



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



RAPORT Z MONITORINGU PRAWNEGO

w ramach realizacji projektu pn.

**„Czas na Ageing! – stanowienie i monitorowanie standardów zarządzania
wiekiem w organizacjach”**

Opracowanie: Patrycja Bądek, radca prawny

Okres: stan prawny do 31 marca 2026 roku



Spis treści:

1. Wprowadzenie, cel i zakres monitoringu prawnego
2. Zastrzeżenia
3. Definicje
4. Dokumenty strategiczne i programowe jako punkt odniesienia dla nieformalnego standardu zarządzania wiekiem
 - 4.1. Wprowadzenie
 - 4.2. Dokumenty na poziomie Unii Europejskiej
 - 4.2.1. Zalecenie Rady z 19 grudnia 2016 r. „Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults”
 - 4.2.2. Porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego
 - 4.2.3. Europejski Filar Praw Socjalnych
 - 4.2.4. Agenda na rzecz umiejętności w Europie (European Skills Agenda)
 - 4.2.5. Zielona księga w sprawie starzenia się społeczeństwa (2021)
 - 4.2.6. Zalecenie Rady z 16 czerwca 2022 r. w sprawie indywidualnych rachunków szkoleniowych
 - 4.2.7. Komunikat Komisji „Zmiany demograficzne w Europie: zestaw narzędzi do działania”
 - 4.2.8. W kierunku zrównoważonej Europy 2030
 - 4.2.9. Program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r.
 - 4.2.10. Europejska strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030
 - 4.3. Dokumenty krajowe
 - 4.3.1. Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo – Uczestnictwo – Solidarność
 - 4.3.2. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 - część ogólna i szczegółowa
 - 4.3.3. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030
 - 4.3.4. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026
 - 4.3.5. Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.
 - 4.4. Podsumowanie
5. Europejskie ramy prawne standardu zarządzania wiekiem
 - 5.1. Unijny standard równego traktowania w zatrudnieniu i pracy



- 5.2. Wymogi bezpieczeństwa i zdrowia pracowników
- 5.3. Organizacja czasu pracy
- 5.4. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym opiekunów
- 5.5. Rozporządzenie 2021/1057 ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus — EFS+

6. Kodeks pracy jako podstawowa rama prawna standardu zarządzania wiekiem

- 6.1. Wprowadzenie
- 6.2. Szczegółowe przepisy Kodeksu pracy
- 6.3. Wpływ ostatnich nowelizacji Kodeksu pracy na standard zarządzania wiekiem
- 6.4. Odzwierciedlenie kierunków polityk publicznych w przepisach Kodeksu pracy
- 6.5. Podsumowanie

7. Kwalifikacje, uczenie się przez całe życie i walidacja kompetencji

- 7.1. Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia
- 7.2. Zintegrowany System Kwalifikacji
- 7.3. Prawo oświatowe

8. Medycyna pracy i profilaktyka zdrowotna

- 8.1. Ustawa o służbie medycyny pracy
- 8.2. Rozporządzenie w sprawie profilaktycznych badań lekarskich pracowników

9. BHP, ergonomia i dostosowanie stanowisk pracy

- 9.1. Rozporządzenie w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy
- 9.2. Rozporządzenie w sprawie BHP na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe

10. Niepełnosprawność, dostępność i zdolność do pracy

11. Akty prawne o znaczeniu pomocniczym dla standardu zarządzania wiekiem

- 11.1. Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych
- 11.2. Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych
- 11.3. Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania
- 11.4. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych

12. Podsumowanie monitoringu prawnego



1. Wprowadzenie, cel i zakres monitoringu prawnego

Niniejszy monitoring prawny został przygotowany w celu identyfikacji i oceny regulacji prawnych istotnych z perspektywy opracowania standardu zarządzania wiekiem u pracodawcy. Analiza obejmuje zarówno akty prawa krajowego, jak i wybrane akty prawa Unii Europejskiej, które mogą stanowić podstawę lub punkt odniesienia dla działań pracodawcy ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej pracowników w różnym wieku, przeciwdziałanie dyskryminacji, zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, rozwój kompetencji, dostępność, rehabilitację zawodową oraz godzenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi.

Standard zarządzania wiekiem nie jest obecnie uregulowany w jednym, odrębnym akcie prawnym. Jego ramy należy rekonstruować z różnych regulacji dotyczących zatrudnienia, równego traktowania, bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, organizacji czasu pracy, profilaktyki zdrowotnej, kształcenia ustawicznego, dostępności oraz wsparcia osób z niepełnosprawnościami lub szczególnymi potrzebami. Z tego względu monitoring nie ogranicza się do przepisów odnoszących się wprost do wieku pracownika, lecz obejmuje również te rozwiązania, które mogą pośrednio wpływać na możliwość dłuższego pozostawania w zatrudnieniu, utrzymania zdolności do pracy oraz dostosowania środowiska pracy do zmieniających się potrzeb pracowników.

Celem monitoringu jest wskazanie tych aktów prawnych i postanowień, które mogą mieć znaczenie dla projektowania standardu pracodawcy w zakresie age management. Szczególną uwagę zwrócono na przepisy dotyczące zakazu dyskryminacji ze względu na wiek i niepełnosprawność, obowiązków pracodawcy w obszarze BHP, ergonomii i profilaktycznej opieki zdrowotnej, organizacji czasu pracy, uprawnień opiekuńczych, rehabilitacji zawodowej i społecznej, przeciwdziałania barierom w środowisku pracy oraz rozwoju kwalifikacji i uczenia się przez całe życie.

Monitoring obejmuje również akty, których znaczenie dla standardu ma charakter pomocniczy, kontekstowy lub wdrożeniowy. Nie każdy analizowany akt tworzy bezpośrednie obowiązki pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem. Część regulacji wskazuje jednak kierunki polityki publicznej, dostępne instrumenty wsparcia albo mechanizmy, które mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu standardu. Jednocześnie pominięto lub oznaczono jako marginalne te akty, które dotyczą innych obszarów regulacyjnych i nie stanowią rzeczywistego źródła założeń standardu pracodawcy.

Wyniki monitoringu mają służyć uporządkowaniu podstaw prawnych i identyfikacji obszarów, które powinny zostać uwzględnione przy tworzeniu standardu zarządzania wiekiem. Standard taki powinien łączyć perspektywę prawną, organizacyjną i praktyczną, obejmując nie tylko ochronę przed dyskryminacją, lecz także działania wspierające zdrowie, bezpieczeństwo, rozwój zawodowy, dostępność, elastyczność pracy oraz utrzymanie aktywności zawodowej pracowników na różnych etapach życia.

2. Zastrzeżenia

Niniejszy monitoring prawny został przygotowany na potrzeby identyfikacji aktów prawnych i kierunków regulacyjnych istotnych dla opracowania standardu zarządzania wiekiem u pracodawcy. Dokument ma charakter analityczny i informacyjny. Nie stanowi opinii prawnej w konkretnej sprawie, porady prawnej ani kompleksowej analizy wszystkich obowiązków pracodawcy wynikających z przepisów prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, ochrony danych osobowych, dostępności, BHP lub innych regulacji sektorowych.



Zakres monitoringu został ograniczony do aktów i zagadnień uznanych za relewantne z perspektywy standardu zarządzania wiekiem. W dokumencie uwzględniono zarówno akty mające bezpośrednie znaczenie dla obowiązków pracodawcy, jak i regulacje o charakterze pomocniczym, kontekstowym lub wdrożeniowym. Nie każdy akt wskazany w monitoringu samodzielnie tworzy obowiązki pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem. Zakres monitoringu został dobrany pod kątem celu raportu, dlatego znaczenie poszczególnych regulacji należy każdorazowo oceniać w kontekście konkretnego pracodawcy, rodzaju działalności i przyjętych rozwiązań organizacyjnych.

Ocena znaczenia poszczególnych regulacji została dokonana z perspektywy projektowania standardu zarządzania wiekiem, a nie pełnej analizy zgodności działalności konkretnego pracodawcy z prawem. Wdrożenie standardu w danej organizacji powinno zostać poprzedzone odrębną analizą jej struktury zatrudnienia, profilu działalności, warunków pracy, stosowanych narzędzi, procesów HR, obowiązujących regulaminów wewnętrznych oraz szczególnych wymogów sektorowych.

Monitoring został sporządzony według stanu prawnego aktualnego na dzień jego przygotowania. Ze względu na możliwe zmiany przepisów, praktyki organów, orzecznictwa oraz dokumentów programowych, rekomendowane jest okresowe aktualizowanie analizy przed wykorzystaniem jej jako podstawy do podejmowania decyzji organizacyjnych lub wdrożeniowych.

3. Definicje

Ageing – proces starzenia się jednostek i społeczeństw, obejmujący zmiany biologiczne, zdrowotne, społeczne i demograficzne związane z upływem wieku. W kontekście rynku pracy odnosi się m.in. do zmieniających się potrzeb i możliwości pracowników oraz starzenia się zasobów pracy.

Ageizm – stereotypy, uprzedzenia lub dyskryminacja wobec osób ze względu na ich wiek; może dotyczyć zarówno osób starszych, jak i młodszych, a w miejscu pracy przejawiać się np. w ograniczaniu dostępu do zatrudnienia, awansu, szkoleń lub rozwoju.

Age management – sposób zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi uwzględniający wiek, etap życia zawodowego, potrzeby, kompetencje i możliwości pracowników; obejmuje m.in. rekrutację, rozwój kompetencji, organizację pracy, BHP, ergonomię, zdrowie, transfer wiedzy i przeciwdziałanie dyskryminacji.

Lifelong learning – stałe rozwijanie wiedzy, umiejętności i kompetencji w ciągu całego życia, zarówno w ramach edukacji formalnej, jak i pozaformalnej oraz nieformalnej; w standardzie zarządzania wiekiem ma znaczenie dla utrzymania aktualności kwalifikacji i zdolności do pracy.

Mentoring – forma wsparcia rozwojowego, w której osoba bardziej doświadczona dzieli się wiedzą, praktycznym doświadczeniem i wskazówkami z osobą mniej doświadczoną; w organizacji może służyć wdrażaniu pracowników, rozwojowi kompetencji oraz transferowi wiedzy między pokoleniami.

Publiczne służby zatrudnienia (PSZ) – instytucje publiczne realizujące zadania państwa w zakresie rynku pracy, zatrudnienia, aktywizacji zawodowej i przeciwdziałania bezrobociu; wykonują m.in. działania wspierające osoby poszukujące pracy, pracodawców oraz grupy wymagające szczególnego wsparcia na rynku pracy.



Reverse mentoring – forma mentoringu, w której młodszy lub mniej stażowy pracownik wspiera osobę bardziej doświadczoną, np. w zakresie nowych technologii, narzędzi cyfrowych, trendów komunikacyjnych lub zmian pokoleniowych; może wzmacniać współpracę międzypokoleniową.

Reskilling – nabywanie nowych kompetencji umożliwiających wykonywanie innej roli, zawodu lub zakresu zadań niż dotychczas; w kontekście age management służy przeciwdziałaniu dezaktualizacji kwalifikacji i wspieraniu pracowników w adaptacji do zmian organizacyjnych lub technologicznych.

Upskilling – rozwijanie, pogłębianie lub aktualizowanie już posiadanych kompetencji w ramach obecnej albo zbliżonej roli zawodowej; może obejmować np. szkolenia techniczne, cyfrowe, menedżerskie lub specjalistyczne potrzebne do dalszego wykonywania pracy.

Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu – podejście, w którym organizacja uwzględnia wpływ swojej działalności na pracowników, społeczeństwo, środowisko i otoczenie gospodarcze; w kontekście age management obejmuje odpowiedzialne zarządzanie różnorodnością wiekową, warunkami pracy, zdrowiem, rozwojem i niedyskryminacją.

Srebrna gospodarka (ang. silver economy) – obszar aktywności gospodarczej związany ze starzeniem się społeczeństwa, obejmujący produkty, usługi, technologie, miejsca pracy i rozwiązania organizacyjne odpowiadające na potrzeby osób starszych oraz osób 50+, a także wykorzystanie ich potencjału społecznego, zawodowego i konsumenckiego.

Wysokoefektywne praktyki pracy (ang. high performance work practices – HPWP) – zestaw praktyk organizacyjnych i HR zwiększających efektywność pracy oraz zaangażowanie pracowników, m.in. przez rozwój kompetencji, autonomię, pracę zespołową, partycypację, komunikację i systemy motywacyjne; w age management mogą wspierać produktywność zespołów zróżnicowanych wiekowo.

4. Dokumenty strategiczne i programowe jako punkt odniesienia dla nieformalnego standardu zarządzania wiekiem

4.1. Wprowadzenie

Poniżej przedstawiono najważniejsze dokumenty programowe i strategiczne, które mogą stanowić punkt odniesienia dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Uwzględniono zarówno dokumenty przyjęte na poziomie Unii Europejskiej, jak i dokumenty krajowe, które odnoszą się do starzenia się społeczeństwa, aktywności zawodowej osób starszych, uczenia się przez całe życie, rozwoju kompetencji, zdrowia, profilaktyki, rynku pracy oraz przeciwdziałania wykluczeniu.

Analizowane dokumenty co do zasady nie tworzą bezpośrednich obowiązków pracodawców w takim znaczeniu jak ustawy, rozporządzenia lub inne akty prawa powszechnie obowiązującego. Ich znaczenie polega przede wszystkim na wyznaczaniu kierunków polityki publicznej oraz standardów miękkich, które mogą być wykorzystane przy projektowaniu rozwiązań organizacyjnych w miejscu pracy. W szczególności dokumenty te wskazują, że zarządzanie wiekiem nie powinno ograniczać się do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, lecz powinno obejmować także rozwój kompetencji, profilaktykę zdrowotną, dostosowanie organizacji pracy, transfer wiedzy, współpracę międzypokoleniową oraz działania służące dłuższemu utrzymaniu aktywności zawodowej.



Z perspektywy projektu istotne są przede wszystkim te dokumenty, które pozwalają przełożyć ogólne założenia polityki społecznej, edukacyjnej, zdrowotnej i rynku pracy na praktyczne elementy standardu pracodawcy. Dlatego w analizie zwrócono uwagę nie tylko na dokumenty bezpośrednio dotyczące osób starszych, lecz także na akty odnoszące się do kompetencji dorosłych, reskillingu i upskillingu, kwalifikacji, cyfryzacji, zdrowia w pracy, jakości zatrudnienia oraz zmian demograficznych. Każdy dokument oceniono pod kątem jego znaczenia dla age management oraz możliwego przełożenia na działania pracodawcy.

4.2. Dokumenty na poziomie Unii Europejskiej

4.2.1. Zalecenie Rady z 19 grudnia 2016 r. „Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults”

Najwcześniejszym chronologicznie z dokumentów analizowanych w tej części, które należy uznać za istotne dla standardu zarządzania wiekiem, jest Zalecenie Rady z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie ścieżek poprawy umiejętności: nowe możliwości dla dorosłych¹, znane jako Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults.

Ma ono znaczenie jako programowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej rozwoju kompetencji osób dorosłych, przeciwdziałania wykluczeniu kompetencyjnemu oraz wspierania przekwalifikowania. Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców, ale wskazuje model działań, który może być wykorzystany przy projektowaniu polityk szkoleniowych i rozwojowych w organizacjach zatrudniających pracowników w różnym wieku.

Z perspektywy ageingu znaczenie zalecenia polega przede wszystkim na tym, że koncentruje się ono na dorosłych o niskim poziomie umiejętności, wiedzy i kompetencji. W praktyce może to obejmować także pracowników dojrzałych, którzy posiadają duże doświadczenie zawodowe, ale wymagają aktualizacji umiejętności podstawowych, cyfrowych lub zawodowych w związku ze zmianami technologicznymi i organizacyjnymi. Zalecenie nie jest więc dokumentem skierowanym wyłącznie do osób starszych, ale dobrze wpisuje się w standard przeciwdziałania dezaktualizacji kompetencji pracowników na późniejszych etapach kariery.

Kluczowe znaczenie ma trzystopniowy model ścieżek poprawy umiejętności. Rada zaleca państwom członkowskim zapewnienie osobom dorosłym dostępu do ścieżek obejmujących: ocenę umiejętności, następnie ofertę edukacyjną dostosowaną do indywidualnych potrzeb, a następnie walidację i uznanie nabytych umiejętności. Taki model jest bardzo przydatny dla standardu pracodawcy, ponieważ pokazuje, że skuteczny rozwój kompetencji nie powinien polegać wyłącznie na kierowaniu pracowników na ogólne szkolenia, lecz na wcześniejszym rozpoznaniu luk kompetencyjnych, indywidualizacji wsparcia i potwierdzaniu efektów uczenia się.

Z punktu widzenia pracowników dojrzałych szczególne znaczenie ma element diagnozy. Standard zarządzania wiekiem powinien przewidywać ocenę kompetencji opartą na rzeczywistych umiejętnościach, a nie na stereotypach dotyczących wieku. Pracownik starszy nie powinien być automatycznie uznawany za osobę mniej kompetentną cyfrowo ani wyłączany z procesów rozwojowych ze względu na zbliżanie się do wieku emerytalnego. Jednocześnie pracodawca powinien mieć narzędzia pozwalające rozpoznać, w jakich obszarach potrzebne jest wsparcie, np. w zakresie kompetencji

¹ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016H1224\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016H1224(01)); dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



cyfrowych, komunikacyjnych lub zawodowych.

Zalecenie wzmacnia również znaczenie indywidualnych ścieżek rozwoju. W standardzie zarządzania wiekiem może to oznaczać projektowanie szkoleń dostosowanych do poziomu wyjściowego pracownika, jego stanowiska, doświadczenia, możliwości uczenia się i planowanej ścieżki zawodowej. Dla pracowników 50+/60+ może to być szczególnie istotne w sytuacji zmiany technologii, reorganizacji pracy, automatyzacji procesów albo konieczności przejścia do mniej obciążającej roli zawodowej.

Jak wskazano wyżej niezwykle istotna jest także walidacja efektów uczenia się. Pracownicy z dłuższym stażem często posiadają kompetencje nabyte w praktyce, poza formalnym systemem edukacji. Standard zarządzania wiekiem powinien więc uwzględniać nie tylko szkolenie „od zera”, ale także rozpoznawanie i potwierdzanie doświadczenia zawodowego, umiejętności praktycznych i wiedzy organizacyjnej. Takie podejście może wspierać awans poziomy, rolę eksperckie, mentoring, transfer wiedzy i lepsze wykorzystanie potencjału pracowników dojrzałych.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie zalecenia na standard zarządzania wiekiem:

Element Zalecenia	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Ocena umiejętności	rozpoznanie rzeczywistych luk kompetencyjnych, bez stereotypów wieku	audyt kompetencji, diagnoza potrzeb szkoleniowych, ocena kompetencji cyfrowych i zawodowych
Indywidualna oferta edukacyjna	dostosowanie wsparcia do poziomu i potrzeb pracownika	spersonalizowane ścieżki szkoleń, reskilling, upskilling, szkolenia stanowiskowe
Walidacja efektów uczenia się	uznanie kompetencji nabytych w praktyce zawodowej	potwierdzanie doświadczenia, rozwój ról eksperckich, mentoring, transfer wiedzy
Kompetencje podstawowe i cyfrowe	przeciwdziałanie wykluczeniu kompetencyjnemu	szkolenia cyfrowe, wsparcie wdrożeniowe, reverse mentoring
Wsparcie dorosłych o niskich umiejętnościach	utrzymanie zatrudnialności osób zagrożonych marginalizacją	działania rozwojowe dla pracowników dojrzałych zagrożonych dezaktualizacją kwalifikacji

Zalecenie Rady w sprawie ścieżek poprawy umiejętności należy traktować jako istotny dokument programowy dla standardu zarządzania wiekiem, zwłaszcza w obszarze lifelong learning, reskillingu i upskillingu. Nie tworzy ono samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wskazuje model działania, który może zostać przełożony na praktykę organizacyjną: diagnoza kompetencji, indywidualne wsparcie edukacyjne oraz walidacja efektów uczenia się.

Należy wskazać, że wdrażanie Zalecenia Rady z 19 grudnia 2016 r. było przedmiotem dalszej oceny na poziomie UE. W Konkluzjach Rady z 22 maja 2019 r.² nie dokonano jednak formalnej „kontroli” wdrożenia Zalecenia, lecz podsumowano pierwsze doświadczenia państw członkowskich i Komisji związane z jego realizacją. Rada odnotowała, że wdrażanie ścieżek poprawy umiejętności wymaga podejścia

² Konkluzje Rady o wdrażaniu zalecenia Rady w sprawie ścieżek poprawy umiejętności: nowe możliwości dla dorosłych, dostępne pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2019:189:FULL>, s. 23; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



strategicznego i międzysektorowego, obejmującego edukację dorosłych, rynek pracy, politykę społeczną oraz współpracę wielu podmiotów.

4.2.2. Porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego

Porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego ma szczególne znaczenie dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Należy je jednak traktować jako historyczny, źródłowy dokument miękkiego prawa i dialogu społecznego, a nie jako aktualny impuls legislacyjny. Porozumienie zostało podpisane 8 marca 2017 r. przez europejskich partnerów społecznych: BusinessEurope, CEEP/SGI Europe, UEAPME/SMEunited oraz ETUC. W programie prac partnerów społecznych na lata 2015–2017 wskazano, że celem było zajęcie się aktywnym starzeniem się z uwzględnieniem aspektów międzypokoleniowych.³

Dokument nie ustanawia obowiązków pracodawców w takim znaczeniu jak ustawa, rozporządzenie lub dyrektywa. Jest to autonomiczne porozumienie europejskich partnerów społecznych, którego wdrożenie miało następować zgodnie z krajowymi praktykami i procedurami dialogu społecznego, a nie przez jednolitą transpozycję do prawa krajowego. Oznacza to, że jego znaczenie polega przede wszystkim na wyznaczeniu miękkiego standardu i katalogu działań, które partnerzy społeczni oraz pracodawcy mogą wykorzystywać przy projektowaniu polityk zarządzania wiekiem.

Z perspektywy ageingu najważniejsze jest samo rozumienie aktywnego starzenia się. Porozumienie zakłada, że aktywne starzenie się polega na optymalizowaniu możliwości pracowników w każdym wieku do pracy w dobrej jakości, produktywnych i zdrowych warunkach aż do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego. Podejście międzypokoleniowe oznacza natomiast budowanie na mocnych stronach i sytuacji wszystkich pokoleń, poprawę wzajemnego zrozumienia oraz wspieranie współpracy i solidarności między pokoleniami w miejscu pracy. To bardzo dobrze odpowiada założeniu, że standard zarządzania wiekiem nie powinien być polityką wyłącznie „dla starszych pracowników”, lecz sposobem organizowania pracy, rozwoju i transferu wiedzy oraz doświadczenia między pokoleniami w całym cyklu życia zawodowego.

Porozumienie koncentruje się na pięciu praktycznych obszarach, które mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu standardu zarządzania wiekiem u pracodawców: strategicznej ocenie demografii załogi, zdrowiu i bezpieczeństwie pracy, zarządzaniu umiejętnościami i kompetencjami, organizacji pracy oraz podejściu międzypokoleniowym. W praktyce oznacza to potrzebę okresowej analizy struktury wieku, kompetencji i ryzyk kadrowych, prowadzenia działań z zakresu ergonomii, profilaktyki zdrowotnej i dostosowania stanowisk pracy, zapewnienia pracownikom w różnym wieku dostępu do szkoleń, reskillingu i upskillingu, a także takiego organizowania pracy, aby umożliwiać zdrowe i produktywne wykonywanie obowiązków na różnych etapach kariery. Istotnym elementem jest również transfer wiedzy między pokoleniami, w tym mentoring, reverse mentoring, planowanie sukcesji, dokumentowanie wiedzy eksperckiej oraz przeciwdziałanie stereotypom dotyczącym zarówno starszych, jak i młodszych

³ Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego, dostępne na stronie: https://erc-online.eu/wp-content/uploads/2017/08/Active_Ageing_Agreement-PL-v-2017-07-30.pdf; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



pracowników.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie porozumienia na standard zarządzania wiekiem:

Obszar Porozumienia	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Strategiczna ocena demografii załogi	rozpoznanie struktury wieku, kompetencji i ryzyk kadrowych	audyt wieku i kompetencji, planowanie sukcesji, analiza luk kompetencyjnych
Zdrowie i bezpieczeństwo	utrzymanie zdolności do pracy do wieku emerytalnego	ergonomia, profilaktyka zdrowotna, ocena obciążeń, dostosowanie stanowisk
Zarządzanie umiejętnościami	przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji	równe prawo do szkoleń 50+, reskilling, upskilling, walidacja doświadczenia
Organizacja pracy	dostosowanie pracy do różnych etapów kariery	elastyczne rozwiązania organizacyjne, zmiana roli, ograniczanie przeciążeń
Podejście międzypokoleniowe	współpraca i solidarność między pokoleniami	mentoring, reverse mentoring, transfer wiedzy, zespoły międzypokoleniowe
Świadomość demograficzna	przygotowanie organizacji na starzenie się zasobów pracy	polityka HR uwzględniająca strukturę wieku, planowanie późnej kariery

Ze względu na datę przyjęcia dokumentu i zakończony okres wdrażania wartość porozumienia polega na tym, że pozostaje ono jednym z najbardziej bezpośrednich europejskich punktów odniesienia dla standardu age management. W odróżnieniu od ogólnych strategii unijnych, porozumienie koncentruje się na praktyce miejsca pracy: demografii załogi, zdrowiu i bezpieczeństwie, kompetencjach, organizacji pracy oraz współpracy międzypokoleniowej.

Zgodnie z końcowym raportem wdrożeniowym z dnia 30 listopada 2021 roku⁴ implementacja porozumienia miała charakter zróżnicowany i zależała od krajowych systemów dialogu społecznego oraz relacji między organizacjami pracodawców i związkami zawodowymi. Stosowane instrumenty obejmowały m.in. działania legislacyjne, porozumienia partnerów społecznych, działania dwu- i trójstronne, narzędzia polityki krajowej, działania uzupełniające oraz inicjatywy transnarodowe. Raport wskazuje, że w wielu państwach zawierano porozumienia trójstronne lub dwustronne, prowadzono działania informacyjne, seminaria, projekty, kampanie i przygotowywano narzędzia wspierające pracodawców i przedstawicieli pracowników.

Raport wdrożeniowy pokazuje jednocześnie, że implementacja nie miała jednolitego, twardego charakteru. Była raczej procesem upowszechniania, negocjowania, projektowania działań i budowania świadomości. Wskazano również, że pandemia COVID-19 istotnie wpłynęła na efektywność implementacji w trzecim roku wdrażania porozumienia.

W odniesieniu do Polski raport z projektu wdrożeniowego wskazuje, że dyskusja partnerów społecznych na temat aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego była prowadzona na forum Rady Dialogu Społecznego. Krajowy plan działań wdrażających porozumienie w Polsce został opracowany przy

⁴ Framework Agreement on Active ageing and an Inter-Generational Approach Final Implementation Report November 2021, dostępny na stronie: https://www.buinesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/02/2021-11-30_final_implementation_report_active_ageing_agreement_nov_2021-fd2-1.pdf; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



aktywnym udziale Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” i Konfederacji Lewiatan, a następnie podpisany 8 czerwca 2020 r. w formie porozumienia pomiędzy stroną pracowników i pracodawców⁵.

Polskie porozumienie wdrożeniowe wskazywało kilka praktycznych obszarów działań. Po pierwsze, poprawę warunków zatrudnienia, w tym postulaty dotyczące dodatkowych przerw dla pracowników wykonujących pracę powyżej 9 godzin dziennie, dofinansowywania dostosowania miejsc pracy do potrzeb starszych pracowników oraz rozwiązań umożliwiających elastyczny czas pracy. Obejmowało również wspieranie zatrudniania starszych osób, m.in. przez ulgi podatkowe, dopłaty dla pracodawców i nowe mechanizmy ochrony przedemerytalnej. Akcentowano zarządzanie kompetencjami, w tym fundusze na zdobywanie i podwyższanie kwalifikacji oraz koncepcję „umowy mentorskiej”, w której mentor szkoliłby nowych pracowników albo osoby chcące się przekwalifikować. Całość uzupełniały postulaty promocji zdrowia w miejscu pracy, obejmujące zmniejszanie uciążliwości zadań, dostęp do usług medycznych, budowanie świadomości zdrowotnej i dbałość o zdrowie psychiczne, a także budowanie świadomości demograficznej oraz tworzenie strategii zarządzania wiekiem na poziomie przedsiębiorstw.

Z punktu widzenia obecnego projektu „Czas na Ageing!” szczególnie istotne jest to, że polskie działania wdrożeniowe nie ograniczały się do ogólnej deklaracji poparcia dla porozumienia. Wypracowano konkretne kierunki, które dobrze odpowiadają współczesnemu standardowi age management: dostosowanie miejsc pracy, elastyczność czasu pracy, finansowanie szkoleń, mentoring, promocja zdrowia, strategia zarządzania wiekiem na poziomie przedsiębiorstwa i programy ustawicznego kształcenia. Jednocześnie należy zaznaczyć, że były to przede wszystkim postulaty i działania miękkie, projektowe oraz dialogowe, a nie kompleksowa implementacja ustawowa.

Porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych należy zatem traktować jako jeden z najważniejszych dokumentów miękkiego prawa dla standardu zarządzania wiekiem, ale z odpowiednim zastrzeżeniem co do jego historycznego charakteru. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców i nie stanowi aktualnej zmiany regulacyjnej. Jego znaczenie polega na tym, że dostarcza najbardziej bezpośredniej europejskiej struktury dla age management: demografia załogi, zdrowie i BHP, kompetencje, organizacja pracy oraz współpraca międzypokoleniowa.

4.2.3. Europejski Filar Praw Socjalnych

Europejski Filar Praw Socjalnych został proklamowany 17 listopada 2017 r. w Göteborgu podczas Szczytu Społecznego na rzecz Sprawiedliwego Zatrudnienia i Wzrostu Gospodarczego, przez Parlament Europejski, Radę UE i Komisję Europejską.⁶

Ma on znaczenie jako programowy i aksjologiczny punkt odniesienia dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Dokument nie ustanawia bezpośrednio obowiązków pracodawców w takim znaczeniu jak obowiązujące akty prawne, ale wskazuje kierunki, które powinny być uwzględniane przy projektowaniu polityk zatrudnienia, rozwoju kompetencji, BHP, elastycznej organizacji pracy, ochrony przed dyskryminacją oraz utrzymania aktywności zawodowej na różnych

⁵ Porozumienie strony pracowników oraz strony pracodawców RDS na rzecz aktywnego starzenia z dnia 8 czerwca 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.solidarnosc.org.pl/wp-content/uploads/2024/05/Porozumienie-strony-pracownikow-oraz-pracodawcow-RDS-na-rzecz-aktywnego-starzenia.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

⁶ Europejski Filar Praw Socjalnych dostępny pod adresem: https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_pl.pdf; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



etapach życia.

Już w preambule Filar odwołuje się do pełnego zatrudnienia, postępu społecznego, zwalczania wykluczenia społecznego i dyskryminacji, wspierania sprawiedliwości społecznej, solidarności między pokoleniami oraz wysokiego poziomu kształcenia, szkolenia i ochrony zdrowia ludzkiego. Z perspektywy ageingu jest to istotne, ponieważ zarządzanie wiekiem nie powinno być traktowane wyłącznie jako polityka wobec pracowników starszych, ale jako element szerszego modelu rynku pracy opartego na równości, dostępności, uczeniu się przez całe życie i utrzymaniu zdolności do pracy.

Filar wyraźnie dostrzega także wpływ zmian demograficznych, technologicznych i społecznych na rynek pracy. Wskazuje, że globalizacja, rewolucja cyfrowa, zmieniające się modele pracy oraz tendencje demograficzne i społeczne tworzą nowe możliwości i wyzwania. To dobrze uzasadnia włączenie do standardu zarządzania wiekiem elementów dotyczących reskillingu, upskillingu, przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu, elastyczności organizacyjnej i transferu wiedzy.

Najbardziej istotna dla standardu zarządzania wiekiem jest pierwsza zasada, dotycząca kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie. Filar wskazuje, że każda osoba ma prawo do edukacji włączającej, dobrej jakości szkoleń i uczenia się przez całe życie w celu utrzymania i nabywania umiejętności pozwalających na pełne uczestnictwo w społeczeństwie i skuteczne radzenie sobie ze zmianami na rynku pracy. W standardzie pracodawcy powinno to oznaczać niedyskryminacyjny dostęp pracowników 50+/60+ do szkoleń, szkoleń cyfrowych, przekwalifikowania i aktualizacji kompetencji, bez założenia, że inwestowanie w rozwój pracownika dojrzałego jest mniej uzasadnione.

Drugą kluczową zasadą jest równość szans. Filar wskazuje, że każdy ma prawo do równego traktowania i równych szans m.in. w dziedzinie zatrudnienia, ochrony socjalnej, edukacji oraz dostępu do dóbr i usług, bez względu m.in. na wiek. To bezpośrednio wzmacnia standard przeciwdziałania ageizmowi: neutralna wiekowo rekrutacja, obiektywne kryteria awansu, równe traktowanie w dostępie do szkoleń i oceny pracy, brak stereotypów dotyczących wydajności, zdrowia lub kompetencji cyfrowych pracowników starszych.

Znaczenie ma także czwarta zasada, dotycząca aktywnego wsparcia zatrudnienia. Filar wskazuje na prawo do terminowego i dostosowanego do potrzeb wsparcia w poprawie perspektyw zatrudnienia, w tym wsparcia w poszukiwaniu pracy, szkoleniu i zmianie kwalifikacji zawodowych. Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to potrzebę wspierania pracowników dojrzałych w zmianie ról, przekwalifikowaniu, powrotach na rynek pracy oraz adaptacji do zmian organizacyjnych i technologicznych.

Znaczenie mają także zasady dotyczące bezpiecznego i elastycznego zatrudnienia oraz zdrowego, bezpiecznego i dobrze dostosowanego środowiska pracy. To wspiera standard, zgodnie z którym osoby starsze, emeryci lub osoby powracające na rynek pracy nie powinny być kierowane do mniej stabilnych form współpracy, jeżeli charakter pracy odpowiada stosunkowi pracy. Standard powinien obejmować również profilaktykę zdrowotną, dostosowanie stanowisk, ocenę obciążeń, ograniczanie pracy szczególnie uciążliwej oraz zapobieganie wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie zasad filaru na standard zarządzania wiekiem:

Zasada Filaru	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Kształcenie, szkolenie i	utrzymanie kompetencji przez	równe prawo pracowników 50+/60+ do



Zasada Filaru	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
lifelong learning	cały okres aktywności zawodowej	szkoleń, reskillingu, upskillingu i aktualizacji kompetencji
Równość szans, w tym bez względu na wiek	przeciwdziałanie ageizmowi	neutralna wiekowo rekrutacja, awans, ocena pracy, dostęp do szkoleń i zmiany stanowiska
Aktywne wsparcie zatrudnienia	wsparcie zmiany kwalifikacji i utrzymania zatrudnialności	programy przekwalifikowania, outplacement, doradztwo kariery, wsparcie powrotów na rynek pracy
Bezpieczne i elastyczne zatrudnienie	stabilność i jakość zatrudnienia	przeciwdziałanie wypychaniu starszych pracowników do niestabilnych form pracy
Zdrowe i dostosowane środowisko pracy	utrzymanie zdolności do pracy i przedłużenie aktywności zawodowej	ergonomia, profilaktyka zdrowotna, ocena ryzyk, dostosowanie stanowisk, ograniczanie przeciążeń
Emerytury i godne życie osób starszych	planowanie późnej kariery i przejścia na emeryturę	rozmowy o późnej karierze, elastyczne przechodzenie na emeryturę, możliwość dalszej współpracy

Europejski Filar Praw Socjalnych należy zatem traktować jako ważny nieformalny i programowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wskazuje wartości i kierunki, które powinny być odzwierciedlone w standardzie: równość szans bez względu na wiek, uczenie się przez całe życie, aktywne wsparcie zatrudnienia, wysoką jakość warunków pracy, elastyczność, ochronę zdrowia i BHP, dostosowanie środowiska pracy do potrzeb pracowników oraz możliwość dłuższego uczestnictwa w rynku pracy.

4.2.4. Agenda na rzecz umiejętności w Europie (European Skills Agenda)

Agenda na rzecz umiejętności w Europie, formalnie Europejski program na rzecz umiejętności służący zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności, ma znaczenie jako programowy punkt odniesienia dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Jest to komunikat Komisji Europejskiej COM(2020) 274 final z 1 lipca 2020 r.⁷, który określa pięcioletni plan działań na rzecz rozwoju umiejętności, podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania. Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców, ale wskazuje kierunek polityki Unii Europejskiej w obszarze lifelong learning, reskillingu, upskillingu, kompetencji cyfrowych i dostosowania kwalifikacji do zmian na rynku pracy.

Z perspektywy ageingu dokument jest szczególnie istotny, ponieważ podkreśla, że umiejętności i uczenie się przez całe życie są kluczowe dla długoterminowego wzrostu, produktywności, innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw. Komisja wskazuje, że posiadanie odpowiednich umiejętności pozwala ludziom efektywnie pracować, korzystać z zaawansowanych technologii, ograniczać niedopasowanie

⁷ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski program na rzecz umiejętności służący zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności, Bruksela, dnia 1.7.2020 r. COM(2020) 274 final dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0274>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



kompetencyjne i wspierać transformację cyfrową oraz zieloną. W standardzie zarządzania wiekiem oznacza to, że rozwój kompetencji pracowników dojrzałych nie powinien być traktowany jako działanie dodatkowe, lecz jako warunek utrzymania zatrudnialności i zdolności organizacji do adaptacji.

Agenda wyraźnie akcentuje także sprawiedliwość społeczną w dostępie do podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania. Komisja wskazuje, że dostęp do upskillingu i reskillingu powinien być zapewniony wszystkim osobom, niezależnie m.in. od wieku, a szczególna uwaga powinna obejmować osoby dorosłe o niskich kwalifikacjach lub umiejętnościach. Jest to bezpośrednio użyteczne dla standardu przeciwdziałania wykluczeniu szkoleniowemu pracowników 50+/60+, zwłaszcza w sytuacji, gdy w praktyce organizacyjnej pracownicy zbliżający się do emerytury bywają pomijani przy inwestycjach szkoleniowych.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem ważne jest również to, że Agenda łączy rozwój umiejętności z odpornością na kryzysy i zdolnością przechodzenia przez zmiany zawodowe. Komisja wskazuje, że poprawa umiejętności zwiększa potencjał jednostki do przechodzenia przez życiowe i zawodowe tranzyty, a pandemia pokazała potrzebę gotowości cyfrowej, w tym w obszarze cyberbezpieczeństwa. Dla pracodawców oznacza to potrzebę budowania polityk szkoleniowych, które obejmują nie tylko młodszych pracowników lub osoby na początku kariery, ale również pracowników z długim stażem, których role zawodowe zmieniają się wraz z technologią, automatyzacją i cyfryzacją.

Agenda promuje również podejście oparte na diagnozie potrzeb kompetencyjnych i organizacji procesu uczenia się. Komisja wskazuje, że skuteczne programy rozwoju umiejętności obejmują identyfikację potrzebnych kompetencji, budowanie ich przez ukierunkowane szkolenia oraz wspieranie ich wykorzystania w miejscu pracy lub przy przejściu do nowej pracy. To dobrze odpowiada standardowi zarządzania wiekiem, w którym samo oferowanie szkolenia nie jest wystarczające. Pracodawca powinien identyfikować luki kompetencyjne, planować ścieżki rozwoju, dostosowywać tempo i formę szkoleń do poziomu wyjściowego pracowników oraz zapewniać wsparcie wdrożeniowe po zakończeniu szkolenia.

Istotne znaczenie ma także ilościowy cel zwiększenia udziału dorosłych w uczeniu się. W Agendzie wskazano, że do 2025 r. 120 mln dorosłych w UE powinno uczestniczyć w uczeniu się każdego roku, co odpowiada 50% dorosłej populacji, a 14 mln dorosłych o niskich kwalifikacjach powinno uczestniczyć w uczeniu się każdego roku. Z perspektywy standardu pracodawcy wzmacnia to potrzebę mierzenia udziału pracowników w szkoleniach także według grup wiekowych, aby sprawdzić, czy pracownicy dojrzały realnie korzystają z możliwości rozwoju.

Agenda ma również znaczenie dla standardów dotyczących współpracy pracodawców z instytucjami edukacyjnymi, partnerami społecznymi i instytucjami rynku pracy. Komisja wskazuje, że pierwszym elementem Agendy jest Pakt na rzecz Umiejętności, czyli współpraca na rzecz rozwoju umiejętności. Dla organizacji pracodawców może to uzasadniać tworzenie sektorowych programów reskillingu, współpracę z branżowymi centrami umiejętności, instytucjami szkoleniowymi i partnerami społecznymi oraz projektowanie narzędzi walidacji kompetencji.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie Agendy na rzecz umiejętności w Europie na standard zarządzania wiekiem:



Kierunek Agendy	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Lifelong learning	utrzymanie kompetencji przez cały okres aktywności zawodowej	równe prawo pracowników 50+/60+ do szkoleń i aktualizacji kompetencji
Upskilling i reskilling	przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji	programy przekwalifikowania, szkolenia stanowiskowe, indywidualne plany rozwoju
Równy dostęp do szkoleń bez względu na wiek	przeciwdziałanie wykluczeniu szkoleniowemu	monitorowanie udziału pracowników dojrzałych w szkoleniach, brak pomijania osób przedemerytalnych
Kompetencje cyfrowe	utrzymanie zatrudnialności w cyfrowym środowisku pracy	szkolenia cyfrowe, wsparcie techniczne, reverse mentoring, cyberbezpieczeństwo
Diagnoza potrzeb kompetencyjnych	rozwój oparty na realnych lukach, nie stereotypach	audyt kompetencji, ocena potrzeb szkoleniowych, walidacja efektów uczenia się
Wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy	przełożenie szkolenia na dalszą aktywność zawodową	wsparcie wdrożeniowe, zmiana roli, mentoring, praktyczne wykorzystanie nowych kompetencji
Współpraca sektorowa	wspólna odpowiedź na niedobory kompetencji	partnerstwa branżowe, współpraca z instytucjami szkoleniowymi i partnerami społecznymi

Agendę na rzecz umiejętności w Europie należy zatem traktować jako ważny programowy punkt odniesienia dla nieformalnego standardu zarządzania wiekiem. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców, ale jednoznacznie wzmacnia kierunek, zgodnie z którym pracownicy dorośli, w tym pracownicy dojrzały, powinni mieć realny dostęp do uczenia się przez całe życie, podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania. Z perspektywy standardu age management szczególne znaczenie mają: niedyskryminacyjny dostęp do szkoleń, przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu, diagnoza luk kompetencyjnych, indywidualne ścieżki rozwoju, walidacja umiejętności oraz praktyczne wykorzystanie nowych kompetencji w miejscu pracy.

4.2.5. Zielona księga w sprawie starzenia się społeczeństwa (2021)

Zielona księga w sprawie starzenia się, Wspieranie solidarności i odpowiedzialności między pokoleniami ma bardzo istotne znaczenie jako programowy punkt odniesienia dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Jest to komunikat Komisji Europejskiej COM(2021) 50 final z 27 stycznia 2021 r.⁸, którego celem było rozpoczęcie debaty o skutkach starzenia się społeczeństwa oraz o sposobach przewidywania i reagowania na związane z tym wyzwania.

Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców, ale jest jednym z najważniejszych dokumentów Unii odnoszących się wprost do starzenia się społeczeństwa. Jego znaczenie dla projektu „Czas na Ageing!” jest większe niż wielu ogólnych strategii, ponieważ Zielona księga obejmuje takie

⁸ Zielona Księga w sprawie starzenia się, Wspieranie solidarności i odpowiedzialności między pokoleniami, Bruksela, dnia 27.1.2021 r. COM(2021) 50 final, dostępna pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0050>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



obszary jak rynek pracy, ludność w wieku produkcyjnym, kształcenie ustawiczne, ochrona zdrowia, opieka nad osobami starszymi, system emerytalny, srebrna gospodarka, ubóstwo i włączenie zawodowe.

Z perspektywy age management najważniejsze jest to, że Zielona księga ujmuje starzenie się jako proces dotyczący całego cyklu życia, a nie wyłącznie ostatniego etapu życia po zakończeniu aktywności zawodowej. Oznacza to, że standard zarządzania wiekiem u pracodawcy powinien obejmować nie tylko działania wobec osób w wieku emerytalnym, ale również wcześniejsze etapy kariery: rozwój kompetencji, profilaktykę zdrowotną, warunki pracy, planowanie późnej kariery, przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji oraz możliwość dłuższego pozostawania na rynku pracy.

Szczególne znaczenie ma powiązanie Zielonej księgi z koncepcją aktywnego starzenia się. Dokument wskazuje na potrzebę tworzenia warunków, które pozwalają dłużej zachować samodzielność, aktywność i uczestnictwo społeczne oraz zawodowe. W standardzie pracodawcy przekłada się to na działania takie jak elastyczna organizacja pracy, dostosowanie stanowisk, ograniczanie nadmiernych obciążeń, profilaktyka zdrowotna, wspieranie pracowników w aktualizacji kwalifikacji oraz przeciwdziałanie stereotypom dotyczącym wieku.

Zielona księga jest również istotna dla obszaru lifelong learning. Starzenie się zasobów pracy i szybkie zmiany technologiczne powodują, że utrzymanie zatrudnialności pracowników dojrzałych wymaga ciągłego uzupełniania kompetencji. W standardzie zarządzania wiekiem oznacza to, że pracodawca powinien zapewniać pracownikom 50+/60+ realny dostęp do szkoleń, reskillingu i upskillingu, w tym szkoleń cyfrowych, oraz nie zakładać, że osoby zbliżające się do emerytury nie powinny być obejmowane działaniami rozwojowymi.

Dokument ma także znaczenie dla standardów dotyczących zdrowia i zdolności do pracy. Starzenie się społeczeństwa zwiększa znaczenie profilaktyki zdrowotnej, dostosowania środowiska pracy oraz przeciwdziałania wcześniejszemu wycofywaniu się z rynku pracy z powodu pogorszenia zdrowia lub niedostosowania warunków pracy. W tym zakresie Zielona księga wzmacnia standard pracodawcy obejmujący ergonomię, ocenę ryzyka zawodowego, profilaktykę zdrowotną, indywidualne dostosowanie pracy do możliwości pracownika oraz przeciwdziałanie ageizmowi w ocenie zdolności do pracy.

Istotnym elementem dokumentu jest również opieka długoterminowa i solidarność międzypokoleniowa. Z perspektywy pracodawców znaczenie ma nie tylko sytuacja osób starszych jako odbiorców opieki, lecz także sytuacja pracowników, którzy łączą pracę zawodową z opieką nad starszymi członkami rodziny. Standard zarządzania wiekiem może więc obejmować informowanie o uprawnieniach opiekuńczych, elastyczne rozwiązania organizacyjne, przeciwdziałanie stygmatyzacji pracowników-opiekunów oraz rozwiązania pozwalające ograniczyć ryzyko rezygnacji z pracy z powodu obowiązków opiekuńczych.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie Zielonej księgi na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek Zielonej księgi	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Aktywne starzenie się	utrzymanie aktywności zawodowej i społecznej przez dłuższy okres	planowanie późnej kariery, elastyczne formy pracy, możliwość dalszej współpracy po osiągnięciu wieku emerytalnego
Lifelong learning	zapobieganie dezaktualizacji kompetencji	równe prawo pracowników 50+/60+ do szkoleń, reskillingu, upskillingu i kompetencji cyfrowych



Kierunek Zielonej księgi	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Zdrowie i zdolność do pracy	ograniczanie wcześniejszej dezaktywacji zawodowej	ergonomia, profilaktyka zdrowotna, ocena ryzyk, dostosowanie stanowisk, ograniczanie przeciążeń
Solidarność międzypokoleniowa	współpraca różnych grup wiekowych	mentoring, reverse mentoring, transfer wiedzy, zespoły międzypokoleniowe
Srebrna gospodarka	wykorzystanie potencjału starzejącego się społeczeństwa	rozwój produktów, usług i miejsc pracy odpowiadających potrzebom osób starszych; wykorzystanie doświadczenia pracowników dojrzałych

Zieloną księgę należy zatem traktować jako jeden z kluczowych dokumentów programowych UE dla standardu zarządzania wiekiem. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wskazuje wartości i kierunki, które powinny być odzwierciedlone w standardzie: aktywne i zdrowe starzenie się, uczenie się przez całe życie, wydłużanie aktywności zawodowej, solidarność międzypokoleniową, profilaktykę zdrowotną, opiekę długoterminową oraz przeciwdziałanie wykluczeniu osób starszych.

4.2.6. Zalecenie Rady z 16 czerwca 2022 r. w sprawie indywidualnych rachunków szkoleniowych

Zalecenie Rady z 16 czerwca 2022 r. w sprawie indywidualnych rachunków szkoleniowych⁹ ma znaczenie jako programowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej uczenia się przez całe życie, reskillingu, upskillingu oraz indywidualizacji dostępu do szkoleń. Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców, ale wskazuje model organizacji wsparcia szkoleniowego dla osób dorosłych, który może być wykorzystany przy projektowaniu standardów rozwoju kompetencji pracowników w różnym wieku.

Z perspektywy ageingu dokument jest istotny, ponieważ wychodzi z założenia, że osoby dorosłe powinny mieć łatwiejszy dostęp do szkoleń istotnych dla rynku pracy, tak aby mogły uzyskać zatrudnienie, utrzymać zatrudnienie albo zmienić kwalifikacje. Rada zaleca państwom członkowskim rozważenie utworzenia indywidualnych rachunków szkoleniowych, które umożliwiłyby dorosłym uczestnictwo w szkoleniach odpowiadających potrzebom rynku pracy. To osobiste rachunki, który umożliwiają osobom gromadzenie i zachowanie w określonym czasie uprawnień do skorzystania z dowolnego kwalifikującego się szkolenia oraz z możliwości poradnictwa lub walidacji, które dana osoba uzna za najbardziej użyteczne w wybranym przez siebie momencie, zgodnie z przepisami krajowymi.

Dla standardu zarządzania wiekiem szczególnie ważne jest to, że rachunek szkoleniowy jest koncepcją przypisaną do osoby, a nie wyłącznie do konkretnego pracodawcy lub stanowiska. W przypadku pracowników dojrzałych może to wzmacniać przenoszalność uprawnień szkoleniowych i wspierać rozwój kompetencji także wtedy, gdy pracownik zmienia miejsce pracy, branżę, formę zatrudnienia albo powraca na rynek pracy po przerwie. Standard pracodawcy może więc korzystać z tej logiki, przewidując indywidualne podejście do rozwoju kompetencji, zamiast kierowania szkoleń wyłącznie do wybranych

⁹ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(03)); dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



grup stanowiskowych lub pracowników na wcześniejszych etapach kariery.

Zalecenie podkreśla także znaczenie ram wspomagających, takich jak dostęp do doradztwa, walidacji umiejętności, rejestru jakościowych szkoleń oraz rozwiązań ułatwiających korzystanie ze szkoleń. W praktyce oznacza to, że skuteczna polityka rozwoju kompetencji nie powinna ograniczać się do przyznania środków na szkolenie. Powinna obejmować również diagnozę potrzeb, doradztwo, wybór odpowiednich form kształcenia, możliwość potwierdzania efektów uczenia się oraz organizacyjne warunki uczestnictwa w szkoleniu.

Z punktu widzenia pracowników 50+/60+ dokument może wspierać przeciwdziałanie wykluczeniu szkoleniowemu. W praktyce pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego bywają pomijani w inwestycjach szkoleniowych, ponieważ pracodawca może zakładać krótszy okres „zwrotu” z takiej inwestycji. Logika indywidualnych rachunków szkoleniowych wzmacnia odmienne podejście: dostęp do rozwoju kompetencji powinien być traktowany jako element prawa osoby dorosłej do utrzymywania zatrudnialności i zdolności adaptacji, niezależnie od wieku.

Zalecenie ma również znaczenie dla walidacji kompetencji nabytych poza formalnym systemem edukacji. W przypadku pracowników dojrzałych jest to szczególnie ważne, ponieważ duża część ich kompetencji może wynikać z praktyki zawodowej, doświadczenia organizacyjnego, pracy projektowej lub nieformalnego uczenia się. Standard zarządzania wiekiem powinien zatem przewidywać nie tylko szkolenia, ale także rozpoznawanie, dokumentowanie i wykorzystywanie już posiadanych kompetencji, w tym przez role eksperckie, mentoring i transfer wiedzy.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie zalecenia na standard zarządzania wiekiem:

Element Zalecenia	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
indywidualny rachunek szkoleniowy	rozwój kompetencji przypisany do osoby, nie tylko do stanowiska	indywidualne plany rozwoju, budżety szkoleniowe, niedyskryminacyjny dostęp do szkoleń
dostęp dorosłych do szkoleń istotnych dla rynku pracy	utrzymanie zatrudnialności przez cały okres aktywności zawodowej	reskilling i upskilling pracowników 50+/60+
doradztwo i wsparcie w wyborze szkoleń	szkolenia dopasowane do realnych potrzeb	rozmowy rozwojowe, diagnoza luk kompetencyjnych, wsparcie menedżera lub HR
walidacja umiejętności	uznanie kompetencji nabytych w praktyce	potwierdzanie doświadczenia, role eksperckie, mentoring, transfer wiedzy
rejestr jakościowych szkoleń	jakość i użyteczność działań rozwojowych	wybór szkoleń odpowiadających potrzebom stanowiska i rynku pracy
ułatwienia organizacyjne w korzystaniu ze szkoleń	realny, a nie tylko formalny dostęp do uczenia się	czas na szkolenie, elastyczny grafik, wsparcie wdrożeniowe po szkoleniu

Zalecenie Rady w sprawie indywidualnych rachunków szkoleniowych należy więc traktować jako istotny dokument programowy dla standardu zarządzania wiekiem. Nie tworzy ono samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wzmacnia kierunek, zgodnie z którym rozwój kompetencji powinien być dostępny dla



osób dorosłych przez cały okres aktywności zawodowej, w sposób indywidualny, przenoszalny i powiązany z potrzebami rynku pracy.

4.2.7. Komunikat Komisji „Zmiany demograficzne w Europie: zestaw narzędzi do działania”

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Zmiana demograficzna w Europie: zestaw narzędzi do działania” z dnia 11 października 2023 r.¹⁰, inaczej „Demography Toolbox” ma znaczenie jako aktualny programowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Dokument jako nienormatywny nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców, ale wskazuje zestaw kierunków i narzędzi, które mają pomóc państwom członkowskim odpowiadać na skutki zmian demograficznych, w tym starzenia się społeczeństwa, kurczenia się zasobów pracy i rosnących niedoborów kompetencyjnych. Komisja określa dokument jako „toolbox”, czyli zestaw narzędzi politycznych służących zarządzaniu zmianą demograficzną.

Z perspektywy ageingu dokument jest istotny, ponieważ wyraźnie pokazuje, że zmiany demograficzne nie są wyłącznie zagadnieniem polityki senioralnej, lecz wpływają na rynek pracy, produktywność, dostępność pracowników, potrzeby kompetencyjne i odporność gospodarki. Komisja wskazuje cztery filary odpowiedzi na wyzwania demograficzne: wspieranie rodziców, wzmacnianie pozycji młodszych pokoleń, wspieranie starszych pokoleń i utrzymanie ich dobrostanu oraz tam, gdzie jest to potrzebne również zarządzanie niedoborami siły roboczej przez legalną migrację.

Najważniejszy z perspektywy standardu zarządzania wiekiem jest filar dotyczący wspierania starszych pokoleń. Nie należy go jednak rozumieć wyłącznie jako polityki wobec osób po zakończeniu aktywności zawodowej. W kontekście pracodawców oznacza on konieczność tworzenia warunków pozwalających dłużej pozostawać aktywnym zawodowo, utrzymywać zdrowie, aktualizować kompetencje i wykorzystywać doświadczenie pracowników z dłuższym stażem. Dokument wzmacnia więc standardy dotyczące planowania późnej kariery, profilaktyki zdrowotnej, dostosowania organizacji pracy, mentoringu i transferu wiedzy.

Komunikat ma również znaczenie dla obszaru kompetencji i zatrudnialności. W warunkach starzenia się ludności pracodawcy nie mogą opierać polityki kadrowej wyłącznie na pozyskiwaniu nowych pracowników z młodszych roczników. Standard zarządzania wiekiem powinien zakładać lepsze wykorzystanie potencjału obecnych pracowników, w tym pracowników 50+/60+, oraz przeciwdziałanie dezaktualizacji ich kwalifikacji. W praktyce oznacza to reskilling, upskilling, rozwój kompetencji cyfrowych, diagnozę luk kompetencyjnych i niedyskryminacyjny dostęp do szkoleń.

Istotne jest także powiązanie zmian demograficznych z niedoborami siły roboczej i talentów. Demography Toolbox pokazuje, że odpowiedź na niedobory kadrowe powinna obejmować szersze wykorzystanie dostępnych zasobów pracy, a nie tylko działania migracyjne. Z punktu widzenia pracodawców oznacza to potrzebę polityk retencji, elastycznej organizacji pracy, dostosowywania stanowisk, przekwalifikowania, zmiany ról oraz wykorzystywania doświadczenia osób starszych jako zasobu organizacyjnego.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie Demography Toolbox na standard zarządzania wiekiem:

¹⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0577>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



Kierunek dokumentu	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
zarządzanie zmianą demograficzną	starzenie się zasobów pracy jako wyzwanie dla organizacji	audyt struktury wieku, planowanie sukcesji, analiza ryzyk kadrowych
wspieranie starszych pokoleń	utrzymanie aktywności, zdrowia i dobrostanu osób starszych	planowanie późnej kariery, dostosowanie pracy, profilaktyka zdrowotna
niedobory siły roboczej	potrzeba lepszego wykorzystania obecnych zasobów pracy	retencja pracowników dojrzałych, przekwalifikowanie, zmiana ról
rozwój kompetencji	przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji	reskilling, upskilling, szkolenia cyfrowe, walidacja doświadczenia
solidarność międzypokoleniowa	współpraca różnych grup wiekowych	mentoring, reverse mentoring, transfer wiedzy, zespoły międzypokoleniowe
odporność gospodarki i rynku pracy	utrzymanie aktywności zawodowej jako element stabilności	polityki HR uwzględniające starzenie się załogi i planowanie długoterminowe

Demography Toolbox należy zatem traktować jako ważny dokument programowy dla standardu zarządzania wiekiem, szczególnie w zakresie diagnozy demograficznej, retencji pracowników dojrzałych, planowania sukcesji, rozwoju kompetencji i przeciwdziałania niedoborom kadrowym. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wzmacnia kierunek, zgodnie z którym organizacje powinny aktywnie przygotowywać się na starzenie się zasobów pracy, a nie reagować dopiero na braki kadrowe lub odpływ wiedzy.

4.2.8. W kierunku zrównoważonej Europy 2030

Dokument Komisji Europejskiej „W kierunku zrównoważonej Europy 2030”¹¹ ma znaczenie jako strategiczne i programowe tło dla tworzenia standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. Nie ustanawia on bezpośrednich obowiązków pracodawców ani nie reguluje zatrudniania osób starszych, ale wskazuje kierunki rozwoju Unii Europejskiej do 2030 r. w kontekście celów zrównoważonego rozwoju, konkurencyjności, włączenia społecznego, rynku pracy, edukacji, kompetencji i odporności społecznej.

Z perspektywy projektu „Czas na Ageing!” istotne jest przede wszystkim to, że dokument łączy rozwój gospodarczy z wymiarem społecznym. Komisja wskazuje, że Unia Europejska posiada środki pozwalające wzmacniać konkurencyjność, inwestować w zrównoważony wzrost i mobilizować rządy, instytucje oraz obywateli do działań służących zrównoważonemu rozwojowi. W standardzie zarządzania wiekiem takie podejście może uzasadniać traktowanie działań wobec pracowników dojrzałych nie jako kosztu socjalnego, lecz jako elementu długofalowej odporności organizacji, utrzymania kapitału ludzkiego i adaptacji do zmian demograficznych.

Dokument wpisuje się również w szerszy kierunek polityki Unii, zgodnie z którym zrównoważony rozwój obejmuje nie tylko kwestie środowiskowe, ale także społeczne: jakość pracy, dostęp do zatrudnienia,

¹¹ Dokument otwierający debatę „W kierunku zrównoważonej Europy 2030”, Bruksela, dnia 30.01.2019 r. COM(2019) 22 final, dostępny pod adresem: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?format=PDF&uri=cellar:21b348d0-261f-11e9-8d04-01aa75ed71a1.0008.02%2FDOC_1; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



rozwój kompetencji, przeciwdziałanie wykluczeniu oraz dostosowanie rynku pracy do zmian technologicznych i demograficznych. W tym sensie może być wykorzystywany jako uzasadnienie dla standardów pracodawcy obejmujących uczenie się przez całe życie, reskilling i upskilling, rozwój kompetencji cyfrowych, profilaktykę zdrowotną, elastyczną organizację pracy oraz przeciwdziałanie wykluczeniu pracowników dojrzałych.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie ma powiązanie celów zrównoważonego rozwoju z rozwojem kapitału ludzkiego. W organizacjach pracodawców może to oznaczać potrzebę projektowania takich polityk HR, które umożliwiają pracownikom w różnym wieku utrzymywanie zatrudnialności, aktualizowanie kompetencji i dostosowywanie się do transformacji cyfrowej oraz zmian organizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza pracowników z dłuższym stażem zawodowym, którzy posiadają istotne doświadczenie organizacyjne i branżowe, ale mogą wymagać wsparcia w zakresie nowych technologii, zmiany ról lub przekwalifikowania.

Strategiczne znaczenie dokumentu polega także na tym, że wspiera podejście międzypokoleniowe. Standard zarządzania wiekiem powinien więc obejmować nie tylko rozwiązania adresowane do pracowników starszych, ale także działania służące współpracy różnych grup wiekowych, transferowi wiedzy, mentoringowi, reverse mentoringowi i planowaniu sukcesji. Tak rozumiane age management jest częścią szerszej odpowiedzi organizacji na wyzwania demograficzne.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie dokumentu „W kierunku zrównoważonej Europy 2030” na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek dokumentu	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy	starzenie się zasobów pracy jako wyzwanie dla rynku pracy i organizacji	uwzględnienie wieku, kompetencji i zdolności do pracy w długofalowej polityce HR
rozwój kompetencji i adaptacja do zmian	przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji pracowników dojrzałych	reskilling, upskilling, indywidualne plany rozwoju, szkolenia cyfrowe
transformacja cyfrowa i technologiczna	ryzyko wykluczenia technologicznego pracowników 50+/60+	wsparcie wdrożeniowe, szkolenia dostosowane do poziomu pracownika, reverse mentoring
włączenie społeczne	przeciwdziałanie marginalizacji grup narażonych na wykluczenie	neutralne wiekowo procedury HR, niedyskryminacyjny dostęp do awansu i szkoleń
odpowiedzialność międzypokoleniowa	potrzeba współpracy między pokoleniami w miejscu pracy	mentoring, transfer wiedzy, planowanie sukcesji, zespoły międzypokoleniowe
odporność organizacji i gospodarki	utrzymanie aktywności zawodowej jako element stabilności rynku pracy	działania retencyjne, profilaktyka zdrowotna, elastyczna organizacja pracy

Dokument „W kierunku zrównoważonej Europy 2030” nie jest zatem aktem bezpośrednio regulującym zarządzanie wiekiem ani zatrudnianie osób starszych. Ma jednak znaczenie jako strategiczne tło dla nieformalnego standardu age management. Uzasadnia on potrzebę uwzględniania w politykach pracodawców takich elementów jak rozwój kompetencji, lifelong learning, adaptacja do zmian



technologicznych, przeciwdziałanie wykluczeniu, solidarność międzypokoleniowa oraz utrzymywanie aktywności zawodowej w warunkach starzenia się społeczeństwa.

4.2.9. Program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r.

Europejska agenda cyfrowa, rozumiana obecnie przede wszystkim jako program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r. (Digital Decade Policy Programme 2030), ma znaczenie jako programowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej kompetencji cyfrowych, przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu oraz dostosowania pracowników do cyfryzacji gospodarki i miejsca pracy. Program został ustanowiony decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2481 z 14 grudnia 2022 r. i obowiązuje od 8 stycznia 2023 r.¹²

Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców w zakresie zarządzania wiekiem ani nie odnosi się wprost do pracowników 50+/60+. Ma jednak znaczenie pośrednie, ponieważ wyznacza unijne cele cyfrowe do 2030 r., obejmujące m.in. kompetencje cyfrowe społeczeństwa, transformację cyfrową przedsiębiorstw, cyfrowe usługi publiczne oraz infrastrukturę cyfrową. Z perspektywy ageingu szczególnie istotne jest to, że cyfryzacja pracy może wzmacniać ryzyko wykluczenia technologicznego pracowników dojrzałych, jeżeli organizacje nie zapewnią im realnego dostępu do szkoleń, wsparcia technicznego i stopniowego wdrażania nowych narzędzi.

Program odwołuje się także do Europejskiego filaru praw socjalnych, w tym do prawa dostępu do usług podstawowych dobrej jakości, obejmujących łączność cyfrową, oraz do prawa do dobrej jakości, włączającej edukacji, szkoleń i uczenia się przez całe życie. Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem oznacza to, że rozwój kompetencji cyfrowych powinien być traktowany jako element zatrudnialności pracowników w każdym wieku, a nie wyłącznie jako obszar rozwoju młodszych pracowników lub specjalistów IT. Zauważono również potrzebę regularnego diagnozowania poziomu kompetencji cyfrowych pracowników, identyfikowania luk kompetencyjnych oraz planowania działań szkoleniowych, zamiast jednorazowego wdrażania narzędzi cyfrowych bez wsparcia dla pracowników.

Z punktu widzenia pracowników dojrzałych szczególne znaczenie mają kompetencje podstawowe i użytkowe: korzystanie z systemów firmowych, narzędzi komunikacji, pracy zdalnej, cyberbezpieczeństwa, usług cyfrowych, aplikacji chmurowych czy systemów obiegu dokumentów. Standard zarządzania wiekiem powinien przeciwdziałać sytuacji, w której cyfryzacja organizacji staje się czynnikiem marginalizacji pracowników z dłuższym stażem. Nie chodzi o obniżanie wymagań, lecz o stworzenie warunków do ich spełnienia: szkolenia dostosowane do poziomu wyjściowego, jasne instrukcje, wsparcie wdrożeniowe, mentoring i reverse mentoring.

Poniższa tabela pokazuje, w jaki sposób kierunki programu „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r. mogą zostać wykorzystane przy projektowaniu standardu zarządzania wiekiem:

Kierunek Programu	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
kompetencje cyfrowe	utrzymanie zatrudnialności w cyfrowym środowisku pracy	szkolenia cyfrowe dla pracowników w różnym wieku, w tym 50+/60+

¹² Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 14 grudnia 2022 r. ustanawiająca program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r., dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D2481>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



Kierunek Programu	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
cyfryzacja przedsiębiorstw	zmiana sposobu wykonywania pracy i ryzyko wykluczenia technologicznego	wsparcie wdrożeniowe przy nowych narzędziach, instrukcje, helpdesk, szkolenia stanowiskowe
cyberbezpieczeństwo i bezpieczne korzystanie z technologii	konieczność aktualizacji wiedzy niezależnie od wieku	szkolenia z cyberhigieny, phishingu, ochrony danych i bezpiecznej pracy zdalnej
usługi cyfrowe i łączność	cyfrowe narzędzia jako warunek uczestnictwa w pracy i usługach	zapewnienie dostępu do narzędzi, dostępności cyfrowej i niedyskryminacyjnych zasad pracy zdalnej
monitorowanie postępów cyfryzacji	potrzeba stałej diagnozy kompetencji i luk	audyt kompetencji cyfrowych, mierzenie udziału grup wiekowych w szkoleniach
współpraca i projekty wielokrajowe	rozwój kompetencji jako element szerszej transformacji	korzystanie z programów szkoleniowych, partnerstw i projektów finansowanych ze środków UE

Istotne jest również to, że decyzja ustanawia mechanizm monitorowania i współpracy, w tym krajowe strategiczne plany działania do 2030 r. oraz raportowanie postępów w realizacji celów cyfrowych. W Polsce taki mechanizm monitorowania i współpracy został odzwierciedlony przede wszystkim w Krajowym planie działania do programu polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r., przyjętym uchwałą nr 125 Rady Ministrów z 22 października 2024 r.¹³ Dokument stanowi krajowy strategiczny plan działania w zakresie realizacji celów cyfrowych UE do 2030 r. i obejmuje działania dotyczące m.in. kompetencji cyfrowych, cyfryzacji przedsiębiorstw, usług publicznych i infrastruktury cyfrowej. Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem istotne jest zwłaszcza to, że raporty Komisji wskazują na niski poziom kompetencji cyfrowych w Polsce jako jedno z wyzwań, co wzmacnia potrzebę działań pracodawców na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu pracowników dojrzałych.

4.2.10. Europejska strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030

Europejska strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030 została przyjęta przez Komisję Europejską w komunikacie „Unia równości: Strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030”¹⁴. Dokument ten stanowi strategiczne ramy działań Unii Europejskiej i państw członkowskich w zakresie wdrażania Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych oraz wzmacniania równości, dostępności i uczestnictwa osób z niepełnosprawnościami w życiu społecznym i gospodarczym. Komisja wskazuje, że strategia ma poprawić

¹³ Uchwała nr 125 Rady Ministrów z dnia 22 października 2024 r. w sprawie Krajowego planu działania do programu polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r., dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20240000989/O/M20240989.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

¹⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Unia równości: Strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami na lata 2021-2030, Bruksela, dnia 3.3.2021 r. COM(2021) 101 final, dostępny na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0101>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



życie osób z niepełnosprawnościami w perspektywie do 2030 r. oraz obejmuje działania dotyczące m.in. dostępności, korzystania z praw obywatelskich, niezależnego życia, zatrudnienia, edukacji, ochrony socjalnej, zdrowia, kultury i sportu.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem strategia ma znaczenie pomocnicze i kontekstowe. Może stanowić ważny punkt odniesienia przy projektowaniu rozwiązań organizacyjnych służących przeciwdziałaniu wykluczeniu osób starszych, osób z niepełnosprawnościami oraz osób ze szczególnymi potrzebami. Ma to znaczenie zwłaszcza dlatego, że wraz z wiekiem mogą pojawiać się ograniczenia funkcjonalne, sensoryczne, zdrowotne lub cyfrowe, które wpływają na możliwość pełnego uczestnictwa w środowisku pracy.

Strategia podkreśla, że osoby z niepełnosprawnościami powinny mieć zapewnione równe szanse, możliwość samodzielnego życia, dostępność środowiska fizycznego i cyfrowego, dostęp do edukacji, uczenia się przez całe życie oraz zatrudnienia na równych zasadach z innymi osobami. W tym zakresie dokument może wspierać taki model zarządzania wiekiem, który nie ogranicza się do ochrony pracowników starszych przed dyskryminacją, lecz obejmuje również aktywne usuwanie barier organizacyjnych, komunikacyjnych, technologicznych i kompetencyjnych.

Istotne znaczenie ma także powiązanie strategii z dostępnością. Komisja wskazuje, że dostępność jest warunkiem korzystania z praw, autonomii i równości. W praktyce oznacza to, że środowisko pracy, narzędzia cyfrowe, kanały komunikacji, materiały szkoleniowe, systemy HR, platformy e-learningowe i procedury wewnętrzne powinny być projektowane w sposób możliwie dostępny dla różnych grup użytkowników. Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to potrzebę uwzględniania nie tylko wieku jako cechy chronionej, ale również skutków zdrowotnych, poznawczych, sensorycznych lub technologicznych, które mogą wpływać na sytuację pracownika.

Strategia zwraca również uwagę na znaczenie zatrudnienia i umiejętności. Podkreśla potrzebę zwiększania udziału osób z niepełnosprawnościami w rynku pracy, zapewniania godnych warunków pracy, rozwijania kompetencji oraz dostępu do edukacji i szkoleń. W kontekście age management może to uzasadniać wprowadzanie rozwiązań wspierających reskilling, upskilling, lifelong learning, elastyczną organizację pracy, dostosowanie stanowisk pracy oraz przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu pracowników starszych lub osób o szczególnych potrzebach.

Znaczenie Europejskiej strategii na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030 dla standardu pracodawcy w odniesieniu do zarządzania wiekiem:

Kierunek strategii	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
dostępność jako warunek uczestnictwa	realny udział w pracy, komunikacji, szkoleniach i korzystaniu z narzędzi organizacyjnych	dostępne procedury, narzędzia cyfrowe, materiały szkoleniowe i kanały komunikacji
pełny udział osób z niepełnosprawnościami	przeciwdziałanie wykluczeniu osób starszych, osób z ograniczeniami funkcjonalnymi i osób wymagających dostosowań	identyfikacja barier, dostosowanie stanowisk, wsparcie organizacyjne, dostęp do szkoleń i awansu
dostępność cyfrowa	ograniczanie barier w cyfrowym środowisku pracy	dostępne systemy HR, intranet, aplikacje pracownicze, platformy e-



Kierunek strategii	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
		learningowe i narzędzia komunikacji
zatrudnienie i godne warunki pracy	utrzymanie aktywności zawodowej osób z ograniczeniami zdrowotnymi lub funkcjonalnymi	elastyczna organizacja pracy, dostosowanie stanowisk, przeciwdziałanie dyskryminacji, wsparcie powrotów i kontynuacji pracy
edukacja, umiejętności i lifelong learning	utrzymanie aktualności kwalifikacji i przeciwdziałanie wykluczeniu kompetencyjnemu	szkolenia, reskilling, upskilling, walidacja kompetencji, dostęp do rozwoju dla pracowników 50+/60+
równe traktowanie i niedyskryminacja	ograniczanie stereotypów dotyczących wieku, sprawności, zdrowia i zdolności do pracy	neutralne kryteria rekrutacji, awansu, oceny pracy, dostępu do szkoleń i zmiany stanowiska
niezależność i autonomia	wzmacnianie samodzielności pracowników w korzystaniu z narzędzi, informacji i procedur	jasne procedury, prosta komunikacja, dostępne narzędzia, możliwość samodzielnej obsługi systemów pracowniczych
indywidualizacja wsparcia i racjonalne usprawnienia	ocena potrzeb konkretnego pracownika zamiast automatycznych założeń dotyczących wieku lub niepełnosprawności	konsultowanie potrzeb, dobór adekwatnych dostosowań, modyfikacja stanowiska, zakresu zadań lub organizacji pracy
przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu	ograniczanie ryzyka marginalizacji pracowników o niższych kompetencjach cyfrowych	szkolenia cyfrowe, instrukcje, helpdesk, reverse mentoring, stopniowe wdrażanie nowych technologii
programowy charakter strategii	kontekst	

Europejska strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami 2021–2030 powinna zostać uwzględniona w standardzie zarządzania wiekiem jako dokument pomocniczy i kierunkowy. Jej znaczenie polega przede wszystkim na powiązaniu dostępności, równego traktowania, zatrudnienia, rozwoju kompetencji i przeciwdziałania wykluczeniu. W kontekście pracodawców strategia może wzmacniać rekomendację, aby standard zarządzania wiekiem obejmował nie tylko kwestie wieku metrykalnego, ale również ograniczenia funkcjonalne, zdrowotne, sensoryczne i cyfrowe, które mogą wpływać na aktywność zawodową pracowników w różnych etapach życia.

4.3. Dokumenty krajowe

4.3.1. Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo – Uczestnictwo – Solidarność

Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo – Uczestnictwo – Solidarność jest jednym z najważniejszych krajowych dokumentów programowych dla analizy ageingu. Dokument został przyjęty



uchwałą nr 161 Rady Ministrów z 26 października 2018 r. i obowiązuje od 1 grudnia 2018 r. ¹⁵

Dokument wskazuje, że aktywność zawodowa osób starszych jest dosyć niska, a wpływ na to mają w pierwszej kolejności przechodzenie na emeryturę, a w drugiej choroby lub niepełnosprawność. Zauważono również, że osoby starsze charakteryzują się niską aktywnością edukacyjną, zarówno w kształceniu formalnym jak i nieformalnym. W związku z powyższym wskazano, że należy zwrócić szczególną uwagę na takie obszary dotyczące ogółu starszych osób jak tworzenie warunków umożliwiających wykorzystanie potencjału osób starszych jako aktywnych uczestników rynku pracy, dostosowanych do możliwości psychofizycznych oraz sytuacji rodzinnej, a także na promocję zdrowia, profilaktykę chorób, dostęp do diagnostyki, leczenia i rehabilitacji. Istotne jest również tworzenie warunków do solidarności i integracji międzypokoleniowej. Działania edukacyjne powinny być prowadzone z udziałem kadr medycznych i opiekuńczych oraz obejmować osoby na różnych etapach życia, od najmłodszych pokoleń po osoby starsze, przy czym szczególne znaczenie należy przypisać edukacji seniorów. W polityce wskazano, że kształtowanie pozytywnego postrzegania starości w społeczeństwie powinno być realizowane m.in. poprzez przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, tj. ageizmowi. Adresatami tych działań są pracodawcy i pracownicy oraz przedsiębiorcy w zakresie znaczenia osób starszych jako pracowników.

Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców w takim znaczeniu jak przepisy ustaw czy rozporządzeń, ale ma istotne znaczenie jako krajowy punkt odniesienia dla polityki senioralnej, aktywnego starzenia się, przeciwdziałania wykluczeniu i wykorzystania potencjału osób starszych. Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem jest to dokument ważny przede wszystkim dlatego, że pokazuje starzenie się społeczeństwa jako zjawisko wymagające działań systemowych, obejmujących nie tylko opiekę i bezpieczeństwo socjalne, ale również aktywność społeczną, zawodową, edukacyjną i obywatelską osób starszych.

Dla standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie ma to, że dokument zakłada propagowanie wśród pracodawców zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR), które mają oddziaływać i poprawiać sytuację grup pracowników szczególnie narażonych na dyskryminację na rynku pracy, w tym osób starszych. Działania te mogą być realizowane poprzez zapewnienie godziwego dochodu za wykonywaną pracę, ułatwień dotyczących rozwoju zawodowego oraz kształtowania dobrych relacji społecznych w miejscu pracy. Pracodawcy powinni uwzględniać założenia srebrnej gospodarki w politykach zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności przez świadome zarządzanie wiekiem, wykorzystywanie potencjału pracowników dojrzałych, przeciwdziałanie stereotypom związanym z wiekiem oraz tworzenie warunków sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej. Może się to odbywać poprzez wprowadzenie elastycznych form pracy (m.in. niepełnego etatu, telepracy, pracy zdalnej) oraz zapewnienie dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej, w tym opieki podstawowej, specjalistycznej, świadczeń rehabilitacyjnych i profilaktycznych, zarówno w zakresie zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. Istotne znaczenie ma przy tym propagowanie wiedzy w obszarze możliwości wykorzystania ICT (aplikacji, systemów, urządzeń) do wsparcia profilaktyki chorób i poprawy jakości życia.

Istotne jest także to, że dokument obejmuje diagnozę sytuacji osób starszych, w tym sytuację demograficzną Polski oraz przewidywane zmiany liczby i struktury ludności w wieku 60 lat lub więcej w

¹⁵ Uchwała nr 161 Rady Ministrów z dnia 26 października 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. BEZPIECZEŃSTWO - UCZESTNICTWO – SOLIDARNOŚĆ, dostępna pod adresem: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20180001169>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



perspektywie do 2050 r. Z punktu widzenia pracodawców oznacza to potrzebę uwzględniania starzenia się zasobów pracy w planowaniu zatrudnienia, sukcesji, rozwoju kompetencji i organizacji pracy. Standard zarządzania wiekiem powinien więc obejmować nie tylko działania interwencyjne wobec pojedynczych pracowników, ale również regularną analizę struktury wieku, kompetencji i ryzyk kadrowych.

Poniższa tabela pokazuje możliwe przełożenie dokumentu na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek Polityki	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
Aktywność osób starszych na rynku pracy	wykorzystanie potencjału pracowników starszych i przeciwdziałanie wycofywaniu z aktywności	planowanie późnej kariery, możliwość dalszej pracy, role eksperckie, mentoring
Pozytywne postrzeganie starości	przeciwdziałanie stereotypom i ageizmowi	neutralna wiekowo komunikacja, rekrutacja i awans; reagowanie na stereotypy dotyczące wieku
Zmiany demograficzne	starzenie się zasobów pracy jako ryzyko organizacyjne	audyt wieku i kompetencji, planowanie sukcesji, analiza luk kadrowych
Aktywność edukacyjna i społeczna	potrzeba utrzymywania kompetencji i uczestnictwa	szkolenia 50+/60+, reskilling, upskilling, walidacja doświadczenia
Zdrowie i samodzielność	utrzymanie zdolności do pracy	ergonomia, profilaktyka zdrowotna, ocena obciążeń, dostosowanie stanowisk
Solidarność międzypokoleniowa	współpraca różnych grup wiekowych	mentoring, reverse mentoring, transfer wiedzy, zespoły międzypokoleniowe

Polityka społeczna wobec osób starszych 2030 powinna być traktowana jako podstawowy krajowy dokument senioralny dla standardu zarządzania wiekiem. Nie tworzy ona samodzielnych obowiązków pracodawców, ale wyznacza ważne tło programowe: aktywność osób starszych, przeciwdziałanie stereotypom, wykorzystanie potencjału osób dojrzałych, solidarność międzypokoleniową oraz konieczność dostosowania polityk publicznych do zmian demograficznych.

4.3.2. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 - część ogólna i szczegółowa

Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU 2030) jest jednym z najważniejszych krajowych dokumentów programowych dla standardu zarządzania wiekiem, zwłaszcza w części dotyczącej uczenia się przez całe życie, rozwoju kompetencji dorosłych, reskillingu, upskillingu, walidacji umiejętności oraz przeciwdziałania dezaktualizacji kwalifikacji. Strategia składa się z dwóch części: części ogólnej, przyjętej uchwałą Rady Ministrów nr 12/2019 z 25 stycznia 2019 r.¹⁶, oraz części szczegółowej, przyjętej uchwałą

¹⁶ Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część ogólna), dostęp na stronie: <https://efs-archiwum.men.gov.pl/wp-content/uploads/2019/08/Zintegrowana-Strategia-Umiejętności-2030-część-ogólna.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



Rady Ministrów nr 195/2020 z 28 grudnia 2020 r.¹⁷

Część ogólna wyznacza główne priorytety i kierunki działań, skupiając się na edukacji formalnej, pozaformalnej i efektach kształcenia. Odnosi się do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, czyli części krajowego systemu kwalifikacji, która porządkuje zasady opisywania, włączania, rejestrowania, certyfikowania i zapewniania jakości kwalifikacji. System ten określa m.in., jak opisywać kwalifikacje, jak przypisywać im poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji, jak wpisywać je do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji oraz według jakich standardów potwierdzać ich uzyskanie.

W dokumencie wskazano, że zestaw umiejętności warunkujących powodzenie na rynku pracy obejmuje umiejętności cyfrowe, w zakresie gotowości do uczenia się, myślenia krytycznego, rozwiązywania problemów, pracy zespołowej, czy adaptacji do nowych warunków. Wynika to z szybkiej dezaktualizacji posiadanych umiejętności i rosnącego zapotrzebowania na nowe, a także zwiększenia nacisku na te umiejętności, które trudniej jest poddać procesowi automatyzacji.

Zintegrowana Strategia Umiejętności ma w szczególności wyznaczać ramy służące zapewnieniu równego dostępu do informacji o zasobach umiejętności i zapotrzebowaniu na nie, doradztwa edukacyjnego i zawodowego oraz do ofert edukacyjnych i szkoleniowych związanych z rozwojem umiejętności, a także zwiększeniu aktywności edukacyjnej i zawodowej zwłaszcza wśród osób o niskich umiejętnościach lub narażonych na wykluczenie społeczne.

Została ona opracowana m.in. z uwzględnieniem wymogów wynikających z Umowy Partnerstwa, celów dokumentu „Perspektywa uczenia się przez całe życie” oraz rekomendacji OECD Skills Strategy Poland. Część szczegółowa była przygotowana także z uwzględnieniem założeń Nowego Europejskiego Programu na rzecz Umiejętności. To istotne, ponieważ dokument łączy polską politykę kompetencyjną z europejskim kierunkiem dotyczącym lifelong learning, podnoszenia kwalifikacji dorosłych i dostosowywania umiejętności do potrzeb rynku pracy.

Z perspektywy zarządzania wiekiem szczególne znaczenie ma przyjęcie założenia, że rozwój umiejętności dotyczy całego życia, a nie wyłącznie edukacji szkolnej lub początkowego etapu kariery. W standardzie pracodawcy powinno się to przekładać na niedyskryminacyjny dostęp do szkoleń, diagnozę luk kompetencyjnych, indywidualne ścieżki rozwoju, walidację doświadczenia zawodowego oraz planowanie reskillingu i upskillingu także wobec pracowników 50+/60+. Pracownik dojrzały nie powinien być wyłączany z procesów rozwojowych tylko dlatego, że zbliża się do wieku emerytalnego albo posiada długi staż pracy.

Część szczegółowa zwraca uwagę na konieczność rozwijania i wykorzystywania umiejętności pracowników w miejscu pracy. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ma być nierozdzielnie związane z planowaniem rozwoju pracowników, ich doskonaleniem zawodowym oraz monitorowaniem tego rozwoju. Powinno się to odbywać poprzez zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym, rodzinnym, a także umożliwienie pracownikowi utożsamiania się z jego miejscem pracy. Dokument wskazuje silną potrzebę zastosowania wysokoefektywnych praktyk pracy (ang. high performance work practices – HPWP), między innymi poprzez zwiększenie uczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji dotyczących

¹⁷ Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa), dostępna na stronie: <https://www.gov.pl/attachment/d878ece0-503d-4b91-a9a1-68e8b3c9a375>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



organizacji pracy i zarządzania.

Strategia ma również znaczenie dla przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu. Część szczegółowa ZSU 2030 wskazuje na działania realizujące zalecenia Rady UE dotyczące rozwoju umiejętności cyfrowych oraz wyposażania pracowników w umiejętności odpowiadające potrzebom rynku pracy, zwłaszcza przez kształcenie i szkolenie dorosłych. Dla standardu age management oznacza to, że kompetencje cyfrowe powinny być traktowane jako element utrzymania zatrudnialności pracowników dojrzałych, a nie jako obszar zarezerwowany dla młodszych pracowników lub stanowisk typowo technologicznych.

Istotny jest także aspekt walidacji i uznawania umiejętności. ZSU 2030, jako dokument powiązany z systemem kwalifikacji i polityką uczenia się przez całe życie, wspiera podejście, w którym liczą się rzeczywiste efekty uczenia się, niezależnie od tego, czy zostały nabyte w edukacji formalnej, pracy zawodowej, szkoleniach, czy praktyce organizacyjnej. Dla pracowników z dłuższym stażem jest to szczególnie ważne, ponieważ ich kompetencje często mają charakter praktyczny, ekspercki i wynikają z wieloletniego doświadczenia zawodowego. Standard zarządzania wiekiem powinien więc obejmować rozpoznawanie i wykorzystywanie doświadczenia, role mentorskie, transfer wiedzy oraz możliwość formalnego potwierdzania kompetencji.

ZSU 2030 jest również ważna dla pracodawców jako dokument wspierający bardziej systemowe podejście do zarządzania kompetencjami. Strategia uwzględnia zapotrzebowanie na określone umiejętności, ich dostępność, przewidywanie potrzeb kompetencyjnych, rozwój umiejętności, dostosowywanie ich do potrzeb rynku pracy i gospodarki oraz system zarządzania i koordynacji. W standardzie pracodawcy można przełożyć to na obowiązek regularnej diagnozy kompetencji, analizę stanowisk zagrożonych dezaktualizacją kwalifikacji, planowanie sukcesji, monitorowanie udziału różnych grup wiekowych w szkoleniach i budowanie kultury uczenia się w organizacji.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek ZSU 2030	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
uczenie się przez całe życie	rozwój kompetencji przez cały okres aktywności zawodowej	dostęp pracowników 50+/60+ do szkoleń, reskillingu i upskillingu
kształcenie i szkolenie dorosłych	przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji	indywidualne ścieżki rozwoju, szkolenia dopasowane do poziomu wyjściowego
umiejętności cyfrowe	przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu	szkolenia cyfrowe, wsparcie przy wdrażaniu nowych narzędzi, reverse mentoring
przewidywanie potrzeb kompetencyjnych	przygotowanie organizacji na zmiany technologiczne i demograficzne	audyt kompetencji, planowanie sukcesji, analiza luk kompetencyjnych
walidacja umiejętności	uznawanie kompetencji zdobytych w praktyce	potwierdzanie doświadczenia, role eksperckie, mentoring, transfer wiedzy
dopasowanie umiejętności do rynku pracy	utrzymanie zatrudnialności pracowników dojrzałych	przekwalifikowanie, zmiana ról, rozwój kompetencji przyszłości
koordynacja polityki	systemowe podejście do rozwoju	spójna polityka szkoleniowa i



Kierunek ZSU 2030	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
umiejętności	kompetencji	monitorowanie udziału grup wiekowych w szkoleniach

Zintegrowaną Strategię Umiejętności 2030 należy zatem traktować jako kluczowy krajowy dokument dla tej części standardu zarządzania wiekiem, która dotyczy kompetencji, uczenia się przez całe życie i utrzymania zatrudnialności. Dokument nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawców, ale bardzo silnie uzasadnia potrzebę wyjścia poza minimalne obowiązki kodeksowe i zaprojektowania realnej polityki rozwoju kompetencji pracowników dojrzałych. Sama realizacja ZSU 2030 polega natomiast na organizowaniu różnorodnych działań o zasięgu ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym, zgodnych z określonymi w strategii Kierunkami działań, takimi jak upowszechnianie założeń i celów potwierdzania efektów wcześniejszego uczenia się, czy włączanie pracodawców w proces walidacji.

4.3.3. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 jest kolejnym kluczowym dokumentem programowym dla standardu zarządzania wiekiem. Została przyjęta uchwałą nr 184/2020 Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 2020 r. i obejmuje okres do 2030 r.¹⁸ Jej głównymi celami szczegółowymi są podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli, w tym cyfrowych, poprawa zdrowia obywateli, wzrost i poprawa wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego na rynku pracy, a także redukcja wykluczenia społecznego.

Pierwszy cel strategii odnosi się do sfery uczenia się obywateli, przede wszystkim w miejscu pracy lub w ścisłym związku z pracą, ale także w różnych instytucjach angażujących obywateli poza pracą oraz w środowisku skomputeryzowanym. Strategia wskazuje przy tym na potrzebę kształtowania kompetencji sprzyjających innowacyjności i zwraca uwagę na niezbędność udziału samych pracodawców w przygotowaniu pracowników do konkretnych ról zawodowych.

Drugim celem jest szeroko rozumiane zdrowie społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem chorób cywilizacyjnych i zdrowia psychicznego. Strategia wskazuje na konieczność działań na rzecz utrzymania obywateli w dobrym zdrowiu w celu wydłużenia ich aktywności na rynku pracy, upowszechnienia i wzmocnienia działań profilaktycznych oraz popularyzacji kultury bezpieczeństwa i zdrowego stylu życia, a także poprawa dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej.

Strategia dotycząca wzrostu i poprawy wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego na rynku pracy odnosi się ściśle do kontekstu starzenia się społeczeństwa. Celem działań realizowanych w tym obszarze powinno być umożliwienie wydłużenia okresu aktywności zawodowej i zapewnienie lepszej jakości kapitału ludzkiego w maksymalnie wielu obszarach (m.in. zdrowia, wykształcenia i kompetencji), a także zapewnienie odpowiednich, dostosowanych do możliwości psychofizycznych starszych pracowników, warunków pracy. Dokument wskazuje również, że ważne jest rozwijanie nowych gałęzi gospodarki, przede wszystkim tzw. srebrnej gospodarki oraz form gospodarowania w ramach koncepcji ekonomii społecznej i solidarnej, czyli kreowanie rynku usług i produktów nastawionych na potrzeby starzejącej się populacji. Kluczową rolę ma odgrywać aktywizacja osób 50+, w tym w szczególności kobiet, poprzez promowanie elastycznych zasad czasu pracy, a także upowszechnienie możliwości pracy w niepełnym

¹⁸ Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, dostępna na stronie: <https://www.gov.pl/attachment/1f26c734-51d1-436b-9954-6938994ca46c>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



wymiarze czasu pracy.

Redukcja wykluczenia społecznego wymaga z kolei podjęcia specjalnych, wielorakich i zróżnicowanych działań. Dokument wskazuje na potrzebę rozwijania modelu aktywności społecznej i zawodowej osób starszych, obejmującego zarówno działania prozdrowotne, jak i pogłębianie wiedzy o procesach starzenia. W tym kontekście istotne jest promowanie zdrowego stylu życia i aktywności fizycznej wśród pracowników, ponieważ może to sprzyjać wydłużeniu aktywności zawodowej oraz utrzymaniu dobrego stanu zdrowia. Dokument akcentuje również znaczenie badań nad starzeniem się i sytuacją osób starszych, w tym badań pozwalających lepiej ocenić zależność między aktywnością zawodową, społeczną i obywatelską osób 50+ a zdrowym starzeniem się.

Dokument ma duże znaczenie jako krajowa rama strategiczna dla polityki rynku pracy, kompetencji, zdrowia, edukacji, aktywności zawodowej i odpowiedzi na wyzwania demograficzne. Z perspektywy projektu „Czas na Ageing!” jest istotny dlatego, że zarządzanie wiekiem nie powinno być traktowane wyłącznie jako działanie antydyskryminacyjne wobec pracowników starszych, lecz jako element szerszej polityki rozwoju kapitału ludzkiego przez cały cykl życia. Dla pracodawców oznacza to potrzebę takiego projektowania polityk HR, aby pracownicy dojrzały nie byli wyłączeni z działań rozwojowych, szkoleniowych i organizacyjnych tylko z powodu wieku albo zbliżania się do emerytury.

Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek Strategii	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
rozwój kapitału ludzkiego	traktowanie pracowników dojrzałych jako zasobu organizacji	polityka HR uwzględniająca pracowników w różnym wieku
kompetencje i kwalifikacje	przeciwdziałanie dezaktualizacji kompetencji	reskilling, upskilling, szkolenia cyfrowe, walidacja doświadczenia
aktywność zawodowa	utrzymywanie zatrudnialności i dłuższej obecności na rynku pracy	planowanie późnej kariery, zmiana ról, elastyczna organizacja pracy
zdrowie	zdolność do pracy jako warunek aktywności zawodowej	profilaktyka zdrowotna, ergonomia, ocena obciążeń, dostosowanie stanowisk
spójność społeczna	przeciwdziałanie wykluczeniu i nierównościom	neutralna wiekowo rekrutacja, równe traktowanie, dostęp do szkoleń
wyzwania demograficzne	starzenie się zasobów pracy i ryzyko utraty wiedzy	audyt wieku, planowanie sukcesji, mentoring, transfer wiedzy

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 stanowi ważny krajowy punkt odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ wskazuje, że rozwój kompetencji, zdrowie i aktywność zawodowa są warunkami pełnego wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego. Dokument nie nakłada bezpośrednich obowiązków na pracodawców, ale uzasadnia rozwijanie standardu organizacyjnego ponad minimum ustawowe, zwłaszcza w zakresie uczenia się przez całe życie, przeciwdziałania dezaktualizacji kwalifikacji, profilaktyki zdrowotnej, planowania późnej kariery oraz wykorzystywania doświadczenia pracowników dojrzałych w organizacji.

4.3.4. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026



Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026 (KPDZ) ma istotne znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ dotyczy jednego z kluczowych obszarów ageingu, tj. utrzymywania aktywności zawodowej i zwiększania jakości zatrudnienia. Dokument został ustanowiony uchwałą nr 167 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2024 r.¹⁹ i określa sytuację na rynku pracy oraz kierunki najważniejszych interwencji w obszarze zatrudnienia. Jego celem głównym jest wzrost aktywności zawodowej i wzrost poziomu dobrej jakości zatrudnienia w Polsce.

Znaczenie KPDZ dla zarządzania wiekiem wynika przede wszystkim z diagnozy wyzwań rynku pracy. Dokument wskazuje m.in. na niedostateczne zasoby pracy w warunkach starzenia się społeczeństwa, niedopasowanie kwalifikacji części społeczeństwa do potrzeb rynku pracy i nowych wyzwań, zmieniające się oczekiwania wobec publicznych służb zatrudnienia oraz potrzebę wzmacniania dialogu społecznego. Z perspektywy pracodawców oznacza to, że zarządzanie wiekiem powinno być traktowane nie tylko jako element polityki antydyskryminacyjnej, ale również jako odpowiedź na niedobory kadrowe, ryzyko utraty kompetencji oraz potrzebę dłuższego utrzymywania pracowników w aktywności zawodowej.

Dla standardu zarządzania wiekiem szczególnie ważne są cele szczegółowe KPDZ dotyczące zwiększenia dostępności zasobów kadrowych, wspierania przedsiębiorców w tworzeniu i utrzymywaniu miejsc pracy, dostosowania kwalifikacji i umiejętności do zmian technologicznych, ekonomicznych i społecznych, modernizacji publicznych służb zatrudnienia oraz doskonalenia regulacji prawa pracy i dialogu społecznego w związku ze zmianami technologicznymi ekonomicznymi i społecznymi. W szczególności należy zwrócić uwagę na pierwszy z nich dotyczący realizacji wsparcia w zatrudnieniu grup szczególnie wrażliwych na rynku pracy. Celem kierunkowym jest natomiast wspieranie osób starszych w dłuższym pozostawaniu na rynku pracy, m.in. w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, a także poprawa ich warunków pracy. Natomiast ostatni cel szczegółowy zwraca uwagę na dużą rolę Państwowej Inspekcji Pracy oraz uczestnictwa pracowników w organizacjach zawodowych.

W treści KPZD w zakresie rozwoju umiejętności dorosłych odniesiono się również do mechanizmu indywidualnych rachunków szkoleniowych wynikającego z omówionego wyżej Zalecenia Rady z 16 czerwca 2022 r. w sprawie indywidualnych rachunków szkoleniowych. W momencie sporządzania tej opinii prace nad instrumentem indywidualnych rachunków szkoleniowych są już bardziej zaawansowane niż wskazano w dokumencie. Obecnie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła nabór w ramach pilotażu Indywidualnych Kont Rozwojowych (IKR), finansowanego z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027. Nabór został uruchomiony 31 marca 2026 r., a składanie wniosków rozpoczęło się 4 maja 2026 r. Pilotaż ma służyć wsparciu osób dorosłych w aktywności edukacyjnej przez dofinansowanie podnoszenia kompetencji lub nabywania kwalifikacji zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie. Wsparcie ma być realizowane przez wybranych operatorów, którzy będą finansować usługi rozwojowe za pośrednictwem Bazy Usług Rozwojowych. Projekt obejmuje m.in. aktywną rekrutację uczestników, działania motywacyjne, przygotowanie indywidualnych planów rozwoju, finansowanie usług rozwojowych oraz monitoring usług szkoleniowych. Z perspektywy monitoringu prawnego oznacza to, że indywidualne rachunki szkoleniowe nie funkcjonują jeszcze jako powszechny, ustawowy instrument dostępny dla wszystkich osób dorosłych, ale są testowane w formule pilotażowej jako Indywidualne Konta Rozwojowe. Jest to istotne dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ instrument ten może w przyszłości wspierać rozwój kompetencji osób dorosłych, reskilling, upskilling oraz przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji, w tym u pracowników dojrzałych.

¹⁹ Uchwała nr 167 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2024 r. w sprawie ustanowienia Krajowego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024 – 2026, dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20240001108/O/M20241108.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie dokumentu na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek wynikający z KPDZ 2024–2026	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
wzrost aktywności zawodowej i jakości zatrudnienia	utrzymywanie aktywności zawodowej osób w różnym wieku, w tym pracowników dojrzałych	neutralna wiekowo rekrutacja, przeciwdziałanie wykluczeniu z rynku pracy, planowanie późnej kariery
zwiększenie dostępności zasobów kadrowych	lepsze wykorzystanie potencjału pracowników z dłuższym stażem w warunkach starzenia się społeczeństwa	audyt struktury wieku, retencja, zmiana ról, mentoring, transfer wiedzy, planowanie sukcesji
dostosowanie kwalifikacji i umiejętności do zmian technologicznych, ekonomicznych i społecznych	dezaktualizacji kompetencji, w tym kompetencji cyfrowych	reskilling, upskilling, szkolenia cyfrowe, diagnoza luk kompetencyjnych, walidacja doświadczenia
wspieranie tworzenia i utrzymywania miejsc pracy	ograniczanie ryzyka bierności zawodowej i przedwczesnego wycofywania się z pracy	dostosowanie organizacji pracy, działania prozdrowotne, elastyczne formy pracy, ścieżki rozwoju dla pracowników dojrzałych
wsparcie osób wymagających szczególnej pomocy na rynku pracy	przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu osób napotykających bariery w zatrudnieniu	współpraca z urzędami pracy, doradztwo zawodowe, dostosowane procesy rekrutacji i wdrożenia
modernizacja publicznych służb zatrudnienia	lepszy dostęp do usług rynku pracy, pośrednictwa, doradztwa i szkoleń	korzystanie z instrumentów aktywizacji, szkoleń, pośrednictwa pracy i wsparcia przekwalifikowania
uwzględnienie niedoborów kadrowych i kompetencyjnych	konieczność długoterminowego planowania zatrudnienia i zabezpieczenia kompetencji krytycznych	mapowanie kompetencji, planowanie zastępstw, dokumentowanie wiedzy, sukcesja, mentoring
wzmacnianie dialogu społecznego i doskonalenie prawa pracy	tworzenie rozwiązań odpowiadających na rzeczywiste potrzeby pracowników i rynku pracy	konsultowanie polityk HR, polityki antidyskryminacyjne, szkoleniowe i BHP uwzględniające wiek

KPDZ stanowi ważny dokument kierunkowy dla polityki rynku pracy. Dokument wzmacnia argument, że w warunkach starzenia się społeczeństwa i niedoborów kadrowych pracodawcy powinni aktywnie wykorzystywać potencjał pracowników dojrzałych, zapewniać im dostęp do rozwoju kompetencji oraz projektować organizację pracy w sposób sprzyjający dłuższej i dobrej jakości aktywności zawodowej. Jednym z działań wyraźnie przewidzianych w Krajowym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026 jest wspieranie osób starszych w dłuższym pozostawaniu na rynku pracy, m.in.: w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, a także poprawa ich warunków pracy, za które odpowiedzialne są publiczne służby zatrudnienia (PSZ).



4.3.5. Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.

Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r. to krajowy dokument strategiczny przyjęty uchwałą nr 196/2021 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2021 r.²⁰ Dokument stanowi kontynuację wcześniejszego „Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020”, ale obejmuje cały system ochrony zdrowia, a nie tylko kwestie związane ze środkami europejskimi.

Dokument nie ustanawia bezpośrednich obowiązków pracodawców w zakresie zarządzania wiekiem, ale ma znaczenie pomocnicze dla tej części standardu, która dotyczy zdrowia, profilaktyki, utrzymywania zdolności do pracy oraz przeciwdziałania wcześniejszej dezaktywacji zawodowej. Z perspektywy projektu „Czas na Ageing!” istotne jest to, że starzenie się pracowników nie może być analizowane wyłącznie przez pryzmat wieku, kompetencji lub ochrony przed dyskryminacją. Równie ważnym elementem jest stan zdrowia, dostęp do profilaktyki, ergonomia i możliwość wykonywania pracy w warunkach, które nie przyspieszają utraty zdolności do pracy.

Strategia obejmuje m.in. przegląd systemu ochrony zdrowia w Polsce, w tym sytuację demograficzno-epidemiologiczną ludności. Już sam ten zakres pokazuje, że zdrowie publiczne i zmiany demograficzne są ze sobą ściśle powiązane. Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to potrzebę uwzględnienia w politykach pracodawców profilaktyki zdrowotnej, monitorowania obciążeń stanowiskowych i działań ograniczających ryzyko wcześniejszego wycofania się pracowników z aktywności zawodowej z powodów zdrowotnych.

Znaczenie dokumentu dla pracodawców jest więc pośrednie, ale praktyczne. Standard zarządzania wiekiem powinien przewidywać rozwiązania służące utrzymaniu zdolności do pracy: ocenę ryzyka zawodowego z uwzględnieniem realnych obciążeń fizycznych i psychicznych, działania ergonomiczne, profilaktykę chorób związanych z charakterem pracy, wsparcie zdrowia psychicznego, organizację pracy ograniczającą nadmierne przeciążenia oraz dostosowanie stanowiska albo zakresu obowiązków, jeżeli jest to uzasadnione stanem zdrowia i charakterem pracy.

Dokument może być szczególnie użyteczny przy formułowaniu tych elementów standardu, które dotyczą zdrowego starzenia się w zatrudnieniu. Zwrócono w nim uwagę na konieczność edukacji zdrowotnej, monitorowania zagrożeń w miejscach pracy, poprawy warunków środowiskowych oraz redukcji ryzyk zdrowotnych. Istotne znaczenie ma również medycyna pracy jako instrument ograniczania negatywnego wpływu pracy na zdrowie oraz zapewnienie profilaktycznej opieki zdrowotnej nad osobami pracującymi. W tym zakresie podkreśla się rolę badań wstępnych, okresowych i kontrolnych przewidzianych w Kodeksie pracy, które pozwalają na systematyczną ocenę stanu zdrowia pracowników oraz identyfikację czynników szkodliwych wynikających z warunków pracy. Celem nie jest tworzenie odrębnego reżimu dla pracowników starszych, lecz budowanie środowiska pracy, które pozwala pracownikom w różnym wieku możliwie długo utrzymać sprawność, zdrowie i produktywność. W tym ujęciu standard age management powinien łączyć działania z obszaru prawa pracy, BHP, profilaktyki zdrowotnej i organizacji pracy.

²⁰ Załącznik do uchwały nr 196/2021 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2021 r. - Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r. <https://www.gov.pl/attachment/4a9bd160-e052-4a52-8fd4-b7c546d556f8>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



Poniższa tabela ilustruje możliwe przełożenie dokumentu na standard zarządzania wiekiem:

Kierunek dokumentu	Znaczenie dla age management	Przełożenie na standard pracodawcy
zdrowie publiczne i sytuacja demograficzno-epidemiologiczna	starzenie się populacji i wzrost znaczenia zdrowia jako warunku aktywności zawodowej	uwzględnianie zdrowia i wieku w planowaniu polityk HR, BHP i profilaktyki
profilaktyka i dostęp do świadczeń zdrowotnych	ograniczanie ryzyka wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej	działania profilaktyczne, badania, edukacja zdrowotna, wsparcie zdrowia psychicznego
utrzymanie sprawności i samodzielności	zachowanie zdolności do pracy przez dłuższy czas	ergonomia, dostosowanie stanowisk, ograniczanie przeciążeń
jakość i dostępność systemu ochrony zdrowia	zewnętrzne otoczenie wpływające na aktywność zawodową	uwzględnianie absencji, powrotów do pracy po chorobie i potrzeb rehabilitacyjnych
zmiany demograficzne	większe znaczenie pracowników dojrzałych w zasobach pracy	planowanie późnej kariery, profilaktyka zdrowotna, przeciwdziałanie wypychaniu z rynku pracy

Zdrowa Przyszłość powinna być traktowana jako dokument pomocniczy dla standardu zarządzania wiekiem, przede wszystkim w obszarze zdrowia i utrzymania zdolności do pracy. Nie jest to dokument stricte pracowniczy ani antydyskryminacyjny, ale dobrze uzasadnia, że standard age management powinien obejmować także profilaktykę zdrowotną, ergonomię, BHP, zdrowie psychiczne, dostosowanie stanowisk pracy oraz działania ograniczające ryzyko wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej.

4.4. Podsumowanie

Podsumowując, analizowane dokumenty unijne i krajowe nie tworzą jednolitego, prawnie wiążącego modelu zarządzania wiekiem u pracodawców. Mają jednak istotne znaczenie jako źródło kierunków, wartości i standardów miękkich, które mogą zostać wykorzystane przy projektowaniu standardu age management w organizacjach. Wspólnym elementem tych dokumentów jest odejście od postrzegania starzenia się wyłącznie jako zagadnienia emerytalnego lub opiekuńczego. Starzenie się społeczeństwa jest przedstawiane szerzej, tj. jako wyzwanie dla rynku pracy, systemu kwalifikacji, zdrowia publicznego, organizacji pracy, dialogu społecznego i rozwoju gospodarczego.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że standard zarządzania wiekiem powinien opierać się na kilku powtarzających się filarach: przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na wiek, utrzymywaniu aktywności zawodowej pracowników dojrzałych, rozwoju kompetencji przez całe życie, zapobieganiu dezaktualizacji kwalifikacji, profilaktyce zdrowotnej, dostosowaniu warunków pracy, transferze wiedzy oraz współpracy międzypokoleniowej. Szczególne znaczenie mają dokumenty dotyczące lifelong learning, reskillingu, upskillingu, walidacji kompetencji oraz kompetencji cyfrowych, ponieważ wskazują, że pracownicy z dłuższym stażem nie powinni być wyłączeni z działań rozwojowych z powodu wieku lub zbliżania się do emerytury.

Dokumenty dotyczące starzenia się społeczeństwa i polityki senioralnej wzmacniają natomiast potrzebę wykorzystywania potencjału osób starszych oraz przeciwdziałania stereotypom dotyczącym wieku. Z kolei dokumenty z obszaru rynku pracy i zdrowia wskazują, że dłuższa aktywność zawodowa wymaga nie tylko



formalnej równości, ale także praktycznych rozwiązań organizacyjnych: oceny struktury wieku i kompetencji, planowania sukcesji, dostosowania stanowisk pracy, profilaktyki zdrowotnej, elastycznej organizacji pracy oraz wsparcia w zmianie ról zawodowych.

W konsekwencji standard zarządzania wiekiem powinien mieć charakter przekrojowy. Nie powinien polegać na tworzeniu odrębnych zasad wyłącznie dla pracowników starszych, lecz na włączeniu perspektywy wieku do ogólnych polityk HR, BHP, szkoleń, organizacji pracy, rekrutacji, awansu, oceny pracy i planowania zatrudnienia. Tak rozumiany standard pozwala łączyć ochronę przed ageizmem z aktywnym wykorzystaniem doświadczenia, kompetencji i wiedzy organizacyjnej pracowników dojrzałych. Znaczenie analizowanych dokumentów należy zatem ocenić jako przede wszystkim programowe i interpretacyjne. Nie zastępują one obowiązujących przepisów prawa pracy czy innych aktów prawnych, ale pozwalają określić, jakie działania pracodawcy mogą być uznane za zgodne z aktualnymi kierunkami polityki publicznej w zakresie starzenia się społeczeństwa, rozwoju kompetencji i utrzymywania aktywności zawodowej. Na tej podstawie możliwe jest zbudowanie standardu zarządzania wiekiem wykraczającego poza minimum ustawowe, a jednocześnie osadzonego w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej i Polski.

5. Europejskie ramy prawne standardu zarządzania wiekiem

Europejskie ramy prawne standardu zarządzania wiekiem nie wynikają z jednego aktu prawnego poświęconego wyłącznie age management. Tworzą je przede wszystkim dyrektywy Unii Europejskiej regulujące obszary istotne dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników w różnym wieku, w szczególności równe traktowanie w zatrudnieniu, zakaz dyskryminacji ze względu na wiek i niepełnosprawność, bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, organizację czasu pracy oraz godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi. Pomocnicze znaczenie może mieć również rozporządzenie ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus, ponieważ wskazuje ono kierunki wsparcia w zakresie zatrudnienia, uczenia się przez całe życie, rozwoju kompetencji i włączenia społecznego.

Dyrektywy wymagają wdrożenia do prawa krajowego, dlatego ich praktyczne znaczenie dla pracodawcy wynika przede wszystkim z polskich ustaw i aktów wykonawczych implementujących lub rozwijających rozwiązania przyjęte na poziomie Unii Europejskiej. Z tego względu europejskie ramy prawne należy traktować jako punkt wyjścia dla identyfikacji obszarów standardu zarządzania wiekiem, natomiast konkretne obowiązki i instrumenty stosowane przez pracodawcę wynikają głównie z regulacji krajowych.

5.1. Unijny standard równego traktowania w zatrudnieniu i pracy

Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy²¹ ma podstawowe znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, ageizmowi oraz stosowania neutralnych wiekowo praktyk pracodawcy.

Dyrektywa ustanawia unijny standard równego traktowania w obszarze zatrudnienia i pracy. Wskazuje, że zakaz dyskryminacji obejmuje m.in. wiek i niepełnosprawność. Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem najważniejsze jest to, że wiek został wprost uznany za jedną z cech chronionych w

²¹ Dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



obszarze zatrudnienia.

Znaczenie dyrektywy dla standardu age management polega przede wszystkim na tym, że wyznacza ona punkt odniesienia dla oceny decyzji i praktyk pracodawcy dotyczących rekrutacji, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkolenia, przekwalifikowania, praktyki zawodowej, członkostwa w organizacjach zawodowych oraz zakończenia zatrudnienia. W tych obszarach wiek nie powinien być samodzielnym kryterium ograniczającym sytuację pracownika albo kandydata, chyba że odmienne traktowanie znajduje obiektywne i zgodne z prawem uzasadnienie.

Dla standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie ma rozróżnienie między zakazanym nierównym traktowaniem ze względu na wiek a dopuszczalnym różnicowaniem, które może być obiektywnie i racjonalnie uzasadnione zgodnym z prawem celem. Standard pracodawcy powinien więc opierać decyzje kadrowe na kwalifikacjach, kompetencjach, wymaganiach stanowiska, stanie zdrowia, wynikach pracy i rzeczywistych potrzebach organizacyjnych, a nie na stereotypowych założeniach dotyczących wieku pracownika.

Poniższa tabela przedstawia postanowienia Dyrektywy 2000/78/WE, które mogą mieć znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, w szczególności w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, stosowania neutralnych wiekowo kryteriów decyzji kadrowych oraz zapewniania równego dostępu do zatrudnienia, awansu, szkolenia i przekwalifikowania.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia Dyrektywy 2000/78/WE	Znaczenie dla standardu
Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek	art. 1 dyrektywy	Dyrektywa ustanawia ogólne ramy równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, obejmujące m.in. zakaz dyskryminacji ze względu na wiek. Jest to podstawowy unijny punkt odniesienia dla części standardu dotyczącej ageizmu.
Pojęcie zasady równego traktowania	art. 2 ust. 1 dyrektywy	Standard zarządzania wiekiem powinien zakładać brak bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji ze względu na wiek w obszarze zatrudnienia i pracy.
Dyskryminacja bezpośrednia ze względu na wiek	art. 2 ust. 2 lit. a dyrektywy	Decyzje pracodawcy nie powinny być oparte na samym wieku pracownika lub kandydata, jeżeli prowadziłyby to do mniej korzystnego traktowania w porównywalnej sytuacji.
Dyskryminacja pośrednia	art. 2 ust. 2 lit. b dyrektywy	Standard powinien obejmować ocenę, czy pozornie neutralne kryteria, praktyki lub procedury nie prowadzą do szczególnie niekorzystnej sytuacji osób w określonym wieku, np. przy rekrutacji, szkoleniach, awansach lub restrukturyzacji.
Molestowanie jako forma dyskryminacji	art. 2 ust. 3 dyrektywy	Standard może uwzględniać przeciwdziałanie zachowaniom naruszającym godność pracownika ze względu na wiek, w tym komentarzom, stereotypom lub praktykom utrwalającym ageizm w miejscu pracy.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia Dyrektywy 2000/78/WE	Znaczenie dla standardu
Zakaz nakłaniania do dyskryminacji	art. 2 ust. 4 dyrektywy	W standardzie pracodawcy istotne jest, aby osoby zarządzające i kadra kierownicza nie inicjowały ani nie akceptowały działań prowadzących do nierównego traktowania ze względu na wiek.
Zakres stosowania dyrektywy	art. 3 ust. 1 dyrektywy	Dyrektywa obejmuje m.in. dostęp do zatrudnienia, prowadzenia działalności na własny rachunek, kryteria selekcji, rekrutację, awans, szkolenie zawodowe, warunki zatrudnienia i zwalnianie. Dla standardu oznacza to konieczność uwzględnienia zasady równego traktowania w całym cyklu życia zawodowego pracownika.
Dostęp do szkolenia, przekwalifikowania i praktyki zawodowej	art. 3 ust. 1 lit. b dyrektywy	Standard zarządzania wiekiem powinien zapewniać neutralny wiekowo dostęp do szkoleń, doskonalenia, reskillingu i upskillingu. Wiek nie powinien uzasadniać wykluczania pracowników z działań rozwojowych.
Warunki zatrudnienia i zwalniania	art. 3 ust. 1 lit. c dyrektywy	Decyzje dotyczące warunków pracy, wynagrodzenia, awansu, oceny pracy i zakończenia zatrudnienia powinny opierać się na obiektywnych kryteriach, a nie na stereotypach dotyczących wieku.
Rzeczywiste i determinujące wymagania zawodowe	art. 4 dyrektywy	Dyrektywa dopuszcza odmienne traktowanie, jeżeli określona cecha stanowi rzeczywiste i determinujące wymaganie zawodowe, a cel jest zgodny z prawem i wymóg proporcjonalny. W standardzie oznacza to konieczność ostrożnego i udokumentowanego uzasadniania ewentualnych ograniczeń związanych z wiekiem.
Racjonalne usprawnienia dla osób z niepełnosprawnościami	art. 5 dyrektywy	Chociaż przepis dotyczy niepełnosprawności, może mieć znaczenie uzupełniające dla standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej ograniczeń zdrowotnych, dostosowania pracy i przeciwdziałania wykluczeniu zawodowemu.
Uzasadnione odmienne traktowanie ze względu na wiek	art. 6 dyrektywy	Dyrektywa przewiduje możliwość odmiennego traktowania ze względu na wiek, jeżeli jest ono obiektywnie i racjonalnie uzasadnione zgodnym z prawem celem, a środki są właściwe i konieczne. Standard powinien odróżniać zakazany ageizm od proporcjonalnych i uzasadnionych rozwiązań związanych np. z polityką zatrudnienia, rynkiem pracy lub kształceniem zawodowym.
Działania pozytywne	art. 7 dyrektywy	Dyrektywa pozwala na szczególne środki służące zapobieganiu lub wyrównywaniu niedogodności związanych z określonymi cechami. W standardzie age



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia Dyrektywy 2000/78/WE	Znaczenie dla standardu
		management może to wspierać działania wyrównujące szanse grup narażonych na wykluczenie zawodowe, o ile są proporcjonalne i uzasadnione.
Minimalny poziom ochrony	art. 8 dyrektywy	Państwa członkowskie mogą wprowadzać lub utrzymywać przepisy korzystniejsze dla ochrony zasady równego traktowania. Standard pracodawcy może więc przyjmować wyższy poziom ochrony niż minimum wynikające z przepisów.
Ochrona praw i procedury dochodzenia roszczeń	art. 9–10 dyrektywy	Dyrektywa wskazuje na potrzebę zapewnienia skutecznych procedur dochodzenia praw oraz odpowiedniego rozkładu ciężaru dowodu. W standardzie pracodawcy wspiera to potrzebę dokumentowania decyzji kadrowych i tworzenia procedur zgłaszania naruszeń.
Ochrona przed represjami	art. 11 dyrektywy	Standard powinien przewidywać ochronę osób zgłaszających nierówne traktowanie lub uczestniczących w postępowaniach dotyczących dyskryminacji przed działaniami odwetowymi.
Dialog społeczny i współpraca z partnerami społecznymi	art. 13 dyrektywy	Wdrażanie standardu zarządzania wiekiem może uwzględniać dialog z przedstawicielami pracowników, związkami zawodowymi lub innymi formami reprezentacji pracowniczej.
Upowszechnianie informacji	art. 12 dyrektywy	Standard pracodawcy może obejmować informowanie pracowników i kadry kierowniczej o zasadach równego traktowania, zakazie dyskryminacji ze względu na wiek oraz procedurach zgłaszania naruszeń.
Sankcje i skuteczność ochrony	art. 17 dyrektywy	Dyrektywa wymaga, aby sankcje za naruszenie przepisów krajowych wdrażających dyrektywę były skuteczne, proporcjonalne i odstraszające. Dla standardu pracodawcy oznacza to potrzebę realnego egzekwowania zasad przeciwdziałania dyskryminacji.

W prawie polskim zasadnicze znaczenie praktyczne mają przepisy implementujące ten standard, przede wszystkim przepisy Kodeksu pracy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu oraz, pomocniczo, ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.

Dyrektywa może być zatem wykorzystana przy projektowaniu procedur i polityk wewnętrznych, takich jak zasady rekrutacji, awansowania, dostępu do szkoleń, oceny pracy, planowania sukcesji, przekwalifikowania oraz rozwiązywania stosunków pracy. W każdym z tych obszarów standard zarządzania wiekiem powinien przewidywać przejrzyste, neutralne wiekowo kryteria oraz dokumentowanie powodów decyzji kadrowych.



5.2. Wymogi bezpieczeństwa i zdrowia pracowników

Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy²² (Dyrektywa 89/391/EWG) jest podstawowym aktem prawa Unii Europejskiej w obszarze bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w pracy. Ma charakter dyrektywy ramowej, ponieważ ustanawia ogólne zasady prewencji, odpowiedzialności pracodawcy, oceny ryzyka zawodowego, informowania, szkolenia, konsultowania pracowników oraz organizacji działań ochronnych w miejscu pracy. Jej celem jest wprowadzenie środków zachęcających do poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w pracy. Dyrektywa ma istotne znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ bezpieczeństwo i zdrowie pracowników stanowią jeden z podstawowych warunków wydłużania aktywności zawodowej. W kontekście age management szczególnie ważne są te elementy dyrektywy, które dotyczą profilaktyki, dostosowywania pracy do człowieka, uwzględniania zmian technologicznych, ograniczania ryzyka u źródła, zastępowania rozwiązań niebezpiecznych bezpieczniejszymi oraz prowadzenia spójnej polityki zapobiegania ryzyku zawodowemu.

Z perspektywy pracodawcy dyrektywa wzmacnia podejście, zgodnie z którym zarządzanie wiekiem nie powinno ograniczać się do działań miękkich, takich jak szkolenia czy polityki antydyskryminacyjne, ale powinno obejmować również organizację pracy, ergonomię, profilaktykę zdrowotną, ocenę ryzyka zawodowego, obciążenie fizyczne i psychiczne, dostosowanie stanowisk pracy oraz udział pracowników w kształtowaniu bezpiecznego środowiska pracy.

Szczególne znaczenie ma art. 6 dyrektywy, który określa ogólne obowiązki pracodawcy i zasady zapobiegania ryzyku. Pracodawca powinien unikać ryzyka, oceniać ryzyko, którego nie da się uniknąć, zwalczać ryzyko u źródła, dostosowywać pracę do człowieka, uwzględniać postęp techniczny, zastępować rozwiązania niebezpieczne bezpiecznymi lub mniej niebezpiecznymi oraz rozwijać spójną ogólną politykę zapobiegania. W standardzie zarządzania wiekiem zasady te mogą stanowić podstawę do projektowania stanowisk pracy i procesów organizacyjnych z uwzględnieniem zmieniającej się wraz z wiekiem sprawności, wydolności, percepcji, odporności na stres, potrzeb regeneracyjnych i ograniczeń zdrowotnych pracowników.

Istotne są również przepisy dotyczące oceny ryzyka, działań ochronnych i służb prewencyjnych. Dyrektywa zakłada, że pracodawca powinien zapewniać odpowiednią organizację działań związanych z ochroną i zapobieganiem ryzyku zawodowemu. W standardzie age management może to uzasadniać regularną ocenę, czy warunki pracy są odpowiednie dla pracowników w różnym wieku, czy obciążenia są proporcjonalne, czy istnieje potrzeba rotacji zadań, zmian ergonomicznych, dodatkowych przerw, szkoleń, zmiany organizacji czasu pracy albo dostosowania narzędzi pracy.

Dyrektywa podkreśla także znaczenie informacji, szkolenia oraz konsultacji z pracownikami. Pracownicy powinni być informowani o ryzykach zawodowych oraz środkach ochronnych, a także mieć możliwość udziału w konsultacjach dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to potrzebę uwzględniania perspektywy pracowników starszych i pracowników z dłuższym stażem przy projektowaniu rozwiązań organizacyjnych, zmian technologicznych, procedur BHP i działań profilaktycznych.

Dyrektywa 89/391/EWG ma również znaczenie systemowe, ponieważ stanowi podstawę dla wielu

²² Dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



dyrektyw szczegółowych dotyczących konkretnych obszarów bezpieczeństwa i higieny pracy, takich jak miejsce pracy, sprzęt roboczy, środki ochrony indywidualnej, praca przy monitorach ekranowych, narażenie na czynniki chemiczne, biologiczne, fizyczne czy ochrona szczególnych grup pracowników. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wskazuje, że dyrektywa ta stosuje się do wszystkich sektorów działalności, zarówno publicznych, jak i prywatnych, z wyjątkiem niektórych szczególnych aktywności służb publicznych.

W kontekście standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie może mieć jedna z dyrektyw szczegółowych wydanych na podstawie dyrektywy ramowej 89/391/EWG, tj. dyrektywa Rady 90/270/EWG dotycząca minimalnych wymagań bezpieczeństwa i zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe. Akt ten stanowi unijny punkt odniesienia dla regulacji dotyczących ergonomii pracy biurowej, cyfrowej, zdalnej i hybrydowej. Może być przydatny zwłaszcza przy ocenie stanowisk pracy, organizacji pracy przy komputerze, obciążeń wzrokowych, fizycznych i psychicznych oraz potrzeby dostosowania warunków pracy do możliwości pracowników w różnym wieku.

W polskim porządku prawnym założenia dyrektywy znajdują odzwierciedlenie przede wszystkim w przepisach Kodeksu pracy dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, w szczególności w Dziale X Kodeksu pracy oraz w przepisach wykonawczych dotyczących ogólnych przepisów BHP, profilaktycznych badań lekarskich, szkoleń BHP, oceny ryzyka zawodowego, ergonomii i organizacji stanowisk pracy. Kodeks pracy odwołuje się również do szeregu dyrektyw szczegółowych przyjętych na podstawie dyrektywy ramowej 89/391/EWG.

Znaczenie dyrektywy 89/391/EWG dla standardu zarządzania wiekiem zostało opisane w poniższej tabeli.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 89/391/EWG	Znaczenie dla standardu
Bezpieczeństwo i zdrowie jako podstawa aktywności zawodowej	Art. 1 dyrektywy określa cel aktu jako wprowadzenie środków służących poprawie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w pracy.	Uzasadnia traktowanie BHP jako podstawowego elementu zarządzania wiekiem, zwłaszcza w kontekście utrzymania zdolności do pracy pracowników starszych.
Odpowiedzialność pracodawcy za BHP	Art. 5 dyrektywy przewiduje ogólny obowiązek pracodawcy zapewnienia bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w każdym aspekcie związanym z pracą.	Pracodawca powinien uwzględniać wpływ organizacji pracy, narzędzi, technologii i obciążeń na zdrowie pracowników w różnym wieku.
Ocena ryzyka zawodowego	Art. 6 dyrektywy wskazuje obowiązek oceny ryzyka, którego nie da się uniknąć.	W standardzie age management ocena ryzyka powinna uwzględniać zmieniające się potrzeby pracowników, w tym ograniczenia zdrowotne, sensoryczne, fizyczne i poznawcze.
Dostosowanie pracy do człowieka	Art. 6 ust. 2 lit. d dyrektywy wskazuje zasadę dostosowania pracy do człowieka, w szczególności przy projektowaniu stanowisk pracy, wyborze sprzętu oraz metod pracy i produkcji.	Jest to jedno z najważniejszych odniesień dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ pozwala uzasadnić ergonomię, dostosowanie stanowisk, ograniczanie monotonii i obciążenia pracą.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 89/391/EWG	Znaczenie dla standardu
Prewencja i ograniczanie ryzyka u źródła	Art. 6 dyrektywy obejmuje zasady unikania ryzyka, zwalczania ryzyka u źródła i zastępowania rozwiązań niebezpiecznych bezpieczniejszymi.	Wspiera działania profilaktyczne, np. zmianę organizacji pracy, lepsze narzędzia, automatyzację czynności obciążających i ograniczanie pracy szczególnie uciążliwej.
Uwzględnianie postępu technicznego	Art. 6 ust. 2 lit. e dyrektywy wskazuje potrzebę dostosowania do postępu technicznego.	Pracodawca może wykorzystywać nowe technologie do ograniczania obciążeń fizycznych, poprawy ergonomii i wsparcia pracowników starszych, przy jednoczesnym zapewnieniu szkoleń cyfrowych.
Spójna polityka zapobiegania	Art. 6 ust. 2 lit. g dyrektywy przewiduje rozwijanie spójnej polityki prewencyjnej obejmującej technologię, organizację pracy, warunki pracy, relacje społeczne i czynniki środowiska pracy.	Uzasadnia kompleksowe podejście do age management, obejmujące nie tylko BHP techniczne, ale też organizację pracy, relacje, stres, komunikację i kulturę organizacyjną.
Służby ochronne i prewencyjne	Art. 7 dyrektywy dotyczy wyznaczania pracowników lub korzystania z usług zewnętrznych w zakresie ochrony i zapobiegania ryzyku zawodowemu.	Może wspierać tworzenie wewnętrznych procedur oceny warunków pracy, ergonomii i działań profilaktycznych dla pracowników w różnym wieku.
Informowanie pracowników	Art. 10 dyrektywy przewiduje obowiązek informowania pracowników o ryzykach dla bezpieczeństwa i zdrowia oraz o środkach ochronnych.	Pracodawca powinien zapewniać jasną, zrozumiałą i dostępną komunikację BHP, także dla osób starszych, osób z ograniczeniami funkcjonalnymi lub niższymi kompetencjami cyfrowymi.
Konsultacje i udział pracowników	Art. 11 dyrektywy dotyczy konsultacji z pracownikami i ich udziału w sprawach bezpieczeństwa i zdrowia.	W standardzie zarządzania wiekiem istotne jest uwzględnianie doświadczeń pracowników starszych oraz konsultowanie zmian organizacyjnych, technologicznych i ergonomicznych.
Szkolenie pracowników	Art. 12 dyrektywy dotyczy szkolenia pracowników w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia.	Szkolenia powinny być dostosowane do stanowiska, ryzyka, zmian technologicznych i możliwości odbiorców, w tym pracowników starszych.
Obowiązki pracowników	Art. 13 dyrektywy przewiduje, że pracownicy powinni dbać o bezpieczeństwo i zdrowie własne oraz innych osób, zgodnie ze szkoleniem i instrukcjami pracodawcy.	Standard może obejmować budowanie kultury współodpowiedzialności za bezpieczeństwo, zgłaszanie zagrożeń i wzajemne wsparcie pracowników.
Badania i nadzór	Art. 14 dyrektywy odnosi się do	Ma znaczenie dla profilaktyki,



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 89/391/EWG	Znaczenie dla standardu
zdrowotny	zapewnienia pracownikom odpowiedniego nadzoru zdrowotnego zgodnie z prawem krajowym.	monitorowania zdolności do pracy, wczesnego wykrywania zagrożeń zdrowotnych i dostosowywania warunków pracy.
Szczególne grupy ryzyka	Art. 15 dyrektywy wskazuje, że grupy szczególnie wrażliwe na ryzyko powinny być chronione przed zagrożeniami, które ich szczególnie dotyczą.	Może wspierać ochronę pracowników starszych lub osób z ograniczeniami zdrowotnymi, jeżeli określone warunki pracy szczególnie zwiększają dla nich ryzyko.
Charakter ramowy dyrektywy	Art. 16 dyrektywy przewiduje możliwość przyjmowania dyrektyw szczegółowych w określonych obszarach BHP.	Standard zarządzania wiekiem może odwoływać się także do dyrektyw szczegółowych, np. dotyczących stanowisk pracy, sprzętu roboczego, środków ochrony, monitorów ekranowych czy czynników szkodliwych.

Dyrektywa 89/391/EWG powinna zostać uznana za jeden z najważniejszych aktów unijnych dla standardu zarządzania wiekiem w obszarze bezpieczeństwa, zdrowia i zdolności do pracy. Jej znaczenie wynika przede wszystkim z podejścia prewencyjnego, obowiązku oceny ryzyka, zasady dostosowania pracy do człowieka oraz wymogu prowadzenia spójnej polityki zapobiegania ryzyku zawodowemu. W standardzie age management dyrektywa może wspierać działania dotyczące ergonomii, profilaktyki zdrowotnej, ograniczania obciążeń, dostosowania stanowisk pracy, szkoleń, konsultacji z pracownikami oraz ochrony osób szczególnie wrażliwych na określone ryzyka zawodowe.

5.3. Organizacja czasu pracy

Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy²³ ustanawia minimalne wymagania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w odniesieniu do organizacji czasu pracy. Obejmuje ona m.in. minimalne okresy odpoczynku dobowego i tygodniowego, przerwy, coroczny urlop wypoczynkowy, maksymalny tygodniowy wymiar czasu pracy oraz niektóre aspekty pracy w porze nocnej, pracy zmianowej i harmonogramów pracy.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem dyrektywa ma istotne znaczenie, ponieważ organizacja czasu pracy bezpośrednio wpływa na zdrowie, regenerację, zdolność do pracy oraz możliwość godzenia pracy zawodowej z obowiązkami prywatnymi i opiekuńczymi. W przypadku pracowników starszych szczególnego znaczenia mogą nabierać kwestie odpowiedniego odpoczynku, ograniczania nadmiernego obciążenia pracą, unikania długotrwałej pracy w godzinach nadliczbowych, właściwego planowania pracy zmianowej oraz zapewniania warunków umożliwiających regenerację.

Dyrektywa wzmacnia podejście, zgodnie z którym czas pracy nie powinien być traktowany wyłącznie jako element organizacyjny lub rozliczeniowy, ale również jako istotny czynnik bezpieczeństwa i zdrowia

²³ Dostęp na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088>; aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



pracowników. W standardzie age management może to uzasadniać analizę, czy przyjęte systemy i rozkłady czasu pracy nie prowadzą do nadmiernego zmęczenia, przeciążenia, pogorszenia stanu zdrowia albo wykluczenia pracowników, którzy ze względu na wiek, stan zdrowia lub obowiązki opiekuńcze mają inne potrzeby w zakresie organizacji pracy.

Szczególne znaczenie mają przepisy dyrektywy dotyczące minimalnego odpoczynku dobowego, odpoczynku tygodniowego oraz maksymalnego tygodniowego wymiaru czasu pracy. W standardzie zarządzania wiekiem mogą one stanowić punkt odniesienia dla działań zmierzających do ograniczania chronicznego przeciążenia, planowania pracy w sposób przewidywalny, zapewniania realnej regeneracji oraz ograniczania ryzyk psychospołecznych związanych z nadmierną dyspozycyjnością pracowników.

Istotny jest również obszar pracy nocnej i zmianowej. Dyrektywa przewiduje szczególne zasady dotyczące pracowników wykonujących pracę w porze nocnej, w tym ograniczenia czasu pracy w przypadku pracy związanej ze szczególnym zagrożeniem albo dużym obciążeniem fizycznym lub psychicznym. Z perspektywy age management może to wspierać ocenę, czy praca nocna, zmianowa lub nieregularne harmonogramy nie oddziałują szczególnie niekorzystnie na pracowników starszych albo osoby o obniżonej tolerancji na zaburzenia rytmu dobowego, zmęczenie lub stres.

Dyrektywa może być również pomocna przy projektowaniu rozwiązań dotyczących elastycznej organizacji pracy. Choć nie jest aktem bezpośrednio dotyczącym polityki senioralnej ani zarządzania wiekiem, tworzy minimalne ramy ochronne, które powinny być respektowane przy wdrażaniu elastycznych systemów czasu pracy, pracy hybrydowej, pracy zdalnej, równoważnego czasu pracy, pracy zmianowej lub innych form organizacji pracy. Standard zarządzania wiekiem może w tym zakresie obejmować ocenę, czy elastyczność nie odbywa się kosztem prawa do odpoczynku, przewidywalności pracy i ochrony zdrowia. W polskim porządku prawnym zagadnienia objęte dyrektywą 2003/88/WE zostały odzwierciedlone przede wszystkim w przepisach Kodeksu pracy dotyczących czasu pracy, odpoczynku dobowego i tygodniowego, pracy w godzinach nadliczbowych, pracy w porze nocnej, systemów i rozkładów czasu pracy oraz urlopu wypoczynkowego. Dla standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie mają te regulacje, które umożliwiają racjonalne planowanie pracy, ograniczanie nadmiernych obciążeń, zapewnianie regeneracji oraz dostosowywanie organizacji pracy do możliwości pracowników na różnych etapach życia zawodowego.

Znaczenie dyrektywy 2003/88/WE dla standardu zarządzania wiekiem wskazano w niniejszej tabeli:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2003/88/WE	Znaczenie dla standardu
Czas pracy jako element utrzymania zdolności do pracy	Art. 1 dyrektywy wskazuje, że organizacja czasu pracy jest powiązana z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia pracowników.	Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to, że czas pracy powinien być traktowany jako jeden z podstawowych czynników wpływających na możliwość dłuższego pozostawania w zatrudnieniu. Standard powinien uwzględniać nie tylko formalne limity czasu pracy, ale także wpływ organizacji pracy na regenerację, zdrowie, absencję i ryzyko wcześniejszego wycofania się z aktywności zawodowej.
Odpoczynek dobowy	Art. 3 dyrektywy przewiduje prawo do minimalnego	W standardzie age management przepis ten wspiera założenie, że pracownik powinien mieć



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2003/88/WE	Znaczenie dla standardu
	dobowego odpoczynku w wymiarze 11 nieprzerwanych godzin w każdym okresie 24-godzinny.	realną możliwość regeneracji między kolejnymi okresami pracy. Ma to znaczenie zwłaszcza przy pracach obciążających fizycznie, psychicznie, zmianowych lub wymagających stałej koncentracji, gdzie brak odpoczynku może szybciej prowadzić do przeciążenia i pogorszenia zdrowia.
Przerwy w pracy	Art. 4 dyrektywy dotyczy prawa do przerw, gdy dobowy wymiar czasu pracy przekracza 6 godzin.	Standard zarządzania wiekiem powinien uwzględniać przerwy jako narzędzie ograniczania zmęczenia i przeciążeń w trakcie dnia pracy. Ma to szczególne znaczenie przy pracy monotonnej, pracy przy monitorach ekranowych, pracy fizycznej, pracy wymagającej dużej uwagi albo pracy wykonywanej w warunkach zwiększonego obciążenia psychofizycznego.
Odpoczynek tygodniowy	Art. 5 dyrektywy przewiduje prawo do minimalnego nieprzerwanego odpoczynku tygodniowego.	Dla standardu age management odpoczynek tygodniowy ma znaczenie jako element przeciwdziałania kumulowaniu zmęczenia. Harmonogramy pracy powinny być planowane w sposób pozwalający na rzeczywistą regenerację, a nie wyłącznie formalne spełnienie minimalnych wymogów dotyczących czasu wolnego.
Maksymalny tygodniowy czas pracy	Art. 6 dyrektywy wskazuje, że przeciętny czas pracy w każdym okresie siedmiodniowym, łącznie z godzinami nadliczbowymi, nie powinien przekraczać 48 godzin.	W standardzie zarządzania wiekiem limit tygodniowego czasu pracy może być punktem odniesienia dla przeciwdziałania trwałemu przeciążeniu pracowników. Jest to istotne zwłaszcza wobec osób z dłuższym stażem, pracowników wykonujących pracę obciążającą oraz osób, u których długotrwała praca ponadnormatywna może zwiększać ryzyko absencji, wypalenia lub utraty zdolności do pracy.
Coroczny urlop wypoczynkowy	Art. 7 dyrektywy przewiduje prawo do corocznego płatnego urlopu wypoczynkowego w wymiarze co najmniej 4 tygodni.	W standardzie age management urlop powinien być traktowany jako element profilaktyki zdrowotnej i regeneracji, a nie wyłącznie jako formalne uprawnienie pracownika. Dla projektu oznacza to potrzebę uwzględniania kultury korzystania z urlopów, ograniczania kumulowania zaległości urlopowych i wspierania realnego odpoczynku od pracy.
Praca nocna	Art. 8 dyrektywy określa ograniczenia dotyczące czasu pracy pracowników	Standard zarządzania wiekiem powinien uwzględniać, że praca nocna może mieć szczególnie istotny wpływ na zdrowie, regenerację i rytm dobowy pracowników. Nie



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2003/88/WE	Znaczenie dla standardu
	wykonujących pracę w porze nocnej.	oznacza to automatycznego wyłączania pracowników starszych z pracy nocnej, ale wymaga oceny realnych obciążeń, stanu zdrowia i możliwości dalszego wykonywania takiej pracy.
Ocena zdrowia pracowników nocnych	Art. 9 dyrektywy przewiduje prawo pracowników nocnych do bezpłatnej oceny stanu zdrowia przed podjęciem pracy nocnej i następnie w regularnych odstępach czasu.	Dla standardu age management przepis ten wzmacnia znaczenie profilaktyki zdrowotnej powiązanej z organizacją czasu pracy. Ocena zdrowia powinna służyć indywidualnemu ustaleniu, czy dana osoba może wykonywać pracę nocną bez nadmiernego ryzyka, zamiast opierania się na ogólnych założeniach dotyczących wieku.
Przeniesienie pracownika nocnego do pracy dziennej	Art. 9 dyrektywy przewiduje możliwość przeniesienia pracownika nocnego do pracy dziennej, jeżeli ma on problemy zdrowotne związane z pracą nocną.	W standardzie zarządzania wiekiem rozwiązanie to może wspierać podejście nastawione na utrzymanie zatrudnienia. W razie problemów zdrowotnych celem powinno być, o ile to możliwe, dostosowanie organizacji pracy, zmiana systemu czasu pracy lub przeniesienie do mniej obciążającej pracy, a nie automatyczne wykluczanie pracownika z aktywności zawodowej.
Praca zmianowa i harmonogramy pracy	Art. 12 dyrektywy odnosi się do ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników nocnych i zmianowych.	Dla projektu standardu istotne jest uwzględnienie wpływu pracy zmianowej na zmęczenie, sen, zdrowie, koncentrację i życie prywatne pracowników. Standard powinien wspierać takie planowanie grafików, które ogranicza nadmierną rotację zmian, nieprzewidywalność harmonogramów i przeciążenia szczególnie dotkliwe przy długim stażu pracy lub obowiązkach opiekuńczych.
Rytm pracy i dostosowanie pracy do człowieka	Art. 13 dyrektywy wskazuje, że przy organizowaniu pracy według określonego rytmu należy brać pod uwagę ogólną zasadę dostosowania pracy do człowieka.	Jest to jeden z najważniejszych punktów odniesienia dla standardu zarządzania wiekiem. Standard powinien zakładać analizę, czy tempo, monotonia, powtarzalność zadań, praca pod presją czasu albo rytm narzucony przez technologię nie prowadzą do nadmiernych obciążeń zdrowotnych i organizacyjnych.
Elastyczna organizacja pracy	Dyrektywa wyznacza minimalne standardy ochronne dotyczące odpoczynku, limitów czasu pracy, pracy nocnej, pracy zmianowej i urlopu.	W standardzie age management elastyczność pracy powinna być projektowana jako narzędzie wspierające utrzymanie aktywności zawodowej, a nie jako mechanizm zwiększający stałą dostępność pracownika. Dotyczy to zwłaszcza pracy zdalnej, hybrydowej, równoważnego czasu



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2003/88/WE	Znaczenie dla standardu
		pracy i indywidualnych rozkładów czasu pracy, które powinny zapewniać realny odpoczynek.
Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	Przepisy dyrektywy dotyczące odpoczynku, przerw, limitów czasu pracy, urlopu oraz pracy nocnej i zmianowej pełnią funkcję ochronną.	Standard zarządzania wiekiem może wykorzystywać te zasady do ograniczania przewlekłego przeciążenia, stresu, absencji chorobowych i wypalenia zawodowego. Ma to znaczenie dla utrzymania pracowników w aktywności zawodowej przez dłuższy czas, szczególnie w organizacjach o wysokim tempie pracy lub dużej odpowiedzialności stanowiskowej.
Rozwiązania korzystniejsze niż minimum prawne	Dyrektywa określa minimalne wymagania, które mogą być rozwijane w prawie krajowym lub w praktykach pracodawcy.	Standard zarządzania wiekiem może przewidywać rozwiązania wykraczające poza minimum prawne, jeżeli służą one utrzymaniu zdolności do pracy i ograniczaniu przeciążeń. Mogą to być m.in. dodatkowe przerwy, większa przewidywalność grafików, ograniczenie pracy nocnej, rotacja zadań, monitorowanie obciążeń albo szczególne rozwiązania dla pracowników z obowiązkami opiekuńczymi.

Dyrektywa 2003/88/WE powinna być zatem traktowana jako jeden z istotnych aktów uzupełniających standard zarządzania wiekiem w obszarze organizacji czasu pracy, profilaktyki zdrowotnej i utrzymania zdolności do pracy. Jej znaczenie polega na powiązaniu czasu pracy z bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników, a nie wyłącznie z wymiarem obowiązków pracowniczych. W praktyce może ona wspierać rozwiązania dotyczące odpoczynku, ograniczania przeciążenia, pracy zmianowej, pracy nocnej, elastycznej organizacji pracy oraz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.

5.4. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym opiekunów

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów²⁴, określana często jako dyrektywa work-life balance, ustanawia minimalne wymagania mające ułatwiać godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym i rodzinnym. Dyrektywa obejmuje m.in. urlop ojcowski, urlop rodzicielski, urlop opiekuńczy, zwolnienie od pracy z powodu działania siły wyższej, elastyczną organizację pracy oraz ochronę pracowników korzystających z tych uprawnień.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem dyrektywa ma istotne znaczenie, ponieważ dotyczy nie

²⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 roku.



tylko rodziców małych dzieci, ale również opiekunów. W praktyce może obejmować także pracowników w średnim i starszym wieku, którzy łączą pracę zawodową z opieką nad starszymi rodzicami, małżonkiem, partnerem, dorosłym dzieckiem z niepełnosprawnością albo inną osobą wymagającą opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych. Tym samym dyrektywa wspiera takie rozumienie zarządzania wiekiem, które uwzględnia nie tylko potrzeby pracownika wynikające z jego wieku, ale również jego sytuację rodzinną i opiekuńczą na różnych etapach życia zawodowego.

Szczególne znaczenie ma wprowadzenie pojęcia opiekuna oraz urlopu opiekuńczego. Dyrektywa wskazuje, że opiekunem jest pracownik zapewniający osobistą opiekę lub wsparcie krewnemu albo osobie zamieszkującej z nim w tym samym gospodarstwie domowym, która wymaga znacznej opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych. Z perspektywy age management oznacza to potrzebę uwzględniania w standardach pracodawcy sytuacji pracowników pełniących funkcje opiekuńcze, w tym pracowników 50+ lub osób z dłuższym stażem zawodowym, które coraz częściej mogą być obciążone obowiązkami opieki nad członkami rodziny.

Dyrektywa ma również znaczenie dla elastycznej organizacji pracy. Przewiduje, że pracownicy będący rodzicami lub opiekunami powinni mieć możliwość występowania o elastyczną organizację pracy w celu sprawowania opieki. Może ona obejmować m.in. pracę zdalną, elastyczne rozkłady czasu pracy lub zmniejszenie wymiaru czasu pracy. W standardzie zarządzania wiekiem rozwiązania te mogą wspierać utrzymanie aktywności zawodowej osób, które w przeciwnym razie mogłyby ograniczyć zatrudnienie albo całkowicie wycofać się z rynku pracy z powodu obowiązków opiekuńczych.

Istotnym elementem dyrektywy jest także ochrona pracowników korzystających z uprawnień rodzicielskich i opiekuńczych. Dyrektywa przewiduje ochronę przed dyskryminacją, niekorzystnym traktowaniem i zwolnieniem z powodu korzystania z praw przewidzianych w dyrektywie. W standardzie age management może to wspierać rozwiązania przeciwdziałające stygmatyzacji pracowników korzystających z urlopu opiekuńczego, elastycznej organizacji pracy lub innych form wsparcia. Ma to znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy obowiązki opiekuńcze są postrzegane przez organizację jako przeszkoda w dyspozycyjności, awansie lub dalszym rozwoju zawodowym.

W polskim porządku prawnym dyrektywa 2019/1158 została wdrożona przede wszystkim przez zmiany w Kodeksie pracy obowiązujące od 26 kwietnia 2023 r. Wprowadzono m.in. urlop opiekuńczy w wymiarze 5 dni w roku kalendarzowym, zwolnienie od pracy z powodu działania siły wyższej, zmiany w urlopie rodzicielskim, uprawnienie do wnioskowania o elastyczną organizację pracy przez pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 8. roku życia oraz dodatkowe mechanizmy ochrony przed niekorzystnym traktowaniem z powodu korzystania z uprawnień pracowniczych.

Znaczenie dyrektywy 2019/1158 dla standardu zarządzania wiekiem:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2019/1158	Znaczenie dla pracodawcy
Work-life balance jako element aktywności zawodowej	Art. 1 dyrektywy określa minimalne wymagania służące osiągnięciu równości kobiet i mężczyzn w zakresie szans na rynku pracy i traktowania w pracy przez ułatwienie godzenia życia zawodowego i rodzinnego rodzicom oraz opiekunom.	Uzasadnia uwzględnianie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jako elementu standardu zarządzania wiekiem, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników pełniących funkcje opiekuńcze.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2019/1158	Znaczenie dla pracodawcy
Definicja opiekuna	Art. 3 dyrektywy definiuje opiekuna jako pracownika zapewniającego osobistą opiekę lub wsparcie krewnemu albo osobie mieszkającej w tym samym gospodarstwie domowym, która wymaga znacznej opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych.	Ma szczególne znaczenie dla pracowników w średnim i starszym wieku, którzy mogą łączyć pracę z opieką nad rodzicami, małżonkiem, partnerem lub inną osobą zależną.
Urlop ojcowski	Art. 4 dyrektywy przewiduje prawo do urlopu ojcowskiego z okazji narodzin dziecka.	Wspiera równościowe podejście do obowiązków opiekuńczych i może ograniczać stereotypowe przypisywanie opieki wyłącznie kobietom.
Urlop rodzicielski	Art. 5 dyrektywy przewiduje indywidualne prawo każdego pracownika do urlopu rodzicielskiego, w tym część nieprzenoszalną.	W standardzie age management może wspierać neutralne i równościowe projektowanie ścieżek kariery pracowników korzystających z uprawnień rodzicielskich.
Urlop opiekuńczy	Art. 6 dyrektywy przewiduje prawo do urlopu opiekuńczego w wymiarze 5 dni roboczych rocznie.	Jest istotny dla pracowników-opiekunów, w tym osób 50+, które mogą potrzebować czasowego zwolnienia od pracy w celu zapewnienia opieki lub wsparcia osobie wymagającej pomocy.
Siła wyższa w pilnych sprawach rodzinnych	Art. 7 dyrektywy przewiduje prawo do nieobecności w pracy z powodu działania siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych spowodowanych chorobą lub wypadkiem.	Może wspierać szybkie reagowanie na nagłe sytuacje opiekuńcze bez ryzyka nieusprawiedliwionej nieobecności lub sankcji organizacyjnych.
Wynagrodzenie lub świadczenia	Art. 8 dyrektywy dotyczy wynagrodzenia lub świadczeń pieniężnych w odniesieniu do określonych urlopów.	W standardzie pracodawcy może wspierać analizę, czy korzystanie z uprawnień opiekuńczych nie prowadzi do nadmiernego obciążenia ekonomicznego pracownika.
Elastyczna organizacja pracy	Art. 9 dyrektywy przewiduje prawo rodziców i opiekunów do występowania o elastyczną organizację pracy w celu sprawowania opieki.	Może obejmować pracę zdalną, elastyczny rozkład czasu pracy lub zmniejszenie wymiaru czasu pracy. W age management wspiera utrzymanie aktywności zawodowej osób łączących pracę z obowiązkami opiekuńczymi.
Prawa pracownicze po urlopie	Art. 10 dyrektywy przewiduje ochronę praw pracowniczych, w tym prawo powrotu na to samo lub równorzędne stanowisko po zakończeniu urlopu.	Wspiera ciągłość zatrudnienia i zapobiega marginalizacji pracowników korzystających z uprawnień rodzicielskich lub opiekuńczych.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe postanowienia dyrektywy 2019/1158	Znaczenie dla pracodawcy
Ochrona przed dyskryminacją	Art. 11 dyrektywy zobowiązuje państwa członkowskie do ochrony pracowników przed dyskryminacją z powodu korzystania z praw przewidzianych w dyrektywie.	W standardzie zarządzania wiekiem może wspierać przeciwdziałanie negatywnemu traktowaniu pracowników-opiekunów, np. przy awansach, ocenie pracy lub dostępie do szkoleń.
Ochrona przed zwolnieniem	Art. 12 dyrektywy przewiduje ochronę przed zwolnieniem i przygotowaniem do zwolnienia z powodu korzystania z praw objętych dyrektywą.	Pracodawca powinien zapewniać, aby korzystanie z urlopu opiekuńczego, rodzicielskiego lub elastycznej organizacji pracy nie było przyczyną rozwiązania stosunku pracy.
Ciężar dowodu i sankcje	Art. 12–14 dyrektywy przewidują mechanizmy ochronne, w tym obowiązek uzasadnienia zwolnienia oraz sankcje za naruszenia praw.	Wspiera formalizację procedur HR i transparentność decyzji dotyczących pracowników korzystających z uprawnień opiekuńczych.
Implementacja w Kodeksie pracy	Dyrektywa została wdrożona w Polsce m.in. przez zmiany w Kodeksie pracy obowiązujące od 26 kwietnia 2023 r.	Standard zarządzania wiekiem powinien uwzględniać krajowe rozwiązania dotyczące urlopu opiekuńczego, siły wyższej, elastycznej organizacji pracy i ochrony przed niekorzystnym traktowaniem.
Utrzymanie zatrudnienia opiekunów	Dyrektywa wspiera godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi.	Może ograniczać ryzyko rezygnacji z pracy przez osoby, które z powodu wieku lub sytuacji rodzinnej pełnią funkcje opiekuńcze wobec osób zależnych.

Dyrektywa 2019/1158 powinna być zatem traktowana jako istotny akt uzupełniający standard zarządzania wiekiem w obszarze godzenia pracy z życiem prywatnym, opieką i obowiązkami rodzinnymi. Jej znaczenie polega na tym, że wzmacnia potrzebę tworzenia środowiska pracy, które umożliwia kontynuowanie aktywności zawodowej mimo zmieniających się obowiązków rodzinnych i opiekuńczych. W praktyce może wspierać rozwiązania dotyczące elastycznego czasu pracy, pracy zdalnej i hybrydowej, urlopów opiekuńczych, przeciwdziałania dyskryminacji opiekunów oraz utrzymywania zatrudnienia pracowników na różnych etapach życia.

5.5. Rozporządzenie 2021/1057 ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus — EFS+

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1057 ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+)²⁵ może zostać uwzględnione jako akt programowo-finansowy wspierający założenia

²⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+) oraz uchylające rozporządzenie (UE) nr 1296/2013 dostępne na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1057>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



standardu zarządzania wiekiem. Akt ten wyznacza cele i obszary interwencji EFS+, które są istotne z perspektywy aktywności zawodowej osób dorosłych, rozwoju kompetencji, dostępu do zatrudnienia, uczenia się przez całe życie, włączenia społecznego oraz adaptacji pracowników i przedsiębiorstw do zmian.

Znaczenie rozporządzenia dla standardu zarządzania wiekiem polega przede wszystkim na tym, że EFS+ wspiera działania ukierunkowane na zatrudnienie, aktywne włączenie, równe szanse, edukację, szkolenia, podnoszenie i zmianę kwalifikacji oraz dostosowanie pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian. Są to obszary bezpośrednio związane z age management, zwłaszcza w części dotyczącej utrzymania aktywności zawodowej pracowników starszych, przeciwdziałania dezaktualizacji kompetencji, wspierania lifelong learning, reskillingu i upskillingu oraz ograniczania ryzyka wykluczenia z rynku pracy. Znaczenie rozporządzenia 2021/1057 ustanawiającego EFS+ dla standardu zarządzania wiekiem:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe elementy rozporządzenia 2021/1057	Znaczenie dla pracodawcy
Aktywność zawodowa i dostęp do zatrudnienia	EFS+ wspiera działania dotyczące zatrudnienia, dostępu do rynku pracy i aktywizacji zawodowej.	Może uzasadniać działania standardu ukierunkowane na utrzymanie zatrudnienia i aktywności zawodowej pracowników w różnym wieku.
Lifelong learning	Rozporządzenie przewiduje wsparcie edukacji, szkoleń i uczenia się przez całe życie.	Wspiera rozwój szkoleń dla pracowników starszych, aktualizację kompetencji i przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji.
Reskilling i upskilling	EFS+ obejmuje działania dotyczące podnoszenia i zmiany kwalifikacji.	Może uzasadniać uwzględnienie w standardzie ścieżek przekwalifikowania, podnoszenia kompetencji cyfrowych i adaptacji do zmian technologicznych.
Dostosowanie do zmian	EFS+ wspiera dostosowanie pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian.	Istotne dla projektowania działań wspierających pracowników starszych przy reorganizacji, cyfryzacji i zmianach procesów pracy.
Równość szans	Rozporządzenie wpisuje się w realizację Europejskiego filaru praw socjalnych i wspiera równe szanse.	Może wspierać przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu ze względu na wiek oraz zapewnianie równego dostępu do rozwoju, szkoleń i awansu.
Włączenie społeczne	EFS+ obejmuje działania z zakresu aktywnego włączenia i przeciwdziałania wykluczeniu.	W standardzie age management może wspierać rozwiązania ograniczające wykluczenie kompetencyjne, cyfrowe lub organizacyjne pracowników starszych.
Charakter programowo-finansowy	Rozporządzenie ustanawia fundusz i cele finansowania, a nie bezpośrednie obowiązki pracodawców.	Akt powinien być traktowany jako źródło kontekstowe i programowe, a nie jako samodzielna podstawa obowiązków pracodawcy.

Rozporządzenie 2021/1057 powinno być zatem traktowane jako dokument wspierający i uzasadniający kierunek standardu zarządzania wiekiem, szczególnie w projektach finansowanych ze środków EFS+ lub



FERS. Nie tworzy ono samodzielnego standardu pracodawcy, ale wskazuje, że rozwój kompetencji, dostęp do zatrudnienia, aktywne uczestnictwo w rynku pracy, równość szans i włączenie społeczne są priorytetami polityki unijnej. Z tego względu może wzmacniać założenie, że standard age management powinien obejmować działania dotyczące kształcenia ustawicznego, adaptacji do zmian technologicznych i organizacyjnych, przeciwdziałania wykluczeniu kompetencyjnemu oraz wspierania dłuższej aktywności zawodowej.

6. Kodeks pracy jako podstawowa krajowa rama prawna standardu zarządzania wiekiem

6.1. Wprowadzenie

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku - Kodeks pracy²⁶ powinna stanowić podstawowy punkt odniesienia dla monitoringu prawnego prowadzonego w ramach projektu „Czas na Ageing!”. W przeciwieństwie do aktów sektorowych, które mogą mieć znaczenie pośrednie lub pomocnicze, Kodeks pracy tworzy zasadniczą ramę prawną dla standardu zarządzania wiekiem w organizacjach pracodawców. To z jego przepisów wynikają podstawowe obowiązki pracodawcy dotyczące równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji, organizacji pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, profilaktycznej ochrony zdrowia, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz ochrony trwałości zatrudnienia.

Kodeks pracy nie posługuje się pojęciem „zarządzania wiekiem” ani nie tworzy odrębnego reżimu prawnego dla pracowników starszych, jednak zawiera szereg przepisów, które wyznaczają minimalny, prawnie wiążący fundament dla działań pracodawcy w tym obszarze. Jego znaczenie polega przede wszystkim na tym, że reguluje kluczowe obszary istotne dla age management: równe traktowanie w zatrudnieniu, zakaz dyskryminacji ze względu na wiek, obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji, dostęp do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, organizację pracy, bezpieczeństwo i higienę pracy, ocenę ryzyka zawodowego, profilaktyczne badania lekarskie, czas pracy, pracę zdalną oraz ochronę pracowników w wieku przedemerytalnym.

6.2. Szczegółowe przepisy Kodeksu pracy

Z perspektywy zarządzania wiekiem szczególne znaczenie mają przepisy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu. Kodeks pracy zakazuje dyskryminacji, w tym ze względu na wiek, zarówno na etapie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, jak i w zakresie warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Oznacza to, że standard zarządzania wiekiem powinien obejmować m.in. neutralne wiekowo procedury rekrutacji, obiektywne kryteria awansu, równy dostęp do szkoleń, zakaz pomijania pracowników starszych w działaniach rozwojowych oraz przeciwdziałanie stereotypom dotyczącym wieku. Szczególne znaczenie mają w tym zakresie art. 11², art. 11³ oraz art. 18^{3a}–18^{3e} Kodeksu pracy.

Drugim istotnym obszarem są podstawowe obowiązki pracodawcy. Art. 94 Kodeksu pracy nakłada na pracodawcę m.in. obowiązek organizowania pracy, przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz wpływania na kształtowanie zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy. W kontekście zarządzania wiekiem oznacza to, że pracodawca

²⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy, tj. z dnia 14 lutego 2025 r. Dz.U. z 2025 r. poz. 277 ze zm., dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf>, dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



powinien nie tylko respektować zakaz dyskryminacji, ale również aktywnie kształtować środowisko pracy sprzyjające współpracy międzypokoleniowej, transferowi wiedzy, utrzymywaniu kompetencji i kontynuowaniu aktywności zawodowej przez pracowników na różnych etapach życia zawodowego.

Istotne znaczenie mają również przepisy dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zgodnie z art. 103¹ Kodeksu pracy podnoszenie kwalifikacji zawodowych oznacza zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. Przepisy art. 103¹–103⁶ Kodeksu pracy mogą stanowić podstawę do formułowania standardów pracodawcy dotyczących polityki szkoleniowej, dostępu do kursów, urlopów szkoleniowych, finansowania nauki oraz niedyskryminacyjnego wspierania rozwoju zawodowego. W kontekście pracowników dojrzałych szczególnie ważne jest, aby wiek lub zbliżanie się do emerytury nie były traktowane jako powód do ograniczenia dostępu do szkoleń albo inwestycji w rozwój kompetencji.

Kolejnym kluczowym elementem standardu są przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy. Art. 207 Kodeksu pracy ustanawia odpowiedzialność pracodawcy za stan BHP, art. 226 dotyczy oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego oraz informowania pracowników o ryzyku, art. 229 reguluje badania profilaktyczne pracowników, a art. 237³ dotyczy szkoleń BHP. Z punktu widzenia zarządzania wiekiem przepisy te powinny być odczytywane jako podstawa do tworzenia rozwiązań służących utrzymaniu zdolności do pracy, dostosowywaniu warunków pracy do rzeczywistych obciążeń stanowiskowych, profilaktyce zdrowotnej, ergonomii oraz zapobieganiu wcześniejszej dezaktywacji zawodowej. Nie oznacza to automatycznego różnicowania pracowników według wieku, lecz indywidualną ocenę ryzyk, warunków pracy i potrzeb zdrowotnych.

W monitoringu należy także uwzględniać przepisy dotyczące czasu pracy i organizacji pracy, w tym możliwość stosowania indywidualnych lub bardziej elastycznych rozkładów czasu pracy. Znaczenie mogą mieć m.in. przepisy o systemach i rozkładach czasu pracy, ruchomym czasie pracy, indywidualnym rozkładzie czasu pracy, pracy w godzinach nadliczbowych, pracy zmianowej oraz pracy w porze nocnej. Z perspektywy pracowników starszych lub osób łączących pracę z obowiązkami opiekuńczymi istotne jest, aby organizacja pracy umożliwiała utrzymanie aktywności zawodowej bez nadmiernych obciążeń zdrowotnych i organizacyjnych.

Przepisy o pracy zdalnej, tj. art. 67¹⁸–67³⁴ Kodeksu pracy, mogą być natomiast narzędziem wspierającym kontynuowanie aktywności zawodowej, zwłaszcza w przypadku pracowników, którzy z przyczyn zdrowotnych, rodzinnych lub organizacyjnych potrzebują większej elastyczności. Jednocześnie jej stosowanie wymaga zapewnienia odpowiednich narzędzi, wsparcia technicznego, oceny ryzyka zawodowego oraz przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu. Standard zarządzania wiekiem powinien więc zakładać, że praca zdalna i hybrydowa są organizowane na jasnych, niedyskryminacyjnych zasadach, z uwzględnieniem realnych kompetencji cyfrowych pracowników i potrzeb szkoleniowych.

Szczególne znaczenie dla age management ma także art. 39 Kodeksu pracy, czyli ochrona przedemerytalna. Przepis ten zakazuje wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Jest to jeden z istotnych przepisów Kodeksu pracy bezpośrednio powiązanych z wiekiem pracownika i późnym etapem kariery zawodowej. W standardzie zarządzania wiekiem powinien być on analizowany nie tylko jako mechanizm ochrony trwałości zatrudnienia, ale także jako punkt wyjścia do odpowiedniego planowania roli pracownika w organizacji, transferu wiedzy, mentoringu, sukcesji oraz przeciwdziałania marginalizacji pracowników objętych ochroną.



Ważne są również przepisy dotyczące przeciwdziałania mobbingowi, w szczególności art. 94³ Kodeksu pracy. W kontekście wieku niepożądane zachowania mogą przyjmować formę komentarzy dotyczących wieku, tempa pracy, zdrowia, kompetencji cyfrowych, „blokowania miejsca młodszemu” albo sugerowania odejścia na emeryturę. Standard zarządzania wiekiem powinien więc obejmować mechanizmy przeciwdziałania ageizmowi nie tylko jako dyskryminacji formalnej, ale również jako elementu kultury organizacyjnej, komunikacji i bezpieczeństwa psychologicznego.

Kodeks pracy ma także znaczenie dla pracowników pełniących funkcje opiekuńcze wobec dorosłych członków rodziny lub osób wspólnie zamieszkujących. Przepisy dotyczące urlopu opiekuńczego przewidują możliwość skorzystania z 5 dni urlopu w roku kalendarzowym w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia osobie wymagającej go z poważnych względów medycznych. Uzupełniając znaczenie może mieć również zwolnienie od pracy z powodu działania siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych spowodowanych chorobą lub wypadkiem. Regulacje te nie są skierowane wyłącznie do pracowników starszych, ale mogą mieć szczególne znaczenie dla ich organizacji pracy, gdy łączą obowiązki zawodowe z opieką nad dorosłymi lub starszymi członkami rodziny.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem Kodeks pracy należy zatem traktować jako podstawową ramę normatywną. W poniższej tabeli wskazano przepisy, które powinny być każdorazowo uwzględniane przy analizie rozwiązań dotyczących zatrudniania, utrzymywania aktywności zawodowej i jakości pracy osób starszych.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy Kodeksu pracy	Znaczenie dla standardu
Równe traktowanie i zakaz dyskryminacji ze względu na wiek	art. 11 ² , art. 11 ³ , art. 18 ^{3a} –18 ^{3e} k.p	Podstawowy zestaw przepisów dla age management. Pracodawca powinien zapewnić równe traktowanie pracowników m.in. w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania i dostępu do szkoleń. Wiek nie może być podstawą gorszego traktowania, pomijania przy awansie, wykluczania ze szkoleń ani formułowania ofert pracy lub kryteriów rekrutacyjnych w sposób dyskryminacyjny.
Podstawowe obowiązki pracodawcy	art. 94 k.p., zwłaszcza pkt 2, 2b, 6 i 10	Przepis tworzy podstawę do aktywnego kształtowania środowiska pracy. Dla standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie mają obowiązki organizowania pracy, przeciwdziałania dyskryminacji, ułatwiania podnoszenia kwalifikacji



		zawodowych oraz wpływania na zasady współżycia społecznego w zakładzie pracy.
Przeciwdziałanie mobbingowi i ageizmowi w kulturze organizacyjnej	art. 94 ³ k.p.	Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi może obejmować także działania wobec zachowań związanych z wiekiem, np. wyśmiewania starszych pracowników, sugerowania „blokowania miejsca młodym”, podważania kompetencji cyfrowych albo presji na odejście z pracy. W standardzie warto uwzględnić procedury reagowania na takie zachowania.
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych	art. 103 ¹ –103 ⁶ k.p.	Przepisy dotyczą zdobywania lub uzupełniania wiedzy i umiejętności przez pracownika z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. Są podstawą do polityki szkoleniowej, urlopów szkoleniowych, zwolnień z pracy na naukę i ewentualnych umów szkoleniowych. W standardzie warto wskazać, że pracownicy starsi nie powinni być pomijani w dostępie do szkoleń z powodu wieku lub zbliżania się do emerytury.
BHP i odpowiedzialność pracodawcy za warunki pracy	art. 207 k.p.	Pracodawca odpowiada za stan BHP w zakładzie pracy. Dla age management oznacza to konieczność projektowania warunków pracy, które pozwalają pracownikom w różnym wieku bezpiecznie wykonywać obowiązki, z uwzględnieniem realnych obciążeń stanowiskowych, a nie stereotypów dotyczących wieku.
Ocena ryzyka zawodowego	art. 226 k.p.	Pracodawca ocenia i dokumentuje ryzyko zawodowe oraz informuje o nim pracowników. W standardzie zarządzania wiekiem przepis ten wspiera



		analizę obciążeń fizycznych, psychicznych, ergonomicznych i organizacyjnych, które mogą wpływać na utrzymanie zdolności do pracy w dłuższej perspektywie.
Badania profilaktyczne i zdolność do pracy	art. 229 k.p.	Badania wstępne, okresowe i kontrolne są podstawą oceny zdolności do pracy. W age management ważne jest, aby decyzje dotyczące dalszej pracy opierały się na indywidualnej ocenie zdrowia i warunków stanowiska, a nie na automatycznych założeniach związanych z wiekiem.
Szkolenia BHP	art. 237 ³ k.p.	Pracownik nie może być dopuszczony do pracy bez wymaganych kwalifikacji lub umiejętności oraz znajomości przepisów i zasad BHP. Standard może przewidywać dostosowanie szkoleń BHP do wieku, doświadczenia, stanowiska i rzeczywistych ryzyk, zwłaszcza przy zmianach technologicznych lub organizacyjnych.
Ochrona przedemerytalna	art. 39 k.p.	Jeden z najważniejszych przepisów bezpośrednio powiązanych z wiekiem. Zakazuje wypowiedzenia umowy pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia uzyskanie prawa do emerytury. W standardzie warto ująć nie tylko ochronę trwałości zatrudnienia, ale też przeciwdziałanie marginalizacji pracowników objętych ochroną.
Czas pracy i elastyczna organizacja pracy	art. 128 i nast., art. 129, art. 140 ¹ , art. 142 k.p.	Przepisy o czasie pracy, ruchomym czasie pracy i indywidualnym rozkładzie czasu pracy mogą wspierać



		rozwiązania przyjazne wiekowo. W standardzie można przewidzieć elastyczność organizacyjną, planowanie dyżurów, zmian i obciążeń w sposób sprzyjający utrzymaniu aktywności zawodowej.
Praca zdalna i hybrydowa	art. 67 ¹⁸ –67 ³⁴ k.p.	Praca zdalna może wspierać kontynuowanie aktywności zawodowej, ale wymaga jasnych zasad, wsparcia technicznego, oceny ryzyka i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu. W standardzie warto wskazać, że dostęp do pracy zdalnej powinien być niedyskryminacyjny i oparty na charakterze pracy, nie wieku.
Informacja o warunkach zatrudnienia i przewidywalność pracy	art. 29 k.p.	Przepis ma znaczenie dla przejrzystości i stabilności zatrudnienia. W kontekście pracowników dojrzałych ważne jest jasne informowanie o warunkach pracy, miejscu pracy, czasie pracy, zasadach wynagradzania i organizacji zatrudnienia.
Urlop opiekuńczy i sprawy rodzinne	art. 173 ¹ –173 ³ k.p.; art. 148 ¹ k.p.	Przepisy mogą mieć znaczenie dla pracowników, w tym pracowników dojrzałych, którzy łączą pracę z obowiązkami opiekuńczymi wobec członków rodziny. W standardzie można uwzględnić informowanie o tych uprawnieniach i przeciwdziałanie negatywnemu traktowaniu osób korzystających z takich rozwiązań.

Dodatkowo na podstawie delegacji ustawowej zawartej w art. 229 § 8 Kodeksu pracy zostało wydane rozporządzenie w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników²⁷. Doprecyzowuje ono zasady

²⁷ Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy, dostępne na stronie:



przeprowadzania profilaktycznych badań lekarskich pracowników, zakres profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz zasady wydawania orzeczeń lekarskich do celów przewidzianych w Kodeksie pracy. W kontekście standardu zarządzania wiekiem rozporządzenie może mieć znaczenie pomocnicze w części dotyczącej profilaktyki zdrowotnej, monitorowania zdolności do pracy oraz dostosowywania warunków pracy do stanu zdrowia pracownika.

6.3. Wpływ ostatnich nowelizacji Kodeksu pracy na standard zarządzania wiekiem

Ostatnie istotne nowelizacje Kodeksu pracy i prawa pracy wzmacniają kilka obszarów ważnych dla standardu zarządzania wiekiem: elastyczną organizację pracy, przejrzystość warunków zatrudnienia, ochronę opiekunów, rozwój kompetencji, pracę zdalną, BHP oraz stabilność zatrudnienia. Nie są to zmiany projektowane wyłącznie dla pracowników starszych, ale mogą mieć istotne znaczenie dla osób 50+/60+, pracowników z długim stażem, osób kontynuujących pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz pracowników łączących pracę z obowiązkami opiekuńczymi.

Pierwszy istotny kierunek wynika z nowelizacji wdrażającej dyrektywę work-life balance oraz dyrektywę w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy. Ustawa z 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw weszła w życie 26 kwietnia 2023 r.²⁸ i implementowała do polskiego porządku prawnego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej²⁹ oraz dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylającą dyrektywę Rady 2010/18/UE. Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem znaczenie mają zwłaszcza: rozszerzenie obowiązków informacyjnych pracodawcy, większa przewidywalność zatrudnienia, nowe uprawnienia związane z opieką, zwolnienie z powodu siły wyższej, urlop opiekuńczy oraz mechanizmy chroniące pracowników przed niekorzystnym traktowaniem z powodu korzystania z uprawnień pracowniczych.

Zmiany te przesuwają standard pracodawcy w stronę większej przejrzystości i przewidywalności zatrudnienia. Dla pracowników starszych lub osób z długim stażem znaczenie ma nie tylko sama stabilność zatrudnienia, ale również jasność warunków pracy, zasad awansu, szkoleń, organizacji czasu pracy i możliwości korzystania z uprawnień bez ryzyka negatywnych konsekwencji. W standardzie age management warto więc uwzględnić obowiązek jasnego informowania o warunkach zatrudnienia, politykach szkoleniowych, zasadach zmiany stanowiska, pracy zdalnej i elastycznej organizacji pracy.

W przypadku łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi widać jednak pewną lukę w implementacji dyrektywy 2019/1158. Zakłada ona wsparcie zarówno dla rodziców, jak i opiekunów, w tym prawo do występowania o elastyczną organizację pracy dla celów opiekuńczych. Polski art. 188¹ Kodeksu pracy dotyczy natomiast wniosku o elastyczną organizację pracy pracownika wychowującego dziecko do ukończenia 8. roku życia. W kontekście zarządzania wiekiem oznacza to, że pracownicy opiekujący się starszymi członkami rodziny nie mają analogicznego, wyraźnego kodeksowego uprawnienia do

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19960690332/O/D19960332.pdf>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 roku.

²⁸ Dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000641/T/D20230641L.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

²⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej, dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1152>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



wnioskowania o elastyczną organizację pracy z tego powodu. W standardzie pracodawcy warto więc uzupełnić tę lukę na poziomie wewnętrznych polityk, np. przez możliwość składania wniosków o elastyczne rozwiązania także przez pracowników-opiekunów osób starszych.

Drugi ważny kierunek to praca zdalna i uelastycznienie organizacji pracy. Ustawa z 1 grudnia 2022 r.³⁰ wprowadziła do Kodeksu pracy regulację pracy zdalnej i zastąpiła wcześniejszą telepracę. Przepisy o pracy zdalnej weszły w życie 7 kwietnia 2023 r. Dla standardu zarządzania wiekiem ma to znaczenie praktyczne: praca zdalna albo hybrydowa może wspierać kontynuowanie aktywności zawodowej przez osoby dojrzałe, osoby z ograniczeniami zdrowotnymi, osoby mieszkające dalej od miejsca pracy albo osoby pełniące funkcje opiekuńcze. Jednocześnie standard powinien przewidywać wsparcie techniczne i szkoleniowe, aby praca zdalna nie pogłębiała wykluczenia cyfrowego.

Trzeci kierunek to transparentność wynagrodzeń i równość płac, która będzie istotna dla standardu zarządzania wiekiem, choć pełne wdrożenie nowych regulacji jest jeszcze w toku. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 dotycząca przejrzystości wynagrodzeń³¹ ma zostać transponowana do prawa krajowego do dnia 7 czerwca 2026 r. W wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów znajduje się projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości, oznaczony numerem UC127. Projekt ma charakter implementujący prawo UE i służy wdrożeniu dyrektywy 2023/970. Na moment weryfikacji podstawowym oficjalnym źródłem informacji o projekcie jest wyłącznie karta projektu w wykazie prac legislacyjnych Rady Ministrów.

Dla standardu zarządzania wiekiem będzie to ważne nie tylko ze względu na płeć, ale także dlatego, że transparentne zasady wynagradzania, obiektywne kryteria wartościowania pracy i obowiązki dotyczące identyfikowania luk płacowych mogą ujawniać krzyżujące się nierówności, np. związane z wiekiem, płcią, stanowiskiem, stażem lub dostępem do awansu. W standardzie pracodawcy kierunek ten może zostać uwzględniony przez stosowanie przejrzystych kryteriów wynagradzania i awansu, analizę ryzyka nierówności płacowych w różnych grupach pracowników oraz przeciwdziałanie sytuacjom, w których wiek lub długi staż zawodowy prowadzą do nieuzasadnionego zaniżania albo zamrażania wynagrodzeń.

6.4. Odzwierciedlenie kierunków polityk publicznych w przepisach Kodeksu pracy

Analizowane w niniejszej opinii dokumenty programowe Unii Europejskiej i dokumenty krajowe znajdują częściowe odzwierciedlenie w obowiązujących przepisach Kodeksu pracy, choć nie w postaci odrębnej regulacji zarządzania wiekiem. Kodeks pracy nie posługuje się pojęciami takimi jak age management, aktywne starzenie się, srebrna gospodarka, reskilling, upskilling, mentoring czy transfer wiedzy. Zawiera jednak przepisy, które odpowiadają podstawowym kierunkom wynikającym z tych dokumentów.

Najsilniejsze odzwierciedlenie w Kodeksie pracy mają te elementy dokumentów strategicznych, które dotyczą równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji. Odnosi się to przede wszystkim do

³⁰ Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000240/T/D20230240L.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

³¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, dostępna na stronie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>, dostęp na dzień 15 czerwca 2026 r.



dokumentów akcentujących równość szans, przeciwdziałanie ageizmowi i niedyskryminacyjny dostęp do zatrudnienia, awansu oraz szkoleń. W tym zakresie podstawowe znaczenie mają przepisy Kodeksu pracy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu, zakazu dyskryminacji ze względu na wiek oraz obowiązku pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji.

W Kodeksie pracy obecne są również elementy związane z rozwojem kompetencji, które pojawiają się w dokumentach dotyczących uczenia się przez całe życie, ścieżek poprawy umiejętności, Zintegrowanej Strategii Umiejętności, Agendy na rzecz umiejętności w Europie czy indywidualnych rachunków szkoleniowych. Kodeks pracy przewiduje obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz reguluje zasady podnoszenia kwalifikacji zawodowych za zgodą albo z inicjatywy pracodawcy. Nie obejmuje jednak wprost takich instrumentów jak diagnoza luk kompetencyjnych, walidacja doświadczenia, indywidualne rachunki szkoleniowe, reskilling czy upskilling. Te elementy pozostają raczej standardem organizacyjnym, który może rozwijać ogólne obowiązki kodeksowe.

Istotna część dokumentów, zwłaszcza dotyczących zdrowego i aktywnego starzenia się, profilaktyki zdrowotnej, zdolności do pracy oraz ograniczania wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej, znajduje odzwierciedlenie w przepisach Kodeksu pracy dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Dotyczy to w szczególności obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, oceny ryzyka zawodowego, informowania pracowników o ryzyku, prowadzenia szkoleń BHP oraz kierowania pracowników na badania wstępne, okresowe i kontrolne. Kodeks pracy tworzy więc podstawę dla profilaktyki i ochrony zdrowia pracowników, choć nie rozwija jej wprost jako instrumentu zarządzania wiekiem.

Dokumenty odnoszące się do zmian demograficznych, starzenia się społeczeństwa, niedoborów kadrowych i konieczności dłuższego utrzymywania aktywności zawodowej mają w Kodeksie pracy jedynie częściowe odzwierciedlenie. Najbardziej bezpośrednim przepisem jest ochrona przedemerytalna, ale Kodeks pracy przewiduje też ogólne obowiązki dotyczące organizacji pracy, wykorzystywania kwalifikacji pracowników oraz tworzenia warunków sprzyjających bezpiecznemu wykonywaniu pracy. Nie ma natomiast przepisów nakazujących pracodawcy prowadzenie audytu wieku załogi, planowanie sukcesji, tworzenie strategii zarządzania wiekiem czy organizowanie transferu wiedzy między pokoleniami.

W konsekwencji można uznać, że Kodeks pracy obejmuje przede wszystkim minimalny, prawnie wiążący fundament dla standardu zarządzania wiekiem: zakaz dyskryminacji ze względu na wiek, równe traktowanie, dostęp do szkoleń, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, organizację pracy, BHP, ocenę ryzyka zawodowego, medycynę pracy oraz ochronę przedemerytalną. Dokumenty strategiczne i programowe rozwijają natomiast ten fundament o elementy miękkie i organizacyjne, takie jak planowanie późnej kariery, lifelong learning, reskilling, upskilling, walidacja doświadczenia, mentoring, transfer wiedzy, profilaktyka zdrowotna, przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu oraz zarządzanie skutkami zmian demograficznych.

6.5. Podsumowanie

Analiza Kodeksu pracy pokazuje, że standard zarządzania wiekiem nie wymaga tworzenia zupełnie nowej konstrukcji prawnej, lecz uporządkowania i rozwinięcia obowiązków, które już istnieją w prawie pracy. Kodeks pracy daje podstawę do budowania takiego standardu przede wszystkim przez połączenie trzech perspektyw: równościowej, rozwojowej i ochronnej.



Perspektywa równościowa wynika z przepisów o równym traktowaniu i zakazie dyskryminacji ze względu na wiek. Oznacza ona, że decyzje pracodawcy dotyczące zatrudnienia, awansu, wynagrodzenia, szkoleń, oceny pracy czy rozwiązania umowy powinny być oparte na obiektywnych kryteriach, a nie na założeniach dotyczących wieku pracownika. W tym sensie Kodeks pracy wyznacza granicę negatywną standardu: nie pozwala na praktyki ageistowskie, nawet jeżeli są one ukryte pod pozornie neutralnymi kryteriami.

Perspektywa rozwojowa wynika z przepisów dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz obowiązku ułatwiania pracownikom rozwoju. Kodeks pracy nie posługuje się językiem reskillingu, upskillingu czy lifelong learning, ale tworzy podstawę do tego, aby polityka szkoleniowa pracodawcy obejmowała pracowników na różnych etapach kariery. Dla standardu zarządzania wiekiem szczególnie ważne jest więc, aby wiek, długi staż pracy albo zbliżanie się do emerytury nie prowadziły do faktycznego wyłączenia pracownika z rozwoju zawodowego.

Perspektywa ochronna obejmuje przede wszystkim BHP, profilaktyczne badania lekarskie, ocenę ryzyka zawodowego, organizację pracy oraz ochronę przedemerytalną. Te regulacje pokazują, że standard zarządzania wiekiem nie powinien ograniczać się do deklaracji antydyskryminacyjnych. Musi obejmować także realne warunki wykonywania pracy: obciążenia stanowiskowe, ergonomię, zdrowie, czas pracy, możliwość dalszego wykonywania obowiązków oraz przeciwdziałanie przedwczesnej dezaktywacji zawodowej.

Ważne jest przy tym, że Kodeks pracy nie uzasadnia automatycznego różnicowania pracowników według wieku. Przeciwnie, punktem wyjścia powinna być indywidualna ocena sytuacji pracownika, rodzaju pracy, ryzyka zawodowego, kwalifikacji i potrzeb organizacyjnych. Standard zarządzania wiekiem powinien więc unikać dwóch uproszczeń: z jednej strony pomijania wieku jako czynnika istotnego dla organizacji pracy, z drugiej przypisywania wszystkim pracownikom starszym tych samych potrzeb, ograniczeń lub oczekiwań.

Dodatkowo ostatnie nowelizacje Kodeksu pracy i prawa pracy wskazują na stopniowe przechodzenie od modelu ochrony formalnej do modelu bardziej kompleksowego, obejmującego przejrzystość zatrudnienia, elastyczność organizacji pracy, rozwój kompetencji, ochronę pracowników korzystających z uprawnień opiekuńczych oraz stabilność form zatrudnienia. Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem kierunek ten należy ocenić pozytywnie. Jednocześnie standard pracodawcy powinien uzupełniać obszary, które nie zostały w pełni uregulowane ustawowo, w szczególności wsparcie pracowników opiekujących się osobami starszymi, przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu, niedyskryminacyjny dostęp do szkoleń i awansu oraz przygotowanie organizacji do wdrożenia zasad transparentności wynagrodzeń i przeciwdziałania nierównościom płacowym.

Kodeks pracy należy zatem traktować jako punkt wyjścia, a nie pełną treść standardu. Przepisy wyznaczają minimum prawne, natomiast standard pracodawcy powinien dopowiadać to, czego Kodeks nie reguluje wprost: diagnozę struktury wieku i kompetencji, planowanie późnej kariery, transfer wiedzy, mentoring, przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, elastyczne ścieżki rozwoju oraz świadome przygotowanie organizacji na starzenie się zasobów pracy.

Ostatecznie standard zarządzania wiekiem powinien być osadzony w Kodeksie pracy, ale nie może ograniczać się do mechanicznego powtórzenia jego przepisów. Jego wartość polega na przełożeniu ogólnych obowiązków pracodawcy na konkretne praktyki organizacyjne, które pozwalają łączyć równe traktowanie, rozwój kompetencji, ochronę zdrowia i dłuższą aktywność zawodową pracowników.



7. Kwalifikacje, uczenie się przez całe życie i walidacja kompetencji

7.1. Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia

Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia³² stanowi istotny akt prawny dla projektu dotyczącego zarządzania wiekiem, ponieważ reguluje obszar rynku pracy, aktywizacji zawodowej, usług zatrudnienia, rozwoju kwalifikacji oraz współpracy instytucji publicznych z pracodawcami. Ustawa została ogłoszona w Dzienniku Ustaw w 2025 r. pod poz. 620 i zastąpiła dotychczasową ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy jako podstawowy akt regulujący funkcjonowanie publicznych służb zatrudnienia.

Z perspektywy ageingu znaczenie ustawy polega przede wszystkim na tym, że dotyczy utrzymywania aktywności zawodowej, zwiększania zdolności do utrzymania zatrudnienia oraz wspierania osób, które wymagają pomocy w wejściu, powrocie albo utrzymaniu się na rynku pracy. Nie jest to akt poświęcony wyłącznie osobom starszym ani standardom zarządzania wiekiem u pracodawcy, ale jego instrumenty mogą mieć znaczenie dla osób 50+/60+, pracowników z dłuższym stażem, osób powracających na rynek pracy, osób wymagających przekwalifikowania oraz osób zagrożonych dezaktualizacją kwalifikacji.

Dla standardu zarządzania wiekiem szczególnie istotne są przepisy dotyczące usług rynku pracy, pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń, pomocy w podnoszeniu kwalifikacji oraz instrumentów wspierających zatrudnienie. Ustawa wzmacnia perspektywę aktywizacyjną: pracownik lub osoba poszukująca pracy nie powinna być postrzegana wyłącznie przez pryzmat wieku, lecz przez pryzmat realnych kompetencji, potrzeb rozwojowych, doświadczenia zawodowego i możliwości dalszej aktywności na rynku pracy.

Istotne znaczenie ma również obszar kształcenia ustawicznego. W ramach systemu rynku pracy funkcjonuje Krajowy Fundusz Szkoleniowy, którego celem jest zapobieganie utracie zatrudnienia przez osoby pracujące z powodu kompetencji lub umiejętności niedostosowanych do wymagań zmieniającej się gospodarki. Z perspektywy zarządzania wiekiem jest to szczególnie ważne, ponieważ pracownicy dojrzałego wieku mogą posiadać wysokie kompetencje praktyczne i doświadczenie, a jednocześnie wymagać aktualizacji kwalifikacji, zwłaszcza w zakresie kompetencji cyfrowych, nowych technologii, zmian organizacyjnych lub nowych wymogów stanowiskowych.

Ustawa może być więc wykorzystana jako podstawa do uzasadnienia współpracy pracodawców z publicznymi służbami zatrudnienia, w szczególności w zakresie rekrutacji, doradztwa zawodowego, przekwalifikowania, korzystania z instrumentów aktywizacyjnych oraz finansowania rozwoju kompetencji. W standardzie zarządzania wiekiem może to oznaczać m.in. monitorowanie dostępnych instrumentów rynku pracy, korzystanie z dofinansowań do szkoleń, współpracę z urzędami pracy przy rekrutacji osób dojrzałych oraz uwzględnianie możliwości przekwalifikowania zamiast automatycznego wyłączenia pracowników starszych z procesów zmian organizacyjnych.

Znaczenie ustawy jest szczególnie widoczne w kontekście niedoborów kadrowych i starzenia się zasobów pracy. W takich warunkach polityka pracodawcy nie powinna koncentrować się wyłącznie na pozyskiwaniu nowych pracowników, ale również na utrzymywaniu i rozwijaniu kompetencji osób już

³² Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia Dz.U. z 2025 r. poz. 620 ze zm.), dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000620/U/D20250620Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.



aktywnych zawodowo. Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia wzmacnia więc kierunek, zgodnie z którym aktywizacja zawodowa, doradztwo, szkolenia i usługi rynku pracy powinny być traktowane jako element przeciwdziałania bierności zawodowej i dezaktualizacji kwalifikacji.

W poniższej tabeli wskazano przepisy, które powinny być każdorazowo uwzględniane przy tworzeniu standardu pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia	Znaczenie dla standardu
Wspieranie aktywności zawodowej osób dorosłych	Art. 1 ustawy określa zadania państwa w zakresie aktywności zawodowej, wspierania zatrudnienia i rynku pracy.	Przepis uzasadnia ujmowanie zarządzania wiekiem jako elementu szerszej polityki utrzymywania aktywności zawodowej, przeciwdziałania bierności zawodowej oraz wspierania osób dorosłych w pozostawaniu na rynku pracy.
Współpraca pracodawcy z publicznymi służbami zatrudnienia	Art. 81–83 ustawy dotyczą pośrednictwa pracy, w tym pomocy pracodawcom w pozyskiwaniu kandydatów do pracy.	Standard zarządzania wiekiem może przewidywać współpracę z publicznymi służbami zatrudnienia przy rekrutacji osób dojrzałych, powrotach na rynek pracy, uzupełnianiu niedoborów kadrowych oraz przeciwdziałaniu wykluczaniu kandydatów ze względu na wiek.
Planowanie dalszej ścieżki zawodowej	Art. 87 ustawy dotyczy poradnictwa zawodowego, obejmującego pomoc w wyborze lub zmianie zawodu, miejsca pracy, kierunku kształcenia lub szkolenia oraz w planowaniu rozwoju zawodowego.	Przepis wspiera założenie, że standard zarządzania wiekiem powinien obejmować planowanie dalszej aktywności zawodowej, zmianę roli, przekwalifikowanie i przygotowanie pracowników do nowych zadań, zwłaszcza w późniejszej fazie kariery.
Indywidualna diagnoza potrzeb zawodowych	Art. 97 ustawy przewiduje m.in. ustalenie sytuacji i potrzeb osoby oraz przygotowanie indywidualnego planu działania.	Dla standardu age management istotne jest podejście oparte na indywidualnej diagnozie kompetencji, możliwości i barier zawodowych, a nie na stereotypowych założeniach dotyczących wieku, tempa uczenia się lub przydatności zawodowej.
Rozwój umiejętności i podnoszenie kwalifikacji	Art. 99–108 ustawy przewidują instrumenty wspierające rozwój umiejętności, kwalifikacji i kompetencji, w tym szkolenia, potwierdzanie nabytej wiedzy i umiejętności, bon na kształcenie ustawiczne oraz pożyczkę edukacyjną.	Przepisy te mają bezpośrednie znaczenie dla części standardu dotyczącej lifelong learning, reskillingu i upskillingu. Wspierają przeciwdziałanie dezaktualizacji kwalifikacji pracowników dorosłych oraz przygotowanie ich do zmian technologicznych, organizacyjnych i stanowiskowych.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia	Znaczenie dla standardu
Diagnoza luk kompetencyjnych i potrzeb pracodawcy	Art. 99 ust. 1 pkt 2 oraz art. 101 ustawy pozwalają powiązać szkolenia z diagnozą zapotrzebowania na zawody, umiejętności lub kwalifikacje oraz ze zgłoszeniem pracodawcy.	Standard zarządzania wiekiem powinien przewidywać identyfikowanie rzeczywistych luk kompetencyjnych i planowanie szkoleń w oparciu o potrzeby stanowiskowe, a nie wyłącznie ogólne założenia dotyczące grup wiekowych.
Walidacja i potwierdzanie kompetencji	Art. 99 ust. 1 pkt 3, art. 101–102 oraz art. 107 ust. 3 pkt 3 ustawy odnoszą się do finansowania potwierdzania nabytej wiedzy i umiejętności oraz uzyskania dokumentów potwierdzających kwalifikacje.	Przepisy te są szczególnie istotne dla pracowników z dłuższym stażem, których kompetencje często wynikają z praktyki zawodowej, doświadczenia organizacyjnego i uczenia się nieformalnego. Standard powinien uwzględniać możliwość rozpoznawania i potwierdzania takich kompetencji.
Kształcenie ustawiczne osób pracujących	Art. 125–133 ustawy regulują Krajowy Fundusz Szkoleniowy, którego celem jest wspieranie inwestowania w kształcenie ustawiczne osób pracujących.	KFS jest jednym z najważniejszych instrumentów praktycznych dla standardu zarządzania wiekiem. Może wspierać finansowanie szkoleń pracowników 50+/60+, rozwój kompetencji cyfrowych, przekwalifikowanie, aktualizację kwalifikacji i utrzymanie zatrudnienia w warunkach zmieniającej się gospodarki.
Praktyczne nabywanie nowych umiejętności	Art. 119–124 ustawy dotyczą stażu oraz potwierdzania wiedzy i umiejętności nabytych w jego trakcie.	Przepisy mogą wspierać standard w części dotyczącej powrotów na rynek pracy, zmiany zawodu oraz praktycznego przygotowania do nowych ról zawodowych. Mają znaczenie zwłaszcza tam, gdzie utrzymanie aktywności zawodowej wymaga zdobycia doświadczenia w nowym obszarze pracy.
Wsparcie osób powracających na rynek pracy	Art. 143–146 ustawy przewidują instrumenty wspierające zatrudnienie osób znajdujących się w szczególnej sytuacji, w tym m.in. rozwiązania dotyczące powrotu do aktywności zawodowej.	Standard zarządzania wiekiem powinien uwzględniać, że przerwy w aktywności zawodowej mogą wynikać m.in. z obowiązków opiekuńczych, choroby lub zmian życiowych. Przepisy te mogą wspierać rozwiązania ułatwiające powrót do pracy i ograniczające trwałe wycofanie z rynku pracy.
Obowiązki opiekuńcze jako bariera aktywności zawodowej	Art. 145 ust. 1 pkt 2 oraz art. 146 ust. 5 ustawy odnoszą się do sytuacji osób powracających na rynek pracy po przerwie związanej ze sprawowaniem opieki nad osobą zależną oraz do	Przepisy te mają znaczenie dla standardu w części dotyczącej pracowników pełniących funkcje opiekuńcze. Wspierają uwzględnianie opieki nad osobą zależną jako realnej bariery aktywności zawodowej, istotnej również dla pracowników w średnim i starszym wieku.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia	Znaczenie dla standardu
	refundacji kosztów opieki nad osobą zależną.	
Tworzenie lub dostosowanie miejsc pracy	Art. 154–158 ustawy dotyczą refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy.	Przepisy mogą wspierać standard w części dotyczącej tworzenia warunków do zatrudniania osób powracających na rynek pracy, zmieniających kwalifikacje lub wymagających wsparcia w podjęciu zatrudnienia. W age management istotne jest powiązanie tego instrumentu z utrzymaniem aktywności zawodowej i ograniczaniem barier wejścia lub powrotu do pracy.

Ustawa nie nakłada na pracodawców kompleksowego obowiązku wdrożenia zarządzania wiekiem, jednak tworzy otoczenie instytucjonalne dla działań związanych z utrzymaniem zdolności pracowników do pozostawania aktywnymi na rynku pracy, rozwojem kwalifikacji i aktywizacją zawodową. Może wspierać takie elementy standardu pracodawców jak: diagnoza luk kompetencyjnych, przekwalifikowanie, szkolenia pracowników dojrzałych, współpraca z publicznymi służbami zatrudnienia, korzystanie z Krajowego Funduszu Szkoleniowego oraz przeciwdziałanie wykluczeniu z rynku pracy ze względu na wiek, zdrowie, brak aktualnych kwalifikacji lub długą przerwę w zatrudnieniu.

Ustawę należy zatem traktować jako jeden z ważnych aktów uzupełniających Kodeks pracy w obszarze ageingu. Kodeks pracy określa podstawowe obowiązki pracodawcy w stosunku pracy, natomiast ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia tworzy ramy publicznego wsparcia zatrudnienia, aktywizacji zawodowej, doradztwa i rozwoju kwalifikacji. W projekcie „Czas na Ageing!” akt ten powinien być uwzględniany przede wszystkim w kontekście aktywności zawodowej osób starszych, zdolności do utrzymania zatrudnienia, przekwalifikowania, współpracy z instytucjami rynku pracy oraz wykorzystywania dostępnych instrumentów wsparcia dla pracowników i pracodawców.

7.2. Zintegrowany System Kwalifikacji

Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji³³ (ZSK) ma istotne znaczenie dla projektu dotyczącego zarządzania wiekiem, ponieważ tworzy ramy prawne dla porządkowania, opisywania, rejestrowania, certyfikowania i zapewniania jakości kwalifikacji. Dzięki temu stanowi ważny punkt odniesienia dla analizy rozwoju kompetencji, potwierdzania efektów uczenia się oraz uznawania kwalifikacji nabytych także poza formalnym systemem edukacji.

Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem, należy odnotować, że ustawodawca wspiera podejście oparte na efektach uczenia się, a nie wyłącznie na formalnej ścieżce edukacyjnej. Zintegrowany System Kwalifikacji pozwala porządkować kwalifikacje, przypisywać im poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK),

³³ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji tj. z dnia 30 września 2024 r. Dz.U. z 2024 r. poz. 1606 ze zm., dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2016000064/U/D20160064Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



wpisywać je do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK) oraz potwierdzać ich uzyskanie zgodnie z określonymi standardami jakości. Dla pracowników dojrzałych ma to szczególne znaczenie, ponieważ ich kompetencje często mają charakter praktyczny i ekspercki, a ich wartość wynika z wieloletniego doświadczenia, znajomości procesów oraz wiedzy organizacyjnej.

W standardzie zarządzania wiekiem nie powinno się oceniać pracowników dojrzałych wyłącznie przez pryzmat formalnego wykształcenia, daty ukończenia szkoły lub długości przerwy od edukacji formalnej. Istotne powinno być również rozpoznanie kompetencji nabytych w pracy, w ramach szkoleń pozaformalnych, samokształcenia, wykonywania określonych zadań, udziału w projektach, pełnienia funkcji eksperckich albo wdrażania innych pracowników.

Znaczenie omawianej ustawy jest szczególnie widoczne w kontekście walidacji, czyli potwierdzania efektów uczenia się niezależnie od sposobu ich uzyskania. Dla pracowników z dłuższym stażem może to być istotne narzędzie uznawania rzeczywistych umiejętności i doświadczenia zawodowego. W praktyce standard pracodawcy może przewidywać rozwiązania służące identyfikowaniu, dokumentowaniu i wykorzystywaniu kompetencji pracowników dojrzałych, np. przez rozmowy rozwojowe, mapowanie kompetencji, potwierdzanie umiejętności, powierzanie ról eksperckich, mentoring, udział w szkoleniu nowych pracowników lub transfer wiedzy w zespołach międzypokoleniowych.

Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji dobrze koresponduje również z dokumentami strategicznymi dotyczącymi uczenia się przez całe życie, reskillingu i upskillingu. W warunkach zmian technologicznych i organizacyjnych pracownicy dojrzały mogą wymagać nie tylko nowych szkoleń, ale także formalnego lub organizacyjnego uznania kompetencji już posiadanych. Takie podejście przeciwdziała sytuacji, w której doświadczenie zawodowe pozostaje niewidoczne w systemie rozwoju pracowników albo jest traktowane jako mniej wartościowe niż aktualne kwalifikacje formalne.

Poniższa tabela porządkuje przepisy, które mogą stanowić punkt odniesienia przy tworzeniu standardu pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem, w szczególności w obszarze rozpoznawania, potwierdzania i rozwijania kompetencji pracowników z dłuższym stażem zawodowym.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji	Znaczenie dla standardu
Porządkowanie systemu kwalifikacji	art. 1 ust. 1, art. 2 pkt 25	Ustawa określa m.in. zakres kwalifikacji włączonych do ZSK, Polską Ramę Kwalifikacji, standardy opisywania kwalifikacji, zasady przypisywania poziomów PRK, włączania kwalifikacji do systemu, walidacji, certyfikowania, zapewniania jakości oraz prowadzenia ZRK. Dla standardu zarządzania wiekiem ma znaczenie jako akt porządkujący sposób opisywania, porównywania i potwierdzania kwalifikacji.
Efekty uczenia się jako podstawa oceny kompetencji	art. 2 pkt 4, art. 2 pkt 8, art. 2 pkt 22	Ustawa posługuje się kategorią efektów uczenia się, kwalifikacji i walidacji. Dla pracowników dojrzałych jest to istotne, ponieważ pozwala oceniać rzeczywiste kompetencje, niezależnie od wieku, formalnego wykształcenia lub daty uzyskania dyplomu.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji	Znaczenie dla standardu
Uznawanie uczenia się pozaformalnego i nieformalnego	art. 2 pkt 3, art. 2 pkt 20, art. 4 pkt 2	Ustawa uwzględnia edukację pozaformalną i uczenie się nieformalne oraz wskazuje, że ZSK zapewnia możliwość uznawania efektów uczenia się uzyskanych poza edukacją formalną. W standardzie age management wspiera to rozpoznawanie kompetencji nabytych przez praktykę zawodową, doświadczenie organizacyjne i samodzielne uczenie się.
Polska Rama Kwalifikacji	art. 2 pkt 16-18, art. 4 pkt 5, art. 5-8 oraz załącznik do ustawy	PRK pozwala przypisywać kwalifikacjom poziomy i porównywać je według efektów uczenia się. W standardzie zarządzania wiekiem może wspierać planowanie rozwoju, awansu poziomego, przekwalifikowania i uzupełniania kompetencji pracowników z dłuższym stażem.
Rodzaje kwalifikacji w ZSK	art. 2 pkt 9-12a, art. 3	Ustawa rozróżnia kwalifikacje pełne i częściowe, w tym kwalifikacje wolnorynkowe, sektorowe, rzemieślnicze i uregulowane. W standardzie age management ma to znaczenie dla elastycznego planowania rozwoju kompetencji, w tym zdobywania węższych, praktycznych kwalifikacji odpowiadających zmianie roli zawodowej lub potrzebom stanowiska.
Opis kwalifikacji wolnorynkowej i sektorowej	art. 15 ust. 1 oraz art. 15b ust. 1	Przepisy określają elementy wniosku o włączenie kwalifikacji wolnorynkowej albo sektorowej do ZSK, w tym informacje o kwalifikacji, jej wykorzystaniu, efektach uczenia się, walidacji i wymaganiach. Dla standardu oznacza to możliwość opierania rozwoju pracowników na jasno opisanych kompetencjach, a nie na ogólnych lub stereotypowych ocenach.
Włączanie kwalifikacji do ZSK	art. 12-13, art. 14-24, art. 25, art. 37-40	Procedury włączania kwalifikacji do ZSK pozwalają reagować na potrzeby rynku pracy i gospodarki. W standardzie zarządzania wiekiem mogą wspierać aktualizowanie kwalifikacji pracowników w odpowiedzi na zmiany technologiczne, organizacyjne i sektorowe.
Walidacja efektów uczenia się	art. 2 pkt 22, art. 25 ust. 2 pkt 3-5, art. 48-49	Walidacja służy sprawdzeniu, czy osoba osiągnęła wymagane efekty uczenia się, niezależnie od sposobu uczenia się. W age management ma szczególne znaczenie dla pracowników z dłuższym stażem, których kompetencje mogą wynikać z praktyki zawodowej, pracy projektowej, doświadczenia organizacyjnego lub uczenia się nieformalnego.
Certyfikowanie kwalifikacji	art. 2 pkt 1, art. 41-49	Certyfikowanie pozwala formalnie potwierdzić uzyskanie kwalifikacji po pozytywnej walidacji. W standardzie pracodawcy może wspierać uznawanie kompetencji



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji	Znaczenie dla standardu
		pracowników dojrzałych, planowanie zmiany roli, awansu poziomego lub powierzania zadań eksperckich.
Instytucje certyfikujące	art. 2 pkt 6, art. 41-45	Ustawa określa zasady uzyskiwania uprawnień do certyfikowania kwalifikacji. Dla pracodawcy oznacza to możliwość korzystania z zewnętrznych, uporządkowanych mechanizmów potwierdzania kompetencji, zamiast opierania się wyłącznie na nieformalnej ocenie wewnętrznej.
Zapewnianie jakości walidacji i certyfikowania	art. 50-72	Ustawa przewiduje system zapewniania jakości walidacji i certyfikowania, obejmujący zewnętrzny i wewnętrzny system zapewniania jakości. Dla age management ma to znaczenie, ponieważ potwierdzanie kompetencji pracowników powinno być obiektywne, przejrzyste i oparte na sprawdzalnych kryteriach, a nie na subiektywnej ocenie wieku, stażu lub „przydatności” pracownika.
Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji	art. 2 pkt 24, art. 83-88	ZRK gromadzi informacje o kwalifikacjach włączonych do ZSK. Dla pracodawcy może być narzędziem pomocniczym przy planowaniu szkoleń, wyborze kwalifikacji przydatnych dla stanowisk oraz budowaniu ścieżek rozwoju dla pracowników w różnym wieku.
Sektorowe ramy kwalifikacji	art. 2 pkt 19, art. 11	Sektorowe ramy kwalifikacji pozwalają opisywać poziomy kwalifikacji funkcjonujących w danym sektorze lub branży. W standardzie age management mogą wspierać planowanie rozwoju pracowników dojrzałych w branżach szczególnie narażonych na zmiany technologiczne, organizacyjne lub niedobory kompetencyjne.
Monitorowanie i aktualizacja kwalifikacji	art. 27-31, art. 83-88	Przepisy dotyczące przeglądu kwalifikacji i funkcjonowania ZRK mogą wspierać monitorowanie, czy kwalifikacje pozostają aktualne wobec zmian rynku pracy. Dla standardu zarządzania wiekiem ma to znaczenie przy przeciwdziałaniu dezaktualizacji kompetencji i planowaniu dalszego rozwoju pracowników.

W odniesieniu do ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji pomocnicze znaczenie mogą mieć również wybrane akty wykonawcze dotyczące funkcjonowania Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, Polskiej Ramy Kwalifikacji, zespołów ekspertów oraz zewnętrznego zapewniania jakości. Są to rozporządzenia wydane na podstawie upoważnień zawartych w ustawie o ZSK, które doprecyzowują techniczne i organizacyjne mechanizmy opisywania, porównywania, potwierdzania oraz zapewniania jakości kwalifikacji.



Akty te nie tworzą samodzielnych założeń standardu zarządzania wiekiem, ale mogą stanowić uzupełniające źródło dla tej jego części, która dotyczy uczenia się przez całe życie, walidacji kompetencji, reskillingu, upskillingu oraz rozwoju zawodowego pracowników z dłuższym doświadczeniem zawodowym.

Znaczenie aktów wykonawczych do ustawy o ZSK dla standardu zarządzania wiekiem:

Akt wykonawczy	Znaczenie systemowe	Znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem
Rozporządzenie Ministra Edukacji z 30 stycznia 2025 r. w sprawie zespołów ekspertów do spraw włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji³⁴	Określa zasady działania zespołów ekspertów uczestniczących w procedurze włączania kwalifikacji do ZSK.	Pomocniczo wspiera wiarygodność procesu oceny kwalifikacji i przypisywania im poziomów PRK, co może mieć znaczenie przy planowaniu rozwoju, walidacji kompetencji i przekwalifikowania pracowników.
Rozporządzenie Ministra Edukacji z 22 stycznia 2024 r. w sprawie zakresu informacji gromadzonych w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji o kwalifikacjach częściowych nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych³⁵	Określa zakres danych o kwalifikacjach częściowych po studiach podyplomowych ujawnianych w ZRK.	Wspiera przejrzystość informacji o kwalifikacjach, co może ułatwiać pracodawcy identyfikowanie ścieżek rozwoju, uzupełniania kwalifikacji i formalnego potwierdzania kompetencji pracowników.
Rozporządzenia dotyczące Polskiej Ramy Kwalifikacji, w szczególności charakterystyk drugiego stopnia PRK dla kwalifikacji zawodowych i ogólnych³⁶	Doprecyzowują opisy poziomów PRK oraz sposób porównywania kwalifikacji według efektów uczenia się.	Mogą wspierać tworzenie ścieżek rozwoju kompetencji, mapowanie kwalifikacji pracowników oraz planowanie reskillingu i upskillingu niezależnie od wieku i

³⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji z 30 stycznia 2025 r. w sprawie zespołów ekspertów do spraw włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji Dz.U. z 2025 r. poz. 153, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000153/O/D20250153.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

³⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji z 22 stycznia 2024 r. w sprawie zakresu informacji gromadzonych w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji o kwalifikacjach częściowych nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych Dz.U. z 2024 r. poz. 81, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240000081/O/D20240081.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

³⁶ Zob. w szczególności: rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 kwietnia 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji o charakterze zawodowym - poziomy 1-8, Dz.U. 2016 poz. 537, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160000537/O/D20160537.pdf>; rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 kwietnia 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji o charakterze ogólnym - poziomy 1-4, Dz.U. 2016 poz. 520, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160000520/O/D20160520.pdf>; rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 czerwca 2016 r. w sprawie charakterystyki drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowej dla kwalifikacji uzyskiwanych po uzyskaniu kwalifikacji pełnej na poziomie 4 - poziom 5, Dz.U. 2016 poz. 915, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160000915/O/D20160915.pdf>;



Akt wykonawczy	Znaczenie systemowe	Znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem
		dotychczasowej ścieżki zawodowej.
Rozporządzenie dotyczące zewnętrznego zapewniania jakości³⁷	Dotyczy mechanizmów zapewniania jakości procesu walidacji i certyfikowania kwalifikacji w ZSK.	Wspiera wiarygodność potwierdzania kompetencji, co jest istotne zwłaszcza dla pracowników z długim doświadczeniem zawodowym, którzy mogą posiadać kompetencje nabyte poza edukacją formalną.

Akty wykonawcze do ustawy o ZSK nie powinny być traktowane jako samodzielne źródło założeń standardu zarządzania wiekiem. Ich znaczenie jest pomocnicze i polega na doprecyzowaniu mechanizmów systemu kwalifikacji: opisywania kwalifikacji, przypisywania poziomów PRK, gromadzenia informacji w ZRK oraz zapewniania jakości walidacji i certyfikacji. Mogą one wspierać tę część standardu, która dotyczy rozwoju kompetencji, uczenia się przez całe życie, przekwalifikowania i formalnego potwierdzania kwalifikacji pracowników.

Podsumowując dla standardu zarządzania wiekiem ustawa ma zatem praktyczne znaczenie. Nie tworzy obowiązków typowych dla prawa pracy, lecz wskazuje rozwiązania i mechanizmy przydatne do budowania polityki kompetencyjnej pracodawcy. Może wspierać zwłaszcza takie elementy standardu jak: diagnoza kompetencji, walidacja doświadczenia, planowanie ścieżek rozwoju, identyfikacja luk kompetencyjnych, potwierdzanie kwalifikacji, przeciwdziałanie wykluczeniu szkoleniowemu pracowników dojrzałych oraz lepsze wykorzystanie wiedzy eksperckiej w organizacji.

Ustawę należy więc traktować jako ważny akt uzupełniający Kodeks pracy w obszarze kwalifikacji i rozwoju zawodowego. Kodeks pracy przewiduje obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych, natomiast ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji porządkuje szerszy system kwalifikacji, ich opisywania, potwierdzania i zapewniania jakości. W projekcie „Czas na Ageing!” akt ten powinien być uwzględniany przede wszystkim w części dotyczącej uczenia się przez całe życie, walidacji kompetencji, reskillingu, upskillingu oraz rozpoznawania potencjału pracowników z dłuższym stażem zawodowym.

7.3. Prawo oświatowe

rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 listopada 2018 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6-8 Polskiej Ramy Kwalifikacji, Dz.U. 2018 poz. 2218 dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180002218/O/D20182218.pdf>; dostępny aktualnie na dzień 15 czerwca 2026 r. .

³⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 października 2016 r. w sprawie regulaminu pracy komisji do oceny wniosków o wpis na listę podmiotów uprawnionych do pełnienia funkcji zewnętrznego zapewniania jakości, wzoru umowy z podmiotem, któremu powierzono funkcję zewnętrznego zapewniania jakości, oraz sposobu ustalania wysokości wynagrodzenia z tytułu tej umowy, tj. z dnia 27 lutego 2024 r. Dz.U. z 2024 r. poz. 333; dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240000333/O/D20240333.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe³⁸ może zostać uwzględniona pomocniczo przy projektowaniu standardu zarządzania wiekiem, przede wszystkim w części dotyczącej uczenia się przez całe życie, kształcenia ustawicznego dorosłych oraz uzupełniania wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

Prawo oświatowe nie jest aktem regulującym stosunki pracy i nie nakłada na pracodawców typowych obowiązków z zakresu zarządzania wiekiem. Jego znaczenie dla standardu ma charakter pośredni. Ustawa tworzy jednak ramy systemowe dla kształcenia ustawicznego, które może wspierać działania pracodawców związane z rozwojem kompetencji pracowników na różnych etapach kariery zawodowej.

Z perspektywy age management szczególne znaczenie ma obszar kształcenia ustawicznego osób dorosłych, w tym możliwość prowadzenia kształcenia w formach pozaszkolnych. Może to mieć znaczenie dla pracowników, którzy wymagają uzupełnienia, aktualizacji albo potwierdzenia kompetencji zawodowych, zwłaszcza w sytuacji zmian technologicznych, organizacyjnych lub sektorowych. W tym zakresie Prawo oświatowe uzupełnia analizę dotyczącą kwalifikacji, reskillingu i upskillingu, ale nie zastępuje przepisów prawa pracy ani regulacji rynku pracy.

Dla pracodawców praktyczne znaczenie mogą mieć przede wszystkim rozwiązania dotyczące publicznych placówek kształcenia ustawicznego, centrów kształcenia zawodowego, branżowych centrów umiejętności oraz kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych. Pomocnicze znaczenie ma w tym zakresie rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 października 2023 r.³⁹ w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych, które doprecyzowuje zasady organizowania kształcenia poza systemem szkolnym, w szczególności w formie kwalifikacyjnych kursów zawodowych, kursów umiejętności zawodowych, kursów kompetencji ogólnych, branżowych szkoleń zawodowych oraz innych kursów umożliwiających uzyskiwanie, uzupełnianie lub zmianę wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

W kontekście standardu zarządzania wiekiem rozporządzenie to nie tworzy samodzielnych obowiązków pracodawcy, ale stanowi istotne uzupełnienie przepisów Prawa oświatowego. Może wspierać tę część standardu, która dotyczy uczenia się przez całe życie, reskillingu, upskillingu, przekwalifikowania oraz tworzenia ścieżek rozwoju dla pracowników dorosłych, w tym pracowników z dłuższym doświadczeniem zawodowym.

Poniższa tabela wskazuje najważniejsze przepisy Prawa oświatowego oraz rozporządzenia w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych, które mogą wspierać projektowanie standardu zarządzania wiekiem w części dotyczącej uczenia się przez całe życie, aktualizacji kwalifikacji, przekwalifikowania oraz przeciwdziałania wykluczeniu kompetencyjnemu pracowników dorosłych.

³⁸ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, tj. z dnia 25 lipca 2025 r. Dz.U. z 2025r. poz. 1043 ze zm., dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000059/U/D20170059Lj.pdf>, dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 r.

³⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 października 2023 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych Dz.U. z 2023 r. poz. 2175, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230002175/O/D20232175.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy regulacji	Znaczenie dla standardu
Uczenie się przez całe życie	art. 1 pkt 10 Prawa oświatowego	Przepis uzasadnia uwzględnienie w standardzie zarządzania wiekiem działań służących stałemu uzupełnianiu wiedzy, umiejętności oraz kwalifikacji zawodowych przez osoby dorosłe. Ma znaczenie zwłaszcza w kontekście przeciwdziałania dezaktualizacji kompetencji pracowników z dłuższym stażem zawodowym.
Kształcenie ustawiczne dorosłych	art. 117 ust. 1 Prawa oświatowego	Regulacja dotycząca kształcenia ustawicznego może być punktem odniesienia dla tej części standardu, która dotyczy aktualizacji kompetencji, przekwalifikowania i wspierania dalszej aktywności zawodowej pracowników dorosłych.
Formy pozaszkolne kształcenia ustawicznego	art. 117 ust. 1a Prawa oświatowego	Przepis wskazuje formy pozaszkolne kształcenia ustawicznego, w tym kwalifikacyjne kursy zawodowe, kursy umiejętności zawodowych, kursy kompetencji ogólnych, branżowe szkolenia zawodowe oraz inne kursy umożliwiające uzyskiwanie, uzupełnianie lub zmianę kwalifikacji zawodowych. W standardzie age management wspiera to elastyczne planowanie rozwoju kompetencji poza klasycznym systemem szkolnym.
Uzupełnianie i zmiana kwalifikacji zawodowych	art. 117 ust. 1a pkt 1, 2, 4a i 5 Prawa oświatowego	Standard zarządzania wiekiem może przewidywać korzystanie z różnych form kształcenia ustawicznego w celu przeciwdziałania dezaktualizacji kwalifikacji, przygotowania pracowników do nowych zadań oraz wspierania reskillingu i upskillingu. Szczególne znaczenie ma tu możliwość korzystania z kursów i szkoleń ukierunkowanych na praktyczne kompetencje zawodowe.
Współpraca z instytucjami edukacyjnymi	art. 2 pkt 4 oraz art. 117 ust. 2 i nast. Prawa oświatowego	Pracodawca może uwzględnić w standardzie współpracę z placówkami kształcenia ustawicznego, centrami kształcenia zawodowego i branżowymi centrami umiejętności. Może to wspierać organizowanie szkoleń, przekwalifikowanie pracowników oraz rozwój kompetencji zawodowych odpowiadających potrzebom stanowisk i branży.
Organizacja kwalifikacyjnych kursów zawodowych	art. 117 ust. 1a pkt 1 Prawa oświatowego oraz przepisy rozporządzenia dotyczące	Kwalifikacyjne kursy zawodowe mogą mieć znaczenie dla pracowników wymagających formalnego uzupełnienia lub zmiany kwalifikacji. W standardzie age management mogą wspierać



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy regulacji	Znaczenie dla standardu
	kwalifikacyjnych kursów zawodowych	przechodzenie do nowych ról zawodowych oraz utrzymanie aktywności zawodowej w razie zmian technologicznych lub organizacyjnych.
Organizacja kursów umiejętności zawodowych i kursów kompetencji ogólnych	art. 117 ust. 1a pkt 2–3 Prawa oświatowego oraz przepisy rozporządzenia dotyczące tych kursów	Kursy te mogą wspierać bardziej punktowe uzupełnianie kompetencji pracowników dorosłych, bez konieczności obejmowania całej kwalifikacji zawodowej. W standardzie mogą być wykorzystane do rozwijania konkretnych umiejętności potrzebnych na stanowisku pracy.
Branżowe szkolenia zawodowe	art. 117 ust. 1a pkt 4a Prawa oświatowego oraz przepisy rozporządzenia dotyczące branżowych szkoleń zawodowych	Branżowe szkolenia zawodowe mogą wspierać rozwój kompetencji odpowiadających potrzebom konkretnego sektora. W standardzie zarządzania wiekiem mają znaczenie zwłaszcza w branżach narażonych na szybkie zmiany technologiczne, organizacyjne lub kompetencyjne.
Inne kursy umożliwiające uzupełnianie wiedzy i kwalifikacji	art. 117 ust. 1a pkt 5 Prawa oświatowego	Przepis pozwala uwzględnić w standardzie także bardziej elastyczne formy rozwoju, które nie mieszczą się w klasycznych kursach zawodowych. Ma to znaczenie dla pracowników dorosłych, którzy potrzebują uzupełnienia wiedzy, umiejętności albo zmiany kwalifikacji w związku z rozwojem kariery lub zmianą stanowiska.
Warunki prowadzenia kształcenia w formach pozaszkolnych	§ 24–25 rozporządzenia w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych	Przepisy wykonawcze dotyczące warunków prowadzenia kształcenia mogą być pomocniczym punktem odniesienia przy wyborze podmiotów szkoleniowych i ocenie jakości organizowanych form rozwoju. W standardzie warto uwzględnić, aby działania szkoleniowe były prowadzone w sposób uporządkowany, udokumentowany i oparty na odpowiedniej kadrze oraz warunkach organizacyjnych.
Dokumentowanie ukończenia kształcenia	§ 26–27 rozporządzenia w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych	Możliwość dokumentowania ukończenia określonych form kształcenia może wspierać pracowników posiadających doświadczenie praktyczne, którzy wymagają formalnego potwierdzenia lub uporządkowania kompetencji. W standardzie age management ma to znaczenie dla planowania dalszej ścieżki zawodowej, awansu poziomego, zmiany roli lub przekwalifikowania.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy regulacji	Znaczenie dla standardu
Przeciwdziałanie wykluczeniu kompetencyjnemu	art. 1 pkt 10 oraz art. 117 Prawa oświatowego, w powiązaniu z rozporządzeniem w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych	Regulacje dotyczące kształcenia ustawicznego mogą wspierać działania ograniczające ryzyko wykluczenia zawodowego wynikającego z braku aktualnych kompetencji, w tym kompetencji cyfrowych, technicznych lub branżowych. W standardzie zarządzania wiekiem powinny być łączone z diagnozą luk kompetencyjnych oraz planowaniem reskillingu i upskillingu pracowników w różnym wieku.

W standardzie zarządzania wiekiem Prawo oświatowe może więc stanowić punkt odniesienia dla działań dotyczących rozwoju kompetencji, przeciwdziałania dezaktualizacji kwalifikacji oraz wspierania pracowników w powrocie do uczenia się po dłuższej przerwie. Ma to znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do pracowników z dłuższym stażem zawodowym, których doświadczenie praktyczne może wymagać uzupełnienia o nowe kompetencje formalne, cyfrowe, technologiczne lub sektorowe.

8. Medycyna pracy i profilaktyka zdrowotna

8.1. Ustawa o służbie medycyny pracy

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy⁴⁰ ma istotne znaczenie dla projektu dotyczącego zarządzania wiekiem, ponieważ reguluje system profilaktycznej opieki zdrowotnej nad osobami pracującymi. Akt tworzy służbę medycyny pracy w celu ochrony zdrowia pracujących przed wpływem niekorzystnych warunków środowiska pracy i sposobu jej wykonywania oraz w celu sprawowania profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi, w tym kontroli ich zdrowia.

Istotność ustawy w przedmiotowym projekcie polega przede wszystkim na tym, że zdrowie i zdolność do pracy są jednym z warunków dłuższego pozostawania aktywnym zawodowo. Zarządzanie wiekiem nie może ograniczać się do przeciwdziałania dyskryminacji lub zapewnienia dostępu do szkoleń, ale powinno obejmować również profilaktykę zdrowotną, ocenę wpływu pracy na zdrowie, monitorowanie czynników szkodliwych i uciążliwych oraz działania pozwalające ograniczać ryzyko wcześniejszego wycofywania się z pracy z powodów zdrowotnych.

Ustawa ma szczególne znaczenie jako uzupełnienie Kodeksu pracy. Kodeks pracy przewiduje obowiązek kierowania pracowników na badania wstępne, okresowe i kontrolne oraz ogólne obowiązki pracodawcy w zakresie BHP, natomiast ustawa o służbie medycyny pracy określa instytucjonalne ramy wykonywania profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi. Badania wstępne, okresowe i kontrolne oraz inne świadczenia zdrowotne są wykonywane na podstawie pisemnej umowy zawieranej przez podmiot obowiązany do ich zapewnienia z podstawową jednostką służby medycyny pracy.

⁴⁰ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy, tj. z dnia 13 stycznia 2022 r. Dz.U. z 2022 r. poz. 437, dostęp na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970960593/U/D19970593Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Dla standardu zarządzania wiekiem ważne jest to, że systematyczna kontrola zdrowia pracujących nie służy wyłącznie formalnemu potwierdzeniu zdolności do pracy. Powinna być traktowana jako element szerszej profilaktyki, pozwalający oceniać wpływ warunków pracy na zdrowie, identyfikować czynniki szkodliwe lub uciążliwe oraz podejmować działania ograniczające negatywne skutki wykonywania pracy. Ma to znaczenie zwłaszcza w przypadku stanowisk obciążających fizycznie, psychicznie, monotonicznych, zmianowych, wymagających pracy przy monitorach ekranowych albo związanych z długotrwałą ekspozycją na czynniki środowiskowe.

W poniższej tabeli zestawiono przepisy mające znaczenie dla projektowania standardu pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o służbie medycyny pracy	Znaczenie dla standardu
Ochrona zdrowia pracujących jako element utrzymania aktywności zawodowej	Art. 1 ust. 1 — służba medycyny pracy została utworzona w celu ochrony zdrowia pracujących przed wpływem niekorzystnych warunków środowiska pracy i sposobu jej wykonywania oraz w celu sprawowania profilaktycznej opieki zdrowotnej.	Przepis wspiera ujmowanie zdrowia pracowników jako jednego z podstawowych elementów standardu zarządzania wiekiem. Standard powinien zakładać, że dłuższa aktywność zawodowa wymaga nie tylko przeciwdziałania dyskryminacji, ale także ograniczania negatywnego wpływu pracy na zdrowie.
Systematyczna kontrola zdrowia pracowników	Art. 1 ust. 2 — służba medycyny pracy realizuje zadania przez systematyczną kontrolę zdrowia pracujących.	W standardzie age management kontrola zdrowia ma znaczenie profilaktyczne: pozwala wcześniej identyfikować ryzyka zdrowotne i przeciwdziałać utracie zdolności do pracy, zwłaszcza przy pracach obciążających lub wykonywanych w długiej perspektywie czasowej.
Ograniczanie szkodliwego wpływu pracy na zdrowie	Art. 6 ust. 1 pkt 1 — zadania służby medycyny pracy obejmują ograniczanie szkodliwego wpływu pracy na zdrowie.	To jeden z najważniejszych punktów odniesienia dla standardu. Age management powinien obejmować działania zmniejszające obciążenia wynikające z pracy, np. ergonomię, ograniczanie narażeń, zmianę organizacji pracy i dostosowanie stanowisk.
Rozpoznawanie i ocena czynników występujących w środowisku pracy	Art. 6 ust. 1 pkt 1 lit. a — służba medycyny pracy współdziała z pracodawcą w rozpoznawaniu i ocenie czynników środowiska pracy oraz sposobów wykonywania pracy mogących mieć ujemny wpływ na zdrowie.	W standardzie zarządzania wiekiem istotne jest, aby potrzeby pracowników były oceniane przez pryzmat realnych warunków pracy, a nie samego wieku. Przepis wspiera powiązanie medycyny pracy z oceną ryzyka zawodowego, ergonomią i analizą obciążeń stanowiskowych.
Monitorowanie stanu zdrowia w związku z warunkami pracy	Art. 6 ust. 1 pkt 2 — zadania służby medycyny pracy obejmują sprawowanie profilaktycznej	Profilaktyczna opieka zdrowotna może wspierać utrzymanie zdolności do pracy w dłuższej perspektywie. W standardzie oznacza to traktowanie badań i współpracy z



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy o służbie medycyny pracy	Znaczenie dla standardu
	opieki zdrowotnej nad pracującymi.	medycyną pracy jako elementu prewencji, a nie wyłącznie formalnego wymogu dopuszczenia do pracy.
Indywidualna ocena zdolności do pracy	Art. 6 ust. 1 pkt 2, w powiązaniu z art. 229 k.p.	Standard zarządzania wiekiem powinien promować indywidualną ocenę zdrowia i zdolności do pracy na konkretnym stanowisku. Wiek pracownika nie powinien samodzielnie przesądzać o ograniczeniu zadań, zmianie stanowiska lub wyłączeniu z określonych obowiązków.
Współpraca pracodawcy z medycyną pracy	Art. 6 ust. 1 pkt 1 lit. a oraz art. 12 ust. 1 — badania profilaktyczne i inne świadczenia zdrowotne są wykonywane na podstawie pisemnej umowy z podstawową jednostką służby medycyny pracy.	W standardzie age management współpraca z medycyną pracy powinna mieć charakter realny i systemowy. Nie powinna ograniczać się do kierowania na badania, ale wspierać ocenę obciążeń, profilaktykę, ergonomię i utrzymanie zdolności do pracy.
Dostosowanie warunków pracy do stanu zdrowia	Art. 6 ust. 1 pkt 1 lit. a i art. 6 ust. 1 pkt 2	Ustawa wspiera podejście, w którym działania organizacyjne wynikają z oceny wpływu pracy na zdrowie. W standardzie może to uzasadniać dostosowanie stanowiska, zmianę zakresu zadań, ograniczenie narażeń lub przeniesienie pracownika do pracy mniej obciążającej.
Przeciwdziałanie przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej	Art. 1 ust. 1–2 oraz art. 6 ust. 1 pkt 1–2	Ochrona zdrowia pracujących i profilaktyczna opieka zdrowotna mogą wspierać wydłużanie aktywności zawodowej. Dla standardu oznacza to konieczność łączenia medycyny pracy z BHP, oceną ryzyka, ergonomią, profilaktyką zdrowotną i planowaniem dalszej ścieżki pracy.
Podejście oparte na ryzykach i warunkach pracy, a nie metryce wieku	Art. 6 ust. 1 pkt 1 lit. a	Ustawa nie tworzy szczególnych zasad dla pracowników starszych, ale wzmacnia podejście oparte na rozpoznaniu czynników środowiska pracy i sposobu jej wykonywania. Dla age management oznacza to, że działania wobec pracowników powinny wynikać z ryzyk, stanu zdrowia i charakteru pracy, a nie ze stereotypowych założeń dotyczących wieku.

Ustawa jest bezpośrednio związana z jednym z kluczowych obszarów standardu zarządzania wiekiem, tj. z utrzymaniem zdolności do pracy. W praktyce może wspierać działania pracodawcy w zakresie profilaktyki zdrowotnej, ergonomii, ograniczania przeciążeń, dostosowywania warunków pracy do



rzeczywistych ryzyk stanowiskowych oraz podejmowania decyzji organizacyjnych na podstawie indywidualnej oceny zdrowia i warunków pracy, a nie stereotypów dotyczących wieku.

W standardzie pracodawcy ustawa może zostać wykorzystana przede wszystkim do podkreślenia, że profilaktyczna opieka zdrowotna nad pracownikami powinna być elementem zarządzania cyklem życia zawodowego. Nie oznacza to automatycznego różnicowania pracowników według wieku, lecz oparcie organizacji pracy na indywidualnej ocenie ryzyk, warunków stanowiskowych, stanu zdrowia oraz możliwości bezpiecznego wykonywania obowiązków. W tym sensie ustawa o służbie medycyny pracy jest jednym z ważnych aktów uzupełniających Kodeks pracy w obszarze zdrowia, profilaktyki, bezpiecznego wykonywania pracy przez pracowników na różnych etapach kariery zawodowej oraz przeciwdziałania wcześniejszej utracie zdolności do pracy.

8.2. Rozporządzenie w sprawie profilaktycznych badań lekarskich pracowników

Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy⁴¹ ma istotne znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ konkretyzuje kodeksowy obowiązek kierowania pracowników na badania profilaktyczne oraz określa zasady oceny zdolności do pracy na danym stanowisku.

Rozporządzenie konkretyzuje zasady przeprowadzania badań wstępnych, okresowych i kontrolnych pracowników oraz określa zakres profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi. Z perspektywy zarządzania wiekiem jest to istotne, ponieważ badania profilaktyczne nie powinny być traktowane wyłącznie jako formalny warunek dopuszczenia do pracy. Są one elementem systemu ochrony zdrowia pracowników i pozwalają ocenić, czy dana osoba może wykonywać pracę na określonym stanowisku, z uwzględnieniem rzeczywistych warunków pracy, czynników szkodliwych, uciążliwych lub niebezpiecznych oraz sposobu wykonywania obowiązków.

Dla pracowników z dłuższym stażem zawodowym rozporządzenie ma znaczenie przede wszystkim dlatego, że wiąże ocenę zdolności do pracy z konkretnym stanowiskiem i warunkami jego wykonywania, a nie z samym wiekiem pracownika. Standard zarządzania wiekiem powinien opierać się na indywidualnej ocenie zdrowia, rodzaju pracy i ryzyk stanowiskowych, a nie na założeniu, że określony wiek automatycznie oznacza mniejszą sprawność, niższą wydajność lub brak zdolności do wykonywania określonych obowiązków.

Praktyczne znaczenie rozporządzenia polega również na tym, że skierowanie na badania lekarskie powinno zawierać informacje istotne dla oceny warunków pracy. Dla standardu pracodawcy oznacza to konieczność rzetelnego opisywania stanowiska oraz czynników występujących w środowisku pracy. Tylko wtedy lekarz medycyny pracy może prawidłowo ocenić, czy pracownik może bezpiecznie wykonywać daną pracę, czy też konieczne jest uwzględnienie określonych ograniczeń, zaleceń lub zmian organizacyjnych.

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy, tj. z dnia 1 marca 2023 r. Dz.U. z 2023 r. poz. 607, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000607/O/D20230607.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Tabela zestawia przepisy mające znaczenie dla projektowania standardu pracodawcy w zakresie zarządzania wiekiem.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
Indywidualna ocena zdolności do pracy	§ 1–4, w powiązaniu z art. 229 k.p.	Standard zarządzania wiekiem powinien opierać się na indywidualnej ocenie zdolności do pracy, a nie na automatycznych założeniach dotyczących wieku. Badania profilaktyczne pozwalają ustalić, czy pracownik może wykonywać pracę na konkretnym stanowisku, w konkretnych warunkach i przy określonych narażeniach.
Powiązanie wieku z rzeczywistymi warunkami pracy, a nie stereotypami	§ 4	Skierowanie na badania wymaga wskazania stanowiska pracy oraz czynników szkodliwych, uciążliwych lub niebezpiecznych. Dla standardu oznacza to, że ocena potrzeb pracownika powinna wynikać z realnych obciążeń stanowiskowych, np. pracy fizycznej, hałasu, pracy zmianowej, pracy przy monitorze, stresu lub czynników chemicznych, a nie z samego faktu osiągnięcia określonego wieku.
Utrzymanie zdolności do pracy w dłuższej perspektywie	§ 6 oraz załącznik nr 1	Profilaktyczna opieka zdrowotna może wspierać wcześniejsze rozpoznawanie ryzyk, które mogłyby prowadzić do pogorszenia zdrowia lub przedwczesnego wycofania się z pracy. W standardzie age management badania profilaktyczne powinny być traktowane jako element utrzymania zdolności do pracy, a nie wyłącznie jako formalny warunek dopuszczenia do pracy.
Dostosowanie stanowiska lub organizacji pracy	§ 2–4, § 6	Wyniki badań i orzeczenia lekarskie mogą wskazywać potrzebę zmiany warunków pracy, ograniczenia określonych narażeń, dostosowania stanowiska albo przeniesienia pracownika do pracy lepiej odpowiadającej jego stanowi zdrowia. W standardzie zarządzania wiekiem wspiera to podejście nastawione na utrzymanie zatrudnienia, a nie eliminowanie pracownika z rynku pracy.
Profilaktyka zdrowotna pracowników wykonujących prace obciążające	załącznik nr 1	Wskazówki metodyczne wiążą zakres i częstotliwość badań z rodzajem narażeń zawodowych. Ma to znaczenie dla pracowników wykonujących prace szczególnie obciążające fizycznie, psychicznie lub środowiskowo, u których długotrwała ekspozycja może zwiększać ryzyko utraty zdolności do pracy.
Współdziałanie BHP, medycyny pracy i HR	§ 4, § 6, załącznik nr 1	Standard zarządzania wiekiem powinien łączyć działania HR z oceną ryzyka zawodowego, ergonomią i profilaktyką zdrowotną. Rozporządzenie pokazuje, że informacje o stanowisku, narażeniach i stanie zdrowia pracownika



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
		powinny być analizowane łącznie, aby właściwie planować działania organizacyjne.
Ochrona przed nieuzasadnionym różnicowaniem ze względu na wiek	§ 3, w powiązaniu z art. 229 k.p.	Orzeczenie lekarskie dotyczy braku albo istnienia przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku. W standardzie age management oznacza to, że ograniczenia w wykonywaniu pracy powinny wynikać z obiektywnej oceny lekarskiej i warunków pracy, a nie z przekonania, że pracownik starszy z założenia nie poradzi sobie z określonymi obowiązkami.
Planowanie ścieżki dalszej pracy	§ 2–4, § 6	Badania profilaktyczne mogą być pomocne przy planowaniu dalszej aktywności zawodowej pracownika, zwłaszcza gdy dotychczasowe stanowisko staje się zbyt obciążające. Standard może przewidywać rozwiązania takie jak zmiana zakresu zadań, ograniczenie ekspozycji na czynniki ryzyka, przekwalifikowanie lub stopniowe przejście do mniej obciążającej roli.
Dokumentowanie decyzji dotyczących zdolności do pracy	§ 7–10	Prawidłowa dokumentacja badań i orzeczeń wzmacnia przejrzystość decyzji dotyczących dopuszczenia do pracy, ograniczeń, dostosowań lub zmiany stanowiska. W standardzie zarządzania wiekiem ma to znaczenie dla wykazania, że decyzje pracodawcy były oparte na obiektywnych podstawach, a nie na stereotypach dotyczących wieku lub sprawności.

Rozporządzenie wspiera podejście, zgodnie z którym profilaktyczna opieka zdrowotna powinna być powiązana z oceną ryzyka zawodowego, BHP i organizacją pracy. W standardzie zarządzania wiekiem może to oznaczać m.in. analizę stanowisk szczególnie obciążających, monitorowanie przeciążeń fizycznych i psychicznych, uwzględnianie pracy zmianowej, nocnej, monotonnej, wymagającej długotrwałej koncentracji albo wykonywanej w warunkach narażenia na czynniki szkodliwe lub uciążliwe.

Rozporządzenie nie tworzy odrębnych zasad dla pracowników starszych ani nie wprowadza samodzielnego standardu age management. Jego znaczenie polega jednak na tym, że stanowi jeden z podstawowych aktów wykonawczych dla obszaru profilaktyki zdrowotnej pracowników. W projekcie „Czas na Ageing!” powinno być uwzględniane przede wszystkim w części dotyczącej utrzymywania zdolności do pracy, profilaktyki zdrowotnej, ergonomii, oceny ryzyk stanowiskowych oraz podejmowania decyzji dotyczących pracowników na podstawie indywidualnej oceny zdrowia i warunków pracy.

9. BHP, ergonomia i dostosowanie stanowisk pracy

9.1. Rozporządzenie w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych



przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy⁴² ma istotne znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ określa ogólne wymagania dotyczące organizacji bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Akt ten uzupełnia przepisy Kodeksu pracy dotyczące odpowiedzialności pracodawcy za stan BHP i konkretyzuje podstawowe zasady odnoszące się do pomieszczeń pracy, stanowisk pracy, procesów pracy, urządzeń technicznych, transportu wewnętrznego, magazynowania, prac szczególnie niebezpiecznych oraz zaplecza higienicznosanitarnego.

Z perspektywy ageingu rozporządzenie jest ważne przede wszystkim dlatego, że warunki pracy mają bezpośredni wpływ na możliwość dłuższego pozostawania aktywnym zawodowo. Standard zarządzania wiekiem nie powinien ograniczać się do zakazu dyskryminacji ze względu na wiek, dostępu do szkoleń czy profilaktyki zdrowotnej, ale powinien obejmować również ocenę rzeczywistych obciążeń stanowiskowych, ergonomię, bezpieczeństwo wykonywania pracy, ograniczanie przeciążeń oraz przeciwdziałanie wcześniejszej utracie zdolności do pracy.

Rozporządzenie nie tworzy odrębnych zasad dla pracowników starszych i nie uzasadnia automatycznego różnicowania warunków pracy według wieku. Jego znaczenie polega jednak na tym, że pozwala budować standard pracy oparty na realnych warunkach stanowiska, rodzaju wykonywanych czynności oraz występujących zagrożeniach. W praktyce oznacza to, że pracodawca powinien analizować nie wiek jako taki, lecz obciążenia fizyczne, psychiczne, środowiskowe i organizacyjne, które mogą wpływać na zdrowie pracowników w dłuższej perspektywie.

Z perspektywy pracowników z dłuższym stażem zawodowym istotne są w szczególności te przepisy rozporządzenia, które dotyczą organizacji stanowisk pracy, procesów pracy, dróg komunikacyjnych, oświetlenia, wentylacji, temperatury, transportu wewnętrznego, magazynowania oraz prac szczególnie niebezpiecznych. Są to elementy wpływające bezpośrednio na bezpieczeństwo i higienę pracy. Ich nieprawidłowe ukształtowanie może zwiększać ryzyko wypadków, nadmiernych obciążeń zdrowotnych oraz stopniowej utraty zdolności do pracy.

Znaczenie rozporządzenia w sprawie ogólnych przepisów BHP dla standardu zarządzania wiekiem:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
Ocena ryzyka zawodowego	§ 39a — obowiązek oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego oraz stosowania środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko.	Jeden z najważniejszych punktów odniesienia dla standardu. Age management powinien opierać się na ocenie rzeczywistych warunków pracy i ryzyk na stanowisku, a nie na automatycznych założeniach dotyczących wieku pracownika.
Organizacja procesów pracy	§ 39–44 — wymagania dotyczące organizacji procesów pracy, instrukcji BHP, informowania o zagrożeniach oraz	Wspiera analizę, czy sposób wykonywania pracy, tempo, organizacja zadań i narażenie na zagrożenia nie prowadzą do

⁴² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, tj. z dnia 28 sierpnia 2003 r. Dz.U. Nr 169, poz. 1650 ze zm., dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20031691650/O/D20031650.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
	stosowania środków ograniczających ryzyko.	nadmiernych obciążeń lub wcześniejszej utraty zdolności do pracy.
Ergonomia stanowisk pracy	§ 45–48 — wymagania dotyczące organizacji stanowisk pracy, rozmieszczenia wyposażenia, swobody ruchu, dostępu do stanowiska oraz bezpiecznego wykonywania czynności.	Przepisy mogą uzasadniać okresową ocenę stanowisk pracy pod kątem ergonomii, obciążeń fizycznych i psychofizycznych oraz dostosowania warunków pracy do możliwości pracowników w różnym wieku.
Praca stojąca, siedząca i odpoczynek	§ 49 — obowiązek zapewnienia możliwości siedzenia przy pracy niewymagającej stale pozycji stojącej oraz możliwości odpoczynku w pobliżu miejsca pracy przy pracy wymagającej stale pozycji stojącej lub chodzenia.	Bezpośrednio wspiera rozwiązania ograniczające obciążenia mięśniowo-szkieletowe, zmęczenie i ryzyko przeciążeń, szczególnie przy pracach fizycznych, produkcyjnych, usługowych lub wymagających długotrwałego stania.
Maszyny, urządzenia i zmiany technologiczne	§ 51–61 — wymagania dotyczące bezpiecznego stosowania maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych.	W standardzie może wspierać działania dotyczące szkoleń stanowiskowych, jasnych instrukcji, bezpiecznego wdrażania nowych technologii oraz ograniczania ryzyk związanych ze zmianami technicznymi.
Transport wewnętrzny i magazynowanie	§ 62–77 — wymagania dotyczące transportu wewnętrznego, dróg transportowych, składowania i magazynowania.	Ma znaczenie dla ograniczania przeciążeń, urazów i ryzyka wypadków. W standardzie age management może wspierać rozwiązania techniczne i organizacyjne zmniejszające obciążenia fizyczne.
Hałas i inne czynniki uciążliwe	§ 78–79 oraz przepisy dotyczące substancji i mieszanin stwarzających zagrożenie, w szczególności § 39a, § 41, § 91.	Wspiera monitorowanie rzeczywistych narażeń środowiskowych, które mogą wpływać na zdrowie, koncentrację, zmęczenie i komfort pracy. Działania pracodawcy powinny wynikać z oceny ryzyka, a nie z samego wieku pracownika.
Prace szczególnie niebezpieczne	§ 80–81 — obowiązek określenia szczegółowych wymagań BHP, zapewnienia nadzoru, instruktażu i odpowiednich środków zabezpieczających.	Może wspierać indywidualną ocenę, czy określone zadania mogą być wykonywane bez nadmiernego ryzyka zdrowotnego, z uwzględnieniem warunków pracy,



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
		kwalifikacji, stanu zdrowia i predyspozycji pracownika.
Zaplecze higienicznosanitarne i regeneracja	§ 111–115 oraz załącznik nr 3 — wymagania dotyczące pomieszczeń i urządzeń higienicznosanitarnych.	Wspiera zapewnienie warunków pracy sprzyjających zdrowiu, odpoczynkowi i regeneracji, zwłaszcza przy pracach obciążających fizycznie lub wykonywanych w szczególnych warunkach środowiskowych.
Indywidualna ocena warunków pracy	§ 39a oraz § 45–49, w powiązaniu z obowiązkami BHP z Kodeksu pracy.	Rozporządzenie nie tworzy odrębnych zasad dla pracowników starszych, ale dobrze wspiera podejście oparte na ocenie stanowiska, procesu pracy, ryzyk i realnych potrzeb pracownika, zamiast na stereotypach dotyczących wieku.

Rozporządzenie ma znaczenie dla projektowania stanowisk pracy w sposób umożliwiający bezpieczne wykonywanie obowiązków przez pracowników w różnym wieku. Celem tych działań nie jest obniżanie wymagań wobec pracowników starszych, lecz zapewnienie takiej organizacji stanowisk, procesów i środowiska pracy, która ogranicza nadmierne lub możliwe do uniknięcia obciążenia, zgodnie z zasadami BHP, ergonomii i profilaktyki zdrowotnej. W standardzie zarządzania wiekiem może to uzasadniać m.in. okresową ocenę ergonomii stanowisk, analizę prac szczególnie obciążających, ograniczanie nadmiernego wysiłku fizycznego, poprawę organizacji przestrzeni pracy, dostosowanie tempa i sposobu wykonywania pracy do wymagań bezpieczeństwa oraz zapewnienie właściwego zaplecza socjalnego i higienicznego.

Rozporządzenie powinno być zatem traktowane jako jeden z podstawowych aktów wykonawczych w obszarze BHP, istotny dla części standardu dotyczącej utrzymania zdolności do pracy, ergonomii i profilaktyki zdrowotnej. Jego znaczenie dla age management jest pośrednie, ale praktyczne: nie reguluje zarządzania wiekiem jako odrębnej instytucji, natomiast wskazuje minimalne wymagania organizacyjne i techniczne, które pracodawca powinien uwzględnić przy tworzeniu bezpiecznego środowiska pracy dla pracowników na różnych etapach kariery zawodowej.

9.2. Rozporządzenie w sprawie BHP na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe z dnia 1 grudnia 1998 r.⁴³ ma znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ reguluje wymagania BHP i ergonomii dla stanowisk pracy związanych z korzystaniem z monitorów ekranowych. Aktualny tekst jednolity został ogłoszony w Dz.U. z 2025 r. poz.

⁴³ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe z dnia 1 grudnia 1998 r. tj. z dnia 9 stycznia 2025 r. Dz.U. z 2025 r. poz. 58, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000058/O/D20250058.pdf>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 r.



58, a istotna nowelizacja z 2023 r.⁴⁴ dostosowała przepisy do współczesnego sposobu pracy, w tym pracy przy systemach przenośnych, takich jak laptopy.

Z perspektywy zarządzania wiekiem akt ten jest ważny przede wszystkim dlatego, że praca przy monitorach ekranowych jest jednym z najpowszechniejszych modeli wykonywania pracy biurowej, administracyjnej, analitycznej i zdalnej. Długotrwałe wykonywanie pracy przy monitorze ekranowym wymaga oceny obciążeń wynikających z pracy wzrokowej, pozycji ciała, powtarzalności czynności, organizacji stanowiska oraz sposobu korzystania z narzędzi cyfrowych, ponieważ czynniki te mogą wpływać na zdrowie pracownika i jego zdolność do dalszego wykonywania pracy. W standardzie zarządzania wiekiem obszar ten powinien być analizowany nie przez pryzmat wieku pracownika jako takiego, lecz przez rzeczywiste warunki wykonywania pracy oraz możliwość ograniczania obciążeń przez właściwą organizację stanowiska. Powyższe może wpływać na dalszą aktywność zawodową.

Szczególne znaczenie ma zmiana z 2023 r., która doprecyzowała pojęcie stanowiska pracy oraz minimalne wymagania ergonomiczne. W przypadku stosowania systemów przenośnych przeznaczonych do użytkowania na stanowisku pracy co najmniej przez połowę dobowego wymiaru czasu pracy stanowisko powinno być wyposażone w stacjonarny monitor ekranowy albo podstawkę zapewniającą ustawienie ekranu na odpowiedniej wysokości, a także w dodatkową klawiaturę i mysz. Ma to znaczenie dla pracy zdalnej i hybrydowej oraz dla ograniczania ryzyk związanych z długotrwałą pracą na laptopie w nieergonomicznej pozycji.

Rozporządzenie przewiduje również obowiązki związane z oceną warunków pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem istotne jest, aby ocena warunków pracy prowadziła do konkretnych działań organizacyjnych lub technicznych, a nie ograniczała się do formalnego spełnienia wymogów BHP.

Akt ma także znaczenie dla przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu. Stanowisko pracy z monitorem ekranowym obejmuje nie tylko sprzęt, lecz także oprogramowanie z interfejsem dla użytkownika. Przy projektowaniu, doborze i modernizacji oprogramowania oraz planowaniu zadań z użyciem monitora ekranowego pracodawca powinien uwzględniać m.in. to, aby oprogramowanie odpowiadało zadaniu, systemy zapewniały informację zwrotną, a informacje były wyświetlane w formie i tempie odpowiednich dla pracownika. W standardzie age management może to uzasadniać wdrażanie nowych narzędzi cyfrowych w sposób dostępny, zrozumiały i wspierany szkoleniowo.

Poniższa tabela przedstawia przepisy rozporządzenia, które mogą stanowić punkt odniesienia przy projektowaniu standardu zarządzania wiekiem w obszarze ergonomii pracy cyfrowej, organizacji stanowisk pracy oraz profilaktyki obciążeń wynikających z pracy przy monitorach ekranowych.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
Ergonomia pracy cyfrowej	§ 4 oraz załącznik do rozporządzenia	Rozporządzenie może stanowić punkt odniesienia dla tej części standardu, która dotyczy organizacji pracy przy

⁴⁴ Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 18 października 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, Dz.U. 2023 poz. 2367, dostępne na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230002367/O/D20232367.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Przepisy rozporządzenia	Znaczenie dla standardu
		monitorach ekranowych. Ma znaczenie dla ograniczania obciążeń wynikających z długotrwałej pracy siedzącej, pracy wzrokowej oraz powtarzalnych czynności wykonywanych przy komputerze.
Ocena warunków pracy	§ 5 rozporządzenia	Standard zarządzania wiekiem powinien opierać się na ocenie rzeczywistych warunków wykonywania pracy, a nie na samym wieku pracownika. W przypadku stanowisk z monitorami ekranowymi dotyczy to w szczególności organizacji stanowiska i oświetlenia, przestrzeni pracy.
Organizacja pracy przy monitorze ekranowym	§ 7 rozporządzenia	Przepisy dotyczące łączenia pracy przy monitorze z innymi rodzajami pracy albo zapewniania przerw mogą wspierać działania profilaktyczne ograniczające skutki długotrwałej pracy przy komputerze. Ma to znaczenie dla utrzymywania zdolności do pracy w dłuższej perspektywie.
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań ergonomii	załącznik do rozporządzenia	Minimalne wymagania dotyczące wyposażenia stanowiska pracy, w tym monitora, klawiatury, myszy, stołu, krzesła, oświetlenia i przestrzeni pracy, mogą być wykorzystane jako element standardu ograniczającego nadmierne lub możliwe do uniknięcia obciążenia.
Praca z wykorzystaniem systemów przenośnych	§ 3 pkt 4 oraz załącznik do rozporządzenia	Po zmianach z 2023 r. szczególne znaczenie ma zapewnienie odpowiednich warunków pracy przy systemach przenośnych, w tym laptopach. Jest to istotne zwłaszcza przy pracy zdalnej i hybrydowej, gdzie ryzyko nieergonomicznej organizacji stanowiska może być większe.
Profilaktyka zdrowotna pracowników wykonujących pracę przy monitorze	§ 8 rozporządzenia	Obowiązek zapewnienia okularów lub szkielek kontaktowych korygujących wzrok, jeżeli wynika to z badań profilaktycznych, wpisuje się w standard utrzymywania zdolności do pracy i ograniczania obciążeń zdrowotnych związanych z pracą przy monitorze ekranowym.
Dostępność i użyteczność narzędzi cyfrowych	załącznik do rozporządzenia	Wymagania dotyczące oprogramowania i interfejsu użytkownika mogą wspierać standard zarządzania wiekiem w części dotyczącej przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu oraz zapewniania, aby narzędzia cyfrowe były dostosowane do zadań i możliwości użytkownika.

Rozporządzenie ma zatem istotne znaczenie dla tej części standardu zarządzania wiekiem, która dotyczy ergonomii pracy cyfrowej, profilaktyki obciążeń zdrowotnych oraz utrzymywania zdolności do pracy w środowisku biurowym, zdalnym i hybrydowym. Nie ustanawia odrębnych rozwiązań adresowanych do pracowników starszych, jednak konkretyzuje wymagania organizacyjne i techniczne, które mogą ograniczać ryzyka związane z długotrwałą pracą przy monitorze ekranowym.



10. Niepełnosprawność, dostępność i zdolność do pracy

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych⁴⁵ ma istotne znaczenie uzupełniające dla standardu zarządzania wiekiem, ponieważ reguluje instrumenty wspierające aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami, dostosowanie warunków pracy, rehabilitację zawodową oraz zatrudnianie osób, których zdolność do pracy może być ograniczona ze względów zdrowotnych.

Ustawa nie jest aktem dotyczącym wyłącznie pracowników starszych ale jej znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem wynika z tego, że wraz z wiekiem może wzrastać ryzyko ograniczeń zdrowotnych, niepełnosprawności, częściowej utraty zdolności do pracy albo konieczności dostosowania stanowiska pracy. W tym zakresie ustawa stanowi ważne uzupełnienie przepisów Kodeksu pracy, przepisów BHP oraz regulacji dotyczących medycyny pracy.

Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem szczególne znaczenie mają przepisy dotyczące rehabilitacji zawodowej, uprawnień pracowniczych osób niepełnosprawnych, czasu pracy, dodatkowych przerw, dodatkowego urlopu wypoczynkowego, zwolnień od pracy w określonych celach, dofinansowania wynagrodzeń oraz instrumentów wspierających przystosowanie stanowisk pracy. Regulacje te mogą być istotne dla pracodawcy przy tworzeniu procedur dotyczących utrzymania w zatrudnieniu osób, których stan zdrowia uległ pogorszeniu, oraz przeciwdziałania przedwczesnemu wycofaniu się z aktywności zawodowej.

Ustawa ma także znaczenie dla projektowania standardu opartego na indywidualnej ocenie możliwości wykonywania pracy, a nie na automatycznych założeniach dotyczących wieku, zdrowia lub sprawności pracownika. W praktyce oznacza to, że pracodawca powinien rozważać dostępne rozwiązania organizacyjne, techniczne i finansowe, które pozwalają na dalsze wykonywanie pracy, dostosowanie stanowiska lub zmianę zakresu obowiązków, jeżeli jest to uzasadnione sytuacją pracownika i możliwe w danych warunkach organizacyjnych.

Dla standardu zarządzania wiekiem ustawa może mieć również znaczenie w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu zawodowemu. Instrumenty wspierające zatrudnienie osób niepełnosprawnych mogą być wykorzystywane nie tylko przy zatrudnianiu nowych pracowników, ale także przy utrzymaniu w pracy osób już zatrudnionych, które z czasem nabyły niepełnosprawność lub doświadczają ograniczeń zdrowotnych wpływających na wykonywanie obowiązków.

Poniższa tabela przedstawia przepisy ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, które mogą mieć znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, w szczególności w obszarze utrzymywania aktywności zawodowej, dostosowania warunków pracy, przeciwdziałania wykluczeniu zawodowemu oraz wspierania pracowników z ograniczoną zdolnością do pracy.

⁴⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, tj. z dnia 26 czerwca 2025 r. Dz.U. z 2025 r. poz. 913 ze zm.; dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000913/U/D20250913Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 roku.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
Utrzymywanie aktywności zawodowej osób z ograniczeniami zdrowotnymi	m.in. art. 1, art. 7–8 ustawy	Ustawa określa ramy rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Dla standardu zarządzania wiekiem ma znaczenie jako podstawa działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób, których zdolność do pracy jest ograniczona ze względów zdrowotnych.
Rehabilitacja zawodowa	m.in. art. 8 ustawy	Rehabilitacja zawodowa obejmuje działania służące ułatwieniu osobie niepełnosprawnej uzyskania i utrzymania zatrudnienia. W standardzie zarządzania wiekiem może to wspierać działania ukierunkowane na dalsze wykonywanie pracy mimo ograniczeń zdrowotnych.
Indywidualna ocena możliwości wykonywania pracy	m.in. art. 3–6b oraz art. 8 ustawy	Przepisy dotyczące stopni niepełnosprawności i orzekania o niepełnosprawności mogą być pomocniczym punktem odniesienia przy ocenie sytuacji pracownika. Standard powinien opierać się na rzeczywistych możliwościach wykonywania pracy i potrzebach dostosowania stanowiska, a nie na samym wieku pracownika.
Czas pracy osób niepełnosprawnych	m.in. art. 15 ustawy	Przepisy dotyczące czasu pracy osób niepełnosprawnych mają znaczenie dla organizacji pracy pracowników, których stan zdrowia wymaga szczególnego ukształtowania wymiaru lub rozkładu czasu pracy. W standardzie może to wspierać utrzymanie zatrudnienia bez nadmiernego obciążenia zdrowotnego.
Przerwy w pracy	m.in. art. 17 ustawy	Dodatkowa przerwa w pracy może mieć znaczenie profilaktyczne i organizacyjne. W standardzie zarządzania wiekiem przepisy te mogą być pomocniczo uwzględniane przy projektowaniu rozwiązań ograniczających przeciążenia pracowników z niepełnosprawnościami.
Dodatkowy urlop wypoczynkowy	m.in. art. 19 ustawy	Dodatkowy urlop wypoczynkowy dla określonych grup osób niepełnosprawnych może wspierać regenerację i utrzymywanie zdolności do pracy. W standardzie ma znaczenie jako przykład szczególnego rozwiązania ochronnego wynikającego ze stanu zdrowia, a nie z wieku jako takiego.
Zwolnienia od pracy w celach zdrowotnych lub rehabilitacyjnych	m.in. art. 20 ustawy	Zwolnienia od pracy przewidziane w ustawie mogą mieć znaczenie dla pracowników wymagających rehabilitacji, badań lub zaopatrzenia ortopedycznego. Standard zarządzania wiekiem może uwzględniać procedury umożliwiające korzystanie z takich uprawnień bez stygmatyzacji pracownika.
Dostosowanie stanowiska pracy	m.in. art. 14, art. 26, art. 26e ustawy	Przepisy dotyczące przystosowania stanowisk pracy oraz instrumentów wsparcia mogą mieć znaczenie dla utrzymania zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnościami. W standardzie age management istotne jest uwzględnienie



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
		dostosowań organizacyjnych i technicznych, jeżeli pozwalają one na dalsze wykonywanie pracy.
Wsparcie finansowe zatrudniania osób niepełnosprawnych	m.in. art. 26a–26c ustawy	Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych może stanowić instrument wspierający zatrudnianie i utrzymywanie w pracy osób z ograniczeniami zdrowotnymi. W standardzie ma znaczenie pomocnicze, zwłaszcza przy przeciwdziałaniu wykluczeniu zawodowemu.
Wpłaty na PFRON i poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych	m.in. art. 21–22 ustawy	Przepisy dotyczące wpłat na PFRON oraz wskaźników zatrudnienia osób niepełnosprawnych mają znaczenie organizacyjne dla pracodawców. Mogą wspierać uwzględnianie niepełnosprawności w polityce zatrudnienia i różnorodności, także w kontekście starzenia się zasobów pracy.
Zakłady pracy chronionej i szczególne formy zatrudnienia	m.in. art. 28 i nast. ustawy	Regulacje dotyczące zakładów pracy chronionej i innych form wspierania zatrudnienia osób niepełnosprawnych mają znaczenie systemowe. Dla standardu pracodawcy mogą stanowić kontekst dla rozwiązań dotyczących zatrudniania osób wymagających większego wsparcia organizacyjnego.
Przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu	Art. 8 ust. 1–2 ustawy	Przepis może wspierać standard zarządzania wiekiem przez tworzenie ram dla utrzymania w pracy osób z niepełnosprawnościami, w tym osób, które nabyły ograniczenia zdrowotne lub funkcjonalne w trakcie kariery zawodowej.

Z punktu widzenia standardu zarządzania wiekiem istotne jest przede wszystkim to, aby ograniczenia zdrowotne lub niepełnosprawność pracownika nie były traktowane wyłącznie jako przesłanka zakończenia aktywności zawodowej. Ustawa pokazuje, że system prawny przewiduje mechanizmy umożliwiające dalsze wykonywanie pracy przy odpowiednim wsparciu organizacyjnym, technicznym lub finansowym. W standardzie pracodawcy może to uzasadniać przyjęcie podejścia, w którym przed podjęciem decyzji o wycofaniu pracownika z określonych zadań analizuje się możliwość dostosowania stanowiska, zmiany organizacji pracy albo wykorzystania dostępnych instrumentów wsparcia.

11. Akty prawne o znaczeniu pomocniczym dla standardu zarządzania wiekiem

11.1. Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych

Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych⁴⁶ może zostać pomocniczo uwzględniona w monitoringu. Nie jest to akt regulujący zarządzanie wiekiem, organizację pracy ani

⁴⁶ Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, tj. z dnia 9 lutego 2026 r. Dz.U. z 2026 r. poz. 199; dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20260000199/U/D20260199Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 roku.



obowiązki pracodawcy w zakresie utrzymywania aktywności zawodowej pracowników starszych. Jej znaczenie dla standardu age management polega przede wszystkim na tym, że określa podstawowe zasady ochrony ubezpieczeniowej osób aktywnych zawodowo, obowiązki płatnika składek oraz skutki wyboru określonych form zatrudnienia lub współpracy

Z perspektywy standardu zarządzania wiekiem ustawa może mieć znaczenie w tych sytuacjach, w których pracodawca analizuje kontynuowanie aktywności zawodowej przez osoby w późniejszej fazie kariery, zatrudnianie pracujących emerytów, powrót do pracy po dłuższej chorobie, zmianę formy zatrudnienia albo łączenie różnych form aktywności zarobkowej. W takich przypadkach istotne jest, aby rozwiązania organizacyjne były projektowane z uwzględnieniem skutków ubezpieczeniowych dla pracownika oraz obowiązków pracodawcy jako płatnika składek.

Ustawa ma zatem charakter tła systemowego. Może wspierać standard zarządzania wiekiem w części dotyczącej bezpieczeństwa socjalnego, ciągłości aktywności zawodowej i prawidłowego uregulowania zatrudnienia, ale nie powinna być traktowana jako jedno z podstawowych źródeł merytorycznych założeń standardu. Kluczowe znaczenie dla age management mają w tym zakresie przede wszystkim przepisy prawa pracy, BHP, medycyny pracy, równego traktowania, rehabilitacji zawodowej oraz rynku pracy.

Znaczenie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych dla standardu zarządzania wiekiem:

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
Ciągłość ochrony ubezpieczeniowej	Art. 1-2 - ustawa określa organizację i zakres systemu ubezpieczeń społecznych, obejmującego ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe i wypadkowe.	Może stanowić tło dla standardu w zakresie bezpieczeństwa socjalnego pracowników na różnych etapach życia zawodowego, zwłaszcza przy dłuższej aktywności zawodowej, chorobie lub zmianie formy zatrudnienia.
Różne formy aktywności zawodowej	Art. 6-13 - przepisy określają tytuły podlegania ubezpieczeniom społecznym oraz okresy podlegania tym ubezpieczeniom.	Mają znaczenie pomocnicze przy analizie skutków zatrudniania pracowników, zleceniobiorców, osób prowadzących działalność lub osób kontynuujących pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego.
Zakres ochrony przy różnych tytułach ubezpieczenia	Art. 11-12 - przepisy dotyczą ubezpieczenia chorobowego i wypadkowego.	Standard może uwzględniać, że zmiana formy zatrudnienia lub współpracy wpływa na zakres ochrony pracownika, zwłaszcza w razie choroby, wypadku albo dłuższej niezdolności do pracy.
Obowiązki pracodawcy jako płatnika składek	Art. 4 pkt 2, art. 17, art. 36, art. 46-47 - przepisy określają status płatnika, obowiązek zgłaszania do ubezpieczeń oraz rozliczania i opłacania składek.	Ma znaczenie organizacyjne. Pracodawca wdrażający rozwiązania dotyczące osób w późniejszej fazie kariery, pracujących emerytów lub osób powracających do pracy powinien zapewnić prawidłowe zgłoszenia i rozliczenia składkowe.



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
Elastyczne lub równoległe formy aktywności	Art. 9 - przepisy dotyczą zbiegów tytułów do ubezpieczeń.	Może mieć znaczenie przy planowaniu kontynuowania aktywności zawodowej w różnych formach, np. łączeniu zatrudnienia z działalnością gospodarczą, umową cywilnoprawną albo pracą po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Ustawę o systemie ubezpieczeń społecznych należy traktować jako akt o znaczeniu pomocniczym. Jej rola w standardzie zarządzania wiekiem polega nie na określaniu działań pracodawcy wobec pracowników starszych, lecz na wyznaczaniu skutków ubezpieczeniowych określonych form aktywności zawodowej. W praktyce może to mieć znaczenie przy planowaniu kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, powrotu do pracy po chorobie, zmiany formy współpracy albo łączenia kilku aktywności zarobkowych.

11.2. Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych

Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych⁴⁷ może zostać uwzględniona pomocniczo przy projektowaniu standardu zarządzania wiekiem, przede wszystkim w części dotyczącej późnego etapu kariery zawodowej, przechodzenia z aktywności zawodowej na emeryturę, kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz ryzyk związanych z niezdolnością do pracy.

Ustawa nie jest aktem prawa pracy i nie reguluje bezpośrednio obowiązków pracodawcy w zakresie organizacji pracy, rozwoju kompetencji, przeciwdziałania dyskryminacji albo bezpieczeństwa i higieny pracy. Jej znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem ma charakter pośredni. Akt określa jednak podstawowe warunki nabywania prawa do emerytur i rent z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, a więc wpływa na sytuację osób znajdujących się w końcowej fazie aktywności zawodowej lub zagrożonych trwałym ograniczeniem zdolności do pracy.

Z perspektywy age management istotne znaczenie mają przede wszystkim przepisy dotyczące wieku emerytalnego, warunków nabycia prawa do emerytury, zasad zawieszania lub zmniejszania świadczeń w przypadku osiągania przychodów z działalności objętej obowiązkiem ubezpieczenia społecznego, a także przepisy dotyczące rent z tytułu niezdolności do pracy. Regulacje te mogą mieć znaczenie przy projektowaniu polityk pracodawcy dotyczących planowania sukcesji, transferu wiedzy, elastycznego kończenia aktywności zawodowej, zatrudniania osób po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz wspierania pracowników, których zdolność do pracy ulega ograniczeniu.

Poniższa tabela przedstawia przepisy ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, które mogą mieć pomocnicze znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, w szczególności w obszarze późnego etapu kariery zawodowej, przechodzenia na emeryturę, kontynuowania aktywności

⁴⁷ Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, tj. z dnia 7 listopada 2025 r. Dz.U. z 2025 r. poz. 1749 ze zm.; dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001749/U/D20251749Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz ryzyk związanych z niezdolnością do pracy.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
Późny etap kariery zawodowej	m.in. art. 24 ustawy	Przepisy dotyczące wieku emerytalnego mają znaczenie dla planowania późnego etapu kariery zawodowej, sukcesji, transferu wiedzy oraz przygotowania organizacji do zmian kadrowych wynikających z przechodzenia pracowników na emeryturę.
Przejsie z aktywności zawodowej na emeryturę	m.in. art. 24, art. 100 i nast. ustawy	Ustawa określa warunki nabywania prawa do świadczeń emerytalnych. W standardzie zarządzania wiekiem może to uzasadniać działania informacyjne i organizacyjne wspierające pracownika w uporządkowanym przejściu z pracy zawodowej na emeryturę.
Kontynuowanie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego	m.in. art. 103–106 ustawy	Przepisy dotyczące zawieszania i zmniejszania świadczeń w związku z osiąganiem przychodów mają znaczenie dla pracowników, którzy łączą pobieranie świadczeń z dalszą aktywnością zawodową. Standard pracodawcy może uwzględniać takie scenariusze bez automatycznego zakładania zakończenia pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.
Planowanie sukcesji i transferu wiedzy	m.in. art. 24 ust. 1, art. 100 ust. 1 i art. 129 ust. 1	Ustawa może być pomocniczym punktem odniesienia dla planowania odejść emerytalnych, przekazywania wiedzy organizacyjnej, mentoringu oraz zabezpieczenia ciągłości pracy na kluczowych stanowiskach.
Elastyczne kończenie aktywności zawodowej	m.in. art. 103–106 ustawy	Regulacje dotyczące relacji między świadczeniem a przychodem z pracy mogą mieć znaczenie dla projektowania rozwiązań pozwalających na stopniowe ograniczanie aktywności zawodowej lub kontynuowanie współpracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.
Ryzyko utraty zdolności do pracy	m.in. art. 12–14 oraz art. 57 ustawy	Przepisy dotyczące niezdolności do pracy i renty z tytułu niezdolności do pracy mogą być pomocniczo uwzględniane w części standardu dotyczącej profilaktyki zdrowotnej, reagowania na ograniczenia zdolności do pracy oraz wspierania pracowników w sytuacji trwałego pogorszenia stanu zdrowia.
Powrót albo dalsza aktywność po pogorszeniu stanu zdrowia	m.in. art. 12–14, art. 57 i nast. ustawy	Ustawa nie reguluje dostosowania stanowisk pracy, ale wskazuje konsekwencje trwałej lub częściowej niezdolności do pracy w systemie rentowym. W standardzie age management może to wspierać działania zapobiegające przedwczesnemu wycofaniu z rynku pracy.
Łączenie świadczeń z przychodem	m.in. art. 104–106 ustawy	Przepisy dotyczące przychodu wpływającego na zawieszenie lub zmniejszenie świadczenia mogą mieć znaczenie praktyczne dla osób kontynuujących pracę mimo pobierania świadczeń. W standardzie pracodawcy może to uzasadniać



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
		zapewnienie rzetelnej informacji i unikanie stereotypowego traktowania pracowników-emerytów.
Reagowanie na zmiany sytuacji ubezpieczeniowej pracownika	m.in. art. 100 i nast., art. 103–106 ustawy	Standard zarządzania wiekiem może przewidywać procedury informacyjne i organizacyjne dotyczące sytuacji pracowników zbliżających się do emerytury, pracujących emerytów oraz osób zagrożonych utratą zdolności do pracy.

Ustawa nie powinna być traktowana jako podstawa do automatycznego różnicowania pracowników ze względu na wiek ani do zakładania, że osiągnięcie wieku emerytalnego oznacza utratę przydatności zawodowej. Przeciwnie, w standardzie zarządzania wiekiem jej znaczenie polega na uwzględnieniu różnych scenariuszy późnej kariery zawodowej: dalszego zatrudnienia, stopniowego ograniczania aktywności, przejścia na emeryturę, łączenia pracy ze świadczeniem albo konieczności wsparcia pracownika w razie utraty zdolności do pracy.

11.3. Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania

Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania⁴⁸ może zostać uwzględniona pomocniczo przy projektowaniu standardu zarządzania wiekiem, przede wszystkim w części dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek oraz zapewnienia równego dostępu do rozwoju zawodowego.

Ustawa określa obszary i sposoby przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania m.in. właśnie ze względu na wiek, niepełnosprawność. Dla standardu zarządzania wiekiem istotne jest zwłaszcza to, że zakaz nierównego traktowania obejmuje podejmowanie kształcenia zawodowego, w tym doksztacanie, doskonalenie, przekwalifikowanie zawodowe oraz praktyki zawodowe.

Znaczenie ustawy dla age management polega więc na wzmacnianiu zasady, że wiek nie powinien stanowić kryterium ograniczającym dostęp do rozwoju kompetencji, zmiany kwalifikacji, przekwalifikowania lub udziału w formach kształcenia zawodowego. Może to mieć znaczenie zwłaszcza wobec pracowników z dłuższym stażem zawodowym, którzy wymagają aktualizacji kompetencji w związku ze zmianami technologicznymi, organizacyjnymi lub sektorowymi.

Ustawa ma również znaczenie jako uzupełnienie przepisów Kodeksu pracy dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu. W relacjach pracowniczych podstawowe znaczenie mają przepisy Kodeksu pracy, natomiast ustawa równościowa może wzmacniać szerszy kontekst antydyskryminacyjny, zwłaszcza tam, gdzie standard pracodawcy obejmuje współpracę z podmiotami szkoleniowymi, programy rozwojowe, doradztwo zawodowe albo działania związane z przekwalifikowaniem.

⁴⁸ Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, tj. z dnia 20 października 2025 r. Dz.U. z 2025 r. poz. 1452 ze zm.; dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001452/U/D20251452Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień: 15 czerwca 2026 roku.



Poniższa tabela przedstawia przepisy ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, które mogą mieć pomocnicze znaczenie dla standardu zarządzania wiekiem, w szczególności w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, równego dostępu do rozwoju zawodowego oraz ochrony przed nierównym traktowaniem poza klasycznym stosunkiem pracy.

Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek	m.in. art. 1, art. 3 i art. 8 ustawy	Ustawa wprost obejmuje wiek jako jedną z cech chronionych. Dla standardu zarządzania wiekiem ma znaczenie jako uzupełnienie przepisów Kodeksu pracy w zakresie przeciwdziałania nierównemu traktowaniu osób na różnych etapach kariery zawodowej.
Równe traktowanie poza klasycznym stosunkiem pracy	m.in. art. 4 i art. 8 ustawy	Ustawa może mieć znaczenie w obszarach, które wykraczają poza zatrudnienie pracownicze, np. przy dostępie do kształcenia zawodowego, praktyk, usług doradczych lub instrumentów wspierających rozwój zawodowy. W standardzie zarządzania wiekiem pozwala objąć szerszy kontekst aktywności zawodowej niż sam stosunek pracy.
Dostęp do kształcenia zawodowego i przekwalifikowania	m.in. art. 8 ust. 1 pkt 2 ustawy	Zakaz nierównego traktowania obejmuje podejmowanie kształcenia zawodowego, w tym doksztalcenia, doskonalenia, przekwalifikowania zawodowego oraz praktyk zawodowych. Dla standardu age management jest to istotne w części dotyczącej równego dostępu do reskillingu, upskillingu i aktualizacji kompetencji.
Ochrona przed nierównym traktowaniem w dostępie do działalności zawodowej	m.in. art. 8 ust. 1 pkt 1 ustawy	Przepisy ustawy mogą mieć znaczenie przy ocenie, czy wiek nie jest wykorzystywany jako nieuzasadnione kryterium ograniczające dostęp do wykonywania określonej działalności zawodowej. Standard zarządzania wiekiem powinien opierać decyzje na kwalifikacjach, kompetencjach i rzeczywistych wymaganiach, a nie na założeniach związanych z wiekiem.
Zakaz niekorzystnego traktowania z powodu dochodzenia praw	m.in. art. 13 ustawy	Ustawa przewiduje ochronę osób dochodzących roszczeń z tytułu naruszenia zasady równego traktowania. W standardzie pracodawcy może to wspierać rozwiązania dotyczące zgłaszania naruszeń, skarg lub sygnałów o ageizmie bez ryzyka działań odwetowych.
Roszczenia w razie naruszenia zasady równego traktowania	m.in. art. 13 ustawy	Osoba, wobec której naruszono zasadę równego traktowania, może dochodzić odszkodowania. Dla standardu zarządzania wiekiem oznacza to potrzebę wprowadzenia przejrzystych zasad podejmowania decyzji dotyczących dostępu do rozwoju zawodowego, rekrutacji, współpracy i innych obszarów objętych ustawą.
Ciężar dowodu w sprawach o nierówne traktowanie	m.in. art. 14 ustawy	Regulacja dotycząca uprawdopodobnienia naruszenia zasady równego traktowania i ciężaru dowodu wzmacnia potrzebę dokumentowania kryteriów decyzji. W standardzie age



Obszar standardu zarządzania wiekiem	Kluczowe przepisy ustawy	Znaczenie dla standardu
		management ma to znaczenie przy tworzeniu transparentnych procedur i ograniczaniu arbitralności decyzji dotyczących osób w różnym wieku.
Organy właściwe w zakresie równego traktowania	m.in. art. 18 i nast. ustawy	Ustawa określa organy właściwe w sprawach równego traktowania. Dla standardu zarządzania wiekiem ma to znaczenie systemowe i potwierdza, że przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek jest elementem szerszej polityki równościowej.

Ustawa nie tworzy samodzielnego standardu zarządzania wiekiem u pracodawcy. Może jednak wspierać jego część antydyskryminacyjną i rozwojową, zwłaszcza w zakresie równego dostępu do kształcenia, doskonalenia, przekwalifikowania i przeciwdziałania wykluczeniu kompetencyjnemu ze względu na wiek.

11.4. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych

Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych⁴⁹ może zostać uwzględniona jako krajowy akt kontekstowy dla standardu zarządzania wiekiem. Nie jest to akt prawa pracy i nie określa bezpośrednich obowiązków pracodawców w zakresie age management. Ustawa ustanawia jednak ramy monitorowania sytuacji osób starszych oraz prezentowania informacji o tej sytuacji, w tym w obszarach istotnych z perspektywy aktywności zawodowej, zdrowia, dostępności, wykluczenia społecznego, edukacji i uczestnictwa osób starszych w życiu społecznym.

Znaczenie ustawy dla standardu zarządzania wiekiem polega przede wszystkim na tym, że potwierdza potrzebę systemowego monitorowania sytuacji osób starszych oraz uwzględniania różnych wymiarów starzenia się, nie tylko zdrowotnego, ale również zawodowego, społecznego, edukacyjnego i ekonomicznego. Może więc wspierać założenie, że standard pracodawcy powinien opierać się na diagnozie potrzeb pracowników starszych, analizie barier w utrzymaniu aktywności zawodowej oraz projektowaniu działań wspierających dłuższą aktywność na rynku pracy.

Ustawa o osobach starszych definiuje osobę starszą jako osobę, która ukończyła 60. rok życia. Definicja ta może stanowić punkt odniesienia dla analiz dotyczących sytuacji osób starszych, przy czym standard zarządzania wiekiem u pracodawcy może obejmować również wcześniejsze etapy życia zawodowego, w szczególności pracowników 50+ lub osoby z dłuższym stażem pracy.

Istotne znaczenie ma także art. 5 ustawy, zgodnie z którym Rada Ministrów corocznie przedstawia Sejmowi i Senatowi informację o sytuacji osób starszych. Zakres tej informacji obejmuje m.in. sytuację demograficzną i dochodową, warunki mieszkaniowe, aktywność zawodową, stan zdrowia, dostępność i jakość usług społecznych, aktywność społeczną oraz przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Ustawa wskazuje więc na wielowymiarowy charakter polityki wobec osób starszych, obejmujący nie tylko kwestie socjalne i zdrowotne, ale również aktywność zawodową, dostępność usług, edukację, uczestnictwo

⁴⁹ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych Dz.U. z 2015 r. poz. 1705 ze zm.; dostępna na stronie: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150001705/U/D20151705Lj.pdf>; dostęp aktualny na dzień 15 czerwca 2026 roku.



społeczne i przeciwdziałanie wykluczeniu. W tym zakresie może wspierać szerokie rozumienie standardu zarządzania wiekiem jako narzędzia służącego utrzymaniu aktywności, samodzielności i uczestnictwa osób starszych w życiu zawodowym i społecznym.

Najbardziej aktualnym dokumentem przygotowanym na podstawie ustawy o osobach starszych jest „Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2024 r.”. Dokument ten wskazuje, że główną przyczyną bierności zawodowej osób w wieku 60–74 lata jest pobieranie emerytury, natomiast drugą istotną przyczyną pozostaje choroba lub niepełnosprawność. W kontekście standardu zarządzania wiekiem istotne znaczenie ma więc nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, ale również wspieranie rozwiązań służących utrzymaniu zdolności do pracy, profilaktyce zdrowotnej, dostosowaniu warunków pracy oraz wydłużaniu aktywności zawodowej.

W tym zakresie znaczenie mogą mieć także instrumenty rynku pracy kierowane do pracodawców, które ułatwiają zatrudnianie osób starszych lub utrzymanie ich aktywności zawodowej. Przykładem jest możliwość refundacji części wynagrodzenia oraz składek na ubezpieczenia społeczne za osoby, które ukończyły 50. rok życia i jako osoby bezrobotne zostały skierowane do prac interwencyjnych. Instrumenty tego rodzaju pokazują, że polityka publiczna wspiera nie tylko aktywizację osób starszych, ale również tworzenie zachęt dla pracodawców do zatrudniania i utrzymywania w zatrudnieniu osób z tej grupy wiekowej.

Ustawę o osobach starszych należy traktować jako akt pomocniczy i kontekstowy dla standardu zarządzania wiekiem, a nie jako podstawowe źródło obowiązków pracodawcy. Jej znaczenie polega przede wszystkim na wskazaniu, że sytuacja osób starszych powinna być analizowana wielowymiarowo, z uwzględnieniem aktywności zawodowej, zdrowia, dostępności usług, edukacji, uczestnictwa społecznego i przeciwdziałania wykluczeniu. W standardzie pracodawcy ustawa może więc wspierać szersze spojrzenie na potrzeby pracowników starszych oraz osób zbliżających się do późniejszych etapów życia zawodowego, jednak konkretne obowiązki pracodawcy należy wywodzić przede wszystkim z przepisów prawa pracy, BHP, równego traktowania, rynku pracy oraz regulacji dotyczących rehabilitacji zawodowej i zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

12. Podsumowanie monitoringu prawnego

Przeprowadzony monitoring prawny potwierdza, że standard zarządzania wiekiem u pracodawcy nie wynika z jednego aktu prawnego i nie został wprost uregulowany jako odrębna instytucja prawa pracy. Jego podstawy należy rekonstruować z różnych regulacji krajowych i unijnych, które odnoszą się do równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji, bezpieczeństwa i higieny pracy, profilaktyki zdrowotnej, organizacji czasu pracy, dostępności, rehabilitacji zawodowej, rozwoju kwalifikacji oraz godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi.

Na poziomie prawa Unii Europejskiej podstawowe znaczenie mają przede wszystkim dyrektywy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu, bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, organizacji czasu pracy, pracy przy monitorach ekranowych oraz work-life balance. Dyrektywy te nie tworzą samodzielnego, jednolitego standardu age management, ale wyznaczają obszary, które powinny zostać uwzględnione przy jego projektowaniu. Ich praktyczne znaczenie dla pracodawcy wynika przede wszystkim z regulacji krajowych implementujących te rozwiązania.

W prawie krajowym kluczową rolę odgrywa Kodeks pracy, w szczególności przepisy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu, zakazu dyskryminacji ze względu na wiek i niepełnosprawność, obowiązków



BHP, profilaktycznych badań lekarskich, organizacji czasu pracy, urlopów i uprawnień związanych z opieką. Istotne znaczenie mają również akty wykonawcze wydane na podstawie Kodeksu pracy, w szczególności rozporządzenie dotyczące profilaktycznych badań lekarskich pracowników, rozporządzenie w sprawie ogólnych przepisów BHP oraz regulacje dotyczące stanowisk wyposażonych w monitory ekranowe.

Istotny obszar standardu stanowi także rozwój kompetencji i uczenie się przez całe życie. W tym zakresie znaczenie mają przepisy Prawa oświatowego, ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji oraz wybrane akty wykonawcze dotyczące Polskiej Ramy Kwalifikacji, Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, walidacji i zapewniania jakości kwalifikacji. Regulacje te mogą wspierać część standardu dotyczącą lifelong learning, reskillingu, upskillingu, walidacji kompetencji i formalnego potwierdzania kwalifikacji, szczególnie w odniesieniu do pracowników z dłuższym doświadczeniem zawodowym.

Monitoring wskazuje również na znaczenie przepisów dotyczących rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Ustawa ta nie dotyczy wieku jako takiego, ale zawiera rozwiązania szczególnie istotne dla pracowników, których zdolność do pracy może być ograniczona ze względu na stan zdrowia, niepełnosprawność lub ograniczenia funkcjonalne. Z perspektywy zarządzania wiekiem ważne są zwłaszcza przepisy dotyczące dostosowania stanowisk pracy, szczególnych norm czasu pracy, dodatkowych przerw, dodatkowego urlopu, zwolnień na badania i rehabilitację oraz instrumentów wsparcia dla pracodawców.

Część analizowanych aktów ma charakter pomocniczy, kontekstowy albo wdrożeniowy. Dotyczy to m.in. regulacji odnoszących się do systemu ubezpieczeń społecznych, równego traktowania, rehabilitacji zdrowotnej i zatrudniania osób niepełnosprawnych. Regulacje te nie są źródłem merytorycznych założeń standardu zarządzania wiekiem, lecz wyznaczają ramy zgodnego z prawem, przejrzystego i niedyskryminacyjnego wdrożenia przyjętych rozwiązań.

Wyniki monitoringu wskazują, że standard zarządzania wiekiem powinien mieć charakter przekrojowy i praktyczny. Nie powinien ograniczać się wyłącznie do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, ale obejmować również działania wspierające zdrowie, bezpieczeństwo, ergonomię, regenerację, rozwój kompetencji, elastyczność organizacji pracy, dostępność, transfer wiedzy i utrzymanie zdolności do pracy. Szczególne znaczenie ma podejście indywidualne, oparte na ocenie realnych potrzeb pracowników, a nie na stereotypowych założeniach dotyczących wieku, stanu zdrowia, wydajności, motywacji lub możliwości adaptacji do zmian organizacyjnych i technologicznych.

Podsumowując, monitoring potwierdza zasadność opracowania standardu zarządzania wiekiem jako narzędzia porządkującego obowiązki i dobre praktyki pracodawcy w obszarach zatrudnienia, BHP, organizacji pracy, rozwoju kompetencji, dostępności i równego traktowania. Standard taki powinien opierać się przede wszystkim na aktach bezpośrednio związanych z zatrudnieniem i prawami pracowników, natomiast regulacje o charakterze horyzontalnym, sektorowym lub technicznym powinny być uwzględniane wyłącznie pomocniczo, w zakresie, w jakim realnie wpływają na projektowanie lub wdrażanie rozwiązań age management.

Patrycja Bądek
Radca prawny