# ZDROWY I ZMOTYWOWANY PRACOWNIK 50+ ZADOWOLONY PRACODAWCA

## Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+

pod redakcją
Izabeli Warwas
Justyny Wiktorowicz
Patrycji Woszczyk

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

# ZDROWY I ZMOTYWOWANY PRACOWNIK 50+ ZADOWOLONY PRACODAWCA

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

# ZDROWY I ZMOTYWOWANY PRACOWNIK 50+ ZADOWOLONY PRACODAWCA

Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+

pod redakcją
Izabeli Warwas, Justyny Wiktorowicz, Patrycji Woszczyk

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Łódź 2017

Publikacja opracowana w ramach projektu pt. *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca* (*STAY. SupporTing ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer*) realizowanego w ramach Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działania 4.3 Współpraca ponadnarodowa Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Współpraca merytoryczna (autorzy wykorzystanych raportów cząstkowych)**

Maria Grzelak
Anna Jawor-Joniewicz
Justyna Kasjaniuk
Monika Mularska-Kucharek
Justyna Przywojska
Katarzyna Rybińska
Magdalena Turowska
Bogusława Urbaniak
Izabela Warwas
Justyna Wiktorowicz
Katarzyna Wojtaszczyk
Patrycja Woszczyk

**Redakcja, korekta językowa**
Aleksandra Urzędowska

**Projekt i opracowanie graficzne, skład, łamanie**
Agent PR

**Projekt okładki**
Piotr Chruścicki

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2017
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07892.17.0.K
Ark. wyd. 10,5; ark. druk. 12,25

ISBN 978-83-8088-548-6
e-ISBN 978-83-8088-549-3

**Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego**
90-131 Łódź, Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia @uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

**Wstęp** ..... 7

**1. Kilka istotnych kwestii na początek…** *Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas* ... 11
1.1. Dlaczego to takie ważne? ..... 11
1.2. Zestawmy najważniejsze fakty ..... 13
1.3. Jak naprzeciw tym potrzebom wychodzi projekt STAY? ..... 15

**2. Co z tą demografią?** *Justyna Wiktorowicz* ..... 19
2.1. Czy starzenie się społeczeństwa to również problem Polski? ..... 19
2.2. Czy faktycznie aktywność zawodowa Polaków po 50. roku życia jest niska? 15

**3. Potencjał pracowników w wieku 50+. Za co cenią ich pracodawcy?**
*Justyna Wiktorowicz* ..... 31
3.1. MŚP jako pracodawcy osób w wieku 50+ ..... 31
3.2. Potencjał pracowników 50+ na tle młodszych generacji ..... 32

**4. Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+**
**– strategiczne znaczenie zarządzania wiekiem** *Izabela Warwas* ..... 45
4.1. Zarządzanie wiekiem – ujęcie koncepcyjne ..... 45
4.2. Zarządzanie wiekiem i jego rola w organizacji ..... 47
4.3. Postaw na proaktywne zarządzanie wiekiem ..... 55
4.4. AIDA(S) a zarządzanie wiekiem ..... 61

**5. Jak proaktywnie zarządzać wiekiem? – MODEL STAY** *Izabela Warwas,*
*Justyna Wiktorowicz (red.)* ..... 63
5.1. Główne założenia MODELU STAY ..... 63
5.2. PAKIET STAY, czyli jak założenia MODELU STAY będą realizowane
w praktyce ..... 72

**6. Kluczowe narzędzia zarządzania wiekiem w MŚP** ..... 81

*Patrycja Woszczyk*
6.1. Sposoby na motywowanie pracowników dojrzałych ..... 81
6.2. Międzygeneracyjny transfer wiedzy ..... 89
6.3. Szkolenie dojrzałych pracowników ..... 104

*Izabela Warwas*
6.4. Programy *work-life balance* – rozwiązania wspierające kadrę 50+ ..... 115

*Patrycja Woszczyk*
6.5. Programy promocji zdrowia i ergonomiczna organizacja stanowiska pracy ... 122

**7. Skuteczne projektowanie i wdrażanie zaprogramowanych rozwiązań do MŚP** *Justyna Wiktorowicz (red.)* ..... 135

*Monika Mularska-Kucharek*
7.1. Koncentruj się na rozwiązaniu, a nie na problemie ..... 136

*Justyna Wiktorowicz, Monika Mularska-Kucharek*
7.2. Koncentruj się na zasobach pracowników 50+ ..... 140

*Monika Mularska-Kucharek*
7.3. Unikaj autorytarnego kierowania pracownikami 50+. Znacznie lepiej sprawdza się trenerski styl zarządzania ..... 144

*Justyna Wiktorowicz*
7.4. Rozwijaj kompetencje trenerskie pracowników odpowiedzialnych za zasoby ludzkie ..... 151
7.5. Zadbaj o rozwój potencjału pracowników 50+. Pomocne będą rozwiązania PAKIETU STAY ..... 159

*Izabela Warwas*
7.6. Zadbaj o zaangażowanie – *empowerment* w zarządzaniu dojrzałymi pracownikami ..... 165

**8. Zamiast podsumowania**
*Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk* ..... 173

**Literatura** ..... 185

**O autorkach** ..... 195

# Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kompendium na temat utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+. Kompendium zostało opracowane w ramach projektu pt. *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Dzięki partnerskiej formule projektu STAY, możliwe było wykorzystanie w nim doświadczeń i rozwiązań wypracowanych przez partnerów zagranicznych i niestosowanych dotychczas w Polsce. Poruszana w kompendium problematyka jest bardzo aktualna i ważna dla funkcjonowania MŚP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) w Polsce, aczkolwiek ciągle jeszcze jest słabo rozpoznana przez pracodawców tego sektora. Dlaczego jest to tak ważne? Nasze społeczeństwo, podobnie jak społeczeństwa wielu krajów rozwiniętych, starzeje się. W rezultacie potencjalne zasoby pracy będą się z jednej strony starzeć, a z drugiej kurczyć.

Niewątpliwie wszyscy musimy się liczyć z tym, że niedługo na rynku pracy coraz większą grupę stanowić będą osoby w wieku 50+, które dość często nadal traktowane są stereotypowo – jako nieatrakcyjne dla pracodawcy. W wielu przedsiębiorstwach obserwowany jest naturalny proces starzenia się personelu – pracownicy, którzy zatrudnieni są w firmie od kilku czy kilkunastu lat, wchodzą w wiek 50+. Poza tym, biorąc pod uwagę, że w Polsce nie ma prostej zastępowalności pokoleń, a jednocześnie proces kształcenia się wydłuża, na rynek pracy

wchodzi znacznie mniej młodych ludzi niż przed laty. Powoduje to, że pracodawcy coraz częściej dostrzegają zachodzące zmiany demograficzne. Nawet jeśli nie obserwuje się tych zmian wyraźnie, to warto je uwzględniać w swojej strategii, otwierać się na zatrudnianie nowych i utrzymanie dotychczasowych pracowników po 50. roku życia. Dlatego też działania ukierunkowane na utrzymanie aktywności zawodowej dojrzałych pracowników stają się jedną z priorytetowych potrzeb polskiej gospodarki – w skali makroekonomicznej, ale też z perspektywy mikroekonomicznej – pojedynczego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że rosnąć powinno znaczenie zarządzania wiekiem (*age management*), określanego też jako zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Ze względu na ogromne znaczenie sektora MŚP w gospodarce, a jednocześnie najsłabsze jak dotąd zainteresowanie omawianymi zagadnieniami właśnie w tej grupie podmiotów, niniejsze kompendium opracowane zostało z myślą o pracodawcach reprezentujących mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, zatrudniających mniej niż 250 pracowników, a jednocześnie mających roczny obrót poniżej 50 mln euro lub bilans poniżej 43 mln euro. Biorąc pod uwagę ciągle wysoką skłonność pracowników do wczesnego przejścia na emeryturę, a także niskie zainteresowanie pracodawców ich zatrzymaniem w organizacji, istotne jest zintensyfikowanie działań zmierzających do pełnego wykorzystania potencjału starszych pracowników. Doświadczenia z fazy przygotowywania prezentowanych w kompendium rozwiązań (MODELU STAY i PAKIETU STAY) pokazały, że działania upowszechniające w tym zakresie są potrzebne i przydatne dla MŚP.

Pragniemy w tym miejscu podziękować wszystkim osobom zaangażowanym w prace nad opracowaniem niniejszego kompendium i innych produktów projektu STAY, w tym zwłaszcza przedstawicielom MŚP, którzy w trakcie w spotkań konsultacyjnych i eksperckich podzielili się z nami swoimi spostrzeżeniami na temat wypracowywanych produktów. Szczególne podziękowania kierujemy do Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej (Krośniewice), Hotelu Rondo (Kutno), spółce BROWIN Sp. z o.o. Sp. k. (Łódź), Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego im. Św. Jana Pawła II Pabianice, PPH MAKALU Dorota Stolarz (Łódź) oraz Zakładów Podzespołów Radiowych MIFLEX S.A. (Kutno). Dziękujemy również wszystkim uczestnikom badań społecznych zrealizowanych w ramach projektu.

Mamy nadzieję, że przyjęty sposób przygotowania produktów projektu STAY, w tym również to opracowane specjalnie dla Państwa kompendium okaże się pomocne w sprostaniu wyzwaniom współczesności, w której możemy żyć dłużej, zdrowiej i aktywniej.

Życzymy Państwu ciekawej i inspirującej lektury.

*Zespół Projektu*

# Kilka istotnych kwestii na początek

## 1.1. Dlaczego to takie ważne?

Tematyka kompendium jest niezwykle aktualna. I choć wielu pracodawców jeszcze nie odczuwa aż tak silnie potrzeby uwzględniania kwestii związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia[1] w swojej działalności, to już niedługo stanie się to koniecznością. Z czego to wynika? Gdy spojrzymy na liczby, widzimy wyraźnie, że przede wszystkim z postępującego starzenia się społeczeństwa. Po drugie, z niskiej aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. Po trzecie, z raczej pasywnej niż aktywnej postawy tych osób wobec własnej aktywności zawodowej. Po czwarte, z ciągle silnych stereotypów, których efektem są niekoniecznie proaktywne postawy pracodawców wobec tej grupy pracowników. Po piąte, ze słabego upowszechnienia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

Postępujące starzenie się społeczeństwa to proces, przed którym nie uciekniemy i z którego konsekwencjami musimy się liczyć, ale też jeśli się do nich odpowiednio przygotujemy, to możemy skutki te wykorzystać do budowania potencjału własnej organizacji, przekuć je

1 Terminy: osoby po 50. roku życia, osoby 50+, osoby starsze i osoby dojrzałe będą używane zamiennie.

na szansę dla jej rozwoju. Trzeba tylko zacząć patrzeć na proces starzenia się ludności również w kategoriach szans, a nie tylko zagrożeń. Te ostatnie, związane zwłaszcza z konsekwencjami dla systemu finansów publicznych (w tym systemów emerytalnych), ze starzeniem się zasobów pracy, z rosnącym zapotrzebowaniem na usługi opiekuńcze i związane z opieką zdrowotną, oczywiście istnieją i będą narastać. Niemniej jednak, jeśli odpowiednie działania przygotowawcze zaczniemy wdrażać już teraz, to nie tylko możemy uniknąć problemów w przyszłości, ale też uda nam się wyjść o krok przed konkurencję. Dlatego warto już teraz brać pod uwagę trendy demograficzne i ich konsekwencje dla każdej sfery działalności gospodarczej, ale też szukać w nich potencjalnych szans dla siebie. Naukowcy już od lat 80. XX w. podkreślają, że trzeba pamiętać o znacznej różnorodności osób starszych i ich potencjału, z którego można i należy czerpać dla dobra społeczeństw i gospodarek, ale i pojedynczych przedsiębiorstw. Jest to szczególnie wyraźne, gdy patrzymy na tę kwestię z perspektywy starzenia się zasobów pracy, kiedy pod uwagę bierzemy osoby już po 50. roku życia, a więc z pewnością osoby nadal bardzo aktywne, również na niwie zawodowej. Koncepcja aktywnego starzenia się (Rowe, Kahn, 1987; Walker, Maltby, 2012), bo o niej mowa, zakłada, że konieczne jest oddziaływanie na jak najdłuższe zachowanie „społecznej produktywności" każdego człowieka, czyli wnoszenia przez każdego z nas wkładu w gospodarkę, ale też we wsparcie rodziny, aktywność społeczną itp. Co istotne, **aktywnego starzenia się nie odnosi się wyłącznie do okresu starości!** Aby zapewnić sobie lepszą jakość życia na starość, powinniśmy starać się zadbać o jak najdłuższe utrzymywanie własnej aktywności – fizycznej i umysłowej, ale też społecznej i zawodowej, a do tego musimy zacząć się przygotowywać jak najwcześniej. Ważne jest przygotowywanie się do okresu starości w ciągu całego życia w kilku najważniejszych obszarach aktywności: pracy zawodowej, zdrowia, relacji z innymi, zabezpieczenia odpowiedniego poziomu życia, edukacji itp. „Odczarujmy" więc pojęcie „aktywne starzenie się" jako związane wyłącznie z seniorami, z osobami, które opuściły już rynek pracy, segmentem klientów o mniejszym potencjale, o grupie niezainteresowanej pracą w naszym przedsiębiorstwie. Traktujmy osoby 50+ jako atrakcyjny „target" – zarówno jeśli chodzi o klientów, jak i potencjalnych pracowników. Założenia takie przyświecały nam, gdy opracowywaliśmy koncepcję projektu STAY,

koncentrując się na działaniach służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w MŚP przez jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału.

## 1.2. Zestawmy najważniejsze fakty

Starzenie się społeczeństw bywa często określane jako demograficzne tsunami (Warwas, 2016). Dane demograficzne, które przytaczamy w dalszej części publikacji, wskazują, że w najbliższych latach zasoby pracy będą się kurczyć (Szatur-Jaworska, 2016), co przy niskiej aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn po 50. roku życia wyraźnie potwierdza potrzebę podejmowania działań służących opóźnieniu momentu przejścia na emeryturę. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że również obecnie przeważająca część pracowników 50+ woli przejść na emeryturę najszybciej jak to możliwe. Aby zwiększyć aktywność zawodową Polaków z tej grupy wieku potrzebne są więc nie tylko działania służące podnoszeniu kompetencji zawodowych, ale też proaktywnych postaw osób 50+ wobec własnej aktywności. Bez zmiany nastawienia samych pracowników 50+ i ich pracodawców, bez położenia większego nacisku na działania proaktywne, bazujące na potencjale starszych pracowników, już za parę lat odchodzący na emeryturę zostawią po sobie lukę, którą trudno będzie wypełnić młodym pracownikom. I nie chodzi tylko o lukę ilościową, ale w szczególności o unikalne zasoby wiedzy czy kapitał społeczny pozostający w dyspozycji starszych pracowników.

Jakie jest w tym kontekście znaczenie MŚP? Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (uwzględniający oczywiście podmioty najmniejsze – mikroprzedsiębiorstwa) jest filarem polskiej gospodarki. Generuje blisko 3/4 produktu krajowego brutto, a wytwarzana przez MŚP wartość dodana brutto rośnie nieprzerwanie od 2005 r. (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2014). W ogólnej liczbie ok. 4,2 mln zarejestrowanych w 2015 r. w rejestrze REGON podmiotów aż 99,9% należy do MŚP (Bank Danych Lokalnych GUS). Ich rola jako pracodawców jest więc ogromna. Niemniej jednak ze względu na znaczne uproszczenie wszelkich procesów związanych z zarządzaniem, w tym z zarządzaniem zasobami ludzkimi (zzl), systemowe oddziaływanie na ich podejście do dojrzałych pracowników

nie należy do najłatwiejszych zadań. Badania prowadzone od wielu lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pokazują, że generalnie podmioty sektora MŚP rzadko mają rozwinięte procesy zzl czy posiadają sformalizowaną, kompleksową strategię zarządzania zasobami ludzkimi (Kordel i in., 2010), co niekorzystnie przekłada się na podnoszenie kompetencji pracowników (Górniak, 2015). Obowiązująca w nich kultura organizacyjna nie sprzyja wdrażaniu strategii proaktywnych zarządzania wiekiem. Wśród polskich MŚP da się bowiem wyróżnić 2 podstawowe warianty kultury organizacyjnej: hierarchia (71%) i wspólnota (29%). Hierarchia charakterystyczna jest dla przedsiębiorstw zarządzanych autokratycznie, stosunki pracy są paternalistyczne, pracownicy mają instrumentalny stosunek do pracy (traktując ją tylko jako źródło dochodu). Wspólnota charakteryzuje przedsiębiorstwa zarządzane demokratycznie. Typowe jej przejawy to skłonność do podmiotowego traktowania pracowników, otwartość na ich głos i konsultowanie decyzji, prawo do merytorycznej krytyki przełożonych (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2014). Z punktu widzenia efektywności procesów zarządczych, w tym koncentrującego się na dojrzałych pracownikach zarządzania wiekiem, sytuacja ta wymaga wdrożenia rozwiązań stymulujących proaktywne postawy i działania.

Wsparcie osób 50+ i przedsiębiorstw w wyniku zarządzania wiekiem jest ciągle zagadnieniem mało znanym w naszym kraju. Pomimo jego popularyzowania m.in. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu systemowego „Z wiekiem na plus" (Liwiński, Sztanderska, 2010), wiedza na temat zarządzania wiekiem jest rozproszona (Mazur i in., 2009), ale też brakuje zainteresowania tym obszarem (Abramowicz i in., 2011). Po stronie pracodawców problemem jest ciągle stereotypowe postrzeganie pracowników 50+ (Dolny, 2009; Schmidt, 2012). Wdrożenie sformalizowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi pozwoli na usprawnienie procesu zarządzania i wykorzystanie potencjału pracowników niezależnie od ich wieku (Perek-Białas i in., 2011; Urbaniak, 2011). Zarządzanie korzystające z różnorodności jest szczególnie istotne dla MŚP, które czerpiąc z potencjału zróżnicowanych pracowników, zyskują większą elastyczność, dzięki której mogą zdobyć przewagę konkurencyjną w dynamicznie zmieniających się realiach funkcjonowania (Schwarz-Woelzl, Manahl, 2015, s. 9). Otoczenie staje się bowiem bardziej różnorodne (dotyczy to klientów, struktury rynku i środowiska

biznesowego w ogóle) (Zaroda-Dąbrowska, 2015), co powoduje, że pozyskanie zasobów ludzkich kompetencyjnie odpowiadających potrzebom firmy wymaga większej dbałości o ową różnorodność i uwrażliwienie na praktyki pozbawione znamion dyskryminacji, również ze względu na wiek. Istotne w tym kontekście może być wdrażanie zarządzania wiekiem – spójnej koncepcji zzl uwzględniającej nową zmienną, tj. starszych pracowników. Zróżnicowanie pokoleń w organizacji będzie wymagać, aby menedżerowie i pracownicy HR posiadali wyższe umiejętności w zakresie motywowania, delegowania czy coachingu (Sowińska-Bonder, 2009). Dodatkowym wyzwaniem jest także upowszechnianie wizerunku osób w wieku 50+, w tym również tych będących na emeryturze, jako aktywnych konsumentów. Skoro wchodzimy na rynek pracy przeważnie w wieku 20–25 lat, a żyjemy ok. 80 lat, z czego pracujemy średnio ok. 33 lata, to na emeryturze będziemy średnio 25–30 lat. Ważne jednak, aby nie wrzucać wszystkich osób 50+ do „jednego worka" i nie postrzegać *silver economy* jedynie w kontekście usług opiekuńczych dla najstarszych osób.

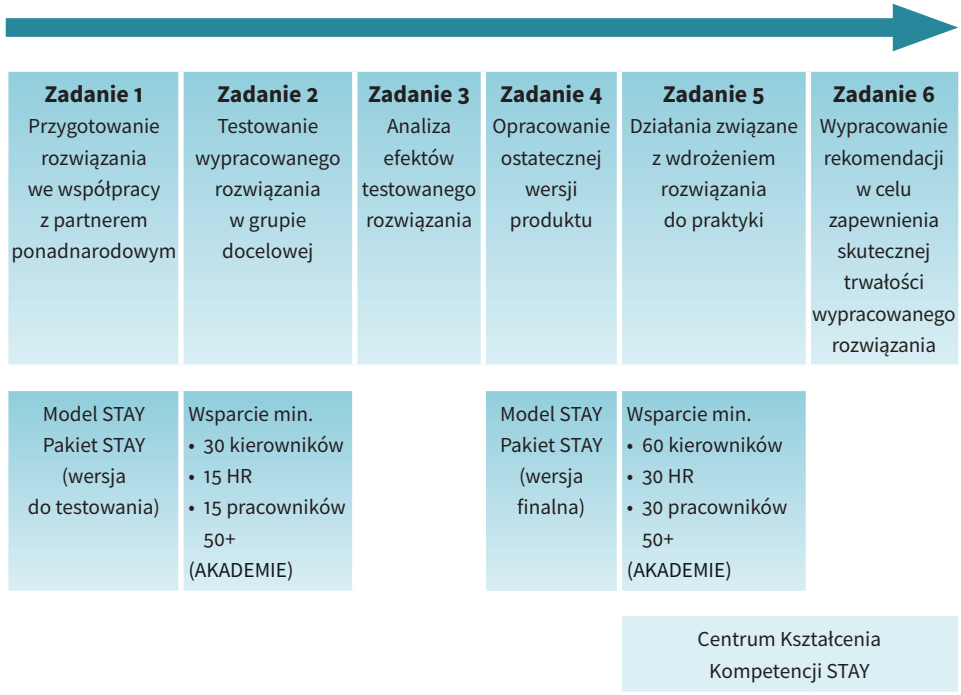
## 1.3. Jak naprzeciw tym potrzebom wychodzi projekt STAY?

*STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca* (*STAY. SupporTing ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer*) jest projektem wdrożeniowym, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w ramach Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działania 4.3 Współpraca ponadnarodowa, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER). Liderem projektu jest Uniwersytet Łódzki. Projekt jest zaplanowany na lata 2016–2019. W partnerstwie obok Uniwersytetu Łódzkiego zaangażowani są:

- Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A. w Kutnie;
- University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle University Business School z Newcastle w Wielkiej Brytanii;
- Instituto de Soldadura e Qualidade w Porto Salvo w Portugalii.

Projekt ma na celu wypracowanie i wdrożenie nowatorskich rozwiązań, służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, zatrudnionych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski.

Projekt STAY został zaprojektowany jako cykl sześciu występujących po sobie zadań (rys. 1.1).




**Rys. 1.1.** Przebieg projektu STAY i produkty poszczególnych faz

**Źródło:** opracowanie własne

W zadaniu pierwszym, zakończonym w lutym 2017 r., opracowane zostało modelowe rozwiązanie wsparcia utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ w MŚP – MODEL STAY oraz pakiet narzędzi, pozwalających tę ideę wprowadzać do organizacji (PAKIET STAY). Ważną rolę odgrywają tutaj badania diagnostyczne oraz wsparcie partnerów ponadnarodowych, dzielących się wiedzą i doświadczeniami we wdrażaniu narzędzi stymulujących aktywność osób 50+ na rynku pracy.

Jak podkreślano, w MODELU STAY skoncentrowano się na działaniach proaktywnych, służących wydłużeniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ zatrudnionych w MŚP[2]. MODEL STAY to nowatorskie rozwiązanie przewidujące holistyczne wsparcie utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zatrudnionych w MŚP. Zasadnicze grupy docelowe stanowią: (1) kadra zarządzająca MŚP, (2) zajmujący się zasobami ludzkimi w MŚP oraz (3) zatrudnieni w MŚP w wieku 50+. Dodatkowo, MODEL STAY uwzględnia perspektywę podstawowych interesariuszy otoczenia – instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu (IOB), które mogą mieć istotny wpływ na kierunek prowadzonych w MŚP działań, tak aby ich właściciele i kadra zarządzająca, po pierwsze, uznały za istotne utrzymanie aktywności zawodowej pracowników również po 50. roku życia, a po drugie, aby uzyskały wsparcie w tym zakresie. Tylko takie kompleksowe podejście, uwzględniające wielu aktorów uczestniczących w procesie wydłużania aktywności zawodowej osób 50+ w sposób bezpośredni (MŚP) oraz pośredni (instytucje szkoleniowe i IOB), może być efektywnie i skutecznie zastosowane w polskich realiach.

MODEL STAY i PAKIET STAY zostaną poddane testowaniu w zadaniu drugim, a następnie po wnikliwej analizie efektów testowania, w odpowiedzi na zgłoszone zapotrzebowanie użytkowników (MŚP) i odbiorców (pracowników 50+), będą podlegać dalszej adaptacji. W zadaniu 5 nastąpi wdrożenie rozwiązań do MŚP na terenie całej Polski. Na tym etapie, z wykorzystaniem kompendiów przygotowanych w projekcie, przeszkoleni zostaną główni interesariusze – pracownicy dojrzali oraz właściciele i kierownicy zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach, a także osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Będziemy zachęcać MŚP do wdrożenia założeń MODELU STAY we własnej działalności. Podsumowującą funkcję ma zadanie 6 mające na celu wypracowanie rekomendacji w celu zapewnienia skutecznej trwałości wypracowanego rozwiązania. W końcowym etapie projektu w siedzibie lidera projektu – Uniwersytetu Łódzkiego – powstanie Centrum Kształcenia Kompetencji

2 Model pomija tym samym szeroką problematykę aktywizacji zawodowej bezrobotnych z tej grupy wieku oraz aktywności społecznej osób nieaktywnych zawodowo, jak również działania związane ze wsparciem utrzymania w zatrudnieniu pracujących w dużych podmiotach.

STAY (CKK STAY). Pozwoli to na utrwalenie efektów realizowanego projektu i kontynuowanie zaprojektowanych i sprawdzonych już wówczas w praktyce działań służących **utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+**.

Mamy nadzieję, że to wprowadzenie pozwoliło przybliżyć Państwu, czym będziemy zajmować się w tym kompendium i dlaczego jest to tak ważne. W kolejnych rozdziałach sukcesywnie będziemy pogłębiać wszystkie te zagadnienia, starając się jednak nie zarzucać Państwa nadmiarem informacji. Z pewnością w niektórych miejscach będziecie Państwo czuli niedosyt i będziecie chcieli zgłębić daną kwestię. Umożliwią to Państwu przywołania literatury, które zdecydowaliśmy się uwzględniać pomimo poradnikowego charakteru tej publikacji. Mamy nadzieję, że układ kompendium uznacie Państwo za czytelny, że pozwoli on łatwo odnaleźć interesujące Państwa zagadnienia i przyczyni się do spopularyzowania zarządzania wiekiem jako istotnego instrumentu utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia.

# 2 Co z tą demografią?

## 2.1. Czy starzenie się społeczeństwa to również problem Polski?

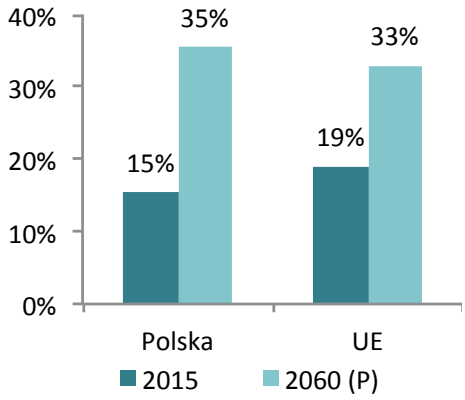
Coraz częściej słyszymy, że grozi nam katastrofa demograficzna, że polskie społeczeństwo starzeje się w szybkim tempie. Czy rzeczywiście tak jest? Czy rzeczywiście pracodawcy powinni zacząć przygotowywać się na to, że w całkiem niedalekiej przyszłości zacznie brakować rąk do pracy, młodych pracowników będzie coraz mniej, potrzebna będzie większa otwartość na zatrudnianie starszych i podejmowanie skutecznych działań, które pozwoliłyby utrzymać ich w zatrudnieniu?

Spójrzmy na liczby… Na początek trochę optymistycznych informacji.

**Na tle innych krajów Unii Europejskiej Polacy są całkiem młodą nacją.**

3 Rozdział ten opracowano w dużym stopniu na podstawie raportu cząstkowego: Wiktorowicz, Grzelak, 2017.

To tłumaczy po części brak zainteresowania znacznej części pracodawców kwestiami związanymi ze starzeniem się społeczeństwa i odnoszenia ich do swoich realiów.




**Rys. 2.1.** Odsetek osób w wieku 65+

P – prognoza (wg wariantu bezemigracyjnego)

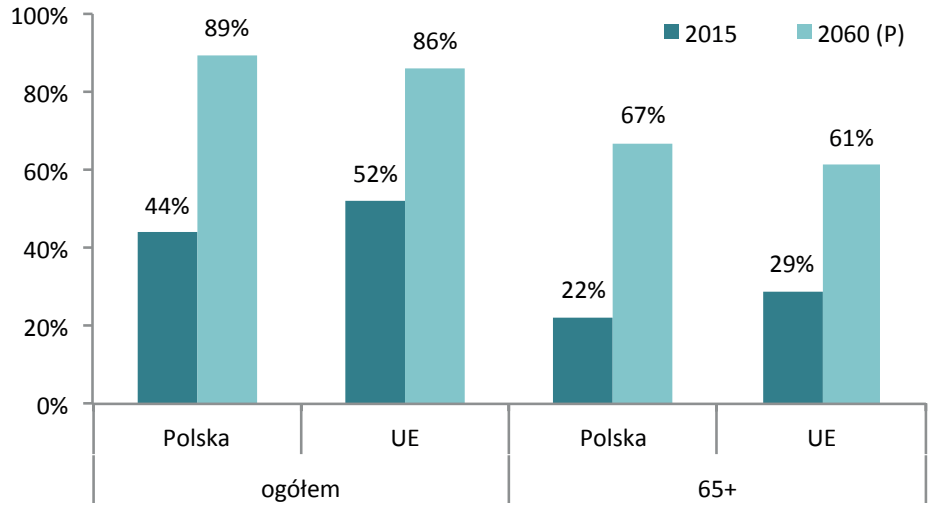
**Źródło:** Eurostat [demo_pjanind]

Obecnie Polska plasuje się wśród krajów najmłodszych demograficznie – obok Irlandii, Słowacji, Luksemburga i Cypru. Udział osób starszych (w wieku 65 lub więcej lat – 65+) nie przekracza w tych krajach 15%, podczas gdy średnio w Unii Europejskiej (UE) jest to ok. 19% (rys. 2.1), a w takich krajach jak Włochy, Niemcy czy Grecja nawet ponad 20%. Podobnie, udział osób w wieku 50+ jest w Polsce stosunkowo niski – 36,5%.

Połowa Polaków żyje nie krócej niż ok. 40 lat. Polak urodzony w 2014 r. ma szansę przeżyć prawie 78 lat, przy czym oczekiwana długość życia jest o ok. 8 lat większa dla kobiet (82 lata) niż dla mężczyzn (74 lata). Znacznie starsi są mieszkańcy takich krajów jak Niemcy czy Włochy. Obecnie zarówno przeciętny Polak, jak i Polka mają szansę żyć o 4 lata dłużej niż urodzeni w 2000 r., o 7–8 lat dłużej niż nasi rodacy, którzy przyszli na świat w 1990 r. i o ok. 11 lat więcej niż ci, którzy urodzili się w 1970 r. Wzrost ten jest więc równie wysoki jak w Niemczech i we Włoszech (Wiktorowicz, 2013, s. 20–21). Dzieje się tak dzięki poprawiającej się jakości życia – zarówno w znaczeniu obiektywnym (co wynika m.in. z rozwoju medycyny), jak i subiektywnym (zadowolenia z różnych sfer życia). Poprawia się stan zdrowia, a tym samym spodziewamy się dłuższego życia w zdrowiu. W 2014 r. przeciętny Polak po 50. roku życia oczekiwał kolejnych 20 lat życia bez większych problemów zdrowotnych, zaś Polka – kolejnych 23 lat (a jeszcze w 2005 r. było to niespełna 16 lat dla 50-latka i 18 lat dla 50-latki). Można zatem powiedzieć, że **zaledwie dekadę temu przeciętny Polak zachowywał zdrowie mniej**

**więcej do osiągnięcia wieku emerytalnego, obecnie – wyraźnie dłużej**. To bardzo dobra wiadomość dla każdego z nas – będziemy mogli aktywnie wejść w emeryturę i „nacieszyć się nią" bez większych problemów zdrowotnych. Jest to jednak również potencjalna szansa dla pracodawców w sytuacji zmniejszania się zasobów pracy. A te faktycznie kurczą się i będą się kurczyć nadal (o czym nieco szerzej za chwilę).

Omawiając proces starzenia się społeczeństwa, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden ważny miernik – na współczynnik obciążenia ekonomicznego, który pokazuje, ile osób w wieku nieprodukcyjnym (w tym również poprodukcyjnym – 65+) przypada na 100 osób w wieku produkcyjnym (czyli 15–64 lat). W Polsce wskaźnik ten jest relatywnie niski, kształtuje się poniżej średniej dla Unii Europejskiej (rys. 2.2). Na 100 osób w wieku 15–64 lata przypadają mniej więcej 44 osoby w wieku nieprodukcyjnym, z czego 22 to osoby w wieku poprodukcyjnym, już niepracujące. Plasuje to Polskę na drugiej (bardzo dobrej) pozycji wśród krajów UE, zaraz po Słowacji. Dla porównania, w 2014 r. we Włoszech, Grecji, Niemczech, Szwecji, Portugalii i Finlandii wskaźnik przekraczał 30.




**Rys. 2.2.** Współczynnik obciążenia ekonomicznego – ogółem i osobami w wieku poprodukcyjnym

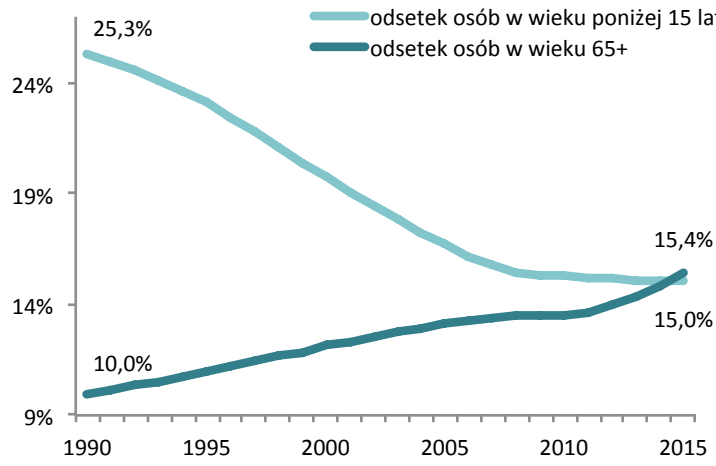
P – prognoza (wg wariantu bezemigracyjnego)

**Źródło:** Eurostat [demo_pjangroup, demo_pjanbroad]

Przytoczone dane pokazują, dlaczego pracodawcy w Polsce nie odczuwają jeszcze tak silnie skutków starzenia się ludności jak np. w Niemczech czy Francji. Czy jednak mamy wyłącznie powody do zadowolenia? Jeśli przyjrzyjmy się zmianom w strukturze wieku mieszkańców Polski (tym, które już nastąpiły i tym prognozowanym), wnioski nie są już tak optymistyczne.

**Starzenie się polskiego społeczeństwa będzie się pogłębiać – jego tempo wzrosło w ostatnich dziesięcioleciach, a przyszłość zarysowuje się jeszcze trudniej. Skutkuje to kurczeniem się potencjalnych zasobów pracy i ich starzeniem się.**

Przeanalizujmy na początek zmiany odsetka osób w wieku 65+ (które w zdecydowanej większości wyszły już z rynku pracy) i poniżej 15 lat (osób w wieku przedprodukcyjnym) wśród ogółu mieszkańców (rys. 2.3).




**Rys. 2.3.** Odsetek Polaków w wieku przed- i poprodukcyjnym w latach 1990–2015

**Źródło:** Eurostat [demo_pjanbroad]

W ostatnim ćwierćwieczu w Polsce wyraźnie zmalał odsetek osób młodych (poniżej 15 lat) – z ok. 25% do ok. 15%. Jednocześnie o połowę

(z 10% do 15%) wzrósł odsetek osób starszych. Co więcej, w ostatnich latach udział osób po 65. roku życia przekracza nawet udział osób przed 15. rokiem życia.

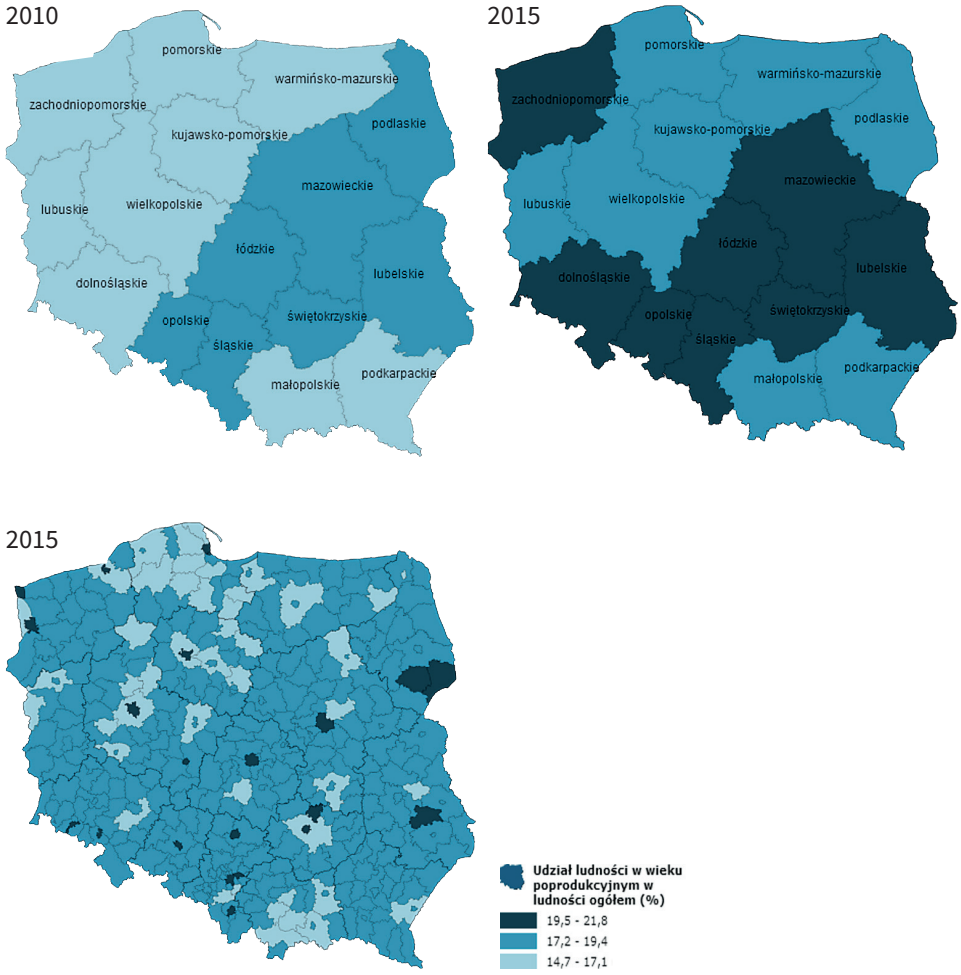
Przytoczone dane potwierdzają to, o czym wspominano wcześniej – **kurczą się potencjalne zasoby pracy**. Starsi odchodzą na emeryturę, a skoro osoby poniżej 15. roku życia jeszcze przez ok. 5–10 lat będą się uczyć, na rynku pracy pojawia się luka. Jest ona tak naprawdę jeszcze większa niż wynikałoby z prostego porównania tych odsetków, bo znaczna część pracowników przechodzi na emeryturę dużo wcześniej niż przed osiągnięciem 65. roku życia, a sporo młodych ludzi emigruje.

Omówione tendencje sprawiają, że udział osób w wieku produkcyjnym (15–64 lat) systematycznie maleje. Obecnie wynosi on w Polsce nieco poniżej 70%, ale już w 2020 r. ma to być tylko 66,7%, a za 15 lat – niespełna 64%. Czy to dużo? Jeśli uświadomimy sobie, że oznacza to, że **już za 4 lata w Polsce będzie o milion mniej osób w wieku produkcyjnym niż obecnie, a w 2030 r. – prawie 3 mln mniej** (Eurostat, proj_13ndbizms), to wyraźnie widać, że coraz trudniej będzie o pozyskanie pracownika. Co więcej, według szacunków Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), do 2060 r. odsetek osób w wieku 65+ wzrośnie w Polsce ponad dwukrotnie, do ok. 35% (a więc nawet powyżej średniej prognozowanej dla Unii Europejskiej). Z kolei współczynniki obciążenia ekonomicznego mają wzrosnąć 2–3-krotnie – na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadać ma blisko 90 osób w wieku nieprodukcyjnym, w tym aż 67 osób w wieku poprodukcyjnym (rys. 2.2). Jest to wynikiem m.in. bardzo niskiej dzietności. W 2013 r. współczynnik dzietności wynosił zaledwie 1,29 (jedna kobieta w wieku rozrodczym urodziła średnio 1,29 dzieci), a więc kształtował się on na poziomie znacznie niższym niż, i tak niska, średnia dla UE (1,55), znacznie poniżej prostej zastępowalności pokoleń (2,1). Jakie to będzie miało skutki? Jeśli nie podejmiemy działań już teraz, w całkiem niedalekiej przyszłości „zderzymy się" z bardzo trudną rzeczywistością.

Być może pomyśleliście Państwo: „Nas to nie dotyczy. U nas dużo młodych nie ma pracy". Faktycznie, analizując poniższą mapę (rys. 2.4), widać wyraźnie, że pod tym względem Polska jest zróżnicowana terytorialnie. Niemniej jednak **pogłębianie się problemu**

**starzenia się ludności, a tym samym zmniejszanie się liczby „rąk do pracy", dotyczy prawie wszystkich województw**. Pod względem udziału osób w wieku 65+ w ogólnej liczbie mieszkańców, w porównywanym okresie jedynie woj. podlaskie pozostało w tej samej grupie. Najgłębsze zmiany zaobserwowano w województwach zachodniej Polski: zachodniopomorskim i dolnośląskim, w których nastąpiło przejście z grupy województw najmłodszych demograficznie (kolor jasnoniebieski) do najstarszych (najciemniejszy kolor tła). Udział osób w wieku poprodukcyjnym (65+) sięga ponad 19,5% również w województwach centralnej Polski – mazowieckim, łódzkim, a także w lubelskim, świętokrzyskim, opolskim i śląskim. Gdy zejdziemy na niższy stopień podziału administracyjnego Polski, widzimy, że powiaty są jeszcze silniej zróżnicowane pod tym względem (rys. 2.4). Skutki starzenia się ludności najsilniej odczuwać będą (i często już odczuwają) przedsiębiorstwa funkcjonujące w największych miastach. Już teraz osoby po 65. roku życia to mniej więcej ¼ ludności Łodzi (26%), Katowic (24%), Warszawy (23%) czy Poznania (23%). Dotyczy to również nieco mniejszych miast – Sopotu (udział osób 65+ to aż 29%, najwyższy wskaźnik na tle innych powiatów), Jeleniej Góry, Sosnowca, Gdyni czy Częstochowy. Trudności te dotyczą też pracodawców w mniej zurbanizowanych regionach, np. w powiatach – hajnowskim (wskaźnik 27%), bielskim (24%), skarżyskim czy krasnostawskim (23%). Na drugim biegunie są „młode" powiaty, takie jak kartuski, w którym odsetek ten sięga tylko 13%, gdański, policki, nowosądecki czy toruński (ok. 14%). W Polsce są jednak nawet takie gminy, w których na 100 mieszkańców przypada aż 40 osób w wieku 65+.

**Kurczenie się zasobów pracy już wkrótce odczują pracodawcy nie tylko w największych miastach, ale też ci działający lokalnie, w małych gminach i powiatach.**




**Rys. 2.4.** Odsetek Polaków w wieku poprodukcyjnym według województw i powiatów

**Źródło:** http://swaid.stat.gov.pl/AtlasRegionow/AtlasRegionowMapa.aspx

## 2.2. Czy faktycznie aktywność zawodowa Polaków po 50. roku życia jest niska?

Odpowiadając wprost – TAK, ale nasz kraj nie należy pod tym względem do wyjątków. Na 100 osób w wieku 50–64 lat pracują w Polsce 53 osoby, w tym 61% mężczyzn i tylko 46% kobiet (tab. 2.1).

Jest to i tak więcej niż np. w Grecji, ale z drugiej strony znacznie mniej niż w krajach skandynawskich.

Znaczenie ma w tym względzie kapitał ludzki pracowników – im jest wyższy, tym aktywność zawodowa jest większa. W przypadku osób z wykształceniem wyższym, wskaźnik zatrudnienia jest w Polsce wysoki i zbliżony do średniej unijnej. Na 100 osób w wieku 50–64 lat z wykształceniem wyższym pracuje 76 osób.

**Tabela 2.1.** Podstawowe charakterystyki aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lat w Polsce na tle UE-28 w 2014 r.

| | | Polska | UE-28 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | ogółem | min. | max |
| Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 lat wg płci (w %) | ogółem | 53,2 | 61,8 | 43,9 (Grecja) | 78,3 (Szwecja) |
| | mężczyźni | 61,1 | 68,2 | 54,6 (Chorwacja) | 80,7 (Szwecja) |
| | kobiety | 45,9 | 55,7 | 29,3 (Malta) | 76,0 (Szwecja) |
| Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 lat wg poziomu wykształcenia (w %) | co najwyżej gimnazjalne | 31,1 | 45,5 | 26,7 (Słowacja) | 63,0 (Szwecja) |
| | ponadgimnazjalne | 52,6 | 64,4 | 39,9 (Grecja) | 79,9 (Szwecja) |
| | wyższe | 75,8 | 77,7 | 57,0 (Grecja) | 86,9 (Szwecja) |
| Długość okresu pracy zawodowej (DWL) (w latach) | ogółem | 32,6 | 35,4 | 30,7 (Włochy) | 41,2 (Szwecja) |
| | mężczyźni | 35,2 | 37,9 | 33,4 (Bułgaria) | 42,5 (Holandia) |
| | kobiety | 29,9 | 32,8 | 25,7 (Włochy) | 40,1 (Szwecja) |

Wskaźnik zatrudnienia – udział pracujących w danej grupie wiekowej w ogólnej liczbie osób z tej grupy; DWL – liczba lat oczekiwanej aktywności na rynku pracy osób w wieku 15 lat w ciągu całego ich życia

**Źródło:** Eurostat [lfsa_argan, lfsa_ergan, lfsi_dwl_a]

Znacznie trudniejsza jest sytuacja w przypadku osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym – pracuje zaledwie 31 na 100 osób po 50. roku życia, ale też z wykształceniem ponadgimnazjalnym (pracuje mniej więcej co druga osoba w tym wieku). Wynika to z jednej strony z tego, że wcześniej decydują się oni na przejście na emeryturę, a z drugiej strony – sytuacja słabiej wykształconych osób 50+ na rynku pracy jest trudniejsza (aż połowa bezrobotnych w wieku 50–64 lat pozostaje bez pracy 12 miesięcy lub dłużej). Niski poziom wykształcenia przy jednocześnie słabszym stanie zdrowia (wynikającym z tego, że ich praca zawodowa wiązała się zwykle z wysiłkiem fizycznym, ale też generalnie niższej dbałości o własne zdrowie) utrudnia utrzymanie pracy, a tym bardziej znalezienie nowej, co jest szczególnie trudne po przekroczeniu przez nich 50. roku życia, który zwykło się przyjmować jako graniczny dla klasyfikowania jako „starszego pracownika". W przypadku tej grupy duże znaczenie odgrywa więc wdrażanie przez MŚP rozwiązań ergonomicznych oraz związanych z profilaktyką zdrowia, ale też przeorientowanie podejścia pracodawców. W przypadku osób z wykształceniem wyższym, o dużej skłonności do utrzymania aktywności zawodowej, znaczenie będzie mieć z pewnością elastyczna organizacja pracy, a także wykorzystanie rozwiązań z obszaru nauki międzypokoleniowej. Do zagadnień tych wrócimy w dalszej części kompendium.

**Niska aktywność zawodowa po 50. roku życia wynika przede wszystkim z wczesnego wycofywania się z rynku pracy.**

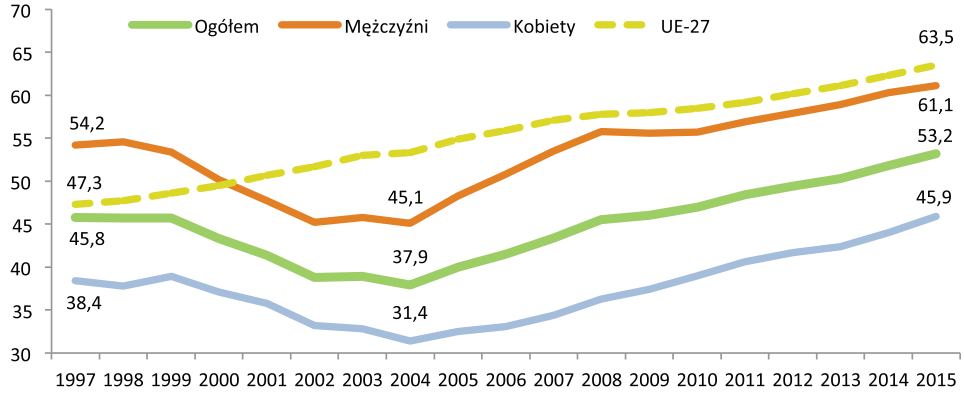
Oczekiwany przez Polaków w wieku 15 lat okres ich aktywności zawodowej w ciągu całego życia to tylko ok. 33 lata (35 lat dla mężczyzn i tylko 30 lat dla kobiet). Nie wypadamy pod tym względem najgorzej w Europie, niemniej jednak zajmujemy końcowe pozycje w rankingach (dla porównania – mieszkańcy krajów skandynawskich oczekują ok. 40-letniej aktywności zawodowej). Wyniki *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce* (*Diagnoza 50+*,

2012)[4] wskazują na dużą skalę bierności zawodowej po 55. roku życia, co jest efektem przede wszystkim przejścia na emeryturę. Potwierdza to, że znaczna część Polaków wykorzystała możliwość wcześniejszego wyjścia z rynku pracy. Co więcej, znaczna część emerytów tym właśnie – chęcią wykorzystania takiej możliwości, bo później mogliby jej nie mieć – tłumaczy swoje zakończenie pracy zawodowej. Istotny jest również zły stan zdrowia (powód ten jako jeden z najważniejszych podawali zarówno obecni emeryci, jak i pracujący). Dodajmy, że wśród pracujących kobiet w wieku 50–59 lat 34% zdecydowanie chce przejść na emeryturę tak szybko jak to będzie możliwe, kolejne 25% – raczej jest tego zdania. Takie same plany ma 54% mężczyzn w wieku 50–64 lat (w tym 30% zdecydowanie podjęłoby takie kroki). Innego zdania jest mniej więcej co czwarta Polka z omawianej grupy (26%) i mniej więcej co trzeci Polak (30%) (Kryńska i in., 2013, s. 167–174).

**Pracujący w wieku 50–59/64 lat raczej preferują przejście na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe niż kontynuowanie pracy, tłumacząc to zwykle stanem swojego zdrowia. Ci, którzy nie myślą o szybkim kończeniu kariery zawodowej, stanowią 26–30% i tłumaczą to zadowoleniem z pracy lub uwarunkowaniami finansowymi.**

Optymistyczny jest fakt, że aktywność zawodowa Polaków 50+ wyraźnie się poprawia – dla porównania, w 2004 r. wskaźnik zatrudnienia był najniższy i wynosił zaledwie 38%, od tego czasu systematycznie rośnie (rys. 2.5). W całym analizowanym okresie odsetek pracujących był wyższy dla mężczyzn niż dla kobiet. W Unii Europejskiej od 2008 r. wskaźnik zatrudnienia ogółem jest zbliżony do odnotowanego w Polsce dla mężczyzn.

4 Ogólnopolskie badanie *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce* (dalej: *Diagnoza 50+*) przeprowadzone zostało w 2012 r. przez Uniwersytet Łódzki w ramach projektu pt. *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, realizowanego wspólnie z Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. Projekt ten współfinansowano ze środków EFS. Badanie miało na celu ocenę sytuacji Polaków w wieku „okołoemerytalnym" na rynku pracy.

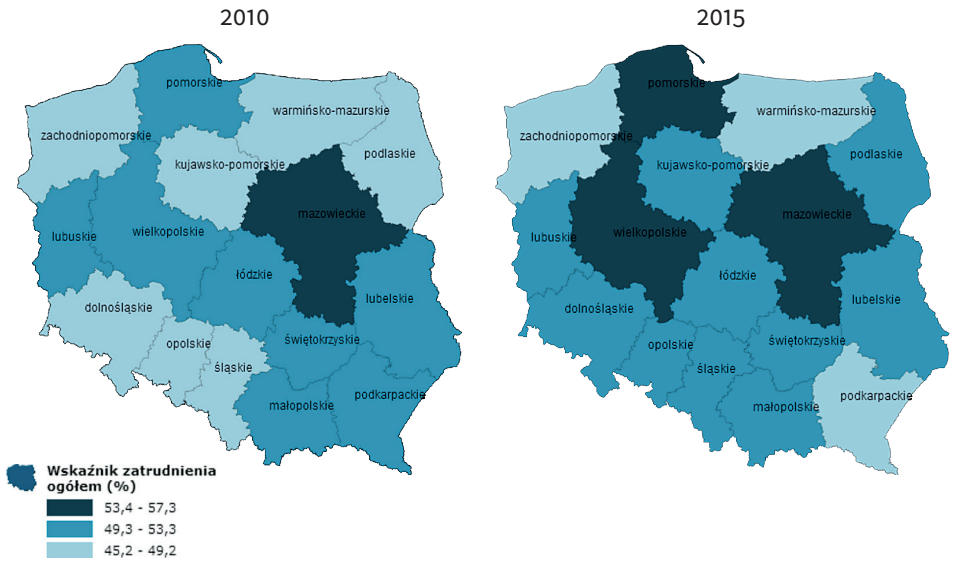



**Rys. 2.5.** Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w Polsce w latach 1997–2015 na tle UE

**Źródło:** Eurostat [lfsa_ergaed]

W ujęciu wojewódzkim obserwujemy poprawę w porównaniu z rokiem 2010 (rys. 2.6). W grupie województw o najwyższym wskaźniku zatrudnienia (przynajmniej 53,4%) znalazły się w 2015 r. mazowieckie, pomorskie i wielkopolskie. Sytuacja jest nadal trudna w województwach warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim, zaś w podkarpackim – nawet uległa pogorszeniu (spadek wskaźnika o ok. 2 pkt. proc.). Sytuacja osób w wieku 50+ najbardziej poprawiła się w woj. mazowieckim, pomorskim, podlaskim i dolnośląskim (wzrost wskaźnika zatrudnienia o 3,3–3,6 pkt. proc.).

**Przytoczone dane pokazują, po pierwsze, że kierunek zmian zachodzących w Polsce jest właściwy – osoby w wieku 50+ zwiększyły w ostatnich latach swoją aktywność zawodową, a po drugie – świadczą o dość dużym zróżnicowaniu przestrzennym aktywności zawodowej osób po przekroczeniu granicy 50 lat.**




**Rys. 2.6.** Wskaźnik zatrudnienia w Polsce wg województw

**Źródło:** http://swaid.stat.gov.pl/AtlasRegionow/AtlasRegionowMapa.aspx

**Sprawdź, w jakim wieku są Twoi klienci, w jakim wieku masz pracowników oraz zestaw te dane ze strukturą demograficzną rynku, na którym działasz. Wnioski mogą być zaskakujące!**

**Źródło:** Woszczyk, 2017, materiały wewnętrzne projektu STAY

Podsumowując, kurczenie się potencjalnych zasobów pracy zaczyna być odczuwane również w Polsce, a co więcej jego skala będzie się pogłębiać. Już teraz doświadczają tego zwłaszcza pracodawcy w dużych miastach. Wymaga to intensywnych działań, które skutecznie zwiększyłyby obecnie niską aktywność zawodową Polaków po ukończeniu przez nich 50. roku życia. Niezwykle istotne jest zatem wypracowanie zachęt do opóźnienia momentu wychodzenia z rynku pracy. Na poziomie przedsiębiorstw istotne są zwłaszcza rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem.

# 3 Potencjał pracowników w wieku 50+. Za co cenią ich pracodawcy?

## 3.1. MŚP jako pracodawcy osób w wieku 50+

Według danych GUS (2016a, 2016b) mikroprzedsiębiorstwa stanowią miejsce pracy dla ok. 40% Polaków. W małych podmiotach pracuje co ósmy Polak (12,5%), w średnich – 17%, zaś w dużych – prawie co trzeci (30,5%). W sektorze MŚP znajduje zatem zatrudnienie prawie 2/3 Polaków. Ze wspomnianej *Diagnozy 50+* wynika, że osoby w wieku 50–59/64 lat pracują zwykle w małych (40%) lub średnich (28%) przedsiębiorstwach. W mikroprzedsiębiorstwach pracuje niespełna 20% osób w tym wieku. Potwierdza to **ogromny potencjał sektora MŚP również z perspektywy zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+.**

Z badania pracodawców przeprowadzonego w ramach *Diagnozy 50+* (dane niepublikowane) wynika, że 98% średnich, 92% małych i 64% mikroprzedsiębiorstw zatrudnia osoby w wieku 50+. Średnio ok. 16% pracowników MŚP to osoby w wieku 50+. W przypadku połowy małych i średnich podmiotów udział pracowników 50+ nie przekracza 11–12%, zaś dla mikro – 20%. Według badania CATI, zrealizowanego w ramach projektu STAY wśród MŚP zatrudniających osoby 50+, udział pracowników z tej grupy wieku sięgał przeciętnie 23%, a dla średnich – 26%. W przypadku połowy małych firm nie

przekraczał on 17%, zaś dla połowy średnich podmiotów nie przekraczał 20%.

## 3.2. Potencjał pracowników 50+ na tle młodszych generacji

Na początek wyjaśnijmy, jak rozumiemy potencjał pracownika. Utożsamiamy go z kapitałem – kombinacją kapitału ludzkiego i społecznego (wyrażanego przez sieci kontaktów – zawodowych i pozazawodowych, zaufanie i wyznawane normy). Zgodnie z klasycznym ujęciem (Becker, 1964) na kapitał ludzki składają się kompetencje i życiowa witalność, która jest wypadkową stanu zdrowia. Kompetencje zdefiniowano zgodnie z podejściem przyjmowanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, uwzględniając wiedzę, umiejętności i postawy, ale też motywacje, predyspozycje i obraz samego siebie (rys. 3.1).

**Rys. 3.1.** Sposób definiowania potencjału pracowników

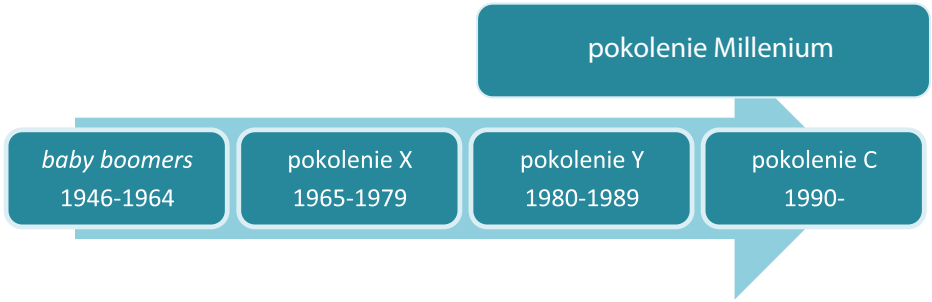
**Źródło:** Warwas, Wiktorowicz 2017, materiały wewnętrzne projektu STAY

Mówiąc o pracownikach w wieku 50+, porównuje się ich zwykle z ogółem pracowników młodszych albo tylko z najmłodszymi. W projekcie STAY przyjęliśmy odmienne podejście – spojrzeliśmy na osoby w wieku 50+ z perspektywy generacji. Być może pomyśleliście Państwo: „Co za różnica? Osoba po 50-tce to osoba po 50-tce i już". Czemu ważne jest ujęcie generacyjne? Patrząc na pracowników

w różnym wieku z perspektywy pokoleń, bierzemy pod uwagę nie tylko to, ile mają obecnie lat, ale też to, jak ta metryka przekłada się na warunki, w których się wychowywali, kształcili, wchodzili w życie zawodowe. 40-latek sprzed lat jest „nierówny" obecnemu 40-latkowi.

**Przypomnij sobie dobrze znany w Polsce serial „Czterdziestolatek". Czy grana przez Kopiczyńskiego kultowa postać tytułowego czterdziestolatka przypomina Ludwika z serialu „Rodzinka.pl"? Już na pierwszy rzut oka różnice są duże. Czy podobne jest podejście do życia, oczekiwania wobec pracy, spędzania czasu wolnego z rodziną i przyjaciółmi, styl życia bohaterów tych seriali?**

Nie musimy zresztą sięgać aż tak daleko wstecz. Nawet gdy porównamy obecnego czterdziestolatka i tego sprzed 10 lat różnice są wyraźne. Ten ostatni należał do pokolenia *baby boomers*, obecny – do pokolenia X. Pierwszy z nich wychowywał się w trudnych czasach powojennego wyżu demograficznego, mając styczność z nowoczesnymi technologiami dopiero w dorosłym życiu, w trakcie realizowanej kariery zawodowej. Obecny 40-latek wychowywał się w końcówce gospodarki socjalistycznej, ale dojrzewał wraz z jej transformacją, przy znacznie większej dostępności do edukacji, rosnącej globalizacji, z komputerem zetknął się mając ok. 20 lat, a więc dużo łatwiej mu wdrożyć się w nowe technologie. Zupełnie inny będzie 40-latek za kolejne 10 lat – wchodzący w dojrzałość już w czasach gospodarki wolnorynkowej, nasilającej się globalizacji i dynamicznego rozwoju technologii. Powoduje to znaczną odmienność postaw i wartości wobec pracy i decyduje o konieczności uwzględniania różnorodności wiekowej przez zarządzających i odpowiedzialnych za sprawy pracownicze. O ile nie ma to większego znaczenia, gdy patrzymy na zasoby ludzkie swojej organizacji tu i teraz, o tyle nie można o tym zapominać, gdy patrzymy perpektywicznie na jej rozwój. Co istotne, aktualnie mówiąc o pokoleniu 50+, mamy na myśli osoby między mniej więcej 50. a 70. rokiem życia, a więc w obu ujęciach mówimy o analogicznych populacjach. Szczegółowe ramy czasowe pokoleń zaprezentowano na rys. 3.2.




**Rys. 3.2.** Ramy czasowe pokoleń funkcjonujących na rynku pracy w Polsce

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 80; Woszczyk, 2011

Z perspektywy aktywności zawodowej podkreślić trzeba, że mniej więcej połowa *baby boomers* jest już na emeryturze, a co istotne – odmienne są ścieżki kariery poszczególnych pokoleń. Przykładowo, *baby boomers* są jedynym pokoleniem z tak dużym znaczeniem zatrudnienia w sektorze publicznym i prowadzenia indywidualnego gospodarstwa rolnego oraz podejmowania pracy na drugim etacie. Pokolenia różnią się też wyraźnie typem zajmowanych stanowisk. Ze względu na wymagane przez pracodawców kompetencje i doświadczenie, potrzebne na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, udział pokolenia 50+ jest w tych grupach wysoki. Decyduje to o dużym znaczeniu tej grupy pracowników dla każdej organizacji.

Nasze opinie o dojrzałych pracownikach są często jedynie efektem przyjmowania stereotypów – w środowisku pracy wiele z tych tez nie znajduje potwierdzenia.

## Sprawdź, jaki jest Twój stosunek do osób w różnym wieku

Wprowadzenie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem może być dla pracodawcy dobrą okazją do przeanalizowania własnego stosunku do osób w różnym wieku. W naszym postępowaniu kierujemy się często stereotypami, które ułatwiają orientację w złożonym i skomplikowanym świecie, ograniczają konieczność poszukiwania i weryfikowania informacji, dają

gotowe wzorce myślenia. Z drugiej zaś strony sprawiają, że tracimy cenne informacje, utrudniają dostęp do wielu inspirujących i bogatych biografii. Używając stereotypów, często nieświadomie etykietyzujemy, np. młody to głupi, stary – doświadczony, stary nie chce się uczyć, młody to ambitny itp.

**Odpowiedz sobie na pytania:**

- Jakie odczucia żywisz do osób w określonym wieku? Czy są grupy wiekowe, które preferujesz?
- Czy uważasz, że aby awansować, kierować ludźmi, pracownik powinien być w określonym wieku? Jakim?
- Kiedy jest się za starym na awans?
- Jak myślisz, jak oceniane byłyby dokumenty aplikacyjne kandydatów, gdyby nie było dostępu do tzw. danych wrażliwych, np. płci, wieku, stanu cywilnego, narodowości?
- Czy żeby awansować, zostać skierowanym do programu rozwojowego, pracownik powinien być w określonym wieku?
- Czy istnieje cezura wiekowa, po przekroczeniu której przestajemy mieć ochotę na rozwój, poznawanie nowości, próbowanie nowych rzeczy i podejmowanie wyzwań?
- Czy jest odpowiedni wiek, aby wycofać się z rynku pracy?
- Czy jest odpowiedni wiek, aby ograniczano nam dostęp do różnych dóbr i możliwości?
- Czy starsza kadra powinna ustąpić miejsca młodym?
- Czy młoda kadra powinna czekać cierpliwie, aby „zająć" miejsce starszych kolegów?
- Jeśli miałbyś do wyboru pracownika młodszego i starszego o podobnych kompetencjach, komu dałbyś szansę? Dlaczego?

**Źródło:** Woszczyk, 2017, materiały wewnętrzne projektu STAY

Skąd się zatem biorą stereotypy na temat dojrzałych pracowników? Dlaczego postrzegani są często jako nieatrakcyjni dla pracodawców? Czy tak jest naprawdę? Czy ich potencjał zawodowy jest niższy niż osób młodszych, nawet wchodzących dopiero na rynek pracy osób z pokolenia C? Może to mieć dwojakie podłoże. Po części wynika to z kryteriów obiektywnych, ale też z postrzegania pracowników 50+ – zarówno przez pracodawców, jak i samych pracowników. Jeśli porównać pracowników 50+ z młodszymi generacjami (X, Y i C),

widać wyraźnie, że pokolenie *baby boomers*, generalnie rzecz biorąc, najsłabiej ocenia swoje kompetencje – dotyczy to nawet kompetencji kierowniczych (Wiktorowicz, Warwas, 2016, s. 25). Ale też obiektywnie trzeba przyznać, że wśród osób 50+ (w tym również pracujących) znacznie większy niż dla pozostałych jest odsetek mających wykształcenie zasadnicze zawodowe lub niższe. Dla porównania – co dwunasta osoba w wieku 50+ ma tylko wykształcenie podstawowe, a aż 36% – zasadnicze zawodowe, podczas gdy dla pokolenia Y jest to tylko 2% i 17%. W pewnym sensie jest to wynikiem uwarunkowań gospodarczych, w tym zwłaszcza potrzeb gospodarki i promowania edukacji na poziomie zawodowym w okresie, gdy osoby 50+ wchodziły na rynek pracy. Znacznie słabszy jest też ich stan zdrowia, co jest naturalną konsekwencją starzenia się organizmu. Te dwie cechy pokolenia 50+ są bardzo często generalizowane na całą populację, tworząc obraz grupy o niskim potencjale dla pracodawcy. Niemniej jednak i w tej grupie pracujących znaczna część (22%) ukończyła studia wyższe, prawie 40% jest zadowolonych z własnego stanu zdrowia, 45% nie zgłasza żadnych problemów zdrowotnych, a problemy te utrudniają codzienne funkcjonowanie (tylko) 8% osób 50+ (Wiktorowicz, 2016, s. 97–105). Co więcej, obniżanie potencjału pracowników 50+ z powodu pogarszania się stanu ich zdrowia kompensować może wyższy poziom jego pozostałych składników – ich doświadczenie, „życiowa" wiedza zdobywana w pracy i poza nią, umiejętności techniczne, których brakuje zwłaszcza najmłodszym generacjom. I nie są to tylko odczucia, potwierdzają to „twarde" dane pochodzące z badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (por. Górniak i in., 2015). Na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, które często powierzane są właśnie pracownikom w tym wieku, kompetencje pracowników 50+ są wyraźnie wyższe niż młodszych.

Ciekawych i inspirujących wyników dostarczają wyniki badań MŚP zrealizowane w ramach projektu STAY[5]. Pracodawcy MŚP, którzy obecnie zatrudniają osoby w wieku 50+, poproszeni zostali o wskazanie, którego z pokoleń dotyczy dana cecha (nie chodziło więc o wskazanie pokolenia, do którego ona najbardziej pasuje, tylko o powiązanie danej

5 Więcej informacji w raporcie diagnostycznym pt. *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu STAY* (www.stay.uni.lodz.pl).

charakterystyki z poszczególnymi generacjami). Pozwoliło to na ocenę potencjału pracowników 50+ na tle młodszych pokoleń.

Głównym atutem pracowników 50+ jest ich lojalność wobec pracodawcy, ale też kapitał społeczny (pod tym względem znacznie słabiej wypadają pracownicy z pokolenia Millenium – odpowiednio, 26% i tylko 12% wskazań). Badanie potwierdziło również wysoką ocenę kompetencji interpersonalnych i kierowniczych osób 50+ (rys. 3.3).

| pokolenie 50+ | pokolenie X | pokolenie Millenium |
|---|---|---|
| • są lojalni wobec pracodawcy (71%)<br>• mają szerokie sieci kontaktów zawodowych (53%)<br>• mają wysokie kompetencje interpersonalne (47%)<br>• mają wysokie kompetencje kierownicze (45%)<br>• chętnie zgadzają się na przesunięcie do innych zadań (43%)<br>• chętnie uczestniczą w szkoleniach (42%) | • chętnie pracują zespołowo (65%)<br>• łatwo dzielą uwagę i bez trudnu wykonują jednocześnie różne zadania (65%)<br>• chętnie uczestniczą w szkoleniach (65%)<br>• wykazują się przedsiębiorczością i przejawiają inicjatywę (64%)<br>• mają wysokie kompetencje interpersonalne (64%)<br>• łatwo adaptują się do nowych sytuacji (62%) | • chętnie uczestniczą w szkoleniach (53%)<br>• łatwo adaptują się do nowych sytuacji (49%)<br>• łatwo radzą sobie ze stresem w pracy (47%)<br>• są nastawieni na rywalizację z innymi pracownikami (44%)<br>• chętnie zgadzają się na przesunięcie do innych zadań (40%)<br>• chętnie pracują zespołowo (37%) |

**Rys. 3.3.** Mocne strony pracowników z poszczególnych generacji
**Źródło:** wyniki badania CATI MŚP

Wbrew powszechnym stereotypom pracodawcy MŚP nie potwierdzają słabej mobilności zawodowej i niechęci do szkoleń dojrzałych pracowników. Z drugiej strony nie potwierdza się, że ich odporność na stres jest dużo lepsza niż młodszych pokoleń – osoby 50+ łatwo radzą sobie ze stresem w pracy w opinii tylko 34% pracodawców (dla porównania, o pokoleniu X ma takie zdanie 48% przedstawicieli MŚP, a o Millenium – 47%). W porównaniu z młodszymi pracownikami

słabiej oceniana jest natomiast ich chęć do pracy w zespole (to przede wszystkim atut pokolenia X), ale też adaptowanie się do nowych sytuacji (to z kolei atut pokoleń X i Millenium). Warto zaznaczyć, że pracodawcy podkreślali częściej pozytywne cechy pracowników z pokolenia X, rzadziej wskazując zalety 50+ i Millenium (w przypadku X odsetki wskazań są wyraźnie wyższe).

| pokolenie 50+ | pokolenie X | pokolenie Millenium |
|---|---|---|
| • czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (52%)<br>• dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (37%)<br>• często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (22%)<br>• są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (21%)<br>• życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (19%) | • są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (57%)<br>• czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (44%)<br>• dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (41%)<br>• życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (41%)<br>• często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (35%) | • często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (42%)<br>• życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (37%)<br>• dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (35%)<br>• czują sie niekomfortowo w sytuacji konfliktu (34%)<br>• są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (31%) |

**Rys. 3.4.** Pracownicy różnych generacji w sytuacjach zawodowych

**Źródło:** wyniki badania CATI MŚP

Biorąc pod uwagę sytuacje, które mogą utrudniać wykonywanie obowiązków, w przypadku pokolenia 50+ zaznacza się przede wszystkim to, że nie czują się komfortowo w sytuacji konfliktu (wskazuje na to połowa pracodawców). Nie są jednak tak obciążeni obowiązkami

pozazawodowymi jak pokolenie X, a także zwykle nie ma w ich przypadku problemów charakterystycznych dla Millenium – takich, że ich kwalifikacje nie są wystarczające. Często pisze się również, że pokolenie 50+ podporządkowuje życie rodzinne zawodowemu, a pokolenie Millenium ceni sobie czas wolny i zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest dla niego bardzo istotne. Dane pokazane na rys. 3.4 potwierdzają tę tezę.

Z kolei w wywiadach indywidualnych z przedstawicielami MŚP, koncentrowali się oni bardziej na mocnych stronach generacji 50+, częściej natomiast wymieniali słabe strony najmłodszych pracowników (tab. 3.1).

**Tabela 3.1.** Mocne strony generacji w opinii pracodawców MŚP

| Pracownicy w wieku 50+ | Pracownicy z pokolenia X | Pracownicy z pokolenia Millenium |
|---|---|---|
| Dojrzali, ukształtowani, o wysokich kompetencjach, z doświadczeniem zawodowym i życiowym, stateczni, stonowani, sumienni, punktualni, wytrwali w tym co robią, obowiązkowi, systematyczni, bardziej zaangażowani, opanowani, zorganizowani, służący pomocą młodszemu pokoleniu, z większą chęcią do pracy niż pokolenie X, skrupulatni, uporządkowani, świadomi tego, że muszą pracować i utrzymać się na rynku pracy, służą pomocą innym, chcą pracować, uczciwi, można na nich polegać, nie mają wielu obowiązków domowych, szanują pracę, bo gdy ją stracą, mogą być kłopoty z ponownym jej znalezieniem, bardziej utożsamiają się z firmą, nie trzeba ich wprowadzać w strukturę organizacyjną, | Znają się na swojej pracy, mają szerokie horyzonty, chcą dużo, chcą się nauczyć, są nastawieni na rozwój, chcą dużo osiągnąć, mają wysokie aspiracje, bardziej roszczeniowi, chcą dużo pracować, skupieni na zadaniach, szukają możliwości rozwoju, chcą widzieć ścieżkę swojego rozwoju, szukają stabilizacji, realnie podchodzą do życia, szukają bezpieczeństwa, żądni wysokich wynagrodzeń, mają świadomość, że to „ostatni dzwonek", aby coś w życiu zawodowym zmienić, odejść firmy, | Dopiero uczą się pracy, odpowiedzialni, zdobywający umiejętności i wiedzę, przebojowi, punktualni, bardzo aktywni, spontaniczni, odpowiedzialni, żyją w dobie Internetu i porównują komfort życia na Zachodzie, szczególnie zarobki, też chcą mieć samochód, mieszkanie, rodzinę i godziwe wynagrodzenie, pokolenie telefoniczne i facebookowe, skupieni na zadaniach, szukają możliwości rozwoju, czasem jest to ważniejsze niż dodatkowe pieniądze, chcą widzieć ścieżkę swojego rozwoju, |

**Tab. 3.1.** (cd.)

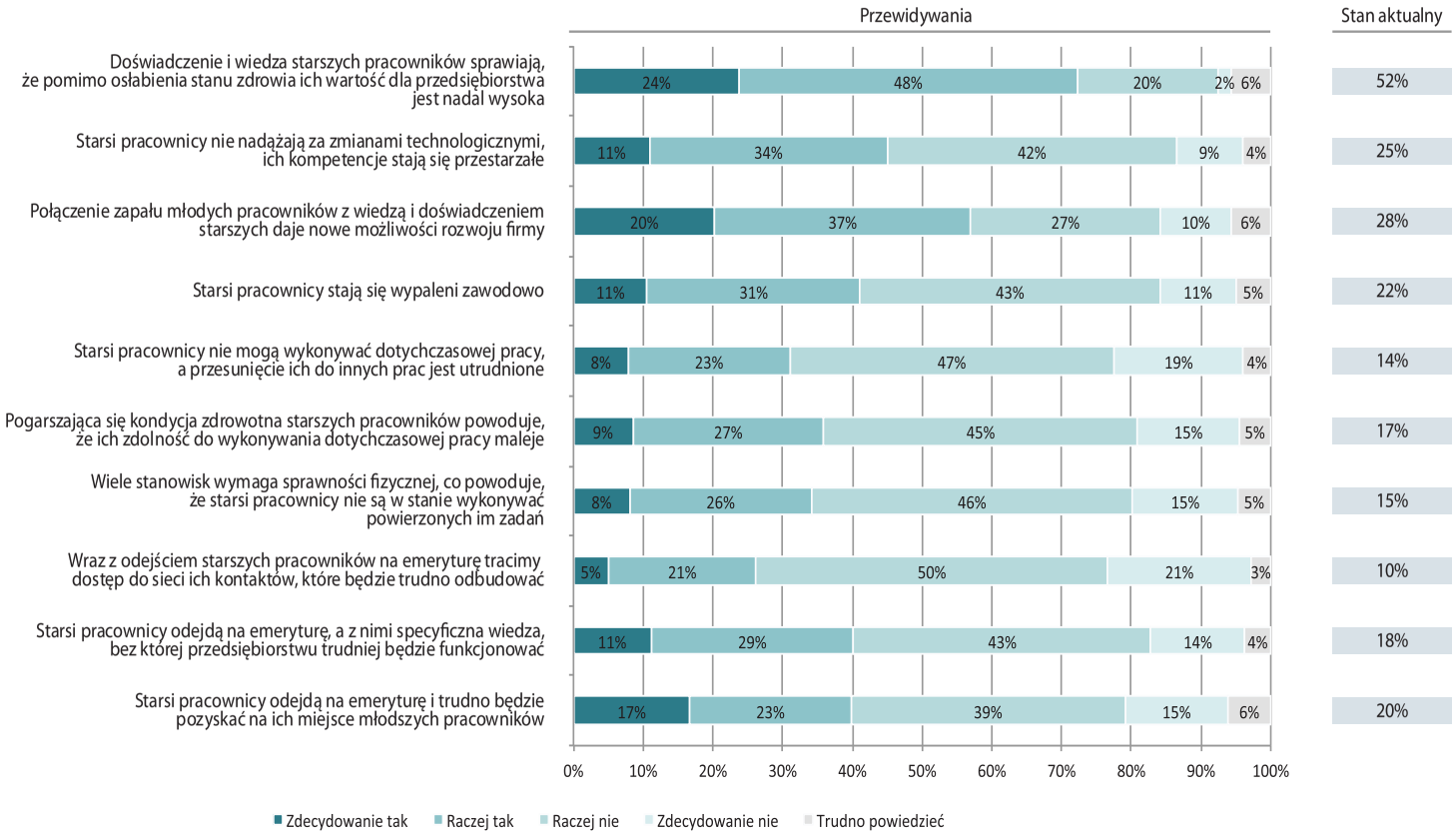
| Pracownicy w wieku 50+ | Pracownicy z pokolenia X | Pracownicy z pokolenia Millenium |
|---|---|---|
| bo się szybko orientują, cenią stabilizację, cenią pochwały od przełożonych, cenią sobie relacje międzyludzkie w pracy, oczekują, aby przełożeni ich docenili, raczej żądają niż komunikują niewerbalnie swoje potrzeby, fachowcy, bardzo mobilni i skłonni do nauki, aby się przekwalifikować, dostosować się do współczesnych wymogów, przywiązani do firmy, staroświecko wychowani, tradycjonaliści, świadomi tego co robią w firmie, dokładni | chcą zaistnieć, reprezentują postawę „ja jestem ten silniejszy" od tych, co dopiero wchodzą do firmy, pokolenie najbardziej wydajne, dość skrupulatni, przejmujący się swoją pracą, dość zaangażowani, realnie podchodzą do życia, podatni na zmianę, mają ambicje, dążą do wyznaczonego celu | otwarci na pomysły, szerzej patrzą na świat, chcą szybkich rezultatów |

**Źródło:** wyniki badania IDI MŚP (Urbaniak, 2017)

Odpowiedz sobie na pytania:

- Jakie widzisz mocne strony pracowników 50+ na tle pozostałych generacji? Jak to się ma do przedstawionej powyżej charakterystyki poszczególnych pokoleń?
- Czy wykorzystujesz w pełni potencjał zatrudnianych w Twoim przedsiębiorstwie dojrzałych pracowników?
- Na co jeszcze powinieneś zwrócić uwagę (w kontekście słabych stron pracowników)? Co możesz zrobić, aby osłabić skutki słabych stron pokolenia 50+ dla działalności i rozwoju Twojego przedsiębiorstwa?

Dane zaprezentowane na rys. 3.5 wyraźnie potwierdzają, że badani pracodawcy obecnie dostrzegają już szansę w potencjale starszych pracowników – nawet bardziej niż potencjalne zagrożenia. W związku z doświadczeniem i wiedzą dojrzałych pracowników nie obawiają się spadku ich produktywności pomimo osłabienia kondycji zdrowotnej (prawie trzech na czterech badanych oczekuje tego w przyszłości, połowa – już teraz to obserwuje). Pracodawcy uważają też, że połączenie




**Rys. 3.5.** Odpowiedzi na pytania: „Czy w związku ze starzeniem się pracowników w Pana/i przedsiębiorstwie mogą się pojawić w przyszłości następujące sytuacje?" (lewa część rysunku) oraz „Które z wymienionych sytuacji już występują?" (prawy słupek)

**Źródło:** wyniki badania CATI MŚP

doświadczenia starszych pracowników i zapału młodych stwarza nowe możliwości dla rozwoju firmy (57%, aczkolwiek aktualnie ma to miejsce w 28% podmiotów).

Na co przede wszystkim trzeba byłoby się przygotować? Jakie potencjalne sytuacje widzą w przyszłości pracodawcy MŚP, a jakie już teraz im doskwierają? Świadomość tego pozwoli odpowiednio wcześnie podejmować właściwe środki zaradcze. Głównym problemem może być/jest to, że dojrzali pracownicy nie nadążają za zmianami technologicznymi, a ich kompetencje stają się przestarzałe (obecnie boryka się z tym co czwarte MŚP). Problemem jest też wypalenie zawodowe (dostrzega je aktualnie 22%). Pracodawcy zwracali również uwagę na problemy, które mogą pojawić się w związku z odejściem tych pracowników na emeryturę – 40% uważa, że może to generować trudności z pozyskaniem na ich miejsce młodych pracowników, a poza tym wraz z nimi odejdzie istotna dla organizacji wiedza, bez której przedsiębiorstwu będzie trudniej funkcjonować. Już obecnie jest to problem, jaki widzi w swojej działalności co piąta firma. Relatywnie najmniejszy problem stanowi/stanowić będzie utrata sieci kontaktów. Wydaje się jednak, że kapitał społeczny tej grupy pracowników nie jest wystarczająco doceniany przez pracodawców, jego rola jest znacznie większa niż wynikałoby to z ich bieżącego rozpoznania w tym zakresie. MŚP nie widzą też specjalnego ryzyka w trudnościach z przesunięciem pracownika na inne stanowisko.

Z perspektywy utrzymania aktywności zawodowej w okresie okołoemerytalnym ważną kwestią są motywy pracowników do kontynuowania pracy. W opinii pracodawców MŚP trzy najważniejsze zmiany sprzyjające podjęciu takiej decyzji to przede wszystkim zapewnienie pracy o mniejszym obciążeniu fizycznym (41%) i/lub psychicznym (36%) bądź zmniejszenie liczby godzin pracy (40%). Dość istotne mogą być również w opinii MŚP elastyczne godziny pracy czy dogodniejsza organizacja pracy (29%). Niezbyt doceniane są wdrożenia ergonomiczne (na specjalne wyposażenie stanowiska pracy czy jego adaptację do potrzeb starzejących się pracowników wskazywało tylko 6–8% MŚP, a na pierwszym miejscu wymieniał je tylko co setny pracodawca). Połowa pracodawców jest skłonna podjąć działania związane z przesunięciem do pracy lżejszej fizycznie, co trzeci – do pracy mniej

stresującej, 48% nie ma nic przeciw dogodniejszej organizacji pracy, 42% jest skłonnych zmniejszyć liczbę godzin pracy, 38% – zaproponować elastyczne godziny pracy, 29% – specjalnie wyposażyć stanowiska pracy bądź odpowiednio je zaadaptować, 21% byłoby skłonnych umożliwić wykonywanie pracy czasami w domu. Co trzeci pracodawca uważa jednak, że nic pracownika, który chce przejść na emeryturę, nie przekona do zmiany decyzji i żadne działania po stronie pracodawcy tego nie zmienią.

**Odpowiedz sobie na pytania:**

- Czy stosujesz rozwiązania, które zachęcają starszych pracowników do kontynuowania zatrudnienia?
- Które z nich byłbyś skłonny wdrożyć?

# 4 Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ – strategiczne znaczenie zarządzania wiekiem

## 4.1. Zarządzanie wiekiem – ujęcie koncepcyjne

Jak podkreślano, mówiąc o utrzymaniu aktywności zawodowej, musimy pamiętać o tym, żeby odnosić się do całego cyklu życia, dlatego mówiąc o utrzymaniu aktywności zawodowej po 50. roku życia, naukowcy i decydenci odwołują się do założeń koncepcji aktywnego starzenia się. Proaktywne działania w tym zakresie obejmują m.in. narzędzia oddziaływania na przebieg cyklu życia jednostek, a także instrumenty równowagi praca-życie (*work-life balance* – WLB). Bardzo ważnym elementem polityki wobec cyklu życia (zarówno tej prowadzonej na poziomie całej gospodarki, jak i pojedynczych przedsiębiorstw) jest oddziaływanie na moment wycofania się z rynku pracy (Szatur-Jaworska, 2000). Wymaga to poprawy warunków pracy oraz ich dostosowania do stanu zdrowia i potrzeb dojrzałych pracowników. W tym kontekście po raz pierwszy należy wymienić konieczność stymulowania rozwoju zarządzania wiekiem. Dodatkowo, postępujące starzenie się społeczeństwa, jeśli dobrze nim „zarządzać", przyczynić się może do zwiększenia dobrobytu. W tym kontekście pojawia się też zagadnienie *silver economy*, tj. „srebrnej gospodarki", która obejmuje wszelką działalność gospodarczą mającą na celu zaspokajanie potrzeb wynikających z procesu starzenia się społeczeństw (Szukalski, 2012, s. 109). Jednym z istotnych (choć zupełnie pomijanych

w działaniach projektowanych przez instytucje publiczne różnego szczebla) obszarów jest zapewnienie jak najdłuższej aktywności zawodowej – poprzez zapewnienie możliwości rozwijania kompetencji dojrzałych pracowników, a także wyposażenie organizacji w wiedzę i umiejętności w zakresie adaptacji warunków i organizacji pracy do wymogów starzejących się zasobów pracy. Także w tym kontekście rola zarządzania wiekiem jest nie do przecenienia (również z perspektywy wykorzystania potencjału pracowników 50+ jako lepiej radzących sobie z coraz starszym klientem – odbiorcą MŚP). Istotne znaczenie zarządzania wiekiem zarysowuje się również wtedy, gdy mowa jest o konsekwencjach starzenia się społeczeństw z perspektywy produktywności przedsiębiorstwa. Produktywność zależy bowiem od jednostki, rodzaju pracy, ale też zarządzania. Na poziomie jednostkowym podstawowe wyznaczniki produktywności to potencjał – kapitał ludzki (będący wypadkową uczestnictwa w kształceniu ustawicznym i doświadczenia), a także zdolność do pracy (w tym zwłaszcza zdolności fizyczne i kognitywne) oraz wydajność na wielu płaszczyznach (Hofer, Url, 2008). Straty związane z wiekiem, takie jak spowolnienie szybkości przetwarzania informacji czy osłabienie kondycji fizycznej, nie muszą mieć negatywnego wpływu na wydajność pracy, ponieważ do pewnego punktu mogą być kompensowane przez doświadczenie życiowe i zawodowe pracowników 50+. Z wiekiem zwiększa się też poziom kapitału ludzkiego i, przeważnie, również kapitału społecznego (Göbel, Zwick, 2010). Gdy patrzymy na wydajność, czy szerzej – na produktywność, z ekonomicznego punktu widzenia, z pomocą przychodzi koncepcja zdolności do pracy. Jego główne założenia to poprawa jakości pracy przez utrzymanie lepszego stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, równowagę praca-życie, ulepszenia w środowisku pracy oraz – na poziomie jednostkowym – poprawę jakości życia i produktywności (Ilmarinen, 2005, s. 132–133). Model zdolności do pracy zakłada, że optymalną wydajność pracowników można zapewnić jedynie dzięki równowadze między perspektywą pracownika i pracodawcy. Od strony pracownika ważne jest postawienie na rozwój poszczególnych składowych jego potencjału – na zdrowie, edukację, kompetencje, wartości i postawy, od strony pracodawcy zaś – takie kształtowanie środowiska pracy, aktualnych treści pracy, wymagań, organizacji pracy i zarządzania, aby potencjał ten mógł być jak najlepiej wykorzystany. Korzyści są wówczas obopólne – czerpie z nich zarówno pracodawca,

jak i sam pracownik. Model ten stanowi punkt wyjścia dla omawianych dalej wizji zarządzania wiekiem, a także typologii zarządzania wiekiem Wallin i Hussiego.

## 4.2. Zarządzanie wiekiem i jego rola w organizacji

Przybliżmy zatem koncepcję zarządzania wiekiem (zarządzania pracownikami dojrzałymi)[6]. Zarządzanie wiekiem w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się od ponad dwudziestu lat, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia, Szwecja czy Wielka Brytania. W Polsce zaczęło się o nim mówić dopiero niespełna dziesięć lat temu. Zarządzanie wiekiem jest więc zarządzaniem osobami 50+ i, jak wspomniano, procesem zaplanowanym i realizowanym przy uwzględnieniu nowej zmiennej – dojrzałego pracownika. Jest ponadto obszarem zarządzania determinowanym przez strategię, strukturę i kulturę organizacyjną (rys. 4.1).

**Rys. 4.1.** Miejsce zarządzania wiekiem w organizacji

**Źródło:** Kołodziejczyk-Olczak, 2014, [za:] Borkowska, 2012, s. 33

6 Fragment ten opracowano w przeważającej mierze na podstawie raportu cząstkowego: Warwas, 2017.

Zarządzanie wiekiem, jak prezentuje rys. 4.1, znajduje się w centralnym miejscu i jest zależne przynajmniej od trzech obszarów:

1) strategii organizacji, określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od postrzegania otoczenia, w którym działa i programuje kroki niezbędne do realizacji celów. Dojrzałe zasoby ludzkie jako kluczowy kapitał powinny znaleźć swoje miejsce w strategii biznesowej, personalnej i zarządzania wiekiem, wspomagając jej osiąganie i zarazem będąc jej uzasadnieniem. Politykę wieku mogą realizować wszystkie przedsiębiorstwa, począwszy od wielkich korporacji aż po małe i średnie firmy, które projektując koncepcje, dokonują wyboru narzędzi w zależności od swoich potrzeb i możliwości;
2) struktury organizacji, będącej jej „wewnętrzną budową", określającą podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, wyznaczającą zależności poszczególnych elementów organizacji, których zadaniem jest stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją. Zarządzanie wiekiem powinno być domeną kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania, a organizatorem i inicjatorem działań mogą być służby personalne;
3) kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny dojrzałym pracownikom, atmosferę równouprawnienia i różnorodności (Warwas, 2016, s. 112).

Tradycyjnie rozumiane zarządzanie wiekiem odpowiada cyklowi **od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście**, zawierając następujące obszary: rekrutacja i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój i promocja, organizacja pracy, ochrona zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę.

W bardziej rozwiniętym i aktualnym podejściu do zarządzania wiekiem akcentuje się:

- zarządzanie kompetencjami (wiedza, umiejętności, motywacje, postawy, samowizerunek) pracowników dojrzałych; w tym mieszczą się szkolenia, rozwój i zarzadzanie wiedzą;
- WLB (*work-life balance*), czyli zagadnienia związane z osiąganiem równowagi między pracą a życiem prywatnym i rodzinnym, w tym profilaktyka i ochrona zdrowia;

- motywowanie, zaangażowanie i dobrostan pracowników dojrzałych.
- Kompleksowo zagadnienie zarządzania wiekiem można zaprezentować jako element zarządzania strategicznego (rys. 4.2). Podstawą efektywnego procesu zarządzania wiekiem jest świadomość wyzwań z nim związanych. Ta z kolei kształtuje strategię i strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem, jednak kluczowa jest wizja takiegoż zarządzania, zgodnie z którą wszystkie zaplanowane i zrealizowane działania mają kreować jego efektywność zarządzania.

**Rys. 4.2.** Efektywne zarządzanie wiekiem

**Źródło:** opracowanie na podstawie Ilmarinen, 2005, s. 235

Zarządzanie wiekiem polega na walce z dyskryminacją wiekową, opierającą się na stereotypach i uprzedzeniach odwołujących się do biologicznego zróżnicowania ludzi związanego z procesem starzenia się. Zarządzanie wiekiem przynosi korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Przedsiębiorstwo, które dzięki uzyskiwaniu wyższej produktywności opartej na wydajności dojrzałych pracowników, staje się bardziej efektywne, kreując swoją pomyślną przyszłość i pozytywny wizerunek w otoczeniu. Kompetentni, zdrowi

i zmotywowani, a dzięki temu efektywni pracownicy, uzyskując dobre rezultaty w pracy, zapewniają sobie udaną przyszłość i osiągają dochody. Dlatego mogą podnosić swoją jakość życia, stosować profilaktykę zdrowia i aktualizować kompetencje.

Rozwojowi zarządzania wiekiem może służyć osiem „wizji zarządzania wiekiem", na które składają się:
- dobra znajomość struktur wiekowych,
- uczciwe podejście do pracowników (*fair attitudes*),
- zarządzanie rozumiejące indywidualność i różnorodność,
- operacyjne strategie zarządzania wiekiem,
- umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy,
- wysoki poziom kompetencji,
- dobre środowisko i organizacja pracy,
- dostatnie życie.

## Zainspiruj się!

**Wykorzystując pytania zawarte w tab. 4.1 możesz dokonać autodiagnozy stopnia rozwoju zarządzania wiekiem w kontekście strategicznym (ogółem i w wyróżnionych obszarach/wizjach). Do większości z tych pytań możesz podejść „zero-jedynkowo", udzielając odpowiedzi tak (1 pkt) lub nie (0 pkt). Zsumuj punkty w poszczególnych obszarach. Im wyższą liczbę punktów uzyskałeś, tym procesy zarządzania wiekiem w Twojej firmie są bardziej rozwinięte.**

**Tabela 4.1.** Wizje zarządzania wiekiem wraz z pytaniami diagnostycznymi

| Wizje zarządzania wiekiem | Pytania wspierające zarządzanie wiekiem |
|---|---|
| **Dobra znajomość struktur wiekowych** | Jaka jest obecna struktura wiekowa w naszej organizacji i jej różnych jednostkach?<br>Jakie będą potrzeby w zakresie rekrutacji nowego personelu w ciągu najbliższych 5–10 lat? Jak reforma emerytalna wpłynie na stan personelu?<br>Jakiego typu personelu będziemy potrzebować w okresie następnych 5–10 lat?<br>Jaka będzie struktura wiekowa naszej organizacji i jej różnych jednostek w ciągu najbliższych 5–10 lat?<br>Jaka byłaby optymalna struktura wiekowa dla naszej organizacji?<br>W jaki sposób struktura wiekowa wpływa na nasze zasoby kompetencyjne i wydajność?<br>Czy jesteśmy w stanie zatrudnić młodych ludzi? |
| **Uczciwe podejście do pracowników** | Jak kierownicy i brygadziści podchodzą do starzenia się naszych pracowników?<br>Czy postawy wobec wieku różnią się w różnych jednostkach naszej organizacji?<br>Jak pozytywne i negatywne nastawienie kierownictwa znajduje odzwierciedlenie w praktyce?<br>Jakie jest podejście personelu do naszych młodych i starszych pracowników?<br>Czy nasze postawy wobec wieku powinny zostać zmienione, a jeśli tak, to w jakim kierunku?<br>Czy kierownictwu znane są mocne strony starszych pracowników?<br>Czy jesteśmy w stanie wykorzystać te atuty?<br>Czy istnieje jakakolwiek dyskryminacja wiekowa w naszej organizacji?<br>Jak możemy zapobiec dyskryminacji wiekowej? |
| **Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność** | Czy nasze kierownictwo bierze pod uwagę ludzi jako indywidualności?<br>Jak nasze kierownictwo uwzględnia różne pokolenia w zarządzaniu?<br>Czy jesteśmy w stanie zarządzać różnorodnością i osobami w różnym wieku?<br>Jak nasze kierownictwo wspomaga ludzi w różnych fazach życia zawodowego?<br>Czy jesteśmy w stanie przekonać młode i starsze osoby do wspólnej pracy?<br>Czy pracownicy akceptują indywidualne traktowanie i elastyczność?<br>Czy możemy zbudować indywidualne ścieżki kariery dla pracowników? |

**Tab. 4.1.** (cd.)

| Wizje zarządzania wiekiem | Pytania wspierające zarządzanie wiekiem |
|---|---|
| **Strategie zarządzania wiekiem** | Czy nasi brygadziści są świadomi znaczenia strategii zarządzania wiekiem?<br>Jakie są cele i środki pomiaru realizacji strategii zarządzania wiekiem?<br>Czy mamy strategię zarządzania wiekiem, która jest częścią polityki personalnej?<br>Jak zapewnić realizację strategii zarządzania wiekiem w całym przedsiębiorstwie?<br>Czy nasze wynagrodzenia i system bodźców wspierają strategię zarządzania wiekiem?<br>Czy ludzie w różnym wieku traktowani są jednakowo w naszej organizacji?<br>Czy strategia zarządzania wiekiem wspiera naszą strategię biznesową? |
| **Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy** | Czy wiemy, co składa się na zdolność do pracy?<br>Jaka jest zdolność do pracy naszych pracowników w różnych grupach wiekowych?<br>Czy prowadzimy wszechstronne działania dla zachowania zdolności do pracy?<br>Czy mamy plan działań w zakresie bezpieczeństwa pracy i prewencji chorób zawodowych?<br>Jakie są postawy wobec pracy naszych starszych pracowników? Co ich motywuje do pracy?<br>Czy seniorzy nadal pracują dla nas aż do emerytury?<br>Co można by zrobić, aby kontynuowali zatrudnienie?<br>Czy seniorzy wyrażają chęć kontynuowania pracy po ukończeniu 63 lat?<br>Jakie możliwości kontynuacji zatrudnienia stwarza nasze kierownictwo?<br>Czy kierownictwo jest dobrym przykładem dla całej organizacji?<br>Czy starsze osoby potrzebują lżejszej pracy lub pracy na pół etatu i czy jesteśmy w stanie ją zorganizować?<br>Czy możemy zapewnić pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy dla starszych pracowników? |

| Wizje zarządzania wiekiem | Pytania wspierające zarządzanie wiekiem |
|---|---|
| **Wysoki poziom kompetencji** | Czy wiemy, co znaczy określenie: uczenie się przez całe życie?<br>Czy stosujemy model uczenia się przez całe życie?<br>Jak pracownicy w różnym wieku uczestniczą w szkoleniach?<br>Czy potrzeby starzejących się pracowników zostały uwzględnione w szkoleniu personelu?<br>Czy szkolenie było korzystne dla organizacji i osób uczestniczących?<br>Jak promować i wspierać zasady uczenia się przez działanie wśród starszych pracowników?<br>Czy zatrudnienie u nas zapewnia możliwość nauki i doświadczania?<br>Czym jest utajona („cicha") wiedza w naszej organizacji?<br>Czy istnieje jasny plan i program transferowania wiedzy niejawnej od starszych pracowników do młodszych?<br>Czy ten transfer jest monitorowany? |
| **Dobre środowisko i organizacja pracy** | Czy wymagania wstępne i potrzeby pracowników w różnym wieku są brane pod uwagę przy organizacji pracy?<br>Jak możemy zwiększyć zdolność starszych pracowników do wpływania na swoją pracę i do jej regulowania?<br>Czy bierzemy pod uwagę zmiany stanu zdrowia i zdolności funkcjonowania przy organizacji pracy starszych pracowników?<br>Czy praca planowana jest poprawnie z punktu widzenia jednostki i różnic między pracownikami?<br>Czy pracownicy akceptują indywidualne rozwiązania w organizacji pracy?<br>Czy zapobiegamy przeciążeniu w pracy?<br>Czy jesteśmy świadomi, że kadra kierownicza jest odpowiedzialna za nieprawidłową pracę pracownika?<br>Czy zadania lub opisy pracy zmieniają się wraz z wiekiem?<br>Czy oferujemy elastyczne godziny pracy? |
| **Dostatnie życie** | Czy mamy program wspierania seniorów w ciągu ostatnich lat ich kariery?<br>Czy mamy stanowiska, na których pracownik może kontynuować pracę aż do wieku 68 lat?<br>Czy starsi pracownicy przechodzą szkolenie emerytalne, które przygotowuje ich do bezpiecznego przejścia na emeryturę?<br>Czy nasze praktyki zwolnień poddawane są krytycznej ocenie?<br>Czy stosujemy ścieżkę wcześniejszych emerytur?<br>Czy starsi pracownicy otrzymują dobrą i wszechstronną opiekę zdrowotną?<br>Jak możemy zapewnić godne emerytury dla starszych pracowników?<br>Jak być w kontakcie z naszymi emerytowanymi pracownikami?<br>Jak możemy wykorzystać naszych emerytowanych pracowników, rozwijając organizację? |

**Źródło:** Ilmarinen, 2005, s. 236–244

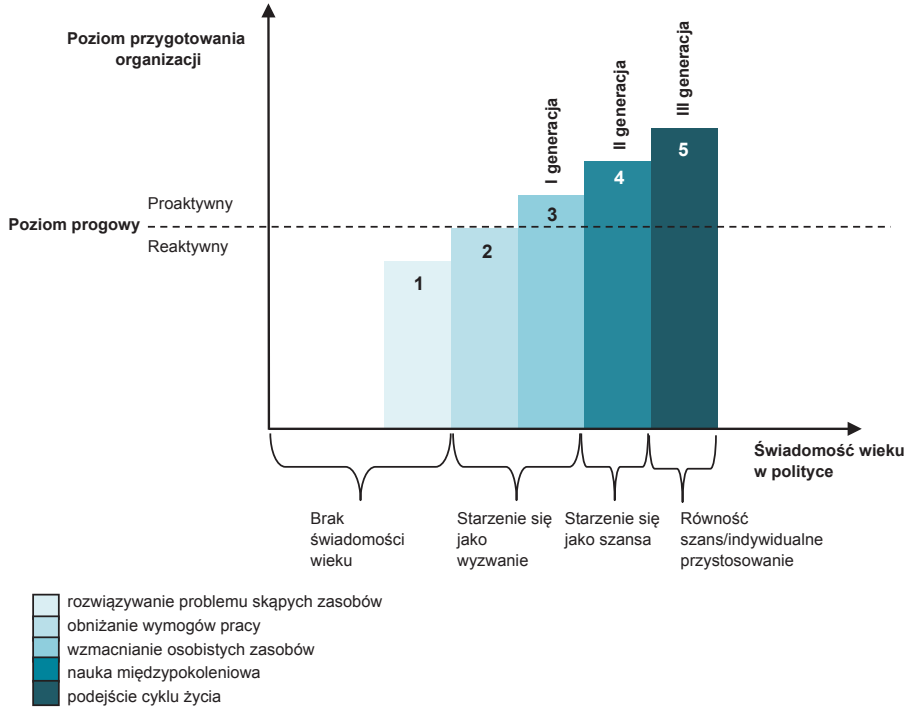
Analizując pytania zawarte w tab. 4.1, dochodzi się do przekonania, iż w przypadku wdrażania zarządzania wiekiem można planować działania krótko- i długoterminowe. W długim okresie możliwe jest profilaktyczne zapobieganie pojawiającym się problemom zdrowotnym czy dezaktualizacji kompetencji u kadry 50+ i wkraczających w ten wiek pracowników. Planowanie powinno być jednocześnie silnie skorelowane z wytyczoną strategią. Organizowanie związane jest z opracowaniem i wdrożeniem praktyk w krwioobieg organizacji, wsparciem szkoleniowym, jeśli okaże się potrzebne, oraz zespoleniem obszarów zarządzania wiekiem z innymi subfunkcjami zarządzania. Motywowanie obejmuje działania perswazyjne, zmianę postaw w kierunku otwartości na potrzeby pracowników w różnym wieku, wprowadzenie działań zachęcających podwładnych do dzielenia się z organizacją opiniami wraz z premiowaniem i nagradzaniem. Kontrola, będąca ostatnią fazą procesu zarządzania, zawiera systematyczną ewaluację praktyk zarządzania wiekiem oraz spójności strategicznej.

## 4.3. Postaw na proaktywne zarządzanie wiekiem

Jedną z bardziej użytecznych w analizowaniu zarządzania wiekiem w organizacji koncepcji jest typologia M. Wallin i T. Hussiego, którzy wyróżnili **reaktywne i proaktywne podejście do zarządzania wiekiem** (Wallin, Hussi, 2011). Ujęcie takie wynika z faktu, że największy wpływ na zarządzanie wiekiem mają dwie zmienne: (1) poziom przygotowania organizacji i (2) rola wieku w polityce HR. Wyróżnili oni pięć typów strategii zarządzania wiekiem: „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów", „obniżanie wymogów pracy", „wzmacnianie zasobów osobistych", „nauka międzypokoleniowa" oraz „podejście cyklu życia" (rys. 4.3).

Hierarchia strategii wynika z dojrzewania organizacji do kolejnych rozwiązań. Organizacje znajdują się na różnych etapach radzenia sobie z wyzwaniami, nieustanną zmiennością środowiska operacyjnego, a każda sytuacja i kontekst wymagają specyficznych rozwiązań. Kolejne typy strategii i praktyk zarządzania wiekiem wyrastają z wcześniejszego sposobu rozumienia tej kwestii i rodzaju stosowanych wówczas środków, co wskazuje na liniowe dojrzewanie

organizacji. Dwa początkowe typy stanowią przykład strategii reaktywnych – zbudowanych jako reakcja na wymogi otoczenia. Strategie I, II i III generacji są podejściami proaktywnymi – perspektywicznymi, strategicznymi.




**Rys. 4.3.** Typy strategii zarządzania wiekiem

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Wallin, Hussi, 2011

## Strategia „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów"

Użycie reaktywnych środków zarządzania wiekiem, niewynikających z uświadomienia sobie oczywistych konsekwencji starzenia się, ale raczej z potrzeb biznesowych i ekonomicznych organizacji. Najczęstszym problemem był brak wykwalifikowanych pracowników, dlatego organizacje rekrutowały starszych, bezrobotnych pracowników i szkoliły ich. Niektóre organizacje zatrudniały także swoich

byłych, emerytowanych pracowników, którzy stanowili zasób dodatkowych rąk do pracy i doświadczenia w okresach spiętrzenia produkcji. Zatrudnienie starszych pracowników często wymagało dopasowania zadań do ich możliwości fizycznych, np. zmniejszenia obciążeń lub skrócenia czasu pracy.

### Strategia „obniżenia wymogów pracy"

W organizacjach stosujących tę strategię uważano, że starsi pracownicy mają problemy z dalszą pracą na swoich stanowiskach, są mniej sprawni fizycznie i mniej odporni, a więc wymagają większej uwagi i elastyczności ze strony pracodawcy. Koszty pracy starszych pracowników były wyższe. Środki stosowane w celu rozwiązania pojawiających się problemów miały obniżać fizyczne wymogi pracy. Organizowano zadania w czasie zmiany w taki sposób, aby zapewnić równomierność obciążenia, lub na stałe przydzielano tych pracowników do prac wymagających mniejszej siły fizycznej, rezygnowano z ich pracy na nocnej zmianie, oferowano dodatkowe dni wolne od pracy. Kontrolowano także ergonomię środowiska pracy i zadań. Aby zminimalizować obciążenia i zmaksymalizować odpoczynek po pracy, reorganizowano pracę zmianową i wprowadzano krótszy czas pracy starszych pracowników. Organizowano także dla nich poradnictwo w zakresie kariery zawodowej w celu ułatwienia im przygotowania planów na okres dalszego zatrudnienia czy też sprawnego przejścia na emeryturę.

### Strategia „wzmacniania osobistych zasobów"

W tym przypadku punkt wyjścia jest analogiczny do opisanego w poprzedniej strategii. Stanowi go przekonanie, że starsi pracownicy są mniej pewni niż młodsi, jeśli chodzi o zdrowie, kompetencje i nastawienie. Strategia wzmacniania zasobów osobistych ma nie tylko obniżać wymogi pracy, lecz także uwalniać dostępne zasoby. Najczęstszym działaniem mającym zwiększyć zdolność starszych pracowników do wykonywania pracy była promocja zdrowia i zapewnienie im rehabilitacji medycznej we wskazanych przypadkach. Promocja zdrowia służyła zmianie stylu życia pracowników na zdrowszy, zwiększeniu dostępności zdrowych posiłków refundowanych przez pracodawcę, tworzeniu

koleżeńskich grup wsparcia dla osób rzucających palenie czy odchudzających się. Do aktywnego trybu życia zachęcano, udostępniając zakładowe siłownie, umożliwiając wykonywanie ćwiczeń fizycznych w godzinach pracy, częściowo refundując koszty aktywności fizycznej. Zdolność starszych pracowników do świadczenia pracy była także zwiększana dzięki stałej edukacji. Korzystano na przykład z programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb dorosłych, wprowadzano sesje poradnictwa zawodowego, rozmowy pracownika i przełożonego na temat rozwoju. Sesje poradnictwa wykorzystywano także do sporządzania mapy potrzeb i możliwości dokonania poziomych lub pionowych przeniesień w ramach organizacji. Podstawą działania była troska o zdolność starszych pracowników do radzenia sobie z zadaniami.

### Strategia „nauki międzypokoleniowej"

Podstawą tej strategii jest założenie, że starzenie się pracowników to szansa dla organizacji. Firmy doceniały umiejętności oraz doświadczenie starszych pracowników, podejmowały działania pozwalające wykorzystać wiedzę fachową dojrzałych pracowników jako konsultantów, koordynatorów, trenerów i mentorów. Choć środki te miały przede wszystkim zapewnić transfer *know-how* do młodszych pracowników, to rola eksperta była dla starszych pracowników mniej wyczerpująca fizycznie. Wiedza nie przepływała tylko od starszych do młodszych pracowników, lecz płynęła w obu kierunkach. Praca doświadczonych seniorów z młodszymi pracownikami pozwalała na przekazywanie kunsztu zawodowego przez pracowników dojrzałych, a umiejętności informatycznych przez pracowników młodszych. Stosowane środki zarządzania wiekiem miały kreować w organizacji pozytywne nastawienie do wieku. Ich zestaw obejmował wyrażanie przez firmę uznania dla starszych pracowników i ich kompetencji oraz szkolenia dla kierownictwa na tematy związane ze starzeniem się pracowników. Podejmowano także działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan zatrudnionych osób. Ważnym rozwiązaniem było zapewnienie utrwalających kompetencje szkoleń bez żadnych ograniczeń wiekowych. Korzystano także z działań związanych z nauką międzypokoleniową, takich jak mentoring, równoległe wykonywanie zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako trenerów wewnętrznych.

Stosujące tę strategię firmy w pełni rozumiały procesy starzenia się, wywołujące zmiany fizyczne, psychologiczne i społeczne. Nie były one jednak

postrzegane jako nieunikniona degradacja, ale raczej jako proces o bardzo zindywidualizowanym przebiegu, który osłabiając niektóre cechy, np. siłę fizyczną, rekompensuje powstające niedostatki m.in. wysoką skutecznością działania, która umożliwia pracownikom radzenie sobie w pracy.

### Strategia „podejścia bazującego na przebiegu życia"

Tę strategię definiują proaktywne środki zarządzania wiekiem połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. Bodźcem do działania nie był niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans. Przedsiębiorstwa uznawały różnorodność pracowników za zaletę, a więc rekrutowały osoby o różnym pochodzeniu etnicznym i w różnym wieku oraz stosowały przeniesienia poziome i pionowe, aby zapewnić pełną różnorodność zespołów pracowniczych. Firmy te prowadziły proaktywną politykę zasobów ludzkich bez akcentów dyskryminacji, a więc oferującą elastyczne warunki pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od ich wieku, płci czy innych specyficznych cech. „Podejście przebiegu życia" polegało na dobieraniu elastyczności do pracowników, odpowiednio do stanu ich wiedzy i etapu kariery, czyli zapewnianiu dobrostanu w pracy wszystkim zatrudnionym. Taka elastyczność pozwalała wykonywać pracę zawodową i zarządzać równowagą między życiem prywatnym i zawodowym, a jednocześnie brać udział w szkoleniach i w pracy zawodowej na różnych etapach kariery. W „podejściu przebiegu życia" praktyki zarządzania wiekiem obejmują wszystkich pracowników bez względu na wiek, co stawia je wyżej niż te stosowane w poprzednich strategiach i w tym kontekście można je analizować z punktu widzenia zarządzania generacjami w organizacji. Zgodnie z tym podejściem istotna jest także dbałość o zdrowie pracowników w całym cyklu życia zawodowego, tak aby nie dochodziło do przeciążeń i pogarszania się stanu zdrowia z powodu wykonywanej pracy.

# Zainspiruj się!

**Podobnie jak uczestnicy badania MŚP, możesz ocenić swoje przedsiębiorstwo z punktu widzenia stopnia rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem.**

**Wybierz opis, który najlepiej charakteryzuje Twoją firmę:**

1. Zatrudniamy starszych pracowników przede wszystkim wtedy, gdy mamy trudności z zatrudnieniem młodszych.
2. Wykorzystujemy wysokie kompetencje, doświadczenie i wiedzę dojrzałych pracowników, także w uczeniu młodszych, powierzając im rolę mentora, opiekuna praktyk.
3. Wychodząc z założenia, że wszystkie pokolenia są cenne dla rozwoju firmy, staramy się czerpać z tej różnorodności, prowadząc działania, które służą wzmocnieniu zaangażowania pracowników z różnych pokoleń.
4. Dostosowujemy miejsce pracy do potrzeb i możliwości starszych pracowników, które zmieniają się z wiekiem.
5. Staramy się utrzymać w zatrudnieniu osoby dojrzałe, wspieramy profilaktykę zdrowia i aktywność fizyczną.

***Interpretacja wyników***

**Jeśli wybrałeś:**

- odpowiedź 1 lub 4 – przyjęte podejście jest reaktywne, w niewielkim tylko stopniu sprzyja utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+,
- odpowiedź 5 – przyjęte podejście jest proaktywne, działania w umiarkowanym stopniu sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+, można je określić jako strategię „wzmacniania osobistych zasobów”,
- odpowiedź 2 – przyjęte podejście jest proaktywne, działania w dość wyraźnym stopniu sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+, można je określić jako strategię „nauki międzypokoleniowej”,
- odpowiedź 3 – przyjęte podejście jest proaktywne, działania dobrze odpowiadają na potrzeby starzejących się zasobów pracy, sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+, można je określić jako strategię „podejścia bazującego na przebiegu życia”.

W ramach projektu STAY szczególny nacisk położony został na trzy ostatnie poziomy rozwoju zarządzania wiekiem, założono bowiem, że **jego rozwój w MŚP powinien iść w kierunku strategii proaktywnych**. Jedynie strategie zarządzania wiekiem odwołujące się do potencjału pracowników w wieku 50+, postrzeganie ich w kategoriach szans, a nie tylko zagrożeń dla sprawnego funkcjonowania MŚP, mogą przynieść wymierne długookresowe korzyści dla organizacji. Za ważne uznano przy tym dokonanie diagnozy stanu rozwoju zarządzania wiekiem w MŚP w Polsce. Posłużyło temu ogólnopolskie badanie CATI, które – ze względu na bardzo niski stopień rozwoju procesów zarządzania, a tym bardziej ich sformalizowania w mikroprzedsiębiorstwach – przeprowadzono w zawężeniu do małych i średnich podmiotów. W świetle przeprowadzonych badań można wnioskować, że małe i średnie firmy zatrudniające pracowników w wieku 50+ dość często stosują proaktywne zarządzanie wiekiem – dotyczy to 3/4 tych podmiotów. Strategię wzmacniania osobistych zasobów stosuje 7% MŚP. Z kolei na strategię nauki międzypokoleniowej wskazało co czwarte przedsiębiorstwo. Podejście bazujące na przebiegu życia dotyczy aż 40% podmiotów (w tym 50% średnich i 37% małych). Wyniki te napawają optymizmem.

## 4.4. AIDA(S) a zarządzanie wiekiem

Nie można zapominać, że w organizacjach, a szczególnie w małych i średnich firmach, podejście do zarządzania wiekiem powinno zawierać kompleksową analizę uwarunkowań i skutków wdrożenia bądź jego zaniechania. Przedsiębiorstwa powinny rozważyć zintegrowanie zarządzania wiekiem z istniejącą strategią ogólną i podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi. To ogólne podejście powinno dostarczyć wizji, a następnie inspirować do przekształcenia kluczowych idei zarządzania wiekiem w konkretne praktyki i narzędzia do zastosowania w organizacji.

**Tabela 4.2.** Zastosowanie marketingowej formuły AIDA(S) w ocenie kierunków wdrażania zarządzania wiekiem wśród polskich przedsiębiorstw

| | |
|---|---|
| **A — Attention (przyciągnięcie uwagi)** | • Niewiedza na temat stanu obecnego, potencjalnych korzyści oraz kosztów i konsekwencji<br>• Różnorodne formy dotarcia do pracodawców MŚP<br>• Akcja informacyjna dla wszystkich interesariuszy |
| **I — Interest (zainteresowanie zarządzaniem wiekiem)** | • Prezentacja wiedzy na temat zarządzania wiekiem<br>• Prezentacja zagrożeń w wyniku niepodejmowania działań wydłużających aktywność osób dojrzałych<br>• Prezentacja dobrych praktyk |
| **D — Desire (przekonanie interesariuszy, że zarządzanie wiekiem jest potrzebne i może zaspokoić potrzeby pracodawców MŚP i pracowników 50+)** | • Prezentacja różnorakich instrumentów zarządzania wiekiem dla pracodawców MŚP<br>• Promowanie rozległych korzyści dla interesariuszy<br>• Doskonalenie kompetencji pracowników działów zzl w zakresie zarządzania wiekiem |
| **A — Action (przekonywanie pracodawców do wdrożenia zarządzania wiekiem)** | • Operowanie pakietem korzyści dla pracodawców MŚP, właścicieli i/lub kadry zarządzającej<br>• Operowanie pakietem korzyści dla pracowników 50+<br>• Operowanie pakietem korzyści dla innych interesariuszy, np. instytucji otoczenia biznesu, instytucji szkoleniowych, związków zawodowych, organizacji pracodawców |
| **S — Satisfaction (dostarczenie satysfakcji i jej monitoring)** | • Badanie zadowolenia z zarządzania wiekiem w krótkim okresie<br>• Badanie efektywności odroczonej (późniejszej)[7] wdrożonych działań |

**Źródło:** opracowanie własne

7 Badanie efektów wdrożonych działań np. rok lub dłużej od momentu wdrożenia działań.

# 5 Jak proaktywnie zarządzać wiekiem – MODEL STAY

## 5.1. Główne założenia MODELU STAY

W założeniach MODELU STAY przyjęto nowatorskie podejście do utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50 i więcej lat. Innowacyjność MODELU STAY wynika z kompleksowego spojrzenia na aktywność zawodową osób w wieku 50+ przez uwzględnienie w jednej koncepcji zarówno perspektywy podażowej, jak i popytowej oraz działań eliminujących bariery po stronie pracodawców i pracowników. Nowatorskie jest również rozszerzenie wsparcia z obszaru zarządzania wiekiem o elementy kształtujące kulturę organizacyjną, stanowiącą kluczowy czynnik sukcesu wszelkich działań prowadzonych w kontekście generacyjnym oraz o model zarządzania skoncentrowany na rozwiązaniu. Uszczegóławiając, jako nowatorskie w polskich warunkach rozwiązanie MODEL STAY koncentruje się na:

1) proaktywnym zarządzaniu wiekiem, odwołującym się (zgodnie z koncepcją Wallin i Hussiego) do potencjału dojrzałych pracowników,
2) oddziaływaniu na postawy pracodawców i pracowników 50+.

Na poziomie organizacji głównym instrumentem wydłużania okresu aktywności zawodowej jest zarządzanie wiekiem, dlatego stanowi ono kanwę działań prowadzonych zgodnie z MODELEM STAY. Skuteczne wdrożenie zarządzania wiekiem wymaga od pracodawców

w pierwszej kolejności uświadomienia sobie wyzwań wynikających ze starzenia się zasobów pracy, ale też odejścia od postrzegania tego zjawiska jedynie w kategoriach zagrożeń dla organizacji. Założenie to stanowi punkt wyjścia proaktywnego zarządzania wiekiem, promowanego w MODELU STAY.

Tradycyjnie rozumiane zarządzanie wiekiem odpowiada cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście, zawierając następujące obszary: rekrutację i odejście z pracy, szkolenia, rozwój i promocję, organizację pracy, ochronę zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę. W bardziej rozwiniętym i aktualnym podejściu do zarządzania wiekiem akcentuje się:

- zarządzanie kompetencjami (wiedza, umiejętności, motywacje, postawy, samowizerunek) pracowników dojrzałych; mieszczą się w tym również szkolenia, rozwój i zarządzanie wiedzą,
- WLB (*work-life balance*), czyli zagadnienia związane z osiąganiem równowagi między pracą a życiem prywatnym i rodzinnym, w tym profilaktyka i ochrona zdrowia,
- motywowanie, zaangażowanie i dobrostan pracowników dojrzałych.

Podstawą efektywnego procesu zarządzania wiekiem jest świadomość wyzwań z nim związanych. Ta z kolei kształtuje strategię i strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem, jednak kluczowa jest wizja takiego zarządzania, zgodnie z którą wszystkie zaplanowane i zrealizowane działania mają kreować efektywność przedsiębiorstwa. Wallin i Hussi (2011) wyróżnili w związku tym reaktywne i proaktywne podejście do zarządzania wiekiem. Ujęcie takie wynika z faktu, że największy wpływ na zarządzanie wiekiem mają dwie zmienne: (1) poziom przygotowania organizacji i (2) rola wieku w polityce HR. Proaktywne zarządzanie wiekiem ukierunkowane jest na wzmacnianie zasobów osobistych pracowników dojrzałych, międzypokoleniową wymianę wiedzy, wzajemne uczenie się od siebie różnych generacji, w tym zwłaszcza uczenie się młodszych od starszych pracowników oraz podejście całożyciowe, zgodnie z którym organizacja definiuje proaktywne środki zarządzania wiekiem połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. Bodźcem do działania nie jest niepokój o starzenie się pracowników,

ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans. Ostatnia, najbardziej rozwinięta z proaktywnych strategii zarządzania wiekiem może być zatem powiązana z zarządzaniem multigeneracyjnym (Wiktorowicz, Warwas i in., 2016). Jak wynika z dotychczasowych badań, polskie organizacje zaczynają wdrażać zarządzanie wiekiem, ale częściej jest to podejście reaktywne, rzadko – proaktywne, bazujące na potencjale starszych pracowników, uwzględniające ich profile kompetencyjne, możliwości transferu wiedzy, czerpania korzyści z kapitału społecznego i doświadczenia, dbające o zdrowie i kondycję fizyczną (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Aby jednak działania w tym obszarze odniosły oczekiwany skutek, konieczne jest kompleksowe podejście, uwzględniające działania ukierunkowane na zmianę postaw wszystkich interesariuszy tego procesu na poziomie organizacji. Dlatego kolejnym po zarządzaniu wiekiem centralnym elementem modelu, tj. uwzględnionym w ramach działań kierowanych do wszystkich trzech grup docelowych w MŚP – właścicieli i kadry zarządzającej, pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi oraz samych pracowników w wieku 50+, jest podejście skoncentrowane na rozwiązaniu. Odwołujemy się w tym zakresie do modelu TSR (terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach), opracowanego przez Steve'a de Shazer'a i Insoo Kim Berg, opartego na dorobku Miltona H. Ericksona (Sharry, Madden, Darmody, 2007, s. 13). W podejściu tym wszelkie działania ukierunkowane są nie na odkrywanie źródeł problemu, ale poszukiwanie najbardziej optymalnego rozwiązania dla sytuacji, w której znalazła się dana osoba. Co więcej, zakłada się, że wiedza na temat danego problemu nie jest konieczna do znalezienia satysfakcjonujących rozwiązań i poprawy sytuacji (De Jong, Berg, 2007). W podejściu proponowanym w modelu TSR to odbiorca wsparcia postrzegany jest jako ekspert od własnego życia, a zadaniem trenera/coacha/kierownika jest uświadomienie mu tego faktu. Ponieważ MODEL STAY koncentruje się na szansach tkwiących w dojrzałych pracownikach, podejście skoncentrowane na rozwiązaniu doskonale wpisuje się w jego założenia. Pracownik w wieku 50+ tworzy wizję własnej lepszej przyszłości, buduje poczucie odpowiedzialności za siebie i swoje decyzje. Takie nastawienie samo w sobie wydobywa i buduje jego zasoby, wzmacnia świadomość wpływu na własne życie, w tym to zawodowe. Pomaga mu to w znalezieniu

rozwiązań, wyznaczaniu i realizowaniu celów, budowaniu motywacji do ich osiągania (Mularska-Kucharek, 2017). Model skoncentrowany na rozwiązaniu stanowić będzie również istotny element budowania właściwego podejścia pracodawców do utrzymania w zatrudnieniu osób po 50. roku życia. Zarówno zarządzający, jak i osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie w organizacji, którzy koncentrują się na szukaniu rozwiązań, dostrzegają zasoby pracownika, jego potencjał, koncentrują się na zasobach, a nie deficytach. Szukają rozwiązań wspólnie z pracownikiem, używają komunikatów koncentrujących się na pozytywach, a nie negatywach. Istotne jest bowiem wydobywanie i wzmacnianie zasobów pracownika, tak aby miał motywację do zrealizowania postawionych przed sobą celów i rozwiązań. Założenia te, jak podkreślano, stanowią istotny element MODELU STAY zarówno w odniesieniu do pracowników 50+, jak również do właścicieli i kadry zarządzającej MŚP oraz pracowników zajmujących się w MŚP zasobami ludzkimi.

MODEL STAY przewiduje także odwołanie się do rozwiązań transferowanych od partnerów ponadnarodowych. Punktem wyjścia działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ jest opracowanie indywidualnego planu rozwoju kariery osoby 50+ na podstawie wyników diagnozy, uwzględniającej ocenę kompetencji starszych pracowników, w tym potencjału do dzielenia się wiedzą, kapitału społecznego, zdolności do pracy (zgodnie z metodologią *Work Ability Index* – WAI), rozwoju kompetencji, a także środowiska pracy. Istotne jest również włączenie do MODELU STAY założeń salutogenezy, czyli prewencyjnego, holistycznego podejścia, które koncentruje się na badaniach procesów utrzymania i wzmocnienia zdrowia. Centralnym elementem teorii salutogenezy jest poczucie koherencji rozumianej jako globalna orientacja człowieka, to, w jakim stopniu ma on poczucie pewności, że: (1) bodźce napływające w ciągu życia ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego są ustrukturyzowane, przewidywalne i wytłumaczalne, (2) dostępne są zasoby, które pozwolą mu sprostać wymaganiom stawianym przez powyższe bodźce, oraz (3) wymagania te i towarzyszące im wyzwania są dla niego warte wysiłku i zaangażowania. W koncepcji przyjmuje się założenie, iż osoba z wysokim poczuciem koherencji z większym prawdopodobieństwem zareaguje na sytuację stresową w sposób aktywny

i z wiarą, że posiadane przez nią zasoby są w tej sytuacji wartościowe i efektywne. Podejście to skupia się na ochronie zasobów i potencjałów, które utrzymują zdrowie fizyczne i psychiczne – najważniejszy wyznacznik utrzymania aktywności zawodowej. Istotnym założeniem tej koncepcji jest zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Jak podkreślano, dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ konieczne jest oddziaływanie na reorientację kultury organizacyjnej w MŚP w Polsce na bardziej otwartą. Dlatego też MODEL STAY uwzględnia dodatkowo wsparcie kadry zarządzającej w zakresie przeorientowania stylu kierowania w styl trenerski oraz rozwój kompetencji trenerskich adekwatnych do osób 50+ przez pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi w MŚP. Rozwój kompetencji pracowników 50+ obejmuje również aktywizację przez zasoby, rozwój kompetencji interpersonalnych, strategie radzenia sobie ze zmianą.

Omówione modelowe założenia zadecydowały o wyróżnieniu w MODELU STAY (MS) pięciu bloków.

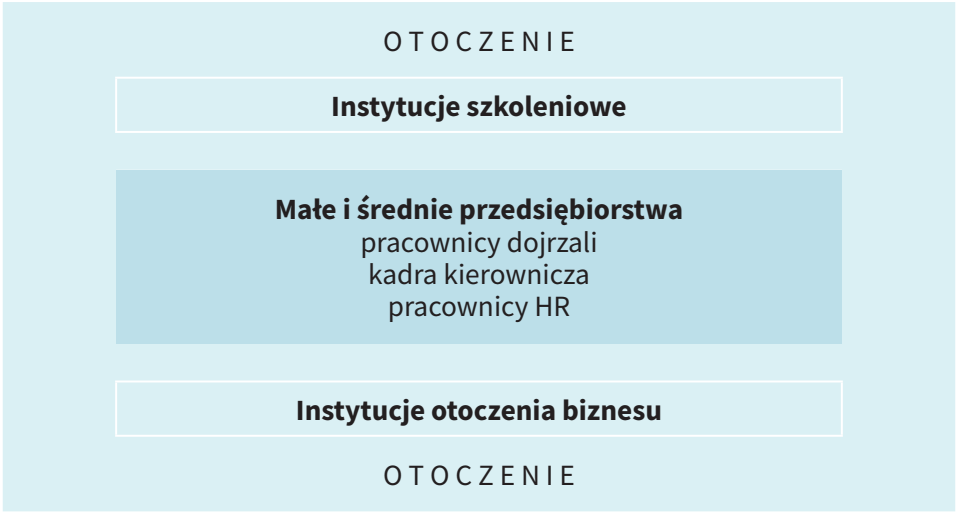
**BLOK 1. Rozwój kompetencji kierowników MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem** (z wykorzystaniem m.in. metod wypracowanych przez partnerów zagranicznych, zaadaptowanych do specyfiki MŚP w Polsce).

**BLOK 2. Rozwój kompetencji pracowników HR w MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem** z nowatorskim rozszerzeniem wsparcia o model pracy skoncentrowany na rozwiązaniu oraz rozwój kompetencji trenerskich adekwatnych do osób 50+.

**BLOK 3. Wykształcenie w pracownikach 50+ zatrudnionych w MŚP proaktywnego podejścia do własnej aktywności zawodowej, stanowiącego istotny czynnik przeciwdziałania przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej** (zmiana strategii życiowej osób 50+ w kierunku aktywności, z wykorzystaniem produktów zaadaptowanych na podstawie doświadczeń partnerów zagranicznych).

**BLOK 4. Wypracowanie rekomendacji dla instytucji szkoleniowych** w zakresie kształcenia pracodawców i pracowników z uwzględnieniem rozwiązań MS.

**BLOK 5. Wypracowanie rekomendacji dla instytucji otoczenia biznesu** w zakresie wsparcia pracodawców i pracowników z włączeniem rozwiązań MS.




**Rozwój kompetencji kierowników MŚP** w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem jest jednym z trzech bloków adresowanych do polskich MŚP. U podstaw takiego podejścia leży przekonanie, że kierownicy są jednym z ważniejszych podmiotów wsparcia procesu zatrzymywania osób 50+ w zatrudnieniu. Do tego aby byli aktywnymi i świadomymi uczestnikami tego procesu, konieczne wydaje się spełnienie kilku warunków. (1) Kierownicy różnych szczebli zarządzania zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach powinni mieć świadomość trendów demograficznych i płynących z tego zagrożeń oraz szans dla kierowanych przez nich organizacji oraz dysponować konkretną wiedzą w zakresie zarządzania wiekiem i jego instrumentów (reaktywnych i proaktywnych), a także wiedzieć, czym jest „srebrna gospodarka". (2) Kierownicy, znając specyfikę pracy z osobami 50+ i stosując najważniejszą przesłankę – opierania się w codziennej pracy na zasobach tych pracowników, będą lepiej motywowali,

pobudzali zaangażowanie i samoodpowiedzialność za własną karierę zawodową. Przyjść z pomocą może tutaj emerytalne narzędzie *Age Positive* (transferowane od partnera brytyjskiego). (3) Kierownicy, doskonaląc styl kierowania podległymi pracownikami, w tym jego ważne komponenty, tj. komunikację interpersonalną, budowanie zespołu czy coaching, mogą dokonać reorientacji własnego stylu zarządzania. Poznanie istoty stylu trenerskiego, który – dzięki koncentracji na osobistym rozwoju pracowników 50+, dogłębnej diagnozie ich mocnych stron, perswazji polityki, celów i strategii oraz tworzeniu przyjaznych relacji pracowniczych – może być punktem wyjścia tej reorientacji. Oprócz tego niezbędne jest przekonanie o celowości praktycznego wdrożenia podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu, zakładającego poszukiwanie najbardziej optymalnych rozwiązań i skupienie uwagi na przyszłości. W połączeniu z czerpaniem z treningu zdrowia BALANCE (rozwiązanie transferowane od partnera portugalskiego) stanowi fundament proaktywnego nastawienia kierowników MŚP. Tak zaplanowany rozwój kompetencji kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach umożliwi nie tylko zdobycie nowej wiedzy, ale też praktycznych umiejętności, warunkujących planowanie i przebieg niezbędnych zmian organizacyjnych w zakresie zarządzania wiekiem.

**Pracownicy w komórkach zarządzania zasobami ludzkimi** odgrywają ogromną rolę w podtrzymaniu aktywności osób dojrzałych. Posiadając wiedzę, aktualizując informacje płynące z otoczenia bliższego i dalszego w zakresie zachodzących zmian prawnych, ekonomicznych, demograficznych, społecznych czy ekologicznych oraz śledząc trendy i prognozy, kumulują wiedzę na temat uwarunkowań zarządzania wiekiem w organizacjach. Tym samym stanowią realne wsparcie dla kadry kierowniczej i właścicieli MŚP w podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem wiekiem. Mając wiedzę na temat potencjalnych rozwiązań instytucjonalnych i funkcjonalnych, a przede wszystkim sytuacyjnie dobierając instrumentarium zarządzania wiekiem (w tym *Age Positive* i BALANCE), uczestniczą w procesach zarządczych. Pracownicy służb HR powinni, dysponując dobrymi praktykami w sferze zarządzania pracownikami dojrzałymi, czerpać z nich inspiracje. Ten fundament daje szanse zbudowania efektywnego zarządzania wiekiem i doskonalenia bieżących praktyk, a motorem działań może być przekonanie, że opieranie się

na pozytywnych przesłankach, pracy na zasobach osób 50+ i stosowaniu podejścia skierowanego na ciągłe poszukiwanie przyszłych, optymalnych rozwiązań jest wartością.

Kluczowym elementem dla powodzenia zakładanego i wdrażanego wsparcia są jednak **osoby dojrzałe**. Zmiana ich postaw oraz otwarcie się na wyzwania i możliwości związane z wydłużaniem kariery zawodowej są punktem wyjścia. Działania służące temu celowi powinny być poparte dokonaniem trafnej autodiagnozy potrzeb (stanowiącej punkt wyjścia do opracowania indywidualnego planu rozwoju kariery osoby 50+, w tym ścieżki edukacyjnej). Tu z pomocą może przyjść narzędzie diagnostyczne *Age Positive*. Kolejnym komponentem działań są aspekty prozdrowotne i coaching zdrowia, wspierający osiąganie równowagi między pracą a życiem prywatnym, przez rozwój koncepcji salutogenezy może czerpać z BALANCE. Wsparcie aktywizujące może następować dzięki aktywizacji przez zasoby, zastosowaniu modelu pracy skoncentrowanego na rozwiązaniu przy jednoczesnym przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Osoby dojrzałe otrzymujące możliwość rozwoju kompetencji interpersonalnych będą mogły wypracować indywidualne strategie radzenia sobie ze zmianą i proaktywnego podejścia do przyszłości.

W Polsce funkcjonuje bardzo wiele różnorodnych firm oferujących usługi szkoleniowe na bardzo zróżnicowanym poziomie. Firmy szkoleniowe stają w obliczu sprostania oczekiwaniom pracodawców i pracowników. Grupy szkoleniowe stają się coraz bardziej zróżnicowane pod względem wieku, posiadanego doświadczenia czy przyzwyczajeń. Z pewnością nie zawsze uwzględniana jest specyfika osób 50+ oraz w niewystarczającym stopniu dostosowuje się programy szkoleń do potrzeb grupy docelowej, szczególnie w zakresie działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób 50+. Wypracowanie **rekomendacji dla instytucji szkoleniowych** wiąże się z propagowaniem zasad i uwarunkowań szkolenia osób dojrzałych. Granice tego procesu zarysowane są przez zarządzanie (odpowiednie zaplanowanie sekwencji zdarzeń, motywowanie interesariuszy) i zarządzanie zasobami ludzkimi, a więc właściwie prowadzone rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, prowadzenie szkoleń z wykorzystaniem bogatego wachlarza technik i metod szkoleniowych oraz prowadzenie ewaluacji

w krótkim i długim okresie, z uwzględnieniem ewaluacji odroczonej. Świadomość zmian demograficznych i ich konsekwencji oraz podstaw i instrumentarium zarządzania wiekiem może być istotna dla tych firm, ale przede wszystkim dla ich klientów. Ogromną wiedzę w zakresie projektowania szkoleń dla osób dojrzałych firmy szkoleniowe mogą czerpać z andragogiki i gerontologii społecznej i edukacyjnej (geragogiki). Te uwarunkowania wiążą się ze sprawnością instytucjonalną i stanowią podbudowę do wdrożeń konkretnych rozwiązań, scenariuszy warsztatów i zajęć. Rekomendacje dla instytucji szkoleniowych mają na celu wsparcie także indywidualnych trenerów pracujących z osobami dojrzałymi. Dzięki praktycznemu zastosowaniu podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach i doskonaleniu własnego stylu trenerskiego mogą z sukcesem wprowadzać zmiany w codziennej pracy.

U podstaw procesu wypracowania rekomendacji dla **instytucji otoczenia biznesu (IOB)** leży potrzeba dostosowania ich do specyfiki tych podmiotów. Jak wyraźnie potwierdzają zrealizowane w projekcie STAY badania, MŚP, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa, nie współpracują z nimi zbyt często. Wielu przedsiębiorców nie do końca wie, czym w ogóle IOB się zajmują. Tymczasem IOB bezsprzecznie są niezwykle ważne w nowej sieciowo zorganizowanej gospodarce (zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, jak i krajowym). Ich podstawową cechą jest niekomercyjny charakter, co oznacza, iż celem ich działania nie powinna być maksymalizacja zysku, lecz zaspokajanie określonych w ich statucie potrzeb czy realizacja wyznaczonej strategii działania. Orientacja IOB (a więc takich podmiotów jak regionalne i lokalne agencje rozwoju, stowarzyszenia przedsiębiorców i osób działających na ich rzecz, izby gospodarcze, samorządy przedsiębiorców, centra wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje sfery B+R, fundusze pożyczkowe, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorstw itp.) na szeroko rozumiane wspieranie przedsiębiorczości oraz transfer technologii czynią z nich ważny komponent obudowy instytucjonalnej, wspierającej wdrażanie strategii i programów gospodarczych. Instytucje otoczenia biznesu uczestniczą w budowie relacji i powiązań zarówno wewnątrzsektorowych – pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i międzysektorowych – pomiędzy przedsiębiorcami

i innymi interesariuszami, do których zaliczyć można choćby władze lokalne i regionalne czy uniwersytety. Tym samym umożliwiają kształtowanie nowych struktur organizacyjnych wspomagających wysiłki pojedynczych podmiotów. Ich działalność jest ważna również ze względu na wdrażane przez nie projekty na rzecz poprawy jakości kapitału ludzkiego. Ponadto funkcjonowanie takich instytucji w regionie może przyczynić się do wzrostu dynamiki procesów rozwoju gospodarczego, a tym samym ułatwić realizację założeń strategii rozwoju regionu. Tak zdefiniowane funkcje IOB czynią z nich ważnego sojusznika w działaniach na rzecz popularyzowania zagadnień zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, popularyzowania pozytywnego wizerunku pracowników w wieku 50+, upowszechniania koncepcji *silver economy* w polityce regionalnej i lokalnej oraz wizerunku osób starszych jako konsumentów specyficznych produktów i usług, a nawet informowania o konsekwencjach procesów starzenia się społeczeństwa dla gospodarki i rynku pracy (Przywojska, 2016). Te prawidłowości stanowią o wadze IOB w pośrednim oddziaływaniu na utrzymanie aktywności zawodowej osób dojrzałych na polskim rynku pracy.

## 5.2. PAKIET STAY, czyli jak założenia MODELU STAY będą realizowane w praktyce

Materialną formą MODELU STAY jest PAKIET STAY. Produkty będące elementami PAKIETU STAY stanowią składowe oferty, którą w ramach projektu kierujemy do MŚP – ich właścicieli i kadry zarządzającej, a także zatrudnionych w MŚP zajmujących się zasobami ludzkimi oraz samych pracowników w wieku 50+. Poszczególne elementy PAKIETU STAY mogą być wykorzystywane w ramach systemu, ale też niezależnie od siebie. MODEL STAY może być również adaptowany do specyficznych potrzeb beneficjentów (np. przez różne rozłożenie akcentów na poszczególne elementy bloków szkoleniowych poszczególnych AKADEMII składających się na PAKIET STAY). Dodatkowo, PAKIET STAY uwzględnia dwa produkty dedykowane najważniejszym interesariuszom utrzymania aktywności zawodowej

osób w wieku 50+, funkcjonujących w otoczeniu MŚP – instytucjom szkoleniowym i instytucjom otoczenia biznesu.

Na **PAKIET STAY** składa się osiem elementów:

(1) Akademia Kompetencji Menedżerskich w zakresie Utrzymania Aktywności Zawodowej Osób 50+ (AKM), obejmująca wsparcie szkoleniowo-doradcze menedżerów i właścicieli MŚP zatrudniających pracowników w wieku 50+,
(2) Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w zakresie Utrzymania Aktywności Zawodowej Osób 50+ (AZZL), kierowana do pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi, zatrudnionych w MŚP,
(3) Akademia Rozwoju Kompetencji Osób 50+ w zakresie Utrzymania Własnej Aktywności Zawodowej (AKADEMIA 50+, A50+), adresowana do pracowników w wieku 50+ zatrudnionych w MŚP,
(4) Emerytalne narzędzie diagnostyczne *Age Positive*, pozwalające na autodiagnozę pracowników MŚP w wieku 50+, a w konsekwencji lepsze rozpoznanie ich potrzeb przez zarządzających,
(5) BALANCE – pakiet w zakresie coachingu zdrowia, kierowany do pracowników 50+,
(6) Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej „Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca",
(7) Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej „Szkolić – motywować – aktywizować",
(8) Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesowego z zakresu utrzymania aktywności zawodowej „Ty też możesz pomóc!".

Każda z Akademii obejmuje dedykowane poszczególnym grupom bloki szkoleniowe w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem, uwzględniające m.in. takie rozwiązania jak model zarządzania skoncentrowanego na szukaniu rozwiązań, praca na zasobach osób 50+, przeorientowanie stylu zarządzania – z autokratycznego w trenerski, czy rozwój kompetencji trenerskich pracowników HR. Każda z Akademii obejmuje 96 godzin zajęć warsztatowych realizowanych w systemie weekendowym w grupach 15-osobowych. Zajęcia prowadzone będą z wykorzystaniem metod aktywizujących i będą w maksymalnym stopniu dostosowane do uczestników i potrzeb docelowych

odbiorców wsparcia – pracowników w wieku 50+. Oznacza to, że mówiąc o często dobrze znanych menedżerom czy pracownikom HR zagadnieniach, wskazywać będziemy na ich specyfikę z perspektywy zarządzania pracownikami dojrzałymi w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać ich potencjał i utrzymać ich aktywność zawodową – z pożytkiem dla organizacji, ale też nich samych oraz całej gospodarki i społeczeństwa.

Akademie kierowane do reprezentantów pracodawców MŚP – właścicieli, kierowników i pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi – służyć będą docelowo wdrożeniu założeń MODELU STAY w praktyce ich funkcjonowania, dlatego koncentrować będziemy się na wskazaniu zasad jego stosowania z wykorzystaniem innowacyjnego PAKIETU STAY.

W szczególności Akademie obejmują następujące zagadnienia:

## AKADEMIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

- BLOK 1 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM, uwzględniający m.in. wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie MŚP, istotę zarządzania wiekiem, narzędzia zarządzania wiekiem służące utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu, wykorzystanie produktów ponadnarodowych w zarządzaniu wiekiem; zagadnienia te przedstawione zostaną z perspektywy kadry zarządzającej MŚP;

- BLOK 2 (24 godz.) – TRENING UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH, obejmujący zagadnienia związane z zarządzaniem zespołem, służące wypracowaniu trenerskiego stylu zarządzania;

- BLOK 3 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE SKONCENTROWANE NA ROZWIĄZANIU, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrować się będziemy na jego głównych elementach – zarządzaniu zmianą, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i zarządzaniu stresem; zagadnienia te przedstawione zostaną z perspektywy kadry zarządzającej MŚP;

- BLOK 4 (24 godz.) – PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+: przede wszystkim wskażemy na potencjał pracowników 50+ (diagnozę i planowanie jego rozwoju) oraz możliwości jego lepszego wykorzystania w MŚP poprzez rozwiązania służące budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu.

## AKADEMIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

- BLOK 1 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM, uwzględniający m.in. wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie MŚP, istotę zarządzania wiekiem, narzędzia zarządzania wiekiem służące utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu, wykorzystanie produktów ponadnarodowych w zarządzaniu wiekiem; zagadnienia te przedstawione zostaną z perspektywy pracowników MŚP zajmujących się zasobami ludzkimi;

- BLOK 2 (24 godz.) – MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIACH, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrować się będziemy na jego głównych elementach – zarządzaniu zmianą, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i zarządzaniu stresem; zagadnienia te przedstawione zostaną z perspektywy pracowników MŚP zajmujących się zasobami ludzkimi;

- BLOK 3 (24 godz.) – PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+: przede wszystkim wskażemy na potencjał pracowników 50+. Istotne będzie również wykształcenie przez pracowników HR umiejętności diagnozowania potrzeb rozwojowych pracowników 50+ oraz dostarczenie praktycznych wskazówek dotyczących skutecznego motywowania, kreowania zaangażowania;

- BLOK 4 (24 godz.) – ROZWÓJ KOMPETENCJI TRENERSKICH W PRACY Z GRUPĄ 50+, w którym uwzględnione zostaną podstawy pracy trenerskiej i andragogiki (uczenia osób dorosłych). Szczególnie istotne będą zagadnienia związane z komunikacją i indywidualnym planem rozwoju.

## AKADEMIA 50+

- BLOK 1 (24 godz.) – ROZWÓJ KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH, w którym skupimy się zwłaszcza na komunikacji, zarządzaniu konfliktem, radzeniu sobie ze zmianą;

- BLOK 2 (24 godz.) – MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIACH, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrować się będziemy na jego głównych elementach. Szerzej niż w pozostałych Akademiach uwzględnione zostaną zagadnienia związane z samooceną i poczuciem własnej wartości oraz doskonaleniem osobistej efektywności;

- BLOK 3 (24 godz.) – RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I PRZECIWDZIAŁANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU: w bloku tym znacznie szerzej niż w pozostałych Akademiach zajmiemy się tym właśnie obszarem modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu. Wśród uwzględnionych zagadnień znajdą się takie jak długofalowe radzenie sobie ze stresem, wypalenie zawodowe i przeciwdziałanie wypaleniu, a także automotywacja;

- BLOK 4 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM, którego istotny element stanowić będą rozwiązania transferowane od partnerów ponadnarodowych. Uczestnicy Akademii dokonają i wspólnie z trenerem omówią wyniki autodiagnozy z wykorzystaniem *Age Positive*, jak również poznają rozwiązania wynikające z realizacji założeń koncepcji salutogenezy w utrzymaniu aktywności zawodowej (z wykorzystaniem narzędzia BALANCE). Uczestnicy poznają też najważniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem (z perspektywy ich świadomego włączenia się w te procesy).

W ramach Akademii przewiduje się następujące formy zajęć: ćwiczenia indywidualne, zespołowe, warsztat, scenki, odgrywanie ról, techniki audiowizualne, analiza przypadków, dyskusja czy mini wykłady.

Jak już podkreślano, w skład pakietu STAY wchodzą także narzędzia transferowane od partnerów zagranicznych. Produkty te podlegają modyfikacji, tak by z jednej strony odpowiadać specyficznym polskim uwarunkowaniom ich wdrożenia, z drugiej zaś odpowiadać założeniom realizowanego projektu.

Narzędzie Age Positive to emerytalne narzędzie diagnostyczne, które zostało opracowane w Wielkiej Brytanii. Narzędzie ułatwia dyskusję pomiędzy menedżerami i pracownikami, a także planowanie obsady pracowniczej na poziomie przedsiębiorstwa. Ma ono formę anonimowego kwestionariusza on-line, który będzie dostępny na stronie WWW projektu (www.stay.uni.lodz.pl). Kwestionariusz w części zasadniczej obejmuje 34 pytania, zgrupowane w 5 głównych kategoriach: Rozwój i warunki pracy; Kwalifikacje, wiedza i zdolności; Środowisko pracy; Praca i plany emerytalne; Jakość życia. Pytania służą badaniu oczekiwań i planów respondenta w powyższych obszarach (Flynn, 2016). Narzędzie to zostało przez zespół projektu dostosowane do polskich warunków. Wykorzystanie narzędzia jest bardzo proste. Poprzez uproszczoną rejestrację (należy podać jedynie imię i adres mailowy) pracownik 50+ otrzymuje kod do logowania, który umożliwia mu rozpoczęcie ankiety i powrót do niej w dowolnym momencie. Co istotne, na zakończenie badania generowana jest pisemna diagnoza. Wspólnie prowadzona analiza tej diagnozy pod kątem opuszczenia organizacji jest okazją do nawiązania i/lub zacieśnienia dialogu w ramach zarządzania wiekiem. Raport ten może stanowić punkt wyjścia rozmowy między pracownikiem a pracodawcą na temat potrzeb i oczekiwań obu stron z perspektywy jego dalszej pracy zawodowej. Pozwoli to pracodawcy na:

- ocenę postawy starszych pracowników wobec wydłużenia okresu aktywności zawodowej,
- ocenę grup ryzyka i grup z potencjałem w obszarze wydłużenia aktywności zawodowej,
- identyfikację działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą zadziałać na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej starszych pracowników w danej organizacji,
- ocenę procesów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie negocjacji wzajemnie korzystnych planów emerytalnych.

Bez świadomej i permanentnie aranżowanej współpracy, wspartej aktualną wiedzą i kompetencjami kierowniczymi utrzymanie na rynku osób dojrzałych jest bardzo trudne. Zaletą narzędzia *Age Positive* jest jego prostota, krótki czas niezbędny do wypełnienia oraz użyteczność nie tylko dla kobiet i mężczyzn 50+, ale też ich bezpośrednich przełożonych.

BALANCE to narzędzie opracowane w Portugalii w ramach międzynarodowego konsorcjum. Jest to coaching zdrowia dla profesjonalistów w edukacji dorosłych. Narzędzie ma formę podręcznika, który będzie aplikowany i transferowany do Polski w ramach współpracy z partnerem portugalskim. Narzędzie to wspiera osiąganie równowagi między pracą a życiem prywatnym poprzez rozwój koncepcji salutogenezy w edukacji dorosłych. Podręcznik składa się z sześciu modułów, które oferują różne podejścia i metody w stosunku do sześciu różnych aspektów „równowagi": Mój styl, Moje zasoby, Ja, Moje kontakty, Mój plan, Mój potencjał. Każda część jest podzielona na tematy i subtematy oraz zawiera krótkie wprowadzenie teoretyczne obejmujące odwołanie do salutogenezy. W ramach podtematów zaproponowano narzędzia i ćwiczenia do pracy z grupą i pracy indywidualnej uczestników coachingu (Miranda, Azevedo, 2016). Podręcznik *Balance* zawiera wiele treści, materiałów i wzorów, które mogą być stosowane do procedur szkoleniowych. Wszystkie tematy są przedstawiane w kontekście zdrowia psychospołecznego.

Istotnym narzędziem wsparcia działań ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ są również wypracowywane w projekcie kompendia:

- *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP „Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca"*, które macie Państwo przed sobą,
- *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej „Szkolić – motywować – aktywizować"*,
- *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej „Ty też możesz pomóc!"*.

Są one dostępne na stronie WWW projektu www.stay.uni.lodz.pl.

Zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym szczególnie starzenie się społeczeństwa, już modyfikują i będą modyfikować optykę przedsiębiorców i menedżerów polskich organizacji. Mając własne, oparte na filozofii i wizji sytuacyjnie wypracowane strategie, już wdrażają oni pewne instrumenty zarządzania wiekiem. Niekiedy są to rozwiązania systemowe, częściej jednak intuicyjne i okazjonalne. Następny rozdział pozwala spojrzeć na istniejące rozwiązania, ocenić ich zgodność z trendami i ewentualnie zmodyfikować je z uwzględnieniem specyficznych potrzeb dojrzałych pracowników.

# 6 Kluczowe narzędzia zarządzania wiekiem w MŚP[8]

## 6.1. Sposoby na motywowanie pracowników dojrzałych

Wraz z wiekiem i rozwojem kariery zawodowej zazwyczaj zmieniają się również oczekiwania względem miejsca pracy, przełożonego, podejmowanych wyzwań, wysokości wynagrodzenia, zakresu obowiązków i oczekiwanej samodzielności. Kluczem do zrozumienia pracownika (a co za tym idzie umiejętność dobrania do jego potrzeb odpowiednich narzędzi szeroko rozumianej polityki personalnej) jest m.in. znajomość etapu rozwoju zawodowego, na którym obecnie się znajduje. Pomocne w tym będą koncepcje rozwoju zawodowego (Erickson, 1980).

### Charakterystyka etapu zawodowego pracowników 50+

**Etap po 50. roku życia nazywany jest „pełnią dorosłości”**, w którym występuje największa niezależność osobista i społeczna. Jest to bardzo często czas największych osiągnięć zawodowych. Wiek 50+ w ujęciu ericksonowskim wiąże się z rozwiązaniem kryzysu

8 Treść tego rozdziału poza wskazanymi fragmentami stanowi raport cząstkowy: Woszczyk, 2017.

generatywność vs. stagnacja. Generatywność to m.in. chęć dzielenia się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem oraz sprawowania opieki nad innymi. Pojawia się również chęć pozostawienia po sobie pewnych wartości, „śladu". Podejmowane aktywności w tym zakresie stają się źródłem satysfakcji, samorealizacji i dają poczucie bycia potrzebnym.

**Wiek 50–59 lat nazywany jest również często etapem stabilizacji**, w którym następuje wykorzystywanie skumulowanej wiedzy o rzeczywistości, związkach między zjawiskami, czy zdolności do myślenia strategicznego oraz perspektywicznego. W wieku 50–59 lat następuje koncentracja na rzeczach ważnych, akceptacja własnych ograniczeń i tego, co zostało osiągnięte. Pojawia się staranie o utrzymanie ustabilizowanego miejsca w świecie pracy. Stąd czasami może wynikać większa koncentracja na obecnie wykonywanych obowiązkach niż chęć do podejmowania nowych wyzwań i zadań. Bycie w wieku 50+ oznacza często, że dzieci usamodzielniły się i prowadzą własne gospodarstwo domowe, dlatego też cała uwaga przenosi się na obowiązki zawodowe, zyskuje też na znaczeniu działalność społeczna lub hobbystyczna. Jest to etap bardzo dużego zaangażowana w pracę (badania pokazują, że pracownicy 50+ są najbardziej zaangażowaną grupą pracowników), szanowania jej i definiowania siebie poprzez pracę. Pracownicy 50+ szanują hierarchiczność w zarządzaniu, posłuszeństwo wobec przełożonych. Sukces zawodowy utożsamiany jest często z sukcesem osobistym. Przez to kadra 50+ lokuje swoje poczucie bezpieczeństwa właśnie w pracy zawodowej (w odróżnieniu od pracowników młodszych). Z racji skumulowanego doświadczenia mają duże predyspozycje do obejmowania ról o strategicznym charakterze, tworzenia wielowymiarowych planów działania, koordynacji działań w złożonych i trudnych okolicznościach. Z powodu naturalnych procesów starzenia się organizmu wzrasta troska o zdrowie. Pojawia się również myślenie o utrzymaniu odpowiedniego poziomu życia na emeryturze. Co istotne, stosunki z ludźmi stają się coraz bardziej życzliwe i mniej napięte. Zwiększają się potrzeby: dzielenia wiedzą, refleksjami oraz zdobytym doświadczeniem, a także stabilizacji. Na tym etapie życia dominuje raczej chęć do rozwijania dotychczas realizowanych obszarów aktywności niż do podejmowania się nowych wyzwań. Wśród

zalet wieku 50–59 lat wymienia się najczęściej: chęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz bycia ekspertem w swojej dziedzinie, znajomość procedur i dobrych praktyk, dystans wobec problemów i umiejętności ich rozwiązywania, koncentracja na rzeczach ważnych, znajomość reguł wzajemnej współpracy, liczne kontakty, umiejętność kalkulacji ryzyka. Natomiast wśród słabych stron bycia w wieku 50–59 lat akcentuje się: mniejszą skłonność do wypróbowywania nowych rozwiązań i mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka, chęć utrzymania status quo w pracy, trudności we współpracy z młodszym zespołem, wynikające z nieuzasadnionego dawania rad oraz mniejszy poziom energii.

**Z kolei wiek 60–65 lat nazywany jest etapem wychodzenia z rynku pracy.** Jest to czas nabierania dystansu do otaczającego świata, zwiększa się świadomość ograniczonego wpływu na bieg wielu zdarzeń. Może pojawić się chęć znalezienia nowych źródeł satysfakcji i rozwijania się w kierunkach, na które wcześniej nie było czasu. W wieku 60+ odczuwa się coraz bardziej upływający czas i związany z nim lęk czy też rozczarowanie niespełnionymi oczekiwaniami oraz strach przed niedołężnością. Dla niektórych trudna może być świadomość, że traci się atrakcyjność fizyczną. Pojawia się refleksja nad tym, jak najlepiej wykorzystać dany czas. Głównym zadaniem rozwojowym tego etapu jest przygotowanie się do przejścia na emeryturę, co wymaga znalezienia równowagi pomiędzy aktywnością a wycofywaniem się z pracy (Miś, 2007). Jedni patrzą na czekający ich nowy etap życia pozytywnie, widząc szansę na aktywność, nowe wyzwania, innych zaś sama myśl o tym przygnębia, „prowadzi do bierności, bezczynności i skupienia na sobie" (Miś, 2007, s. 74).

Niektórzy badacze, mówiąc o pracownikach 50+, używają pojęcia „średniej dorosłości", określając w ten sposób wiek 45–65 lat. Podobnie jak poprzednie etapy życia, ten również wiąże się z realizacją zadań rozwojowych typu: wzrost, eksploracja, tworzenie, stabilizacja, schyłek. W tabeli poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych zadań.

**Tabela 6.1.** Zadania rozwojowe średniej dorosłości (45–65 lat)

| Mikrofaza rozwiązywania zadań rozwojowych | Charakterystyka |
|---|---|
| **Wzrost** | Akceptowanie własnych ograniczeń |
| **Eksploracja** | Identyfikacja nowych zadań zawodowych |
| **Tworzenie** | Rozwijanie nowych umiejętności |
| **Stabilizacja** | Ochrona przed rywalizacją |
| **Schyłek** | Koncentrowanie się na rzeczach ważnych |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Super 1984, [za:] Paszkowska-Rogacz, 2003

Wiek 45–65 lat nazywany jest również fazą „utrzymania stabilizacji". Mówimy o tym okresie życia, że jest to kulminacja aktywności jednostki, „najbardziej twórczy okres, w największym stopniu wykorzystujący nie tylko możliwości jednostki, ale także jej talent i zainteresowania" (Miś, 2007, s. 84).

## Pomysły na działania motywujące dla pracowników 50+

Projektując działania motywujące dla kadry 50+, warto wziąć pod uwagę cechy i wartości wynikające z etapu zawodowego, na którym aktualnie znajduje się pracownik. W tym kontekście szczególnie istotne jest uznanie eksperckości i doświadczenia pracowników 50+, ich „naturalną" chęć do dzielenia się swoim dorobkiem. Kadra 50+ może być zainteresowana propozycją:

- Pełnienia roli mentora lub trenera wewnętrznego;
- Kreowania rozwiązań w zakresie adaptacji nowych pracowników oraz pełnienia roli osoby opiekującej się nowozatrudnionymi, tzw. *buddy*;
- Tworzenia wewnętrznych zasobów wiedzy w organizacji (w tym spisywanie procedur, tworzenie przewodników, instrukcji, katalogu dobrych praktyk);
- Pełnienia roli doradczej dla kierownictwa.

Motywujące dla pracowników 50+ będzie również: respektowanie hierarchii, wynagradzanie za kompetencje i lojalność, możliwość

dalszego rozwoju i projektowania ścieżki kariery z uwzględnieniem okresu przedemerytalnego i emerytalnego.

Podobnie jak w przypadku młodszych pracowników narzędziami motywowania będą również informacja zwrotna, awans poziomy/pionowy, docenienie włożonego wysiłku i zaangażowania, pokazanie wsparcia. Szczególnie ta ostatnia pozycja ma znaczenie dla pracowników 50+. Obserwacja praktyk stosowanych przez liderów pokazuje, że dojrzała kadra pozostawiana jest sama sobie, ponieważ zazwyczaj wywiązuje się z powierzonych zadań, więc kierownictwo jej nie dostrzega. Czasami pracownicy 50+ postrzegani są zarówno przez siebie, jak i przez kierowników jako osoby, które „za chwilę" idą na emeryturę, więc nie warto podejmować żadnych zmian czy aktywności. Z tego powodu w tej grupie może dochodzić do pasywności, bierności. Dlatego warto dostrzegać wkład i wysiłek pracowników 50+, pamiętając, że są na takim etapie życia, że chcą czerpać ze swoich doświadczeń, zostawić ślad po sobie, mają potrzebę koncentrowania się na pracy zawodowej, przez którą definiują siebie. Poniżej zaprezentowano przykładowe pomysły na codzienne docenianie i wspieranie pracowników 50+ (pomysły sprawdzą się również w przypadku młodszej kadry).

**Tabela 6.2.** Sposoby na docenianie i wspieranie pracowników

| Pomysł na docenianie i wspieranie | Dlaczego warto? | Przykład wypowiedzi |
|---|---|---|
| **Zaakceptuj cudze pomysły** | Doceń, dostrzeż, pochwal cudzy pomysł, nawet jeśli korci cię, żeby coś od siebie dodać, zmienić, zmodyfikować. | – I co sądzisz o moim pomyśle?<br>– Uważam, że jest świetny. Bardzo mi się podoba!<br>– A co byś dodał, zmienił?<br>– Nic. Świetnie to zaplanowałeś. Gratulacje. |
| **Notuj to, co mówią inni** | Zanotowanie tego, co ktoś powiedział, utwierdza go w przekonaniu, że jego słowa były dla nas ważne, wartościowe, godne zapamiętania. | – Poczekaj, zanotuję sobie to, co powiedziałeś. Jutro mam spotkanie z klientem, a to jest bardzo dobry argument, który mogę wykorzystać. |

**Tab. 6.2.** (cd.)

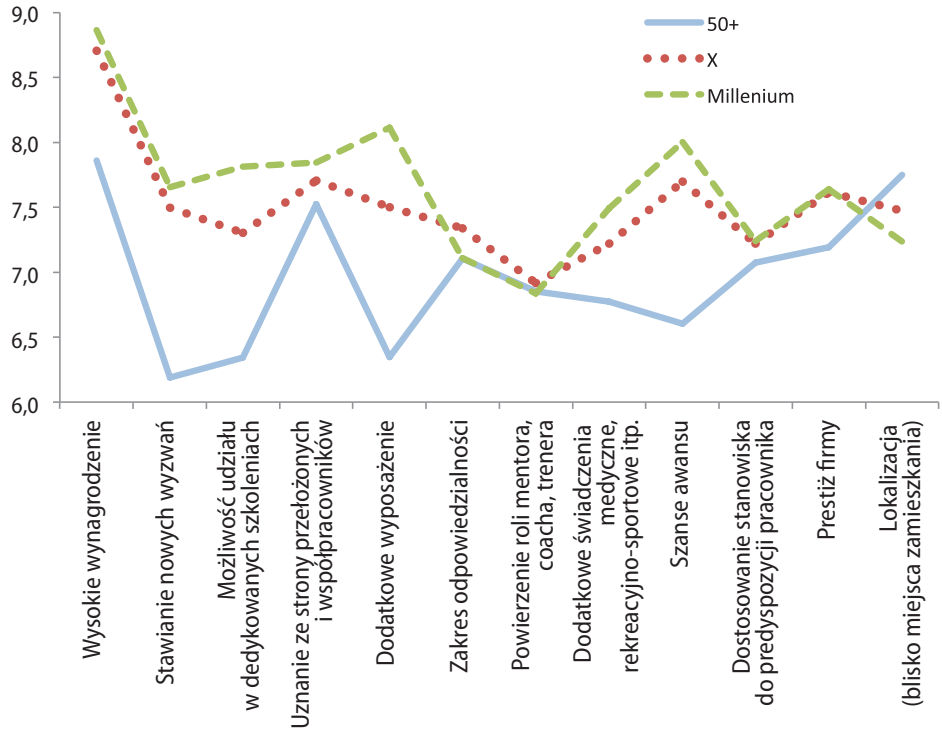
| Pomysł na docenianie i wspieranie | Dlaczego warto? | Przykład wypowiedzi |
|---|---|---|
| **Poproś o kończenie czegoś, co ktoś kiedyś zaczął** | Odwołanie się w rozmowie do wątku, który z różnych przyczyn nie został dokończony, wyczerpany, pokazuje rozmówcy, że go słuchaliśmy, a to, co mówił, było dla nas interesujące. | – Wczoraj zacząłeś mówić o projekcie, który realizowałeś w poprzedniej firmie i nie skończyłeś, a mnie to zainteresowało. Mówiłeś o tym, że na trzy dni przed prezentacją u klienta musieliście zmienić dostawcę – to bardzo ciekawe. Możesz rozwinąć? |
| **Odnoś się w rozmowie do tego, co ktoś wcześniej powiedział** | Dajemy jasny sygnał, że słuchaliśmy i zapamiętaliśmy słowa rozmówcy. | – Tak. Tak. Pamiętam, jak kiedyś mówiłeś, jak radzić sobie ze zdenerwowanym klientem. Spokój i empatia to jest najważniejsze. |
| **Używaj imienia rozmówcy** | Stosowanie imienia personalizuje przekaz, daje jasny sygnał, że słowa są skierowane do rozmówcy. | – Aniu, to, co mówisz, jest bardzo ważne. |
| **Używaj określenia „MY”** | Sformułowanie „my” szczególnie sprawdzi się w sytuacji, kiedy uważasz, że to twój wkład był największy. | – Nasza oferta wygrała!<br>– Dokonaliśmy cudu!<br>– Pokazaliśmy im! |
| **Doceniaj zaangażowanie i włożony wysiłek** | Wysiłek włożony w daną czynność/ umiejętność/ zadanie tworzy zazwyczaj podstawy dobrego wyniku i tworzy zdolności. | – Musiałaś się przy tym mocno napracować, co?<br>– Widziałam, że włożyłaś w to dużo serca i wysiłku.<br>– To musiało kosztować cię wiele roboty, prawda? |
| **Pytaj o radę** | Zapytanie o radę, opinię pokazuje, że doceniamy doświadczenie, punkt widzenia interlokutora. | – Chciałem właśnie ciebie zapytać, bo masz największe doświadczenie z tymi maszynami.<br>– Pytam, bo wiem, że świetnie znasz się na podatkach… |

| Pomysł na docenianie i wspieranie | Dlaczego warto? | Przykład wypowiedzi |
|---|---|---|
| **Ostentacyjnie korzystaj z rad** | Skorzystanie z czyjejś rady i poinformowanie o tym daje jasny sygnał, że wdrożyliśmy w życie czyjąś sugestię, doceniamy jego wiedzę i wdrażamy jego rady w życie. | – Jak ostatnio powiedziałaś, żebym skorzystała z tej aplikacji, to od razu ją ściągnęłam. Faktycznie jest super! Od razu pomyślałam, że przy najbliższej okazji ci podziękuję. Ta aplikacja ułatwia życie. Dziękuję, że mi ją poleciłaś. |
| **Dziękuj** | Dziękuj i informuj o tym, że czyjeś działanie pomogło ci. Moc rozbudowanego dziękuję jest większa niż samego słowa „dziękuję". | – Dziękuję, bardzo mi pomogłeś!<br>– Dziękuję za to, że mnie wsparłeś. Bez ciebie byłoby mi o wiele trudniej.<br>– Trochę w tym twojego wkładu, że aplikowałam na to nowe stanowisko. |
| **Chwal publicznie w towarzystwie innych osób** | Pokazujemy, że czyjaś postawa, wiedza, umiejętności są dla nas na tyle ważne i doceniane, że chcemy o nich informować otoczenie. | – Pani Ala jest świetnym handlowcem. Każdy klient jest zachwycony jej obsługą.<br>– Pan Arek jest świetnym mechanikiem. Naprawi każdą usterkę. |
| **Wspólnie wspominaj, wspólnie przeżywaj nostalgię** | Ta technika nazywa się „rewizytowaniem historii" i polega na wspólnym wspominaniu i rearanżowaniu dawnych przeżyć. Za jej pomocą utrwalamy i budujemy więzi. | – A pamiętasz, jak zdobyliśmy naszego setnego klienta? Przyszedł Krzysztof i powiedział…<br>– Zobaczcie, co znalazłem! Nasz puchar z 2005 roku. Pamiętacie, jak… |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Brzeziński, 2013

Co motywuje poszczególne pokolenia? Czy pokolenie 50+ wymaga innych działań? Spójrzmy na wyniki ogólnopolskiego badania przeprowadzonego wśród małych i średnich przedsiębiorstw

w ramach projektu STAY (rys. 6.1). Dla wszystkich pokoleń najważniejsze jest wysokie wynagrodzenie, niemniej jednak w przypadku pracowników 50+ ocena ta (choć najwyższa na tle pozostałych czynników – średnio 7,86 pkt. przy max 10 pkt.) jest niższa niż dla pokolenia Millenium i X. Dla pokolenia 50+ kolejne co do ważności są: lokalizacja (blisko miejsca zamieszkania), uznanie ze strony przełożonych i współpracowników, prestiż firmy, zakres odpowiedzialności. Na kolejnych pozycjach pracodawcy wymieniali typowe rozwiązania zarządzania wiekiem – dostosowanie stanowiska do predyspozycji pracownika i powierzenie roli mentora, coacha, trenera czy dodatkowe świadczenia medyczne, rekreacyjno-sportowe itp.




**Rys. 6.1.** Czynniki motywujące pracowników z różnych pokoleń w opinii pracodawców MŚP (średnia ocena w pkt.)

**Źródło:** wyniki badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

W przypadku pokolenia X obok wynagrodzenia podkreślano znaczenie uznania w miejscu pracy, szanse awansu, prestiż firmy,

dodatkowe wyposażenie i stawianie nowych wyzwań, zaś dla najmłodszych pracowników – dodatkowe wyposażenie, szanse awansu, uznanie, możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach, stawianie nowych wyzwań, prestiż firmy.

## 6.2. Międzygeneracyjny transfer wiedzy

Kolejnym istotnym elementem zarządzania wiekiem odwołującym się do potencjału (zasobów) dojrzałych pracowników jest międzypokoleniowy transfer wiedzy, a więc przekazywanie faktów, związków, spostrzeżeń przedstawicieli dwóch lub kilku pokoleń, w tym zwłaszcza między najstarszymi i najmłodszymi generacjami. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że współcześnie wiedza uznawana jest za najbardziej strategiczny zasób organizacji. Coraz więcej powstaje opracowań tematycznych oraz rozwiązań informatycznych, które mają wspomagać firmy w odpowiednim zarządzaniu *know-how* firmy oraz stymulowaniu procesu przepływu (transferu) wiedzy między poszczególnymi pracownikami czy zespołami. Transfer wiedzy można zdefiniować jako dowolne działanie komunikacyjne, w ramach którego następuje ujawnienie innym osobom czegoś, co dana jednostka wie (Winkler, 2011). Międzypokoleniowy transfer wiedzy zyskuje coraz bardziej na popularności, bowiem przedstawiciele poszczególnych generacji mają do zaoferowania niejednokrotnie odmienne doświadczenia oraz kompetencje, sposób postrzegania spraw i problemów. Te zróżnicowane podejścia złączone w jedną całość dają organizacji dostęp do unikatowej i szerokiej wiedzy, możliwość poznania różnych punktów widzenia, a co za tym idzie uzyskania dostępu do *know-how*, który pozwala lepiej rozumieć otaczającą rzeczywistość biznesową, szybciej reagować na zmiany oraz zna potrzeby i oczekiwania klientów. Pracownicy z młodego i średniego pokolenia mogą wiele nauczyć się od kadry 50+ pod warunkiem, że będzie ona potrafiła przekazać swoją wiedzę, doświadczenie i entuzjazm (Woszczyk, Wiktorowicz, 2016, s. 153). Podobnie starsi pracownicy mogą również wiele czerpać od młodszych kolegów. Pracownicy 50+ są bardzo często nośnikami unikatowej wiedzy i umiejętności, które są trudno dostępne lub niedostępne na lokalnym rynku pracy. Kompetencje kadry 50+ są cenione m.in. w obszarze stanowisk związanych

z wykształceniem zawodowym oraz średnim technicznym. Coraz częściej lokalny rynek pracy nie dysponuje pracownikami o przedstawionym profilu, co jest pokłosiem zmian w systemie szkolnictwa zapoczątkowanym w latach 90. ubiegłego wieku (likwidacja szkół o profilu zawodowym), odchodzeniem na emeryturę pracowników o pożądanych kwalifikacjach (tj. roczników z wyżu demograficznego lat 50.). Pracownicy 50+ są również cenieni za znajomość branży, w której pracują, umiejętność obsługi klienta, dokładność, lojalność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych itp. Co zatem sprzyja transferowi wiedzy między pracownikami?

## Co sprzyja, co utrudnia transfer wiedzy?

Na początek należy zaznaczyć, że pracowników nie zmusi się do dzielenia się wiedzą za pomocą odgórnych nakazów. Istotne jest stworzenie odpowiednich warunków, które z jednej strony będą ułatwiać, a z drugiej strony odpowiednio stymulować ten proces. W tabeli poniżej zaprezentowano główne czynniki utrudniające transfer wiedzy między pracownikami. Zapoznając się z nimi, warto zastanowić się nad tym, jak wygląda sytuacja w Twojej firmie/zespole.

**Tabela 6.3.** Czynniki utrudniające transfer wiedzy w firmach

| Czynniki utrudniające transfer wiedzy | Charakterystyka |
|---|---|
| **Duże obciążenie pracą** | Jeśli pracownicy mają wypełniony czas pracy na 100%, nie mają przestrzeni na przekazywanie własnych kompetencji i korzystanie z innych. |
| **Brak zaufania między członkami grupy** | Jeśli w grupie nie ma zaufania, pracownicy boją się otwarcie wyrażać swoje zdanie i wątpliwości, uważają, że każda sytuacja może być wykorzystana na ich niekorzyść, nie będą dzielić się ani przyjmować nowych kompetencji. |
| **Niezdrowa rywalizacja** | W niektórych firmach rywalizuje się o zasoby, uwagę szefa, premie, co powoduje, że pracownicy nie dzielą się wiedzą po to, aby inni popełniali błędy, wypadali gorzej w rankingach itp. |

| Czynniki utrudniające transfer wiedzy | Charakterystyka |
|---|---|
| **Konflikty między zespołami/działami/lokalizacjami** | Poszczególne zespoły postrzegają siebie jako wrogów, konkurencję o zasoby, wiedza traktowana jest jako oręż w walce o wpływy i przywileje. |
| **Konflikty wewnątrz zespołów** | Konflikty mogą wynikać z osobistych animozji, niechęci do osób różniących się itd. |
| **Rutyna** | W wielu zespołach istnieje poczucie, że nie ma sensu nic zmieniać. |
| **Zespół bardzo homogeniczny** | Zespół, który jest mało zróżnicowany pod względem doświadczenia, wieku, płci, ścieżki kariery itd., ma dużo mniej bodźców do wymiany wiedzy, kompetencji. Ich sposób dostrzegania problemów czy rozwiązań często staje się jednowymiarowy. |
| **Przekonanie, że wiedza daje władzę** | Część pracowników na podstawie własnych doświadczeń czy obserwacji dochodzi do wniosku, że podzielenie się swoimi kompetencjami skutkuje tym, że traci się: dostęp do ciekawych projektów, swój autorytet, prestiż, szacunek, poczucie, że jest się niezastąpionym. |
| **Lęk przed zwolnieniem** | Pracownicy obawiają się, że jeśli przekażą swoje kompetencje, unikatową wiedzę staną się zbędni, zostaną zwolnieni, zastąpieni kimś młodszym, tańszym itp. |
| **Brak dbania o dobro twórców wiedzy** | W niektórych firmach istnieje przyzwolenie na przypisywanie i przywłaszczanie rezultatów czyjejś pracy (nader często postępują w ten sposób przełożeni), co skutecznie zniechęca do dzielenia się swoim potencjałem, pomysłami itd. |
| **Brak pewności siebie, niski poziom własnej wartości** | Pracownicy mogą nie dzielić się swoimi kompetencjami, bo uważają, że są niewiele warte, boją się ośmieszenia. |
| **Niechęć do zwiększonego wysiłku i dodatkowych obowiązków służbowych** | W organizacjach, które postawiły na rozwój swoich pracowników i zostały stworzone dogodne warunki do transferu wiedzy, zazwyczaj zwiększają się oczekiwania wobec kadry. Pracownicy mogą zatem widzieć korzyści z niepodejmowania działań związanych z rozwijaniem kompetencji. Przekazywanie wiedzy czy też uczestniczenie w działaniach rozwojowych może być również traktowane jako dodatkowy (i zbędny) obowiązek, wykraczający poza zakres zadań. |

**Tab. 6.3.** (cd.)

| Czynniki utrudniające transfer wiedzy | Charakterystyka |
|---|---|
| **Brak kultury odwzajemniania przysług** | Przekazywanie wiedzy wiąże się z regułą wzajemności. Jeśli pracownik nie spodziewa się, że jego aktywność związana z podzieleniem się kompetencjami zostanie odwzajemniona, nie będzie jej podejmował (lub po krótkim czasie jej zaprzestanie). |
| **Nietolerancja dla błędów** | Nabywanie nowych kompetencji wiąże się z próbami jej zastosowania w praktyce i popełnianiem błędów. Jeśli w organizacji nie ma tolerancji na pomyłki i eksperymentowanie, załoga nie będzie korzystać z nowych umiejętności czy wiedzy. |

**Źródło:** Woszczyk, Wiktorowicz, 2016

Chęć pracowników do dzielenia się wiedzą rośnie, jeśli czują, że: nabywanie nowych kompetencji jest wspólnym, wartościowym zadaniem (stawianym na równi z innymi obowiązkami); ciekawość, eksperymentowanie, poszukiwanie nowych dróg postrzegane jest jako zaleta; istnieje akceptacja dla błędów i pomyłek; przyznanie się do niewiedzy nie jest odbierane jako słabość czy niekompetencja; każdy pomysł jest wartościowy; warto zadawać pytania i znać opinię innych osób na określony temat. Dużą rolę w budowaniu środowiska sprzyjającego transferowi wiedzy ma zatem postawa bezpośredniego przełożonego. Wśród zachowań stymulujących wymianę kompetencji można wymienić: otwartość na wiedzę i informację zwrotną od pracowników; samodoskonalenie; docenianie pracowników za indywidualną naukę oraz dzielenie się wiedzą; dzielenie się przez lidera swoimi kompetencjami; budowanie atmosfery bezpieczeństwa psychicznego i zaufania; organizowanie w taki sposób pracy, aby była przestrzeń do podejmowania działań rozwojowych; tworzenie zespołów w taki sposób, aby członkowie byli komplementarni pod względem doświadczenia i kompetencji (lub zapewnienie dostępu do stymulującego środowiska); komunikowanie korzyści z różnorodności (Woszczyk, Wiktorowicz, 2016).

# Zainspiruj się!

## Dobra praktyka: Miejsce pracy sprzyjające wymianie wiedzy

Dobre miejsce pracy stwarza warunki do uczenia się i myślenia. Można to osiągnąć przez stworzenie (Fazlagić, 2015):

- jednego lub kilku zacisznych zakątków, które dają możliwość wyciszenia się, zebrania myśli itd.;
- miejsca energetyzującego, które inspiruje, daje pozytywne skojarzenia (np. na ścianach mogą znaleźć się dowcipy, wiadomości z życia gwiazd, zdjęcia pracowników z dowcipnymi komentarzami) – wystrój miejsca powinien zmieniać się co kilkanaście miesięcy;
- miejsc do indywidualnej pracy;
- miejsc do pracy zespołowej.

### Planowanie transferu wiedzy

Planując działania związane z transferem wiedzy, warto udzielić odpowiedzi na kilka pytań:

- Komu i w jakim celu potrzebna jest wiedza?
- Kto uczestniczyć będzie w transferze wiedzy?
- Gdzie zlokalizowane jest idealne źródło dla pozyskania wiedzy?
- Jaki rodzaj wiedzy ma zostać transferowany?
- W jaki sposób wiedza powinna zostać transferowana?
- Jakie czynniki mogą wpłynąć na proces transferu wiedzy i w jakim stopniu?
- Jak można zwiększyć siłę wpływu czynników sprzyjających transferowi?
- Czego należy unikać?
- Co należy uczynić, by umożliwić spożytkowanie uzyskanej wiedzy?

Celem tych pytań jest analiza dotychczasowej sytuacji panującej w firmie, znalezienie obszarów, w których niezbędny jest transfer wiedzy oraz wybór najlepszych metod do tego transferu.

### Podstawowe metody transferu wiedzy angażujące pracowników 50+

#### Mentoring i intermentoring

Do jednej z podstawowych metod transferu wiedzy można zaliczyć mentoring. Mentoring można zdefiniować jako partnerską relację między mistrzem (mentorem – najczęściej pracownikiem 50+) a mentee (uczniem, podopiecznym, protegowanym – najczęściej osobą nowo zatrudnioną lub pracownikiem awansowanym, np. na stanowisko kierownicze). Mentoring jest zorientowany na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia, a opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie (Karwala, 2009). Odmianą mentoringu jest intermentoring, który polega na tym, że obie osoby uczestniczące w tej relacji uczą się od siebie.

## Zainspiruj się!

### Dobra praktyka: Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami

Interesujące rozwiązanie wypracowano w ramach projektu realizowanego przez Collegium Civitas (w ramach PO KL). W ramach projektu kierowanego do małych firm powstała Platforma Zarządzania Kompetencjami, dostępna na stronie WWW http://www.intermentoring.civitas.edu.pl. Platforma ta umożliwia m.in. zaplanowanie intermentoringu w firmie – po zarejestrowaniu się na platformie można wypełnić test pozwalający na ocenę kompetencji pracownika, któremu planuje się powierzyć rolę mentora albo intermentora. Pod uwagę brane są takie cechy jak: aktywne słuchanie, precyzyjne przekazywanie informacji, relacje ze współpracownikami, planowanie, motywowanie, ocenianie, udzielanie informacji zwrotnych,

dzielenie się wiedzą, gotowość do uczenia się i rozwój zawodowy, autorytet i charyzma. Druga część modułu z zakresu intermentoringu pozwala na rejestrację przebiegu tego procesu w przedsiębiorstwie. Podsumowaniem funkcjonowania platformy niech będzie opinia przedstawiciela jednej z wykorzystujących ją firm: „Informacje, które się pojawiły (po zastosowaniu narzędzia – przyp. aut.) spowodowały, że zaczęliśmy się zastanawiać nad zarządzaniem i wykorzystywaniem ludzi do wzajemnego uczenia się między sobą."

**Źródło:** http://www.intermentoring.civitas.edu.pl (data dostępu 25.01.2017)

W wielu zespołach mentoring przebiega w sposób nieformalny, doświadczony pracownik bierze pod opiekę mniej doświadczonego pracownika. Aby jednak zwiększyć korzyści z tej formy rozwojowej, warto podejść do niej w sposób uporządkowany i strategiczny. W tab. 6.4 zaprezentowano poszczególne etapy wdrażania mentoringu do organizacji oraz zadania składające się na każdy z procesów.

**Tabela 6.4.** Etapy wprowadzania mentoringu do organizacji

| Nazwa etapu | Elementy składowe |
|---|---|
| **Etap 1: Analiza strategiczna** | Zdefiniowanie celów, korzyści, które chce organizacja osiągnąć dzięki mentoringowi, wyliczenie zasobów materialnych, ludzkich i czasowych, zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy programu oraz pozyskanie zaangażowania kadry zarządzającej. Zarząd, kierownictwo muszą widzieć potrzebę mentoringu, wierzyć, że jest to dobry program dla ich firmy i szczerze się w niego zaangażować. Programy, które nie mają poparcia kadry zarządzającej, mają również nikłe szanse powodzenia. |
| **Etap 2: Ustalenie komunikacji** | Zaplanowanie sposobów oraz metod komunikacji mentoringu w firmie, tzn. wprowadzenie do organizacji wiedzy, czym jest mentoring, jakie są jego cele, jakie korzyści zyskuje organizacja i pozostali interesariusze firmy (np. kadra zarządzająca, pracownicy, mentorzy, mentees, klienci itd.), przedstawienie dobrych praktyk. |

**Tab. 6.4.** (cd.)

| Nazwa etapu | Elementy składowe |
|---|---|
| **Etap 3: Ustalenie osoby/ zespołu zarządzającego projektem** | Powołanie zespołu, określenie odpowiedzialności i kierownictwa. Podział zadań między uczestnikami zespołu wraz z terminem realizacji. Niekiedy mentoring wprowadzać będzie jedna osoba. |
| **Etap 4: Określenie metody i kryteriów selekcji uczestników (mentorów oraz mentee)** | Podjęcie decyzji, kto może wziąć udział w przedsięwzięciu. Konieczność połączenia w procesie mentoringu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, etycznej postawy, zaangażowania stawia przed mentorem wysoko poprzeczkę. Mentora oprócz doświadczenia i wiedzy powinna cechować komunikatywność i umiejętność budowania relacji. Ważne jest zainteresowanie samorozwojem i rozwojem innych, czerpanie satysfakcji z procesu przekazywania kompetencji. Istotna jest również wiedza na temat celów mentoringu, roli, jaką ma do odegrania mentor, sposobów prowadzenia samego procesu i sesji mentorskich. Na tym etapie powinniśmy zastanowić się, ile godzin będzie zajmować pełnienie funkcji mentora i jak pogodzić nowe obowiązki z dotychczasowymi. Istotne jest również przemyślenie, jak będzie przebiegać dobór par mentoringowych. Dobór par jest trudnym zadaniem, bo między mentorem a mentee powinna być „chemia" rozumiana jako chęć do wspólnej pracy, wzajemny szacunek, sympatia. Zazwyczaj stosuje się kilka metod selekcji par:<br>Wyboru dokonuje mentee na podstawie przedstawionej charakterystyki mentora (jego doświadczenia, pełnionych obowiązków, kompetencji, które chce przekazać, zainteresowań pozazawodowych);<br>Wyboru dokonuje osoba trzecia, która zna pracowników i ocenia ich pod względem podobieństwa osobowości i potrzeb mentee. Osobą dokonującą wyboru może być koordynator procesu przy wsparciu zwierzchników pracowników;<br>Dobór par następuje przez wykorzystanie naturalnych więzi pojawiających się w organizacji, czyli wykorzystujemy obserwacje zwierzchników, którzy potrafią wskazać pracowników pracujących w „naturalnym" układzie mentoringowym. |

| Nazwa etapu | Elementy składowe |
|---|---|
| **Etap 5: Selekcja mentorów do programu oraz przygotowanie pracowników do pełnienia roli mentorów** | W procesie przygotowania przyszłych mentorów ważne jest ćwiczenie umiejętności praktycznych – szczególny nacisk powinien być położony na prowadzenie sesji, umiejętność przekazywania swojego doświadczenia, podążania za mentorowanym. |
| **Etap 6: Wybór mentees do programu, dobór par mentoringowych, prowadzenie sesji** | Sesje powinny odbywać się według struktury, tzn. powitanie mentee, rozmowa na temat tego, co się wydarzyło pomiędzy sesjami, określenie celu sesji i sposobu weryfikacji osiągnięcia celu, realizacja sesji, podsumowanie sesji (wskazanie elementów trudnych, satysfakcjonujących), weryfikacja celu, wskazanie kwestii do pracy własnej w okresie pomiędzy sesjami, wybór tematu/celu i terminu kolejnej sesji. Warto, aby z każdej sesji sporządzono krótką notatkę, do której wgląd mają osoby zaangażowane w proces. |
| **Etap 7: Monitorowanie przebiegu programu** | Istotna jest tutaj uważność na ewentualne sytuacje problemowe, zapewnienie przestrzeni czasowej na wypełnianie zadań związanych z mentoringiem, integrowanie osób biorących udział w przedsięwzięciu. |
| **Etap 8: Zakończenie programu** | Weryfikacja osiągniętych korzyści dla uczestników i dla organizacji, spotkanie podsumowujące (na którym są wszyscy interesariusze projektu), komunikacja efektów projektu całej firmie. Tutaj również podejmowana jest decyzja o kontynuacji lub zaprzestaniu prowadzenia mentoringu. |

**Źródło:** Woszczyk, 2017

# Zainspiruj się!

## Dobra praktyka: Program Współpracy Międzypokoleniowej (szpital, Kanada)

Służba zdrowia boryka się z poważnymi trudnościami ze starzeniem się zasobów ludzkich. Znaczna część pielęgniarek ma ponad 50 lat, wraz z ich przejściem na emeryturę poważnie rośnie ryzyko utraty wiedzy na temat stosowanych procedur. W jednym ze szpitali kanadyjskich 10 dojrzałym pracownikom pracującym na różnych oddziałach uelastyczniono godziny pracy w ten sposób, że w okresie od września do maja jeden dzień w tygodniu został „uwolniony" od standardowych zajęć, w tym czasie brali oni udział w sesjach, w trakcie których definiowali swoje „dziedzictwo zawodowe" – swoją wiedzę i umiejętności kluczowe z punktu widzenia swojej pracy w tym szpitalu, a także rozwijali umiejętności mentorskie. Nacisk położony został przy tym na umiejętności komunikacyjne – dojrzałych pracowników uczono zwłaszcza, w jaki sposób precyzyjnie definiować wymogi pracy i jak skutecznie dawać wskazówki młodszym pracownikom, bez ich krytykowania. Następnie dojrzały pracownik miał możliwość przekazania swojego „dziedzictwa" w wybranej przez siebie formule, np. mentoringu jeden-na-jeden i/lub udziału w spotkaniach grup narracyjnych (*storytelling*), w trakcie których mógł się dzielić swoją wiedzą nabytą w trakcie dotychczasowej kariery. Istotne w programie było to, że udział młodych (zwykle chodziło o świeżo rekrutowanych) pracowników w programie był woluntarystyczny i poświęcony czas nie był uznawany za godziny pracy. Mentoring jeden-na-jeden odbywał się w neutralnych miejscach (jak kawiarnia czy restauracja) co 2–3 tygodnie przez 1–2 godziny. Spotkania te były wykorzystywane głównie w celu omówienia bieżących problemów młodego pracownika (w perspektywie dotychczasowych doświadczeń mentora). Młody pracownik, przygotowując się do spotkania, notował swoje dobre i trudne sytuacje z ostatnich kliku tygodni i to one stanowiły punkt wyjścia w dyskusji. Koncentrowano się na tym, jak radzić sobie z rodziną pacjenta, jak podejść do trudnego pacjenta, jak współdziałać ze współpracownikami itp., a więc na kwestiach, których „nie da się nauczyć z książek". Rozmawiano również o wewnętrznym funkcjonowaniu tej placówki, co pozwalało młodemu pracownikowi lepiej poznać kulturę organizacyjną i łatwiej się wdrożyć w pracę.

**Źródło:** Harvey, 2012

Istotnym elementem całego procesu jest odpowiednie przygotowanie mentorów do pełnienia roli. Wiele firm pomija ten proces, uznając, że skoro pracownik ma duże doświadczenie zawodowe, dobry kontakt z otoczeniem, to bez problemu poprowadzi cały proces i sesje mentorskie. Praktyka pokazuje, że jest to zbyt optymistyczne podejście. Jak wcześniej zostało zasygnalizowane, lista wymagań wobec mentora jest długa. Wśród podstawowych wymienia się najczęściej: bogate doświadczenie zawodowe, samoświadomość, motywację do bycia mentorem, umiejętność nawiązywania relacji, komunikatywność, szacunek dla drugiego człowieka, samokształcenie, zainteresowanie rozwojem innych. Mentorzy powinni zostać przygotowani w zakresie zasad ustalania kontraktu (między mentorem a mentee), prowadzenia sesji mentorskich, udzielania informacji zwrotniej, definiowania celów. Niezmiernie ważne jest rozwijanie kompetencji słuchania i zadawania pytań. Na etapie przygotowywania pracowników do pełnienia roli mentorów istotne jest również wspólne wypracowanie zasad rozliczania roli mentora, sposobu dokumentowania sesji i jej rezultatów (przykładowy formularz/notatka z sesji mentorskiej został przedstawiony poniżej).

Na koniec rozważań o mentoringu warto również wspomnieć o najważniejszych korzyściach płynących z jego wprowadzenia dla poszczególnych interesariuszy. Do głównych korzyści z punktu widzenia firmy należą: zagospodarowanie wiedzy cichej, rozwój i promowanie unikalnej wiedzy organizacyjnej, przekazywanie dobrych praktyk, wzrost efektywności i wydajności, dostęp do alternatywnych ścieżek karier, wsparcie polityki szkoleniowej, zacieśnienie więzi między pracownikami (szczególnie między młodszym i najstarszym pokoleniem), lepszy obieg wiedzy i informacji poprzez większą chęć pracowników do codziennego dzielenia się wiedzą. Ponadto mentoring przyczynia się do zmniejszenia fluktuacji w firmie, skraca proces adaptacji pracowników do nowych ról/stanowisk, zwiększa efektywność i motywację kadry. Z kolei dla mentorów udział w przedsięwzięciu oznacza przede wszystkim oficjalne docenienie kompetencji i doświadczenia zawodowego, wzrost poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy i własnego dorobku, odświeżenie spojrzenia na wykonywaną pracę, dodatkową motywację do rozwoju, podwyższenie kompetencji społecznych (w tym umiejętności

słuchania, empatii, zadawania pytań, udzielania informacji zwrotnej). Dla mentee mentoring wiąże się z szybszym przyswajaniem i rozwijaniem kompetencji, stworzeniem przestrzeni do eksperymentowania i dzielenia się swoimi wątpliwościami, umiejętnością formułowania celów i ich realizacji.

Notatka z sesji mentoringowej

Imię i Nazwisko mentora: .....

Imię i Nazwisko mentee: .....

Data odbycia się sesji: .....

Numer sesji: .....

Cele sesji: .....

Główne tematy/zagadnienia poruszane podczas sesji:

.....

.....

Rezultat sesji:

.....

.....

Elementy do wdrożenia w pracy własnej:

.....

.....

Sposób wdrożenia celów osiągniętych na sesji:

.....

.....

Planowane cele/zagadnienia na kolejną sesję:

.....

.....

Data następnej sesji: .....

Podpis mentora ..... Podpis mentee

# Zainspiruj się!

**Warto planować i działać strategicznie, żeby nie popełniać tych samych błędów.**

Jedna z dużych firm zainwestowała w program rozwoju mentorów. Do programu zostały zakwalifikowane osoby z unikalnymi dla organizacji kompetencjami, które trudno pozyskać z rynku. Przyszli mentorzy przeszli trzymiesięczne szkolenie z rozwoju kompetencji mentorskich, obejmujące m.in. wyznaczanie celów, prowadzenie sesji, budowanie relacji z mentee. Szkolenie kończyło się egzaminem i wymagało od uczestników dużych nakładów pracy związanych z wykonywaniem zadań pomiędzy szkoleniami, zapoznawaniem się z materiałami dodatkowymi itd. Ponadto program szkolenia obejmował działania sprzyjające powstaniu społeczności praktyków mentorów – uczestnicy zostali nauczeni, w jaki sposób korzystać z takich narzędzi jak *action learning*. Jeszcze podczas programu zakontraktowali się, że będą spotykać się ze sobą minimum raz na trzy miesiące i omawiać doświadczenia, sukcesy, sytuacje trudne podczas prowadzenia sesji itd. Po skończeniu cyklu szkoleniowego cała grupa – 12 osób – potwierdziła chęć pełnienia funkcji mentora. Pracownicy z działu HR, którzy odpowiadali za organizację całego programu, mieli przygotowane przez firmę szkoleniową propozycje materiałów promujących mentoring oraz opisy sylwetek mentorów (zawierające doświadczenie zawodowe, opis kompetencji, którymi dysponują, wraz z przykładami tematów sesji, charakterystykę zainteresowań zawodowych i pozazawodowych). Do ich zadań należało finalne ustalenie z przełożonymi i mentorami liczby godzin, które miesięcznie przeznaczają na pełnienie nowych obowiązków i zasad rozliczania się z nich, komunikacja programu do wszystkich pracowników, tzn. celów mentoringu, oczekiwanych efektów, zasad zgłaszania się do projektu, doboru par mentorskich itd. Pierwsze spotkanie podsumowujące efekty miało odbyć się po trzech miesiącach, w których mieli wziąć udział mentorzy, specjaliści HR, trenerzy przygotowujący mentorów. Spotkania nie udało się zorganizować w planowanym terminie. Część mentorów i pracowników HR miała pilniejsze sprawy. Spotkanie odbyło się po sześciu miesiącach i wzięła w nim udział połowa

mentorów. Podczas sesji okazało się, że w organizacji przeprowadzono tylko część zaplanowanej komunikacji (informacja trafiła do wybranych grup pracowników), nie zamknięto spraw związanych z organizacją pracy mentorów, nie wszystkie sylwetki mentorów zostały zaprezentowane załodze, sesje mentorskie prowadziło 6 mentorów. Zaplanowano działania zaradcze, kolejne spotkanie miało odbyć się po miesiącu, ale nie odbyło się. W tej chwili minął rok od wystartowania projektu. Działania mentorskie prowadzi 3 mentorów, deficyty kompetencyjne w obszarach ważnych dla organizacji pozostały niemal bez zmian. Całkowity koszt związany z realizacją programu wyniósł około 120 000,00 zł (na kwotę składają się m.in. koszty zakupu usługi szkoleniowej; organizacja szkoleń – catering, noclegi dla części pracowników, podróże; oddelegowania mentorów; praca działu HR).

**Źródło:** Woszczyk, 2016

### Sukcesja stanowisk

Jak już wcześniej zaznaczono, coraz więcej firm stoi przed dylematem, w jaki sposób zadbać o unikatowe kompetencje kadry będącej w wieku okołoemerytalnym i zabezpieczyć się przed utratą *know-how* w momencie odejścia pracowników na emeryturę. Pomocna w tym zakresie może być sukcesja stanowisk, której celem jest przygotowanie następców zdolnych do zastąpienia odchodzącej kadry. Podobnie jak w mentoringu, kluczowym elementem sukcesji jest przeprowadzenie analizy strategicznej, w której nacisk kładzie się na obecne i przyszłe cele firmy oraz weryfikuje się kompetencje niezbędne do ich realizacji. Pozwoli to na przygotowanie listy stanowisk kluczowych oraz zidentyfikowanie pracowników, którzy posiadają poszukiwane i odpowiednio wysokie kompetencje. Istotne jest przygotowanie sukcesorów do przekazywania wiedzy i doświadczenia. Kolejnym krokiem jest wybranie potencjalnych następców, ocena ich potencjału oraz wskazanie luk między obecnym a pożądanym (docelowym) poziomem wiedzy i umiejętności. Następnie wybierane są najbardziej adekwatne metody ich rozwoju oraz określany czas potrzebny do ich nabycia.

### Inne metody transferu wiedzy

Mentoring i sukcesja są działaniami, które wymagają podejścia strategicznego i najczęściej wiążą się z zaangażowaniem wielu osób. Istnieją jednak rozwiązania na mniejszą skalę, które mogą wpierać transfer wiedzy między pracownikiem odchodzącym na emeryturę a pozostałymi członkami. Wśród nich wymienić można:

- prowadzenie szkoleń wewnętrznych przez pracowników 50+;
- coaching prowadzony przez osoby dojrzałe i/lub dla osób dojrzałych;
- angażowanie kadry do prowadzenia zajęć z uczniami szkół zawodowych (przygotowanie następców) w systemie kształcenia dualnego (zajęcia odbywają się w szkole oraz na stanowiskach u pracodawcy);
- sporządzanie przez pracowników baz wiedzy, dokumentacji z realizowanych zadań wraz z komentarzami, uwagami.

#### Co mówią sami pracodawcy MŚP?

Mentoring i intermentoring kojarzy się głównie z dużymi przedsiębiorstwami. Niemniej jednak również w MŚP jest dla niego miejsce, choć zwykle nie przybiera formalnych form. Dotyczy procesów zachodzących w firmie, ale też sieci kontaktów.

(…) *zazwyczaj chętnie ci nowi młodzi ludzie przychodzą w początkowym okresie pracować z tymi starszymi osobami. Żeby ich wprowadzić, aniżeli z tymi młodymi*

(…) *Starsi przekazują swoją wiedzę, bardziej z doświadczenia, nawet i z bycia z ludźmi, bo to też trzeba umieć.*

(…) *kontakty, które sobie wypracował wśród klientów są przekazywane innym, młodszym pracownikom, którzy zajmują się obsługą tychże klientów*

(…) *młodsze osoby wiekiem wprowadzały te starsze wiekiem, ale młodsze doświadczeniem. I tam nie było jakiegoś napięcia. Nie przypominam sobie.*

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

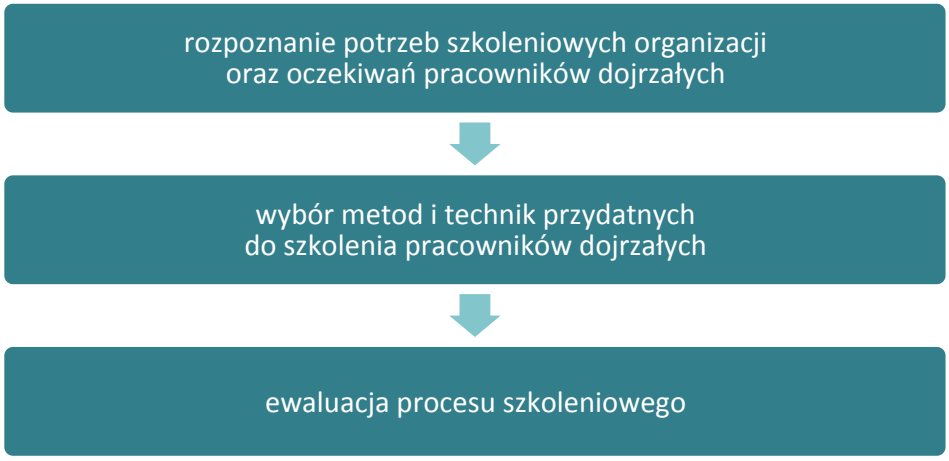
W silnym związku z opisywanymi powyżej procesami pozostaje szkolenie pracowników dojrzałych.

## 6.3. Szkolenie dojrzałych pracowników

Procesu szkoleń, niezależnie czy odbywają się one w małej czy dużej organizacji, nie da się przecenić. Dla wszystkich pracowników udział w szkoleniach jest okazją do zdobywania nowych kompetencji i aktualizowania wiedzy oraz bywa podstawą do zmiany postaw czy nastawienia. Szkolenia są także motywujące dla pracowników. Co więcej, pracodawcy dzięki inwestowaniu w szkolenia swojej załogi sygnalizują, że rozwój pracowników jest dla nich ważny, widzą konieczność budowania kapitału ludzkiego i znają jego olbrzymią rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i realizacji strategicznych zamierzeń, co przyczynia się do budowania zaangażowania pracowników.

Równocześnie trzeba podkreślić, że szkolenia ewoluują. Odchodzi się od przekazywania odgórnych wskazówek, instrukcji w sali lekcyjnej, w stronę podejścia opartego na wsparciu i wyzwaniach, zachęcającego pracownika do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów (Sloman, 2014, s. 81). Jest to szczególnie istotne w przypadku dojrzałych pracowników (o czym nieco więcej w dalszej części publikacji).

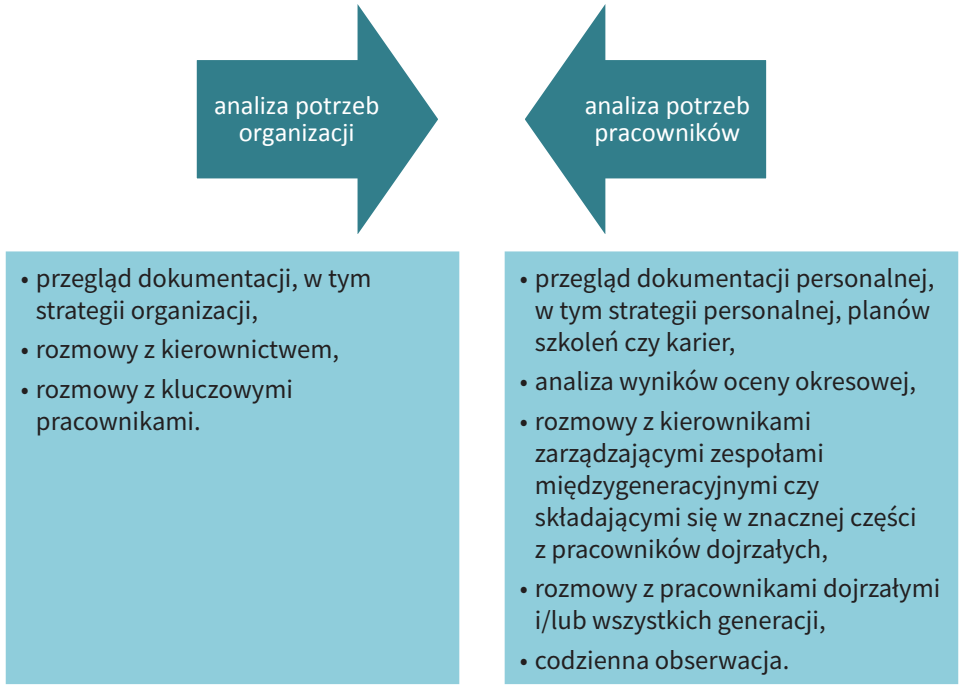
Proces szkoleń jest zaplanowanym pasmem działań (rys. 6.2).




**Rys. 6.2.** Proces szkoleń pracowników 50+

**Źródło:** opracowanie własne

Szkolenie właściwe poprzedzać powinna analiza potrzeb szkoleniowych organizacji i rozpoznanie potrzeb, oczekiwań i planów rozwojowych pracowników.




**Rys. 6.3.** Oczekiwane działania MŚP poprzedzające szkolenia

**Źródło:** opracowanie własne

Na tej podstawie następuje właściwy dobór metod i technik szkoleniowych z uwzględnieniem możliwości ich zastosowania w przypadku dojrzałych pracowników (tabela 6.5).

**Tabela 6.5.** Charakterystyka metod i technik szkoleniowych w kontekście wykorzystania do szkolenia pracowników dojrzałych

| Nazwa metody/ techniki | Istota metody/techniki szkoleniowej | Zalety metody/techniki szkoleniowej | Wady metody/techniki szkoleniowej | Zastosowanie metody/techniki do szkolenia pracowników w starszym wieku |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Duże możliwości zastosowania metody/techniki** | | | | |
| Coaching | Metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności i realizowaniu zadań pod okiem trenera (coacha) będącego bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (*on the job training*) | • Duża wartość wykonywania prawdziwych zadań<br>• Nauka w miejscu pracy | • Ma zastosowanie przede wszystkim do zadań manualnych, powtarzalnych<br>• Czasochłonna i kosztowna, może wymagać nawet dodatkowego przeszkolenia dydaktycznego coacha | • DUŻE<br>Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, rośnie motywacja uczestników szkoleń; większa zachęta do zdobywania nowej wiedzy |
| Zarządzanie projektami | Służy poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników; w ramach projektu kierujący nim nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich | • Wszechstronne umiejętności rozwiązywania złożonych problemów | • Ryzyko popełnienia błędów i pomyłek w realizacji rzeczywistych przedsięwzięć | • DUŻE<br>Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, rośnie motywacja uczestników szkoleń; skupienie na przechowywaniu wiedzy jawnej |
| Mentoring | Nauka odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna) będącego przełożonym, liderem grupy lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem; pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy też wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju | • Dotyczy długookresowego rozwoju pracownika | • Trudności może nastręczać pozyskanie właściwej osoby, z wysokimi kompetencjami zawodowymi i dużą motywacją do pomocy innym | • DUŻE<br>Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, efektywne wykorzystanie kompetencji; odnawianie wiedzy |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Testy | Forma sprawdzenia wiedzy uczestnika za pomocą kwestionariusza (testy opisowe, testy z dopasowywaniem odpowiedzi, testy wielokrotnego wyboru, testy binarne) | • Zebrany materiał pozwala na ocenę wiedzy lub jej przyrost (pretest – posttest)<br>• Wiarygodna informacja<br>• Możliwość porównania wyników | • Brak uprawnień i/lub wystarczającej wiedzy trenera dotyczącej interpretacji wyników testu (np. psychologicznego)<br>• Wadliwie skonstruowane testy, z pominięciem zasad metodologicznych | • DUŻE<br>Umożliwia sprawdzian wiedzy, kwantyfikowanie i obiektywizowanie posiadanej wiedzy |
| Prezentacja (wykład, miniwykład, odczyt, prelekcja) | Służy zapoznaniu uczestników szkolenia z materiałem teoretycznym; metoda szkolenia grupowego, przekazywanie treści | • Doskonale nadaje się do wprowadzenia do zagadnienia, wstępnego przedstawienia materiału<br>• Użyteczny w trakcie powtórek i podsumowywania<br>• Umożliwia korzystanie z technik wizualnych, np. prezentacji PowerPoint, animacji komputerowych | • Pasywne uczestnictwo<br>• Słabe przyswajanie wiedzy | • DUŻE<br>Umożliwia przyswojenie nawet większych partii wiedzy teoretycznej, w przypadku posiadania notatek lub wydruków dopuszczalne jest powtórzenie we własnym tempie pracy |
| Dyskusja kierowana (dyskusja problemowa, dyskusja grupowa, pogadanka) | Metoda pozwalająca uczestnikom dzielić się poglądami, poznać opinie i dzielić się informacjami. Może być prowadzona ze wszystkimi uczestnikami, w mniejszych grupach lub w parach | • Aktywne uczestnictwo<br>• Aktywizacja wszystkich członków grupy<br>• Motywacyjne dzielenie się własnymi doświadczeniami | • Trudności ze zmieszczeniem się w przewidzianym czasie<br>• Możliwość włączenia się w dyskusję dotyczącą wątków pobocznych<br>• Trudności z prowadzeniem w dużych grupach | • DUŻE<br>Umożliwia dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy między pracownikami; rozwiązywanie problemów |

**Tab. 6.5.** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Analizy studiów przypadku (*case studies*) | Metoda aktywnego uczenia się poprzez analizowanie sytuacji problemowej jakiegoś podmiotu. Szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie pozwalają uczestnikom na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, ocenę itp. | • Możliwość gruntownej i pogłębionej analizy zjawisk<br>• Uaktywnienie odbiorców<br>• Możliwość wymiany poglądów i dyskusji | • Utrudniona dyskusja i wyciąganie wniosków w przypadku niedostosowania opisu do doświadczenia zawodowego, systemów wartości i przyzwyczajeń uczestników | • DUŻE<br>Umożliwia dzielenie się doświadczeniami, odnawianie wiedzy, praktyczne zastosowanie wiedzy zawodowej i życiowej oraz wykorzystanie wiedzy jawnej |
| Rotacja | Metoda zakładająca systematyczne przenoszenie pracowników na inne stanowiska; pozwala poszerzyć kwalifikacje, podnosi motywację, niwelując monotonię i monotypię czy awansując poziomo | • Wzrost elastyczności pracowników<br>• Większa integracja wewnątrz firmy | • Stres związany ze zmianą<br>• Popełnianie błędów na nowym stanowisku<br>• Niedostateczna specjalizacja | • DUŻE<br>Umożliwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniami z osobami zatrudnionymi na innych stanowiskach, w związku z pełnieniem innych ról zawodowych |
| Modelowanie humorem, żartem i satyrą | Metoda polega na tworzeniu w trakcie treningu atmosfery zaufania, otwartości, synchronii i współpracy dzięki zastosowaniu żartobliwej komunikacji, dowcipów, humorystycznych scen, żartów rysunkowych | • Nauka staje się pozytywnym doświadczeniem<br>• Wzbudzanie inspiracji, energii grupy<br>• Przyjemniejszy sposób porozumiewania się<br>• Pobudza się kreatywność grupy | • Możliwość urażenia kogoś, zastosowania niewłaściwie dobranych żartów<br>• Problemy z utrzymaniem uwagi grupy<br>• Problemy z przywołaniem grupy do porządku po zakończonej przerwie<br>• Unikanie tematów „trudnych", kontrowersyjnych: rasa i narodowość, religia, obsceniczność, partie polityczne | • DUŻE<br>Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji, zaprezentowanie poczucia humoru i dystansu wobec wielu sfer życia zawodowego i prywatnego |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Eksperyment i improwizacja – techniki teatru | Sceny, piosenki, sztuka tworzone są „na miejscu", bez scenariusza ani planowania, na oczach publiczności. Dzięki temu następuje rozwijanie umiejętności szkoleniowców i uczestników szkolenia: komunikacji, zdolności twórczych, generowania pomysłów | • Poprawia się jakość nauczania<br>• Tworzenie kultury współpracy i pracy zespołowej, zaufania, adaptacji i asertywności<br>• Autonomiczne uczenie się | • Spontaniczność może przerodzić się w mierny efekt finalny<br>• Odejście od celu szkolenia | • DUŻE<br>Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji społecznych, które u dojrzałych pracowników są bardzo rozwinięte |
| Odgrywanie ról | Uczestnicy szkolenia odgrywają role na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza | • Uzyskanie pozoru realności<br>• Umożliwienie analizy zachowań uczestników scenek | • Zbyt małe sprecyzowanie roli może spowodować odejście od pierwotnych zamierzeń<br>• Scenariusz może okazać się zbyt trudny dla uczestników | • DUŻE<br>Umożliwia transfer wiedzy; odnawianie wiedzy |
| Burza mózgów | Umożliwia dojście do niekonwencjonalnego, kreatywnego rozwiązania dzięki generowaniu przez uczestników jak największej liczby pomysłów, bez wartościowania i oceny przedkładanych rozwiązań | • Zakładana „strategia nadmiaru" – ilość rodzi jakość – może doprowadzić do znalezienia poszukiwanego rozwiązania<br>• Większe zaangażowanie i lojalność własnych pracowników | • Zbyt długie sesje mogą obniżać liczbę generowanych pomysłów<br>• Wysoki koszt metody, gdy uczestniczą eksperci | • DUŻE<br>Umożliwia czerpanie z doświadczenia i konfrontację z poglądami innych osób |
| Zadanie przedszkoleniowe (*preworks*) | Zadanie przeznaczone do wykonania przed szkoleniem, do efektów którego trener odwołuje się w trakcie szkolenia. Wprowadza uczestników w tematykę zanim przyjadą na szkolenie | • Odpowiednio nastawia pracowników do zajęć<br>• Istnieje możliwość poszerzenia wiedzy z dodatkowych źródeł przed szkoleniem<br>• Następuje zaangażowanie uczestników w tematykę szkolenia | • Niektórzy uczestnicy nie zechcą wykonać pracy<br>• Demotywacja dla pozostałej części grupy<br>• Pogłębienie zróżnicowania poziomu wiedzy | • DUŻE<br>Umożliwia zweryfikowanie wiedzy oraz zweryfikowanie treści i metod szkoleń do posiadanej przez uczestników wiedzy |

**Tab. 6.5.** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Shadowing* | „Bycie cieniem". Stałe podążanie za wybraną osobą, stałe towarzyszenie jej, obserwowanie, czym się zajmuje | • Dostęp do wiedzy jawnej i utajonej<br>• Naturalne sytuacje związane z pełnieniem roli | • Nieprawidłowy dobór osoby do obserwacji<br>• Zbyt małe lub zbyt wysokie kompetencje obserwatora | • DUŻE<br>Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji poprzez obserwację uczestniczącą; bazowanie na wiedzy utajonej |
| **UMIARKOWANE MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA METODY/TECHNIKI** | | | | |
| *Outdoor* (szkolenia w terenie) | Polega na prowadzeniu szkolenia w plenerze, na otwartej przestrzeni, z zastosowaniem niebezpiecznych warunków, uprawiania trudnych sportów | • Duża integracja i zaangażowanie uczestników<br>• Element odmienności, przygody, sprawdzenia się w ekstremalnych warunkach | • Wykorzystanie do ograniczonej tematyki<br>• Zadania niezwiązane z wykonywaną pracą<br>• Wysoki koszt szkolenia w przeliczeniu na jednego uczestnika | • UMIARKOWANE<br>Może pojawić się problem dotyczący zdrowia lub kondycji fizycznej w trakcie wykonywania niektórych zadań |
| Symulacja | Metoda polegająca na poddawaniu uczestników próbie wykonywania zadań lub prac bardzo zbliżonych do rzeczywistych | • Minimalizowanie kosztów popełnionych błędów i pomyłek<br>• Możliwość analizy bieżących i korekty przyszłych zachowań | • Niedostosowanie zjawisk symulowanych do występujących w „typowych" firmach<br>• Stosunkowo wysoki koszt związany z koniecznością korzystania ze specjalistycznego sprzętu | • UMIARKOWANE<br>Może pojawić się problem w trakcie symulacji wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej lub długotrwałych zadań np. w pozycji wymuszonej |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Pokaz (demonstracja) | Jedna z najprostszych metod nauczania, bazująca na demonstrowaniu i omawianiu poszczególnych faz wykonywania zadania | • Prowadzona indywidualnie dostosowuje tempo do oczekiwań uczestnika<br>• Stosunkowo szybko osoba szkolona może sama wykonywać pracę | • Doświadczenie pracownika związane z wykonywaniem konkretnych zadań nie musi iść w parze z umiejętnościami dydaktycznymi, komunikacyjnymi itp. | • UMIARKOWANE<br>• Może pojawić się problem w trakcie symulacji wymagających wykonywania zadań wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej |
| E-learning | Sposób uczenia się, w którym komunikacja między uczącym się a nauczycielem zachodzi dzięki technologii komputerowej. Jest to technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: Internet, satelitę, telewizję kablową, kasety video, CD-ROM-y, iPady) do przekazywania wiedzy na odległość. Obecnie zaawansowane technologicznie platformy umożliwiają pracę w trybie synchronicznym i asynchronicznym | • Możliwość nauki w wybranym czasie i miejscu, dopasowanie tempa nauki do własnych możliwości<br>• Oszczędność związana z pominięciem określonych wydatków (honorarium, sala, dojazd i akomodacja uczestników) oraz z możliwością wielokrotnego użycia opracowania | • Brak kontaktu z trenerem, wymiany informacji, możliwości zadawania pytań<br>• Bariera mentalna niektórych pracowników<br>• Konieczność wyposażenia pracowników we właściwy sprzęt | • UMIARKOWANE<br>• Może pojawić się problem dotyczący korzystania z systemu w sytuacji braku lub małych umiejętności ICT oraz oporu wobec nowych metod. Systemowe podejście do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Kołodziejczyk-Olczak, Feliniak, 2002; Tamblyn, 2009, s. 30–222; Koppett, 2003, s. 24–110; Kołodziejczyk-Olczak, 2010; Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 80–85 i 250; Woźniak, 2008, s. 32–152; Fortuna, 2010, s. 10–13; Kostera, 2003, s. 111

Ten bogaty wachlarz metod i technik szkoleniowych pokazuje, że tylko nieliczne z nich w umiarkowanym stopniu mogą być wykorzystane w procesie szkoleń osób dojrzałych – głównie ze względu na potencjalne trudności kondycyjne, konieczność przyjmowania wymuszonej postawy czy zwiększony wysiłek fizyczny (symulacja i demonstracja, a także szkolenie odbywające się w terenie). Z kolei ograniczeniem szkoleń opartych na e-learningu mogą być zbyt niskie kompetencje cyfrowe.

**Cały arsenał metod aktywnych i pasywnych, szkoleń realizowanych w miejscu pracy i poza nim, znajduje zastosowanie u osób dojrzałych w wysokim stopniu, oferując korzyści zarówno starszym pracownikom, jak i innym generacjom.**

Szkolenia nie są tanie. Prawidłowość ta dotyczy w szczególności szkoleń specjalistycznych. Szkolenia wiążą się też z określonym wysiłkiem organizacyjnym. Dlatego warto zadbać o osiąganie zwrotu z tej inwestycji. Ale skąd pracodawca ma wiedzieć, że wydana na szkolenia przysłowiowa złotówka przynosi mu zysk? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Do szacowania efektów działań szkoleniowych użyteczna jest metoda oparta na dość znanym modelu Kirkpatricka (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2010). Według niej mogą wystąpić cztery etapy oceny szkolenia:

- Poziom 1 – reakcji – na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na nie i jak można dopasować treści szkolenia do ich potrzeb;
- Poziom 2 – uczenia się – jaką wiedzę zdobyli uczestnicy, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności i w jakim zakresie zmieniły się ich postawy;
- Poziom 3 – aplikacji do środowiska pracy (zachowań) – na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy;
- Poziom 4 – efektów – jest to ostatni etap oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są biznesowe rezultaty działań szkoleniowych (tab. 6.6).

**Tabela 6.6.** Techniki oceny szkoleń dojrzałych pracowników

| Poziom oceny szkolenia | Techniki zbierania informacji | Specyfika zbierania informacji w kontekście kompetencji starszych pracowników |
|---|---|---|
| Poziom reakcji | • Ankieta<br>• Wywiad | • Edycja kwestionariusza ankiety uwzględniająca słabszy wzrok<br>• Wystarczająca ilość czasu na wypełnienie ankiety<br>• Zapewnienie bezpiecznej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu |
| **Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: ankieta ewaluacyjna** | | |
| Poziom wiedzy | • Testy wiedzy<br>• Obserwacja pracownika podczas pracy<br>• Wywiad pogłębiony z uczestnikiem szkolenia | • Odpowiednia edycja testów wiedzy, testy wystandaryzowane z uwzględnieniem starszych osób<br>• Współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządzania wiekiem; wyeliminowanie uprzedzeń i stereotypów |
| **Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: testy wiedzy** | | |
| Poziom zachowań | • Sondaż wśród pracowników w różnym wieku<br>• Ośrodki oceny<br>• Ocena pracownicza<br>• Kwestionariusz postaw<br>• Obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadań<br>• Samoocena uczestnika | • Opinie na temat międzypokoleniowego transferu wiedzy<br>• Branie pod uwagę możliwości fizycznych w trakcie symulacji i gier zespołowych<br>• Dobór składowych ośrodka oceny z uwzględnieniem osób dojrzałych |
| **Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: analiza wyników oceny pracowniczej** | | |
| Poziom rezultatów | • Mierniki ilościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji<br>• Mierniki jakościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji | • Mierniki w odniesieniu do wszystkich pracowników i ich uśrednienie dla poszczególnych kategorii wiekowych |
| **Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: wybór kilku mierników** | | |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Kołodziejczyk-Olczak, 2014

Bogactwo technik ewaluacji szkoleń nie oznacza, iż nie stosując ich wszystkich, przedsiębiorca powinien wpaść w kompleksy. Wręcz przeciwnie! Dobrze jest wiedzieć, jak robią to inni i wybierać te rozwiązania, które są możliwe ze względu na budżet i inne zasoby.

Realizując szkolenia w zgodzie z filozofią zarządzania wiekiem, warto wziąć pod uwagę znaczenie takich działań czy warunków jak:

- promocja podejmowania przez pracowników samoodpowiedzialności za własny rozwój;
- dobór metod sprzyjających wymianie wiedzy, np. coaching, mentoring, warsztaty, ale z uwzględnieniem konieczności zapewnienia uczestnikom poczucia bezpieczeństwa. W atmosferze bezpiecznego zatrudnienia można wyeliminować strach przed przekazywaniem wiedzy;
- włączenie pracowników dojrzałych w proces rozwoju dzięki temu, że mogą pełnić rolę trenerów wewnętrznych, mogą certyfikować swoje kompetencje np. w trakcie różnorodnych projektów UE;
- umożliwienie pełnienia nowych ról zawodowych przez pracowników dojrzałych: mediatorów, mężów zaufania, doradców etycznych;
- możliwość wykorzystania w pełni potencjału dojrzałych pracowników;
- inwestycja w rozwój dojrzałych pracowników musi być ekonomicznie uzasadniona i za taką uważana przez kadrę kierowniczą oraz pracowników z innych grup wiekowych;
- szkolenia oferowane dojrzałym pracownikom będące zobowiązaniem ze strony organizacji mogą rodzić większą ich lojalność, opartą na zaangażowaniu normatywnym;
- możliwości odbywania szkoleń powinny być postrzegane jako integralna część planowania kariery na wszystkich etapach życia zawodowego pracownika.

## 6.4. Programy *Work-Life Balance* – rozwiązania wspierające kadrę 50+

W ostatnich latach (głównie za sprawą pracowników z młodego pokolenia wchodzącego na rynek pracy) w firmach rosnącą popularnością cieszy się tematyka związana z programami *work-life-balance* (WLB), czyli pozwalającymi zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. W kontekście zarządzania wiekiem i starzejących się zasobów pracy jest to obszar, który jest coraz mocniej akcentowany, bo przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom (o czym szerzej za chwilę). WLB można zdefiniować jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego, takimi jak: dom, rodzina, aktywność społeczna i hobby. Równowaga praca-życie osiągana jest wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego oraz kiedy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem pracy (Borkowska, 2003, s. 54). Programy WLB mają pomóc w łączeniu różnych ról społecznych w celu osiągnięcia satysfakcji zarówno w sferze zawodowej, jak i życia osobistego.

**Do głównych instrumentów pozwalających realizować programy WLB zalicza się najczęściej:**

- elastyczne formy organizacji pracy i czasu pracy, w tym w szczególności możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, elastyczne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, możliwość wykonywania pracy z domu (w tabeli poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych form);
- urlopy, dodatkowe dni wolne umożliwiające wywiązywanie się z obowiązków rodzinnych;
- możliwość zrobienia przerwy w karierze z przeznaczeniem na edukację, podróże, opiekę nad osobami zależnymi;
- zróżnicowane formy świadczeń, pomocy dla pracowników opiekujących się osobami zależnymi (np. dziećmi, wnukami, rodzicami);
- dbanie o warunki wykonywania pracy oraz jakość środowiska pracy (np. dbałość o atmosferę, ergonomiczne warunki pracy);
- szkolenia rozwijające m.in. kompetencje z zarządzania sobą w czasie, ustalania priorytetów;

**Tabela 6.7.** Charakterystyka elastycznych form organizacji pracy i czasu pracy

| Nazwa formy | Charakterystyka | Korzyści dla pracownika | Korzyści dla pracodawcy |
|---|---|---|---|
| **Praca na niepełny etat** | Praca w wymiarze mniejszym niż 40 godzin | Daje możliwość zatrudnienia, w przypadku gdy praca w pełnym wymiarze nie jest możliwa | Możliwość skorzystania z doświadczenia specjalistów/ekspertów, którzy nie mogą poświęcić na pracę 40 godzin tygodniowo |
| **Dzielenie stanowiska pracy (*job sharing*)** | Polega na zatrudnieniu dwóch osób na to samo stanowisko – wraz z pracodawcą ustalają, w jakich dniach i godzinach będą wypełniać swoje obowiązki | Daje możliwość zatrudnienia, w przypadku gdy praca w pełnym wymiarze nie jest możliwa | Dostęp do większej liczby pracowników, zabezpieczenie się przed ewentualną absencją (w razie potrzeby można czasowo zwiększyć liczbę godzin poświęcanych na pracę) |
| **Praca zdalna, telepraca** | Wiąże się z wykonywaniem zadań w domu | Oszczędność czasu związanego z dojazdem do miejsca pracy, duża możliwość dostosowania czasu pracy do własnego cyklu dnia i obowiązków domowych | Oszczędność kosztów związanych z wyposażeniem, obsługą i utrzymaniem stanowisk pracy, zwiększenie dostępności do pracowników, którzy mieszkają/funkcjonują w innym mieście/regionie/kraju |
| **Praca tymczasowa** | Polega na zatrudnieniu na określony okres – stosunek pracy oparty jest na trzech stronach: pracowniku, agencji tymczasowej, pracodawcy | Możliwość pracy w zróżnicowanym środowisku | Oszczędność czasu i kosztów związanych ze zobowiązaniami wynikającymi z Kodeksu Pracy |

| Nazwa formy | Charakterystyka | Korzyści dla pracownika | Korzyści dla pracodawcy |
|---|---|---|---|
| **Zmienne godziny rozpoczynania pracy** | Pracodawca wyznacza godziny, w których pracownicy muszą przebywać w firmie – np. 10–15 oraz wyznacza godziny, w których w zależności od potrzeb można rozpoczynać i kończyć pracę (np. 7–10, 15–18) | Możliwość wykonywania pracy w czasie dogodnym dla pracownika, elastyczność w ustalaniu grafiku, łatwość połączenia pracy z potrzebami prywatnymi | Pokazanie elastyczności organizacji, wzrost satysfakcji pracowników praktycznie bez żadnych kosztów |
| **System skróconego tygodnia pracy** | Wyznaczenie określonej liczby godzin w ciągu tygodnia roboczego, które mogą być rozkładane na mniejszą liczbę dni (np. wykonanie pracy w ciągu 4 dni przy zwiększonej liczbie godzin, ale przy zachowaniu odpowiednich przerw w pracy) | Możliwość zyskania dodatkowego dnia wolnego (4 dni pracujące, 3 dni wolne) bez korzystania z urlopu | Pokazanie elastyczności organizacji, wzrost satysfakcji pracowników praktycznie bez żadnych kosztów |

**Źródło:** Woszczyk, 2017, na podstawie: Stempień, 2013

- rozwiązania wspierające zainteresowania pracowników;
- działania nakierowane na zdrowie i kondycję pracowników (szerzej na ten temat w dalszej części opracowania).

# Zainspiruj się! Historia WLB

Idea WLB powstała w Stanach Zjednoczonych na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Zauważono wówczas, że pracownicy mimo spędzenia coraz większej liczby godzin na pracy zawodowej notują: mniejszą wydajność i poziom zaangażowania, brak entuzjazmu, zmniejszony poziom inwencji, większy opór na zmiany. Jednocześnie rosła liczba absencji chorobowych, obserwowano wzrost problemów osobistych pracowników (w tym kryzysów czy rozpadów związków). Niepokojące tendencje stały się źródłem zainteresowań kadry zarządzającej oraz naukowców. W tym czasie zaczęto zbierać dowody, że liczba godzin spędzonych w pracy nie jest równoznaczna z efektywnością. Wśród następstwa braku równowagi w obszarze praca-życie wymienia się najczęściej: malejącą liczbę urodzeń i odraczanie posiadania pierwszego dziecka, wzrost liczby rozwodów, rosnącą zapadalność na choroby serca, raka i choroby psychosomatyczne, niedostateczną opiekę nad osobami zależnymi, zwiększoną absencję i fluktuację w organizacjach, mniejszy poziom zaangażowania, większą liczbę pomyłek, gorszą jakość pracy, mniejszą produktywność i innowacyjność (Borkowska, 2003, s. 16). Obecnie rozwój programów WLB został również wymuszony przez pracowników, którzy coraz częściej przy wyborze miejsca pracy kierują się nie tylko wysokością wynagrodzenia, prestiżem firmy czy możliwościami awansu, ale również atmosferą panującą w organizacji, możliwościami godzenia pracy z życiem rodzinnym i pasjami. Analizy przeprowadzone przez Kelly Services pokazały, że dla 42% Polaków i 56% pracowników na świecie idea WLB stawiana jest wyżej niż zarobki czy awans. Polska według badań OECD pod względem łączenia życia zawodowego z prywatnym zajęła 24 miejsce (z wynikiem 6,1) na 38 przebadanych krajów. Najlepsze warunki łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym oferowały przedsiębiorstwa w Holandii (wynik 9,4), Danii (9,1), Francji (9,0), a najgorsze w Turcji (wynik 0,0), Meksyku (2,1) oraz Korei (5,0)[9]. Wskaźnik WLB został obliczony m.in. na podstawie liczby osób pracujących ponad 50 godzin tygodniowo oraz czasu poświęcanego na wypoczynek (spotkania z rodziną i znajomymi, hobby, korzystanie z komputera/telewizji) oraz spanie, jedzenie, etc. Dodatkowo dane zaprezentowane w raporcie *Workers Preferences and Workplace Ability* pokazują, że w Polsce istnieje duża dysproporcja pomiędzy oczekiwaniami pracowników wobec programów WLB, a tym, co mają do zaoferowania organizacje.

9 http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance, (dostęp 16.01.2017).

### Korzyści z wprowadzenia programów WLB

Do głównych argumentów do podjęcia przez organizacje działań na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym należy wymienić:

- pozytywny wpływ na wizerunek firmy – skuteczniejsze przyciąganie najlepszych kandydatów do firmy i budowanie wizerunku firmy przyjaznej pracownikom;
- spadek absencji pracowniczej (w niektórych firmach o 50%) i zmniejszenie płynności kadr zatrudnienia oraz ograniczenie kosztów naboru nowych pracowników;
- wzrost produktywności – firmy posiadające skoordynowane i przemyślanie programy work-life balance notują wzrost produktywności pracowników od 17% do 39% (Joshi i in., 2011);
- wzrost motywacji i zaangażowania kadry;
- większą lojalność zatrudnionych i identyfikację z firmą;
- wzrost wydajności pracy, punktualność i terminowość wykonywanych zadań (w tym wzrost satysfakcji klientów – lepsza jakość obsługi).

Wprowadzając programy WLB, warto je opierać na kilku zasadach, wśród których powinny znaleźć się (Borkowska, 2011, 2012):

- Systematyczność monitorowania stanu równowagi między pracą i życiem pozazawodowym – istotną rolę do odegrania mają tutaj bezpośredni przełożeni, którzy na co dzień mają kontakt z pracownikami.
- Stałość – obecnie wiele firm, ze względu na korzystną sytuację na rynku pracy, podejmuje działania związane z programami WLB, aby przyciągnąć nowych i utrzymać dotychczasowych pracowników, jednakże opłaca się systematycznie inwestować w ten obszar „nawet w sytuacji dużego bezrobocia i względnej łatwości wymiany pracowników cierpiących na brak WLB na innych" (Borkowska, 2012, s. 145). Prowadzenie skoordynowanych i długofalowych działań w tym zakresie procentuje budową zaufania kadry, wzmacnia wizerunek pracodawcy, pozytywnie wpływa na efektywność.
- Ciągłość i konsekwencja w realizacji przyjętych programów – jednorazowe akcje nie przynoszą pożądanych efektów, a rezygnowanie z dobrze działających rozwiązań podważa zaufanie pracowników.

- Powszechność i obejmowanie działaniami wszystkich pracowników (również z grup mniejszościowych/słabo reprezentowanych w firmie) – praktyka pokazuje, że w wielu organizacjach oferta WLB jest podporządkowana jednej grupie (np. młodych rodziców), a potrzeby pozostałych są pomijane.
- Podejmowanie działań przeciwdziałających zaburzeniom równowagi praca-życie (np. poprzez właściwą organizację pracy).
- Traktowanie katalogu inicjatyw WLB jako otwartego, dostosowującego się do zmian w strukturze zatrudnienia i zmiennych potrzeb pracowników.
- Opieranie działań na rzecz WLB na przejrzystym, otwartym systemie komunikacji (warto co jakiś czas przypominać pracownikom o dostępnych w firmie rozwiązaniach).

### Działania WLB sprzyjające pracownikom 50+

Katalog działań WLB nakierowanych na potrzeby pracowników 50+ może obejmować:

- elastyczne formy organizacji pracy i czasu pracy;
- możliwość pracy w domu lub telepracy;
- płatny urlop w związku z opieką nad osobami zależnymi (np. wnukami, starzejącymi się rodzicami);
- pomoc w zorganizowaniu opieki nad osobami zależnymi (np. w postaci dofinansowań do żłobka, przedszkola, pomoc w znalezieniu niani, pomoc w organizacji opieki nad osobami zależnymi);

## Warto pamiętać!

Pracownicy 50+ niejednokrotnie są bardziej obciążeni obowiązkami wynikającymi ze sprawowania opieki niż ich młodsi koledzy. Pokolenie 50+ określa się czasami mianem pokolenia kanapkowego (ang. *sandwich generation*), ponieważ bardzo często jest podwójnie (albo czasami potrójnie) obciążone obowiązkami opiekuńczymi – opiekują się swoimi dziećmi lub wnukami oraz starzejącymi się rodzicami, wymagającymi coraz większej uwagi i pomocy. Sytuacja związana z podwójnym obciążeniem dotyczy zazwyczaj kobiet w wieku 50+.

- szkolenia przygotowujące do przejścia na emeryturę – szkolenia mogą zawierać m.in. tematykę związaną z organizacją dnia pracy, emocjami związanymi z zaprzestaniem pracy, kwestie związane ze zdrowym stylem życia;

### Czy wiesz, że… przejście na emeryturę może być bardzo stresujące?

W 1967 r. dwóch badaczy opracowało listę 43 zdarzeń życiowych, które powodują stres. Na pierwszym miejscu znalazła się śmierć współmałżonka, na kolejnym zaś: rozwód, separacja lub rozstanie, pobyt w więzieniu. Przejście na emeryturę znalazło się na 10 miejscu, a za nim znalazły się m.in. takie wydarzenia jak: choroba w rodzinie, powiększenie rodziny, zmiana w sytuacji finansowej czy opuszczenie przez dzieci domu rodzinnego. Badacze zauważyli zależność między siłą stresu a zdrowiem oraz obliczyli ryzyko zapadnięcia na poważną chorobę, jeśli w ciągu ostatnich 12 miesięcy nastąpiła kumulacja stresujących wydarzeń.

**Źródło:** Ogińska-Bulik, Juczyński, 2010

- dofinansowania do wypoczynku – pokrycie całości lub części kosztów związanych z wyjazdami na urlop;
- świadczenia medyczne – w tym rehabilitacja, masaże;
- świadczenia rekreacyjno-sportowe – promowanie, dofinansowanie zajęć/aktywności związanych ze zdrowym stylem życia;
- poradnictwo prawne, psychologiczne, np. w zakresie planowania życia/aktywności na emeryturze;
- niskooprocentowane pożyczki dla pracowników, pomoc finansowa w formie zapomóg;
- system regularnego oszczędzania na emeryturę – część składki może być opłacana przez pracownika, a część przez pracodawcę;
- rozwój klubów zainteresowań, klubów dyskusyjnych – umożliwiających zarówno rozwój pasji, jak i dających możliwość budowania relacji w zespołach;
- urlop szkoleniowy na poszerzenie czy odświeżenie kompetencji/kwalifikacji.

## 6.5. Programy promocji zdrowia i ergonomiczna organizacja stanowiska pracy

Ważnym elementem programów WLB są działania ukierunkowane na utrzymanie czy też poprawę zdrowia pracowników – z naszego punktu widzenia podejmowane inicjatywy w tym zakresie są na tyle istotne, że zdecydowaliśmy się na ich osobne omówienie. Programy te oparte są na zasadzie, że mniej kosztowne jest dbanie o zdrowie pracownika niż ponoszenie kosztów związanych z jego absencją czy mniejszą wydajnością spowodowaną gorszym stanem zdrowia psychicznego i fizycznego. Kwestie związane z szeroko pojętym zdrowiem w miejscu pracy będą zyskiwać coraz bardziej na znaczeniu ponieważ żyjemy i pracujemy coraz dłużej. Dodatkowo prognozowane niskie emerytury (stanowiące około 1/3 ostatnich zarobków) będą powodować, że gros pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny, będzie zmuszone pracować dłużej.

Jak podkreślano, wraz z wiekiem zmieniają się możliwości organizmu, które mogą (choć nie muszą) wpływać na zdolność wykonywania pracy. Wraz z upływem lat zmniejsza się wydolność i sprawność fizyczna, ale w zamian pojawia się doświadczenie, wiedza, wzrost odporności emocjonalnej. Powoduje to, że produktywność pracowników, wartość, jaką wnoszą do organizacji, wcale nie musi maleć. Wręcz przeciwnie, wiele badań pokazuje, że praktycznie się ona nie zmienia (por. np. Mahlberg i in., 2013; Burtless, 2013), a nawet rośnie (por. np. Ng, Feldman, 2008).

### Co mówią sami pracodawcy MŚP?

(…) *wyniki młodych i starszych są porównywalne, starszych czasami nawet wyższe*

(…) *osoby starsze są bardziej zmotywowane do pracy niż młodsze, bardziej doceniają fakt, że mają pracę, a więc są bardziej wydajne od młodszych*

*(…) przez to, że zatrudniłem osoby w wieku 50+, firma podniosła się jeszcze poziom wyżej w zyskach, są taką nośną siłą. Trudności w grupie młodszej zdarzają się relatywnie częściej*

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

Dodatkowo badacze coraz częściej podkreślają, że „styl życia, aktywność fizyczna i warunki pracy w ciągu całego życia mogą mieć większy wpływ na stan zdrowia i możliwości zawodowe danej osoby, niż sam proces starzenia się" (Polak-Sopińska, 2013, s. 140). Warte podkreślenia jest to, że dobrze zaprojektowane stanowisko pracy powinno być dostosowane do minimum 90% populacji ludzi dorosłych – dzięki stosowaniu tej zasady znikają bariery wiekowe w zatrudnianiu.

## Czy wiesz, że… utożsamianie pracowników w wieku 50+ z absencją chorobową jest mitem?

Dane statystyczne gromadzone przez ZUS pokazują, że w pierwszym półroczu 2016 r. odsetek osób w wieku 50–59 lat, którym wystawiono zaświadczenie lekarskie z tytułu choroby własnej, był niższy niż pozostałych grup wiekowych i kształtował się na poziomie 20,5%. Najwięcej zaświadczeń lekarskich miała grupa w wieku 30–39 lat – 28,9%.

Liczba osób ubezpieczonych w ZUS, którym w I półroczu 2015 r. wystawiono zaświadczenie lekarskie z tytułu choroby własnej

| Wiek ubezpieczonego | w % |
|---|---|
| 19 lat i mniej | 1,6 |
| 20–29 | 21,6 |
| 30–39 | 29,3 |
| 40–49 | 21,3 |
| 50–59 | 19,3 |
| 60–64 | 5,5 |
| 65 lat i więcej | 1,3 |

**Źródło:** ZUS (2016), *Informacja o absencji chorobowej osób ubezpieczonych w ZUS w I półroczu 2016 roku*, http://www.zus.pl/files/Informacja%20o%20absencji%20chorobowej%20os%C3%B3b%20ubezpieczonych%20w%20ZUS%20w%20I%20p%C3%B3%C5%82roczu%202016%20roku.pdf

Wbrew powszechnym stereotypom potwierdzają to sami pracodawcy.

### Co mówią sami pracodawcy MŚP?

(…) wśród ludzi starszych jest mniejsza absencja chorobowa

(…) osoby starsze rzadziej chorują od młodszych

(…) mimo wszystko mniej chodzą na zwolnienia lekarskie

(…) Jest to bardzo indywidualna kwestia, i tak jak mamy pracowników, którzy mają po dwadzieścia i notorycznie chorują, tak mamy sześćdziesięciolatków, którzy po prostu są dzień w dzień w pracy o siódmej

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

Istnieje całe spektrum działań w zakresie promocji zdrowia i ergonomii, które przyczyniają się do przedłużenia aktywności zawodowej pracowników 50+. Wśród nich (w zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstwa) wymienić można:

- promowanie zdrowia, zachowań, które pozwolą utrzymać jak najdłużej dobrą kondycję fizyczną i zapobiec chorobom przewlekłym. Prowadzone działania mogą obejmować tzw. tygodnie zdrowia, podczas których prowadzone są konsultacje ze specjalistami (np. dietetyk, rehabilitant, okulista), warsztaty/wykłady na temat zdrowego stylu życia, ćwiczenia możliwe do wykonywania w miejscu pracy;
- organizację badań profilaktycznych (np. mammografii, wykonanie podstawowych badań morfologicznych);

# Zainspiruj się!

## Dobra praktyka: Zapobieganie odejściom z pracy doświadczonych pracowników, spowodowanym pogorszeniem stanu zdrowia – Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

Firma oferuje wszystkim pracownikom pakiet profilaktyki zdrowotnej, który w przypadku osób 50+ jest dodatkowo poszerzony o:

- coroczne badania lekarskie,
- opiekę ambulatoryjną pozwalającą na diagnostykę w kierunki chorób związanych z wiekiem (cukrzycy, nadciśnienia tętniczego, chorób wieńcowych),
- zapobieganie chorobom układu mięśniowo-szkieletowego np. przez ćwiczenia grupowe i rehabilitację,
- inne działania profilaktyczne, takie jak mammografia, wykłady oraz zapobieganie chorobom prostaty,
- rotację stanowisk (gdy stan zdrowia nie pozwala na dalsze piastowanie dotychczasowego stanowiska).

Dzięki rozbudowanemu systemowi profilaktyki zdrowotnej udaje się utrzymać w firmie osoby z dużym doświadczeniem i wysokimi kompetencjami. Zwrócenie uwagi na stan zdrowia starszych pracowników pozwala na ograniczenie jednego z głównych powodów wcześniejszych odejść z pracy, jakim jest pogarszający się stan zdrowia.

**Źródło:** Jawor-Joniewicz, 2017

- przypominanie o badaniach kontrolnych;
- propagowanie zachowań prozdrowotnych podczas szkoleń stanowiskowych, okresowych;
- zapewnienie bezpłatnej (bądź częściowo płatnej) opieki medycznej;
- zapewnienie kart do fitness klubów, pływalni itp. – niektóre firmy idą o krok dalej i pracownikom uprawiającym regularnie

aktywność fizyczną fundują dodatkowe nagrody i bonusy związane ze zdrowym stylem życia;
- korzystanie z porad ekspertów medycyny pracy;
- zapewnienie masażysty;
- prowadzenie aktywnych przerw w pracy – tzn. przerw, podczas których pracownicy wykonują proste ćwiczenia fizyczne;
- wprowadzenie dodatkowych, regularnych przerw na wypoczynek i regenerację sił (w tym również mikroprzerw trwających od kilku sekund do minuty po wykonaniu uciążliwych zadań);

# Zainspiruj się!

## Dobra praktyka: Długość i częstotliwość przerw

Polski Kodeks Pracy przewiduje, że na osiem godzin pracy mamy zagwarantowane 15 minut przerwy[10]. Dodatkowo pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikom pracującym przy monitorze ekranowym 5-minutową przerwę wliczaną do czasu pracy po każdej godzinie pracy przy obsłudze monitora ekranowego[11]. Celem tej przerwy jest m.in. ochrona oczu pracownika przed nadmiernym zmęczeniem. Czy to wystarcza? Ustalenia fizjologów, lekarzy i specjalistów w zakresie ergonomii pokazują, że przerwy powinny stanowić około 10% ogólnego czasu pracy (czyli na 8 godzin pracy – około 1 godziny przerw) (Górska, 2010). W naszych zakładach pracy rozkład formalny najczęściej obejmuje jedną przerwę 15-minutową (między 1/2 a 2/3 czasu trwania pracy) albo przerwy dzielące dzień pracy na 2 lub 3 równe części. Okazuje się, że rozkład przerw powinien być inny (Górska, 2010):

- Przerwa powinna następować po okresie uzyskania maksymalnej wydajności pracy, jeśli jej nie zrobimy i tak występuje jej spadek;
- Rekomenduje się 15-minutową przerwę na posiłek oraz 7-minutową gimnastykę, 2–3 razy w ciągu dnia pracy;

10 Kodeks Pracy, Art. 134. Jeżeli dobowy wymiar czasu pracy pracownika wynosi co najmniej 6 godzin, pra-cownik ma prawo do przerwy w pracy trwającej co najmniej 15 minut, wliczanej do czasu pracy (Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141).

11 Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. 1998, nr 148, poz. 973 ze zm.).

- Zaleca się krótkie przerwy w okresie optymalnej dyspozycji do pracy, a dłuższe w okresie narastającego zmęczenia.

Zaleca się, aby przy pracach wymagających skupienia i uwagi oraz przy pracy monotonnej po godzinie pracy następowały pauzy 3–5 minutowe (dłuższa przerwa może spowodować wypadnięcie z rytmu). Nasz organizm pracuje bowiem w cyklach – jeśli wykonujemy pracę wymagającą koncentracji, to maksymalny czas skupienia wynosi 90 minut (Seiwert, 1998). Jeśli po 60 lub 90 minutach nie zrobimy sobie przerwy, to po tym czasie odczuwamy zmęczenie, spadek efektywności i kreatywności, wydłuża się czas reakcji i wykonywania zadań. Jeśli chcemy być efektywni, warto przeplatać okresy intensywnej pracy okresami spokojniejszymi, wypoczynkiem i relaksem. Z kolei przy pracach ciężkich fizycznie lub w uciążliwych warunkach zaleca się przerwy 1:1, czyli np. 30 minut przerwy i 30 minut wypoczynku (Górska, 2010).

- zapewnienie trenera pokazującego, w jaki sposób przyjmować odpowiednią postawę ciała podczas wykonywania obowiązków zawodowych.

### Bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy

Ważnym elementem promowania i utrzymania zdrowia wśród pracowników 50+ (ale również i młodszych) jest dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy. Do kwestii podstawowych (wynikających z kodeksu pracy i przepisów BHP) należy wymienić identyfikowanie zagrożeń w miejscu pracy i ich usuwanie, zapewnienie ergonomicznych warunków pracy (czyli stanowiska dostosowanego do możliwości fizycznych i psychicznych człowieka). Warunki, w których wykonywana jest praca, nie powinny przyczyniać się do pogorszenia się stanu zdrowia np. przez konieczność przenoszenia zbyt dużych ciężarów, pracę w wymuszonej pozycji, niewłaściwie zorganizowane stanowisko pracy (np. złe oświetlenie lub jego brak). Dobrze zaprojektowane stanowisko pracy pozwala nie tylko utrzymać, ale również podnieść produktywność pracownika (bez względu na wiek). Specjaliści w zakresie ergonomii zalecają, aby w przypadku pracowników 50+ (Polak-Sopińska, 2013, s. 153–158):

- zapewnić możliwość zmiany pozycji ciała podczas wykonywania pracy. Wraz z wiekiem zmniejsza się wytrzymałość mięśni, dlatego gorzej są tolerowane wydłużone okresy pracy w pozycji wymuszonej[12] i statycznej[13]. Pozycje tego typu przyśpieszają pojawienie się u pracowników (bez względu na wiek) chorób układu krążenia oraz zmian zwyrodnieniowych narządu ruchu;

# Zainspiruj się!

## Gadżety w służbie zdrowia

O przerwie i ruchu mogą przypominać gadżety. Na przykład na rynku istnieją opaski monitorujące aktywność fizyczną. Gdy użytkownik zasiedzi się za biurkiem i nie zrobi co najmniej 250 kroków w ciągu godziny, 10 minut przed upływem tego czasu opaska zaczyna wibrować. Jeśli użytkownik zdąży zrobić odpowiednią ilość kroków zanim minie pełne 60 minut, na wyświetlaczu pojawia się komunikat z gratulacjami.

- umożliwić wykonywanie czynności o małej lub średniej monotypowości ruchów roboczych, które pozwalają na zmianę pozycji ciała, wykonywanych ruchów i wielkości używanej siły (Polak-Sopińska, 2013, s. 155);
- umożliwić wykonywanie czynności o małej lub średniej szybkości ruchów (spowoduje to wzrost jakości pracy);
- ograniczyć prace związane z podnoszeniem i przenoszeniem ciężarów lub zadbanie o odpowiednie urządzenia do transportu (wózki, podnośniki próżniowe, taśmy rolkowe). Zapobiegnie to zaburzeniom w układzie mięśniowo-szkieletowym, oddechowym, krążenia;

12 Pozycja wymuszona to taka, której nie można zmienić przez czas niezbędny do wykonania danej czynności, wymuszająca skręty, wygięcia, unoszenie kończyn górnych powyżej stawu barkowego.

13 Pozycja statyczna – powoduje długotrwałe napięcie mięśni utrudniające przepływ krwi (np. podczas długotrwałego stania lub siedzenia).

## Czy wiesz, że… możesz pozyskać środki na poprawę bezpieczeństwa pracy i ergonomii stanowisk pracy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych?

ZUS dofinansowuje:

- **projekty inwestycyjne**, które odnoszą się do aspektu bezpieczeństwa technicznego (rozwoju, modyfikacji i usprawnienia stanu technicznego maszyn, urządzeń oraz systemów i środków ochronnych);
- **projekty doradcze**, zorientowane na poprawę zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym na realizację oceny ryzyka zawodowego, wprowadzenie procedur bezpiecznej pracy oraz planowanie i monitorowanie działań prewencyjnych w zakresie BHP;
- **projekty inwestycyjno-doradcze**, łączące wyżej opisane działania.

Mikroprzedsiębiorstwo może liczyć na 90% dofinansowania projektu, małe – 80%, a średnie – 60%. Wśród przykładowych działań, na które można otrzymać środki finansowe, znalazły się zakup i instalacja:

- urządzeń (bez własnego napędu/niesamojezdnych) służących ograniczeniu obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego przy pracach ręcznych związanych z przemieszczaniem przedmiotów, ładunków lub materiałów, np. ręczne wózki paletowe, wózki magazynowe, ręczne wózki platformowe dwunożycowe, wciągniki i żurawiki do 450 kg,
- wózków jezdniowych podnośnikowych i innych urządzeń samojezdnych służących ograniczeniu obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego;
- osłon do niebezpiecznych stref maszyn i urządzeń (stałych, ruchomych, blokujących i blokujących z urządzeniem ryglującym, sterujących itp.),
- optoelektrycznych urządzeń ochronnych (kurtyn świetlnych, skanerów laserowych itp.),
- urządzeń i elementów sygnalizacji, ostrzegania i informacji o zagrożeniach,
- obudów, osłon i ekranów chroniących przed promieniowaniem optycznym, hałasem oraz polami elektromagnetycznymi itp.

Więcej informacji na: ZUS prewencja wypadkowa.

**Źródło:** http://www.zus.pl/default.asp?p=4&id=422#p4741 (dostęp 19.01.2017)

- umożliwić wykonywanie prac lekkich i średnio ciężkich – ograniczy to zmęczenie i ryzyko wypadków przy pracy;
- przy wykonywaniu prac precyzyjnych dać możliwość naprzemiennego wykonywania prac precyzyjnych i lekkich – pozwoli to odciążyć tułów, odcinek szyjny oraz kończyny górne;
- dostosować dokumenty do potrzeb pracowników dojrzałych (poniżej znajdują się ogólne zalecenia związane z przygotowaniem materiałów).

# Zainspiruj się!

## Materiały przyjazne czytającemu

1. Wielkość czcionki – 14–18 punktów (zależna od odległości dokumentu od oczu, np. 14 punktów przy odległości do 500 mm).
2. Odstęp między wierszami (interlinia) – przynajmniej 1,5.
3. Najlepsza czcionka bezszeryfowa, o jednakowej grubości linii, np. Arial, Verdana lub Helvetica.
4. **Przy podawaniu ważnych informacji pogrubić czcionkę**.
5. Unikać: *kursywy*, podkreśleń, czcionek ozdobnych i symulujących pisownię ręczną, DŁUŻSZYCH ZDAŃ PISANYCH DRUKOWANYMI LITERAMI.
6. Tekst n i e p o w i n i e n b y ć r o z s t r z e l o n y.
7. Nigdy nie stosować w dokumencie tła, np. szarego pola, by uwypuklić jakiś fragment tekstu.
8. W przypadku użycia kolumn margines pomiędzy kolumnami powinien być wyraźnie zaznaczony.
9. Należy zastosować zasadę kontrastu – najlepiej widoczna jest czarna czcionka na białym lub żółtym tle.
10. Dokumenty powinny być drukowane na papierze matowym.
11. Należy unikać umieszczania tekstu wokół zdjęć czy obrazków, jeśli oznacza to, że tekst na poziomie tej samej linii jest kontynuowany w innym miejscu.
12. Pismo osoby starszej lub niedowidzącej jest zazwyczaj większe, dlatego też formularze wymagające ręcznego podpisu powinny uwzględniać potrzebę dodatkowej powierzchni.

**Źródło:** Polak-Sopińska, 2013

- zapewnić cieplejszą odzież w przypadku pracy w mikroklimacie zimnym – wraz z wiekiem zmienia się odczuwanie niskich temperatur;
- zadbać o większe natężenie oświetlenia stanowisk pracy niż u młodszych kolegów;
- wprowadzić organizację pracy zmianowej zgodnej z zaleceniami fizjologów.

# Zainspiruj się!

## Dobra praktyka: Organizacja pracy zmianowej

Wraz z wiekiem zmienia nam się stopień tolerancji na pracę w godzinach nocnych. Niektóre firmy wychodzą naprzeciw potrzebom dojrzałych wiekowo pracowników i proponują im możliwość rezygnacji ze zmian nocnych. Dodatkowo jest coraz więcej badań pokazujących wpływ długoletnich zmian nocnych na występowanie wielu schorzeń, np. u kobiet raka piersi (świadczą o tym chociażby badania prowadzone wśród pielęgniarek). Wiele firm nie może pozwolić sobie na odstąpienie od pracy w nocy, ale można na podstawie ustaleń fizjologów ustalać tak grafik pracowników zmianowych, aby obywały się z jak najmniejszą szkodą dla funkcjonowania ich organizmów. Główne zalecenia w tym zakresie obejmują (Makowiec-Dąbrowska i in., 2003):

- rozpoczynanie i kończenie zmian w godzinach: 7:00–15:00–23:00;
- maksymalną liczbę kolejnych zmian: zmiana nocna – liczba kolejnych nocy – maksymalnie 3 (unikanie ciągłej zmiany nocnej); zmiana ranna – liczba kolejnych zmian rannych – maksymalnie 3; zmiana popołudniowa – liczba kolejnych zmian popołudniowych – maksymalnie 3;
- rotację zmian „do przodu" (jest to zmiana zgodna z kierunkiem wskazówek zegara i polega na następowaniu zmiany popołudniowej po zmianie rannej i kolejno po zmianie nocnej następowanie zmiany popołudniowej);
- maksymalną liczbę kolejnych dni pracy: 5–7;
- czas trwania zmiany: 8 godzin – wydłużona zmiana może być wprowadzona, jeśli: rodzaj pracy i obciążenie są odpowiednie; występuje odpowiednie łamanie zmian; istnieje możliwość zastępstw w przypadku ab-

sencji – nie ma godzin nadliczbowych; nie ma przekroczeń dopuszczalnych stężeń substancji toksycznych; istnieje możliwość odpowiedniego wypoczynku po pracy;
- pracę w weekendy: unikać pracy w weekendy, niektóre weekendy wolne – co najmniej 2 dni (zaleca się przynajmniej 40% wieczorów oraz weekendów wolnych).
- Ponadto rekomenduje się, aby pracownicy podczas zmiany nocnej mieli możliwość odbycia drzemki.

Dostosowanie warunków pracy do potrzeb i możliwości kadry 50+ przynosi korzyści zarówno pracownikom 50+, jak i organizacji. W tabeli poniżej przedstawiono najważniejsze elementy.

**Tabela 6.8.** Korzyści z dostosowania warunków pracy

| Korzyści dla pracownika | Korzyści dla pracodawcy |
|---|---|
| • zmniejszenie obciążenia pracą fizyczną, monotypową, statyczną;<br>• zmniejszenie dolegliwości bólowych i prawdopodobieństwa występowania chorób układów krążenia, mięśniowo-szkieletowego, oddechowego, nerwowego itd.;<br>• zwiększenie bezpieczeństwa pracy;<br>• wyższy poziom satysfakcji z pracy i motywacji. | • lepszy stan zdrowia pracowników;<br>• spadek kosztów związanych z absencjami chorobowymi;<br>• spadek liczby chorób zawodowych i wypadków przy pracy;<br>• perspektywa dłuższej aktywności zawodowej doświadczonych pracowników;<br>• wzrost motywacji pracowników;<br>• utrzymanie lub wzrost wydajności pracy;<br>• wyższa jakość pracy;<br>• lepsza atmosfera pracy;<br>• integracja pracowników wokół zadań zawodowych;<br>• możliwość zatrudniania na tych samych stanowiskach pracy zarówno osób młodych, jak i dojrzałych;<br>• poprawa wizerunku firmy. |

**Źródło:** Polak-Sopińska, 2013, s. 162–163, 173

Ten pakiet instrumentów zarządzania wiekiem stanowi bogaty wachlarz narzędziowy, ale z pewnością nie jest katalogiem zamkniętym. Inwencja i pomysłowość właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw MŚP pozwoli im, z jednej strony, krytycznie spojrzeć na zaproponowane przez nas rozwiązania, z drugiej zaś modyfikować je, inspirując się innymi, poszukiwać własnych pomysłów i jak krawiec „kroić" je na miarę. Jednak nawet najlepsze narzędzia, aby odniosły skutek, powinny być zastosowane w praktyce we właściwy sposób. Jak doskonalić proces projektowania i wdrożenia zarządzania wiekiem w organizacjach mówi następny rozdział.

# 7 Skuteczne projektowanie i wdrażanie zaprogramowanych rozwiązań do MŚP[14]

Jak podkreślano wcześniej, zwiększenie szans na utrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia wymaga przeorientowania podejścia do osób dojrzałych. Nie tylko pracodawców, ale też samych pracowników. Już poprzedni rozdział wskazuje wyraźnie, że utrzymanie aktywności zawodowej wymaga innego spojrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza jego zasobami ludzkimi, a raczej kapitałem ludzkim. Skuteczne zarządzanie wiekiem to nie tylko działania „twarde", wymagające ponoszenia znacznych nakładów finansowych. Czasem wystarczy zmiana organizacji pracy, przesunięcie pracowników 50+ do innych zadań wykorzystujących ich potencjał, inne spojrzenie na ich rozwój i znaczenie dla organizacji. Istotne jest przede wszystkim skupienie się na zasobach dojrzałych pracowników – przez przełożonych, ale też przez nich samych – i czerpanie z tej różnorodności, a nie traktowanie jej jako źródła problemów. Dlatego tak ważne dla projektowania i wdrażania działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+, w tym zwłaszcza w MŚP, jest zarządzanie proaktywne. Model STAY przewiduje, że takie podejście, koncentrujące się na potencjale pracowników 50+, powinno

14 Oprócz przywoływanych pozycji w rozdziale wykorzystano wewnętrzne raporty cząstkowe projektu STAY: Turowska, 2017b; Rybińska, 2017b; Kasjaniuk, 2017.

być stymulowane nie tylko u właścicieli przedsiębiorstw i innych osób nimi zarządzających, ale również u samych pracowników w wieku 50+. Buduje to bowiem kulturę organizacyjną sprzyjającą wydłużaniu okresu aktywności zawodowej.

Jakie zatem podejście przyjąć w zarządzaniu dojrzałymi pracownikami, aby wydobyć z nich potencjał i wykorzystać go z korzyścią dla rozwoju własnego przedsiębiorstwa? Jakie „miękkie" rozwiązania sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+? Na czym powinni się skupić zarządzający przedsiębiorstwem i zajmujący się w MŚP sprawami pracowniczymi? Co jest najważniejsze?

## 7.1. KONCENTRUJ SIĘ NA ROZWIĄZANIU, A NIE NA PROBLEMIE

Jednym z pierwszych kroków do wykonania jest „przestawienie" sposobu myślenia tak, aby **koncentrować się na rozwiązaniu, a nie na problemie**. Jest to główne założenie modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu i bazującego na nim zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniach, które – zgodnie z założeniami przyjętymi w modelu STAY – odgrywają istotne znaczenie dla proaktywnego zarządzania wiekiem, tym samym dla utrzymania aktywności zawodowej dojrzałych pracowników.

Odpowiedzmy sami sobie – jak się zachowujemy w trudnych sytuacjach? Pewnie wiele osób przyznało, że koncentruje się na problemach, często je wyolbrzymiając. To naturalny mechanizm, ponieważ nasze myśli i wyobrażenia są jak szkło powiększające – zniekształcają to, z czym się spotykamy, i to, co się może wydarzyć. Skoncentrowanie się na wyolbrzymionym problemie może prowadzić do lęku i w konsekwencji do wycofania się z działania i negatywnej postawy wobec zmiany. Dotyczy to również osób po 50. roku życia, które (jak wynika z badań zrealizowanych w projekcie STAY) „mają problemy z dostosowaniem się i wówczas wycofują się" (IDI, MŚP), w przypadku których„generalnie jest lęk przed zmianą" (FGI, instytucje szkoleniowe). Czy można znaleźć rozwiązanie bezstresowo i twórczo? Czy zawsze rozwiązywanie trudnych sytuacji musi być obciążające?

## Pamiętajmy!

- To nie trudna sytuacja jest problemem, lecz to, jak ludzie sobie z nią radzą.
- To podejście do problemu działa destrukcyjnie, a nie „problem".

Dlatego też uwaga powinna być skupiona przede wszystkim na przyszłości,, teraźniejszość ma znaczenie o tyle, o ile jest to zasadne w poszukiwaniu rozwiązań. Pomijana jest natomiast przeszłość, wyjaśnianie przyczyn tego, co zaszło w naszym życiu – na to, co się wydarzyło człowiek nie ma już wpływu. Z przeszłości należy wyciągać wnioski, ale nie powinno się analizować jej detalicznie. Takie podejście do sytuacji problemowych wiąże się zarówno ze zmianą schematów, jak i zmianą nastawienia – z perspektywy utrzymania aktywności zawodowej ma to zatem znaczenie zarówno dla pracowników dojrzałych, jak i kierowników, czy współpracowników osób w wieku 50+.

Jak to działa w realiach zawodowych? Co zarządzający MŚP, niezależnie od tego, ilu zatrudniają pracowników i jak wysokie są ich przychody, mogą z omawianego podejścia zaczerpnąć do swojej firmy?

## Zainspiruj się!

Zamiast pytać *dlaczego* i koncentrować się na problemie warto zapytać pracownika:

- Z jakiego konkretnego powodu tak się stało?
- Czego potrzebujesz, żeby poradzić sobie z tą sytuacją?
- W jaki sposób ja mogę Ci pomóc w rozwiązaniu tej sytuacji?
- Jak wiedza z podobnych doświadczeń może ci się przydać w tej sytuacji?
- Czego ta sytuacja cię nauczyła? Co ci to uświadomiło?
- Co możesz zrobić, aby następnym razem tego uniknąć?

Pytanie „dlaczego" zmusza do skoncentrowania się na przeszłości oraz znalezieniu wytłumaczenia powodów zaistniałej sytuacji. Zamiast pytać „Dlaczego?", lepiej zadać pytanie „Co możesz zrobić, aby następnym razem tego uniknąć?" lub „Co zrobisz następnym razem inaczej?". Dzięki temu kierownik uniknie lawiny żalów i usprawiedliwień, a pracownika zachęci do skoncentrowania się na rozwiązaniu i bardziej rzeczowej rozmowie, co w konsekwencji będzie korzystniejszym podejściem również dla niego. Osoby 50+ oczekują pomocy w znalezieniu rozstrzygnięć w trudnych i problemowych sytuacjach. Niezwykle istotne jest w takiej sytuacji docenienie ich wiedzy i umiejętności. To co demotywuje, to deprecjonowanie zasobów pracowników dojrzałych przez przełożonych i /lub współpracowników oraz zaniżanie samooceny, poczucia własnej wartości. Dlatego tak ważnym jego elementem jest „praca na zasobach", o której za chwilę.

W sposobie pracy skoncentrowanym na rozwiązaniu kluczowe jest wchodzenie w rolę tzw. detektywa rozwiązań (Sharry, Madden, Darmody, 2007), podchodzenia do sprawy z „pustym umysłem", wolnym od balastu hipotez i teorii. Detektyw poszukujący problemów wypatruje wskazówek, które odsłaniają głębsze problemy i diagnozy, detektyw rozwiązań szuka śladów ujawniających ukryte mocne strony i potencjał pracownika (rys. 7.1).

| Koncentracja na problemie | Koncentracja na rozwiązaniach |
|---|---|
| Dlaczego tego nie zrobiłeś/aś? | Co takiego się wydarzyło, że nie wykonałeś/aś tego zadania? |
| Nie nadajesz się do takich zadań. | Czego nauczyła cię ta sytuacja? |
| Kto cię tutaj zatrudnił? Ty zawsze zawalasz. | W wielu innych sytuacjach potrafiłeś/aś sobie poradzić. Jak to robiłeś/aś? |
| Nie potrafisz korzystać ze swoich doświadczeń. | Jak możesz skorzystać ze swojej wiedzy i bogatego doświadczenia? |
| Jeśli nie będziesz się bardziej starał/a, to trzeba cię będzie zwolnić. Na twoje miejsce jest tylu chętnych. | Wierzę, że wyciągniesz wnioski i zaczniesz pracować jeszcze bardziej rzetelnie. Wiem, że jesteś wartościowym pracownikiem. |
| Pewnie oczekujesz, że podam ci gotowe rozwiązanie? | W jaki sposób mogę ci pomóc w znalezieniu rozwiązania? |
| Musisz to jak najszybciej poprawić. | Jak rozwiążesz tę sprawę? |

**Rys. 7.1.** Typowe zwroty kierowane do pracowników w zależności od podejścia do problemu

**Źródło:** Mularska-Kucharek, 2017

Istotną różnicą między koncentracją na problemie a koncentracją na rozwiązaniu jest **sposób, w jaki kierownik myśli o swoich pracownikach i jak z nimi współpracuje**. Przy ostatnim podejściu – wszystkie jego pytania i rekcje są przeniknięte wiarą w potencjał swoich pracowników, ich zdolności i zasoby. Kiedy pracownicy współuczestniczą w rozwiązywaniu swoich problemów, uczą się pełniej wykorzystywać posiadane zasoby w życiu zawodowym.

Jedną z najważniejszych zalet podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu jest **język obecności „czegoś", a nie braku**, deficytu. Istotne jest przeciwstawianie się utartym nawykom myślowym

(językowym), dzięki którym łatwiej powiedzieć „czego się nie chce" niż określić to, „czego się chce". W modelu skoncentrowanym na rozwiązaniu wykorzystuje się takie techniki jak skalowanie, komplementowanie, przeformułowanie/ przewartościowanie, czy „pytanie o cud" (Kosman, 2013). Pierwsza z technik pozwala na odniesienie aktualnych odczuć czy sposobu radzenia sobie przez pracownika do stanu pożądanego (preferowanej przyszłości), dzięki czemu systematycznie monitoruje się pracę nad zmianą. Komplementowanie służy rozszerzeniu zasobów pracownika, jego wzmocnieniu, budowaniu poczucia własnej wartości. Nie powinno wynikać z uprzejmości, lecz powinno być oparte na obserwacji. Jego efektem powinno być to, że pracownik zauważy własny potencjał i zmiany na lepsze. Przeformułowanie z kolei służy przekuwaniu negatywnego postrzegania siebie na opinie pozytywne (np. proponuje się, aby zamiast mówić „jestem nerwowy" pracownik pomyślał o sobie „jestem energiczny, spontaniczny"). Pytanie o cud uruchamia siły twórcze pracownika, pozwala na wizualizację preferowanej przyszłości, wyobrażenie sobie życia bez danego problemu. Daje możliwość „poczucia" sytuacji, gdy trudność znika, a przynajmniej jest mniejsza.

W podejściu skoncentrowanym na rozwiązaniach **aktywność pracownika dojrzałego jest jego bazą**. To on ma odczuć własną sprawczość i mieć poczucie kompetencji oraz podmiotowości. Ma podjąć próbę spojrzenia na życie zawodowe i problemy jako możliwe do rozwiązania.

## 7.2. KONCENTRUJ SIĘ NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+

Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu nieodłącznie wiąże się z **pracą na zasobach**, na ich uwypuklaniu i wzmacnianiu, tak aby pracownik miał motywację do zrealizowania postawionych przed sobą celów. Praca na zasobach opiera się na przekonaniu, że ludzie są kreatywni i zaangażowani, trzeba umieć tylko ten potencjał wydobyć z pracownika. Jednym z podstawowych warunków jest udzielanie właściwej informacji zwrotnej. Nie jest to oczywiście specyfika tylko tej grupy, niemniej jednak i w tym przypadku nie można o tym

zapominać. Odwołania do przeszłości stanowią wartościowe źródło informacji o posiadanych przez pracownika zasobach. Jest to szczególnie użyteczne w kontekście radzenia sobie z oporem przed zmianami. Pomocne może być uświadomienie pracownikom, że ich reakcja nie jest nietypowa i że posiadają zasoby, żeby sobie poradzić z nową sytuacją. A zasoby te są (jak podkreślano w rozdziale trzecim) często wysokie. Mówiąc o pracy na zasobach osób 50+, najczęściej odwołujemy się właśnie do ich kompetencji, czy szerzej – ich kapitału ludzkiego, a te zwłaszcza dla pracowników po 50. roku życia z wyższym wykształceniem są porównywalne lub wyższe niż u młodszych generacji (Wiktorowicz, 2016, s. 97–105). Warto zatem doceniać je i nie patrzeć stereotypowo na pracowników 50+ jako słabo wydajnych, nienadążających za zmianami, niechętnie uczących się itp. Wzmacnia to poczucie własnej wartości dojrzałego pracownika. Co istotne, warto chwalić pracowników nie tylko za już wykonane zadania, ale i za gotowość (otwartość) do ich wykonania. Warto doceniać to, co często wydaje się być normalne i oczywiste.

Jak to robić dobrze? Jak z korzyścią dla przedsiębiorstwa wykorzystać potencjał dojrzałych pracowników? Pierwszy z argumentów już padł – **warto udzielać wspierających informacji zwrotnych**. Każdy z nas oczekuje zauważenia i docenienia naszych starań, zwłaszcza gdy wkładamy w pracę dużo wysiłku. Pracownicy dojrzali są na tym punkcie szczególnie wrażliwi. Dlaczego? Bo ich samoocena jest – jak podkreślano – najczęściej niższa niż mających porównywalne kompetencje młodszych pracowników. Jednocześnie muszą oni pokonywać dodatkową barierę, wynikającą z potrzeby nadążania za efektami rozwoju technologii i globalizacji. O ile przychodzą one naturalnie najmłodszym pracownikom, od dzieciństwa obcującym z nowoczesnymi technologiami, znającym języki obce, a także bardziej otwartym na różnorodność kulturową, o tyle dojrzali pracownicy mogą to postrzegać jako barierę.

Tak więc życzliwe podejście pracodawcy i jego zrozumienie działa motywująco i doskonale sprawdza się w relacjach z dojrzałymi pracownikami. Ważne jest podmiotowe traktowanie, wiara w możliwości pracowników 50+ i uznanie ich doświadczenia oraz wspieranie rozwoju. Oczekują oni często najprostszych przejawów uznania

i codziennego docenienia ich starań. Niewątpliwie w udzielaniu pozytywnej informacji zwrotnej mają również w przypadku pracowników 50+ znaczenie takie słowa, jak: *dziękuję, doceniam, zauważyłam, widzę, moje wyrazy uznania* itp. O motywowaniu dojrzałych pracowników była już mowa w poprzednim rozdziale. Jak widać, stanowi ono nie tylko element zarządzania wiekiem, ale też istotny aspekt budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej proaktywnemu zarządzaniu wiekiem w MŚP.

## Zainspiruj się!

### Zasady skutecznego motywowania

| | |
|---|---|
| • Sześć ważnych słów | *Jaką masz na ten temat opinię?* |
| • Pięć ważnych słów | *Czy mógłbyś to zrobić, proszę?* |
| • Cztery ważne słowa | *Przepraszam, że popełniłem błąd.* |
| • Trzy ważne słowa | *Świetnie się spisałeś!* |
| • Dwa ważne słowa | *Dziękuję Ci.* |
| • Jedno ważne słowo | *My* |
| • Najmniej ważne słowo | *Ja* |

**Źródło:** Paszkowska-Rogacz, Brzezińska, 2009, s. 110

Stosowanie pochwał nie jest w naszej kulturze zbyt popularne, łatwiej nam narzekać i koncentrować się na deficytach niż odwołać się do zasobów. Zdarza się, że kierownicy często w ogóle nie chwalą swoich pracowników, uznając, że przecież otrzymują oni wynagrodzenie za pracę i z tego powodu powinni mieć motywację do jej wykonywania. Należałoby oczekiwać, że będzie się to zmieniać – w kontekście utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia jest to warunek konieczny.

# Zainspiruj się!

Stosowanie pochwał (nie tylko wobec pracowników 50+) wiąże się z wymiernymi korzyściami dla samych pracowników, ale przede wszystkim dla przedsiębiorstwa

- Działa motywująco na pracownika
- Wzmacnia jego zasoby
- Obniża poziom stresu
- Wzmacnia poczucie wartości i samoocenę
- Kształtuje i utrwala pozytywne zachowania pracownika
- Zaspokaja potrzebę uznania i akceptacji
- Buduje zaufanie do kierownika
- Wpływa na efektywność pracy

**Źródło:** Mularska-Kucharek, 2017

Po drugie, pamiętajmy o istotnym i wydawałoby się dość oczywistym założeniu podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu – **nawet najmniejszy krok prowadzi nas do rezultatu**. Otaczająca nas rzeczywistość ma charakter zmienny, a małe zmiany prowadzą do większych. Należy zatem określać małe kroki w kierunku realizacji celu. Kroki, które znajdują oparcie w realnych możliwościach i zasobach pracowników. Korzystanie z zasobów pracowników 50+ staje się dużo prostsze, kiedy osobiście lepiej ich poznamy, gdy „od kuchni" wnikniemy w ich obowiązki, które na co dzień wykonują. Z drugiej strony bardzo ważne jest dawanie osobistego przykładu przez zarządzających, pokazywanie „ludzkiej twarzy" i wspieranie pracowników w kryzysowych sytuacjach. Pracownikom należy się też negatywna informacja zwrotna, ale sformułowana w sposób konstruktywny.

**Przygotuj własną listę sposobów na codzienne docenianie oraz wspieranie pracowników. Zacznij je stosować w praktyce i obserwuj, jaki mają pozytywny wpływ na dobrostan i zaangażowanie kadry.**

## 7.3. UNIKAJ AUTORYTARNEGO KIEROWANIA PRACOWNIKAMI 50+. ZNACZNIE LEPIEJ SPRAWDZA SIĘ TRENERSKI STYL ZARZĄDZANIA

W przedsiębiorstwach, w których struktura organizacyjna nie jest rozbudowana, szef musi być ekspertem w wielu dziedzinach. Często wydawać się może, że wystarczy „znać się na rzeczy", być kompetentnym w tym, czym zajmuje się przedsiębiorstwo, żeby wszystko sprawnie szło do przodu. Często jednak jest inaczej. Dzieje się tak dlatego, że inteligencja racjonalna nie wystarcza, powinniśmy dysponować również tzw. inteligencją emocjonalną (Goleman, 1997). Składają się na nią takie elementy, jak: rozróżnianie własnych uczuć, ich komunikowanie, panowanie nad nimi oraz zdolność utożsamia się z inną osobą. Zarządzanie koncentrujące się jedynie na inteligencji racjonalnej i wiedzy merytorycznej prowadzi często do wypalenia zawodowego pracowników, mniejszej efektywności podejmowanych działań, a w konsekwencji osiągania słabszych wyników. Kierownik powinien wykazać się emocjonalną samoświadomością i samokontrolą, ukierunkowaniem na osiąganie celów, pozytywnym światopoglądem, zdolnością dostosowania się, empatią, umiejętnościami edukacyjnymi, świadomością organizacyjną, umiejętnością rozwiązywania konfliktów, inspirowania oraz kreatywnego wpływania na pracowników. Sposób wydawania poleceń jest konsekwencją określonego stylu kierowania, czyli względnie trwałego i powtarzalnego sposobu wpływania przełożonego na zachowanie podwładnych (Penc, 1997, s. 427).

Bazując na teorii inteligencji emocjonalnej, Goleman (1997) wyróżnił sześć stylów zarządzania: nakazowy, autorytarny (wizjonerski), afiliacyjny, demokratyczny, normatywny i trenerski (rys. 7.2).

## STYL NAKAZOWY

*„Rób, co ci każę”*

Zarządzanie przez strach. Najważniejsze jest stałe monitowanie i kontrolowanie podwładnych oraz wydawanie im jednoznacznych poleceń. Dyskusja czy wyrażanie opinii nie są przewidziane. Cenione jest posłuszeństwo. Negatywnie działa na klimat organizacyjny i elastyczność działania. Obniża poziom motywacji, inicjatywy oraz kreatywności pracowników. Powoduje większą rotację pracowników.

## STYL AUTORYTARNY/WIZJONERSKI

*„Chodźcie za mną”*

Menedżer samodzielnie formułuje i przedstawia wizję, zgodnie z którą powinien podążać zespół. Pozostawia członkom zespołu swobodę w określeniu własnego sposobu na osiągnięcie wskazanego kluczowego celu. Lider wskazuje pracownikom dokąd mają dojść, ale nie mówi dokładnie, jak to mają zrobić. Ważnym zadaniem menedżera jest też stałe i efektywne mobilizowanie pracowników do działania.

## STYL AFILIACYJNY

*„Ludzie przede wszystkim”*

Menedżer afiliacyjny jest empatyczny, nastawiony na wspieranie członków zespołu, potrafi i lubi się komunikować, sprawnie radzi sobie z konfliktami oraz unika sztywnych procedur. Dba o dobrą atmosferę pracy. Zależy mu na budowaniu aktywności i pomysłowości pracowników. Troskę o ludzi i ich emocje przedkłada ponad realizację celów i wskaźników. Zapewnia wysoki poziom współpracy, zaangażowania, zaufania i lojalności wobec zarządzającego i współpracowników.

## STYL DEMOKRATYCZNY

*„Co sądzisz na ten temat?”*

Liczy się zdanie każdego pracownika, który traktowany jest podmiotowo. Decyzje podejmowane są w porozumieniu z pracownikami i po wysłuchaniu ich opinii na temat danego problemu. Szef szanuje zdanie i pomysły swoich pracowników. Zachęca do partycypowania w sprawach kluczowych dla zespołu oraz powierzanych zadań, sposobów ich rozwiązywania. Dzięki temu każdy pracownik czuje się ważny i bierze odpowiedzialność za rozwój przedsiębiorstwa.

**STYL NORMATYWNY/PROCESOWY**
***„Rób to co ja – natychmiast”***

Menedżer ustanawia wysokie standardy, zgodne z wymaganiami organizacji. Jest silnie zmotywowany, by praca szła szybciej i lepiej. Chce być przykładem dla pracowników. Potrafi publicznie „zakasać rękawy” i przystępuje do działania. Wywiera to pozytywny wpływ na tych pracowników, którzy są zmotywowani do pracy i posiadają wysokie kompetencje. Inni mogą się czuć przytłoczeni „pokazówkami”, z których wynika, że tylko szef może sprostać sytuacji i prawidłowo wykonać zadanie. Przestrzeń na kreatywność i samodzielność pracownika jest niewielka.

**STYL TRENERSKI**
***„A może spróbujesz tak?”***

**Menedżer jest nastawiony na rozwój pracowników**. Koncentruje się na długofalowych celach i aspiracjach pracownika. Buduje lojalność i docenia ją. Lider koncentruje się na słabych i mocnych stronach każdego członka zespołu i wspiera jego rozwój. Deleguje zadania i zachęca do pracy z uwzględnieniem kompetencji każdej osoby. Łączy osobiste cele pracownika z celami organizacji. Przewiduje, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości. Pracownicy czują, że mają przestrzeń do realizacji swoich potrzeb.

**ZAANGAŻOWANI DOJRZALI PRACOWNICY**

**Rys. 7.2.** Style zarządzania według Golemana

**Źródło:** opracowano na podstawie: Goleman, 1997, [za:] Mularska-Kucharek, 2017

Każdy z sześciu stylów zarządzania sprawdza się w określonych sytuacjach. W większości przypadków najmniej efektywny jest **styl nakazowy**, który jednak jest adekwatny w warunkach kryzysu i konieczności szybkiego podejmowania decyzji. **Styl afiliacyjny** jest szczególnie użyteczny przy budowaniu harmonii lub wzmacnianiu morale zespołu. Sprawdzi się w większości zadań (zwłaszcza przy pracy w stresie) i jest efektywny, pod warunkiem, że pracownicy są kompetentni, a cele do osiągnięcia jasne – bez tego może prowadzić do chaosu. Może działać demotywująco, jeśli zachwiana zostanie równowaga między tworzeniem przyjaznych relacji a udzielaniem korygujących informacji zwrotnych. **Styl normatywny** najlepiej sprawdza się w środowiskach, w których pracownicy są wewnętrznie zmotywowani, znacznie gorzej – w przypadku zarządzania pracownikami dojrzałymi. Typowymi hasłami, odbieranymi przez dojrzałych pracowników

jako zastraszanie, są tu komentarze typu: „nie musisz tutaj pracować, jak nie dajesz rady", „na twoje miejsce jest wielu chętnych". **Styl demokratyczny** z kolei, chociaż sprzyja budowaniu atmosfery zrozumienia i redukcji błędów, nie zawsze sprawdza się w sytuacjach, w których potrzebna jest szybka decyzja. Negatywnym aspektem takiego zarządzania są tzw. nasiadówki, rozciągnięty w czasie proces decyzyjny, narastająca frustracja wśród pracowników ze względu na opieszałość w podejmowaniu decyzji i poczucie, że nikt im nie przewodzi.

**Styl autorytarny** sprawdza się w organizacjach, które chcą wyjść ze stanu „dryfu", gdyż zatraciły sterowność i poczucie celowości oraz poszukują nowego kierunku. Styl ten nie sprawdza się natomiast w sytuacji, gdy zarządzający ma do czynienia z zespołem doświadczonych ekspertów albo gdy wizja szefa burzy ład w sprawnie działającej grupie pracowników. Może mieć też negatywne konsekwencje w przypadku zarządzania osobami dojrzałymi, które oczekują od przełożonych uznania ich kompetencji, wiedzy, doświadczenia i chciałyby uchodzić za profesjonalistów w wielu dziedzinach. Styl autorytarny jest nieefektywny w przypadku zarządzania wiekiem. Tymczasem w polskich MŚP nadal jest on bardzo częsty. Jak wynika z wywiadów indywidualnych przeprowadzonych w ramach projektu STAY, na 24 wypowiadających się na ten temat przedstawicieli MŚP, 14 wskazało właśnie na to, że funkcjonuje u nich styl autorytarny (Urbaniak, 2017).

## Co mówią pracodawcy MŚP?

Opisując stosowany styl zarządzania, badani odpowiadali:

(…) *większość prezesów nie może sobie pozwolić na zażyłość z załogą, ponieważ później są pewne nieporozumienia, że ten woli tak, ten tak*

(…) *twardy* (…) *konkretnie muszą wykonywać swoje zadania i jakby tutaj nie ma zbyt dużo takiego pola do popisu. W sensie jakichś własnych działań*

(…) *Twardy model zarządzania, zakaz rozmawiania o problemach prywatnych w pracy, trudności w zmianie grafiku w ostatniej chwili*

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

Konsekwencją autorytarnego stylu zarządzania jest podejrzliwość, brak zaufania, krytyka, niejasne zadania, niesprawiedliwa ocena, brak wiary we własne możliwości. Dlatego też szczególnie współcześnie, wobec wysokiej świadomości potrzeb, praw i oczekiwań wobec pracodawcy, styl ten jest nieefektywny. Od pracowników dojrzałych wymaga się kreatywności, samodzielności, automotywacji, a w takich warunkach ich potencjał jest hamowany. Czynnikami uwalniającymi potencjał pracowników są: kultura organizacyjna, w której stawia się na otwartość i zaufanie, precyzyjne i jasno komunikowane cele, zgoda na eksperymentowanie i popełnianie błędów, informacja zwrotna, wiara w możliwości pracownika, obiektywny sposób oceny oraz świadomość konieczności rozwoju pracowników.

Aby zarządzanie wiekiem w MŚP było skuteczne, warto zatem wdrażać w praktyce **trenerski styl zarządzania**, w którym menedżer koncentruje się na zasobach pracowników i wspomaga ich rozwój. Postawienie na wiedzę i doświadczenie pracowników dojrzałych, na ich kapitał ludzki i społeczny oraz doskonalenie ich może przynieść wymierne korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla osób 50+. Przedstawiciele MŚP – uczestnicy wywiadów indywidualnych (Urbaniak, 2017) wskazywali, że taki styl kierowania sprzyja też wdrożeniu elastycznych warunków pracy, które stanowią przecież istotny element działań WLB i sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej po 50. roku życia. W stylu trenerskim menedżer objaśnia cele i kierunki działań oraz bezpośrednio kieruje realizacją zadań. Pozwala również na wyrażanie przez pracowników swoich sugestii i opinii dotyczących podejmowanych decyzji, dzięki czemu stymuluje zarówno odpowiedzialność, jak i zaangażowanie, a także podnosi efektywność i jakość pracy.

## Zainspiruj się!

Ważne pytania w rozmowie z pracownikiem:

- Co z tym możesz zrobić?
- Jak to rozwiążesz?
- Co proponujesz?
- Jaką masz na ten temat opinię?

Menedżer-trener koncentruje się na diagnozowaniu mocnych i słabych stron członków zespołu i zachęcaniu pracowników do ustanawiania długoterminowych planów rozwojowych, prezentuje nastawienie prorozwojowe, potrafi motywować podwładnych do podejmowania aktywności w zakresie samodoskonalenia się i edukacji. Zwiększa tym samym szansę na opóźnienie momentu przejścia na emeryturę, ale też bardziej aktywnego włączenia się pracowników 50+ w wymianę wiedzy, dzielenie się doświadczeniem oraz wspieranie rozwoju nowo zatrudnionych pracowników.

Istotnym aspektem trenerskiego stylu zarządzania jest skuteczne komunikowanie się w sytuacjach zawodowych, w tym przede wszystkim budowanie mostów, a nie murów pomiędzy pracownikiem a menedżerem. Konstruktywna i otwarta komunikacja jest narzędziem tworzenia i podtrzymywania relacji społecznych oraz współpracy między ludźmi, zmniejsza napięcie i obniżający efektywność pracowników stres.

## Zainspiruj się!

Zasady udzielania konstruktywnej krytyki

- Krytykuj zachowania, nie osobę
- Krytykuj konkretne zachowania
- Używaj komunikatów „ja", np. mnie się nie podoba, ja nie cenię takiego sposobu wykonania zadania
- Nie krytykuj w obecności osób trzecich
- Nie kumuluj zarzutów, przekaż swoje uwagi możliwie szybko po zachowaniu
- Nie oczekuj, że twój pracownik „padnie na kolana i będzie bił się w piersi"
- Krytykuj tylko to, co osoba może zmienić (np. nie inteligencję czy fizjonomię)
- Powiedz wyraźnie, jakiej zmiany oczekujesz od pracownika i jakie zachowanie chciałbyś widzieć w przyszłości
- Doprecyzuj, kiedy zmiana ma być wdrożona

Pozytywny klimat sprzyjający komunikacji nastawionej na współpracę jest jednym z głównych założeń trenerskiego stylu zarządzania zespołem. Daje on wymierne korzyści, wśród których wymienić należy chociażby:

- wzrost świadomości roli pracowników dojrzałych oraz ich zależności między sobą;
- umiejętność wglądu i analizy własnych zachowań w komunikacji interpersonalnej;
- dobrą współpracę w zespole;
- rozwijanie umiejętności komunikacyjnych;
- rozwój inteligencji emocjonalnej pracowników 50+, radzenie sobie z negatywnymi emocjami swoimi i innych;
- radzenie sobie ze stresem;
- rozwijanie automotywacji;
- wzrost poczucia odpowiedzialności za wykonywane zadania;
- większe zaangażowanie w pracę zespołu, w powierzane zadania;
- większą efektywność pracowników dojrzałych.

Dojrzali pracownicy akcentują również, że nagroda, pochwała, a także wszelkie formy gratyfikacji mają szczególną wartość, gdy przełożony osobiście je przekaże.

## Zainspiruj się!

- Tak samo ważny jest czas poświęcony na chwalenie i nagradzanie pracowników jak czas poświęcony na rozwijanie kompetencji wymagających poprawy.
- Pracownicy dojrzali częściej mogą potrzebować wzmocnień przy realizacji nowych zadań.
- Kiedy pracownicy uczą się nowych zachowań, warto nagradzać ich za działanie zbliżone do oczekiwanego i każdorazowo chwalić włożony w zadanie wysiłek.
- Jeżeli w przeszłości kierownik korygował dane zachowania, powinien docenić aktualne postępy.

Zwróćmy uwagę na jeszcze jedną kwestię – odpowiedzialny menedżer zdaje sobie sprawę, że styl zarządzania powinien być wybierany w zależności od sytuacji i kompetencji pracowników. Niewątpliwie z punktu widzenia osób 50+ najbardziej efektywny wydaje się trenerski styl zarządzania, a najmniej efektywny styl autorytarny i nakazowy. Można też rzecz jasna spojrzeć na style zarządzania przez pryzmat innych klasyfikacji niż zaproponowana przez Colemana (chociażby typologie Hersey'a-Blancharda, Tannenbauma i Schmidta, Fiedlera, Bassa, Reddina, Webera, Sergiego i wiele innych). Niezależnie od wybieranego w konkretnych warunkach stylu zarządzania, zawsze należy pamiętać o przestrzeganiu podstawowych zasad współpracy z ludźmi: podmiotowym traktowaniu, docenianiu wysiłku włożonego w pracę, uznaniu kompetencji i wiedzy, szczerej komunikacji.

## 7.4. ROZWIJAJ KOMPETENCJE TRENERSKIE PRACOWNIKÓW ODPOWIEDZIALNYCH ZA ZASOBY LUDZKIE

W MŚP, zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach, bardzo często na jednej osobie – właścicielu – spoczywają wszelkie zadania związane z zarządzaniem. W większych MŚP struktura organizacyjna też nie jest rozbudowana, a za zasoby ludzkie odpowiada co najwyżej kilku pracowników. Powoduje to, że osoby zajmujące się zzl muszą być bardziej wielozadaniowe niż w większych organizacjach. Model STAY zakłada, że oprócz trenerskiego stylu zarządzania, w MŚP rozwijać należy kompetencje trenerskie pracowników zzl, uwzględniając przy tym specyfikę uczenia się osób w wieku 50+. Pracownicy zajmujący się zzl mogą i powinni wykształcić w sobie umiejętność bycia „partnerem w nauce, który towarzyszy uczestnikom 50+ w procesie osiągania celów", który koncentruje się na praktycznym ćwiczeniu określonych umiejętności i podnoszeniu sprawności na podstawie istniejących predyspozycji, wiedzy i umiejętności (Turowska, 2017a). Trener, umożliwiając nabywanie nowych umiejętności czy zmianę postaw, może wpływać na modyfikowanie wcześniejszych, negatywnych doświadczeń, przełamywać utrwalone błędne schematy myślowe lub wprowadzać w zupełnie nowe obszary działań czy wiedzy

(Łaguna, 2004, s. 233, [za:] Turowska, 2017a). Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że proces zmiany nie jest łatwy. Rolą pracownika zzl w relacjach z pracownikami 50+ jest więc również aktywna pomoc i towarzyszenie w działaniu, wspieranie, ale nie podpowiadanie lub dostarczanie gotowych rozwiązań, a tylko „facylitowanie" procesu uczenia się, czyli takie pokierowanie grupą, aby jej członkowie dzielili się swoją wiedzą, doświadczeniami i pomysłami. Skuteczny facylitator-trener grupy 50+ jest w stanie tak tworzyć środowisko uczenia się dla osób dojrzałych, aby doprowadzić do rozwinięcia ich „umiejętności samosterownego uczenia się" (Turowska, 2017a). Pracownicy w wieku 50+ posiadają najczęściej bogaty zasób doświadczeń, pracownik zzl powinien wydobywać z nich jak najwięcej przykładów i kierować procesem (np. szkoleniem wewnętrznym, coachingiem) tak, by dochodzili do konkluzji – ważna jest jego rola jako moderatora (Jamruż, Witkowski, 2004, s. 72). Powinien on także szanować przekonania pracowników 50+, biorących udział w różnych aktywnościach edukacyjnych, respektować ich poglądy. Ważne, aby nie faworyzował żadnego uczestnika, zachował obiektywizm oraz pełną dyskrecję dotyczącą zachowań lub wypowiedzi osób szkolonych (Turowska, 2017a).

W pracy trenera pracowników 50+ istotne jest odwoływanie się do hasła „Uczymy się przez całe życie". Stwierdzenie to staje się coraz bardziej oczywiste, coraz częściej powtarzamy je nie jako slogan, ale realny komentarz do naszych karier zawodowych. Z drugiej strony, osoby dojrzałe wykazują słabe (niższe niż młodsi) zaangażowanie w kształcenie ustawiczne. Według danych Eurostatu wskaźnik *lifelong learning*, informujący jaka część osób w danej grupie wieku kształciła się w ciągu ostatnich 4 tygodni, jest bardzo niski – dla osób w wieku 45–54 lat to tylko 1,9%, dla tych w wieku 55–64 lat – 0,8%. Generalnie rzecz biorąc, wśród ogółu Polaków w wieku 25–64 lat zaangażowanie to jest bardzo słabe – 3,5% (dodajmy, że wskaźnik ten waha się od 1,9% w woj. podkarpackim do 5% w woj. pomorskim i 6% w woj. mazowieckim). Pracownicy stanowią tę część Polaków, którzy podejmują tę aktywność nieco częściej – 4%, w tym 4,7% dla kobiet i 3,5% dla mężczyzn [trng_lfse_02]. Niskie zainteresowanie szkoleniami wykazują nie tylko dojrzałe osoby, ale też pracodawcy. Według Eurostatu w 2010 r. jakiekolwiek aktywności kształcenia

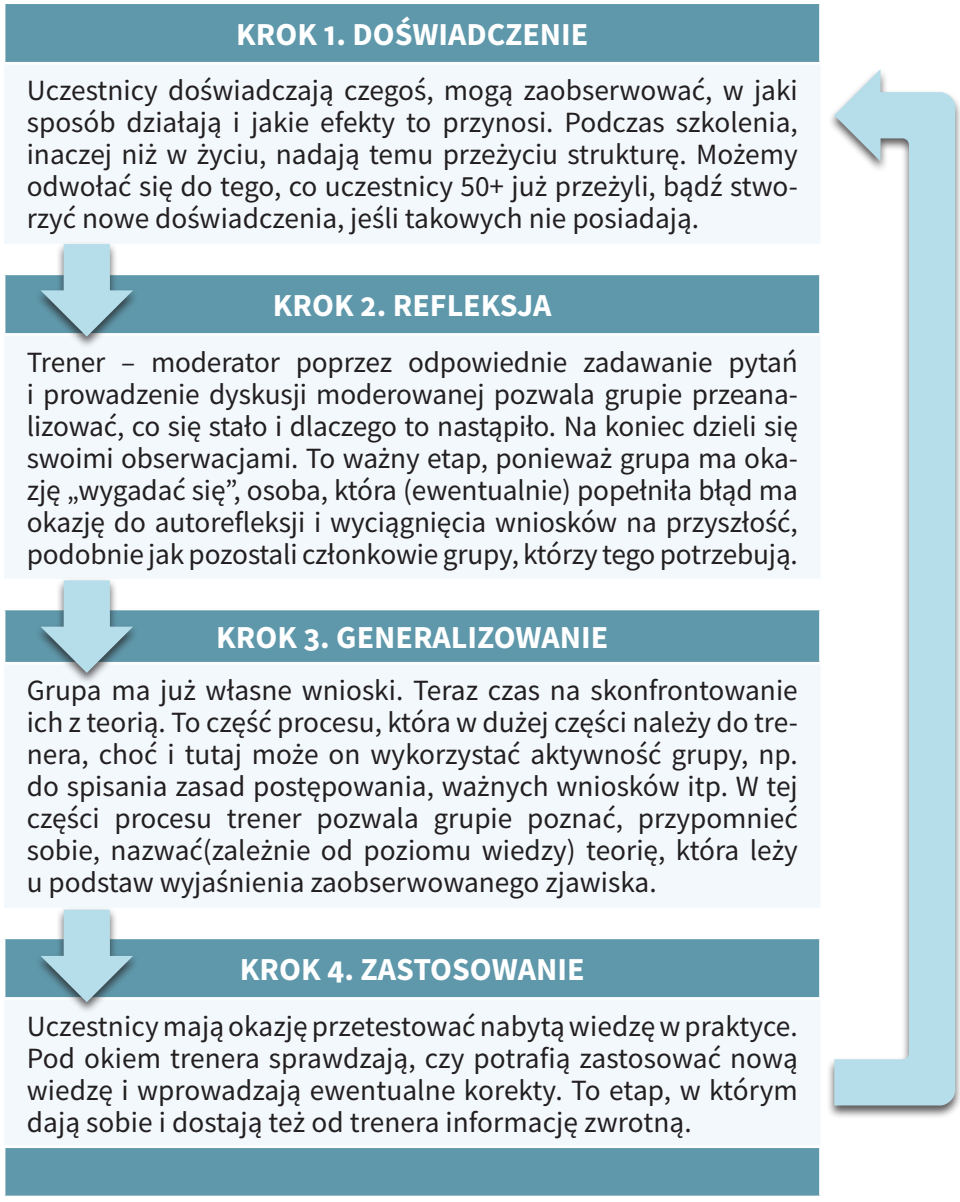
zawodowego realizowano zaledwie w 22% polskich przedsiębiorstw, w tym tylko w 16% małych i 41% średnich [trng_cvts01]. Brało w nich udział zaledwie 9% pracowników małych podmiotów i 21% średnich [trng_cvts42]. Jak wynika z badań STAY (CATI MŚP, 2017) , stwierdzenie „pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach" potwierdza w odniesieniu do pracowników z pokolenia 50+ 42% pracodawców, podczas gdy o pokoleniu X ma takie zdanie 65%, zaś o pokoleniu Y – 40%.. Dane Bilansu Kapitału Ludzkiego (2013) wskazują, że kompetencja ciągłego uczenia się nowych rzeczy jest dla pracujących z pokolenia 50+ na nieco niższym poziomie (średnia 3,17 na max 5 pkt.) niż dla młodszych (średnia 3,88 pkt.), niemniej jednak w przypadku pracujących z wyższym wykształceniem osoby 50+ nie ustępują w niczym młodszym pokoleniom (Wiktorowicz, 2016, s. 91, 101).

**Przystępując do pracy trenerskiej, osoby odpowiedzialne w MŚP za zzl muszą się liczyć z tym, że pracownicy w wieku 50+ będą wymagali silniejszego stymulowania do włączenia się w proces kształcenia, aczkolwiek na bok należy odłożyć stereotyp, że w przeciwieństwie do młodych nie chcą i nie potrafią się uczyć.**

Dość często bywa tak, że pracownicy 50+ wychodzą z założenia, że w ich wieku edukacja jest już niemożliwa ze względu na spadek wydolności fizycznej i psychicznej, a co za tym idzie pojawia się problem z ich samooceną i samoakceptacją (Urbanek i in., 2013, s. 86). Obecny stan rzeczy może też wynikać ze słabego stopnia wyspecyfikowania potrzeb różnych grup wieku. Jak pokazują wyniki badania CATI zrealizowanego w ramach projektu STAY, pracodawcy MŚP przeważnie nie uwzględniają specyfiki różnych grup wieku na etapie rozwoju pracowników przez szkolenia (wynika to z wypowiedzi 57% przedstawicieli MŚP, w tym 59% małych i 45% średnich firm), zarządzania wiedzą (56% firm, w podobnym stopniu małych i średnich) ani transferu wiedzy między najstarszymi a najmłodszymi pracownikami (59%, również w podobnym stopniu małych i średnich). Biorąc pod uwagę, że pracowników z pokolenia 50+ motywuje możliwość

udziału w dedykowanych szkoleniach (80% pracodawców wskazuje, że na dziesięciostopniowej skali waga tego czynnika motywującego oceniana jest na przynajmniej 5 pkt.), jest to niewykorzystany potencjał. Wsparciem w tym zakresie może być zatem rozwój kompetencji pracowników zzl służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+. Działania te powinny uwzględniać podstawowe zasady andragogiki.

Za procesy uczenia się osób dorosłych odpowiada tzw. inteligencja skrystalizowana, czyli zestaw umiejętności i elementów wiedzy, które każdy człowiek zdobywa w trakcie dorastania w danej kulturze (słownictwo, zdolność oceniania doświadczeń, umiejętności techniczne, umiejętności wyniesione z domu czy z pracy) (Lubrańska, 2014). Kluczową zasadą jest to, że osoby w wieku 50+ uczą się przez doświadczenie, a ucząc się, chcą widzieć bezpośrednią użyteczność zdobytej wiedzy i umiejętności w radzeniu sobie z aktualnymi wyzwaniami zawodowymi. Dlatego w procesie uczenia trzeba dać im dużą swobodę, samodzielność, inicjatywę, a jednocześnie tworzyć okazje do konfrontowania i wymiany doświadczeń, uczenia się od innych (Lubrańska, 2014). Na znaczenie doświadczenia zwrócił uwagę D. Kolb (1984). Zgodnie z cyklem Kolba uczenie się jest procesem ciągłej modyfikacji uprzedniego doświadczenia przez doświadczenie następujące po nim. Dlatego też proces szkolenia pracowników w wieku 50+ (podobnie jak innych dorosłych) powinien obejmować następujące po sobie etapy (Kolb, 1984, [za:] Turowska, 2017a).




**Rys. 7.3.** Cykl Kolba
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Kolb, 1984, [za:] Turowska, 2017a

Dla efektywności procesu uczenia się osób dorosłych ważna jest atmosfera, klimat pracy i relacje panujące w grupie uczących się. Pracownik zzl – trener osób dojrzałych musi często pokonywać bariery

psychologiczne towarzyszące uczeniu się, oswajać ich lęk, korygować ich niską, nieadekwatną samoocenę (Kołodziejczyk-Olczak, 2008). Dorosły – uczeń ma wiele własnych przyzwyczajeń, nawyków, schematów poznawczych.

Aby przygotować pracownika zzl do pełnienia roli trenera osób 50+, należy go wyposażyć w wiadomości na temat dynamiki grupowej i indywidualnej psychodynamiki. Przydatne mogą być zasady, które zobrazowano na rys. 7.4.

**Koncentracja wokół celu i przydatności pozyskiwanej wiedzy i umiejętności**

Zarówno identyfikacja potrzeb, jak i przygotowanie oraz prowadzenie treningu powinny koncentrować się wokół celu i przydatności pozyskiwanej wiedzy i umiejętności. Trener pracujący z grupą 50+ powinien szczególną wagę przykładać do wyraźnego określenia celu szkolenia, używać języka korzyści, a wprowadzając ćwiczenia czy zadania aktywizujące uczestników, podkreślać, w jaki sposób łączą się z realizacją celu.

**Wysoka motywacja wewnętrzna**

Pracownicy 50+ najczęściej mają wyższą motywację wewnętrzną niż osoby młode. Ta druga grupa na szkolenie idzie z nastawieniem „Wpiszę to sobie do CV". Osoba 50+ rozważa je w kategoriach: „Do czego mi się to przyda?". Trener powinien mądrze wykorzystać tę motywację, np. przez skonsultowanie programu szkolenia z jego przyszłymi odbiorcami, co dodatkowo wzmocni ich zaangażowanie w proces edukacyjny.

**Wnikliwość i precyzja w zdobywaniu nowych kompetencji**

Osoby dojrzałe częściej niż młodsi uczestnicy pytają, dociekają i chcą poznać głębiej omawiane zagadnienia – pod żadnym pozorem nie wolno ich z tego powodu stygmatyzować, wrzucając do kategorii „trudnych uczestników". Postawa i zadawanie licznych pytań nie wynika z nieznajomości tematu czy braku przygotowania do zajęć, ale z pogłębionej wraz z wiekiem dociekliwości. Trenerzy powinni uwzględnić ten aspekt, planując szkolenie – z jednej strony muszą dobrze przygotować się na dodatkowe pytania („uzbroić się" w informacje i cierpliwość), z drugiej – przewidzieć odpowiednią ilość czasu na refleksję.

## Przestrzeń do refleksji

Z wiekiem rośnie potrzeba autorefleksji, a także chęć werbalizacji swoich przemyśleń. Pojawia się także silna potrzeba kotwiczenia nowej wiedzy – odniesienia jej do dotychczasowych doświadczeń. Cykl Kolba idealnie nadaje się jako struktura porządkująca sesję szkoleniową w przypadku nauczania osób dojrzałych. Szczególnie należy pamiętać, że w tym przypadku „Kolb ma wielkie uszy", czyli na refleksję i zastosowanie należy przeznaczyć o wiele więcej czasu niż w przypadku szkoleń dla młodszych odbiorców.

## Rola obserwacji w nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności

Wnikliwość osób dojrzałych oraz skłonność do pojmowania rzeczy przez szczegóły wymaga od prowadzącego podzielenia na drobne fragmenty i dokładnego omówienia przedstawianych schematów, dużych teoretycznych zagadnień. Warto by trener przeznaczył czas na omówienie każdego elementu z większej całości. Obserwacja zachodzi także poprzez notowanie. Istotne jest zatem, by przygotować dla uczestników materiały do ręki, a w szczególności arkusze refleksji/obserwacji własnej. Tempo prowadzenia szkolenia powinno uwzględniać czas na zanotowanie.

## „Stary pies i nowe sztuczki", czyli absorpcja nowej wiedzy a utarte schematy i przekonania

Techniki kreatywne balansujące na granicy zabawy i śmiechu uznawane są często za niepoważne lub zbyt infantylne dla dojrzałych uczestników. Jeśli jednak są „obwarowane" celem i przydatnością, sprawdzają się świetnie. Ten rodzaj narzędzia/metod pozwala bowiem na wykorzystanie bogatego doświadczenia i kompetencji osób dojrzałych. Techniki kreatywne są też doskonałym sposobem wybijania z utartych schematów zachowań („od 15 lat tak robiłem i się sprawdzało"), za ich pomocą można zburzyć te zastałe sposoby myślenia i postępowania, a nawet zastąpić je nowymi rozwiązaniami.

## „Kiedyś i dziś", czyli z wiekiem komfort nas nie męczy

Dojrzały, ciągle kształcący się człowiek do nauki potrzebuje spokojnego wygodnego miejsca. Podczas szkolenia może mu przeszkadzać hałas, którego jako osoba młoda nawet nie zauważał (np. odgłos klimatyzatora). Trener powinien uwzględnić potrzeby ciała i psychiki dojrzałych uczestników i zapewnić komfortową salę ze światłem dziennym, wygodne krzesła oraz wyeliminować potencjalne czynniki zakłócające (jak hałas uliczny czy muzyka). Krótsze sesje szkoleniowe, większa liczba przerw, zagwarantowanie możliwości ruchu – to klucz to dobrego samopoczucia szkolonych pracowników 50+.

**„Technostres", czyli wpływ „cywilizacji zmian" na procesy edukacji osób dojrzałych**

Niektóre osoby dojrzałe (zwłaszcza zbliżające się do granicy wieku emerytalnego) mogą być mniej obyte z nowoczesnymi technologiami, a wówczas nowe formy prezentacji oraz ćwiczenia wymagające użycia smartfonów czy tabletów okazują się stresujące dla uczestników. Wolniejsze wykonywanie tego typu zadań przez osoby dojrzałe może wywołać u nich blokadę i w rezultacie prowadzić do mniejszej efektywności szkolenia. Grupy mieszane okazują się więc czasem mało efektywne – dotyczy to szczególnie szkoleń językowych lub polegających na pracy z komputerem. Prowadzący powinien pamiętać, że u osób dojrzałych ciekawość nowego narzędzia łączy się z potrzebą większej ilości czasu na zapoznanie się z nim.

**Ciągłość doświadczeń edukacyjnych i tempo przyswajania nowej wiedzy**

Już po 30. roku życia zmniejsza się szybkość uczenia się nowych rzeczy. Hasło „im mniej, tym lepiej" powinno przyświecać trenerom podczas planowania szkolenia, szczególnie w momencie podawania uczestnikom nowych treści. Zamiast „pędzić z materiałem" warto zredukować wprowadzane tematy tak, by móc przedstawić uczestnikom mniej zagadnień, za to dokładniej i wolniej. Trener powinien uwzględnić zróżnicowaną ciągłość doświadczeń edukacyjnych uczestników, także możliwość, że dla niektórych ostatnie wspomnienie nauki w grupie wiąże się ze szkołą średnią i relacją uczeń–nauczyciel. Trener, dostosowując się do specyfiki uczestników oraz ich mentorskich predyspozycji, powinien przyjąć postawę partnerską, moderować proces nauczania, wystrzegać się natomiast przyjęcia roli nauczyciela.

**SKUTECZNY ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNIKA W WIEKU 50+**

**Rys. 7.4.** Dziewięć głównych zasad szkolenia pracowników 50+ – co jest najważniejsze w pracy trenerskiej?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Raport podsumowujący analizę danych zastanych i badania własne zrealizowane na potrzeby projektu „AKADEMIA 50+"*, 2012

Pracownik zzl pełniąc funkcję trenera wewnętrznego czy coacha, powinien wziąć pod uwagę, że proces szkolenia osób dorosłych, a więc szczególnie doświadczonych pracowników w wieku 50+, powinien uwzględniać następujące etapy (Urbanek i in., 2013, s. 71):

- przygotowanie pracownika, poinformowanie go o przebiegu szkolenia całego procesu, metodach uczenia się itp.,

- stworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się, tak aby szkolenie/coaching nie kojarzyły się z obowiązkową formą edukacji związaną ze szkołą podstawową czy średnią, budowanie ciepłych, pełnych szacunku relacji między trenerem a pracownikiem,
- planowanie angażujące uczestników, tak aby osoby 50+ miały poczucie sprawstwa,
- diagnozowanie potrzeb edukacyjnych na dwóch poziomach: pierwszy z nich dotyczy budowy pożądanych zachowań i kompetencji, drugi – samooceny pracownika 50+,
- formułowanie celów szkolenia i innych aktywności edukacyjnych, które powinny być przejrzyste, konkretne i szczegółowe,
- projektowanie „wzorów doświadczeń edukacyjnych", na które składają się następujące kroki: wyodrębnienie obszarów problemowych, wybór form uczenia się, projekt zajęć, w których wykorzystane będzie doświadczenie osób dorosłych, porządkowanie zajęć w moduły uwzględniające różnice i podobieństwa jednostkowe,
- realizację szkolenia, podczas którego pracownik zzl – trener powinien przyjąć rolę przewodnika i inspiratora,
- ewaluację szkolenia, mającą na celu usprawnienie nauczania i uczenia się, a której dokonuje sam uczący się.

## 7.5. ZADBAJ O ROZWÓJ POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW 50+. POMOCNE BĘDĄ ROZWIĄZANIA PAKIETU STAY

Pierwszym istotnym krokiem tego procesu powinno być właściwe rozpoznanie zasobów pracowników po 50. roku życia. Bardzo pomocny może być w tym zakresie jeden z elementów PAKIETU STAY – narzędzie diagnostyczne *Age Positive*, zaadaptowane do potrzeb polskich MŚP na podstawie rozwiązań brytyjskich. Uzyskany przez pracownika 50+ indywidualny raport nie tylko pozwala mu na autodiagnozę własnych zasobów, ale stanowić może również istotny punkt wyjścia rozmowy z przełożonym. Dla osoby zajmującej się zarządzaniem ludźmi w MŚP może być to bardzo użyteczny element budowania ścieżki rozwoju dojrzałego pracownika.

Potrzeba rozwijania potencjału dojrzałych pracowników powinna być równie oczywista jak w przypadku młodszych. Tymczasem powszechny jest stereotyp, że nie warto inwestować w pracowników z pokolenia 50+, bo i tak zaraz odejdą (Stankiewicz, 2016, s. 66–67), a i same osoby 50+ często nie są tym zainteresowane.

Analizując wypowiedzi pracodawców MŚP biorących udział w badaniu IDI w ramach projektu STAY, zauważyć można, że powoli się to zmienia – po obu stronach, co przekłada się też na konkretne działania w MŚP.

## Co mówią pracodawcy MŚP?

(…) *oni chętnie, ci starsi pracownicy* (…) *się dokształcają i rozwijają. Ale nie tylko starsi, tych młodszych również motywuję do tego, żeby się szkolili i dokształcali.*
(…) *jeżeli* (…) *osoba 50+ naprawdę jest wartościowym pracownikiem, to naprawdę staram się nawet pomóc – jakiś kurs komputerowy* (…)*, żeby miała możliwość być w sprawach bieżących, na co dzień.*
(…) *dodatkowe wolne dni na rozwój i szkolenie zawodowe i udokumentowanie tego. Pracownicy z tego chętnie korzystają.*

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

Obawy przed inwestowaniem w pracowników 50+ skutkują również niechęcią do ich rekrutacji.

## Co mówią pracodawcy MŚP?

(…) *minusem zawsze będzie to, że* (…) *osoba 50+ przychodząca jako nowy pracownik do pracy, zawsze jest jakąś inwestycją. Inwestycją w czas, pieniądze, bo trzeba przeszkolić, wdrożyć, a jakby perspektywa, którą będzie zajmować w tej firmie no jest słabsza niż dla osób powiedzmy w wieku dwudziestu, trzydziestu, i to zawsze będzie problemem.*

**Źródło:** wyniki IDI wśród MŚP, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Urbaniak, 2017)

Zastosowanie narzędzia diagnostycznego *Age Positive* pozwala ocenić potencjalne ścieżki jego rozwoju w danym przedsiębiorstwie. Nie musi to się wiązać z wydatkami na szkolenia zewnętrzne – pozostające na niskim poziomie w MŚP (co również potwierdzają przywoływane wywiady IDI). Pracownicy 50+ mogą wiele zyskać poprzez zaangażowanie w działania mentoringowe, w tym zwłaszcza intermentoringowe. Zauważmy, że wśród wielu innych funkcjonalności *Age Positive* pozwala na ocenę predyspozycji do pełnienia roli mentora, coacha, trenera wewnętrznego itp.

## Jak to widzą przedstawiciele instytucji szkoleniowych?

*Są osoby młode, ale też osoby w wieku przedemerytalnym, które posiadają ogromne doświadczenie. Po prostu to jest naprawdę kopalnia doświadczenia, bo potrafią (…) podrzucić rozwiązanie, które gdzieś tam kilkanaście lat temu było wykorzystywane i świetnie działało.*

*Dla mnie to jest dramat tego kraju, że nie potrafimy wykorzystywać doświadczenia osób 50+ oraz chłonności i znajomości nowych technologii przez osoby poniżej 30.*

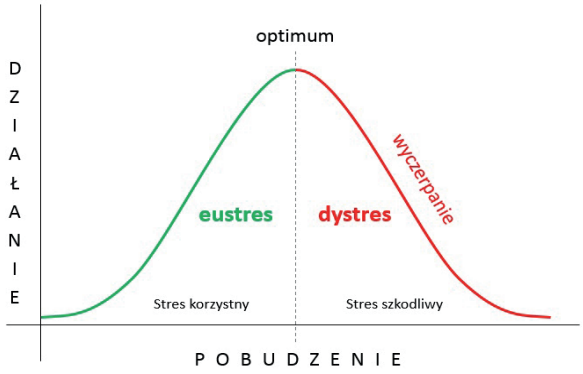
**Źródło:** wyniki FGI wśród instytucji szkoleniowych, zrealizowanych w ramach projektu STAY (Wojtaszczyk, 2017)

Jak wynika z analiz zaprezentowanych na początku kompendium, potencjał pracowników w wieku 50+ leży również w ich kompetencjach interpersonalnych[15]. Także w tym zakresie narzędzie *Age Positive* pozwala na łatwą diagnozę.

Jak podkreślano wcześniej, naturalną konsekwencją starzenia się organizmu jest spadek zdolności fizycznych i psychofizycznych.

15 W ogólnopolskim badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego (www.bkl.gov.pl) kompetencje interpersonalne utożsamia się z kontaktami z innymi ludźmi i bada się w czterech wymiarach – współpracy w grupie, łatwego nawiązywania kontaktów ze współpracownikami, bycia komunikatywnym oraz rozwiązywania konfliktów pomiędzy ludźmi.

Z pomocą przychodzą tu różne (opisywane wcześniej) rozwiązania WLB. Warto również zwrócić uwagę, że – jak wskazują psychologowie – działania w tym kierunku realizowane powinny być w zgodzie z koncepcją salutogenezy, tak silnie akcentowanej w rozwiązaniu BALANCE, transferowanym od portugalskiego partnera projektu STAY. W przeciwieństwie do dominującej w medycynie koncepcji patogenezy, zgodnie z którą badane są jedynie procesy, które prowadzą do choroby, salutogeneza rozpatruje te działania, które promują zdrowie i jego utrzymanie. Istotnym elementem tego modelu są „uogólnione zasoby odpornościowe", czyli znajdujące zastosowanie w każdej sytuacji indywidualne, społeczne i kulturowe umiejętności oraz sposoby rozwiązywania problemów. Jak widać, koncepcja ta jest silnie powiązana z przyjętymi w projekcie założeniami oddziaływania na utrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. Jednym z istotnych aspektów zdrowia psychicznego, jaki – zgodnie z koncepcją salutogenezy – brany jest pod uwagę w projekcie STAY, jest stres.




**To od nas zależy, czy stres będzie działać destruktywnie (dystres) czy konstruktywnie (eustres). Co więcej, możemy się nauczyć panować nad stresem.**

**Źródło:** http://inwestujesobie.pl/stres-pozytywny-negatywny/ [za:] Rybińska, 2017b

Podstawowymi zasadami w kształtowaniu odporności na stres jest budowanie asertywnej i świadomej postawy, pewności i akceptacji siebie, życie zgodnie z własnymi wartościami przy jednoczesnej akceptacji innego punktu widzenia, jasno wytyczone cele, pozytywne nastawienie i świadome zarządzanie własnymi emocjami oraz dobre relacje z osobami w środowisku, w którym funkcjonujemy (https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/48.pdf, [za:] Rybińska, 2017b.

Zbyt duże i długie obciążenie stresem prowadzi najczęściej do wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe rozpoczyna się objawami emocjonalnego i psychofizycznego wyczerpania, po których następuje dystansowanie się od trudnych spraw zawodowych i przedmiotowe traktowanie innych. W końcowej fazie pojawia się brak satysfakcji zawodowej, niechęć do pełnionych ról i spadek zaangażowania (Rybińska, 2017b). Proces „wypalania" zależy od wieku i stażu pracy pracownika. Wbrew powszechnym opiniom różne badania wskazują, że syndrom wypalenia zawodowego częściej jest obserwowany wśród młodszych, zarówno wiekiem, jak i stażem pracy (Ogińska-Bulik, 2006, s. 145; Ostrowska, Michnik, 2013).

Maslach i Leiter (2011, s. 27–33) wymieniają sześć głównych przyczyn wypalenia zawodowego – nadmierne obciążenie pracą, niemożność sprawowania kontroli nad wykonywaną pracą i współdecydowania, zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do wkładu pracy, konflikty i brak dobrej atmosfery w pracy, brak sprawiedliwości w miejscu pracy oraz konflikt wartości. Omówmy pokrótce poszczególne czynniki (Tucholska, 2001; Simpson, 2013; Ostrowska, Michnik, 2013; Rybińska, 2017b).

- **Zbyt duże obciążenie pracą** pojawia się, gdy pracownikowi stawia się wymagania przekraczające jego możliwości, gdy oczekuje się, by zrobił on zbyt wiele w zbyt krótkim czasie, nie dysponując odpowiednimi środkami. Kiedy przeciążenie staje się chroniczne, pracownik nie ma możliwości pełnego wypoczynku zapewniającego odzyskanie sił i powrót do równowagi. Wzrasta frustracja, osłabia się motywacja. Nadmierne obciążenie pracą nie sprzyja budowaniu dobrych relacji w miejscu pracy, kreatywności czy innowacyjności.
- **Niemożność sprawowania kontroli nad własną pracą i współdecydowania** to istotna przyczyna wypalenia zawodowego doświadczonych pracowników 50+. Jeśli praca podlega nadmiernemu monitoringowi albo gdy jest realizowana w chaotycznych warunkach, możliwość dokonywania wyborów i samodzielnego rozwiązywania problemów jest ograniczona, a uzyskiwane efekty są niewspółmierne do włożonego wysiłku. Przekłada się to na popełnianie większej liczby błędów, brak poczucia

wpływu, poczucie „bycia robotem", traktowanie przedmiotowe, a nie podmiotowe, osłabienie zaufania.

- **Zbyt niskie wynagrodzenie** odbierane jest często jako brak uznania, deprecjonujący zarówno pracę, jak i pracownika. W przypadku pracowników 50+ niejednokrotnie powoduje doszukiwanie się winy w tym, co i jak robią (co nie musi mieć wcale miejsca), obniża ich samoocenę.
- **Konflikty i brak dobrej atmosfery** są źródłem lęków, frustracji i podejrzeń, które utrudniają nawiązywanie relacji interpersonalnych. Powodują, że pracownicy tracą sens i gotowość podtrzymywania tych relacji. W dużym stopniu powiązane jest to z kulturą organizacyjną – im jest bardziej otwarta, tym to ryzyko jest mniejsze. Konflikty obniżają wsparcie społeczne, istotne w prewencji wypalenia zawodowego. W wielopokoleniowym miejscu pracy ich przyczyną są często stereotypy, jakie pokolenia mają o sobie nawzajem. Aby je przełamać, trzeba się lepiej poznać, czemu sprzyja praca w zespołach multigeneracyjnych czy też relacje mentorskie. Ważne jest również organizowanie szkoleń dotyczących różnic między pokoleniami i zarządzania multigeneracyjnego.
- Problemem jest również **poczucie braku sprawiedliwości**, przejawiające się nierównomiernym obciążeniem pracą, niejasnymi kryteriami nagradzania i karania pracowników lub ich brakiem itp., skutkujące brakiem szacunku między pracownikami. Poczucie niesprawiedliwości wywołuje frustrację i zniechęcenie prowadzące do spadku motywacji i efektywności pracowników, którzy czują się źle traktowani. Zadaniem kierownika w pracy z osobami 50+ jest obserwacja i komunikacja z pracownikami, wysłuchanie i przeanalizowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz adekwatne udzielenie konstruktywnej informacji zwrotnej.
- **Konflikt wartości** występuje wówczas, gdy dochodzi do rozbieżności między wymogami stawianymi w pracy a osobistymi standardami pracownika. Jest to szczególnie ważne w przypadku pracowników 50+, dla których etyka w pracy jest jej istotnym elementem. Nakłanianie ich do działania sprzecznego z własnym systemem wartości, do oszukiwania lub pomijania prawdy, jest poważnym źródłem stresu. Dlatego warto z pracownikami

ustalić kodeks etyczny, pewien rodzaj „kontraktu grupowego", tak aby każdy miał świadomość podejmowanych działań i budował autentyczne poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy.

Jak podkreślano, redukcji stresu i wypalenia zawodowego sprzyja, zgodnie z koncepcją salutogenezy, dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne. Pracodawcy mogą stymulować pracowników poprzez coaching zdrowia (promowany w BALANCE), gdyż skutki wypalenia zawodowego są dla organizacji dotkliwe – absencja pracowników, ich mniejsza produktywność, fluktuacja kadr, wydatki na leczenie pracowników i rozprawy sądowe, wydatki związane z koniecznością zatrudnienia innego pracownika, pogorszenie się relacji między pracownikami (Ostrowska, Michnik, 2013).

Jak przyjmują Maslach i in. (2001) w koncepcji kontinuum aktywności zawodowej, na jednym krańcu postawić należy wypalenie zawodowe, na drugim zaś – zaangażowanie wyrażające się energią, współpracą i przekonaniem o własnej skuteczności. W zzl zaangażowanie jest kluczowe (o czym poniżej).

## 7.6. ZADBAJ O ZAANGAŻOWANIE – *EMPOWERMENT* W ZARZĄDZANIU DOJRZAŁYMI PRACOWNIKAMI[16]

Przeświadczenie, że pracownicy dojrzali dysponują unikalną wiedzą, którą mogą i powinni przekazać współpracownikom, oraz potencjałem, kapitałem społecznym i kompetencjami, które mogą być użyteczne dla pracodawcy, leży również u podstaw zainteresowania zagadnieniem włączenia pracowniczego i *empowermentu* w perspektywie zarządzania wiekiem.

*Empowerment* nie jest określeniem utartym w praktyce funkcjonowania MŚP. Słowo to pochodzi od ang. *power*, co oznacza „władza". Specjaliści w zakresie zarządzania tłumaczą go zwykle jako

16 Opracowano na podstawie: Warwas, 2017.

upełnomocnienie, przydawanie władzy, upodmiotowienie, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji i przyjmowanie odpowiedzialności za nie. Utożsamia się go również ze świadomym współudziałem zatrudnionych w zarządzaniu organizacją, a więc z partycypacją. *Empowerment* wyzwala u pracowników samodzielność, autonomię, motywację do działania, lojalność, zaufanie organizacyjne.

*Empowerment* to proces wielowymiarowy. Może zachodzić dzięki zastosowaniu wielu praktyk zarządczych, z czego najważniejsze znaczenie w odniesieniu do pracowników dojrzałych mają wymienione w tab. 7.1.

**Tabela 7.1.** Najważniejsze praktyki zarządcze z perspektywy *empowermentu* pracowników 50+ w MŚP

| CO JEST WAŻNE? | DLACZEGO JEST WAŻNE? |
|---|---|
| • Informowanie pracowników wszystkich generacji o działaniach i wynikach firmy;<br>• Dostarczanie pracownikom wiedzy, pozwalającej zrozumieć i wspierać sytuację organizacji; | Pracownicy dojrzali, chociaż jako pierwsi będą opuszczać organizacje, nie chcą być marginalizowani i czuć się odcięci od informacji. W sytuacji posiadania wiedzy mogą wspierać kierownictwo czy właścicieli firmy w jej rozwoju. |
| • Powierzanie decyzji, które wpływają na sposób działania i strategię firmy;<br>• Szeroki dostęp do strategicznych informacji; | Pracownicy dojrzali umieją analizować informacje, mają wyważony stosunek do zmian i w programowaniu strategii mogą mieć kluczowe znaczenie. Zwłaszcza, że starzenie społeczeństw będzie się przejawiało także w starzeniu się klientów i innych interesariuszy. |
| • Możliwość udziału w niestandardowych lub strategicznych projektach; | Pracownicy dojrzali mogą odczuwać wypalenie zawodowe czy znużenie wieloletnią praca. Udział w projektach strategicznych wzmocni ich poczucie ważności dla organizacji i zniweluje monotonię. |

| CO JEST WAŻNE? | DLACZEGO JEST WAŻNE? |
|---|---|
| • Udzielanie nagród ściśle związanych z wynikami firmy; | Pracownicy dojrzali osiągają dobre wyniki w swojej pracy. Warto wynagrodzenie uzależniać od wyników/efektów aniżeli stażu pracy. To motywuje do bieżącej pracy. |
| • Wzrost autonomii poprzez udział w podejmowaniu decyzji i kreowaniu strategii, mentoring ze strony zarządu firm; | Pracownicy dojrzali ze względu na swoje długoletnie doświadczenie mogą oczekiwać większej autonomii w środowisku pracy i możliwości wykazania się kluczową wiedzą. |
| • Uznanie ze strony przełożonych. | Uznanie jest ważnym instrumentem motywowania, nie tylko wobec pracowników dojrzałych. |

**Źródło:** opracowanie własne

## Zainspiruj się!

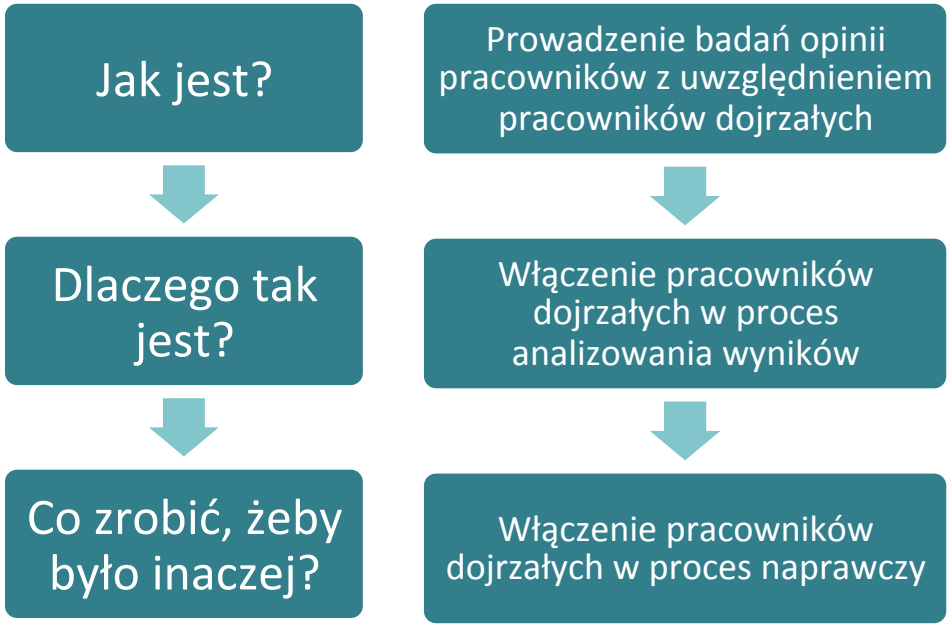
Odpowiedz sobie na trzy kluczowe pytania

- Dlaczego chcemy wzmacniać samodzielność i autonomię zatrudnionych?
- Dlaczego chcemy wydobywać pracowniczy entuzjazm?
- Dlaczego przekazujemy część władzy pracownikom?

Jak na te pytania odpowiadają specjaliści i badacze zzl? Jest to ważne, ponieważ postawy i przekonania pracowników oddziałują na ich zachowanie w pracy, wpływają na wyniki organizacji jako całości, poszczególnych zespołów czy indywidualnych pracowników (Saari, Judge, 2004). Negatywne przekonania pracowników na temat funkcjonowania organizacji mogą prowadzić do problemów z efektywnością, absencją czy wysoką rotacją i zachowaniami kontrproduktywnymi. Zadaniem kierownictwa staje się ustalenie obiektywnych przyczyn

zaistniałej sytuacji. Rekomendować można przeprowadzenie analizy postaw pracowników.

W procesie badań opinii pracowników należy odpowiedzieć na trzy zasadnicze pytania: Jak jest? Dlaczego tak jest? Co zrobić, żeby było inaczej?




**Rys. 7.5.** Pytania w procesie badań opinii pracowników

**Źródło:** opracowanie własne

Przeprowadzenie badania postaw i opinii wiąże się z relatywnie niewielkim kosztem, a badania takie przynieść mogą wiedzę umożliwiającą wprowadzenie realnych, istotnych dla przetrwania i rozwoju organizacji zmian. Pewne ograniczenie wiąże się z wielkością MŚP – w niewielkiej organizacji trudno zachować anonimowość badania. Jednak i z tą trudnością można sobie poradzić – możemy użyć tylko pytań zamkniętych (osłabi to obawy o możliwość identyfikacji odpowiadającego na podstawie charakteru pisma), zrezygnować z metryczki (skoro mamy jednego pana w wieku powyżej 40 lat, po metryczce wiadomo od razu, kto wypełniał kwestionariusz), ustawić urnę/

karton, do którego będą wrzucane ankiety (na pewno nie wysyłamy maila z prośbą o odesłanie wypełnionego kwestionariusza).

W metodologii badania niezwykle ważny jest dobór narzędzi.

## Zainspiruj się!

Jeśli w badaniu wykorzystywany jest kwestionariusz to warto rozważyć, aby formę elektroniczną uzupełniała forma tradycyjna (papierowa), która może być wygodniejsza dla pracowników dojrzałych.

Kwestionariusz powinien być sporządzony większą, wygodną do odczytania czcionką.

Przypomnienia o terminach (rozpoczęciu, zakończeniu badania) warto przekazywać obok kanałów elektronicznych (e-mailem, smsem) także w postaci plakatów czy osobistej rozmowy z pracownikami dojrzałymi.

Badanie opinii pracowniczych jest zasadniczo punktem wyjścia procesu doskonalenia organizacji. Równie ważna, jeśli nie istotniejsza jest próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny zjawisk zachodzących w organizacji. Dlatego oprócz badania postaw i przekonań pracowników istotne jest analizowanie ich potencjalnych przyczyn. Co jednak często nie jest zadaniem łatwym. Istotnym ogniwem mogą być w tym zakresie pracownicy 50+. Kto inny, jak nie pracownicy dojrzali, mający za sobą niejednokrotnie wiele lat pracy w danej organizacji, znają procesy, współpracowników, są dobrymi obserwatorami. Dzięki posiadanej przez nich bogatej wiedzy jawnej i ukrytej, mogą i powinni więc uczestniczyć w procesie analizowania i stanowić wsparcie na etapie wnioskowania.

## Zainspiruj się!

Włączenie pracowników 50+ w proces analizowania wyników i proces naprawczy może stanowić:

- ważny aspekt motywacyjny dla pracowników dojrzałych – uznanie dla ich kompetencji,
- możliwość wzbogacenia treści pracy i wykazania się swoją „ekspercką-ścią",
- element organizacyjnego dzielenia się wiedzą,
- element międzygeneracyjnego transferu wiedzy, jeśli zespoły naprawcze będą składały się z wielu generacji pracowników.

Sprawiedliwi, nastawieni na komunikację i interakcję menedżerowie, którzy zarządzają przy wykorzystaniu stylu trenerskiego, mogą z sukcesem promować **zaangażowanie pracowników**. Zaangażowanie występuje w sytuacji, w której pracownik czuje się osobiście związany ze swoim miejscem pracy i w pełni się z nim identyfikuje. „Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych motywów i postaw" (Spik, Klincewicz, 2008, s. 487), często łączy się je z przywiązaniem i lojalnością wobec organizacji oraz brakiem obojętności na sprawy firmy (nie powinno być zatem utożsamiane z motywacją czy satysfakcją z pracy). Zaangażowanie to identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy (Borkowska, 2009, s. 13). Można je również określić jako przejawianą przez pracowników chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę. Jest zatem miarą emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją. To „kompleksowa koncepcja oparta na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach" (Juchnowicz, 2010, s. 50). Zaangażowanie powinno więc przełożyć się na lepsze wyniki i wyższe rezultaty, które osiągane są przez organizację.

Ważnym elementem kreującym upełnomocnienie pracowników jest wspomniana partycypacja. Partycypacja może przybierać, w zależności od strategii firmy oraz jej kultury organizacyjnej, różne formy:

- informacyjną – menedżerowie dopuszczają możliwość pozyskiwania informacji od podległych pracowników i prezentowania

przez nich własnych pomysłów, jednak decyzje podejmują samodzielnie – dojrzali pracownicy ze względu na silne przywiązanie do hierarchii i statusu mogą nie być tak otwarci i gotowi na wygłaszanie poglądów jak młodsi współpracownicy;
- konsultacyjną – menedżer co prawda sam podejmuje decyzje, ale wykorzystuje informacje świadomie pozyskiwane od pracowników, niejako konsultuje z nimi swoje rozwiązania – cenne jest animowanie procesu przez menedżerów i czerpanie z wiedzy i doświadczenia pracowników dojrzałych;
- decyzyjną – kierownik przekazuje część pola decyzyjnego wraz z odpowiedzialnością za podjęte decyzje – ta forma partycypacji doskonale sprawdza się w procesie zarządzania pracownikami dojrzałymi. Dysponując specjalistyczną wiedzą i długoletnim doświadczeniem, sprawniej szacują ryzyko, eliminują błędy, generują scenariusze;
- finansową – pracownicy mają udziały w zysku lub majątku firmy, objęci są programami oszczędnościowymi, wynagradzani są akcjami czy opcjami na akcje; pewną odmianą tej formy jest partycypacja własnościowa – tego rodzaju rozwiązania mają marginalne znaczenie w małych i średnich organizacjach, a w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych są właściwie wykluczone – właściciel nie będzie chciał rozpraszać latami mozolnie, a czasem bardzo ryzykownie wypracowywanego kapitału (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016).

Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym kompendium, zwiększenie szans na utrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia wymaga wielu działań. Kluczowa przy tym wydaje się świadomość wyzwań związanych ze starzeniem się społeczeństwa oraz rozwojem srebrnej gospodarki. Właściciele i menedżerowie, chcąc stawić czoła temu wyzwaniu, świadomie dobierają instrumenty zarządzania wiekiem i skutecznie je wdrażają, tak aby zaangażowany cenny dla organizacji dojrzały pracownik chciał kontynuować pracę, odsuwając w czasie decyzję o przejściu na emeryturę. Bogactwo rozwiązań jest ogromne!

# 8 Zamiast podsumowania

Mamy nadzieję, że po lekturze kompendium jesteście Państwo przekonani, że wydłużanie okresu aktywności zawodowej to potrzeba naszych czasów. Z jednej strony działania w tym zakresie są konieczne w związku z postępującym starzeniem się społeczeństwa polskiego, z drugiej zaś – stanowią ogromne wyzwanie stojące przed naszym krajem. MŚP mają w tym względzie wiele do zrobienia, niekoniecznie ponosząc w związku z tym znaczne nakłady. Wychodząc od faktów i „twardych" danych, staraliśmy się dostarczyć argumentów w tym zakresie. Mamy jednocześnie nadzieję, że nie przytłoczyliśmy Państwa mnogością wyników badań, dobrych praktyk czy narzędzi, a jedynie nakreśliliśmy inspirującą perspektywę przyszłych starań.

Jeśli nie do końca jesteście Państwo przekonani, że starzenie się społeczeństwa ukazane w prognozach demograficznych was dotyczy, że proaktywne zarządzanie wiekiem może być bardzo przydatne i możliwe w waszych firmach, to mamy propozycję. Spójrzmy na te kwestie bardziej pragmatycznie – **jakie korzyści może osiągnąć przedsiębiorstwo dzięki prowadzeniu rozwiązań służących utrzymaniu aktywności starszych pracowników, wpisujących się w zarządzanie wiekiem?** Jakie działania mogą podjąć pracodawcy – niezależnie od skali swojej działalności?

## Korzyść 1.
## Lepsze dopasowanie oferty do warunków rynkowych i potrzeb klientów

Sprawdź, **czy struktura wieku pracowników odpowiada strukturze klientów firmy**. Zmiany demograficzne powodują bowiem, że zmienia się również struktura klientów. Coraz częściej mamy do czynienia z klientem dojrzałym. Obecnie co drugi Polak ma więcej niż 39 lat, w 2020 r. będzie miał 42 lata, a w 2035 r. – 49 lat. Klient 50+ traktowany jest w naszym kraju wciąż po macoszemu – brakuje pracowników obsługi w zbliżonym do nich wieku, produktów i usług odpowiadających potrzebom tej grupy. Warto pamiętać również o tym, że klienci 50+ decydują bardzo często o zakupach dla swoich dzieci, wnuków oraz starzejących się rodziców. Jak zatem skutecznie zawalczyć o ich uwagę i spowodować, żeby skorzystali z usług firmy, zakupili jej produkty, a najlepiej stali się lojalnymi, długoletnimi klientami? Zatrudnianie osób 50+ pozwoli opracowywać usługi i produkty dopasowane do potrzeb zróżnicowanych klientów, lepiej profilować ofertę, operować językiem korzyści możliwym do odkodowania przez różnorodnych klientów, wartościami nie tylko jednego pokolenia. Widoczne są już kampanie reklamowe uwzględniające wizerunek różnorodnych, także wiekowo, modeli i modelek. Dzięki tym niestandardowym promocjom organizacje zapewniły sobie rozgłos, bo o tych kampaniach wiele dyskutowano. Firmy przygotowują dostosowaną do tego segmentu rynku ofertę, nie tylko w dziedzinie farmacji czy usług opiekuńczych, ale turystyki, mody, bankowości, kosmetologii, dietetyki, transportu, informatyki czy budownictwa.

**DZIAŁANIE** ➔ Zastanów się, czy Twoja firma nie zamyka się na klientów w wieku 50+? Czy oferta jest dostosowana do potrzeb starzejącego się społeczeństwa? Zwróć uwagę na to, że starsi klienci często spodziewają się innych standardów obsługi klienta niż osoby młodsze. Oczekują, że poświęci się im więcej czasu, dokładnie wytłumaczy szczegóły. Młodych pracowników może to niecierpliwić, zwłaszcza jeśli system wynagradzania premiuje skuteczność mierzoną liczbą załatwionych spraw. Staraj się różnicować pracowników pod względem wieku. Zauważ, że w wielu krajach w sklepach można

liczyć na personel obsługi składający się z osób młodych, jak i dojrzałych, w Polsce – ciągle jest inaczej.

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- Dlaczego mamy zakładać, że klient dojrzały jest biedny i o jego zasoby finansowe nie warto się starać?
- Co możesz zrobić, aby otworzyć się i docenić klienta 50+?
- Czy w swoich działaniach marketingowych, sprzedażowych uwzględniasz zmiany demograficzne?
- Czy stosujesz standardy obsługi uwzględniające potrzeby i możliwości klientów 50+?

## Korzyść 2.
## Zwiększenie dostępu do puli talentów

Zarówno w rekrutacji pracowników z zewnątrz, jak i w awansach wewnętrznych **otwórz się na kandydatów w wieku 50+**. Wielu z nich ma odpowiednie kompetencje, doświadczenie, a mimo to firmy skreślają ich, bo są w „nieodpowiednim" wieku. Talent, zaangażowanie, chęć do pracy nie ma wieku, a i my kiedyś będziemy mieć więcej niż 50 lat. Ponadto zmiany na rynku pracy wynikające z konieczności przekwalifikowywania się spowodują, że coraz częściej będą zgłaszać się do nas kandydaci 50+ chcący spróbować swoich sił w nowej branży czy na nowym stanowisku. Dlaczego nie dać im szansy? Warto również pamiętać o tym, że istnieje grupa osób, u których kariery, zdolności, talenty rozkwitają w późniejszym wieku. Takie osoby nazywamy *late bloomers*. Ich historie zawodowe odbiegają od ogólnie przyjętego schematu. Najbardziej znanym przykładem *late bloomers* jest historia założyciela KFC, który nazywany jest Pułkownikiem Sandersem. Sukces zawodowy i finansowy odniósł dopiero w wieku dojrzałym. W wieku 40 lat zdecydował się zakupić małą stację benzynową, w której otworzył przydrożną restaurację. Interes szedł dobrze – wymyślił kurczaka o charakterystycznym smaku, ale w latach 50. XX w.

zbankrutował, bo wybudowano autostradę i klienci przestali do niego docierać. Nie poddał się jednak i w wieku 62 lat zaczął sprzedawać swoją recepturę innym restauracjom w zamian za prowizję oraz otworzył słynną na cały świat sieć restauracji Kentucky Fried Chicken.

**DZIAŁANIE ➔** Co zrobić, aby nie odrzucić kandydata z potencjałem Sandersa? Zachęcamy do zaprzestania klasyfikowania ludzi według wcześniejszych niepowodzeń i nieszablonowych ścieżek kariery. Warto dać szansę osobie, której ścieżka kariery odbiega od standardowej. Pamiętajmy o tym, że u niektórych talenty nie były zauważane, bo na przykład osoby te nie potrafiły „zawalczyć o swoje", nie miały możliwości zaprezentowania pełni swoich kompetencji.

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- Dlaczego mamy zakładać, że pracownik 50+, który dotychczas zajmował się w firmie innymi zadaniami, będzie wykonywał pracę na nowym stanowisku gorzej niż absolwent?
- Czy posiadanie doświadczenia jest czymś gorszym niż jego brak?

### Korzyść 3. Czerpanie profitów z kompetencji i doświadczenia pracowników 50+, utrzymanie kapitału intelektualnego organizacji na wysokim poziomie

**Patrz na pracowników w wieku 50+, biorąc pod uwagę ich zasoby.** Dojrzali pracownicy posiadają często unikatowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa kompetencje, zdarza się nawet, że osoba, która wkrótce odejdzie na emeryturę, jest jedyną, która wie, jak działają pewne procesy produkcyjne. Współcześnie przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed problemem utraty unikalnej wiedzy wraz z odejściem pracowników na emeryturę, jednocześnie często jej nie doceniając, z drugiej zaś strony doświadczają luki kompetencyjnej u młodych pracowników (DeLong, 2004). Problemem nie jest tylko „fizyczna"

utrata pracownika – umiejętności, wiedza i relacje międzyludzkie odchodzą wraz z jego odejściem na emeryturę, a ich odtworzenie zabiera czas i pieniądze, często jest też bardzo trudne, bo ciężko jest pozyskać tę wiedzę na otwartym rynku (Dychtwald i in., 2004, s. 50). Dotyczy to zwłaszcza branż wiedzochłonnych, takich jak przemysł farmaceutyczny, energetyczny, produkcja ropy i gazu, opieka zdrowotna, przemysł lotniczy czy zbrojeniowy (Parise i in., 2006), i zazwyczaj stanowisk specjalistycznych (np. prawnik, księgowy, elektryk, monter, piekarz, cukiernik). Niemniej jednak staje się to coraz większym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw.

**DZIAŁANIE ➔** Zdefiniuj, co zyskuje firma, mając wśród zatrudnionych pracowników 50+, a co może stracić, rezygnując z kadry w tym wieku. Wprowadź mechanizmy wymiany wiedzy i doświadczenia w zespołach (np. przez programy mentoringowe i intermentoringowe, grupy kreatywne, szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników).

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- W jaki sposób można zadbać o wypracowaną w organizacji wiedzę?
- Jakie działania można podjąć, aby wraz z dojrzałym pracownikiem wiedza nie odeszła z firmy?

## Korzyść 4.
## Podniesienie efektywności pracowników

**Weź pod uwagę potencjał wszystkich pracowników i staraj się go rozwijać również w przypadku pracowników 50+.** Jak już podkreślano, większą zdolność do pracy, a w efekcie większą ich wydajność i efektywność zapewnić może zaoferowanie równowagi między perspektywą pracodawcy i pracownika. Z punktu widzenia dojrzałego pracownika istotne są zwłaszcza wartości i postawy, które pracodawca może kształtować m.in. poprzez kulturę organizacyjną, w tym ważną jej składową, jaką jest styl zarządzania. Zgodnie z założeniami przyjętymi w projekcie

STAY, niezwykle istotne jest zarządzanie odwołujące się do zasobów pracowników 50+, zarządzanie oparte na rozwiązaniu, a nie na problemie. Zwiększeniu efektywności pracowników sprzyja ich zaangażowanie – buduj je poprzez rozwój kariery również dojrzałych pracowników. Ze względu na ograniczoną w MŚP możliwość stosowania awansu pionowego, warto sięgnąć po awans poziomy. Może on polegać na zwiększeniu uprawnień decyzyjnych, powierzeniu nowych zadań, ograniczeniu zakresu kontroli, otrzymaniu obowiązków wymagających albo koordynowania cudzej pracy, albo przekazywania wiedzy i umiejętności w obrębie tego samego stanowiska, przemieszczeniu pracownika z jednego stanowiska na inne między komórkami przedsiębiorstwa. Potencjał pracowników 50+ może też być rozwijany w modelu kariery opartej na autonomii, przez zwiększenie odpowiedzialności i decyzyjności na samodzielnym stanowisku (Kasjaniuk, 2017).

**DZIAŁANIE ➔** Zdrowi, zmotywowani i zaangażowani pracownicy kierują swoje wysiłki na zwiększanie efektów indywidualnych oraz zespołowych. Formułuj jasno cele i oczekiwania wobec kadry. Dawaj często informację zwrotną, chwal, motywuj zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Stosując zarządzanie wiekiem, organizuj inspirujące miejsce pracy, stwórz ergonomiczne stanowiska sprzyjające bardziej wydajnej pracy, wykorzystaj potencjał dojrzałej kadry. Zwiększ odpowiedzialność i decyzyjność pracownika 50+ zajmującego samodzielne stanowisko. Nie myśl stereotypowo – w wieku 50. lat przed pracownikiem jest jeszcze kilkanaście lat pracy, a tym samym konieczność rozwijania się poprzez udział w szkoleniach, seminariach, samodzielnego poszukiwania potrzebnych informacji. Rozbudź jego świadomość!

### Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…

- Dlaczego pracownik dojrzały miałby być mniej efektywny od młodego? Ma wiedzę i umie ją cierpliwie stosować w praktyce!
- Jakie działania należy podjąć, aby stworzyć efektywne i ergonomiczne stanowiska pracy?
- W jaki sposób najlepiej można wykorzystać wiedzę i umiejętności dojrzałej kadry?

## Korzyść 5.
## Zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją, rotacją i kształceniem pracowników

Obecnie coraz więcej firm, zwłaszcza w większych miastach, zgłasza problemy z dużą rotacją kadr lub też z pozyskaniem kandydatów do pracy. Zatrudnianie osób 50+ i wydłużanie ich zatrudnienia może zniwelować te problemy, ponieważ kadra dojrzała wykazuje się większym poziomem lojalności wobec pracodawców. Otwarcie się na kandydatów 50+ skraca również proces rekrutacji. Należy przy tym pamiętać, aby treść ogłoszeń i sposób docierania do potencjalnych pracowników komunikowały, że pracodawca docenia zasoby osób 50+. Wielu zmuszonych do szukania nowej pracy po 50. roku życia pracowników przeżywa stres związany ze zmianą i obawą przed oceną (Kasjaniuk, 2017) – odpowiedni komunikat rekrutacyjny pomoże przełamać bariery. Warto również sięgać po rekrutację i sprawdzanie umiejętności pracowników 50+ w ich środowisku komfortu (np. w miejscach, w których przebywają w swoim czasie wolnym), czyli tzw. *scouting* (Warwas, Wiktorowicz, 2016, s. 88). Ważne jest również wykorzystanie potencjału pracowników 50+ wewnątrz organizacji. Świetnie sprawdzą się w roli trenerów wewnętrznych czy mentorów, zwłaszcza w przypadku stanowisk specjalistycznych, na których wymagana jest wiedza, którą trudno pozyskać z rynku.

**DZIAŁANIE ➔** Nie zamykaj się na pracowników w wieku 50+. Przygotuj rekrutację tak, aby nie zniechęcała kandydatów z żadnej grupy wieku. Jeśli chcesz przyciągnąć doświadczonych pracowników, unikaj komunikatów typu „oferujemy pracę w młodym dynamicznym zespole". Nie ograniczaj się do szkoleń zewnętrznych – pracownicy w wieku 50+ mogą wdrażać nowych pracowników i ich szkolić. Przesunięcie ich do takiej roli pozwoli wykorzystać ich potencjał, przyniesie korzyści zarówno pracownikowi (zaspokoi jego ambicje, podniesie ocenę własnej wartości i przydatności dla organizacji), jak i pracodawcy (przez redukcję kosztów). Zastanów się, czy wiedzy i doświadczenia dojrzałych pracowników nie możesz wykorzystać do przygotowania młodych kandydatów do pracy (np. jako opiekunów praktyk).

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- Czy odpowiedzią na konieczność redukowania kosztów szkoleń nie może być zaangażowanie osób dojrzałych w roli trenerów wewnętrznych?
- Czy Pana/i firma nie zamyka się na pracowników w wieku 50+? Jeśli tak, jakie są tego powody? Jakie znaczenie mają w tym względzie stereotypy? Jak to zmienić?
- Czy w ogłoszeniach rekrutacyjnych nie ma komunikatów, które mogą być dyskryminujące ze względu na wiek? Jak mogłoby wyglądać ogłoszenie rekrutacyjne, aby zachęcić do aplikacji pracownika w wieku 50+?

## Korzyść 6.
## Wzrost innowacyjności organizacji, skuteczniejsza realizacja celów

Różnorodny zespół to różne punkty widzenia na ten sam problem i zadania. Kadra zróżnicowana pod względem wiedzy i doświadczeń jest w stanie wypracować w szybkim tempie nie tylko więcej pomysłów na rozwiązanie trudności, ale także liczne scenariusze i drogi prowadzące do realizacji celów. Pracownicy 50+ mają zazwyczaj wysoki poziom wiedzy pragmatycznej, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata doświadczeń. Potrafią dzięki temu analizować i wyciągać wnioski z informacji, które z kolei z dużą łatwością znajdują najmłodsi pracownicy.

**DZIAŁANIE** ➔ Dawaj możliwość zgłaszania usprawnień, niezgadzania się z opinią ogółu, pytaj o zdanie, czerp z różnorodnych pomysłów. Stosuj kreatywne metody rozwiązywania problemów. Twórz zespoły międzypokoleniowe – połączenie świeżych pomysłów młodych pracowników z doświadczeniem osób dojrzałych pozwala inaczej spojrzeć na zagadnienie, znaleźć nowe rozwiązanie, generować innowacyjne pomysły. Multigeneracyjne środowisko pracy pozwala też przełamywać stereotypy. Stwarzaj więc przestrzeń do nieformalnych rozmów i współpracy pracowników zajmujących różne stanowiska

i będących w różnym wieku. Wspólnie wypracowane cele uznawane są przez pracowników za własne – bardziej się z nimi identyfikują.

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- Czy pozwalasz pracownikom eksperymentować, a jednocześnie nie karzesz ich, gdy eksperyment się nie uda?
- Czy zachęcasz do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem? Czy bierzesz to pod uwagę, oceniając pracowników czy też przydzielając im premię?
- Czy tworzysz zespoły zróżnicowane pod względem wieku? Jakie widzisz tego plusy i minusy?

## Korzyść 7.
## Budowanie/ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy

Niektóre elementy zarządzania wiekiem – stosowanie rozwiązań nastawionych na godzenie życia prywatnego z zawodowym, promowanie zdrowego stylu życia wśród pracowników, dbanie o właściwą organizację godzin pracy i stanowisk – stają się ważną składową budowania marki pracodawcy (porównaj rozwiązania: Google, Apple, Microsoft, AirBnd, Dropbox, Facebook, Goldenline, Groupon, Allegro, Deloitte). Paradoksalnie rozwiązania promowane w zarządzaniu wiekiem mogą być także magnesem dla kandydatów z młodszych roczników. Zarządzanie wiekiem może być zatem ważnym elementem Public Relation przedsiębiorstwa.

**DZIAŁANIE** ➔ Stwórz przestrzeń i możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Zadbaj, aby w pakiecie rozwiązań temu przyporządkowanych znalazły się atrakcyjne dla każdej grupy wieku elementy. Karnet do dużej, oferującej różnorodne zajęcia grupowe i długo otwartej, siłowni może zadowolić pracowników niezależnie od wieku. Dbaj o swój pozytywny wizerunek w otoczeniu. Nie tylko to, jakie oferujesz produkty i usługi, ale również to, jakim jesteś pracodawcą, buduje twoją pozycję na rynku.

**Zachęcamy do postawienia sobie kilku pytań…**

- Jak możesz wspierać pracowników w różnym wieku w dbaniu o zdrowie, utrzymaniu dobrej kondycji psychicznej i fizycznej?
- Jak możesz wykorzystać zarządzanie wiekiem w tworzeniu wizerunku pracodawcy?

Oczywiście najważniejszą rolę w procesie budowania wizerunku firmy pełni dojrzały pracownik. Mając oczekiwania wobec pracy i życia, snując plany, dokonuje codziennych wyborów. Wybór dotyczący kontynuowania pracy zawodowej nie jest wyborem oczywistym ani jedynym możliwym scenariuszem. Dlatego można zaplanować szereg działań wspierających przesunięcie decyzji o przejściu na emeryturę w czasie – z pożytkiem dla niego samego, ale i Państwa jako pracodawców.

Zauważmy na koniec, że przeważająca część opisywanych w kompendium rozwiązań służących wydłużaniu aktywności dojrzałych jest niskokosztowa. Nie znajdują tym samym potwierdzenia często zgłaszane przez przedsiębiorców obawy o to, że rozwiązania z dziedziny zarządzania wiekiem są kosztowne i absorbujące. Szczególnie dlatego zachęcamy do zainspirowania się i wdrożenia w życie prezentowanych tu pomysłów. Nie mamy wątpliwości, że o zagadnieniach tych trzeba rozmawiać, pokazując fakty, ale też szanse, a nie tylko zagrożenia, jakie za nimi idą. Podsumowaniem niech będzie wypowiedź jednego z uczestników wywiadów, właściciela małej firmy:

**(…)** *wiem po sobie, że jeżeli ktoś mnie we mnie zaszczepi, tak jak np. teraz rozmowa z Panem mi uświadomiła pewne rzeczy i ja już mam posiane, już to będzie rosło, już ja tego nie odpuszczę, już będę szukał, bo faktycznie powinienem.* **(…)** *Ja naprawdę nie byłem świadomy, że tyle można zrobić. Ja sobie podczas tego, teraz tej rozmowy pewne rzeczy uświadomiłem.*

Wierzymy, że takich inspiracji znajdziecie Państwo wiele w niniejszym kompendium. Równocześnie chcemy podkreślić, że specyfika projektu STAY jako projektu wdrożeniowego pozwala na sprawdzenie wypracowanych rozwiązań w praktyce. Dotyczy to również tej publikacji. Mamy nadzieję, że założenia opracowane na podstawie dotychczasowej wiedzy i długoletniego doświadczenia dotyczącego aktywności zawodowej osób dojrzałych, w tym zarządzania wiekiem, wyniesione z wcześniejszych projektów badawczych i aplikacyjnych, doświadczenia szkoleniowego i doradczego, poparte wynikami zrealizowanych w projekcie STAY studiów literaturowych oraz pogłębionych badań diagnostycznych zrealizowanych wśród MŚP, instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu, przyczyniły się do wypracowania produktu spełniającego Państwa oczekiwania. Liczymy na wszelkie uwagi, również na konstruktywną krytykę. Jeśli nasuwają się Państwu jakiekolwiek sugestie dotyczące przedkładanego kompendium, zachęcamy do podzielenia się nimi z zespołem projektu. Postaramy się je wcielić w życie, pracując nad ostateczną wersją kompendium. Wszystkie Państwa sugestie są dla nas cenne i ważne.

Czekamy na Państwa spostrzeżenia pod adresem stay@uni.lodz.pl.

# Literatura


Abramowicz M., Brosz M., Strzałkowska A., Tobis T., Załęcki J. (2011), *Ocena jakości wsparcia adresowanego do osób niepełnosprawnych oraz w wieku 50–64 lata w projektach realizowanych w ramach Działania 6.1 PO KL*, Gdańsk.

Becker G.S. (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago.

Borkowska S. (2003), *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska–Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.

Borkowska S. (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 9.

Borkowska S. (2011), *Programy praca – życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzani, nr 2 (145).

Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwers Business, Warszawa.

Brzeziński M. (2013), *Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji*, Instytut Kreowania Skuteczności, Białystok.

Burtless G. (2013), *The impact of population aging and delayed retirement on workforce productivity*, CRR Working Paper, 2013–11, Center for Retirement Research at Boston College, Chestnut Hill, MA.

Czernecka M., Woszczyk P. (red.) (2011), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.

De Jong P., Berg I.K. (2007), *Rozmowy o rozwiązaniach*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

DeLong D. (2004), *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, Oxford.

Dolny E. (2009), *Popytowe bariery zatrudniania osób starszych*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń.

Dychtwald K., Erickson T.J., Morison B. (2004), *It's time to retire retirement*, „Harvard Business Review", 82(3), s. 48–57.

Erikson E. (1980), *Identity and the life cycle*, W. W. Norton & Co, New York.

Fazlagić J. (2015), *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Fortuna P. (2010), *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Göbel C., Zwick T. (2010), *Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers?*, ZEW Discussion Papers, No. 10–069.

Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.

Górniak J. (red.) (2015), *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*, Raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 r., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Górska E. (2010), *Ergonomia. Projektowanie, diagnoza, eksperymenty*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

GUS (2016a), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r. Opracowanie sygnalne*, Warszawa, 03.10.2016 r.

GUS (2016b), *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2015 r. Opracowanie sygnalne*, Warszawa, 29.11.2016 r.

Harvey J.-H. (2012), *Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer*, Journal of Knowledge Management, 16(3).

Hofer H., Url T. (2008), *Growth Effects of Age-Related Productivity Differentials in an Aging Society: A Simulation Study for Austria*, [w:] A. Prskawetz, D.E. Bloom, W. Lutz (red.), *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, „Population and Development Review", 34, Supplement, s. 275–297.

Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union,* Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.

Jamruż S., Witkowski T. (2004), *Podręcznik trenera*, Wydawca Moderator, Wrocław.

Joshi S., Leichne J., Melanson K.,, Pruna C., Sager N., Story C.J., Williams K. (2011), *Work-Life Balance... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?*, Human Resources Dept., Dr. Parsons Georgia Institute of Technology, http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf (data dostępu 19.11.2016)

Juchnowicz M. (2010), Zarządzanie przez zaangażowanie, PWE, Warszawa.

Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.

Kelly Services (2014), *Workers Preferences and Workplace Ability*.

Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2010), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, APS.

*Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.

Kolb D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2010), *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kołodziejczyk-Olczak I., Feliniak U. (2002), *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów* szkoleń, „Personel", 1–15.05.

Koppett K. (2003), *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.

Kosman T. (2013), *Założenia terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach (TSR)*, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne, nr 1, s. 9–25.

Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kryńska E., Urbaniak B., Krzyszkowski J., Wiktorowicz J. (2013), *Diagnoza sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce,* Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.) (2011), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa

Liwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Lubrańska A. (2014), *Edukacja dorosłych w aspekcie rozwoju zawodowego i realiów współczesnego rynku pracy*, Edukacja Dorosłych, nr 2, s. 213–225.

Łaguna M. (2004), *Szkolenia, jak je prowadzić…*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Mahlberg B., Freund I., Cuaresma J.C., Prskawetz A. (2013), *The age -productivity pattern: Do location and sector affiliation matter?*, „The Journal of the Economics of Ageing", 1–2, s. 72–82.

Makowiec-Dąbrowska T., Pokorski J., Kontrymowicz-Ogińska H., Pietsch E., Pokorska J., Zużewicz K. (2003), *Celowość skrócenia czasu pracy pracownikom zatrudnionym w ruchu ciągłym: ekspertyza dla Ogólnokrajowego Zrzeszenia Związków Zawodowych Pracowników Ruchu Ciągłego*, Warszawa.

Maslach C., Leiter M. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), *Job burnout*, "Annual Review of Psychology", 52, s. 397–422.

Mazur A., Skrzek-Lubasińska M., Kołodziejczyk I., Anuszewska I., Ślusarczyk A., Podlejska K., Filipek M. (2009), *Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*, WUP, Gdańsk.

Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Ng T.W.H., Feldman D.C. (2008), *The relationship of age to ten dimensions of job performance*, „Journal of Applied Psychology", 93, s. 392–423.

Ogińska-Bulik N. (2006), *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa.

Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2010), *Osobowość stres a zdrowie,* Difin, Warszawa.

Ostrowska M., Michnik A. (2013), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 8, s. 22–25.

Parise S., Cross R., Davenport T.H. (2006), *Strategies for preventing a knowledge-loss crisis*, MIT Sloan Management Review, 47(4), s. 31–38.

Paszkowska-Rogacz A. (2003) *Psychologiczne podstawy wybory zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.

Paszkowska-Rogacz A., Brzezińska E. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.

Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.

Perek-Białas J., Turek K., Strzałkowska H., Kononowicz M., Michałowska J., Drozd-Garbacewicz M., Jagiełło M. (2011), *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot.

Polak-Sopińska A. (2013), *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+*, [w:] Woszczyk P., Czernecka M., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, s. 162–163, 173.

*Raport podsumowujący analizę danych zastanych i badania własne zrealizowane na potrzeby projektu „AKADEMIA 50+"*(2012), Centrum Doradztwa Strategicznego.

Rowe J.W., Kahn R.L. (1987), *Human aging: Usual and successfu*l, „Science", 237, s. 143–149.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. 1998 nr 148 poz. 973 ze zm.).

Saari L.M., Judge T.A. (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management, nr 43.

Schmidt C. (red.) (2012), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa.

Schwarz-Woelzl M., Manahl C. (red.) (2015), *Comparative report on diversity and diversity management in Austria, the Czech Republic, Poland and Spain*, Project: Tuned Up! Tools Under the Need of Enhancing Diversity, Vienna, http://www.diversity-tuned.com/#!desk/c1i33 (dostęp: 30.05.2015).

Seiwert L.J. (1998), *Jak organizować czas*, Warszawa, PWN.

Sharry J., Madden B., Darmody M. (2007), *W poszukiwaniu rozwiązań. Przewodnik po terapii krótkoterminowej*, Łódź.

Simpson D. (2013), *Istota i konsekwencje ekonomiczne wypalenia zawodowego*, „International Business and Global Economy", nr 32, s. 187–201.

Sloman M. (2014), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sowińska-Bonder K. (2009), *Wygrać z demografią*, Personel i zarządzanie, 1 (226).

Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarzadzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Stankiewicz A. (2016), *Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?*, [w:] Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Stempień J. (2013), *Elastyczność w zatrudnieniu – nowe spojrzenie na zatrudnienie*, [w:] Woszczyk P., Czernecka M., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź.

Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa.

Szatur-Jaworska B. (2016), *Analiza polityki społecznej wobec starzenia się ludności – przykład Polski*, Ogólnopolskie Seminarium

Naukowe „Instytucjonalne i pozainstytucjonalne wsparcie osób starszych wymagających opieki", Uniwersytet Łódzki, 27.01.2016.
Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Tamblyn D. (2009), *Śmiej się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia,* ABC a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 30–222.
Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (2014), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014,* PARP, Warszawa.
Tucholska S. (2001), *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny", t. 44, nr 3, s. 301–317.
Urbanek A., Parol R., Nitka M. (2013), *Akademia weku średniego. Akademicki model kształcenia ustawicznego osób w wieku 50+. Raport z badań*, Słupsk, http://www.aws50plus.pl/pliki/materialy/raport_z_badan.pdf (dostęp: 11.01.2017).
Urbaniak B. (2011), *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
Walker A., Maltby T. (2012), *Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union*, „International Journal of Social Welfare", 21, s. 117–130.
Wallin M., Hussi T. (2011), *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki.
Warwas I. (2016), *Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów nr 1 (39).
Warwas I. (2016), *Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej*, STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA (SOEP), 4(8).
Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
Warwas I., Wiktorowicz J. (2016), *Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja*, [w:] Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Wiktorowicz J. (2013), *Starzenie się ludności Unii Europejskiej jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, s. 19–44.

Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wiktorowicz J. Warwas I. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Wiktorowicz J., Warwas I., M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz J. Kliombka-Jarzyna (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Winkler R. (2011), *Szkolenie w procesie transferu w wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Woszczyk P. (2016), *Rozwój to zmiana*, „Personel Plus", Nr 11/2016.

Woszczyk P., Wiktorowicz J. (2016), Rozwiązania wspierające transfer wiedzy w organizacji – czego możemy nauczyć się od siebie, [w:] Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Woźniak J. (2008), *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Zaroda-Dąbrowska A. (2015*), Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników – case study*, [w:] M. Makowiec (red.), *Wybrane problem w kształtowaniu zachowań organizacyjnych,* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

ZUS (2016) *Informacja o absencji chorobowej osób ubezpieczonych w ZUS w I półroczu 2016 roku*, http://www.zus.pl/files/Informacja%200%20absencji%20chorobowej%20os%C3%B3b%20ubezpieczonych%20w%20ZUS%20w%20I%20p%C3%B3%C5%82roczu%202016%20roku.pdf (data dostępu 28.12.2016)

**Źródła internetowe i banki danych**

Bank Danych Lokalnych GUS, https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start
Eurostat Database, http://ec.europa.eu/eurostat/data/database
http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/
http://www.intermentoring.civitas.edu.pl
http://www.zus.pl/default.asp?p=4&id=422#p4741
https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/48.pdf

**Raporty cząstkowe projektu STAY**

Bojanowska A. (2017), *Przykłady działań w zakresie zarządzania wiekiem na poziomie mezo- i mikroekonomicznym. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Flynn M. (2016), *Implementation report from Newcastle University Business School on the use of research tools: Work and Retirement Diagnostic Tool and Age management guides*, raport wewnętrzny projektu STAY, Newcastle.

Jawor-Joniewicz A. (2017), *Raport cząstkowy z desk research w zakresie zarządzania wiekiem w MŚP*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Kasjaniuk J. (2017), *Model skoncentrowany na rozwiązaniach w HR. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Miranda C., Azevedo A. (2016), *Implementation report from Instituto De Soldadura e Qualidade on the use of the products resulting from the Balance Project*, raport wewnętrzny projektu STAY, Porto Salvo.

Mularska-Kucharek M. (2017), *Rola instytucji szkoleniowych w aktywizowaniu osób 50+ w MŚP. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Mularska-Kucharek M. (2017), *Zastosowanie modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu oraz stylu kierowniczego trenerskiego w pracy kierowników MŚP. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Przywojska J. (2016), *Rozwój lokalny i regionalny – o co w tym chodzi? Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Przywojska J., Podgórniak-Krzykacz A. (2017), *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Przywojska J., Podgórniak-Krzykacz A. (2017), *Raport z zogniskowanych wywiadów grupowych z instytucjami otoczenia biznesu. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Rybińska K. (2017a), *Kompetencje interpersonalne. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Rybińska K. (2017b), *Radzenie sobie ze stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Turowska M. (2017a), *Kompetencje trenerskie w pracy z grupą 50+. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Turowska M. (2017b), *Zastosowanie pracy na zasobach osób dojrzałych przez kierowników i dział HR. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Urbaniak B. (2017), *Opis wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami MŚP przeprowadzonych w ramach projektu „Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie – zdrowy i zmotywowany pracownik, zadowolony pracodawca"*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Warwas I. (2016), *Zarządzanie wiekiem jako kwestia strategiczna dla współczesnych organizacji. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Warwas I. (2017*), Włączenie i empowerment pracowników dojrzałych. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Wiktorowicz J., Grzelak M. (2017), *„Co z tą demografią?" Uwarunkowania wdrażania MODELU STAY – perspektywa demograficzna, rynku pracy i pracodawcy. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Wojtaszczyk K. (2017), *Raport ze zogniskowanych wywiadów grupowych z przedstawicielami instytucji szkoleniowych*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Woszczyk P. (2017), *Kluczowe narzędzia zarządzania wiekiem w MŚP. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

# O autorkach

**Monika Mularska-Kucharek** – doktor socjologii, trener umiejętności psychospołecznych, współwłaścicielka firmy szkoleniowo-doradczej ART OF TRAINING. Pracuje w Zakładzie Geografii Ekonomicznej i Polityki Społecznej na Wydziale Nauk Geograficznych Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką czterech książek, współautorką czterech monografii oraz autorką blisko 50 artykułów naukowych. Specjalizuje się w szkoleniach rozwijających kompetencje interpersonalne kadry kierowniczej, pracowników MŚP oraz instytucji publicznych. Przeprowadziła ponad 3000 godzin szkoleń, warsztatów, treningów, rozwijających umiejętności społeczne i interpersonalne. Uczestniczyła w ponad dwudziestu projektach, w tym kilkunastu finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, których celem było podnoszenie kompetencji społecznych i zawodowych pracowników MŚP oraz rozwój przedsiębiorczości.

**Izabela Warwas** – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Łódzkiego. Jest zatrudniona w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, pełni funkcję prodziekana ds. personalnych i toku studiów. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zarządzaniu zasobami ludzkimi w odniesieniu do osób dojrzałych – zarządzaniu wiekiem, a także zarządzaniu multigeneracyjnym, motywowaniu i zaangażowaniu pracowników, zarządzaniu kompetencjami i wiedzą. Autorka lub współautorka ok. 120 publikacji. Uczestniczka kilkudziesięciu projektów

krajowych i międzynarodowych. Audytor w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W latach 2010-2013 kierownik projektu systemowego *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. Obecnie specjalista ds. badań projektu *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca.*

**Justyna Wiktorowicz** – doktor nauk ekonomicznych, pracuje w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania koncentrują się na zagadnieniach związanych z sytuacją osób starszych na rynku pracy, kształcenia ustawicznego, kompetencji i zarządzania wiedzą oraz na aplikacji metod statystycznych w badaniach społecznych i ekonomicznych. Autorka lub współautorka ponad 130 publikacji. Uczestniczka licznych projektów krajowych i międzynarodowych dotyczących m.in. zagadnień związanych z sytuacją osób w wieku 50+ na rynku pracy, zarządzaniem wiekiem, generacjami, wiedzą. W latach 2010-2012 kierownik ds. badań projektu systemowego *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. Obecnie kierownik projektu *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca.*

**Patrycja Woszczyk** – trenerka, specjalistka ds. różnorodności i projektów HR, menedżerka projektów szkoleniowo-badawczych i kompleksowych rozwiązań związanych z rozwojem potencjału pracowników. Specjalizuje się w warsztatach dotyczących budowania zaangażowania pracowników na różnych etapach rozwoju zawodowego, zarządzania różnorodnością, pobudzania kreatywności. Interesuje się metodami zwiększającymi efektywność pracy mózgu, ewaluacją programów rozwojowych, społeczno-ekonomicznymi konsekwencjami starzenia się społeczeństw.