się w działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w pracy i przeprowadzić tym działaniom,
- angażować się w ustalanie celów skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy.

**Kierownictwo powinno dbać o rozwój kultury organizacyjnej, w której różnorodność pracowników ze względu ich na wiek jest postrzegana jako wartość dla organizacji i która wspiera aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników w działania skierowane na utrzymywanie zdolności do pracy.**

Z badań wynika, że\*):

- w ponad 80% przedsiębiorstwach zaangażowanie kierownictwa w działania dotyczące ochrony zdrowia pracowników w pracy jest wysokie lub co najmniej dostateczne;
- w ponad 70% badanych w ustalanie celów skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy jest oceniane jako wysokie lub co najmniej dostateczne

Z badań wynika, że\*):

- w ok. 50% badanych przedsiębiorstwach cele skierowane na utrzymywanie zdolności do pracy są konsultowane z pracownikami,
- w 45% przedsiębiorstwach pracownicy mają możliwość zgłaszania potrzeby zmian stanowiska pracy lub wykonywanych zadań .

*\*) Badania przeprowadzono metodą wywiadów kwestionariuszowych z przedstawicielami kadry kierowniczej 86 przedsiębiorstw różnej wielkości, w ramach projektu realizowanego w programie wieloletnim „Poprawa bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w pracy”.*



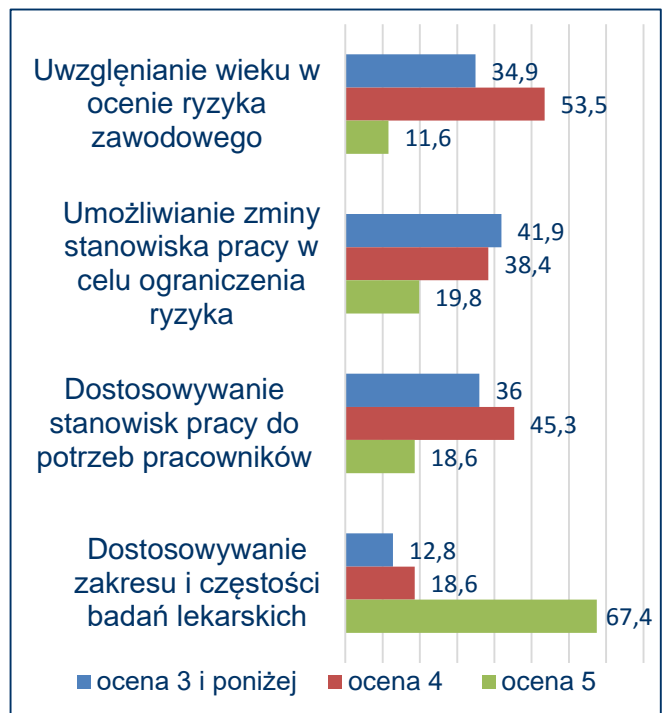
## 7. Jak integruje się działania w zakresie zarządzania wiekiem z zarządzaniem ryzykiem zawodowym?

Uwzględnienie aspektów zarządzania wiekiem w zarządzaniu ryzykiem zawodowym oznacza przede wszystkim:

- Przeprowadzanie ocen ryzyka zawodowego z uwzględnieniem wieku pracowników
- Umożliwienie zmiany zakresu zadań do realizacji lub zmiany stanowiska pracy, jeżeli jest to konieczne ze względu na ochronę zdrowia
- Dostosowywanie stanowisk pracy lub zadań do możliwości i potrzeb pracowników starszych, są jeżeli zachodzi taka potrzeba
- Dostosowanie zakresu i częstości badań lekarskich pracowników są do zagrożeń na stanowiskach pracy i ich indywidualnych potrzeb, z uwzględnieniem wieku.

Z badań wynika, że (rys.3):

- W niemal 70% przedsiębiorstw wiek pracownika jest zawsze brany pod uwagę przy określaniu zakresu i częstości badań lekarskich,
- W ok. 1/3 przedsiębiorstw wiek pracownika nie jest brany pod uwagę przy ocenie ryzyka zawodowego
- W mniej niż 1/5 badanych przedsiębiorstw dostosowuje się stanowisko pracy lub umożliwia się jego zmianę zawsze wówczas, jeżeli jest to potrzebne w celu ograniczenia ryzyka zawodowego.



Rys.3. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących różny stopień wdrożenia wybranych aspektów zarządzania wiekiem w ramach zarządzania ryzykiem zawodowym



## 8. Jak uwzględnia się zagadnienia związane z wiekiem w informowaniu o bezpieczeństwie i higienie pracy?

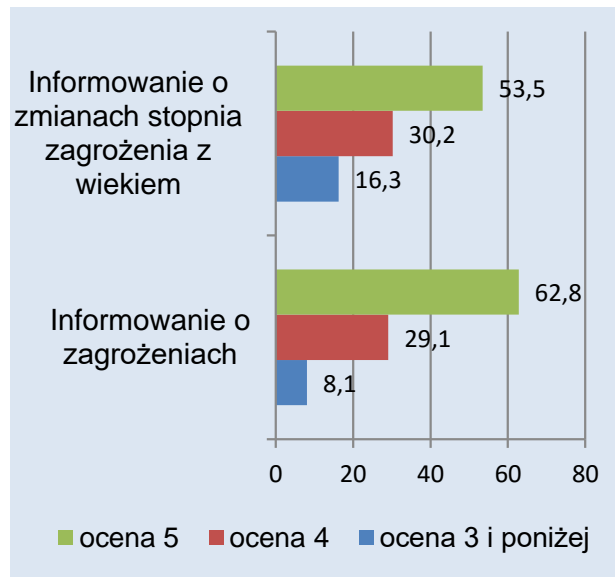
Uwzględnienie aspektów zarządzania wiekiem w informowaniu o bezpieczeństwie i higienie pracy jest związane z potrzebą przekazywania pracownikom zarówno informacji o występujących zagrożeniach i środkach ochrony stosowanych w celu ograniczenia związanego z nimi ryzyka zawodowego, jak i informacji o różnicach w zakresie potencjału fizycznego i intelektualnego pracowników w różnych grupach wieku i związanych z nimi różnic w poziomie ryzyka zawodowego oraz środkach stosowanych w celu jego ograniczenia, a także czynnikach wpływających na utrzymywanie zdolności do pracy.

**Konieczne jest zwiększenie świadomości zagadnień związanych z wiekiem oraz kompetencji w zakresie zarządzania wiekiem, szczególnie wśród kadry kierowniczej.**

Z badań wynika, że (rys.4):

informowanie o zagrożeniach w środowisku pracy, którego wymaga prawo, jest oceniane jako pełne lub dostateczne w niemal wszystkich badanych przedsiębiorstwach (ok. 92%);

większość przedsiębiorstw (ponad 83%) deklaruje uwzględnianie w tym informowaniu możliwych zmian oddziaływania zagrożeń na organizm człowieka wraz z wiekiem.



Rys.4. Odsetek przedsiębiorstw w zależności od ocen różnych aspektów informowania pracowników o zagrożeniach



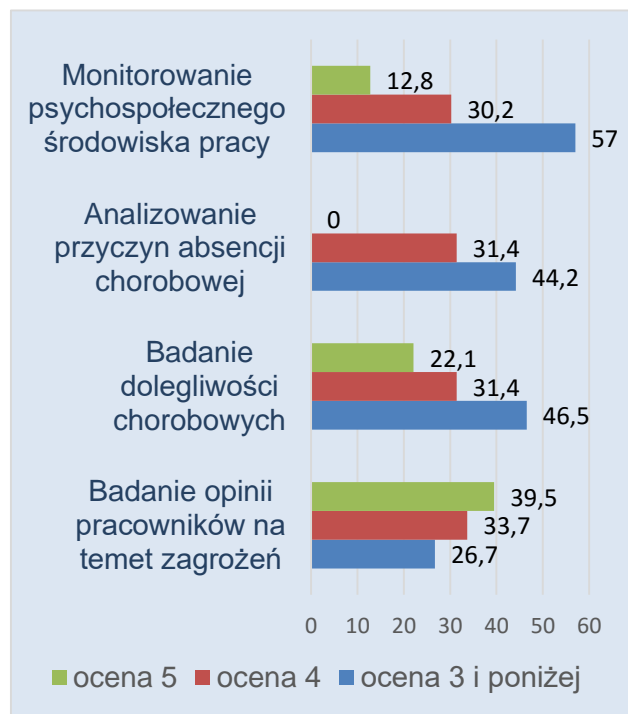
## 9. Jak uwzględnia się aspekty zarządzania wiekiem w monitorowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy?

Uwzględnienie aspektów zarządzania wiekiem w zarządzaniu ryzykiem zawodowym oznacza przede wszystkim:

- Badanie i analizowanie opinii pracowników na temat zagrożeń dla ich zdrowia i bezpieczeństwa w pracy
- Zbieranie i analizowanie informacji o odczuwanych przez pracowników dolegliwościach chorobowych
- Analizowanie przyczyn absencji chorobowej pracowników
- Monitorowanie psychospołecznego środowiska pracy

Z badań wynika, że (rys.5):

- W ok. 73% przedsiębiorstw są badane (zawsze lub czasami) opinie pracowników na temat zagrożeń, a w ponad połowie zbierane informacje o dolegliwościach chorobowych związanych z pracą,
- W ponad 40% przedsiębiorstw jest monitorowane (systematycznie lub okazjonalnie) psychospołeczne środowisko pracy,
- W ponad 44% badanych przedsiębiorstw nie analizuje się przyczyn absencji chorobowej pracowników



Rys.5. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących różny stopień wdrożenia wybranych aspektów zarządzania wiekiem w ramach monitorowania bezpieczeństwa i higieny pracy

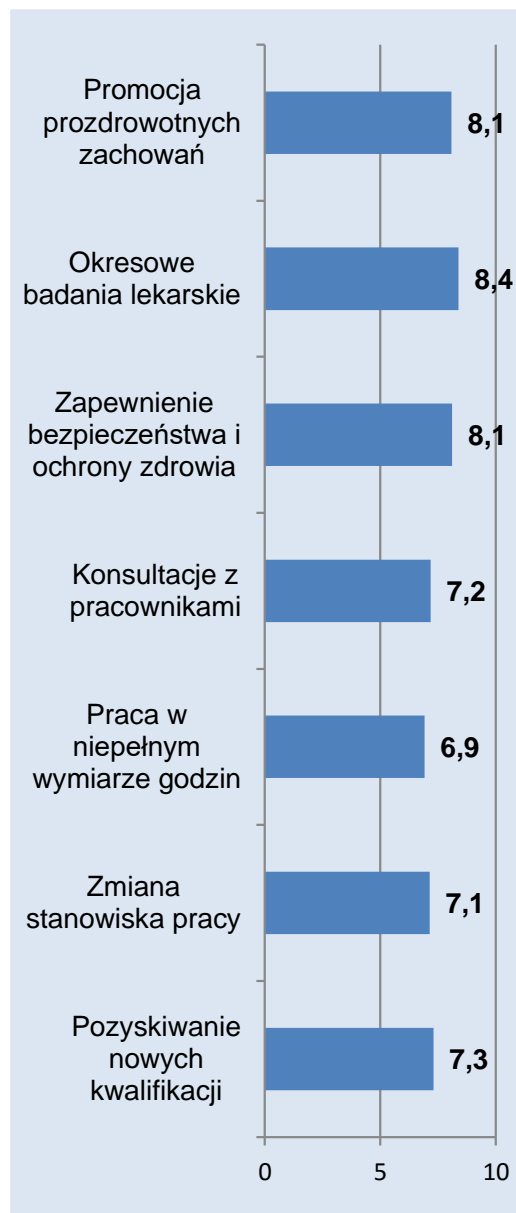


## 10. Jak oceniają pracownicy znaczenie różnych działań w zakresie zarządzania wiekiem w celu utrzymywania zdolności do pracy?

Z badań przeprowadzonych wśród pracowników\*) wynika, że:

- Ponad 55% badanych ocenia, że bardzo duże znaczenie dla utrzymywania zdolności do pracy mają działania takie jak zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, promocja zachowań prozdrowotnych oraz okresowe badania lekarskie, przy czym w tym ostatnim przypadku opinię taką wyraża ponad 60% badanych. Średnie oceny znaczenia tych działań są wysokie i przekraczają 8 punktów w skali 10-cio punktowej (rys.6).
- Nieco ponad 40% badanych stwierdza, że bardzo duże znaczenie dla utrzymywania zdolności do pracy ma również umożliwienie pozyskiwania nowych kwalifikacji lub zmiany stanowiska pracy, a także konsultowanie działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy z pracownikami. Najmniej z nich (poniżej 39%) ocenia w ten sposób umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin (rys.6).

\*) Badania przeprowadzono metodą wywiadów kwestionariuszowych w grupie 1524 pracowników z 68 przedsiębiorstw



Rys.6. Średnie oceny znaczenia działań w zakresie zarządzania wiekiem dla utrzymywania zdolności do pracy, według rodzaju działania



## 10 cd. Jak oceniają pracownicy znaczenie różnych działań w zakresie zarządzania wiekiem w celu utrzymywania zdolności do pracy?

### Osoby w różnych grupach wieku z reguły nieco inaczej oceniają znaczenie różnych działań w zakresie zarządzania wiekiem dla utrzymywania zdolności do pracy.

Oceny znaczenia działań takich jak: promocja prozdrowotnych zachowań w życiu prywatnym, przeprowadzanie okresowych badań lekarskich oraz zapewnienie odpowiedniej do wykonywanej pracy ochrony bezpieczeństwa i zdrowia przez cały okres aktywności zawodowej wzrastają wraz z wiekiem, osiągając najwyższe wartości w grupie wiekowej 55+ (rys.7).

Odmianą tendencję można zaobserwować w przypadku działań takich jak umożliwienie zmiany stanowiska pracy na inne, odpowiadające możliwościom w starszym wieku, umożliwienie pozyskiwania nowych kwalifikacji i umiejętności na szkoleniach oraz umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin, jeżeli jest to potrzebne, dla których - z wyłączeniem grupy osób w wieku poniżej 25 lat dla dwóch pierwszych z wymienionych tu działań - oceny znaczenia maleją wraz z wiekiem (rys.7).

Różnice ocen w poszczególnych grupach wieku są istotne statystycznie.



Rys.7. Średnie oceny znaczenia działań w zakresie zarządzania wiekiem dla utrzymywania zdolności do pracy w różnych grupach wieku, według rodzaju działania



## 11. Gdzie szukać dalszych informacji na temat integrowania zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy?

W integrowaniu zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy mogą pomóc następujące materiały:

- Wytyczne integrowania zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy
- Dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem

opracowane w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem w aspekcie kształtowania warunków pracy i jej efektywności”, realizowanego w programie wieloletnim „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” i finansowanego przez NCBR i dostępne na stronach internetowych CIOP-PIB.

Informacje na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach można również znaleźć na stronach internetowych Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i zdrowia w Pracy, publikowane w szczególności w ramach kampanii 2016–17: „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”, pod adresem:

<https://osha.europa.eu/pl/highlights/use-helpful-tools-safe-and-healthy-workplace-all-ages>