SZKOLIĆ MOTYWOWAĆ AKTYWIZOWAĆ

NDIUM

wiedza

Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+

pod redakcją
Patrycji Woszczyk
Aleksandry Stankiewicz

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

SZKOLIĆ
MOTYWOWAĆ
AKTYWIZOWAĆ

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

SZKOLIĆ
MOTYWOWAĆ
AKTYWIZOWAĆ

Kompendium wiedzy
dla instytucji szkoleniowych
z zakresu utrzymania
aktywności zawodowej osób 50+

pod redakcją
Patrycji Woszczyk, Aleksandry Stankiewicz

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
Bogusława Urbaniak
Izabela Warwas
Justyna Wiktorowicz
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.07935.17.0.K
Ark. wyd. 11,2; ark. druk. 14,375

e-ISBN 978-83-8088-613-1

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… *Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz* ... 11
1.1. Dlaczego to takie ważne? ... 11
1.2. Zestawmy najważniejsze fakty ... 12
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? 25

3. Zarządzanie wiekiem jak antidotum. O sile proaktywnego podejścia *Patrycja Woszczyk, Izabela Warwas* ... 31
3.1. Wizje zarządzania wiekiem – w którym miejscu jesteśmy? ... 31
3.2. Typy strategii zarządzania wiekiem ... 38
3.3. Same plusy – korzyści z zarządzania wiekiem ... 45
3.4. Zarządzanie wiekiem – w kierunku klienta 50+ i *silver economy* ... 53
3.4.1. Klient 50+ wciąż nie jest odkryty ... 53
3.4.2. Rosnąca siła *silver economy* ... 58

4. Jak proaktywnie zarządzać wiekiem – MODEL STAY *Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz (red.)* ... 61
4.1. Główne założenia MODELU STAY ... 61
4.2. PAKIET STAY, czyli jak założenia MODELU STAY będą realizowane w praktyce ... 70

5. Niekochany jak… pięćdziesięciolatek. Czyli o sile i mocy stereotypów *Patrycja Woszczyk* ... 77
5.1. Czym jest ageizm? ... 78
5.2. Przejawy dyskryminacji ze względu na wiek ... 81
5.3. Moc stereotypów jest duża ... 84
5.4. Dlaczego nie chcemy zatrudniać osób 50+? ... 85

6. Praca, która daje satysfakcję. Działania przyczyniające się do wydłużania aktywności zawodowej *Patrycja Woszczyk (red.)* ... 107
6.1. Budowanie efektywnej relacji z pracownikiem ... 110
6.1.1. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniu w zarządzaniu ... 110

6.2. Budowanie relacji z pracownikiem ... 114
6.2.1. Koncentruj się na zasobach pracowników 50+ ... 116
6.2.2. Unikaj autorytarnego kierowania pracownikami 50+. Znacznie lepiej sprawdza się trenerski styl zarządzania ... 119
6.3. Pomysły na działania motywujące dla pracowników 50+ ... 123
6.4. Programy *Work-Life Balance* – rozwiązania wspierające nie tylko kadrę 50+ ... 126
6.4.1. Korzyści z wprowadzenia programów WLB ... 128
6.4.2. Działania WLB sprzyjające pracownikom 50+ ... 128
6.5. Programy promocji zdrowia i ergonomiczna organizacja stanowiska pracy ... 130
6.6. Bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy ... 134

7. Pracownicy 50+ w sytuacji szkoleniowej *Patrycja Woszczyk* ... 145

Aneks *Aleksandra Stankiewicz, Patrycja Woszczyk* ... *153*

Bibliografia ... 217

O autorkach ... 229

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kompendium dla instytucji szkoleniowych 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, ale 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.

Niedługo na rynku pracy coraz większą grupę stanowić będą osoby w wieku 50+, które dość często nadal traktowane są stereotypowo – jako mało atrakcyjne 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.

Kompendium łączy ujęcie teoretyczne, wyniki badań i analiz z doświadczeniem płynącym z praktyki doradczej, trenerskiej i coachingowej. W publikacji znalazły się:

- przykłady ćwiczeń możliwych do wykorzystania podczas szkoleń;
- pytania do przemyślenia i zaczerpnięcia dalszych inspiracji;
- dane statystyczne obrazujące obecne i przyszłe zmiany;
- dobre praktyki;
- przykłady dwóch kompletnych scenariuszy szkoleń.

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 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), spółki 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, jak 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 istotna i 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 na szansę dla jej rozwoju. Dlatego warto już teraz brać pod uwagę

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

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 dojrzałych i ich potencjału, z którego można i należy czerpać dla dobra zarówno społeczeństw i gospodarek, jak 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 oraz klientów. 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, 2016a). 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 – 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.

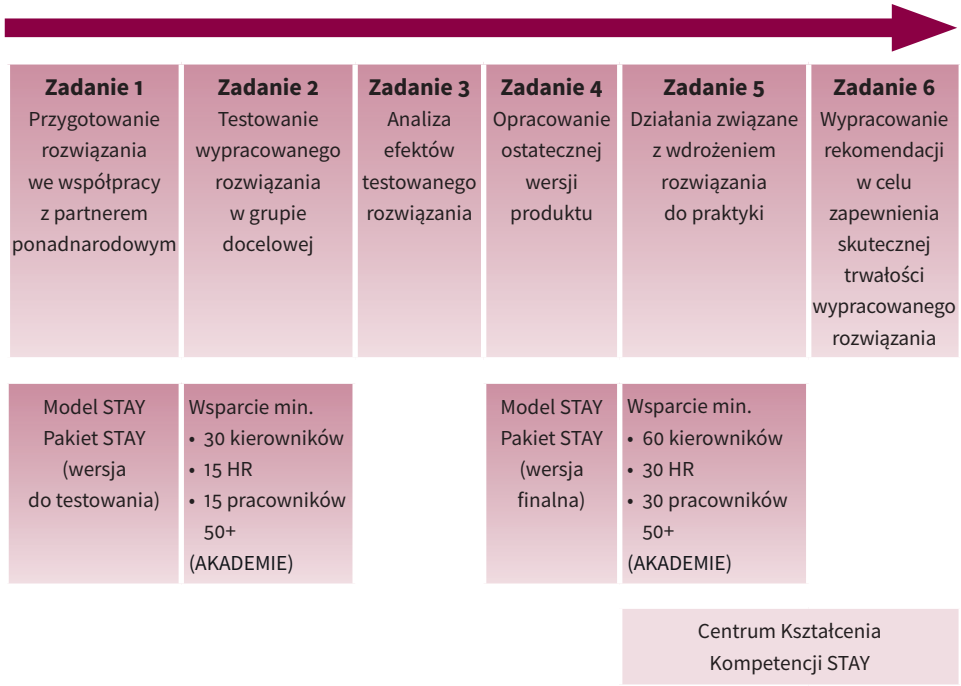
1.3. Jak naprzeciw tym potrzebom wychodzi projekt STAY?

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).



Rys. 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

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

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 dla zapewnienia skutecznej trwałości wypracowanego rozwiązania. W końcowym etapie projektu w siedzibie lidera projektu – Uniwersytetu Łódzkiego – powstanie Centrum Kształcenia Kompetencji 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+**.

2 Co z tą demografią?[3]

Coraz częściej słyszymy, że grozi nam katastrofa demograficzna, a polskie społeczeństwo starzeje się w szybkim tempie. Czy rzeczywiście tak jest? Czy 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?

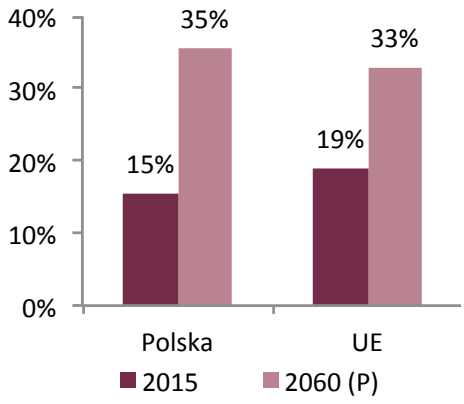
2.1. Czy starzenie się społeczeństwa to również problem Polski?

Spójrzmy na liczby… Na początek trochę optymistycznych informacji.

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

3 Niniejszy rozdział powstał na podstawie 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. Odsetek osób w wieku 65+

P – prognoza (wg wariantu bezemigracyjnego)

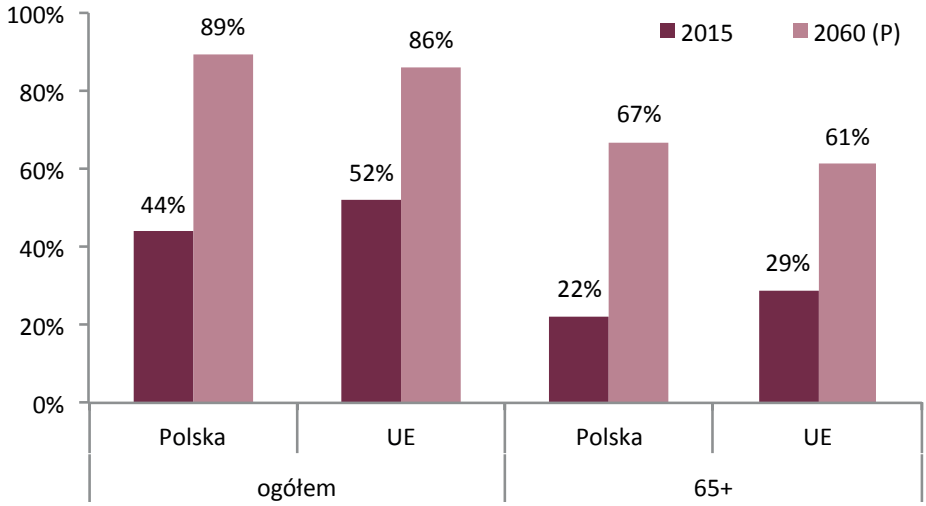
Źródło: Eurostat [demo_pjanind]

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), 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 jest relatywnie niski, kształtuje się poniżej średniej dla Unii Europejskiej (rys. 3). Na 100 osób w wieku 15–64 lat 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. 3. Współczynnik obciążenia ekonomicznego – ogółem i osobami w wieku poprodukcyjnym

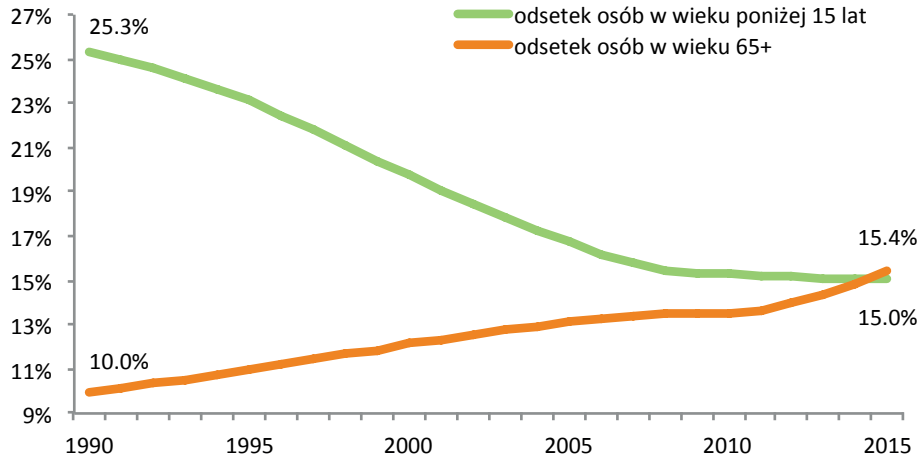
P – prognoza (wg wariantu bezemigracyjnego)

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. 4).



Rys. 4. 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.

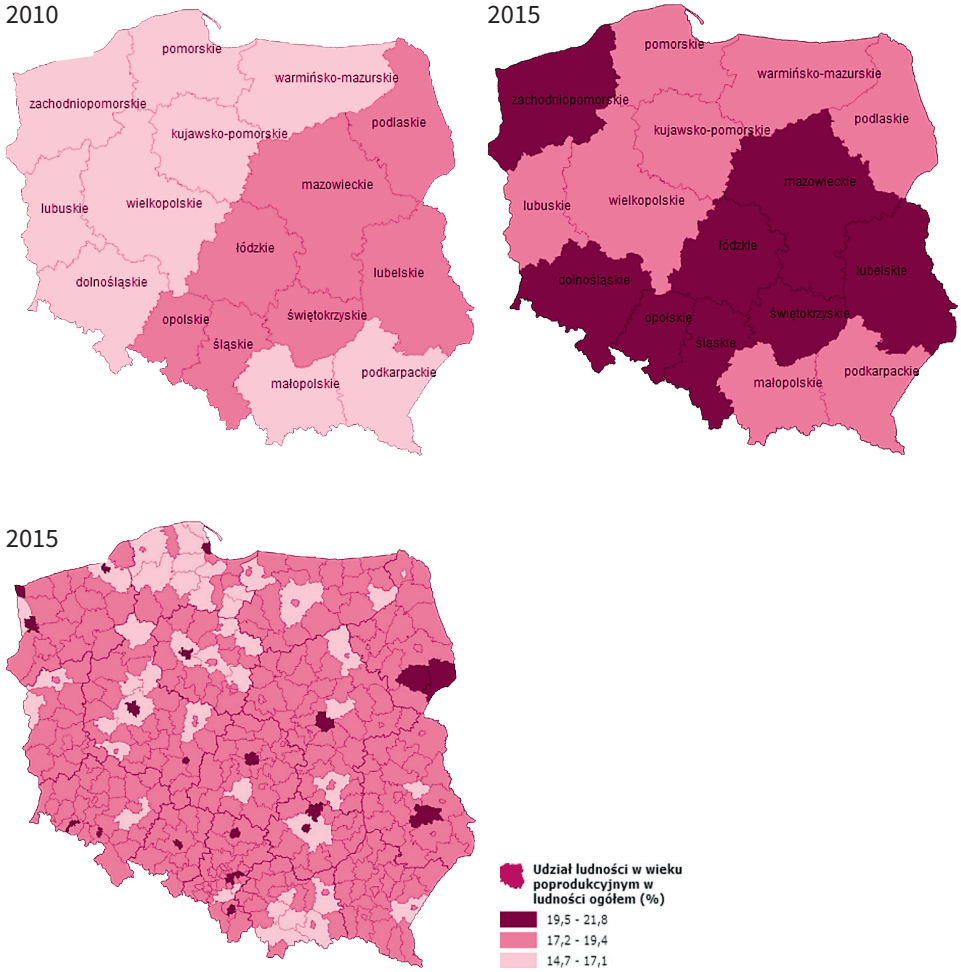
Przytoczone dane potwierdzają to, o czym wspominano wcześniej – **kurczą się potencjalne zasoby pracy**. Starsi odchodzą na emeryturę, a skoro osoby poniżej 15. roku życia jeszcze przez ok. 5–10 lat będą się uczyć, na rynku pracy pojawia się luka. Jest ona tak naprawdę jeszcze większa niż wynikałoby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

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. 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 dane, 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**. 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. 5. 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. 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. 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.

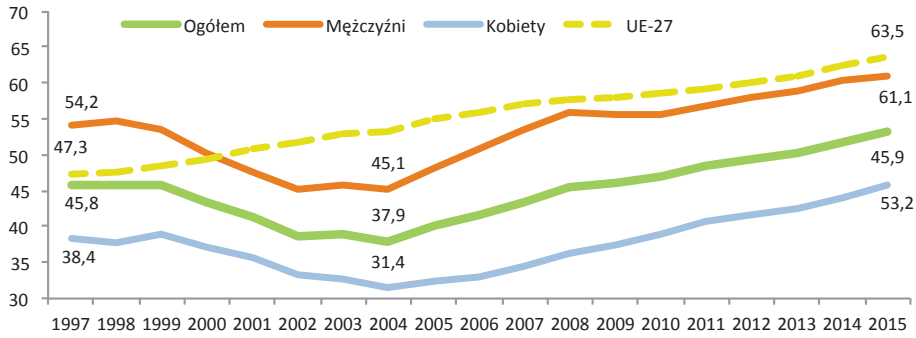
Niska aktywność zawodowa po 50. roku życia wynika przede wszystkim z wczesnego wycofywania się z rynku pracy.

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,

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.

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 jak najszybciej, 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.



Rys. 6. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w Polsce w latach 1997–2015 na tle UE

Źródło: Eurostat [lfsa_ergaed]

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. 6). 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.

Przytoczone dane pokazują, że kierunek zmian zachodzących w Polsce jest właściwy – osoby w wieku 50+ zwiększyły w ostatnich latach swoją aktywność zawodową.

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 Zarządzanie wiekiem jak antidotum. O sile proaktywnego podejścia

Zarządzanie wiekiem jest młodą koncepcją, rozwijającą się w wymiarze praktycznym i teoretycznym od ponad 20 lat (w Polsce od 10). Wybrane rozwiązania promowane przez koncepcję są stosowane w wielu firmach, ale brakuje podejścia strategicznego i metodycznego do tematu, dzięki któremu można byłoby obserwować realny ich wpływ na działalność organizacji. Jak zatem w atrakcyjny sposób mówić o zarządzaniu wiekiem i podkreślać jego znaczenie w utrzymaniu aktywności zawodowej? Na jakie elementy warto kłaść nacisk, aby spotkały się one z przychylnym przyjęciem decydentów firm? Na początek zaczniemy od przybliżenia głównych założeń koncepcji.

3.1. Wizje zarządzania wiekiem – w którym miejscu jesteśmy?[5]

Zarządzanie wiekiem to „element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach" (Liwiński, Sztanderska, 2010). Celem instrumentów zarządzania wiekiem jest zwalczanie barier wiekowych, promowanie różnorodności wiekowej

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

i pomoc w stworzeniu środowiska, w którym pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Zarządzanie wiekiem jest procesem zaplanowanym i realizowanym przy uwzględnieniu nowej zmiennej – dojrzałego pracownika. Jest ponadto obszarem zarządzania determinowanym przez strategię, strukturę i kulturę organizacyjną (rys. 7).

Rys. 7. Miejsce zarządzania wiekiem w organizacji

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

Zarządzanie wiekiem, jak prezentuje rysunek 7, 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 również:

- zarządzanie kompetencjami (wiedza, umiejętności, motywacje, postawy, samowizerunek) pracowników dojrzałych – w tym mieszczą się 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.

Kompleksowo zagadnienie zarządzania wiekiem można zaprezentować jako element zarządzania strategicznego (rys. 8).

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.

Rys. 8. Efektywne zarządzanie wiekiem

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

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!

Pytania zawarte w tabeli 2 można wykorzystać podczas pracy warsztatowej z uczestnikami lub też w indywidualnej pracy z firmami – jako narzędzie diagnostyczne. Celem pytań jest dokonanie analizy stopnia rozwoju zarządzania wiekiem w kontekście strategicznym (ogółem i w wyróżnionych obszarach/wizjach).

Tabela 2. Wizje zarządzania wiekiem wraz z pytaniami diagnostycznymi

Wizje zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem
Dobra znajomość struktur wiekowych	Jaka jest obecna struktura wiekowa organizacji w jej różnych jednostkach? Jakie będą potrzeby w zakresie rekrutacji nowego personelu w ciągu najbliższych lat? Jakiego typu personelu będziemy potrzebować w okresie następnych lat? Jaka będzie struktura wiekowa naszej organizacji i jej różnych jednostek w ciągu najbliższych lat? Jaka byłaby optymalna struktura wiekowa dla organizacji? W jaki sposób struktura wiekowa wpływa na zasoby kompetencyjne i wydajność? Czy organizacja jest w stanie zatrudniać młodych ludzi?
Uczciwe podejście do pracowników	Jak kierownicy i brygadziści podchodzą do starzenia się pracowników? Czy postawy wobec wieku różnią się w różnych jednostkach naszej organizacji? Jak pozytywne i negatywne nastawienie kierownictwa znajduje odzwierciedlenie w praktyce? Jakie jest podejście personelu do młodych i starszych pracowników? Czy postawy wobec wieku powinny zostać zmienione, a jeśli tak, to w jakim kierunku? Co kierownicy wiedzą na temat mocnych stron starszych pracowników? Jak organizacja jest w stanie wykorzystać te atuty? Czy istnieje jakakolwiek dyskryminacja wiekowa w organizacji? Jak można zapobiec dyskryminacji wiekowej?

Tab. 2. (cd.)

Wizje zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem
Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność	Czy kierownictwo bierze pod uwagę ludzi jako indywidualności? Jak kierownictwo uwzględnia różne pokolenia w zarządzaniu? Czy organizacja jest w stanie zarządzać różnorodnością i osobami w różnym wieku? Jak kierownictwo wspomaga ludzi w różnych fazach życia zawodowego? Czy organizacja jest w stanie przekonać młode i starsze osoby do wspólnej pracy? Czy pracownicy akceptują indywidualne traktowanie i elastyczność? Czy można zbudować indywidualne ścieżki kariery dla pracowników?
Strategie zarządzania wiekiem	Czy brygadziści są świadomi znaczenia strategii zarządzania wiekiem? Jakie są cele i środki pomiaru realizacji strategii zarządzania wiekiem? Czy istnieje strategia zarządzania wiekiem, która jest częścią polityki personalnej? Jak zapewnić realizację strategii zarządzania wiekiem w całym przedsiębiorstwie? Czy wynagrodzenia i system bodźców wspierają strategię zarządzania wiekiem? Czy strategia zarządzania wiekiem wspiera strategię biznesową?
Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy	Czy wiadomo, co składa się na zdolność do pracy? Jaka jest zdolność do pracy pracowników w różnych grupach wiekowych? Czy prowadzone są wszechstronne działania dla zachowania zdolności do pracy? Czy istnieje plan działań w zakresie bezpieczeństwa pracy i prewencji chorób zawodowych? Jakie są postawy wobec pracy starszych pracowników? Co ich motywuje do pracy? Czy pracownicy starsi pracują dla nas aż do emerytury? Co można by zrobić, aby kontynuowali zatrudnienie? Czy pracownicy wyrażają chęć kontynuowania pracy po ukończeniu 60/65 lat? Jakie możliwości kontynuacji zatrudnienia stwarza kierownictwo? Czy kierownictwo jest dobrym przykładem dla całej organizacji? Czy starsze osoby potrzebują lżejszej pracy i czy organizacja jest w stanie ją zorganizować? Czy można zapewnić pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy dla starszych pracowników?

Wizje zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem
Wysoki poziom kompetencji	Czy w organizacji wiadomo, co znaczy określenie: uczenie się przez całe życie? Czy stosowany jest model uczenia się przez całe życie? Jak pracownicy w różnym wieku uczestniczą w szkoleniach? Czy potrzeby starzejących się pracowników zostały uwzględnione w szkoleniu personelu? Jak promować i wspierać zasady uczenia się przez działanie wśród starszych pracowników? Czym jest utajona („cicha") wiedza w organizacji? Czy istnieje jasny plan i program transferowania wiedzy niejawnej od starszych pracowników do młodszych? 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? Jak można zwiększyć zdolność starszych pracowników do wpływania na swoją pracę i do jej regulowania? Czy brana jest pod uwagę zmiana stanu zdrowia i zdolności funkcjonowania przy organizacji pracy starszych pracowników? Czy praca planowana jest poprawnie z punktu widzenia jednostki i różnic między pracownikami? Czy pracownicy akceptują indywidualne rozwiązania w organizacji pracy? Czy organizacja zapobiega przeciążeniu w pracy? Czy organizacja jest świadoma, że kadra kierownicza jest odpowiedzialna za nieprawidłową pracę pracownika? Czy zadania lub opisy pracy zmieniają się wraz z wiekiem? Czy oferowane są elastyczne godziny pracy?
Dostatnie życie	Czy organizacja ma program wspierania pracowników starszych w ciągu ostatnich lat ich kariery? Czy organizacja ma stanowiska, na których pracownik może kontynuować pracę aż do wieku 68 lat? Czy starsi pracownicy przechodzą szkolenie emerytalne, które przygotowuje ich do bezpiecznego przejścia na emeryturę? Czy praktyki zwolnień poddawane są krytycznej ocenie? Czy starsi pracownicy otrzymują dobrą i wszechstronną opiekę zdrowotną? Jak można zapewnić godne emerytury dla starszych pracowników? Jak być w kontakcie z emerytowanymi pracownikami? Jak można wykorzystać potencjał emerytowanych pracowników, rozwijając organizację?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ilmarinen, 2005, s. 236–244

Analizując pytania zawarte w tabeli 2, 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.

3.2. Typy strategii zarządzania wiekiem[6]

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. 9).

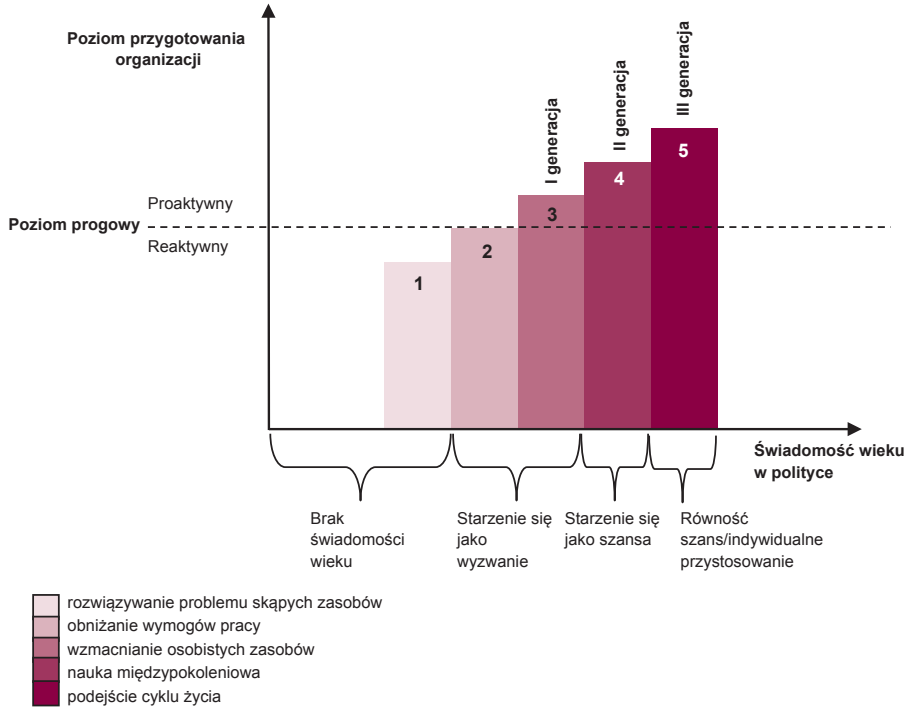
Hierarchia strategii wynika z dojrzewania organizacji do kolejnych rozwiązań. Organizacje znajdują się na różnych etapach radzenia sobie z wyzwaniami, nieustanną zmiennością środowiska operacyjnego, a każda sytuacja i kontekst wymagają specyficznych rozwiązań. Kolejne typy strategii i praktyk zarządzania 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.

Strategia „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów"

Użycie reaktywnych środków zarządzania wiekiem, niewynikających z uświadomienia sobie oczywistych konsekwencji starzenia się,

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

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.



Rys. 9. Typy strategii zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wallin, Hussi, 2011

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 mogą być mniej pewni niż młodsi, jeśli chodzi o zdrowie, kompetencje i nastawienie. Strategia wzmacniania zasobów osobistych ma 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.

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. **Zachęcamy firmy do tego, aby ich działania dążyły do stworzenia strategii bazującej na przebiegu życia**. Badania przeprowadzone w ramach projektu pokazują, że 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.

Zainspiruj się! Ćwiczenie: Rzeka zmian

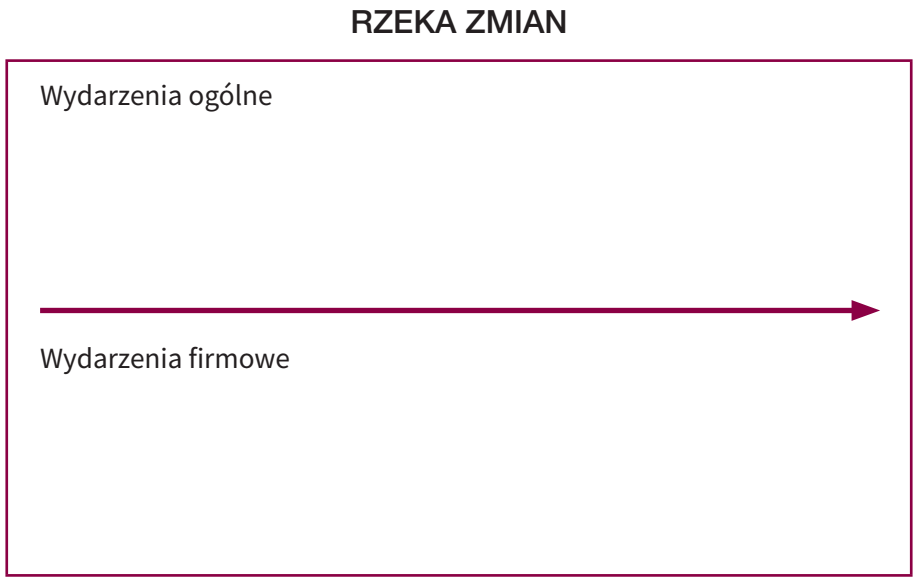
Czas: 40 minut

Materiały:
- Przygotowany plakat „Rzeka zmian”;
- Kartki post-it, pisaki.

Przebieg:
- Połącz uczestników w 3–4-osobowe zespoły.
- Poproś o to, aby w zespołach uczestnicy zastanowili się, jakie wydarzenia społeczne, polityczne, ekonomiczne spowodowały, że dzisiaj są na tym szkoleniu i rozmawiamy na temat zarządzania wiekiem w firmach, zarządzania pracownikami w wieku 50+, aktywnego starzenia się. Poproś, żeby odnieśli się zarówno do wydarzeń polskich, jak i międzynarodowych. Każdy fakt, wydarzenie niech zostanie wypisany na kartce (1 wydarzenie, 1 kartka) – później zostaną one wypisane na „Rzece zmian”.
- Zaproś uczestników do tego, aby pomyśleli również o swoich firmach – co sprawiło, że postanowili zająć się zarządzaniem wiekiem, albo jakie obszary wymagałyby wprowadzenia zmian zgodnych z zarządzaniem wiekiem. Być może już jakieś działania są prowadzone w firmach – poproś o podzielenie się nimi.
- Każda z grup omawia po kolei wydarzenia społeczno-historyczne i firmowe, umieszcza ja na „Rzece zmian”.
- Dopowiedz wydarzenia, które mają wpływ na zarządzanie wiekiem, aktywne starzenie się – umieść je na „Rzece zmian”.
- Propozycje przykładowych wydarzeń do „Rzeki zmian”:
  - 1950 r. – odbył się Pierwszy Światowy Kongres Starzenia się (wzięło w nim udział 14 krajów).
  - 1982 r. – Światowe Zgromadzenie w sprawie starzenia się społeczeństwa.
  - 1982 r. – Wiedeński Plan Działań w sprawie starzenia się.
  - 1990 r. – ustanowienie przez ONZ dnia 1 października Międzynarodowym Dniem Ludzi Starszych.
  - 1992 r. – Przyjęcie przez ONZ Proklamacji dotyczącej starzenia się.

- 1997 r. – Finlandia – wprowadzenie Narodowego Programu na rzecz Starzejących się Pracowników na lata 1998–2002.
- 1999 r. – Międzynarodowy Rok Ludzi Starszych.
- 2000 r. – przyjęcie Strategii Lizbońskiej i założenie, że jednym z celów Unii Europejskiej jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat na poziomie nie niższym niż 50%.
- 2001 r. – powołanie AGE Platform Europe – sieci organizacji non-profit działającej na rzecz i z udziałem osób 50+.
- 2002 r. – Światowe Zgromadzenie ONZ w sprawie starzenia się (Międzynarodowy Plan Działania w sprawie Starzenia się).
- 2004 r. – Francja – inauguracja Karty Różnorodności.
- 2004–2006 r. – Polska – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
- 2005 r. – Polska – statystyki bezrobocia uwzględniają osoby 50+.
- 2007 r. – Europejski Rok Równych Szans dla Wszystkich.
- 2007–2013 r. – Program Operacyjny Kapitał Ludzki – realizacja projektów nakierowanych na potrzeby pracowników 50+.
- 2008 r. – Polska – Rządowy Program „Solidarność Pokoleń".
- 2009 r. – 19 Kongres Starzenia się (wzięło w nim udział 91 krajów).
- 2010 r. – Strategia „Europa 2020".
- 2011 r. – Komisja Europejska uruchamia pilotażowy program „Europejskiego partnerstwa innowacyjnego na rzecz aktywnego i zdrowego starzenia się".
- 2012 r. – inauguracja Karty Różnorodności w Polsce.
- 2012 r. – Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej.
- 2012 r. – Komisja Europejska przygotowała „Białą księgę: Plan na rzecz adekwatnych, bezpiecznych i stabilnych emerytur".
- 2014 r. – Polska – Długofalowa Polityka Senioralna na lata 2014–2020.
- 2016–2017 r. – Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) ogłosiła kampanię pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie", której celem jest wspieranie pracodawców w rozwiązywaniu kwestii związanych ze starzeniem się siły roboczej, a także podnoszenie wiedzy na temat zrównoważonego zarządzania wiekiem w pracy.

• Podkreśl fakty związane z biznesowym uzasadnieniem wdrażania zarządzania wiekiem w firmach.
• Podsumuj, że zarządzanie wiekiem nie jest kwestią mody, która przyszła do Polski z UE.



Źródło: opracowanie własne P. Woszczyk na podstawie: Branka, Dymowska, 2008

3.3. Same plusy – korzyści z zarządzania wiekiem[7]

Jakie korzyści może osiągnąć przedsiębiorstwo dzięki wprowadzeniu 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

Warto zachęcić organizacje do sprawdzenia, **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. Klient

7 Materiał zaczerpnięty z: Warwas, Wiktorowicz, Woszczyk, 2017.

50+ traktowany jest w naszym kraju wciąż po macoszemu – brakuje pracowników obsługi w zbliżonym do nich wieku, produktów i usług odpowiadających potrzebom tej grupy (szerzej na ten temat w dalszej części rozdziału). 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.

Zachęcamy do zadania firmom kilku pytań…

- Czy firma jest otwarta na potrzeby klientów 50+?
- Czy firma ma ofertę dostosowaną do potrzeb starzejącego się społeczeństwa?
- Czy struktura demograficzna zatrudnienia – osób odpowiedzialnych za obsługę – odpowiada strukturze demograficznej klienta?
- Co można zrobić, aby otworzyć się i docenić klienta 50+?
- Czy w działaniach marketingowych, sprzedażowych uwzględniane są zmiany demograficzne?
- Czy stosowane są standardy obsługi uwzględniające potrzeby i możliwości klientów 50+?
- Od czego można zacząć wprowadzanie zmian, aby w większym stopniu uwzględniać potrzeby klienta 50+

Korzyść 2.
Zwiększenie dostępu do puli talentów

Zachęć organizacje do tego, aby zarówno w rekrutacji pracowników z zewnątrz, jak i w awansach wewnętrznych **otworzyły 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. Dlatego warto zaprzestać klasyfikować ludzi według wcześniejszych niepowodzeń i nieszablonowych ścieżek kariery i dać szansę osobie, której ścieżka kariery odbiega od standardowej. 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 zadania firmom kilku pytań…

- Co zrobić, aby nie odrzucać kandydata z potencjałem Sandersa?
- Jak często zapraszają na rozmowy kwalifikacyjne osoby w wieku 50+?
- Skąd bierze się przekonanie, 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

Warto zachęcić liderów do patrzenia 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.

Zachęcamy do zadania firmom kilku pytań…

- Co zyskuje firma, mając wśród zatrudnionych pracowników 50+, a co może stracić, rezygnując z kadry w tym wieku?
- 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

Zarządzanie wiekiem daje podpowiedzi na temat tego, jak organizować inspirujące miejsce pracy, tworzyć ergonomiczne stanowiska sprzyjające bardziej wydajnej pracy oraz w jaki sposób wykorzystywać potencjał dojrzałej kadry. 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. Niezwykle istotne jest zarządzanie odwołujące się do zasobów pracowników 50+, zarządzanie oparte na rozwiązaniu, a nie na problemie. 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).

Zachęcamy do zadania firmom kilku pytań…

- Jakie działania należy podjąć, aby stworzyć efektywne i ergonomiczne stanowiska pracy?
- W jaki sposób najlepiej można wykorzystać wiedzę i umiejętności dojrzałej kadry?
- Jak często pracownicy są chwaleni i motywowani przez przełożonych?
- Ja często kadra 50+ bierze udział w szkoleniach, seminariach, kursach?
- Jak często kadra zarządzająca rozmawia z pracownikami 50+ na temat potrzeb firmy w zakresie ich rozwoju?

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.

Zachęcamy do zadania firmom kilku pytań…

- Czy odpowiedzią na konieczność redukowania kosztów szkoleń nie może być zaangażowanie osób dojrzałych w roli trenerów wewnętrznych?
- Czy firma w procesie rekrutacji 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. Dlatego warto tworzyć 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. Istotne jest tutaj tworzenie przestrzeni 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 zadania firmom kilku pytań…

- W jakim stopniu w organizacji istnieje przyzwolenie na eksperymentowanie, poszukiwanie nowych rozwiązań? Czy liderzy nie karzą pracowników, gdy eksperyment się nie uda?
- W jaki sposób pracownicy są zachęcani do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem? Czy są wynagradzani za to, że dzielą się swoimi kompetencjami i doświadczeniem?
- Czy w organizacji są tworzone zespoły zróżnicowane pod względem wieku? Jakie są 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.

Zachęcamy do zadania firmom kilku pytań…

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

3.4. Zarządzanie wiekiem – w kierunku klienta 50+ i *silver economy*

Zarządzanie wiekiem jest dość często traktowane jako koncepcja ideologiczna, a nie biznesowa, dlatego tak ważne jest pokazywanie korzyści mogących mieć realne przełożenie na funkcjonowanie firmy – warto podczas szkoleń akcentować wspominane już korzyści ze zwiększającej się grupy klientów 50+ oraz potencjału, jaki niesie ze sobą *silver economy*. Dlatego pokrótce przybliżymy już sygnalizowaną tematykę konsumentów 50+.

3.4.1. Klient 50+ wciąż nie jest odkryty[8]

Pomimo, że osób w wieku 50+ nieustannie przybywa w polskim społeczeństwie, to wciąż niewielu producentów i dostawców usług w Polsce traktuje klientów w tym wieku jako priorytetową grupę docelową. Klient 50+ kojarzy się zazwyczaj z osobą biedną, bierną, niesamodzielną, niezaradną życiową. Z powodu stereotypów konsumenci 50+ spychani są na margines, a wraz z nimi ich potrzeby i oczekiwania. Podstawowe mity na temat konsumpcji osób w wieku 50+ zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka mitów na temat konsumentów 50+

Mit	Rzeczywistość
Starsi konsumenci mają niski status materialny, nie posiadają majątku.	Mają zróżnicowaną sytuację ekonomiczną, charakteryzują się niższymi przychodami, ale wyższymi dochodami na jedną osobę (brak dzieci na utrzymaniu). Wśród obecnych 50- i 60-latków wyłania się grupa, która zdołała skorzystać ze zmian ustrojowych i zgromadzić majątek.
Dojrzali konsumenci stanowią jednolity zwarty segment, nie wykazują zróżnicowanych potrzeb.	Jest to segment o silnym wewnętrznym zróżnicowaniu nie tylko ze względu na wiek, wykształcenie i dochody, ale i codzienną aktywność i aspiracje.

8 Fragment opracowany przez P. Woszczyk.

Tab. 3. (cd.)

Mit	Rzeczywistość
Potrzebują tylko podstawowych produktów do życia oraz leków (kupują tylko produkty spożywcze i medyczne).	Są to konsumenci zainteresowani różnymi produktami, w tym AGD, motoryzacyjnymi, gadżetami, produktami hobbystycznymi. Dodatkowo nierzadko decydują o zakupach dla swoich wnuków oraz starzejących się rodziców.
Nie mają wysokich wymagań wobec produktów, oferta ma jedynie zaspokajać ich potrzebę w stopniu wystarczającym.	Konsumenci coraz bardziej skłonni do szukania produktów wyższej jakości i chcą, żeby produkty wyrażały ich osobowość, były funkcjonalne.
Nie dzielą zainteresowań z młodszymi grupami wiekowymi, nie są zainteresowani nowoczesnymi produktami, nie korzystają z nowoczesnych mediów, pozyskując wiedzę o świecie tylko z mediów tradycyjnych.	Czerpią inspiracje od młodych, są coraz aktywniejszymi użytkownikami nowych technologii i Internetu, chętniej kupują w sieci.
Wykazują niską skłonność do zmiany produktów i marek; unikają ryzyka, szukają bezpieczeństwa konsumenckiego	Są przywiązani do swoich produktów, ale jednocześnie są otwarci na próbowanie i testowanie nowości.
Są społecznie bierni, schorowani, nie mają pasji, ambicji; wolny czas spędzają z wnukami, na działce lub w kościele.	Są przywiązani do tradycyjnych wartości, ale coraz chętniej korzystają z oferty kawiarni/restauracji, biur podróży, dużym zainteresowaniem cieszą się uniwersytety trzeciego wieku, coraz więcej ludzi uprawia sport.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badowska, Rogala, 2015

Dla wielu branż klienci powyżej 50. roku życia byli i są nadal niewidoczni, pomijając ofertę przypisywaną standardowo „osobom starszym", czyli leki i suplementy diety, sprzęt rehabilitacyjny, usługi opiekuńcze. Dodatkowo specjaliści od marketingu traktują klientów powyżej 50. roku życia jako grupę jednorodną i niezmieniającą się,

określając zarówno osoby pięćdziesięcioletnie, jak i osiemdziesięcioletnie „seniorami" lub „emerytami". Konsumenci 50+ są nie tylko zróżnicowani pod względem wieku, ale również sytuacji zawodowej i rodzinnej, osiąganych dochodów, wykształcenia, prowadzonego stylu życia i aspiracji. Obecne pokolenie pięćdziesięciolatków znacznie różni się od swoich poprzedników. Najwcześniej zmiany w tej grupie odnotowała branża kosmetyczna, oferując cały szereg wyspecjalizowanych produktów zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn. Ofertę mają również centra handlowe, kluby fitness, szkoły językowe i coraz częściej biura podróży. Nieśmiało zaczyna przebijać się z ofertą branża odzieżowa. Trudno jednak mówić o szerokiej propozycji. W punktach wciąż brakuje obsługi w wieku zbliżonym do klientów 50+, ciekawych reklam i kampanii oraz produktów. Firmy, które przygotują ofertę skierowaną również do tej grupy, mogą stać się ważnymi beneficjentami zmiany demograficznej, która dokonuje się na naszych oczach.

Tabela 4. Działania marketingowe związane ze starzeniem się populacji

Implikacje w marketingu indukowane starzeniem się populacji	
Badania marketingowe	• pogłębienie badań identyfikujących zachowania dojrzałych konsumentów na rynku • eksploracja postaw, oczekiwań oraz świata emocjonalnego osób 50+
Segmentacja	• wyodrębnienie wewnętrznych segmentów wśród konsumentów powyżej 50 roku życia: konsumentów zarobkujących i emerytów • wydzielenie co najmniej trzech wewnętrznych segmentów wśród konsumentów: młodzi „starsi", dojrzali „starsi" i starzy „starsi" • jedno- lub dwuosobowe gospodarstwa domowe • konsument 50+ to osoba coraz bardziej fizycznie aktywna, zdrowsza, otwarta na świat • pojawienie się dedykowanych dóbr segmentu Premium i dóbr luksusowych

Tab. 4. (cd.)

Implikacje w marketingu indukowane starzeniem się populacji	
Rozwój rynków	• rozwój rynku czasu wolnego (turystyka, sport, edukacja, hobby, kultura) • medycznego (geriatria, opieka osób starszych, rehabilitacja, sanatoryjny) • farmaceutycznego i kosmetycznego • mody, odzieży i obuwia (dostosowane do kształtu figur osób starszych) • żywności (produkty dostosowane do jednoosobowych gospodarstw domowych, uwzględniające potrzeby osób starszych) • robotyki wspierającej poprawę jakości codziennego życia
Polityka cenowa	• wzrost siły nabywczej osób starszych • kształtowanie cen zgodnie ze zmianą dochodów w segmencie klienta 50+
Polityka produktu	• dostosowanie produktów (kształtu i funkcji) do możliwości manualnych i mentalnych osób starszych (adekwatna wielkość detali, czcionek tekstów, opakowań jednorazowych dla mniejszych gospodarstw domowych) • robotyzacja i automatyzacja produktów wspierające codzienność seniora • produkty technologiczne wsparte instruktażem w punktach sprzedaży przez osoby w wieku kupujących klientów 50+
Komunikacja marketingowa	• pojawienie się osób dojrzałych w przekazie marketingowym • odzwierciedlenie sposobu życia osób starszych w przekazie reklamowym • odniesienie się do „młodszego ducha" klienta 50+ niż wiek metrykalny • przekaz marketingowy wykorzystujący marketing szeptany oraz obsługę w punkcie sprzedaży
Polityka marki	• odzwierciedlenie świata emocjonalnego starszego klienta • w świecie marki • odwołanie się marki do „młodego ducha" klienta 50+ • odniesienie się marek do postrzegania świata oczami dojrzałych konsumentów • podkreślenie wartości ważnych w życiu starszego klienta
Obsługa klienta	• personel dostosowany wiekiem do wieku dojrzałych konsumentów • miejsca do krótkiego odpoczynku dla starszych klientów

Źródło: Badowska, Rogala, 2015

Poznajmy się! Polski Konsument 50+

- **Jest to najszybciej rosnąca grupa wiekowa** – w 2013 r. co drugi klient w Polsce miał więcej niż 38 lat, w 2020 r. co drugi będzie miał więcej niż 42 lata, a w 2035 r. – więcej niż 48.

Liczba klientów 50+ w poszczególnych latach:

Grupa wiekowa	w 2013 r.	w 2017 r.	w 2020 r.	w 2030 r.
50–64 lat	8 156 269	7 702 653	7 301 257	7 690 145
65 lat i więcej	5 672 608	6 513 499	7 193 635	8 646 477

- **Klienci 50+ nie są biedni** – przeciętne wynagrodzenie brutto w 2012 r. wśród osób w wieku 50–54 lat wynosiło 3 843,29 zł, w grupie 55–59 lat: 3 919,46 zł, zaś pracownicy w wieku 60 lat i więcej zarabiali 4 808,38 zł. Wysokość przeciętnej emerytury w Polsce w 2015 r. wynosiła 2 170,64 zł. Średni miesięczny przychód na 1 osobę w gospodarstwie emerytów wynosił 1 881,80 zł.
- **Klienci 50+ prowadzą najczęściej jedno- lub dwuosobowe gospodarstwa domowe**
- **Klienci 50+ cieszą się coraz lepszym zdrowiem**
- **Klient w wieku 50–64 lat nie chce być nazywany seniorem**
- **Klient 50+ czuje się młodziej niż wskazuje na to jego metryka**
- **Co 10 klient w wieku 50–64 lat chodzi na koncerty, a w grupie 65+ co dziesiąty uczęszcza do teatru.**

Przykładowe aktywności grupy 50+ (w %):

Rodzaj aktywności	50–64 lat	65 i więcej lat
Uczęszczanie do teatru	13,54	10,28
Chodzenie na koncerty	10,12	7,96
Uczęszczanie na przedstawienia operowe i operetkę	5,88	6,28
Uczęszczanie na koncerty muzyki klasycznej	5,88	6,28
Uczestnictwo w spotkaniach towarzyskich	62,23	50,23
Zwiedzanie muzeów	17,35	13,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

- Klienci 50+ nie są grupą jednorodną i cały czas się zmieniają

Przykładowa segmentacja klientów w wieku 50–64 lat

Żywotni materialiści	Domowe opiekunki	Polscy *boomersi*
• męski • pracuje: 42% • niższe dochody • opiekuje się dziećmi/ wnukami: 5% • uprawia sport, ćwiczy: 5% • korzysta z Internetu: 32% • pije alkohol: 66% • seks jest ważny dla ludzi w moim wieku: 47% • przyjmuje stale leki: 34% • chodzi do kościoła: 45% • Podsumowanie: osoby pracowite, zaradne, pieniądze są dla nich ważne, czują się zdrowo i młodo, lubią alkohol, najrzadziej ćwiczą i czytają książki	• żeński • pracuje: 40% • niższe dochody • opiekuje się dziećmi/ wnukami: 79% • uprawia sport, ćwiczy: 12% • korzysta z Internetu: 26% • pije alkohol: 52% • seks jest ważny dla ludzi w moim wieku: 53% • przyjmuje stale leki: 29% • chodzi do kościoła: 72% • Podsumowanie: altruistki opiekujące się innymi, żyją dla rodziny, ważna jest tradycja, mają najwięcej psów i kotów, korzystają najczęściej z telefonu komórkowego i wysyłają sms-y	• męsko-żeński • pracuje: 49% • niższe dochody • opiekuje się dziećmi/ wnukami: 51% • uprawia sport, ćwiczy: 50% • korzysta z Internetu: 49% • pije alkohol: 40% • seks jest ważny dla ludzi w moim wieku: 62% • przyjmuje stale leki: 26% • chodzi do kościoła: 58% • Podsumowanie: bardzo aktywni we wszystkich sferach życia, młodzi nie tylko duchem, uprawiają sport, chodzą do kawiarni i restauracji, uważają, że seks jest ważny

Źródło: *Polski konsument 50+…*

3.4.2. Rosnąca siła *silver economy*

Zwiększający się odsetek osób starszych w ogólnej liczbie ludności, jak wcześniej sygnalizowałyśmy, traktowany jest zazwyczaj jako społeczne zagrożenie, „demograficzna apokalipsa", oznaczająca zwiększenie wydatków publicznych na świadczenia emerytalne, opiekę medyczną i usługi opiekuńcze. Pojawia się obawa związana z możliwością zapewnienia odpowiednio wysokich wpływów do budżetu państwa,

dzięki którym zostaną zabezpieczone środki finansowe na pokrycie potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Kwestie te skłoniły do spojrzenia na proces starzenia się populacji z perspektywy nie zagrożenia, ale wyzwania czy szansy. Szansą okazała się „srebrna gospodarka" – obejmująca działalność gospodarczą mającą na celu zaspokojenie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia się społeczeństwa. Początkowo srebrna gospodarka była utożsamiana z produktami, które należy zmodyfikować w taki sposób, aby były bardziej użyteczne dla osób starszych. Potem pojawiła się koncepcja, aby projektować produkty dedykowane seniorom, które od początku będą uwzględniać potrzeby tej grupy. P. Szukalski zauważa jednak, że „prawdziwe myślenie w kategoriach srebrnej gospodarki zaczyna się wówczas, gdy następuje wyjście poza tak wąsko zdefiniowane grupy docelowe" i objęcie działaniami nie tylko dojrzałych wiekowo konsumentów – jednostek, ale również grup i organizacji, które mają do czynienia z osobami starszymi. W centrum zainteresowania „srebrnej gospodarki" stoją zarówno seniorzy (osoby 65+), jak i te będące na przedpolu starości (50+) oraz działania i usługi umożliwiające dłuższą aktywność, np. kontynuowanie kariery zawodowej przez starszych pracowników. Ważnym elementem *silver economy* staje się także zaspokajanie potrzeb do tej pory nieuświadomionych przez ludzi starszych oraz wdrażanie nowych sposobów na zaspokajanie dotychczasowych, ale które będą wykorzystywać osiągnięcia nowych technologii. Celem „srebrnej gospodarki" jest zapewnienie takiego sposobu starzenia się, aby działo się to w sposób nowy, lepszy, bardziej produktywny. Głównymi obszarami „srebrnej gospodarki" są (Szukalski, 2012):

- zapewnienie jak najdłuższej aktywności zawodowej – poprzez wyposażenie pracowników w zaktualizowane kwalifikacje i kompetencje niezbędne do pomyślnego kontynuowania kariery zawodowej, doradztwo dla organizacji w zakresie dostosowania warunków i organizacji pracy do potrzeb dojrzałej kadry;
- zagospodarowanie czasu wolnego klientów 50+ – przygotowanie i rozwój oferty związanej z edukacją, rozrywką, turystyką i rekreacją. Ważnym elementem tego sektora są również produkty i usługi związane z opieką nad zwierzętami domowymi;
- dbałość o zdrowie i swój wygląd – rozwój sektory mody i rynku kosmetycznego, działań (w tym prewencyjnych) poprawiających stan zdrowia i ogólną sprawność fizyczną;

- zapewnienie jak najdłuższej samodzielności – realizacja usług umożliwiających pozostanie w domu (zakupy, opieka domowa, sprzątanie), promocja wiedzy na temat urządzeń, rozwiązań kompensujących utraconą sprawność czy wspierających codzienne, samodzielne funkcjonowanie;
- zapewnienie integracji społecznej – „działania ukierunkowane na osiągnięcie wyższego poziomu wspólnotowości między różnymi grupami społecznymi, w tym i przedstawicielami różnych pokoleń, przybierające najczęściej charakter pracy w wolontariacie" (Szukalski, 2012, s. 8);
- dostarczenie usług finansowych „wrażliwych na wiek" – doradztwo odnoszące się do sposobów zabezpieczenia posiadanego kapitału, oszczędzania z myślą o okresie starości.

Szacuje się, że w skali roku w portfelach polskich emerytów znajduje się 150 mld zł (ponad 12 mld miesięcznie) i ponad 80% osób powyżej 65. roku życia posiada własne nieruchomości. To jeden z najwyższych współczynników w Europie. Szacuje się, że już teraz „srebrna gospodarka" jest trzecim co do wielkości sektorem gospodarki na świecie, a jego wartość wynosi 7 bilionów dolarów rocznie, a do 2020 roku wzrośnie nawet do 15 bilionów rocznie. Prywatna siła nabywcza osób starszych wyniesie 15 bilionów dolarów na całym świecie[9].

Zainspiruj się! Targi dla seniorów

W Paryżu organizowane są targi dla seniorów – podczas których wystawcy prezentują swoją ofertę dla dojrzałej grupy klientów. Oferta wystawców jest bogata: od turystyki, poprzez wyposażenie mieszkań, po zdrowie, kulturę, technologię itd. Wydarzeniu towarzyszą również wystawy, spektakle, koncerty.

Więcej informacji na: http://www.salondesseniors.com/

9 http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/867698,srebrna-gospodarka-czyli-seniorzy-ktorzy-warci-sa-miliardy-euro.html (dostęp: 8.02.2017).

4 Jak proaktywnie zarządzać wiekiem – MODEL STAY

W jaki sposób podejść systemowo do zarządzania wiekiem? Na co zwrócić uwagę, planując działania w tym obszarze? Gdzie można szukać inspiracji i pomysłów na działania wspierające pracowników 50+ i liderów? W niniejszym rozdziale przedstawimy koncepcję MODELU STAY, omówimy jego elementy składowe oraz zaprezentujemy rozwiązania zaadaptowane od partnerów ponadnarodowych.

4.1. 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 i kurczenia 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.

Podstawą efektywnego procesu zarządzania wiekiem jest świadomość zarówno korzyści, jak i 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 z 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 podwalin modelu TSR (terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach), opracowanego przez Steve'a de Shazera 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, 2017a). 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 modelowych rozwiązań transferowanych od partnerów ponadnarodowych. Punktem wyjścia działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ jest opracowanie indywidualnego planu rozwoju kariery takiej osoby 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 potrzeb 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.

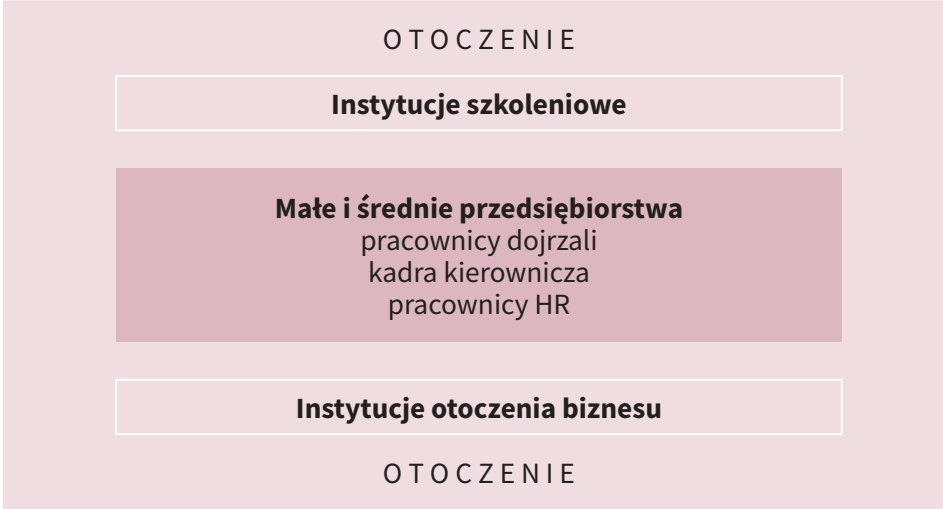
BLOK 1. Rozwój kompetencji kierowników MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem (z wykorzystaniem m.in. metod wypracowanych przez partnerów zagranicznych, zaadaptowanych do specyfiki MŚP w Polsce).

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 elementy pracy coachingowej, 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**. Ich zmiana postawy oraz otwarcie się na wyzwania i możliwości związane z wydłużaniem kariery zawodowej jest 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, promowania 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.

4.2. 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 elementy składowe 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.

Akademie obejmują następujące bloki:

AKADEMIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

- BLOK 1 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM
- BLOK 2 (24 godz.) – TRENING UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH
- BLOK 3 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE SKONCENTROWANE NA ROZWIĄZANIU
- BLOK 4 (24 godz.) – PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+

AKADEMIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

- BLOK 1 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM
- BLOK 2 (24 godz.) – MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIACH
- BLOK 3 (24 godz.) – PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+
- BLOK 4 (24 godz.) – ROZWÓJ KOMPETENCJI TRENERSKICH W PRACY Z GRUPĄ 50+

AKADEMIA 50+

- BLOK 1 (24 godz.) – ROZWÓJ KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH
- BLOK 2 (24 godz.) – MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIACH
- BLOK 3 (24 godz.) – RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I PRZECIWDZIAŁANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU
- BLOK 4 (24 godz.) – ZARZĄDZANIE WIEKIEM

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 w ramach projektu dotyczącego różnorodności związanej z wiekiem. 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. Narzędzie to zostało przez zespół projektu dostosowane do polskich warunków (Flynn, 2016). 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 interwencji 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.

W projekcie opracowane zostały trzy 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 kurczenie się liczby osób w wieku produkcyjnym, zmiana proporcji pomiędzy poszczególnymi grupami wieku, 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 pewne instrumenty zarządzania wiekiem. Niekiedy są to rozwiązania systemowe, częściej jednak intuicyjne i okazjonalne.

5 Niekochany jak… pięćdziesięciolatek. Czyli o sile i mocy stereotypów

Przed firmami szkoleniowymi ważne wyzwanie – niwelowanie stereotypowych wyobrażeń na temat pracowników w dojrzałym wieku wśród kadry kierowniczej. Zadanie trudne, bo o ile zmienia się profil, kompetencje i doświadczenie kadry 50+, to negatywne wyobrażenia na ich temat pozostają niemal niezmienne od lat 50. ubiegłego stulecia. W niniejszym rozdziale zajmiemy się fenomenem stereotypów wynikających z wieku, rozprawimy się z najczęściej pojawiającymi się zarzutami i opiniami na temat kadry 50+ oraz przedstawimy kilka propozycji ćwiczeń do wykorzystania podczas pracy z grupą szkoleniową.

Płeć, wiek i rasa są zazwyczaj pierwszymi cechami, jakie dostrzegamy u każdej spotkanej osoby i przez ich pryzmat ją oceniamy. Wiek jest automatycznie „uruchamianą" kategorią służącą przetwarzaniu informacji społecznych i traktowany jest jako cecha obiektywna (odwołuje się do wieku metrykalnego), niezależna od człowieka i mierzalna. Do oceny wieku najczęściej posługujemy się trzema kategoriami: osoby młode, wiek średni, seniorzy. Ludzie wchodzący w skład każdej z wymienionych grup różnią się etapem życia i doświadczeniami życiowymi, które zostały zdeterminowane wydarzeniami historycznymi, w których przyszło im żyć (Szukalski, 2012, s. 141). Stratyfikacja wiekowa zawiera również informację na temat jawnych i ukrytych oczekiwań (norm wiekowych) dotyczących zachowań, które uznaje się za właściwe dla określonego etapu życia. Gradacja wiekowa ma ogromny wpływ na nasze postawy wobec różnych członków społeczeństwa,

a także na ludzkie możliwości i jakość życia człowieka (Nelson, 2003, s. 235). Ludzie w określonym wieku są bowiem społecznie pobudzani, zachęcani do aktywności, podczas gdy w innych etapach życia ich aspiracje mogą być tłumione. Normy określają zatem zachowania adekwatne do określonego wieku, „zegar" najważniejszych zdarzeń w życiu człowieka (np. najlepszy wiek na zawarcie małżeństwa, rozpoczęcie pracy, urodzenie pierwszego dziecka, wycofanie się z życia zawodowego itp.). Niektóre z tych norm dają mylne wyobrażenie o tym, jak dana osoba może się zachowywać, a jak powinna się zachowywać; i stają się fundamentem, na którym budowane są stereotypy odnośnie do osób w różnym wieku, prowadzące do ageizmu.

5.1. Czym jest ageizm?

Dyskryminację ze względu na wiek określa się jako ageizm. Pojęcie to zostało wprowadzone przez Roberta Butlera w 1975 roku. Ageizm obejmuje postawy oparte na uprzedzeniach i stereotypach, wynikające z różnicowania ludzi ze względu na wiek. Ageizm prowadzi do dyskryminacyjnych zachowań w zatrudnieniu, oświacie, służbie zdrowia, kulturze i jest jedynym uprzedzeniem, jakiego wszyscy doświadczamy bez względu na płeć, rasę, pochodzenie społeczne, orientację seksualną. Wiek, obok płci, jest pierwszą kategorią rozróżniania ludzi. Dlatego też najczęściej tworzą się stereotypy i uprzedzenia ze względu na wiek i płeć. Ile razy w ciągu życia, w tym życia zawodowego, usłyszeliśmy, że jesteśmy na coś za młodzi bądź za starzy? Ageizm oznacza stereotypowe założenia na temat fizycznych lub umysłowych cech ludzi

Stereotyp to nadmierne uogólnienie, przypisywanie takich samych cech każdej jednostce, będącej członkiem danej grupy, bez brania pod uwagę istniejących w rzeczywistości różnic występujących pomiędzy jej członami. Stereotypy nastawione są na oszczędność poznawczą, pozwalają na szybkie i oszczędne (ale nie trafione) przetwarzanie informacji oraz formułowanie opinii. Wyobrażenia o określonej kategorii czy grupie społecznej mają podłoże emocjonalne i oceniające, charakteryzują się ubóstwem treści, bo zazwyczaj posiadamy niewielką wiedzę na temat podmiotu, który stereotypizujemy (Stankiewicz, 2016, s. 58). Niestety stereotypy są trudne do zmiany, a postrzeganie innych przez pryzmat stereotypów może prowadzić do dyskryminacji.

z określonej grupy wieku, które wyrażane są zwykle w sposób poniżający. Ageizm może przybierać postać pozytywną lub negatywną. W przypadku uprzedzeń i stereotypów negatywnych „osoby są osądzane na bazie swojego wieku jako mniej zdolne i kompetentne do wykonywania pewnych czynności o charakterze manualnym, kognitywnym bądź emocjonalnym" (Szukalski, 2012, s. 144). W przypadku uprzedzeń i stereotypów pozytywnych, z racji bycia w określonym wieku, przypisuje się osobom pewne szczególne umiejętności, np. osobom młodym chęć nauki, zdobywania nowych doświadczeń, osobom starszym mądrość wynikającą z życiowego doświadczenia. W większości społeczeństw procesowi starzenia się i ludziom starszym przypisuje się jednak więcej cech negatywnych niż pozytywnych. Postawy wobec starszych ludzi zależą od tego, czy myślimy o konkretnych osobach (czyli o swoich krewnych, znajomych, współpracownikach itp. – wówczas jesteśmy mniej krytyczni), czy też o całej zbiorowości – w tym przypadku częściej pojawiają się negatywne i stereotypowe poglądy (Nelson, 2003, s. 224).

Uprzedzenia i stereotypy wobec starzenia się są szczególne i stanowią, jak zauważa Nelson (2003, s. 220), wyjątkowy zbiór czynników – proces starzenia różni się zasadniczo od rasizmu czy seksizmu. Ageizm stanowi specyficzny typ uprzedzeń, ponieważ w przypadku starzenia się wszyscy członkowie należący do kategorii ludzi młodych z biegiem czasu i jeśli będą mieć wystarczająco dużo szczęścia, trafią do kategorii ludzi starszych. W związku z tym niezwykle interesujące jest, dlaczego tak wielu ludzi żywi uprzedzenia wobec grupy, do której pewnego dnia dołączy? Uważa się, że uprzedzenia i stereotypy wiekowe są jednym z najbardziej zauważalnych i społecznie tolerowanych form uprzedzeń. Wśród ich głównych przyczyn wymienia się m.in. własny strach przed starzeniem się czy śmiercią.

Kogo uważamy za młodego i starszego to kwestia umowna

Granice młodości, wieku dojrzałego i starości nie są stałe, bo zmieniają się wraz ze wzrostem długości ludzkiego życia. W czasach, kiedy średnia długość życia wynosiła 32 lata, poszczególne etapy życia miały zupełnie inne granice. W 2012 r. Centralny Ośrodek Badania Opinii Społecznej (CBOS) zapytał dorosłych Polaków, kiedy kończy się młodość i zaczyna wiek dojrzały?

Dla badanych w wieku 18–24 lat młodość trwa do 33 roku życia (średnia: 32,56 lat). Wraz z wiekiem ankietowanych granica młodości ulega podwyższeniu, np. ankietowani w wieku 65+ uważali, że z młodością żegnamy się, mając 39 lat (39,23). Biorąc pod uwagę wszystkie odpowiedzi, okazuje się, że według Polaków młodość trwa niemal do 37 roku życia (średnia: 36,97 lat), a po tym czasie wkraczamy w wiek dojrzały. Kobiety oceniają, że młodość trwa dłużej – do 38 lat (38,27 lat), zaś mężczyźni – że do 35 lat (35,56). Z kolei próg starości przekraczamy w oczach „statystycznego Polaka" w wieku 63 lat. Najmłodsi (18–24 lata) granicę starości ustawiają na 59,78 lat, zaś najstarsi (65 lat i więcej) – 65,39 lat. Podobnie jak w przypadku młodości, kobiety, w porównaniu z mężczyznami, uważają, że ten okres życia zaczyna się później (kobiety – 64,46 lat, mężczyźni – 61,94 lat).

Jak siebie określisz: młody, dojrzały czy starszy?
W cytowanym badaniu Polacy zostali również zapytani o to, czy określiliby się jako człowieka młodego, w średnim wieku czy osobę starszą? Ponad dwie piąte ankietowanych (42%) oceniło siebie jako młodych, niemal dwie piąte (39%) jako osoby w wieku średnim, a jedna piąta (19%) jako osoby starsze. Analiza uzyskanych odpowiedzi pokazuje, że autoidentyfikacja związana z wiekiem znacznie pokrywa się ze społecznie ustanowionymi granicami poszczególnych etapów życia, tj. młodości, wieku średniego czy starszego. Polacy, mówiąc o sobie, niemal do 40. roku życia uważają siebie za ludzi młodych. Prawie wszyscy ankietowani poniżej 30. roku życia uznają siebie za młodych, w grupie wieku 30–34 lat myśli tak o sobie 85% badanych, a w grupie 35–39 lat – 72%. W starszych grupach również nie brakuje osób, które identyfikują się z młodymi. W ten sposób myśli też o sobie 38% Polaków w wieku 40–44 lat oraz 18% w wieku 45–49 lat. Zdecydowana większość ankietowanych mających od 40 do 64 lat uważa, że jest osobą w średnim wieku, podobnie jak z określeniem „starsza osoba" zgadza się większość Polaków w wieku 65 lat i więcej. Warto jednak dodać, że dwie piąte Polaków (42%) w wieku 65–69 lat nazywa siebie „osobą dojrzałą".

Pytania do dyskusji: Jak myślicie, jak będą zmieniać się granice młodości, dojrzałości, wieku starszego, biorąc pod uwagę, że żyjemy coraz dłużej? Czy podwyższenie wieku emerytalnego, np. do 70. roku życia, mogłoby wpłynąć na postrzeganie tego, kiedy zaczyna się starość?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CBOS 2012, Warszawa

5.2. Przejawy dyskryminacji ze względu na wiek

Dyskryminacja ze względu na wiek na poziomie przedsiębiorstw przejawia się najczęściej w sferze: rekrutacji, inwestowania w kapitał ludzki, awansowania czy zwalniania pracowników (Szukalski, 2014, s. 14). W przypadku rekrutacji, dyskryminacja polega najczęściej na podawaniu w ogłoszeniach o pracę maksymalnego wieku poszukiwanego pracownika – np. „przyjmę osobę młodą", „osobę do 40 lat". Tego typu stwierdzenia są niezgodne z prawem – pracodawcy stosują zatem inną formę sygnalizowania, że ich ogłoszenie skierowane jest do osób „w odpowiednim wieku", wykorzystując sformułowania typu: „praca w młodym, dynamicznym zespole". Pracodawcy kierują się również kryterium wieku jako pomocniczą przesłanką do „wyboru pracownika spośród starających się o zatrudnienie nawet w przypadku niepodawania wieku jako istotnego warunku" (Szukalski, 2014, s. 15). Analizy Bilansu Kapitału Ludzkiego przeprowadzone za lata 2010–2011 pokazują, że zaledwie co dziesiąty pracodawca (11%), który prowadził rekrutację, był skłonny zaakceptować kandydaturę pracowników 60+, a co trzeci (35%) kandydata 50+. Co ważne wiek starającego się o pracę był istotniejszym kryterium niż jego doświadczenie. Jak pokazują dane BKL za lata 2010–2014, **wiek kandydata ma znaczenie dla trzech na czterech pracodawców**. Pracodawcy najchętniej zatrudniliby pracownika, którego wiek nie przekraczałby średnio 44,1 lat, a jednocześnie nie był niższy niż (średnio) 23,4 lat. Włączając pracodawców, dla których wiek kandydatów nie ma znaczenia, można powiedzieć, że 31% akceptuje pracowników w wieku 60 i więcej lat, a 52% – w wieku 50+ (dla porównania 55% akceptuje pracowników poniżej 20. roku życia) (Turek, 2015). MŚP ustawiają tę poprzeczkę niżej niż duże przedsiębiorstwa. Jeśli przeanalizować dane indywidualne BKL za lata 2010–2013, połowa mikroprzedsiębiorstw ustawia tę poprzeczkę średnio na 40 lat, połowa małych i średnich firm – na 45 lat, a połowa dużych – na 50 lat. Jak wynika z badań IDI pracodawców zrealizowanych w ramach projektu STAY, granicę tę pracodawcy różnicują w zależności od charakteru wykonywanej pracy – w pracy wymagającej wydolności fizycznej wskazywali na 55 lat, w handlu – na 60 lat, niemniej jednak nie są to opinie zdecydowanie przeważające wśród MŚP (Urbaniak, 2017). Jednocześnie badanie

ilościowe, przeprowadzone techniką CATI (wywiady telefoniczne) w ramach projektu STAY na ogólnopolskiej próbie 1000 MŚP, wskazuje, że połowa pracodawców z tej grupy nie uwzględnia specyfiki różnych grup wieku na etapie rekrutacji i selekcji pracowników czy na etapie planowania zatrudnienia. Z drugiej strony 42% pracodawców nie potwierdza, żeby ogłoszenia rekrutacyjne były pozbawione treści dyskryminujących ze względu na wiek albo żeby nie były one używane w trakcie rozmowy rekrutacyjnej; ok. 15% tylko czasami tego unika. W przypadku inwestowania w kapitał ludzki dyskryminacja starszych pracowników polega na rzadszym ich delegowaniu na kursy czy szkolenia i/lub wybieraniu dla tej grupy szkoleń tańszych, krótszych, skupiających się na uzupełnianiu lub też odnawianiu uprawnień czy kwalifikacji niezbędnych do wykonywania obowiązków zawodowych (Szukalski, 2014, s. 15). Pracownicy dojrzali są np. rzadziej wysyłani na szkolenia związane z rozwojem kreatywności czy innowacyjności. Badania projektu STAY (CATI MŚP) wskazują, że połowa pracodawców deklaruje, że nie uwzględnia specyfiki różnych grup wieku na etapie ich rozwoju poprzez szkolenia, połowa już to wdraża. W przypadku połowy pracodawców szkolenia, na które kierowane są osoby 50+, nie są dostosowane do ich potrzeb, a w przypadku 44% – są. Daje to dość równomierny obraz pracodawców MŚP, ale pokazuje też, jak wiele jest jeszcze do zrobienia. Widzimy w tym dużą rolę instytucji szkoleniowych.

W przypadku awansu, dyskryminacja może polegać na tym, że pracownicy w określonym wieku są pozbawiani możliwości zmierzenia się z nowymi obowiązkami, pięcia się w strukturach firmy z racji „nieodpowiedniego wieku" (np. „za młody" bądź „za stary" na zostanie dyrektorem), nie zaś z braku odpowiednich kwalifikacji, doświadczenia czy predyspozycji. W przypadku zwalniania z pracy, osoby będące 4 lata przed emeryturą są w tak zwanym okresie ochronnym (art. 39 Kodeksu Pracy) – można zatem tutaj mówić o pozytywnej dyskryminacji; celem ustawodawcy było zabezpieczenie praw pracowników dojrzałych. Jednak okres ochronny jest nierzadko pretekstem do negatywnej dyskryminacji wśród pracodawców, którzy preferują zwalnianie kadry zbliżającej się do „niebezpiecznego wieku" (Szukalski, 2014, s. 17). Pracodawcy boją się zatrudniać czy utrzymywać w zatrudnieniu osoby będące w wieku okołoemerytalnym, mając mylne

przekonanie, że jeśli pracownik nie będzie wywiązywać się ze swoich obowiązków, nie będą mogli go zwolnić. Badania CATI MŚP zrealizowane w ramach projektu STAY (2017) wskazują, że okres ochronny wpływa na decyzje o utrzymaniu takich pracowników w zatrudnieniu w przypadku 88% MŚP, ale z drugiej strony 6% wprost mówi o tym, że wpływa negatywnie, powstrzymuje bowiem przed zatrudnianiem osób w wieku okołoemerytalnym.

Źródeł dyskryminacji można również upatrywać w kulturze organizacyjnej, która kształtuje dopuszczalne formy interakcji pomiędzy zatrudnionymi (Szukalski, 2014, s. 18). Przejawem dyskryminacji będzie zatem zachęcanie innych osób do nierównego traktowania w zatrudnianiu (np. przyjęcie założenia, że pracowników w określonym wieku nie zatrudniamy, przyjęcie kryterium wieku przy zwalnianiu), tolerowanie ageistowskich dowcipów, żartów i stwierdzeń na bazie wieku. Przejawem dyskryminacji będą więc komunikaty mówiące np. o tym, że osoby w pewnym wieku są mniej zdolne, niesamodzielne itd.

Uwaga na język – Pracownik 50+ nie jest seniorem

Starszy, osoba starsza, senior, pracownik w wieku podeszłym, podeszły wiek, pracownik w wieku dojrzałym, stary pracownik, kadra 50+ – to przykłady określeń na pracownika, który jest w wieku 50–60/65 lat, stosowanych najczęściej zarówno w literaturze naukowej, jak i w mediach czy materiałach przygotowywanych przez firmy consultingowe. Część przytoczonych przykładów pokazuje, że występuje tutaj duża dowolność i częste nadużycia. **Trudno pogodzić się z tym, że pracownicy we wskazanym wieku nazywani są seniorami (niejednokrotnie seniorem nazywana jest osoba powyżej 45. roku życia) czy osobami w wieku podeszłym (sic!) lub starymi. Postulujemy większą roztropność i rozwagę w tym zakresie. Seniorem, osobą starą czy w wieku podeszłym nazywamy osoby, które przekroczyły 65. rok życia – jest to umowny próg, kiedy zaczyna się starość**. Kwestia terminologii co jakiś czas powraca w różnego typu dyskusjach (por. *O sposobach mówienia o starości*). Gerontolodzy czy demografowie postulują np., żeby nie bać się określenia człowiek starszy czy stary,

uzasadniając, że skoro człowieka dwudziestoletniego określamy jako człowieka młodego bez żadnego cienia lekceważenia, to słowo „stary" powinno być także pozbawione jakichkolwiek treści uczuciowych związanych z tym określeniem (Czekanowski, 2012, s. 104). B. Synak (2002) zwracał z kolei uwagę na pilną potrzebę doprowadzenia do takich zmian, aby określenia związane ze starością i starzeniem się nie pociągały za sobą negatywnych skojarzeń. Z naszych obserwacji czy kontaktów z pracownikami w wieku 50–59/64 lat wynika, że najbardziej akceptowalną dla nich formą jest: pracownik w wieku dojrzałym, pracownik dojrzały, starszy pracownik czy pracownik 50+. Dodatkowo, w wielu opracowaniach obraz ludzi we wskazanym wieku jest często zafałszowywany, bo traktuje się zbiorowość ludzi powyżej 50. roku życia jako jedną całość, tzn. nie pokazując różnic między 50-, 60-, 70- czy 80-latkami, a jedynie używając określenia ludzie 50+ czy ludzie starzy. Prowadzi to wielokrotnie do nieuzasadnionych uogólnień i krzywdzących wniosków. Pamiętajmy również, że współczesny 50- lub 60-latek znacznie różni się od ludzi, którzy byli w tym wieku 15 czy 20 lat temu.

5.3. Moc stereotypów jest duża

Mówiąc o stereotypach, nie możemy zapominać o zjawisku zagrożeniem stereotypem, które wiąże się z lękiem osoby będącej przedstawicielem grupy mniejszościowej (stereotypizowanej) przed potwierdzeniem się stereotypu, co skutkuje zachowaniem się zgodnie z nim. Badania pokazują, że jedną z przyczyn, dla których członkowie grup stereotypizowanych wypadają słabiej na behawioralnych i poznawczych skalach zdolności, jest nasilony lęk, jaki odczuwają w sytuacji testowej. Lęk grup mniejszościowych wynika z obawy przed nieprawidłowym wykonaniem zadania i tym samym potwierdzeniem negatywnego stereotypu na temat własnej grupy. Dodatkowo, kiedy osoba w określonym wieku nieustannie słyszy od swojego otoczenia, że jest za „stara", to w końcu zaczyna zachowywać się w sposób „typowy dla starszych ludzi", a jej obraz *Ja* staje się zgodny ze stereotypem. Dzieje się tak na skutek działania mechanizmu samospełniającej się przepowiedni. Jeśli rodzina, przyjaciele, szef mówią komuś wprost lub w bardziej subtelny sposób, że jest „starym człowiekiem" o obniżonej sprawności fizycznej, intelektualnej, to w końcu on sam może w to uwierzyć i zacząć zachowywać się w sposób, którego *wymaga*

otoczenie. Gaillard i Desmette (2012), wykorzystując eksperymenty, weryfikowali wpływ stereotypów związanych z wiekiem na aspiracje zawodowe starszych pracowników. Badanie polegało na tym, że aktywizowali pozytywne lub negatywne stereotypy związane z wiekiem, a następnie pytali o chęć wzięcia udziału w szkoleniach oraz o czas przewidywanego przejścia na emeryturę. Pracownicy, którzy usłyszeli pozytywne stereotypy, wykazywali większą motywację do rozwoju i mniejszą chęć do wcześniejszego odejścia na emeryturę niż ci, którzy zetknęli się z negatywnymi opiniami. Inne badania potwierdzają również, że ludzie starsi, którym zaprezentowano negatywne określenia na temat wieku (np. słaby, zapominalski, powolny, niekompetentny), chodzili wolnej, robili błędy, mieli gorszą równowagę, wyższy poziom stresu niż ci, którym aktywowano pozytywne wyobrażenia na temat wieku (mądry, spełniony, kompetentny). Wyniki eksperymentów pokazują, że pracownicy, którzy stykają się z negatywnymi określeniami na temat swojego wieku i możliwości, mogą tracić motywację i chęć do dalszej pracy, zaś pozytywne wzmocnienia zwiększają zaangażowanie i motywację.

5.4. Dlaczego nie chcemy zatrudniać osób 50+?

Lista obaw i zarzutów wobec pracowników 50+ jest dość długa. Niezatrudnianie pracowników dojrzałych, motywowane jest bardzo często złym stanem zdrowia i wynikającą z tego dużą absencją; obawą, że inwestycja poniesiona na rozwój, adaptację nie zwróci się, bo pracownik odejdzie na emeryturę; niską znajomością obsługi komputera; brakiem inicjatywy, niskim poziomem zaangażowania. Ponadto pracodawcy zwracają uwagę, że w porównaniu z młodszymi rocznikami pracownicy 50+ legitymują się niższym poziomem wykształcenia i znajomością języków obcych. Przyjrzyjmy się zatem bliżej poszczególnym zarzutom.

Ćwiczenie: Przekonania na temat pracowników w wieku 50+

Czas: 30 minut

Materiały:
- kartki, długopisy

Przebieg:
- Uczestnicy indywidualnie wypisują swoje osobiste przekonania na temat pracowników w wieku 50+: „Pracownicy powyżej 50. roku życia są…", „Pracownicy powyżej 50. roku życia nie są…" Poproś uczestników o zapisanie pięciu pierwszych skojarzeń, które przychodzą im do głowy, bez autocenzury i długiego zastanawiania się.
- Zachęć uczestników do podzielenia się przekonaniami, które wypisali na kartkach. Stwórz listę przekonań na temat pracowników 50+. Wspólnie przyjrzyjcie się powstałej liście. Zapytaj, co widzą, czy coś ich zdziwiło, które przekonania powtarzały się.
- Zaproś uczestników do dyskusji: jaki wpływ mają te przekonania na nasze postrzeganie pracowników 50+ w miejscu pracy? Jak wypisane przekonania mogą wpływać na pozycję oraz sposób traktowania kadry 50+ w miejscu pracy? Co mogą zrobić, aby zmniejszyć siłę oddziaływania stereotypów na temat osób 50+ w środowisku pracy?
- Podsumuj pracę, pokazując mechanizm samospełniającej się przepowiedni – w jaki sposób świadome i nieświadome przekonania wpływają na zachowania ludzi i sposoby działania oraz jakie są tego konsekwencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dzierzgowska, 2008

Zarzut 1: Pracownicy 50+ są apatyczni, nie wykazują inicjatywy, mają niski poziom zaangażowania.

Jakie są fakty? Badania pokazują, że poziom zaangażowania pracowników wzrasta z wiekiem. Okazuje się, że najmniej zaangażowane są osoby najmłodsze, najstarsze zaś wykazują najwyższy poziom zaangażowania (James, 2014 i in.). Analizy wskazują również, że załoga 50+ ma najwyższą skłonność do poświęcania się na rzecz firmy. Dodatkowo, badania przeprowadzone wśród 545 przedstawicieli kadry zarządzającej z branży hi-tech i budowlanej wykazują, że liderzy 50+

wykazują największą zdolność do podejmowania zadań z pasją, energią, satysfakcją z pracy[10]. Również pracodawcy MŚP w trakcie wywiadów indywidualnych (STAY, 2017) wskazywali, że osoby z pokolenia 50+ bardziej utożsamiają się z firmą, są bardziej zaangażowani, mają większą chęć do pracy niż osoby młodsze (Urbaniak, 2017).

To, co może redukować energię do działania, zmniejszać kreatywność, to obawa przed dyskryminacją (czy też doświadczanie stereotypizacji), która zwiększa poziom lęku, stresu oraz poczucie izolacji (Noack, 2009, [za:] Mockałło, 2015). „Apatyczność" pracowników dojrzałych jest zatem pokłosiem kultury organizacyjnej firmy, działań bezpośredniego przełożonego oraz naszego myślenia, że energia i zaangażowanie jest przypisane jedynie osobom młodym.

Zarzut 2: W załogę 50+ nie warto inwestować, bo zaraz przejdzie na emeryturę.

Jakie są fakty? Firmy chętniej inwestują w rozwój zawodowy i szkoleniowy młodszych pracowników, którzy o wiele częściej i chętniej zmieniają miejsca pracy. Dzisiejsi pięćdziesięciolatkowie mają przed sobą kilka lub kilkanaście lat pracy, warto zatem inwestować w lojalnego pracownika, który z nabytymi na szkoleniu kompetencjami pozostanie w firmie. Ponadto w dzisiejszym świecie wiedza szybciej staje się anachroniczna – w wielu dziedzinach wymagane kompetencje stają się przestarzałe w ciągu 2–3 lat, co również sprawia, że okres zwrotu z inwestycji ulega skróceniu. Kierując kadrę 50+ czy 60+ na działania rozwojowe, pamiętajmy o tym, że ryzyko ich odejścia po np. odbytym szkoleniu jest takie samo jak w pozostałych kategoriach wieku.

Zarzut 3: Pracownicy 50+ nie chcą się uczyć, dokształcać się, podejmować aktywności rozwojowych.

Jakie są fakty? Idea kształcenia się i rozwoju przez całe życie nie jest mocną stroną dorosłych Polaków. Zajmujemy pod tym względem 7 miejsce od końca (z wynikiem 10,6%) wśród 28 krajów Unii Europejskiej (Eurostat 2015). Najlepszy wynik otrzymuje Dania, gdzie działalność edukacyjną czy szkoleniową prowadzi 37,4% osób w wieku

10 Coaching nr 5/2012 (14).

18–64 lat. Badania pokazują, że podejmowanie aktywności w zakresie kształcenia ustawicznego maleje z wiekiem. Największą aktywność w tym obszarze notują Polacy w wieku 18–24 lat, gdzie kształci się 59,1% z nich (wiele osób z tej grupy kontynuuje naukę na studiach). W kolejnych grupach wiekowych sytuacja wygląda następująco: wiek 25–34 lat: 7,4%; 35–44 lat: 3,8%; 45–54 lat: 1,9%, zaś w grupie 55–64 lat jest to zaledwie 0,8%. Dla porównania, szkoli się bądź uczy co czwarty (25,1%) Szwajcar i Duńczyk (23,6%) w wieku 55–64 lat.

Ważna misja trenerów, coachów i firm szkoleniowych

Mówiąc o potencjale osób 50+ i chęci do podejmowania różnych aktywności edukacyjnych i rozwojowych, nie można pomijać ich obrazu siebie, wiary we własne możliwości i umiejętności uczenia się, przekonania o własnej skuteczności itd. W wielu przypadkach można obserwować spadek poczucia sprawczości i motywacji, przekonanie, że *jestem już na wszystko za stara/stary*, co jest pokłosiem wielu złożonych czynników, na które składa się m.in. obraz osób 50+ dominujący w społeczeństwie, środowisko pracy, brak wsparcia społecznego, styl zarządzania, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Ważnym elementem pracy trenerskiej z grupą 50+ jest: budowanie poczucia własnej wartości, przełamywanie przekonań na temat swoich możliwości i stereotypów o grupie 50+. Jednym ze sposobów pracy z tą grupą mogą być przykłady dobrych praktyk, osób 50+, które prowadzą aktywne życie, realizują siebie, są aktywnymi podmiotami w życiu zawodowym, wprowadzają w swoje życie gruntowane zmiany. W niniejszym rozdziale znajdziesz przykłady list, inspirujących historii o ludziach dojrzałych, które możesz wykorzystać podczas pracy zarówno z grupami 50+, jak i liderami.

Zauważmy, że badania STAY potwierdzają, że pracodawcy MŚP dostrzegają, że owa niechęć do szkoleń nie jest specyfiką pracowników 50+. Wręcz przeciwnie – 42% potwierdza, że chcą oni uczestniczyć w szkoleniach. Zgodzić się należy, że młodsze pokolenia są bardziej zainteresowane rozwojem tą ścieżką, niemniej jednak odsetki MŚP wskazujących na ich skłonność do udziału w szkoleniach nie są drastycznie większe (53% dla Millenium i 65% dla pokolenia X).

Zarzut 4: Pracownicy 50+ wolniej się uczą, nie są w stanie przyswoić nowej wiedzy, nie są kreatywni.

Jakie są fakty? Nasz mózg wraz z wiekiem zmienia się, a wraz z nim zmieniają się zdolności poznawcze. Te, które polegają na doświadczeniu (np. słownictwo), wraz z wiekiem stają się coraz lepsze. Inne, które wiążą się z szybkością przetwarzania, pamięcią i wnioskowaniem, pogarszają się już po 25. roku życia. Tym, co pozwala utrzymać umysł w dobrej kondycji, są: ćwiczenia fizyczne i umysłowe, poczucie wartości, samoocena i pewność siebie, kontakty z innymi, odpowiednia dieta. Bardzo dobre rezultaty dają również treningi poznawcze, które pozwalają odmłodzić mózg o kilka lat, a ich efekty utrzymują się do kilkunastu miesięcy od zakończenia treningu. Nasz mózg jest jak mięsień – jeśli go nie ćwiczymy, trudniej jest przyswajać nowe treści (jeśli np. przerwa między podejmowaniem aktywności rozwojowej była długa), ale odpowiedni trening, przyswojenie technik ułatwiających zapamiętywanie usprawnia ten proces. Faktem jest, że wraz z wiekiem zmienia się sposób przyswajania treści – potrzebujemy większej liczby powtórzeń, powiązania nowej wiedzy z dotychczasową, ale nie oznacza to, że ten sposób uczenia jest gorszy, po prostu jest inny od tego, czego potrzebują osoby młodsze (więcej na ten temat w rozdziale *Pracownicy 50+ w sytuacji szkoleniowej*). Co więcej, 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).

Ich kreatywność nie zniknęła po 50. roku życia! Przykładowi zdobywcy Nagrody Bookera – literackiej nagrody dla literatury anglojęzycznej

- **Hilary Mary Mantel** (ur. 1952) – w 2009 r. została uhonorowana Nagrodą Bookera za powieść historyczną *W komnatach Wolf Hall* (w wieku 57 lat). W 2012 r. ponownie otrzymała nagrodę za powieść *Na szafocie* jako jedyna kobieta i jedyna Brytyjka w historii tej nagrody.

- **Julian Patrick Barnes** (ur. 1946) – nagrodę otrzymała w 2011 r. za książkę *Poczucie kresu* (w wieku 65 lat).
- **John Banville** (ur. 1945) – irlandzki powieściopisarz i dziennikarz, zdobywca Nagrody Bookera w 2005 r. (w wieku 60 lat) za powieść *The sea*.
- **Margaret Eleanor „Peggy" Atwood** (ur. 1939) – kanadyjska pisarka, poetka i krytyczka literacka, aktywistka społeczna i ekologiczna. Zdobywczyni Nagrody Bookera w 2000 r. za książkę *Ślepy zabójca* (w wieku 61 lat).
- **John Maxwell Coetzee** (ur. 1940) – otrzymał dwukrotnie Nagrodę Bookera – w 1983 r. za *Życie i czasy Michaela K.* (w wieku 43 lat) i w 1999 r. za *Hańbę* (w wieku 59 lat), a w 2003 r. został laureatem **Literackiej Nagrody Nobla**!

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://pl.wikipedia.org/wiki/Nagroda_Bookera (dostęp: 27.01.2016)

Zarzut 5: Pracownicy 50+ nie lubią zmian.

Jakie są fakty? Kiedy prześledzimy historię obecnego pokolenia 50+, okaże się, że trudno wskazać generację, która w swoim życiu przeszła aż tyle zmian. Wychowani w czasach PRL, w błyskawicznym tempie musieli przystosować się do realiów kapitalizmu, bezrobocia, rozwoju technologii, obejmującej ich reformy emerytalnej, innej organizacji pracy itd. Faktem jest, że wraz z wiekiem maleje w nas chęć do podejmowania ryzyka, bo wiele możemy stracić (np. swoją reputację), mamy zobowiązania wobec bliskich, przeświadczenie podsycane komunikatami od społeczeństwa i mediów, że „w pewnym wieku" nie zaczyna się już rzeczy od nowa itd. To, czy lubimy zmiany, czy też nie, jest zależne nie tylko od wieku i można sobie pozwolić na stwierdzenie, że większość z nas nie lubi lub trudno znosi zmiany w organizacji, w której pracujemy (Stankiewicz, 2016). Badania STAY potwierdzają, że pracodawcy MŚP rzadziej wskazują na to, że pracownicy 50+ łatwo adaptują się do nowych sytuacji niż młodsze pokolenia – X i Millenium (odpowiednio, 62% i 49% pracodawców uważa, że przychodzi im to łatwo, a o pokoleniu 50+ ma takie zdanie 30%).

Z naszej praktyki konsultingowej wynika, że niechęć do zmian u pracowników jest często pokłosiem nieumiejętnego ich wprowadzania przez przełożonych, braku dbałości o pracowników i odpowiedniej komunikacji. Dodatkowo badania pokazują, że ponieważ pracownicy starsi są konsekwentnie postrzegani jako bardziej odporni względem zmian, z tego powodu otrzymują mniejszą ilość informacji, aby się do nich zaadaptować, czy wskazówek, co powinni zmienić. Podobnie dzieje się z założeniem, że kadra 50+ nie podąża za zmianami technologicznymi – w konsekwencji pracownicy otrzymują mniejsze wsparcie w zakresie szkoleń (Shore, Goldberg, 2005, [za:] Ingram, 2016).

Historie znanych firm, które rozpoczęły swoją działalność, gdy ich właściciele mieli więcej niż 50 lat oraz ludzi, którzy w wieku dojrzałym odważyli się spróbować czegoś nowego i odnieśli spektakularny sukces

- **Gary Burrell** (ur. 1937) w wieku 52 lat (w 1989 r.) wraz z Min Kao założyli firmę Garmin – producenta urządzeń elektronicznych, akcesoriów zawierających w sobie komputer oraz zaawansowane technologie. Wraz ze swoim wspólnikiem zatrudnili kilku inżynierów i zaczęli realizować swój pomysł na produkt (nawigację morską). Burrell, zakładając firmę, miał kilkudziesięcioletnie doświadczenie wyniesione z firm zajmujących się elektroniką. W 1993 r. firma Garmin wprowadziła na rynek pierwsze urządzenie GPS z ruchomą mapą, a w 1998 r. pierwsze systemy nawigacyjne dla samochodów. W 2000 r. przedsiębiorstwo weszło na giełdę NASDAQ, a w 2003 r. zaprezentowano pierwsze urządzenie GPS do noszenia na nadgarstku. Kolejne lata przyniosły urządzenia dla miłośników golfa, triatlonów, fitness itd.
- **Yoshisuke Aikawa** (1880–1967) – w wieku 51 lat został współzałożycielem firmy Nissan oraz jej pierwszym prezesem (w latach 1931–1945).
- **Kawasaki Shōzō** (1837–1912) – założył firmę Kawasaki w 1886 r. na bazie stoczni, którą otworzył w 1878 r. Obecnie Kawasaki kojarzone jest z motocyklami, ale firma zajmuje się również budową statków, maszyn budowlanych i realizacją inwestycji budowlanych.

- **Charles Ranlett Flint** (1850–1934) – w wieku 61 lat stał się założycielem Computing-Tabulating-Recording Company – obecnie znanej pod nazwą IBM, którą kierował do przejścia na emeryturę w roku 1930.
- **Amadeo Giannini** (1870–1949) – amerykański bankier, założyciel Bank of America. W wieku 13 lat porzucił szkołę i zaczął prowadzić własny biznes – sprzedawał produkty z okolicznych farm. Obracał się w środowisku włoskich emigrantów, których liczba w Ameryce rosła i, obserwując ich, postanowił założyć w 1904 r. Bank of Italy. Zarządzał bankiem tak dobrze, że po roku wartość wpłaconych oszczędności wyniosła 700 tysięcy dolarów. Po trzęsieniu ziemi w San Francisco zaczął udzielać mieszkańcom korzystnych pożyczek, dzięki czemu bank zaczął się szybko rozwijać i mógł otwierać oddziały. W 1928 r. (gdy miał 58 lat) doszło do fuzji z Bank of America i przejęcia nazwy Bank of America. Był to wówczas jeden z niewielu banków o zasięgu ogólnokrajowym. Giannini udzielił m.in. pożyczki Waltowi Disneyowi, dzięki niemu rozpoczęła działalność firma Hewlett-Packard.
- **Frank McCourt** (1930–2009) – uczył angielskiego i technik kreatywnego pisania, a po przejściu na emeryturę sam zajął się pisarstwem. Gdy miał 66 lat, ukazała się jego debiutancka powieść *Prochy Angeli*, za którą dostał… Nagrodę Pulitzera. Książka stała się światowym bestsellerem i doczekała się ekranizacji.
- **Penelope Fitzgerald** (1916–2000) – rozpoczęła swoją literacką karierę w 1975 r., w wieku 58 lat, kiedy opublikowała biografię jednego z artystów. W 1979 r. wygrała Nagrodę Bookera, a „The Times" zaliczył ją do grona 50 najlepszych pisarzy od 1945 r.
- **Rajmund (Ray) Kroc** (1902–1984) – twórca legendy sieci restauracji McDonald's. Kroc był akwizytorem i sprzedawał na terenie całych Stanów Zjednoczonych miksery do koktajli mlecznych (wcześniej sprzedawał kubki, wieczorami pracował w lokalnej rozgłośni radiowej). Pewnego dnia trafił do braci McDonald z Los Angeles, którzy chcieli kupić jego miksery. Rajmund zachwycił się funkcjonowaniem restauracji i zaproponował utworzenie ogólnokrajowej sieci lokali; chciał, żeby w lokalach były jego miksery. Bracia dali mu koncesję na stworzenie restauracji na obszarze całych Stanów Zjednoczonych (1954 r.). W 1961 r. postanowił kupić prawa do tworzenia sieci barów pod nazwiskiem McDonald (Kroc chorował na cukrzycę i artretyzm). Bracia się zgodzili i za kwotę 2 700 000 $ w 1961 r. sprzedali bary. Kroc zakładał, że pożyczkę będzie spłacał do 1991 r., a ure-

gulował swoje zobowiązania już w 1972 r. W wieku 71 lat dostał tytuł Amerykanina Roku.

- **Zbigniew Grycan** (ur. 1941) – w 1980 r. zakupił lodziarnię znaną w całej Warszawie – Zieloną Budkę, otworzył nowe lodziarnie, a w 1991 r. zarząd firmy podjął decyzję o wybudowaniu fabryki lodów pod Warszawą. W 1998 r. Zielona Budka stała się spółką akcyjną i ruszyła budowa drugiej fabryki lodów. W roku 2000 Grycan zdecydował się na sprzedaż udziałów. W 2004 r. powrócił z nową firmą „Grycan – lody od pokoleń" (w wieku 63 lat). Obecnie sieć liczy 130 lokali.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Ranlett_Flint, https://en.wikipedia.org/wiki/Late_bloomer , garmin.com; https://grycan.pl/attachments/Informacje_o_marce_Grycan_Lody_od_Pokolen.pdf (dostęp: 2.02.2017).

Zarzut 6: Pracownicy 50+ zostali wychowani w systemie socjalistycznym i wykazują wiele cech przypisywanych dla *homo sovieticus* (roszczeniowość, niesamodzielność, brak przystosowania do pracy w warunkach wolnego rynku).

Jakie są fakty? Pracownik, który w roku 2017 r. ma 50 lat, w 1989 r. miał 22 lata, a kadra w wieku 64 lat – 36. Oznacza to, że większość ich życia zawodowego przypadała już na wolnorynkowe warunki, do których musieli się przystosować, żeby funkcjonować na rynku pracy. Jak wspominałyśmy już wcześniej, trudno znaleźć pokolenie, które nieustannie przystosowuje się do zmian, które niesie ze sobą świat. Obecnie obserwowana roszczeniowość czy niesamodzielność jest najczęściej efektem stylu zarządzania bądź niezaspokojonych potrzeb pracownika związanych np. z dostrzeżeniem wysiłku, poczuciem podmiotowości itd. albo cechą charakteru niezwiązaną z wiekiem.

Zarzut 7: Pracownik 50+ nie będzie mieć już osiągnięć zawodowych.

Jakie są fakty? Dla wielu osób 50+ praca stanowi główne źródło tożsamości i jest to moment, gdy cała uwaga może zostać przekierowana na aktywność zawodową i realizację celów. O tym, że można rozwijać się i osiągać spektakularne sukcesy w wieku dojrzałym świadczą historie założycielskie wielu firm czy chociażby wiek osób, które otrzymały Nagrodę Nobla lub nagrody za twórczość artystyczną

(co przeczy stereotypowi, że pracownicy w pewnym wieku przestają być kreatywni). Talent, kreatywność, pomysłowość, innowacyjność nie mają wieku.

Tabela 5. Przykłady laureatów Nagrody Nobla, którzy zostali wyróżnieni, gdy byli w wieku 50–65 lat

Wiek otrzymania Nagrody Nobla	Liczba Noblistów	Laureat Nagrody Nobla – z uzasadnieniem i dziedziną, za działalność w której został wyróżniony
50	21	• **Daniel Nathans** – Medycyna 1978 „za odkrycie enzymów restrykcyjnych i ich zastosowania w genetyce molekularnej” • **Shinya Yamanaka** – Medicine 2012 „za odkrycie, że dorosłe komórki można przeprogramować tak, by stały się one komórkami pluripotentnymi”
51	14	• **Kenneth J. Arrow** – Ekonomia 1972 „za pionierski wkład w ekonomiczną teorię równowagi ogólnej oraz ekonomii dobrobytu” • **Robert Huber** – Chemia 1988 „za rozwinięcie krystalograficznej mikroskopii elektronowej oraz za określenie struktury biologicznie ważnych kompleksów białek z kwasami nukleinowym”
52	23	• **Wole Soyinka** – Literatura 1986 „za to, że w szerokiej perspektywie kulturowej i z poetyckim kolorytem kształtuje dramat istnienia” • **Andre Geim** – Fizyka 2010 „za przełomowe badania nad grafenem”
53	21	• **Halldór Laxness** – Literatura 1955 „za wyrazistą siłę epicką, która odrodziła wielką sztukę prozatorską Islandii” • **Desmond Tutu** – Pokojowa Nagroda Nobla 1984 „za pokojową walkę z polityką apartheidu”
54	29	• **Peter Agre** – Chemia 2003 „za badania kanałów w błonach komórkowych” • **Eric Betzig** – Chemia 2014 „za wkład w rozwój mikroskopii fluorescencyjnej wysokiej rozdzielczości”

Wiek otrzymania Nagrody Nobla	Liczba Noblistów	Laureat Nagrody Nobla – z uzasadnieniem i dziedziną, za działalność w której został wyróżniony
55	23	• **H. David Politzer** – Fizyka 2004 „za opracowanie teorii asymptotycznej swobody w silnych oddziaływaniach między cząsteczkami elementarnymi” • **John H. Northrop** – Chemia 1946 „za preparację enzymów i białek wirusowych w czystej postaci”
56	32	• **James J. Heckman** – Ekonomia 2000 „za rozwój teorii i metod analizowania prób selektywnych” • **Roger B. Myerson** – Ekonomia 2007 „za położenie podwalin pod teorię mechanizm design”
57	25	• **Władysław Reymont** – Literatura 1924 „za wybitny epos narodowy, powieść *Chłopi*” • **Linda B. Buck** – Medycyna 2004 „za odkrycia związane z receptorami węchowymi i organizacją układu węchowego”
58	20	• **Joseph E. Stiglitz** – Ekonomia 2001 „za analizę rynków z asymetrią informacji” • **John Cornforth** – Chemia 1975 „za prace dotyczące stereochemii reakcji katalizy enzymatycznej”
59	20	• **Daniel C. Tsui** – Fizyka 1998 „za odkrycie cieczy kwantowej ze wzbudzeniami o ładunku ułamkowym” • **James B. Sumner** – Chemia 1946 „za preparację enzymów i białek wirusowych w czystej postaci”
60	31	• **John C. Mather** – Fizyka 2006 „za odkrycie, że kosmiczne mikrofalowe promieniowanie tła ma postać promieniowania ciała doskonale czarnego i za odkrycie anizotropii tego promieniowania” • **Shuji Nakamura** – Fizyka 2014 „za wynalezienie efektywnej niebieskiej diody elektroluminescencyjnej, która może być źródłem jasnego i energooszczędnego światła białego”
61	33	• **Richard E. Taylor** – Fizyka 1990 „za pionierskie badania dotyczące głęboko nieelastycznego rozpraszania elektronów na protonach i związanych neutronach, co miało istotny wpływ na rozwój modelu kwarkowego w fizyce cząstek” • **Patrick White** – Literatura 1973 „za epickie i psychologiczne mistrzostwo, dzięki któremu odkryty został nowy literacki kontynent”

Tab. 5. (cd.)

Wiek otrzymania Nagrody Nobla	Liczba Noblistów	Laureat Nagrody Nobla – z uzasadnieniem i dziedziną, za działalność w której został wyróżniony
62	24	• **Gary Becker** – Ekonomia 1992 „za rozszerzenie zakresu analizy mikroekonomicznej na szeroki zakres ludzkich zachowań i interakcji, włączając zachowania pozarynkowe” • **Christopher A. Pissarides** – Ekonomia 2010 „za analizę rynków z frykcjami poszukiwań”
63	32	• **Kofi Annan i ONZ** – Pokojowa Nagroda Nobla 2001 „za ich pracę na rzecz lepiej zorganizowanego i bardziej pokojowego świata” • **Mohamed ElBaradei i Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej** – Pokojowa Nagroda Nobla 2005 „za ich wysiłki zapobiegające używaniu energii jądrowej do celów militarnych i gwarantujące użytkowanie jej dla celów pokojowych w sposób możliwie najbezpieczniejszy”
64	30	• **Milton Friedman** – Ekonomia 1976 „za osiągnięcia w dziedzinie analizy konsumpcji, historii i teorii monetarnej oraz za przedstawienie złożoności polityki stabilizacyjnej” • **Sir Arthur Lewis** – Ekonomia 1979 „za pionierski wkład w badania rozwoju gospodarczego ze szczególnym uwzględnieniem problemów krajów rozwijających się”
65	17	• **Bernard L. Feringa** – Chemia 2016 „za zaprojektowanie i syntezę maszyn molekularnych” • **Yasser Arafat** – Pokojowa Nagroda Nobla 1994 „za wysiłki na rzecz pokoju na Bliskim Wschodzie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/age.html oraz https://pl.wikipedia.org/wiki/Nagroda_Nobla#Nominacje_i_wyb.C3.B3r (dostęp: 3.02.2017).

Zarzut 8: Pracownicy 50+ często chorują, przez co mają wyższą absencję chorobową niż młodsi pracownicy.

Jakie są fakty? Statystyki prowadzone przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych wskazują, że liczba zwolnień lekarskich kadry 50+ nie jest większa od pozostałych grup wieku. Dane zgromadzone za pierwsze półrocze 2016 r. pokazują, że 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%. Dla porównania, w grupie osób 30–39 lat odsetek ten wynosił 28,9%.

Tabela 6. Liczba osób ubezpieczonych w ZUS, którym w I półroczu 2016 r. wystawiono zaświadczenie lekarskie z tytułu choroby własnej

Wiek ubezpieczonego	%
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: 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 (dostęp: 14.01.2017).

Dane te wyraźnie potwierdzali również pracodawcy MŚP w trakcie wywiadów IDI (STAY, 2017). Jak wskazywali, mówiąc o absencji chorobowej pracodawcy (Urbaniak, 2017):

To zdarzenie losowe, przytrafia się każdemu zdrowemu pracownikowi, ale w ogóle nie obserwuję czegoś takiego (średniej wielkości firma produkcyjna, woj. małopolskie).

Osoby 50+ są w dobrej kondycji fizycznej. W bardzo dobrej powiedziałbym nawet, nie gorszej niż niejeden z trzydziestolatków (…) (mikroprzedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe, woj. małopolskie).

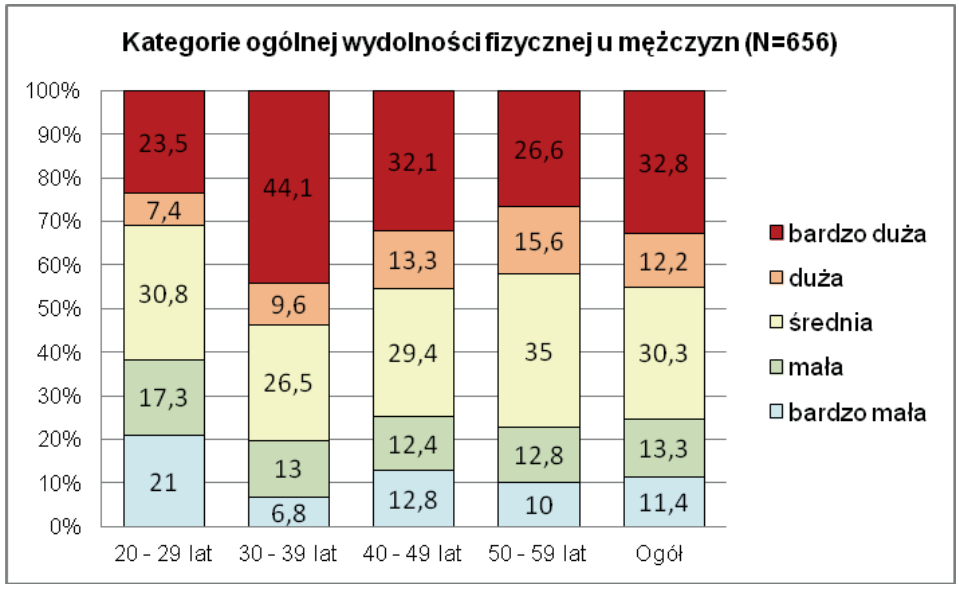
Osoby 50+ mimo wszystko mniej chodzą na zwolnienia lekarskie (mała firma hotelarska, woj. dolnośląskie).

Rzadsze nieobecności niż w przypadku młodszych osób, ale dłuższe (mała firma handlowo-usługowa, woj. lubelskie).

Zarzut 9: Pracownicy 50+ mają niższą produktywność.

Jakie są fakty? Badania na temat związku wieku z produktywnością nie pozwalają postawić jednoznacznych wniosków. W 2009 r. Campion i Posthuma przeprowadzili analizę wyników ponad 100 artykułów naukowych, gdzie znalazły się dowody świadczące o spadku produktywności wraz z wiekiem, jak i wyniki potwierdzające niezasadność tej tezy i wskazujące, że wraz z wiekiem produktywność rośnie. Generalnie należy przyjąć, że wiek ma znaczenie dla produktywności, ale nie jest istotną zmienną. Wiele badań wskazuje, że efekt wieku dla produktywności nie występuje lub wydajność u starszej kadry rośnie (Ours, Stoeldraijer, 2011; Ng, Feldman, 2008). Produktywność nie zależy bowiem od wieku kalendarzowego, ale od indywidualnych predyspozycji (w tym: stanu zdrowia, stylu życia, otyłości, warunków życia) czy warunków pracy, jakie stworzono pracownikowi. Dodatkowo, naturalny proces starzenia się organizmu nie musi przekładać się na pogorszenie stanu zdrowia lub zmianę w jakości wykonywanych zadań (Ng, Feldman, 2013). Ciekawe spojrzenie na wydolność fizyczną w różnych grupach wiekowych dają wyniki badań przeprowadzone przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Wydolność fizyczna określa zdolność organizmu do wykonywania ciężkiej lub długotrwałej pracy fizycznej, angażującej duże grupy mięśni, bez szybko narastającego uczucia zmęczenia i znacznych zmian środowiska wewnętrznego organizmu. Stanowi więc miarę zdolności do dobrej tolerancji wysiłku i szybkiej likwidacji zmian zmęczeniowych po jego zakończeniu (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2005). Badania nad wydolnością pokazują, że u kobiet w każdej grupie wiekowej przeważają osoby o przeciętnej wydolności fizycznej (rys. 11). W przypadku mężczyzn, w grupie wiekowej 20–29 lat

ponad 38% ma, zgodnie z przyjętą klasyfikacją Astranda, bardzo małą lub małą wydolność fizyczną (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2005) (rys. 10). W pozostałych grupach wiekowych wśród mężczyzn przeważają osoby o wydolności przeciętnej i bardzo dużej (rys. 10). W grupie wieku 50–65 lat – 35% mężczyzn ma średnią wydolność fizyczną, 15,6% – dużą i 26,6% – bardzo dużą (rys. 10), a wśród kobiet w wieku 50–65 lat – 19,2% ma bardzo dużą wydolność fizyczną, 11,6% – dużą i aż 44,2% – średnią (rys. 11).

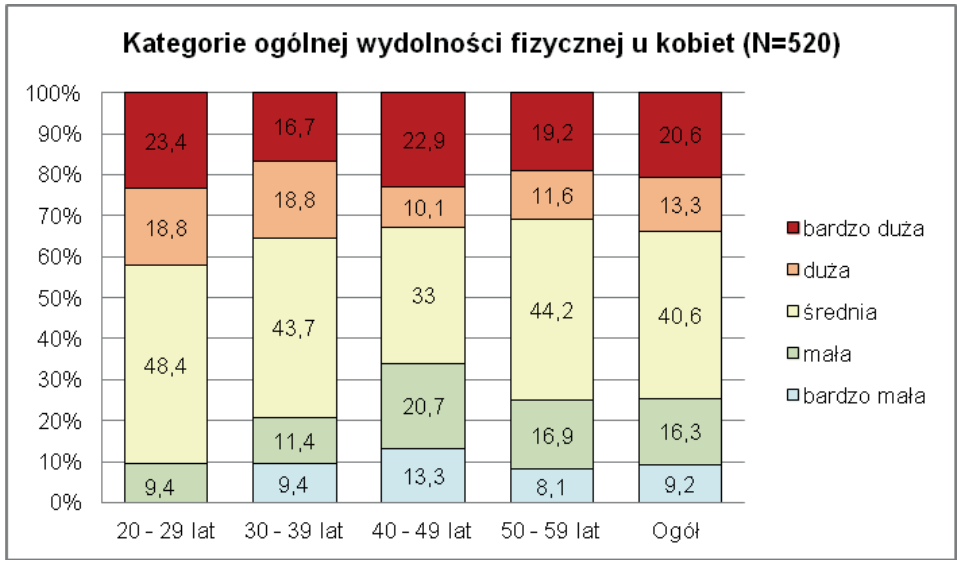


Rys. 10. Klasyfikacja stopnia wydolności (mężczyźni) wg Astranda

Źródło: Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2005

Przytoczone wnioski potwierdzają również późniejsze badania tego zespołu, przeprowadzone z wykorzystaniem indeksu zdolności do pracy (WAI). Ocena zdolności do pracy ulega z wiekiem obniżeniu, niemniej jednak nie są to zmiany drastyczne (Bortkiewicz, Makowiec-Dąbrowska, 2008). W przypadku mężczyzn, WAI 18–25-latka wynosi ok. 43 dla pracowników fizycznych i łączących pracę fizyczną z umysłową oraz prawie 50 dla wykonujących wyłącznie pracę umysłową (przy maksimum skali rzędu 76 pkt.). Dla 51–55-latków WAI wynosi, odpowiednio, ok. 36 dla pracowników fizycznych i ok. 40 dla pozostałych, zaś dla grupy 56+ jest to zaledwie 31 dla pracowników umysłowych

i ok. 35 dla pozostałych. Dla kobiet z kolei największy spadek obserwuje się w przypadku pracujących fizycznie, ale dopiero po 56. roku życia (ok. 32 wobec ok. 42 dla mających 51–55 lat). W przypadku kobiet silniej niż dla mężczyzn zarysowuje się różnica w ocenie zdolności do pracy między wykonującymi pracę lekką lub średnio ciężką (WAI = 38) a ciężką i bardzo ciężką (WAI = 32) (dla mężczyzn jest to, odpowiednio, 36 i 34). Jak potwierdzają cytowane badania, na związane z wiekiem zmiany zdolności do pracy negatywnie współoddziałują przewlekłe zmęczenie, stres zawodowy oraz obciążenie obowiązkami pozazawodowymi (Wiktorowicz, 2016, s. 36).



Rys. 11. Klasyfikacja stopnia wydolności (kobiety) wg Astranda

Źródło: Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2005

Aktorzy i dojrzali reżyserzy mają moc!

Najlepszy aktor pierwszoplanowy:
- Najstarszy nominowany: Richard Farnsworth (79 lat) za film *Prosta historia* za rok 1999
- Najstarszy zwycięzca: Henry Fonda (76 lat) za film *Nad złotym stawem* za rok 1981

Najlepsza aktorka pierwszoplanowa:
- Najstarsza nominowana: Emmanuelle Riva (85 lat) za film *Miłość* (film 2012) za rok 2012
- Najstarsza zwyciężczyni: Jessica Tandy (80 lat) za film *Wożąc panią Daisy* za rok 1989

Najlepszy aktor drugoplanowy:
- Najstarszy nominowany: Hal Holbrook (82 lata) za film *Wszystko za życie* za rok 2007
- Najstarszy zwycięzca: Christopher Plummer (82 lata) za film *Debiutanci* za rok 2012

Najlepsza aktorka drugoplanowa:
- Najstarsza nominowana: Gloria Stuart (87 lat) za film *Titanic* za rok 1997
- Najstarsza zwyciężczyni: Peggy Ashcroft (77 lat) za film *Podróż do Indii* za rok 1984

Najlepszy reżyser:
- Najstarszy nominowany: John Huston (79 lat) za film *Honor Prizzich* za rok 1985
- Najstarszy zwycięzca: Clint Eastwood (74 lata) za film *Za wszelką cenę* za rok 2004

Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Nagroda_Akademii_Filmowej (dostęp 4.02. 2017)

Zarzut 10: Niska lub brak znajomości obsługi komputera.

Jakie są fakty? Z roku na rok przybywa osób 45+, które obsługują komputer i korzystają z Internetu. W 2015 r. odsetek osób w wieku 45–59 lat obsługujących komputer wyniósł 60,3%, a wśród osób

60–64 lat – 41,3%. Systematycznie również rośnie liczba użytkowników sieci (60,0% w grupie wiekowej 45–59 lat, zaś w grupie 60–64 lat – 40,8%) (Diagnoza Społeczna, 2015).

Zarzut 11: Niski poziom wykształcenia, brak znajomości języka obcego.

Jakie są fakty? W porównaniu z młodszymi rocznikami obecne pokolenie 50+ ma niższy poziom wykształcenia oraz znajomość języków obcych, co można wytłumaczyć odmienną polityką państwa w zakresie edukacji. Od lat 90. XX wieku stawia się na wykształcenie wyższe, wcześniej promowane było wykształcenie zawodowe oraz średnie (co było pokłosiem potrzeb ówczesnej gospodarki). Obecnie wielu pracodawców narzeka, że istnieje nadpodaż kadry z wykształceniem wyższym, a brakuje pracowników z zawodowym czy średnim technicznym, więc otwarcie się na kadrę 50+ może dać dodatkowy dostęp do puli talentów.

Tabela 7. Poziom wykształcenia Polaków w wieku produkcyjnym w różnych grupach wiekowych (w %)

Wiek	Nadal się uczy	Gimnazjalne i niższe	Zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe
Ogółem	11	11	29	31	15
18–24	58	9	8	23	2
25–34	6	8	20	34	32
35–44	1	9	34	34	25
45–54	0	12	40	33	15
55–59/64	0	19	40	32	10

Źródło: BKL – Badanie Ludności 2013

Kiedy do szkoły chodziło pokolenie 50+, nie kładziono nacisku na naukę języka obcego albo uczono jedynie języka rosyjskiego. Obecnie istnieje obowiązek nauki dwóch języków obcych i coraz częściej nauka rozpoczynana jest już w przedszkolu. W tabeli 8 przedstawiono znajomość języków obcych w różnych grupach wieku.

Tabela 8. Znajomość języków obcych w różnych grupach wiekowych

Wiek	Brak znajomości języka obcego	Znajomość jednego języka obcego	Znajomość minimum dwóch języków obcych
Ogółem	47	36	17
18–24	21	50	28
25–34	29	50	21
35–44	45	36	20
45–54	51	34	15
55–64	60	29	11
65 lat i więcej	66	23	11

Źródło: Komunikat z badań „O wyjazdach zagranicznych i znajomości języków obcych", CBOS 5/2016, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_005_16.PDF (dostęp: 3.02.2017).

Zarzut 12: Kadra 50+ nie będzie słuchać młodszego lidera.

Jakie są fakty? Wielu młodych liderów nie chce mieć w swoim zespole dużo starszych pracowników m.in. z obawy, że z racji różnicy wieku nie będą mieć autorytetu u bardziej doświadczonej kadry. Niejednokrotnie w pracownikach 50+ młodzi przełożeni widzą swoich rodziców; boją się, że w wielu dziedzinach będą mieć mniejszą wiedzę i doświadczenie niż podwładni. Dobra wiadomość jest taka, że obecne pokolenie pięćdziesięciolatków ma duży szacunek do autorytetów, wynikający już z samego pełnienia danej roli (w naszym przypadku roli kierownika, dyrektora itd.), w odróżnieniu od najmłodszego pokolenia, gdzie na szacunek trzeba sobie zapracować swoją postawą, zaangażowaniem, wiedzą – nic nie jest dane awansem i na wyrost. Tym, co niejednokrotnie gubi i nastawia niechętnie starszych wobec młodego lidera, jest jego nieodpowiednia postawa, chęć zarządzania z pozycji siły (wynikająca np. z lęku), tj. negowanie kompetencji i dotychczasowego stylu pracy, niechęć do czerpania z doświadczenia pracowników, brak szacunku, okazywanie zniecierpliwienia, brak pytania o zdanie, zabieranie podmiotowości/samodzielności, brak dostrzegania wysiłku wkładanego w pracę, dawanie poczucia, że starszy oznacza gorszy. Zazwyczaj kontakty pomiędzy młodszymi i starszymi

pracownikami pozytywnie zmieniają opinie młodych na temat dojrzałych wiekowo współpracowników. Warto również pamiętać, że to, w jakim jesteśmy wieku, może wpływać na nasz odbiór osób 50+, co oznacza, że im jesteśmy starsi tym przyjaźniej odnosimy się do innych osób starszych, podobnie jak starsi przełożeni lepiej oceniają starszych podwładnych (Henkens, 2005).

Zarzut 13: Pracownik 50+ nie odnajdzie się w młodszym zespole.

Jakie są fakty? Pracownicy 50+ są najbardziej otwarci na pracę z ludźmi w różnym wieku. Wiedzą, że połączenie różnych doświadczeń i kompetencji przynosi najlepsze rezultaty. Tworząc zespoły, warto jednak pamiętać o zaleceniu wynikającym z zarządzania różnorodnością – jeśli jest to możliwe, starajmy się, aby tzw. grupy mniejszościowe stanowiły minimum 20% ogółu. Dzięki temu gwarantujemy pracownikom z tych grup większe poczucie bezpieczeństwa, punkty odniesienia i współpracowników, z którymi mogą się identyfikować.

Zarzut 14: Pracownicy 50+ tylko czekają na emeryturę.

Jakie są fakty? Wśród pracujących kobiet w wieku 50–59 lat co trzecia (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). Na emeryturę nie chce wybierać się szybko co czwarta Polka z omawianej grupy (26%) i mniej więcej co trzeci Polak (30%) (Kryńska i in., 2013, s. 167–174). Chęć tak szybkiego odejścia z pracy znacznego odsetka pokolenia 50+ może wiązać się z poczuciem zagrożenia stereotypem czy też niskim poziomem zarządzania dojrzałą kadrą. Badania pokazują bowiem związek między negatywną stereotypizacją i zmniejszeniem zaangażowania oraz pojawieniem się ochoty do jak najszybszego przejścia na emeryturę lub zmiany pracy. Dodatkowo, jeśli pracownicy czują się zagrożeni stereotypem, to może to skutkować nie tylko zmniejszeniem zaangażowania i satysfakcji z pracy, ale również wzrostem frustracji i gniewu, wyższą absencją czy opieszałością w wykonywaniu obowiązków (Block, Koch, Liberman, 2011). Inne badania pokazują, że czynnikami, które prowadzą do wzrostu chęci opuszczenia organizacji bądź wcześniejszego wycofania się z rynku pracy, są: nadmiar pracy, ciężka praca fizyczna,

brak wyzwań i autonomii, niedostateczne wsparcie od współpracowników i kierowników (Henkens, Leenders, 2010).

Zarzut 15: Zatrudnianie osób 50+ przyczynia się do pogorszenia sytuacji na rynku pracy osób młodych.

Jakie są fakty? W latach 90. ubiegłego wieku wraz z pojawieniem się w Polsce bezrobocia przyjęto politykę „wypychania" z rynku pracy pracowników 50+ na wcześniejsze emerytury, co miało zagwarantować miejsca pracy młodszym pracownikom. Badania pokazują jednak, że nie ma zależności między opuszczaniem rynku pracy przez osoby starsze a wzrostem zatrudnienia wśród osób młodych.

Badania pokazują, że…

Większość stereotypów na temat starszych pracowników nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości. Dwaj badacze przeanalizowali 6 najbardziej popularnych przekonań na temat dojrzałej kadry, tzn. (Ng, Feldman, 2012):

- starsi pracownicy są mniej zmotywowani;
- starsi pracownicy są mniej chętni do uczestniczenia w rozwoju zawodowym i szkoleniach;
- starsi pracownicy są bardziej odporni na zmiany i gorzej je akceptują;
- starsi pracownicy są mniej ufni;
- starsi pracownicy są mniej zdrowi;
- starsi pracownicy są bardziej wrażliwi na brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

W tym celu przeprowadzili metaanalizę wyników ponad 400 badań naukowych, w których wzięło udział ponad 210 tys. badanych, i okazało się, że pracownicy 50+ są mniej chętni do uczestnictwa w rozwoju zawodowym i szkoleniach. Postawa ta może być pokłosiem tego, że pracodawcy rzadziej kierują starszą kadrę na szkolenia, ich rozwojowi poświęca się mniej czasu, często kierowane są również pod ich adresem komunikaty (bezpośrednie lub nie wprost): jesteś mniej zdolny, nie opłaca się inwestować w osoby w pewnym wieku itd.

Ćwiczenie: Nie chcę więcej słyszeć…

Czas: 10–15 minut

Przebieg:

- Poproś, aby każda osoba zastanowiła się nad dokończeniem zdania „Nie chcę więcej słyszeć, że pracownicy 50+…" (np. „Nie chcę więcej słyszeć, że pracownicy 50+ częściej chodzą na zwolnienia", „Nie chcę więcej słyszeć, że pracownicy 50+ nie są kreatywni"). Po kolei każda osoba wypowiada zdanie. Zaczyna trener.
- Nie należy komentować zdań wypowiadanych przez poszczególne osoby. W tym ćwiczeniu ważne jest skupienie, słuchanie siebie nawzajem. Ćwiczenie może stanowić część podsumowującą blok warsztatów lub na zakończenie szkolenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dzierzgowska, 2008

6 Praca, która daje satysfakcję. Działania przyczyniające się do wydłużania aktywności zawodowej

To, czy pracownik w wieku 50 lat i więcej będzie mógł kontynuować swoją pracę, jest splotem czynników indywidualnych, organizacyjnych i społecznych. Niski stopień zatrudnienia osób 50+ pokazuje, jak wiele w Polsce mamy do zrobienia w tej kwestii. W niniejszym rozdziale zajmiemy się działaniami przyczyniającymi się do wydłużania aktywności zawodowej, bo przed firmami szkoleniowymi stoi ważna misja – upowszechnienie wiedzy na ten temat, zwłaszcza wśród MŚP.

W projekcie STAY położono akcent na proaktywne sposoby zarządzania wiekiem, które kładą nacisk na potencjał kadry 50+, ale również promują rozwiązania mające zastosowanie niezależne od wieku (np. przeciwdziałanie stresowi, wypaleniu zawodowemu), zwiększając tym samym zasoby indywidualne pracowników na późniejszych etapach życia. Podejście to jest o tyle słuszne, że sytuacja, w której znajdujemy się w wieku 50+, jest wypadkową wcześniejszych lat życia (np. braku aktywności fizycznej), podejmowanych decyzji (np. co do kształcenia się) czy też środowiska organizacyjnego, w którym przyszło nam pracować (np. obciążeń pracą, sytemu zmianowego). Co przyczynia się zatem do zdolności do pracy w późniejszym wieku? IImarinen (2010) przedstawia indywidualną zdolność do pracy w postaci 4 pięter, na które składa się: potencjał zdrowotny i funkcjonalny, kompetencje, wartości, postawy i motywacje oraz życie zawodowe.

Tabela 9. Indywidualna zdolność do pracy – elementy składowe

Czynniki determinujące indywidualną zdolność do pracy	Elementy składowe	Aktorzy zaangażowani w proces	Możliwe działania
I piętro: Potencjał zdrowotny i funkcjonalny pracownika	• Indywidualne nawyki pracownika w zakresie żywienia, aktywności fizycznej, regeneracji, snu, przyjmowania używek • Działania przedsiębiorstwa w zakresie ochrony zdrowia i życia pracownika	Pracownik, służby BHP, służby HR	Promocja zdrowia w miejscu pracy, wspieranie pracowników w prowadzeniu zdrowego stylu życia, organizacja pracy i miejsca pracy sprzyjającego zdrowiu, usuwanie czynników stresogennych z miejsca pracy, konsultacje z lekarzami medycyny pracy
II piętro: Kompetencje	• Podejście pracownika do rozwoju zawodowego • Polityka firm w zakresie rozwoju pracowników	Pracownik, liderzy, służby HR	Dostęp do szkoleń bez względu na wiek pracownika, zróżnicowane ścieżki karier, uczenie się międzypokoleniowe
III piętro: Wartości, postawy, motywacja	• Indywidualne nastawienie do pracy, zasobów wewnętrznych, spraw osobistych. Poziom zaangażowania i motywacji • Jakość zarządzania i przywództwa – dawanie poczucia pracownikom, że są szanowani, mogą ufać pracodawcy, dawanie wsparcia i udzielanie informacji zwrotnych	Pracownik, liderzy, kultura organizacyjna firmy	Pochwały, informacja zwrotna na temat wyników pracy, okazywanie szacunku pracownikom, koncentracja na rozwiązaniu nie na problemach, trenerski styl zarządzania
IV piętro: Życie zawodowe	• Środowisko pracy (fizyczne, umysłowe, społeczne) • Organizacja pracy i ustalenia w zakresie pracy • Czas pracy • Wspólnota pracy i zadania służbowe	Liderzy, służby BHP, pracownik	Właściwa organizacja pracy i czasu pracy, działania w zakresie bhp i ergonomii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ilmarinen, 2010

Przetestuj siebie, przetestuj innych.

Wskaźnik zdolności do pracy jako metoda subiektywnej oceny zdolności do pracy

Najczęściej zdolność do pracy jest pojmowana jako brak zdrowotnych przeciwwskazań do wykonywania określonej pracy. Możliwość szerszego spojrzenia na zdolność do pracy stwarza opracowany w Fińskim Instytucie Zdrowia Zawodowego w Helsinkach subiektywny wskaźnik zdolności do pracy (*Work Ability Index* – WAI). Wskaźnik ten jest stosowany do analizy różnic zdolności do pracy w zależności od jego rodzaju oraz wielkości i charakteru obciążeń. Wskaźnik składa się z subiektywnych ocen 7 elementów. Każdy z nich jest oceniany na innej skali:

Aktualna zdolność do pracy w porównaniu z najlepszą w życiu
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Zdolność do pracy odniesiona do wymagań zawodu
2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ocena liczby występujących schorzeń rozpoznanych przez lekarza
1 2 3 4 5 6 7
Upośledzenie zdolności do pracy z powodu schorzeń
1 2 3 4 5 6
Ocena absencji z przyczyn zdrowotnych w ostatnich 12 miesiącach
1 2 3 4 5
Własna prognoza zdolności do pracy na 2 lata
1 4 7
Zasoby psychiczne do wykonywania pracy
1 2 3 4

Najwyższe punkty na skali dotyczą sytuacji najkorzystniejszej, tzn. brak chorób, brak absencji, najwyższe możliwości. Po wybraniu ocen należy je zsumować – najwyższa możliwa ocena ogólnego wskaźnika zdolności do pracy wynosi 49. W zależności od liczby uzyskanych punktów zdolność do pracy jest oceniana jako:

- mierna – liczba punktów poniżej 27
- umiarkowana – liczba punktów od 28 do 36
- dobra – liczba punktów od 37 do 43
- doskonała – liczba punktów od 44 do 49

Źródło: Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, Konarska, 2008

Jak zatem kreować środowisko pracy sprzyjające utrzymaniu jak najdłużej aktywności zawodowej i przeciwdziałające dyskryminacji ze względu na wiek? Dobrym punktem wyjścia jest skupienie się na kształtowaniu odpowiednich postaw u kadry zarządzającej.

6.1. Budowanie efektywnej relacji z pracownikiem

Kiedy mówimy o budowaniu odpowiedniej postawy kadry zarządzającej, mamy na myśli wiedzę, w jaką powinna być ona wyposażona, odpowiednie, pełne otwartości nastawienie do pracowników oraz wzorce zachowań sprzyjające efektywności. Wszystkie te elementy odnajdujemy w stylu zarządzania, które skoncentrowane jest na rozwiązaniu.

6.1.1. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniu w zarządzaniu[11]

Podobnie jak w terapii czy coachingu, również w obszarze zarządzania podejście skoncentrowane na rozwiązaniu odnosi się do tych samych idei: jeśli coś się nie zepsuło – nie naprawiaj tego; jeśli coś działa – rób tego więcej; jeśli coś nie działa – nie rób tego więcej, rób coś innego. Te trzy, pozornie proste, reguły nawiązują do szeregu zasad, które należy respektować, aby zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniach było skuteczne:

- koncentracja na pozytywach (zarówno w intencji budowania relacji pracowniczych, podejściu do pracownika i jego walorów, określania celów, jak i przekazywania informacji zwrotnych)
- zorientowanie na rozwiązaniach (skupienie na poszukiwaniu rezultatu działań pracownika, rozwiązaniu, a nie na problemie i jego przyczynach)
- zorientowanie na teraźniejszości i przyszłości (zarządzanie koncentruje się na dobrych praktykach wynikających ze stanu aktualnego pracy i zaimplementowaniu ich na przyszłość, realizacji celów postawionych na przyszłość czy wprowadzania drobnych

11 Fragment opracowany przez Aleksandrę Stankiewicz.

zmian stanu aktualnego dla jeszcze większej efektywności pracownika w przyszłości)
- odwoływanie się do przeszłości jako do „wyjątku od problemu" (niektóre strategie wypracowane przez pracownika w przeszłości mogą być użyteczne w poszukiwaniu aktualnych rozwiązań i stanowić wartościowe źródło informacji o posiadanych przez pracownika zasobów)
- koncentracja na tzw. zasobach pracownika (poszukiwania i wzmacnianie jego sukcesów, mocnych stron z zakresu wiedzy, doświadczenia, kompetencji, umiejętności wyciągania cennych doświadczeń z przeszłości i radzenia sobie z wcześniejszymi niepowodzeniami)
- uwzględnianie wartości pracownika w ujęciu organizacji (podkreślanie spójności wartości organizacji z indywidualnymi wartościami pracowników, współtworzenie wizji i misji przedsiębiorstwa)

Praca na podstawie tych zasad umożliwi wyznaczenie celów, które będą stanowić wyzwanie dla pracowników i potrzebę ich realizacji. Zwiększa to ich motywację, daje poczucie sukcesu, co z kolei wpływa na wzmocnienie poczucia wartości, samooceny i dostrzeganie własnych zasobów. Ważne, aby pracownik miał wysokie poczucie podmiotowości oraz był traktowany w kategoriach eksperta zadań, jakie wykonuje i jakie są mu zlecane. Z tego względu menedżer i inne osoby współpracujące powinny kierować się zasadą wzajemnej życzliwości, wsparcia i zwracać szczególna uwagę na komunikację oraz język, jakim się posługują. Podstawą sprawnej komunikacji są odpowiednio zadawane pytania otwarte, przekazywanie informacji zwrotnych, używanie zrównoważonego tonu głosu czy korzystanie z pauz jako zachęty do wypowiedzi pracownika. W przypadku osób 50+ dobrze jest zwrócić uwagę na odpowiednie komplementowanie i zmiękczanie przekazów komunikacyjnych.

W pracy menagerów z pracownikami 50+ warto zwrócić uwagę na stosowanie tzw. zmiękczających komunikatów. Ich celem jest budowanie relacji opartej na zaufaniu i łagodzenie rozmowy – oto przykłady:

- Naprawdę chciałbym wiedzieć, co…?
- Popraw, jeśli się mylę, ale…?
- Słysząc to, co mówisz, zastanawiam się jak…?
- To interesujące, co….?
- Zastanawiam się, czy powiesz…?
- Zauważyłam, że to trudne dla Ciebie, co…?

Siła pytań w zarządzaniu skoncentrowanym na rozwiązaniu

„Mam sześciu niezawodnych służących. Nauczyli mnie wszystkiego, co wiem. Nazywają się: **Co? Dlaczego? Kiedy? Jak? Gdzie? Kto?**"

R. Kipling

Kiedy zadajemy pytania innym, to nakłaniamy ich do odpowiedzi, zachęcamy do dzielenia się wiadomościami, wykazywaniem się wiedzą i okazujemy ciekawość wobec współpracowników. Zadawanie pytań chroni nas przed biernym przyjmowaniem obcego punktu widzenia i inspiruje do zastosowania naszych twórczych zdolności w celu poszukiwania rozwiązań. I choć większość kadry menedżerskiej deklaruje, że potrafi zadawać pytania, to mimo wszystko kierownicy, stosunkowo często, popełniają błędy w tej sferze komunikacji. Jednym z podstawowych błędów jest zadawanie pytań zamkniętych lub tych sugerujących rozwiązanie. W niektórych przypadkach można mieć do czynienia z tzw. pytaniami zawiłymi lub ironicznymi, których główną funkcją jest ośmieszenie pracownika i pozostawienie go w niekomfortowej sytuacji. W zarządzaniu skoncentrowanym na rozwiązaniu ważne jest, aby pytania były otwarte i proste.

Pytania otwarte zachęcają do poszukiwania własnych rozwiązań, wskazują kierunek poszukiwań i przy okazji budują relację.

Tabela 10. Przykłady pytań

Pytania zamknięte • odpowiedzi są sugerowane • wnioski są sztywno ustalone – są ukierunkowane na przenoszenie starych wniosków na obecną sytuację • są naprowadzające, a odpowiedzi często znajdują się w zakresie: tak, nie, nie wiem, trudno powiedzieć	Pytania otwarte • ukierunkowane są na poszukiwanie wielu odpowiedzi • otwierają na przyszłość i „idą do przodu"; nie są wartościujące • odpowiedź jest zdecydowanie otwarta, otwartość można różnicować
Czy możesz to zrobić i mimo wszystko zarezerwować czas dla rodziny? Czy patrząc, możesz to zrobić? Czy masz jakieś inne opcje? Czy możesz kogoś poprosić o pomoc przy tym zadaniu? Czy coś można zrobić w tej sytuacji? Czy zrobisz to do końca swojej pracy?	Co mógłbyś zrobić już teraz i jednocześnie zarezerwować czas dla rodziny? Jak możesz to zrobić? Jakie masz inne opcje? Kogo możesz poprosić o pomoc przy tym zadaniu? Co można zrobić w tej sytuacji? Kiedy to zrobisz?
Pytania sugerujące rozwiązania	Pytania niesugerujące rozwiązań
Czy nie powinieneś najpierw spytać szefa, zanim to zrobisz? Czy nie myślisz, że to zajmie ci więcej czasu niż sobie przeznaczyłeś? Czy nie możesz zabrać się za to po prostu jutro?	Kogo możesz spytać, zanim to zrobisz? Ile czasu może zajęć Ci to zadanie? Kiedy możesz się za to zabrać?
Pytania zawiłe	Pytania proste
Jeśli miałbyś kiedyś chwilkę, mógłbyś może zrobić to zadanie, jak będziesz miał czas oczywiście?	Kiedy możesz zrobić to zadanie?

Źródło: opracowanie własne

Pracując z kierownikami nad umiejętnością zadawania pytań, warto zwrócić uwagę, że typy pytań w zarządzaniu skoncentrowanym na rozwiązaniu spełniają kryteria komunikatów dobrze oddziałujących na osoby 50+, które często deklarują, że lubią komunikację „bez owijania w bawełnę" i konkretne pytania. Należy także dać im odpowiedni czas na refleksję i odpowiedź, nie ponaglać, nie zarzucać

kolejnymi pytaniami. Tak jak wspomniano wcześniej, w podejściu tym budowanie struktury rozmowy z pracownikiem wymaga uwzględnienia pauz i przerw na sformułowanie odpowiedzi. To ta rozmowa często jest mostem do poszukania rozwiązania opartego na zasobach pracownika i zgodnego z wartościami.

Skoro jesteśmy przy pytaniach, małe przypomnienie o ich roli w określaniu celów pracownika z użyciem metody SMART (Co? Ile? Jak ważny? Kiedy? itp.) lub SMARTER oraz o rezygnacji z nadmiernego stosowania pytania „Dlaczego?". W polskiej kulturze językowej pytanie to odbierane jest jako konieczność do tłumaczenia się, do poszukiwania przyczyn tego, co się nie powiodło (dlaczego te faktury nadal nie są wysłane?, dlaczego nie zrobiliście raportu?, dlaczego jeszcze nie mam tej oferty? itp.) i w takim ujęciu jest bardzo niekorzystne z perspektywy zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniu.

6.2. Budowanie relacji z pracownikiem[12]

Trywialne wydaje się być stwierdzenie, że jednym z kluczowych elementów w zarządzaniu jest umiejętne budowanie relacji z pracownikiem 50+, oparte na pozytywnym nastawieniu oraz dostrzeganiu jego zasobów. W przypadku zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniu, możemy mieć do czynienia z wchodzeniem pracownika w określone role: „pracownik zaangażowany", „pracownik maruda" oraz „pracownik gość"[13]. Przyjęcie przez pracownika 50+ roli „marudy" oraz „gościa" wynika zazwyczaj z obawy przed zmianami, niskiej samooceny i niedostrzegania własnych zasobów. Może być także wynikiem ugięcia się pod stereotypowym postrzeganiem go jako pracownika mało zaangażowanego. Warto, w tym miejscu, zwrócić uwagę na istotne zadanie kierownika, polegające na wzmacnianiu tych

12 Fragment opracowany przez Aleksandrę Stankiewicz.

13 Nazwy ról, w jakie wchodzi pracownik, mają swoje źródło w Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach i nawiązują do typów relacji terapeuty z klientem: relacja *gościa*, relacja *narzekacza*, relacja *klienta*. Niezależnie od płaszczyzny wykorzystania podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach, mechanizmy wchodzenia w określoną relację (terapeuta–pacjent/klient, coach–klient, pracownik socjalny–podopieczny, kierownik– pracownik) są zbliżone do tych klasycznych.

obszarów, które pomogą pracownikowi na przyjęcie roli „pracownika zaangażowanego".

Jak rozpoznać pracowników 50+, którzy wchodzą w określoną „mało zaangażowaną" rolę i jak ich wesprzeć w kierunku do zaangażowania? Oto kilka propozycji.

„Pracownik gość w organizacji" – może obawiać się kroków do zmiany lub postrzegać je jako przymus. Może nie znać lub nie rozumieć celów, jakie wyznacza mu organizacja. Posiada swoje wartości, ale istnieje prawdopodobieństwo, że ma odczucie niezrozumienia ze strony kierownika (szczególnie jeśli ten jest z młodszego pokolenia i widzi jedynie własną generacyjną perspektywę). W skrajnych przypadkach „gość" może nadinterpretować zachowania innych pracowników w kontekście zagrożenia (inni są lepsi ode mnie, pewnie mnie zwolnią, nie będę się angażować, bo nie ma sensu) przy jednoczesnym okazywaniu neutralności lub udawaniu, że wszystko jest ok. To pracownik, który chce pracować w organizacji, tylko brakuje mu wyraźnego wsparcia. W tym przypadku należy wykazać zrozumienie wobec pracownika 50+, zainteresować się jego życiem – również osobistym, poznać wartości i przełożyć na kontekst organizacyjny. Wskazać cele, które są zgodne z tymi wartościami, i ich zgodność z celami organizacji. Warto także zadawać pytania o potrzeby, konieczność wsparcia przy określonych zadaniach oraz bardzo wyraźnie dostrzegać i wspomagać zasoby (dobra robota; świetnie poradziłeś sobie w tym zadaniu; co inaczej można zrobić, biorąc pod uwagę twoje doświadczenie?; itp.).

„Pracownik maruda organizacyjna" – to pracownik 50+, który widzi potrzeby organizacji i związane z tym swoje działania, zna cele, ale nie jest jeszcze gotowy do podjęcia działania. Może wynikać to z niskiej wiary we własne możliwości lub postrzegania nałożonych celów jako nierealnych lub trudnych do osiągnięcia. Bywa, że przeszkody we własnym działaniu widzi w innych pracownikach (to wina brygadzistów, a nie moja, tamci nie przekazali mi informacji, nie mam odpowiednich ludzi w zespole itp.), a rozwiązanie swoich problemów sprowadza do konieczności zmiany innych osób (trzeba zatrudnić kogoś kompetentnego, inni muszą się zmienić, bo ja tak nie mogę pracować).

Może również przerzucać odpowiedzialność na innych, koncentrując się na ich wadach i braku kompetencji. W tym przypadku ważne jest docenianie pracownika i jego wkładu w pracę, konkretyzowanie tego, co ma się zmienić, wspólne ustalanie celów z pracownikiem i dokładne ich „smartowanie", wskazywanie sfery wpływu i odpowiedzialności własnej za wykonywane zadania oraz chwalenie za postępy.

Pracownik 50+ w roli „zaangażowanego" jest ukierunkowany na współpracę, zatem warto przydzielić mu konkretne zadania, a najprawdopodobniej uzna je za wartościowe. Jest świadomy celów, zna wartości organizacji, lecz z drugiej strony może towarzyszyć mu brak przekonania o własnych możliwościach. Z tego powodu potrzebuje wsparcia, wskazywania mocnych stron i komplementowania.

Jak widać, niezależnie od roli, w jaką wchodzi pracownik, i relacji, jaka go łączy z kierownikiem (narzekacza, gościa czy zaangażowanego), kierownik powinien posiadać umiejętności komplementowania, wskazywania mocnych stron i używania komunikatów wspierających. Umiejętności te tym łatwiej wypracować, im bardziej potrafimy skupiać się na potencjale pracownika czy, szerzej ujmując, dostrzeganiu jego zasobów.

6.2.1. Koncentruj się na zasobach pracowników 50+[14]

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. Warto zatem kłaść nacisk na to, aby kadra zarządzająca doceniała kompetencje i nie patrzyła stereotypowo na pracowników 50+ jako słabo wydajnych, nienadążających za zmianami, niechętnie uczących się itp. (szerzej na ten temat w rozdziale poświęconym

14 Mularska-Kucharek, 2017a.

stereotypom). 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 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 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.

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, 2017a

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.

Zachęć liderów do przygotowania własnej listy sposobów na codzienne docenianie oraz wspieranie pracowników.

6.2.2. Unikaj autorytarnego kierowania pracownikami 50+. Znacznie lepiej sprawdza się trenerski styl zarządzania[15]

Bazując na teorii inteligencji emocjonalnej, Goleman (1997) wyróżnił sześć stylów zarządzania: nakazowy, autorytarny (wizjonerski), afiliacyjny, demokratyczny, normatywny i trenerski (rys. 12). Dla porządku pokrótce scharakteryzujemy każdy z nich.

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 mają to 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.

15 Mularska-Kucharek, 2017a.

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 skupia 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. 12. Style zarządzania według Golemana

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

Każdy z sześciu stylów zarządzania sprawdza się w określonych sytuacjach. Aby zarządzanie wiekiem w MŚP było skuteczne, warto wdrażać w praktyce **trenerski styl zarządzania**, w którym menedżer koncentruje się na zasobach pracowników i wspomaga ich rozwój. 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.

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.

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.

Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu, uwzględniające szeroko rozumiane zasoby pracownika 50+ oraz realizujące jego potrzeby, rozwijające styl trenerski, gwarantuje w dużym stopniu zwiększanie motywacji – warto jednak przyjrzeć się innym pomysłom na motywację pracowników 50+.

6.3. Pomysły na działania motywujące dla pracowników 50+[16]

Pracując trenersko czy coachingowo z kadrą 50+, warto pracować nad poczuciem własnej wartości, niwelowaniem postawy „jestem na to za stary/stara", pobudzaniem aktywności rozwojowej, stymulowaniem do szukania pomysłów na poszerzenie aktywności zawodowej.

Zainspiruj się!

Skorzystaj z *Age Postivie*

Narzędziem do rozpoznania zasobów pracowników po 50. roku życia jest jeden z elementów PAKIETU STAY – narzędzie diagnostyczne *Age Positive*, zaadaptowane do potrzeb polskich MŚP na podstawie rozwiązań brytyjskich. *Age Positive* składa się z szeregu pytań, na podstawie których powstaje indywidualny raport pozwalający pomóc pracownikowi w identyfikacji własnych zasobów. Wynik może stanowić również istotny punkt wyjścia do rozmowy z przełożonym. Z kolei dla osoby zajmującej się zarządzaniem ludźmi w MŚP może być to bardzo użyteczny element budowania ścieżki rozwoju dojrzałego pracownika (narzędzie jest dostępne na stronie www.stay.uni.lodz.pl). Zastosowanie narzędzia diagnostycznego *Age Positive* pozwala też ocenić potencjalne ścieżki jego rozwoju w danym przedsiębiorstwie oraz predyspozycje do pełnienia roli mentora, coacha, trenera wewnętrznego itp.

16 Fragment opracowany na podstawie Woszczyk, 2017.

Doradzając firmom w zakresie projektowania działań motywujących 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 „naturalnej" chęci 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 nowo zatrudnionymi, 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 uczulać liderów na to, aby dostrzegali 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.

Zbiór argumentów na to, że człowiek nie jest nigdy *za stary* na…

- Biologiczne starzenie się jest luźno powiązane z wiekiem kalendarzowym danej osoby. Niektórzy 80-latkowie mają zdolności fizyczne i psychiczne typowe dla 20-latków.
- W wieku 88 lat Michał Anioł stworzył architektoniczne plany dla Bazyliki Matki Bożej Anielskiej w Rzymie.
- Każdy dodatkowy rok edukacji zmniejsza ryzyko demencji o 11 procent.
- Fauja Singh jest najstarszym maratończykiem na świecie, który po raz ostatni przebiegł maraton w wieku 101 lat. Najstarsza uczestniczka maratonu ma 92 lata i ostatnio przebiegła maraton w czerwcu 2015 r.
- W Lizbonie (Portugalia) dla osób powyżej 65. roku życia organizowane są warsztaty z graffiti.
- W wieku 89 lat Arthur Rubinstein wykonał jeden ze swoich najwspanialszych recitali w Carnegie Hall.
- W wieku 75 lat Barbara Hillary, po pokonaniu nowotworu, została jedną z najstarszych osób, które zdobyły Biegun Północny, i pierwszą czarną kobietą, która to osiągnęła.
- Stanisław Kowalski jest najstarszym (104 lata) czynnym atletą biegającym na 100 metrów. W 2014 r., podczas zawodów w Polsce, przebiegł 100 metrów w 32,79 sek.
- Znany poeta i pisarz, Johan Wolfgang Goethe, pracował przez całe życie. Ukończył pracę nad swym wybitnym dziełem pt. *Faust* w ostatnim roku swojego życia, mając 82 lata.
- W wieku 71 lat Katsusuke Yanagisawa, emerytowany nauczyciel z Japonii, został najstarszym człowiekiem, który wspiął się na Mount Everest.
- Pablo Casals, najbardziej znany wiolonczelista na świecie, ćwiczył grę na instrumencie przez 4–5 godzin dziennie, nawet, gdy miał 90 lat. Zapytany, czemu tak ciężko ćwiczy pomimo sędziwego wieku, odpowiedział: „Ponieważ ciągle robię postępy."

Źródło: http://manager.eguides.osha.europa.eu/PL_pl/czy-wiesz-%C5%BCe# (dostęp: 10.02.2017).

6.4. Programy *Work-Life Balance* – rozwiązania wspierające nie tylko 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 i czasu pracy, w tym szczególnie możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, elastyczne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, możliwość wykonywania pracy z domu;
- 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;
- 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)[17]. 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.

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

6.4.1. 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 przemyślane 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).

6.4.2. 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;
- 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. 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.

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[18]. 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[19]. 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;
- 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 pracy i 30 minut wypoczynku (Górska, 2010).

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

19 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.).

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

6.6. 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[20] i statycznej[21]. Pozycje tego typu przyśpieszają pojawienie się u pracowników (bez względu na wiek) chorób układu krążenia oraz zmian zwyrodnieniowych narządu ruchu;

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

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

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;

Czy wiesz, że… pracodawcy mogą 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.

Powyższe wskazówki możesz wykorzystać przy przygotowywaniu materiałów szkoleniowych.

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 odbywały 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 absencji – 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 11. Korzyści z dostosowania warunków pracy

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

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

Prowadzenie działań niwelujących stres i przeciwdziałających wypaleniu zawodowemu

Ostatnie lata upływają nad badaniami wpływu stresu na stan zdrowia i kondycję pracowników. Nie bez przyczyny. W 2002 r. obliczono, że koszty stresu w piętnastu krajach starej Unii wynoszą 20 miliardów euro rocznie. W 2013 r. koszty związane z depresją spowodowaną pracą obliczono na poziomie 617 mld euro rocznie, na co składają się koszty absencji chorobowych (EUR 272 mld), utraty produktywności

(EUR 242 mld) oraz koszty opieki zdrowotnej (EUR 63 mld) i społecznej (EUR 39 mld). We Francji prowadzone są dokładne analizy kosztów stresu (1,17–1,95 miliarda euro), które mocno wpisują się w działania będące przedmiotem troski proaktywnego zarządzania wiekiem. Metodologia obliczania nakładów ponoszonych przez stres uwzględnia bowiem: absencję chorobową, utratę produktywności w związku ze zgonem przed osiągnięciem wieku emerytalnego, skrócenie czasu życia w stosunku do wartości oczekiwanej. Ponadto we Francji mierzy się koszty depresji spowodowanej zbyt wysokim poziomem wymagań w pracy, koszty chorób naczyniowych wywołanych stresem w pracy, schorzeń układu mięśniowo-szkieletowego wynikających z niekorzystnych psychospołecznych warunków pracy. Według badaczy całkowity koszt stresu zawodowego we Francji wyniósł (na podstawie danych z 2007 r.) 1,93 miliardów euro. A jak jest w Polsce? W naszym kraju nie prowadzi się monitoringu kosztów stresu związanego z pracą. Dostępne dane pozwalają jednak na oszacowanie przynajmniej części nakładów społeczno-ekonomicznych związanych ze stresem w miejscu pracy (zgodnie z zaleceniami Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy). Ocenia się, że liczba dni utraconych z powodu stresu w pracy w 2013 r. wyniosła 77 888,33 dni, a wartość nieobecności z tytułu stresu w pracy w sektorze przedsiębiorstw w Polsce około 9,48 mld złotych rocznie. Jakie działania są powodem stresu? Badacze wyodrębnili 10 kategorii. Każda z nich w określonych warunkach jest stresogenna lub niesie bezpośrednie szkody zdrowotne (Leka, Jain, 2013, [za:] Orlak, 2014, s. 8):

1) **treść pracy** – brak zróżnicowania lub krótkie cykle pracy, praca cząstkowa lub mało znacząca, praca poniżej kwalifikacji, wysoki poziom niepewności, stała ekspozycja na innych ludzi w trakcie pracy itd.;
2) **tempo i ilość pracy** – przeciążenie lub niedociążenie pracą, wymuszone tempo pracy, znaczna presja czasu, nieprzekraczalne terminy jako stały element pracy;
3) **harmonogram pracy** – praca zmianowa, praca w nocy, sztywne godziny pracy, dyspozycyjność, długi dobowy czas pracy lub godziny pracy niedostosowywane do rytmów społecznych;
4) **kontrola nad pracą** – znikomy udział w procesach decyzyjnych, brak wpływu na obciążenie pracą, tempo pracy itp.;
5) **środowisko i wyposażenie** – niewystarczająca dostępność potrzebnego wyposażenia, jego nieadekwatność lub niesprawność,

utrudnione fizyczne warunki pracy, takie jak brak miejsca, niewłaściwe oświetlenie, nadmierny hałas;

6) **kultura organizacyjna** – niewłaściwa komunikacja, niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów i rozwoju osobistym, nieokreślone cele organizacyjne lub brak akceptacji tych celów;
7) **relacje interpersonalne w miejscu pracy** – izolacja społeczna lub fizyczna, niewłaściwe relacje z przełożonymi, konflikty interpersonalne, brak wsparcia społecznego, zastraszanie, molestowanie;
8) **rola w organizacji** – niejednoznaczność roli, konflikt roli oraz odpowiedzialność za innych ludzi;
9) **rozwój kariery** – stagnacja zawodowa lub niepewność co do ścieżki rozwoju, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niskie wynagrodzenie, niepewność zatrudnienia, niski prestiż społeczny pracy;
10) **relacja praca–dom** – konflikt wymagań praca–dom, niski poziom wsparcia w domu, problemy wynikające z podwójnej kariery.

Wśród przykładowych działań zmniejszających poziom stresu wymienia się (Gólcz, 2016):

- Usuwanie potencjalnych przyczyn stresu – przez monitoring czynników stresotwórczych;
- Zwiększanie odporności i umiejętności radzenia sobie pracowników ze stresem, którego nie udało się usunąć – przez szkolenia, warsztaty.

Zainspiruj się! Skorzystaj z pakietu *Balance*

W ramach Pakietu STAY znajdziesz rozwiązania zgodne z koncepcją salutogenezy – podejście BALANCE, transferowane od portugalskiego partnera. Salutogeneza kładzie nacisk na 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. W podejściu BALANCE znajdziesz rozwiązania niwelujące skutki stresu i przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu.

Mówiąc o stresie, nie możemy zapomnieć o wypaleniu zawodowym – wśród jego przyczyn wymienia się 6 głównych czynników: 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 (Maslach, Leiter, 2011, s. 27–33). Istnieje spójność między czynnikami odwołującymi się do przyczyn wypalenia zawodowego oraz elementami stresogennymi w pracy, co dodatkowo wskazuje na istotę działań w tych obszarach. Omówmy pokrótce poszczególne czynniki (Tucholska, 2001; Simpson, 2013; Ostrowska, Michnik, 2013; Rybińska, 2017a).

➔ **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.

➔ **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 stresu/wypalenia jest mniejsze. Konflikty obniżają wsparcie społeczne, istotne w prewencji

wypalenia zawodowego. Przyczyną konfliktów mogą być stereotypy, dyskryminacja ze względu na wiek, poczucie gorszego traktowania, brak zrozumienia.

➔ 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 jest obserwacja i komunikacja z pracownikami, wysłuchanie i przeanalizowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz adekwatne udzielenie konstruktywnej informacji zwrotnej.

Zachęcamy do zadania kierownikom następujących pytań:

- W jakim stopniu Pan/i jako kierownik interesuje się życiem prywatnym swoich pracowników, zna ich imiona, wartości itp.?
- Jak często w firmach odbywają się spotkania integracyjne, na których przypomina się o wartościach, zasadach, jakie się realizuje w pracy?
- Czy w organizacji funkcjonuje Kodeks Etyczny i w jaki sposób pracownicy mają wpływ na jego zmiany, uczestniczą w jego tworzeniu itp.?
- Czy w organizacji są jasne kryteria przyznawania nagród? W jakich okolicznościach pracownicy są o nich informowani?
- Kiedy i w jaki sposób pracownicy dowiadują się o przyznaniu nagrody?
- Jakie jest podłoże najczęściej pojawiających się konfliktów w organizacji?
- Jakie metody rozwiązywania konfliktu stosuje się w organizacji?

➔ **Konflikt wartości** występuje wówczas, gdy dochodzi do rozbieżności między wymogami stawianymi w pracy a osobistymi standardami pracownika. Nakłanianie pracowników 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.

Redukcji stresu i wypalenia zawodowego sprzyja, zgodnie z koncepcją salutogenezy, dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne. Pracodawcy mogą stymulować pracowników przez 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).

Ćwiczenie „Piramida wartości realizowanych"

1. Wraz ze wszystkimi pracownikami ze swojego zespołu zrób listę wartości, jakie są ważne dla nich w pracy. Istotne jest, aby wypisali wszystkie wartości i rzeczy ważne, jakie przychodzą im do głowy. Wszystkie wartości zapisujemy na flipcharcie.
2. Podziel pracowników na 3–4 grupy.
3. Każda grupa otrzymuje flipchart z narysowaną 5-stopniową piramidą. Pracownicy w grupach wpisują wartości z wcześniejszej listy, tak, że dół piramidy oznacza wartości, które są najmniej realizowane, a czubek te, które są najbardziej realizowane w organizacji.
4. Grupy prezentują swoje prace.
5. Dyskusja na temat spostrzeżeń pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BALANCE

Zaprezentowany pakiet instrumentów proaktywnego zarządzania wiekiem stanowi bogaty wachlarz narzędziowy, ale z pewnością nie jest katalogiem zamkniętym. Zachęcamy do poszukiwania własnych inspiracji i ścieżek.

7 Pracownicy 50+ w sytuacji szkoleniowej

Osoby dorosłe różnią się między sobą pod względem możliwości i tempa uczenia się, na co wpływ ma m.in. dotychczasowa edukacja, trening w uczeniu się, doświadczenie zawodowe, poziom motywacji do nabywania nowych kompetencji. Czy jednak uczestnicy szkoleń w wieku 50+ znacznie różnią się od swoich młodszych kolegów? Co warto brać pod uwagę, realizując szkolenia z tą grupą? Czy występują jakieś specyficzne bariery edukacyjne, które możemy przypisać wyłącznie osobom 50+?

Zdaniem H. Samson (2008) istnieje tylko jedna bariera edukacyjna – „pokutujące w Polsce od lat przekonanie, że ludzie w tym wieku nie potrafią się uczyć i przystosować do nowych sytuacji". Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem. Rzeczywiście wraz z wiekiem zmienia się także nasz mózg i procesy poznawcze, ale nie na tyle, żebyśmy nie mogli sprawnie funkcjonować w miejscu pracy i wciąż nabywać nowych umiejętności i wiedzy. Większość zaleceń wypracowanych w ramach andragogiki – jak uczyć dorosłych, ma zastosowanie także w przypadku osób w wieku 50–65 lat. Większym wyzwaniem edukacyjnym niż zmiany w procesach poznawczych osób 50+ są bariery wynikające ze skrępowania wiekiem, niskiego poziomu motywacji, lęku przed nowym, niechęci do pokonania przyzwyczajeń, pracy od wielu lat w tym samym miejscu, niskiej samooceny i negatywnego obrazu własnej osoby, poczucia, że jest się *starym*, a młodzi mogą wszystko (Urbaniak, 2008, s. 81). Poniżej prezentujemy kilka wskazówek, w jaki sposób realizować działania szkoleniowe w grupie pracowników 50+, aby były jak najbardziej efektywne.

Włącz kadrę 50+ w planowanie działań szkoleniowych

Dorośli osiągają lepsze efekty w procesie nabywania wiedzy, kiedy zostają włączeni w jego planowanie i to na każdym etapie: od momentu określania potrzeb szkoleniowych, przez partycypację w tworzeniu programu, po sam jego przebieg (Mikulski, Niemczyk, 2011). Dorośli uczą się efektywniej, jeśli mogą współdecydować, ukierunkować własne uczenie się, odkrywać swój potencjał, samodzielnie definiować problemy i sposoby ich rozwiązania, doświadczać skutków podjętych decyzji.

W firmach, gdzie do tej pory działania szkoleniowe nie były powszechne, może istnieć obawa przed wzięciem udziału w badaniu potrzeb szkoleniowych. Lęk może dotykać w głównej mierze pracowników 50+, którzy mogą odczytywać wskazywanie swoich potrzeb rozwojowych jako przyznanie się do słabości, rodzaj niekompetencji, „odsłonięcie" wiedzy, która może zostać użyta przeciwko nim. Istotne jest zatem dokładne wyjaśnienie celu badania, sposobu przetwarzania pozyskanych informacji, zapewnienie anonimowości w trakcie procesu badawczego.

Mniej znaczy więcej – ograniczaj ilość materiału

W wielu programach szkoleniowych próbuje się zawrzeć jak najwięcej materiału, opierając się na założeniu, że uczestnikom należy przekazać tyle wiedzy, ile się tylko da – jest to działanie nader nieskuteczne. Konstruując program, warto zatem stosować rozróżnienie między „wiedzą konieczną" a tym „co dobrze byłoby wiedzieć". Ludzie mają skłonność do zapominania usłyszanych treści, pomimo że zazwyczaj rozumieją, co się do nich mówi. Dlatego należy dzielić materiał, podając go szkolonym w mniejszych, ale znaczących dla nich całościach. Dzięki takiemu podejściu szkoleniowiec ma czas, aby przećwiczyć praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy, przeprowadzić dyskusję nad tym, co było przedmiotem nauki, szkolenia – dzięki temu podejściu zaspakajamy potrzebę nie tylko uczestników 50+.

Nie mów zbyt szybko

Ważne jest też tempo przekazywania treści – powinno być nieco wolniejsze niż w przypadku młodszych grup. Aby tempo przekazu nie wydawało się z kolei zbyt wolne, można je urozmaicić brzmieniem i modulacją głosu.

Obniżaj lęk związany z wzięciem udziału w szkoleniach

Część pracowników 50+ może mieć duży poziom lęku przed uczestniczeniem w szkoleniu. Obawa może wynikać z braku posiadania doświadczeń, nieuczestniczenia w tego typu aktywnościach (lęk przed nowym). Niepokój może wzbudzać ekspozycja społeczna, tempo przekazywanej wiedzy, osoba trenera, obawa przed oceną. Aby obniżyć obawy, warto poświęcić czas na określenie reguł, zawarcie kontraktu, dokładne wyjaśnienie zasad, jakie będą obowiązywały podczas szkolenia, np. nie oceniamy, nie krytykujemy, udział w ćwiczeniach jest dobrowolny itp. Lęk obniży przedstawienie tego, co będzie się działo podczas szkolenia. Nie należy również skracać czasu związanego z wzajemnym poznaniem się uczestników.

Pokaż, jak efektywnie się uczyć

W naszym społeczeństwie istnieje silny stereotyp, że *w pewnym wieku* jest się za starym na naukę, a proces przyswajania wiedzy po 50. roku życia jest nieefektywny, trudny, żmudny i zbyt długi. Postawa „jestem za stary" może być szczególnie widoczna wśród osób, które mają długą przerwę w nauce. Dlatego warto zorganizować szkolenie na temat tego, jak efektywnie przyswajać wiedzę. Jeśli jest to niemożliwe, można pokazać kilka technik pamięciowych podczas realizacji standardowego szkolenia (również w grupie składającej się z uczestników w różnym wieku) i potraktować ten punkt jako realizację idei uczenia się przez całe życie oraz element aktywnego starzenia się.

W literaturze przedmiotu oraz przekazie medialnym kładzie się duży nacisk na opis zmian, które wraz z wiekiem dokonują się w procesach poznawczych. Czasami można odnieść wrażenie, że zmiany są tak dramatyczne, że nie pozwalają na efektywne funkcjonowanie w miejscu pracy. Takie podejście jest ogromnym nadużyciem i uproszczeniem. Dlatego podczas szkoleń warto pokazywać i wyjaśniać, że po 50. roku życia nadal możemy efektywnie przyswajać wiedzę, ale będzie się to odbywało w inny sposób niż jak mieliśmy 20 lat.

Dobieraj odpowiednio ćwiczenia i zadania

W pracy z osobami lub grupami 50+ możemy stosować wszystkie metody i techniki szkoleniowe[22], warto jednak zwrócić większą uwagę na ćwiczenia związane z ekspozycją społeczną (prezentacja, demonstracja, symulacje) – trzeba najpierw zbudować wśród uczestników poczucie bezpieczeństwa. Czasami problematyczne mogą okazać się ćwiczenia z wykorzystaniem nowych technologii (np. smartfonów). Jeśli korzystasz z testów psychologicznych, dokładnie wyjaśnij, jaki jest ich cel, co uczestnicy osiągną przez ich wypełnienie, jak mogą wykorzystać wynik testu do samorozwoju.

Postaw na zróżnicowane metody

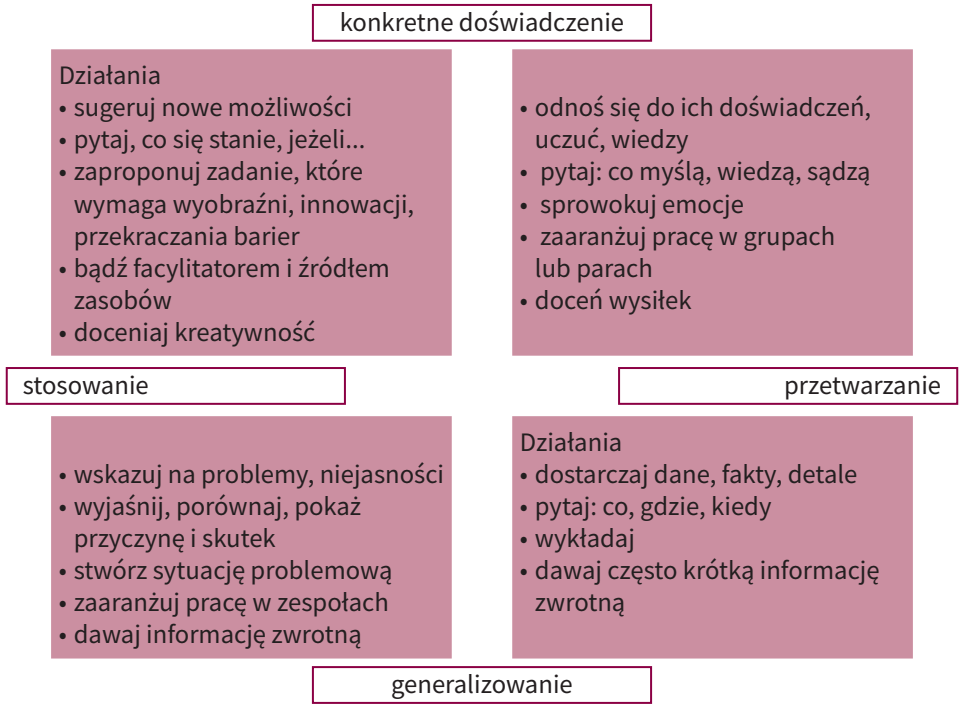
Opracowując materiał, warto pamiętać, że ludzie różnią się sposobami nabywania wiedzy. Jedni uczestnicy muszą czegoś doświadczyć, inni wolą obserwować, kolejni wolą analizować fakty czy też uczyć się na własnych błędach. Dobrze przygotowany proces nabywania kompetencji uwzględnia te zróżnicowane preferencje. Dlatego na etapie doświadczenia warto odwołać się do praktyki uczestników, tzn. pytać, co sądzą, czują w danej sytuacji, przez dyskusję z całą grupą lub angażować pracę w małych grupach. Następnie warto dostarczyć wiedzę teoretyczną, która wzbogaca, uzupełnia obserwacje uczestników. Kolejny etap wiąże się z informowaniem o podejmowanych próbach i ich korygowaniu. Z kolei etap planowania działań wiąże się z przetestowaniem w praktyce nabytych umiejętności.

Połącz opis *jak* z wiedzą *co i dlaczego* należy robić

Efektywność uczenia się dorosłych wzrasta, kiedy występuje połączenie wiedzy deklaratywnej (opisu – jak jest) z wiedzą proceduralną (co należy zrobić) i wyjaśniającą (dlaczego tak należy robić) (Karney, 2007).

---

22 Przeglądu różnych działań rozwojowych pod kątem wykorzystania ich w pracy z kadrą 50+ dokonała Izabela Warwas w rozdziale *Szkolenie pracowników zawartym w Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*. Opisana paleta metod i technik szkoleniowych dowodzi, że istnieje całe bogactwo przydatnych i użytecznych sposobów szkolenia osób dojrzałych.



Rys. 13. Przykładowe działania szkoleniowe

Źródło: Kossowska, Jarmuż, Witkowski, 2008, s. 60

Nawiązuj do dotychczasowej wiedzy i doświadczenia

Osoby dorosłe poznają i przyswajają wiedzę przez pryzmat już posiadanej, tzn. jest ona wiązana z wcześniejszymi doświadczeniami oraz posiadanymi informacjami. W przypadku uczestników 50+ powinniśmy przede wszystkim położyć nacisk na możliwość budowania analogii między tym, co już wiedzą, a tym, co poznają. Osoby dorosłe konfrontują nową wiedzę z dotychczasową, a najlepsze efekty nauczania osiąga się wtedy, kiedy istnieje możliwość bezpośredniego doświadczenia przekazywanej wiedzy, a następnie wyciągnięcia wniosków, odwołania się do teorii oraz dokonania generalizacji (klasyczny cykl Kolba).

Czerp z doświadczenia pracowników 50+

Ważne jest, aby osoby przekazujące wiedzę przyjmowały rolę doradców i moderatorów, a nie ekspertów mających monopol na wiedzę. Celem prowadzącego powinno być przede wszystkim wykorzystanie potencjału uczestników w rozwiązaniu określonych problemów i ich angażowanie w pozyskanie wiedzy. Oznacza to, że cały proces powinien zostać tak zaplanowany, aby dać uczestnikom swobodę, przestrzeń na samodzielność, własną inicjatywę.

Stwórz przestrzeń do wymiany wiedzy między uczestnikami szkoleń

Uczestnicy z racji długiego stażu zawodowego wnoszą do grupy swoje doświadczenia. W grupie 50+ szczególnie istotne jest stworzenie przestrzeni do wymiany opinii między uczestnikami, dyskusji, możliwości uczenia się od siebie nawzajem, korzystania z doświadczenia innych. Daj czas na indywidualne przemyślenia i wyrażenie emocji, możliwość przyswojenia wiedzy lub zachowań itp. Dobierz do potrzeb pracowników dojrzałych tempo pracy oraz zaplanuj wystarczającą liczbę przerw.

Powtarzaj i nawiązuj do znanych uczestnikom koncepcji i umiejętności

W szkoleniach dostosowanych do potrzeb osób 50+ duży nacisk powinien być położony na działania, które nieustannie nawiązują do przyswojonych wcześniej umiejętności i wiedzy. Dzięki temu uczestnicy uzyskują możliwość powtórzenia, sprawdzenia tego, czego się nauczyli, oraz zastosowania dotychczasowych doświadczeń do realizacji bardziej złożonych zadań. Kluczowe kwestie i zagadnienia powinny powracać kilkakrotnie w nowych kontekstach. Ponadto nowe treści powinny być powtarzane kilka razy w celu utrwalenia śladów pamięciowych.

Buduj analogie, przygotowuj *case studies* z życia zawodowego uczestników

Buduj mosty między wiedzą a praktyką, wykorzystuj przykłady z życia zawodowego uczestników. Dorośli (w tym osoby 50+) rozwijają swoje kompetencje najefektywniej, gdy pracują na materiałach znanych z własnej pracy. Dzięki praktycznym aspektom wiedza zyskuje

walor „natychmiastowej przydatności", a uczestnicy chcą wyjść z konkretnymi umiejętnościami i przydatną wiedzą.

Zadbaj o widoczność efektów, doceniaj wysiłek, chwal

Uczestnicy 50+ mogą mieć mniejszą gotowość do eksperymentowania oraz mogą szybko zniechęcać się i wycofywać w przypadku pojawienia się niepowodzeń. Dlatego bardzo ważne jest dawanie pozytywnych wzmocnień, dostrzeganie włożonego wysiłku i nawet drobnych pozytywnych zmian. Jest to element, który będzie budował i wzmacniał samoocenę, która bardzo często jest zaniżona u osób 50+. Warto tak planować ćwiczenia, aby uczestnicy mieli poczucie, że nie są poddawani ocenie.

Zadbaj o odpowiedni dobór grupy pod kątem szkoleń

Grupy szkoleniowe zróżnicowane wiekowo dają ogromne możliwości w kontekście zwiększenia efektywności procesu uczenia się – dobrze poprowadzone osiągają bardzo dobre rezultaty w rozwoju wiedzy i umiejętności. Jeśli jednak wiemy, że będziemy pracować z grupą, która nie ma doświadczeń szkoleniowych, to lepiej rozważyć stworzenie grup homogenicznych ze względu na wiek. Ma to znaczenie szczególnie w początkowych fazach procesu szkoleniowego. Ta sama grupa wiekowa obniża poziom lęku związanego z porównywaniem się z pracownikami młodszymi (w domyśle lepszymi), zmniejsza obawy związane z ujawnieniem braków kompetencji oraz zachęca do otwartości i eksperymentowania z nabywaniem nowych umiejętności i zachowań (Woszczyk, Czernecka, 2013).

Czy wiek trenera ma znaczenie?

Jeśli wiemy, że będziemy pracować z grupą, która ma niewielkie doświadczenie w podejmowaniu działań rozwojowych, lepiej zaangażować (przynajmniej na początku) trenera w zbliżonym wieku do uczestników. Pozwoli to uczestnikom oswoić się z nową sytuacją. Żyjemy w czasach kultu młodości, z czym na co dzień muszą mierzyć się pracownicy 50+. Dlatego zamiast wystawiać ich na kolejną sytuację, w której dużo młodsza osoba uczy ich nowych rzeczy, lepiej zadbać o to, aby pierwsze szkolenia poprowadził dla nich ktoś, kogo mogą uznać za prawdziwy autorytet (Samson, 2008).

Zarezerwuj czas na podsumowanie

Jest to istotny element każdego szkolenia, ale w przypadku osób 50+ warto na niego poświęcić więcej czasu – pozwoli to na dodatkowe utrwalenie materiału, wyjaśnienie wątpliwości i pokazanie, jak korzystać z wiedzy.

Zadbaj o działania poszkoleniowe

Szkolenie powinno dawać odpowiedź na pytanie „co dalej?", tzn. umożliwiać zaplanowanie dalszych działań, określać sposób wykorzystania przyswojonych treści w pracy oraz definiować przeszkody podczas wprowadzania w życie nowych kompetencji. Warto również postawić na możliwość zadawania pytań, indywidualnych konsultacji po zakończeniu szkolenia oraz zadbanie o materiały pomagające z jednej strony utrwalić, a z drugiej strony poszerzać i uaktualniać zdobyte kompetencje.

Realizując szkolenia, warto pamiętać, że pracownicy 50+ (Danilewicz, Szczesna, 2004):

- postrzegają siebie jako osoby dojrzałe i samodzielne,
- oczekują szacunku i kompetencji od osób prowadzących szkolenie,
- oczekują rzetelnej informacji zwrotnej na temat swoich postępów,
- nie lubią sformalizowanych warunków uczenia się,
- uczą się najszybciej i najefektywniej poprzez działanie,
- preferują zróżnicowane formy zadań, ćwiczeń i technik przekazywania wiedzy i umiejętności.

ANEX

Aleksandra Stankiewicz, Patrycja Woszczyk

Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Scenariusz szkolenia – *Zarządzanie wiekiem*

Dzień 1.

8^{30}–17^{30} (grupa: 15 osób)

Cele szkolenia:

- Poznanie konsekwencji zmian demograficznych dla struktury wiekowej pracowników i klientów firmy;
- Identyfikacja głównych założeń koncepcji zarządzania wiekiem – ujęcie strategiczne;
- Przedstawienie narzędzi zarządzania wiekiem w organizacji;
- Poznanie korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem do organizacji;
- Przygotowanie planu polityki zarządzania wiekiem dla własnej organizacji i zespołów pracowniczych;
- Zapoznanie się z najlepszymi praktykami zarządzania wiekiem w MŚP;
- Zapoznanie się z metodami wykorzystywanymi w obszarze WLB;
- Przedstawienie praktycznych informacji na temat komunikowania zarządzania wiekiem w organizacji;
- Nabycie umiejętności korzystania z narzędzi partnerów ponadnarodowych projektu STAY.

Moduł I Wprowadzenie w tematykę szkolenia	
15 min.	Powitanie, przedstawienie się, zapoznanie z uczestnikami, wprowadzenie w organizację szkolenia
30 min.	Bingo multigeneracyjne – gra integracyjna
30 min.	Kontrakt
15 min.	Wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw – mini wykład
Przerwa	
Moduł II Zarządzanie wiekiem w organizacjach	
40 min.	Rzeka zmian
20 min.	Zarządzanie wiekiem w organizacjach.
30 min.	Strategia Disneya w zarządzaniu wiekiem – część 1
Przerwa	
Moduł III Strategie zarządzania wiekiem	
60 min.	Strategia Disneya w zarządzaniu wiekiem – część 2
30 min.	Wizje zarządzania wiekiem
Przerwa	
30 min.	Typy strategii zarządzania wiekiem
60 min.	Telenowela
Przerwa	
45 min.	Przepis na… promowanie zarządzania wiekiem
45 min.	Podsumowanie pierwszego dnia szkoleniowego

Powitanie, przedstawienie się trenera, zapoznanie z uczestnikami, wprowadzenie w organizację szkolenia i treści pierwszego dnia spotkania.

Ćwiczenie: Bingo multigeneracyjne – gra integracyjna

Czas: 30 minut
Materiały: wydrukowane plansze do gry dla każdego uczestnika, długopis i podkładka do papieru dla każdego uczestnika.

Przebieg:

- Zaproś uczestników do zabawy i rozdaj plansze do gry.
- Podaj instrukcję uczestnikom: wszyscy chodzą po sali i poszukują osób, które odpowiadają opisom w polach planszy bingo. W przypadku, gdy ktoś znajdzie osobę odpowiadającą opisowi, wpisuje jej imię w kratkę w miejsce kropek. Wygrywa ten, kto pierwszy zapełni wszystkie pola imionami, krzycząc „bingo”!
- W podsumowaniu pytasz uczestników, czego się o sobie nauczyli, co ich zaskoczyło lub rozśmieszyło w uzyskanych informacjach.

Ma babcię i dziadka ……	W tym roku była minimum 2 razy za granicą ……....	Jeździ samochodem od 15 lat ……	Należy do „Iphonowców” ……	Lubi gotować i dobrze to robi ……
Nie ma konta na Facebooku ……	Potrafi robić na drutach ……	Śpiewa lub śpiewała w chórze ……	Lubi pracować na działce lub w ogrodzie ……	Lubi muzykę rockową ……
Oglądała „40-latka” ……	Lubi oglądać komedie z PRL-u ……	Była kiedyś na polowaniu ……	Lubi słuchać płyt winylowych	W przeciągu ostatniego miesiąca przeczytała minimum dwie książki ……

Potrafi podać tytuły 3 piosenek Michaela Jacksona ……	Posiada konta na 3 portalach społecznościowych ……	Wzięła udział w rajdzie ……	Często jeździ na rowerze ……	Systematycznie chodzi na siłownię ……
Nie lubi czekolady ……	Lubi czytać kryminały ……	Wyprawiła kiedyś przyjęcie na 50 osób ……	Posiada pradziadka ……	Była kiedyś w ZHP ……
Nie lubi knedli ….....	Zorganizowała kiedyś festiwal ….....	Umie zrobić suflet ….....	Lubi sprzątać ….....	W dzieciństwie chciała być pisarzem ….....

Kontrakt

Czas: 30 minut

Przebieg:
Zbuduj z grupą kontrakt, omów i wytłumacz zasady w nim zawarte, poproś grupę, aby wskazała jakie elementy są dla nich ważne. Na koniec poproś wszystkich uczestników, aby podpisali kontrakt.

Mini wykład:
Wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw

Możesz zainspirować się materiałem zamieszczonym w rozdziale
Zarządzanie wiekiem jak antidotum. O sile proaktywnego podejścia

Ćwiczenie: „Rzeka zmian”

Czas: 40 minut

Materiały:
- Przygotowany plakat „Rzeka zmian”;
- Kartki post-it, pisaki.

Opis ćwiczenia znajdziesz w podrozdziale
Typy strategii zarządzania wiekiem

Ćwiczenie: Zarządzanie wiekiem w organizacjach

Czas: 20 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery, patafix.

Przebieg:
- Połącz uczestników 3/4 osobowe zespoły;
- Poproś, aby w zespołach uczestnicy zastanowili się i przedyskutowali, czym jest zarządzanie wiekiem i jakie elementy składają się na zarządzanie wiekiem, a następnie zrobili listę tych elementów, umieszczając je na kartkach;
- Wszystkie zespoły umieszczają na ścianie swoje flipcharty i dokonują prezentacji. Zainicjuj ich omówienie, omów pokrywające się elementy; możesz dopytać grupę, co spowodowało, że właśnie takie elementy umieścili w ramach zarządzania wiekiem. Czego według nich brakuje? Co można by zmienić? Podczas omówienia, skoryguj treści i dodaj informacje, których grupa nie umieściła na flipchartach;
- Dokonaj podsumowania ćwiczenia. W razie potrzeby wypunktuj jeszcze raz elementy zarządzania wiekiem.

Ćwiczenie: Budowanie strategii zarządzania wiekiem za pomocą Strategii Disneya

Czas: 90 minut
Materiały: kartki z wydrukowanymi nazwami (x3): „marzyciele", „realiści", „krytycy", kartki flipchart, flamastry, markery, patafix.

Przebieg:

- Zaaranżuj salę, tak, aby były 3 stanowiska pracy oddalone od siebie – mogą to być przygotowane stoły lub miejsce wydzielone na podłodze, o ile warunki sali szkoleniowej na to powalają. Przygotuj flipcharty i mazaki na stanowiskach pracy;
- Połącz uczestników w 3 grupy i poproś, aby usiedli przy przygotowanych stołach;
- Przekaż instrukcję ćwiczenia – wszystkie grupy pracują nad wprowadzaniem strategii zarządzania wiekiem do organizacji. Ważne, aby grupa przygotowując strategię, wzięła pod uwagę wszystkie elementy, jakie powinna zawierać strategia – wartości, wizja, misja itp. Opracowując strategię, wszyscy będą przechodzić przez kolejne stanowiska: marzyciele, realiści i krytycy. Na każdym stanowisku będą pracowali nad strategią w inny sposób. Każde stanowisko pracy odpowiada statusowi „marzyciela" lub „realisty", lub „krytyka". Po zakończeniu pracy z odpowiednim statusem na znak trenera grupa przechodzi do kolejnego stanowiska;
- Przydziel wszystkim grupom pierwszy status: „marzyciele", zakomunikuj, że teraz są w roli marzycieli i mają wymarzyć strategię zarządzania wiekiem w organizacji – co powinna posiadać, jak wyglądać, od czego należy zacząć itp. Podkreśl, że na tym etapie wszystkie pomysły i elementy, nawet najbardziej nierealne, są dobre. Powiedz uczestnikom, żeby puścili wodzę fantazji i kreatywnie podeszli do zadania. Czas na pracę: 15 minut;
- Po upływie 15 minut poproś uczestników o zakończenie pracy przy tym stanowisku, pozostawienie na stanowisku swoich wizji i poproś, aby zmienili stanowisko zgodnie z ruchem wskazówek zegara, tak aby w następnym etapie pracowali na wizji stworzonej przez sąsiadującą grupę. Zabierz status „marzyciele" i przydziel status „realiści"; zakomunikuj, że teraz wszyscy są realistami i pracują nad strategią, jaka została

na stanowisku. Podkreśl, że realista patrzy obiektywnie na wszystkie pomysły, wszystko widzi prosto i trzeźwo, dostrzega przeszkody, ale też rezultaty, zna zapotrzebowanie na zasoby i potrafi określić sposób działania. Podkreśl, że realista nie krytykuje, tylko widzi wszystko obiektywnie. Czas na pracę: 15 minut;

- Po upływie 15 minut poproś uczestników o zakończenie pracy przy tym stanowisku, pozostawienie swoich pomysłów i poproś, aby zmienili stanowisko zgodnie z ruchem wskazówek zegara, tak aby w następnym etapie pracowali na wizji stworzonej przez sąsiadującą grupę. Zabierz status realistów i przydziel status krytyków, zakomunikuj, że teraz wszyscy są krytykami i pracują nad strategią, jaka została na stanowisku. Odkreśl, że krytyk jest osobą, która dobrze życzy, ale zauważa wszystkie niedoskonałości pomysłów strategii, wychwyci błędy w myśleniu oraz w założeniach, oceni ich przydatność i dostrzeże przeszkody, krytycznie oceni. Podkreśl, że krytyk stosuje konstruktywną krytykę! Czas na pracę: 15 minut;
- Po upływie 15 minut poproś uczestników, aby zwiesili swoje kartki ze wszystkim notatkami. Omów z uczestnikami każdy pomysł strategii;
- Dokonaj podsumowania, biorąc pod uwagę wypracowane przez grupę pomysły, odwołaj się do elementów, jakie powinna zawierać strategia zarządzania wiekiem;
- Rozdaj kartki A4 i poproś, aby każdy z uczestników, mając na uwadze wypracowane przez całą grupę pomysły, ponownie, ale już indywidualnie, wszedł w rolę marzyciela i zapisał te, jakie przychodzą mu do głowy, aby zbudować strategię zarządzania wiekiem u niego w przedsiębiorstwie.

Przykładowe pytania, jakie można zadawać podczas pracy na określonych statusach:

Marzyciel: „czego chcę od strategii zarządzania wiekiem", „jaki jest cel strategii zarządzania wiekiem?", „co chcę zrobić w kontekście strategii zarządzania wiekiem?", „kim chcę być w odniesieniu do strategii zarządzania wiekiem?", „jakie korzyści odniesie przedsiębiorstwo wprowadzając strategię zarządzania wiekiem?", „kto jeszcze odniesie korzyści w odniesieniu do strategii zarządzania wiekiem?"

Realista: „jak wprowadzić strategię zarządzania wiekiem?", „jakie zasoby posiada przedsiębiorstwo, aby to zrobić?", „jakich zasobów potrzebuje przedsiębiorstwo?", „kto będzie zaangażowany w budowanie i wprowadzanie strategii?", „ile to będzie kosztować?", „ile czasu zajmie?", „po czym poznamy, że strategia jest zbudowana, a cel został osiągnięty w związku z budowaniem/wprowadzaniem strategii"

Krytyk: „co się nie uda, budując/wprowadzając strategię zarządzania wiekiem", „co może nas zaskoczyć w budowaniu/wprowadzaniu strategii zarządzania wiekiem?", „jakie pułapki na nas czyhają?", „kto coś straci, jeśli wprowadzimy strategii zarządzania wiekiem?", „kto będzie się sprzeciwiał strategii zarządzania wiekiem?"

Ćwiczenie: Wizje zarządzania wiekiem

Czas: 30 minut
Materiały: wydrukowany kwestionariusz „Wizje zarządzania wiekiem" (dla każdego uczestnika, długopisy lub mazaki, kartki A4 (narzędzie znajduje się w podrozdziale „Wizje zarządzanie wiekiem – w którym miejscu jesteśmy").

Przebieg:

- Rozdaj kwestionariusze z narzędziem diagnostycznych „Wizje zarządzania wiekiem" wszystkim uczestnikom, krótko omówcie rolę kwestionariusza i jego możliwości w kontekście dokonania analizy wyjściowej sytuacji przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania wiekiem i planowania działań;
- Poproś uczestników, aby dobrali się w dwójki;
- Wykorzystując kwestionariusz diagnostyczny, przydziel każdej parze poszczególne obszary kwestionariusza (dobra znajomość struktur wiekowych, uczciwe podejście do pracowników itd.);

- Poproś, aby uczestnicy w dwójkach opowiedzieli kilka słów o swoim przedsiębiorstwie, a następnie dokonali jego analizy w ramach obszaru, który został im przydzielony. Pytania zawarte w danym obszarze stanowią podstawę do dokonania analizy;
- Sprawdź, jak poszły analizy, omów ćwiczenie pod kątem analizy stopnia rozwoju zarządzania wiekiem w poszczególnych firmach, w których obszarach przedsiębiorstwa mają najwięcej do zrobienia? Co już jest zrobione? Co wydaje im się najtrudniejsze? Jak można to zrobić? Jak można wykorzystać pomysły uczestników do pracy w danym obszarze? Które pomysły grupy można zaimplementować?
- Podsumowując ćwiczenie, możesz nawiązać do dobrych praktyk. Warto także wspomnieć o typach struktury wieku pracowników i diagramów wieku.

Ćwiczenie: „Typy strategii zarządzania wiekiem”

Czas: 20 minut
Materiały: plakaty na temat różnych strategii zarządzania wiekiem (wykonane za pomocą techniki ryślenia) przygotowane przez trenera, kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:

- Omów proaktywne strategie zarządzania wiekiem, wykorzystując wcześniej przygotowywane plakaty, wykonane za pomocą techniki ryślenia;
- Dobierz uczestników w 4 osobowe zespoły. Rozdaj kartki flipchart i mazaki;
- Przydziel uczestnikom strategie proaktywne i poproś, aby każda grupa przedyskutowała i odpowiedziała na następujące pytania: jakie korzyści płyną z danej strategii? Jaki będzie skutek, jeśli dana strategia nie jest realizowana w przedsiębiorstwie? Jakie jeszcze inne pomysły, oprócz tych omówionych na wstępie, można wykorzystać aby realizować określone strategie? Następnie grupy umieszczają odpowiedzi na kartkach flipchart;
- Omów pomysły wypracowane przez grupy. Dokonaj podsumowania ćwiczenia, podkreślając zagrożenia płynące z nierealizowania strategii i korzyści, jakie z tego płyną.

Przykład pogadanki trenera (więcej informacji znajdziesz w podrozdziale *Typy strategii zarządzania wiekiem*):
Strategia „wzmacniania osobistych zasobów"
U podstaw strategii leży przekonanie, że starsi pracownicy mogą być mniej pewni niż młodsi, jeśli chodzi o zdrowie, kompetencje i nastawienie. Strategia wzmacniania zasobów osobistych ma 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.

Ćwiczenie: Telenowela[23]

Czas: 60 minut
Materiały: markery, arkusze papieru.

Przebieg:

- Powiedz uczestnikom, że mają za zadanie wymyślić schemat reklamy lub telenoweli promującej zarządzanie wiekiem/zatrudnianie pracowników 50+/utrzymanie zatrudnienia kadry 50+. Poproś, aby na początek zastanowili się wspólnie: kogo uczynią bohaterami reklamy/telenoweli?

23 Źródło: opracowanie własne na podstawie Dzierzgowska, 2008.

Gdzie będzie działa się akcja? Jaki może być główny wątek? Zapisz pomysły uczestników;
- Połącz uczestników w 4/5 osobowe zespoły. Daj każdej grupie arkusze papieru i markery. Poproś, żeby każda grupa ułożyła ramowy scenariusz reklamy lub jednego odcinka telenoweli. Mogą posłużyć się tym, co zostało wymyślone w pierwszej części szkolenia, ale nie muszą;
- Daj uczestnikom 20 minut na pracę w grupach. Po zakończeniu poproś, żeby wszystkie grupy zaprezentowały wyniki swojej pracy;
- Celem tego ćwiczenia jest danie uczestnikom chwili oddechu i zabawy, wyzwolenie kreatywności. Jest to też dobry pretekst, aby porozmawiać o działaniach promujących ideę zarządzania wiekiem w ich firmach.

Ćwiczenie: Przepis na… promocję

Czas: 40 minut
Materiały: fragment filmu *Praktykant* (moment, który pokazuje aspekt konieczności zatrudniania osób 60+ oraz wpływ tego na wizerunek firmy), nośnik multimedialny do wyświetlenia filmu, kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:
- Pokarz fragment filmu *Praktykant* (2015, reż. N. Meyers); zapytaj uczestników, czy znają film – jeśli tak, jakie są ich opinie, odczucia, refleksje? Odwołaj się do pokazanego fragmentu – czego on dotyczy? Zainicjuj dyskusję – co daje firmom zatrudnianie nie tylko osób 50+, ale i 60+ w kontekście budowania marki? Jak najlepiej promować idee zarzadzania wiekiem?
- Połącz uczestników w 4/5 osobowe zespoły i poproś o przedyskutowanie i przygotowanie co najmniej dziesięciu pomysłów na promowanie idei zarządzania wiekiem w organizacjach, a następnie o zaprezentowanie pomysłów;
- Po zaprezentowanie pomysłów każdego z zespołu zrób głosowanie, który z pomysłów jest najbardziej użyteczny i prosty do realizacji? Jakie kroki należy podjąć, aby go wdrażać „od zaraz”?
- Dokonaj podsumowania ćwiczenia, warto odwołać się w nim do elementów employer brandingu.

Podsumowanie całego dnia szkoleniowego, nawiązanie do wszystkich zaplanowanych treści. Analiza szkolenia ze strony uczestników – z czym wychodzą? Co ich najbardziej zadziwiło podczas tego dnia szkoleniowego? Co ich najbardziej zainspirowało, a co zszokowało? Uczestnicy robią „rundkę" domykającą.

Dzień 2.

8^{30}–17^{30} (grupa: 15 osób)

Moduł IV Polityka zarządzania wiekiem	
30 min.	Wprowadzenie w drugi dzień szkolenia.
30 min.	Poszukiwany – poszukiwana
30 min.	Transfer wiedzy
Przerwa	
Moduł V Narzędzia zarządzania wiekiem	
15 min.	Wzmacnianie potencjału pracownika 50+
40 min.	Test Kolba
35 min.	Mentoring – jak wprowadzić go do organizacji?
Przerwa	
Moduł VI Narzędzia zarządzania wiekiem – WLB	
30 min.	Fotografia pracy
10 min.	Wskaźnik zdolności do pracy
25 min.	Chodzenie po linie
05 min.	Jednominutowy relaks
20 min.	Analiza zasobów energetycznych
Przerwa	
Moduł VII Mapa projektu STAY	
30 min.	Narzędzie Age Positive – istota, założenia, korzyści
30 min.	Narzędzie portugalskie – istota, założenia, korzyści
30 min.	Podsumowanie drugiego dnia szkoleniowego

Wprowadzenie w drugi dzień szkolenia, zaprezentowanie treści zaplanowanych na drugi dzień, przypomnienie organizacji szkolenia, agendy.

Czas: 30 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:

- Przypomnij grupie zasady zawarte w kontrakcie i ich funkcję. Dopytaj, czy grupa ma potrzebę uzupełnienia zasad kontraktu;
- Zapytaj uczestników, z czym zaczynają drugi dzień szkolenia? Możesz dopytać, w jakim są nastroju, energii lub wykorzystać pytanie „gdybyś miał określić swoje zaangażowanie do działania na dzisiejszym szkoleniu za pomocą koloru, to jakim kolorem dziś jesteś?". Uczestnicy robią „rundkę";
- Nawiąż do treści poprzedniego dnia szkolenia, przypomnij ostatnie ćwiczenie i nawiązanie do budowania marki pracodawcy;
- Przejdź do kolejnego ćwiczenia.

Ćwiczenie: Poszukiwany – poszukiwana

Czas: 30 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery, patafix.

Przebieg:

- Połącz uczestników w 4/5 osobowe zespoły, rozdaj materiały;
- Przekaż uczestnikom instrukcję, która dotyczy skonstruowania ogłoszenia rekrutacyjnego zachęcającego pracowników do aplikowania bez względu na wiek. Poproś uczestników, aby w zespołach napisali tekst ogłoszenia rekrutacyjnego na dowolne stanowisko wg własnego pomysłu;
- Poproś uczestników o zaprezentowanie swoich pomysłów;
- Omów ćwiczenie – co było trudne w tworzeniu ogłoszenia? Jakie błędy mogą być najczęściej popełniane, czego należy unikać, zwróć uwagę na język, jakim należy posługiwać się w ogłoszeniu?

- W podsumowaniu warto zwrócić uwagę na otwarty proces zatrudniania osób w każdym wieku, jak proces rekrutacji może wskazywać na realizowane przez firmę zarzadzanie wiekiem oraz nawiąż do poruszanego już wcześniej employer branding'u

Ćwiczenie: „Transfer wiedzy"

Czas: 30 minut
Materiały: kartki flipchart, kartki post-it, mazaki, markery.

Przebieg:

- Zainicjuj krótką dyskusję wprowadzającą w temat – jakie czynniki powodują, że ludzie nie chcą się dzielić swoją wiedzą w przedsiębiorstwie? Co może ułatwiać, a co utrudniać transfer wiedzy?
- Rozdaj uczestnikom po 5 karteczek post-it, poproś, aby każdy z uczestników wypisał na posts-itach po 5 czynników utrudniających transfer wiedzy. Każdy czynnik na osobnej karteczce;
- Poproś uczestników grupy, aby każdy odczytał swoje czynniki i wkleił na flipchart;
- Pogrupuj wszystkie czynniki i zainicjuj dyskusję na temat: jak niwelować utrudnienia związane z transferem wiedzy?
- Zapisz pomysły uczestników, podsumuj ćwiczenie. Możesz poprosić uczestników, aby jako zadanie implementacyjne określili zakres swojej wiedzy, który mogą przekazać innym w przedsiębiorstwie.

Przykładowe treści do dyskusji dla trenera

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.

Czynniki utrudniające transfer wiedzy	Charakterystyka
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.
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.

Czynniki utrudniające transfer wiedzy	Charakterystyka
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.
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.

Mini wykład: *Wzmacnianie potencjału pracownika 50+*

Ćwiczenie: Test Kolba

Czas: 40 minut
Materiały: wydrukowane kwestionariusze testu, długopisy, podkładki do papieru.

Przebieg:

- Rozdaj wszystkim wydrukowane kwestionariusze testu Kolba;
- Poproś uczestników o wypełnienie zgodnie z zawartą w kwestionariuszu instrukcją;

- Zweryfikuj dominujące style uczenia, jakie wykazują uczestnicy grupy, poproś, aby dobrali się w zespoły pod względem dominującego stylu uczenia się i przedyskutowali, jak to wpływa na sposoby przyswajania przez nich wiedzy, jakie mają nawyki związane z nauką?
- Zainicjuj dyskusję na temat sposobów uczenia się osób 50+, jaki jest dominujący sposób uczenia się tych osób, jaki wniosek z tego płynie w kontekście przekazywania wiedzy, tworzenia szkoleń?

Test Kolba

Przeczytaj poniższe sformułowania, które odnoszą się do Twoich sposobów uczenia się, zaznacz przy każdym rangę od 1 (najważniejsze) do 4 (najmniej ważne).

Lp.	Opis uczenia się	Ranga **1 do 4**
1	Kiedy się czegoś uczę: Staram się odróżnić rzeczy ważne od mniej ważnych, nieznane od częściowo już znanych	
	Wiem, że te wiadomości czy umiejętności nie będą zawsze przydatne, kiedyś będzie trzeba się uczyć czegoś nowego lub inaczej	
	Angażuję się bardzo w to, czego się uczę	
	Staram się dostrzegać praktyczne zastosowanie tego, czego się uczę	
2	Zwykle, gdy się uczę: Chłonę i przyswajam to, co mówią inni ludzie lub przekazują książki	
	Skupiam się tylko na tym, co wiąże się z określona potrzebą czy interesującym mnie tematem	
	Staram się analitycznie podchodzić do różnych problemów	
	Pamiętam o tym, aby jak najbardziej bezstronnie traktować różne opinie, poglądy itp.	
3	Najwięcej mogę się nauczyć, kiedy: Odczuwam coś głęboko, porusza to moje uczucia	
	Obserwuję coś, co się właśnie dzieje	
	Rozmyślam o różnych sprawach, analizuję je w myślach	
	Coś robię, działam	

Lp.	Opis uczenia się	Ranga **1 do 4**
4	Zdobywając doświadczenia: Angażuję się w to, co mnie spotyka	
	Lubię ryzykować i próbować rzeczy niesprawdzonych	
	Oceniam wszystko to, co się dzieje wokół mnie	
	Staram się uświadomić sobie, co się ze mną dzieje, co i dlaczego robię	
5	Najwięcej można się nauczyć w życiu: Przez intuicję	
	Kiedy trzeba cos zrobić wyprodukować, stworzyć	
	Na drodze logicznego myślenia	
	Stawiając wiele pytań i poddawać wszystko pod wątpliwość	
6	Mój stosunek do nowych doświadczeń: Uogólniający	
	b) Obserwujący i rozważny	
	c) Konkretny	
	Aktywnie poszukujący	
7	Moje uczenie można najlepiej scharakteryzować jako: Nastawione na teraźniejszość	
	Refleksyjne	
	Nastawione na przyszłość	
	Pragmatyczne	
8	Najbardziej lubię: Doświadczać czegoś konkretnie	
	Obserwować	
	Uogólniać swoje doświadczenia	
	Sprawdzać, jak coś działa	
9	Staram się, aby mój sposób uczenia: Był intensywny	
	Był chłodny i spokojny	
	Przede wszystkim racjonalny	
	Dostarczył konkretnych, pożądanych wyników	

Źródło: Honey, Mumford, 1986.

Tablica wyników

Wpisz w wolne kratki wartości rang, jakie przypisałeś/aś. Nie wpisuj niczego w kratki ciemne.

	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
Suma				
	DZIAŁACZ	MYŚLICIEL	TEORETYK	PRAGMATYK

Opis stylów uczenia się

Działacz (lubi przebywać w doświadczeniu)

Angażuje się w działanie, nastawiony jest na „tu i teraz", lubi doświadczać i angażować się we wszystko, co nowe. Jest otwarty, spontaniczny, nie krytykuje i wszystkiego chce spróbować. Najpierw działa, a potem zastanawia się nad konsekwencjami. Działacz ciągle coś robi, jest zajęty, ma natłok myśli – rozwiązuje problemy za pomocą burzy mózgów. Jeśli straci do czegoś entuzjazm, rezygnuje z tego i szuka nowego działania, często nie kończy działania, pozostawia sprawy niezałatwione. Nie lubi długoterminowych celów. Jest towarzyski, lubi brylować w grupie lub zespole. Lubi brać udział w scenkach.

Myśliciel (lubi przebywać w refleksji)

Zastanawia się nad działaniem i długo rozpatruje wszystkie aspekty z każdej perspektywy – zbiera dane sam i od innych, analizuje i dopiero potem wyciąga wnioski. Długo podejmuje decyzje – jego dewizą jest zrozumienie tematu, ostrożność i rozwaga. Zastanawia się nad wszystkimi konsekwencjami

działania, zanim je podejmie. Trzyma się na boku dyskusji, jest obserwatorem, lubi słuchać innych, sprawia wrażenie osoby tolerancyjnej. Podejmując działanie, ujmuje je w przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Teoretyk (lubi przebywać w uogólnieniu)
Uogólnia swoje obserwacje w spójne koncepcje. Poszukuje powiązanych informacji. Logika i linowość są dominującymi cechami w podejmowaniu działania. Ważne jest powiązanie wiadomości, informacji. Jest porządkujący, może mieć nawet tendencję do perfekcjonizmu. Poszukuje zasad, modeli, założeń, punktów spójnych. Jest analitykiem, racjonalistom i obiektywizuje wszystkie fakty. Nie lubi emocjonalności, spontaniczności, sytuacji niejasnych. Nie potrafi radzić sobie z subiektywnymi poglądami, działaniami opartymi na kreatywności i metaforze.

Pragmatyk (lubi przebywać w zastosowaniu)
Lubi wypróbowywać modele, pomysły, techniki, metody, aby sprawdzić, czy działają w praktyce. Poszukuje nowości, lubi eksperymentować. Wracając ze szkolenia, od razu chce wypróbowywać narzędzia, jakich się nauczył. Działa szybko, jest pewny siebie, nie lubi zastanawiania się, analizowania i „dzielenia włosa na czworo" przy rozwiązaniu sytuacji problemowych. Jest praktyczny i przyziemny i lubi wyzwania.

Ćwiczenie: Mentoring – jak wprowadzić go do organizacji?

Czas: 35 minut
Materiały: wydrukowane i pocięte etapy wprowadzania mentoringu do organizacji i odpowiadające im zadania, koperty.

Przebieg:
- Połącz uczestników w 4-osobowe zespoły. Każdy zespół dostaje w kopercie pocięte etapy mentoringu i zadania, które składają się na poszczególne etapy;
- Poproś zespoły, aby ułożyły etapy w kolejności oraz przyporządkowały zadania do etapów;
- Omów ćwiczenie – sprawdź kolejność etapów i zgodność przypisanych im zadań;

- Zainicjuj dyskusję na temat istoty mentoringu w kontekście pracowników 50+, co ta forma wsparcia potencjału może dawać pracownikiem 50+, z jakich względów jest to forma atrakcyjna dla nich? Kto inny (np. pracownicy zaczynający ścieżkę zawodową, nowozatrudnieni, nowoawansowani, liderzy) może skorzystać na tej idei? Jakie korzyści płyną z mentoringu dla organizacji?

Etapy wprowadzania mentoringu do organizacji

Nazwa etapu	Elementy składowe
Etap 1: Analiza strategiczna	Zdefiniowanie celów, korzyści, które organizacja chce 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.
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.

Nazwa etapu	Elementy składowe
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: Wyboru dokonuje mentee na podstawie przedstawionej charakterystyki mentora (jego doświadczenia, pełnionych obowiązków, kompetencji, które chce przekazać, zainteresowań pozazawodowych); 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; Dobór par następuje przez wykorzystanie naturalnych więzi pojawiających się w organizacji, czyli wykorzystujemy obserwacje zwierzchników, którzy potrafią wskazać pracowników pracujących w „naturalnym" układzie mentoringowym.
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.

Nazwa etapu	Elementy składowe
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

Ćwiczenie: Fotografia pracy

Czas: 30 minut
Materiały: wydrukowane tabele czasu, długopisy.

Przebieg:

- Rozdaj tabele czasu każdemu uczestnikowi. Poproś, aby wpisali w nie wszystkie czynności i zadania, jakie robią podczas dnia pracy – ze szczególnym uwzględnieniem następujących elementów (możesz je zapisać na flipcharcie lub wyświetlić jako prezentację):
    1. Zadania wynikające z zakresu obowiązków zawodowych: praca przy biurku, ile siedzą, ile telefonów wykonują? Jak dużo maili wysyłają, ile spędzają czasu przed komputerem? wyjścia służbowe itp.;
    2. Przerwy w pracy: o której przychodzą do pracy? Jakie robią przerwy podczas pracy? Co robią podczas tych przerw? Posiłki – kiedy jedzą, co jedzą, jak i gdzie je spożywają?

3. Zadania rozpraszające, tzw. złodzieje czasu: telefony do rodziny, znajomych, czas spędzony na pogaduszkach, kawach, papierosie, na portalach społecznościowych.

- Zapytaj uczestników, jakie wnioski płyną z ich doświadczenia z fotografią czasu?
- W nawiązaniu do własnych doświadczeń, zainicjuj dyskusję dotyczącą organizacji pracy pracowników 50+ oraz ich zapotrzebowania na przerwy, odpowiednie warunki pracy itp.
- W podsumowaniu podkreśl istotę dobrej organizacji pracy własnej i zarządzania sobą w czasie, nawiąż, jak ważna jest przestrzeń czasowa dla pracownika, tak aby miał czas na robienie ważnych rzeczy, np. na posiłek lub krótki spacer.

Tabela czasu

Czas w godzinach i minutach	Wykonywane zadania i czynności
6–7	
7–8	
Itd.	

Ćwiczenie: Test – Wskaźnik zdolności do pracy

Czas: 10 minut
Materiały: Wydrukowany „Wskaźnik zdolności do pracy" (opis wskaźnika znajdziesz w rozdziale *Praca, która daje satysfakcję. Działania przyczyniające się do wydłużania aktywności zawodowej*).

Przebieg:

- Każdemu uczestnikowi rozdaj „Wskaźnik zdolności do pracy" i poproś o jego wypełnienie.;
- Zapytaj, czy wynik, jaki otrzymali, ich zaskoczył?
- Opowiedz o rozwiązaniach organizacyjnych przyczyniających się do wydłużania aktywności zawodowej i zdolności do pracy. Inspirację znajdziesz w podrozdziale *Bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy*.

Ćwiczenie: Chodzenie po linie

Czas: 15 minut
Materiały: sznurek, torba, ciężkie książki – 20 sztuk.

Przebieg:

- Połóż linę na długość sali szkoleniowej;
- Podziel grupę na dwa zespoły, poproś, aby ustawili się w „kolejce" po obu końcach sznurka;
- Poproś, aby każdy w kolejności przeszedł po linie i ponownie ustawił się w „kolejce";
- Zapytaj o poziom trudności tego zadania, samopoczucie itp.;
- W drugiej rundzie spaceru podaj pierwszej osobie bardzo ciężką torbę z książkami, poproś, aby przeszła po sznurku bez zatrzymywania się i przekładania torby do drugiej ręki, a następnie podała torbę pierwszej osobie z przeciwnego zespołu. W ten sposób mają przejść wszystkie osoby z obu grup;
- Zapytaj o poziom trudności tego zadania, samopoczucie, jakie tempo przybrali na spacer w drugiej rundzie? Co było dla nich dyskomfortem?
- Zrób analogię sytuacji do braku poczucia równowagi życiowej, zainicjuj dyskusję na temat co to jest WLB? Po co jest realizowany w organizacjach? Jaki dobór instrumentów pakietu WLB byłby dobry dla pracowników dojrzałych? Podsumuj ćwiczenie.

Informacje na temat rozwiązań WLB przyjaznych dla pracowników 50+ znajdziesz w podrozdziale *Działania WLB sprzyjające pracownikom 50+*.

Ćwiczenie: Jednominutowy relaks

Czas: 5 minut
Materiały: stoper.

Przebieg:

- Poproś uczestników, aby wygodnie usiedli w fotelach, tak aby ich nogi i ręce nie były skrzyżowane, a kręgosłup był w naturalnym obciążeniu i zamknęli oczy;

- Poproś uczestników, aby na hasło „start” zaczęli głęboko oddychać – wdech długości na 1, 2, wydech na 1, 2, 3, 4, a na hasło „koniec” zakończyli ćwiczenie i otworzyli oczy;
- Zapytaj o ich odczucia i poprawę nastroju, poczucie relaksu. Daj informację, że ćwiczenie to może stanowić inspirację do poszukiwań własnych małych sposobów na relaks i poszukiwanie równowagi energetycznej.

Ćwiczenie: Analiza zasobów energetycznych

Czas: 30 minut
Materiały: wydrukowane kwestionariusze zarządzania energią, długopisy, podkładki do papieru.

Przebieg:

- Poproś uczestników, aby dobrali się w dwójki;
- Rozdaj każdemu kwestionariusze zarządzania energią, poproś, aby nawzajem przeprowadzili go, w zgodzie z zawartymi tam pytaniami;
- Zapytaj uczestników czego dowiedzieli się o sobie, jakie zmiany chcieliby wprowadzić w swoje życie?
- Zainicjuj krótką dyskusje na temat, jak wnioski z tego ćwiczenia są związane z ich wartościami życiowymi i ich zasobami? Jakie działania można podejmować w firmie, aby promować wśród wszystkich pracowników zdrowy styl życia, działania przyczyniające się do wydłużania aktywności zawodowej na poziomie indywidualnym?

Kwestionariusz zarządzania energią

Opisz swoje zwyczaje związane ze snem
Pytania pomocnicze: Ile godzin śpisz? Jak zasypiasz? Co robisz tuż przed zaśnięciem? Jak śpisz w trakcie tygodnia? Jak sypiasz w wakacje? Jak się budzisz? Czy drzemiesz w trakcie dnia?
Opisz swoje zwyczaje związane z czasem wolnym
Pytania pomocnicze: Ile czasu poświęcasz na przyjemności? Co na prawdę lubisz robić? Jakie sporty uprawiasz lub inną aktywność ruchową? Kiedy ostatnio czułeś się zadowolony z siebie? Jak często „robisz nic”? Jak dużo TV oglądasz w skali tygodnia? Kiedy, w jakich sytuacjach czujesz się całkowicie odprężony/a? Jakie marzenie masz teraz, które chcesz zrealizować?

Opisz swoje zwyczaje związane z dietą
Pytania pomocnicze: Ile posiłków zjadasz? Czy jadasz śniadanie? Ile kaw pijasz dziennie? Jak są zbilansowane Twoje posiłki pod względem mięsa, warzyw i węglowodanów? Jak dużo wody pijasz codziennie? Jak dużo słodyczy jesz? O której jadasz ostatni posiłek? Jak dużo alkoholu pijesz w ciągu tygodnia?

Wykład wraz z prezentacją: ***Narzędzie Age Positive – narzędzie portugalskie – istota, założenia, korzyści***

Podsumowanie drugiego dnia i całego szkolenia, nawiązanie do wszystkich zaplanowanych treści. Wnioski po szkoleniu ze strony uczestników, z czym wychodzą? Co ich najbardziej zadziwiło podczas tego dnia szkoleniowego? Co było największą wartością tego dnia? Uczestnicy robią „rundkę" domykającą.

Akademia Kompetencji Menedżerskich

Scenariusz szkolenia – *Praca na zasobach pracowników 50+*

Dzień 1.

8^{30}–17^{30} (grupa: 15 osób)

Cele szkolenia:

- Nabycie umiejętności radzenia sobie z stereotypami wieku i przekonaniami związanymi z pracownikami 50+;
- Nabycie umiejętności pracy w oparciu o zasoby pracowników 50+;
- Poznanie skutecznych sposobów konstruktywnych rozmów z kadrą 50+;
- Pozyskanie umiejętności diagnozowania i oceniania potencjału pracowników;
- Zdobycie wiedzy z zakresu możliwości rozwoju zawodowego pracowników 50+;
- Poznanie sposobów wzbudzania zaangażowania;
- Poznanie technik i narzędzi, które wpływają na zwiększenie poziomu umiejętności menedżera związanych z budowaniem zaangażowania wśród pracowników;
- Gruntowne przećwiczenie różnych typów rozmów w pracy szefa;
- Rozwój umiejętności pracy z osobami 50+.

Moduł I Stereotypy wieku	
15 min.	Powitanie, przedstawienie się, zapoznanie z uczestnikami, wprowadzenie w organizację szkolenia
15 min.	Kontrakt
10 min.	Dzieci wiedzą lepiej
30 min.	Przekonania na temat pracowników w wieku 50+
15 min.	Kto to jest?
15 min.	Stare nauczycielki mają wielkie nosy…
Przerwa	
90 min.	Poznajmy się, czyli co w duszy gra pracownikom 50+
Moduł II Zasoby pracowników 50+ – 10	
60 min.	Opowiedz o swoim sukcesie
30 min.	Moje zasoby część 1.
Przerwa	
30 min.	Moje zasoby część 2.
40 min.	Doceń, wesprzyj, zauważ
Przerwa	
Moduł III Motywowanie pracowników 50+	
30 min.	Motywatory dla Kadry 50+
15 min.	Sprawdź poziom swojej motywacji
45 min.	Podsumowanie dnia szkoleniowego

Powitanie, przedstawienie się, zapoznanie z uczestnikami, wprowadzenie w organizację szkolenia i treści pierwszego dnia szkolenia.

Kontrakt

Czas: 30 minut

Przebieg:
Zbuduj z grupą kontrakt, omów i wytłumacz zasady w nim zawarte, poproś grupę, aby wskazała, jakie elementy są dla nich ważne. Na koniec poproś wszystkich uczestników, aby podpisali kontrakt.

Ćwiczenie: Dzieci wiedzą lepiej – audycja

Czas: 10 minut
Materiały: nagrania mp3, odtwarzacz mp3, źródło nagrania: https://www.youtube.com/watch?v=5AcUmz30qH0.

Przebieg:
- Odtwórz uczestnikom nagrania mp3 dotyczące wypowiedzi dzieci na temat starości, młodości oraz pokolenia;
- Jakie wnioski przychodzą uczestnikom na temat czym jest wiek, młodość, wiek średni i starość?

Informacje na temat wieku, definiowania różnych etapów życia znajdziesz w rozdziale *Niekochany jak… pięćdziesięciolatek. Czyli o sile i mocy stereotypów* – podrozdział *Czym jest ageizm* – Kogo uważamy za młodego i starszego to kwestia umowna.

Ćwiczenie: Przekonania na temat pracowników w wieku 50+

Czas: 30 minut
Materiały: kartki, długopisy.

Przebieg:
- Uczestnicy indywidualnie wypisują swoje osobiste przekonania na temat pracowników w wieku 50+: *Pracownicy powyżej 50 roku życia są…*

24 Źródło: Dzierzgowska, 2008.

Poproś uczestników o zapisanie pięciu pierwszych skojarzeń, które przychodzą im do głowy, bez autocenzury i długiego zastanawiania się;
- Zachęć uczestników do podzielenia się przekonaniami, które wypisali na kartkach. Stwórz listę przekonań na temat pracowników 50+. Wspólnie przyjrzyjcie się powstałej liście. Zapytaj, co widzą, czy coś ich zdziwiło, które przekonania powtarzały się;
- Zaproś uczestników do dyskusji: jaki wpływ mają te przekonania na nasze postrzeganie pracowników 50+ w miejscu pracy? Jak wypisane przekonania mogą wpływać na pozycję oraz sposób traktowania kadry 50+ w miejscu pracy? Co mogą zrobić, aby zmniejszyć siłę oddziaływania stereotypów na temat osób 50+ w środowisku pracy?
- Podsumuj pracę, pokazując mechanizm samospełniającej się przepowiedni – w jaki sposób świadome i nieświadome przekonania wpływają na zachowania ludzi i sposoby działania oraz jakie są tego konsekwencje.

Pomocna definicja:
Każdy z nas w toku wychowania oraz zdobywania nowych doświadczeń życiowych kształtuje sobie opinie na temat otaczającej nas rzeczywistości. Opinie te często przyjmują postać mocnych generalizacji zwane przekonaniami. Każdy z nas ma swój indywidualny zestaw przekonań o świecie o własnych możliwościach o miłości, jak również o biznesie i pieniądzach. Determinują one w ogromnym stopniu to, jak zachowujemy się na co dzień i jakie cele sobie stawiamy oraz jaką mamy wizję samego siebie.

Ćwiczenie: Kto to jest?

Czas: 15 minut
Materiały: wydrukowane opisy osób, mazaki.

Przebieg:
- Rozdaj uczestnikom wydrukowane opisy osób;
- Poproś, aby określili ich wiek, status materialny, wykształcenie;
- Poproś uczestników, aby podzielili się swoimi analizami. Podaj prawdziwe informacje o opisanych osobach. Zweryfikuj, czy ich spostrzeżenia nie zawierają elementów myślenia stereotypowego;

- Zainicjuj dyskusję o stereotypowym postrzeganiu wieku, skąd to się biorą stereotypy? Jaki związek mają stereotypy z przekonaniami? W jaki sposób niwelować myślenie stereotypowe u innych?

Opisy osób

Historia Magdy

Magda jest osobą dość zamkniętą w sobie. Kiedy po raz pierwszy przyszła na zajęcia taneczne, stała na samym końcu, z nikim nie rozmawiała podczas przerw. Kiedy po dwóch latach uczęszczania na zajęcia taneczne została zaproszona do amatorskiej grupy pokazowej – długo wahała się z decyzją. Kiedy już przyszła na zajęcia, ciągle coś jej nie pasowało – raz był to za szybki układ, drugi raz traciła wiarę w to, że znajdzie się dla niej jakiś atrakcyjny kostium taneczny. Po kolejnym roku tańca Magda wystąpiła już razem z zespołem na kilkunastu bardzo prestiżowych festiwalach tańca, tańczyła także w spektaklu organizowanym przez jej szkołę tańca na deskach jednego z łódzkich teatrów. Kilka tygodni temu zwierzyła się trenerce, że jej życie jest teraz podporządkowane treningom i harmonogramom prób i że spełniają się jej marzenia.
Kim jest Magda?
To 52 letnia nauczycielka jęz. polskiego w jednym z łódzkich gimnazjów i liceum.

Historia Aleksandra

Aleksander to człowiek, który po prostu nie może usiedzieć w miejscu. Jak sam mówi – „nosi go". W czasach podstawówki intensywnie trenował pływanie – pamięta, że treningi odbywały się 6 dni w tygodniu po kilka godzin. Było mało czasu na dziewczyny, imprezy czy naukę. Obecnie, po sporej przerwie, wrócił do formy, trenując na zajęciach crossfit, zaczął regularnie pływać, zrobił uprawnienia i szkoli juniorów. Dość często wyjeżdża na zgrupowania, skąd dzwoni do domu, chwaląc się, ile to jego drużyna w danych zawodach zdobyła medali.
Kim jest Aleksander?
To tata mojej koleżanki, 50-letni lekarz ginekolog, żonaty, szczęśliwy tata 2 dorosłych już dzieci.

Historia Ewy

Ewa jest energiczną, piękna kobietą – jak sama twierdzi „uwielbia żyć pełnią życia". Od dwóch lat pełni rolę kluczowego menagera w firmie Clinique – uważa to za swój sukces, gdyż wszystko zdobyła własną pracą i to po 10 latach pracy poza branżą kosmetyczną. Dwa razy w tygodniu chodzi na fitness, zapisała się również na angielski i spotyka się ze swoim facetem – Pawłem – 38 lat. Wspólnie czasami wyjeżdżają w góry, choć coraz trudniej znaleźć czas wolny, bo i ona, i jej partner (właściciel firmy budowlanej), pracują coraz więcej, uwielbiają natomiast koncerty i kino.
Kim jest Ewa?
Ewa to mama mojego przyjaciela. Ewa ma 53 lata, jest mamą syna – 33 lata.

Historia Kuby

Kubę rzadko można teraz zastać w domu – ciągle lata na jakieś randki – cieszy się jego siostra. Żona Kuby zostawiła go dwa lata temu – długo nosił w sobie urazę, bo to jeszcze jego miłość z liceum. A teraz, kiedy zapisał się na jednen z tych portali randkowych, co tydzień jest na jakiejś randce, zdecydował się nawet wyjechać na rejs promem turystycznym – tzw. *love boat*. Pracuje jako matematyk, więc w wakacje ma sporo czasu wolnego, dlatego w wolnych chwilach oprócz randkowania zajmuje się grafiką i pomaga innym zakładać strony WWW.
Kim jest Kuba?
Pracownik szkoły, 56 lata, młody dziadek półrocznej wnusi.

Możesz zainspirować się również materiałem zamieszczonym w rozdziale *Niekochany jak… pięćdziesięciolatek. Czyli o sile i mocy stereotypów*

Ćwiczenie: Stare nauczycielki mają wielkie nosy…[25]

Czas: 15 minut
Materiały: kartki, flamastry, markery.

Przebieg:

- Połącz uczestników w 4 grupy. Każdej grupie przydziel jedną kategorię ludzi, np. „stare nauczycielki", „dresiarze", „tancerki", „mężczyźni";
- Poproś, żeby każda grupa wypisała na kartce kilka stereotypowych cech związanych z daną kategorią – najlepiej, żeby wypisać pięć pozytywnych i negatywnych cech, jakie stereotypowo przypisuje się danej kategorii ludzi;
- Następnie zachęć grupy, aby zamieniły się kartkami, a potem odczytały wypisane na nich cechy jako cechy „swojej" kategorii ludzi, np. grupa pierwsza czyta „Stare nauczycielki", a potem odczytuje określenia, które grupa trzecia przypisała mężczyznom itd. Zapytaj uczestników, czy potrafią sobie wyobrazić takich ludzi, jacy pojawiają się w ich opisach;
- W ramach podsumowania można zwrócić uwagę na to, że posługując się stereotypem, mamy skłonność do tego, by (czasem nawet nieświadomie) oceniać ludzi w zależności od tego, co wydaje nam się, że wiemy na temat grupy, do której należą. Posługiwanie się stereotypem może prowadzić do postaw dyskryminacyjnych. Wszyscy mamy skłonność do posługiwania się stereotypami. Im głębiej są w nas zakorzenione, tym trudniej nam dostrzec, że są to stereotypy.

Ćwiczenie: Poznajmy się, czyli co w duszy gra pracownikom 50+

Czas: 90 minut
Materiały: wydrukowana „Mapa Empatii", flamastry.

Przebieg:

- Połącz uczestników w 4 grupy i zaproś do ćwiczenia, którego celem będzie „wejście w buty" pracownika 50+ – spojrzenie na miejsce pracy i rzeczywistość jego oczami.;

25 Źródło: Dzierzgowska, 2008.

- Zadanie polega na stworzeniu profilu pracownika 50+, na które składa się: imię i nazwisko, wiek, stanowisko, dotychczasowy przebieg kariery, wykształcenie, kursy i szkolenia, dochody, informacje osobiste (sytuacja rodzinna), życie towarzyskie, obawy, priorytety (poniżej znajduje się przykładowa „Mapa Empatii”);
- Każda grupa losuje jedno stanowisko, które zajmuje pracownik/pracownica 50+, np. Księgowa, Monter, Regionalny kierownik sprzedaży, Elektryk. Następnie uczestnicy uzupełniają profil;
- Na uzupełnienie pierwszej części profilu uczestnicy mają 20 minut;
- Każda z grup przedstawia profil osoby, który przygotowała;
- Kolejnym punktem ćwiczenia jest zastanowienie się w grupach, co z tych opisów wynika dla:
  - zadań, które warto zlecać;
  - zachowań lidera, które będą wspierać pracownika;
  - proponowanych rozwiązań rozwojowych;
- Grupy prezentują swoje propozycje;
- Uzupełniaj opisy grup charakterystykami pracowników 50+ wynikających z badań i teorii. Przykładowy opis etapu rozwoju zawodowego oraz „Mapę Empatii” znajdziesz poniżej.

Poznajmy się!
Imię i nazwisko: Wiek: Stanowisko:
Dotychczasowy przebieg kariery:
Wykształcenie:
Kursy i szkolenia:

Dochody:
Informacje osobiste (sytuacja rodzinna):
Życie towarzyskie:
Główne motywatory (co go „nakręca” w życiu):
Obawy (czego najbardziej się obawia):
Priorytety:
Zadania, które warto zlecać:
Zachowania lidera, które będą wspierać pracownika:
Proponowane rozwiązania rozwojowe:

Przykład pogadanki trenera:

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 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 statusu 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.

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).

Ćwiczenie: Moje zasoby

Czas: 60 minut
Materiały: praca na ekspozycji społecznej.

Przebieg:

- Poproś uczestników, aby opowiedzieli o swoich 6 umiejętnościach zawodowych, którymi chcą się pochwalić przed innymi oraz o pomysłach, jak pracodawca może te umiejętności wykorzystać;
- Wyznacz miejsce, w którym uczestnicy będą się prezentować;
- Zrób listę kolejności wystąpień;
- Po wszystkich wystąpieniach zapytaj uczestników o refleksję, poziom trudności ćwiczenia, co by zmienili? Odnieś refleksje uczestników do umiejętności dostrzegania zarówno zasobów własnych, jak i u innych współpracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+.

Ćwiczenie: Opowiedz o swoim sukcesie

Czas: 60 minut
Materiał: kartki, długopisy.

Przebieg:

- Poproś, aby uczestnicy pomyśleli o swoim wybranym sukcesie zawodowym (mogą sobie zrobić notatki);
- Podziel uczestników na trzyosobowe zespoły, ich członkom nadaj status osoby A, B, C. Rola osoby A – opowiada o swoim sukcesie bez przerywania przez 5 minut. Rola osoby B – słucha opowieści, po wsłuchaniu wypowiedzi może zadać 3 pytania do opowiedzianej historii, a następnie udziela informacji zwrotnej, na temat zasobów (pozytywnych cech osobowości, umiejętności itp.), jakie odczytała z historii. Rola osoby C – obserwuje umiejętności przekazywania pozytywnych treści o sobie u osoby A, obserwuje umiejętności słuchania i przekazywania informacji na temat zasobów u osoby B, przekazuje informację na temat swoich obserwacji zarówno osobie A, jak i B. Wszystkie osoby z trójki muszą wejść w rolę osoby A, B i C;

- Po wszystkich rundach omów ćwiczenie, zadaj uczestnikom pytanie, czego nowego dowiedzieli się o sobie, co jest łatwe, a co trudne w dostrzeganiu zasobów? W jakie pułapki interpretacyjne można wpaść podczas słuchania? Zainicjuj dyskusję o umiejętnościach dostrzegania zasobów, budowania pozytywnej intencji wobec pracownika 50+.

Ćwiczenie: Motywatory dla Kadry 50+

Czas: 30 minut
Materiały: wydrukowane propozycje działań motywacyjnych, kartki, flamastry.

Przebieg:

- Połącz uczestników w 3 grupy i rozdaj każdej 5 pasków z propozycjami technik motywacyjnych 50+;
- Zadaniem grup jest zapoznać się z tymi zagadnieniami, następnie wybrać te, które ich zdaniem są możliwe w firmie do zrealizowania, a następnie do każdej techniki dopisać działania, które można podjąć, by dana dobra praktyka motywowania pracowników 50+ została przez firmę wdrożona;
- Po zaplanowaniu poszczególnych działań menadżerowie przygotowują treść oficjalnego listu do działu HR z propozycją zapoznania się oraz prośbą o przekazanie go do rozważenia dla zarządu firmy;
- Podczas omówienia ćwiczenia zapytaj:
  - Czym konkretnie się sugerowaliście wybierając poszczególne paski?
  - Jak wam się pracowało nad krokami, które można podjąć, aby wdrożyć daną technikę?
  - Co chcecie dalej zrobić z propozycjami i kiedy?

26 Ćwiczenie opracowała Magdalena Turowska-Kwapisz

Przykładowe działania motywacyjne:

- Elastyczny czas pracy polegający na realizowaniu zadań przez 8 godzin dziennie, ale bez wskazania godziny rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy;
- Pracownicy powyżej 50 roku życia nie mają obowiązku pracować w godzinach nadliczbowych, o ile nie chcą;
- Opłacone poradnictwo zawodowe w celu dopasowania obszarów rozwojowych starszego pracownika (np. programy komputerowe, wózki widłowe itp.);
- Firmowy outplacement oferowany pracownikom, których etat jest redukowany. Firma sama dobrowolnie angażuje się w znalezienia innej pracy swoim pracownikom;
- Programy redukcji zwolnień chorobowych (np. wewnętrzna opieka medyczna skracająca okres rekonwalescencji, pakiet medyczny);
- Stosowanie „normy 90", gdzie wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku;
- Wykorzystywanie i preferencje dla rekrutacji wewnętrznych na wszelkie wakaty i stanowiska nowotworzone;
- Programy szkoleń technicznych oraz interpersonalnych uwzględniają udział, jako trenerów, najbardziej doświadczonych pracowników rozwiązujących lokalne problemy na bazie studiów przypadków;
- Rotowanie pracowników starszych ze stanowisk bezpośrednio produkcyjnych na stanowiska doradcze, np. doradcy technicznego, serwisowego lub doradcy klienta;
- Wywiady z pracownikami dotyczące kariery zawodowej i wyborów życiowych, np. coroczne rozmowy na temat kariery i sytuacji życiowej, rozmowy z personelem w sprawie oceny dotychczasowej pracy i doradztwa w zakresie wewnętrznych perspektyw kariery;
- Wspólne zarządzanie projektem (starszy i młodszy pracownik pracują razem w celu przekazania wiedzy i obowiązków przez starszego pracownika przed przejściem na emeryturę);
- Przyznanie płatnego dnia wolnego z tytułu urodzenia się wnuka;
- System mentoringu ułatwiający przekazywanie wiedzy i łagodzący obciążenie pracą starszych pracowników. Pracownicy powyżej 50 roku życia podejmują się szkolenia i oceny pracy młodszych pracowników;
    - Gwarancja płacy w przypadku przesunięć do innych zadań w obrębie firmy;
    - „Premia seniora", czyli nagroda za wieloletni wysiłek i zaangażowanie w pracę przyznawana po analizie ocen okresowych;
    - Możliwość świadczenia pracy na odległość (Bujacz, Macko, 2017).

Ćwiczenie: Doceń, wesprzyj, zauważ

Czas: 40 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:

- Poproś uczestników, aby dobrali się w 4 osobowe zespoły;
- Poproś, aby w grupach opracowali:
  a) listę pytań, które mogą być pomocne w dostrzeganiu zasobów pracowników 50+;
  b) komunikatów wzmacniających (np. pochwał), które wzmocnią (zmotywują, wpłyną pozytywnie na poczucie wartości, i obraz samego siebie) pracownika 50+;
- Podczas prezentacji pytań przez zespoły pytaj systematycznie uczestników, które z odczytywanych pytań działają na nich, które są dla nich otwierające?
- Podsumuj ćwiczenie nawiązując do sztuki zadawania pytań.

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? – Uważam, że jest świetny. Bardzo mi się podoba! – A co byś dodał, zmienił? – 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.

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! – Dokonaliśmy cudu! – 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? – Widziałam, że włożyłaś w to dużo serca i wysiłku. – 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. – 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 podziękowania jest większa niż samego słowa „dziękuję”.	– Dziękuję, bardzo mi pomogłeś! – Dziękuję za to, że mnie wsparłeś. Bez ciebie byłoby mi o wiele trudniej. – 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. – 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… – Zobaczcie, co znalazłem! Nasz puchar z 2005 roku. Pamiętacie, jak…

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brzeziński M. (2013), *Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji*, Instytut Kreowania Skuteczności, Białystok.

Ćwiczenie: Test – Sprawdź swoją motywację[27]

Czas: 15 minut
Materiały: wydrukowany test.

Po przeczytaniu każdego zdania wybierz jego dokończenie tak, aby najbardziej trafnie odpowiadało Twoim cechom, upodobaniom, przekonaniom, zainteresowaniom. Każdej wypowiedzi może towarzyszyć tylko jedna odpowiedź. Proszę, zaznacz ją.
Po przeczytaniu każdego zdania wybierz jego dokończenie tak, aby najbardziej trafnie odpowiadało Twoim cechom, upodobaniom, przekonaniom, zainteresowaniom. Każdej wypowiedzi może towarzyszyć tylko jedna odpowiedź. Proszę, zaznacz ją.

1. **Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:**
   a) duże,
   b) dość duże,
   c) minimalne.
2. **Wolę brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:**
   a) niewielkie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest bliska w czasie,
   b) wysokie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest odległa w czasie.
3. **Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy do osiągnięcia, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie w osiągnięcie tego celu:**
   a) wzrasta,
   b) maleje,
   c) utrzymuje się na tym samym poziomie.
4. **Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:**
   a) zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów,
   b) przeważnie rezygnuję,
   c) w połowie wypadków rezygnuję,

27 Widerszal-Bazyl 1978

d) dość rzadko rezygnuję,
e) nigdy nie rezygnuję.

5. Gdy z różnych względów muszę zrezygnować ze swoich planów, wówczas pamiętam o nich:
a) bardzo długo,
b) długo,
c) przez pewien czas,
d) krótko,
e) bardzo krótko.

6. Uważam się za osobę:
a) bardzo ambitną,
b) ambitną,
c) przeciętnie ambitną,
d) mało ambitną,
e) raczej nieambitną.

7. Czas dłuży mi się:
a) bardzo rzadko,
b) rzadko,
c) czasami,
d) bardzo często.

8. Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, to niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało, towarzyszy mi:
a) bardzo często,
b) często,
c) czasami,
d) rzadko,
e) nigdy.

9. Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:
a) planuję na długo przed jego realizacją,
b) zwykle planuję na pewien czas naprzód,
c) w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję do „rzeczy".

10. Wolałbym pracować dla zleceniodawcy, który:
a) zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia,
b) czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasem wyraźnie nudne,
c) wszystko mi jedno.

11. Wolę pracować z ludźmi, którzy:
a) w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych jak ja,
b) różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych,

c) mają zupełnie inne podejście.

12. O niepowodzeniach:

a) zapominam łatwo,
b) zapominam dość łatwo,
c) pamiętam pewien czas,
d) dość długo pamiętam,
e) bardzo długo pamiętam.

13. Gdy mi się coś nie wiedzie, wówczas:

a) bardzo łatwo rezygnuję,
b) łatwo rezygnuję,
c) czasem rezygnuję,
d) trudno rezygnuję,
e) nigdy nie rezygnuję.

14. Lubię realizować cele:

a) długodystansowe,
b) średniodystansowe,
c) krótkodystansowe.

15. Wymagania, jakie sobie stawiam, są:

a) bardzo wysokie,
b) wysokie,
c) przeciętne,
d) raczej niskie,
e) niskie.

16. Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne, odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych zajęć:

a) bardzo często,
b) często,
c) od czasu do czasu,
d) rzadko,
e) bardzo rzadko.

17. To, do czego dążę:

a) zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć,
b) przeważnie udaje mi się osiągnąć,
c) od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć,
d) często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn zewnętrznych),
e) mam wyraźnego pecha w realizowaniu własnych dążeń.

18. O swojej przyszłości myślę:
a) bardzo często,
b) często,
c) od czasu do czasu,
d) rzadko,
e) bardzo rzadko.

19. Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem zrealizować:
a) bardzo rzadko,
b) rzadko,
c) czasami,
d) często,
e) bardzo często.

20. Na „ekstra" przyjemności:
a) zwykle nie mam czasu,
b) często nie mam czasu,
c) czasami mam zbyt mało czasu,
d) zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu,
e) zawsze mam dość czasu.

Tabela wyników

	A	B	C	D	E
1.	1	3	5		
2.	1	5			
3.	5	1	3		
4.	1	2	3	4	5
5.	5	4	3	2	1
6.	5	4	3	2	1
7.	5	4	3	2	1
8.	1	2	3	4	5
9.	5	3	1		
10.	1	5	3		
11.	1	3	5		

	A	B	C	D	E
12.	1	2	3	4	5
13.	1	2	3	4	5
14.	5	3	1		
15.	5	4	3	2	1
16.	1	2	3	4	5
17.	5	4	3	2	1
18.	5	4	3	2	1
19.	1	2	3	4	5
20.	5	4	3	2	1

Interpretacja wyników:
0–50 Niski poziom motywacji
51–70 Średni poziom motywacji
71–90 Wysoki poziom motywacji
91–100 Bardzo wysoki poziom motywacji

Podsumowanie całego dnia szkoleniowego, nawiązanie do wszystkich zaplanowanych treści. Podsumowanie szkolenia ze strony uczestników, z czym wychodzą? A co zostawiają na zawsze już w tej sali? Uczestnicy robią „rundkę" domykającą.

Dzień 2.

8^{30}–17^{30} (grupa: 15 osób)

Moduł IV Informacja zwrotna dla pracowników 50+	
30 min.	Wprowadzenie w drugi dzień szkolenia, Rozgrzewka
15 min.	Empowerment – jako budowanie zaangażowania
15 min.	Co wzbudza Twoje zaangażowanie?
30 min.	FUCO czy FUOR?

Przerwa	
15 min.	Informacja zwrotna z przymrużeniem oka
20 min.	Fakty, oceny, opinie
60 min.	Udzielanie informacji zwrotnej – trening
Przerwa	
Moduł VI Rozmowa rozwojowa i wzmacnianie pracownika 50+	
15 min.	Co to jest rozmowa rozwojowa?
90 min.	Rozmowa rozwojowa – trening
Przerwa	
15 min.	Co mnie ogranicza?
60 min.	Rozwalamy mury
Przerwa	
15 min.	Nigdy nie powiem o 50+, że…
30 min.	Komplement za komplement
45 min.	Podsumowanie drugiego dnia szkoleniowego

Wprowadzenie w drugi dzień szkolenia, zaprezentowanie treści zaplanowanych na drugi dzień, przypomnienie organizacji szkolenia, agendy.

Czas: 30 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:

- Przypomnij grupie zasady zawarte w kontrakcie i ich funkcję. Dopytaj, czy grupa ma potrzebę uzupełnienia zasad kontraktu;
- Poproś uczestników, aby podziękowali sobie publicznie za coś, co wydarzyło się w ciągu ostatnich 24 godzin ?
- Nawiąż do treści z dnia poprzedniego dotyczącego dostrzegania zasobów u siebie i innych.

Mini wykład: *Empowerment – jako budowanie zaangażowania. Odwołaj się do celu, autonomii, mistrzostwa*

Czas: 15 minut

Możesz zainspirować się również materiałem zamieszczonym w rozdziale *Zadbaj o zaangażowanie – empowerment w zarządzaniu dojrzałymi pracownikami* [w:] *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*

Ćwiczenie: Co wzbudza Twoje zaangażowanie?

Czas: 15 minut

Przebieg:
Poproś uczestników, aby wypowiedzieli jednym zdaniem, co buduje ich zaangażowanie w firmie. Poproś, aby odpowiedzieli, co ich zdaniem wzbudza zaangażowanie pracowników 50+.

Ćwiczenie: FUKO czy FUOR?

Czas: 30 minut
Materiały: kartki z flipczartu, mazaki, markery.

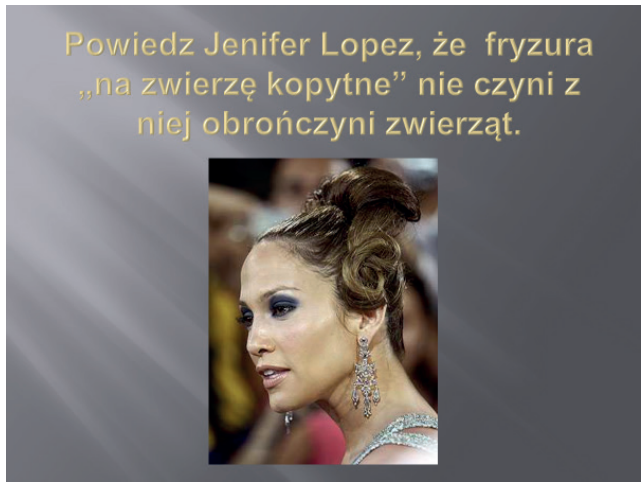
Przebieg:
- Zapytaj uczestników, co to jest informacja zwrotna?
- Zainicjuj dyskusję posiłkując się pytaniami: jakie są mity na temat informacji zwrotnej? Z jaką informacją zwrotną się spotkali? Z czym kojarzona informacja zwrotna? Jakie elementy składają się na informację zwrotną?
- Wyjaśnij, jakie są sposoby dawania informacji zwrotnej – podaj przykład FUOR i FUKO oraz tzw. szybkich informacji zwrotnych. Podkreśl istotę słowa „ale” wykorzystywanego w informacji zwrotnej.

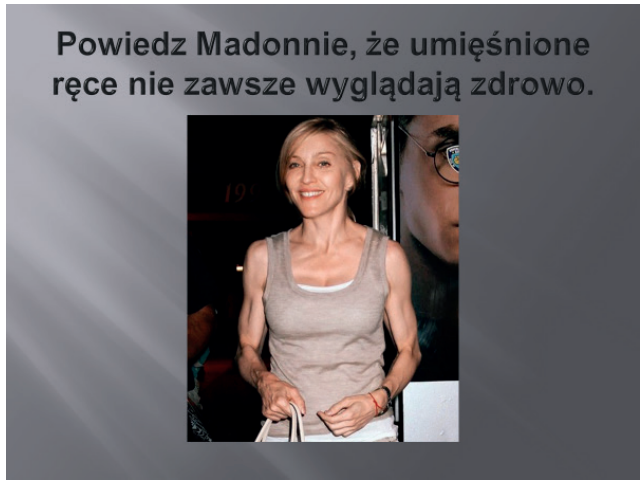
Ćwiczenie: Informacja zwrotna z przymrużeniem oka

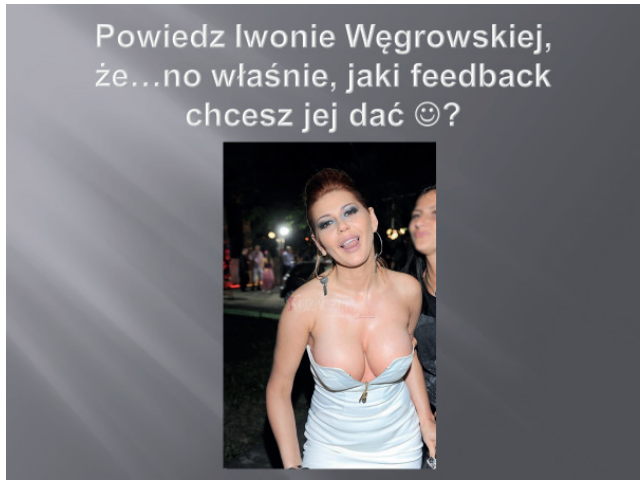
Czas: 15 minut
Materiały: plakaty zawarte w prezentacji.

Przebieg:
Poproś wybranych uczestników z grupy (ochotników), aby na podstawie poleceń zawartych przy zdjęciach w prezentacji, udzielili informacji zwrotnych np. wg zasady 2 na 1.

Powiedz Lady Gadze, że strój nie czyni z człowieka Aniołka.


Powiedz Jenifer Lopez, że fryzura „na zwierzę kopytne" nie czyni z niej obrończyni zwierząt.


Powiedz Madonnie, że umięśnione ręce nie zawsze wyglądają zdrowo.



Ćwiczenie: Fakty, oceny, opinie

Czas: 20 minut
Materiały: wydrukowana formatka: fakty, oceny, opinie.

Przebieg:

- Rozdaj uczestnika wydrukowaną formatkę ćwiczenia;
- Poproś, aby każdy uczestnik określił, czy dane wyrażenie jest opinią, oceną czy faktem;
- Sprawdź, czy uczestnicy dokonali dobrej analizy, poproś, aby po kolei uczestnicy odczytywali dane zdanie i swoją odpowiedź;
- Omów ćwiczenie, wyjaśnij, jeśli będzie potrzeba, różnicę między faktami, ocenami i opiniami.

Wyrażenia do formatki:

- To się do niczego nie nadaje;
- Od dwóch dni zostajesz w pracy do godziny 19^{00};
- Spóźniasz się ciągle na kolację;
- Nawet nie pamiętasz o moich urodzinach;
- Często odkładasz decyzje na później;
- Przecież ja też tak mogę olewać wszystko;
- Mówisz do ludzi, obrażając ich;
- Masz przestarzałe poglądy;
- Często używasz zwrotu „tylko głupi nie wie”;
- Ile razy mogę to jeszcze tłumaczyć – każdy by to pojął;
- Nie jesteś systematyczna;
- Nigdy nie jest dobrze, zawsze coś mogło być lepiej;
- No i oczywiście zapewnienia o poprawie się nie sprawdziły;
- Zawsze nadgodziny są ważniejsze niż ja;
- Nigdy nie mówisz, czego byś chciała;
- Musisz bardziej się starać, bo cienko to widzę;
- Nic nie mogę powiedzieć, bo od razu się obrażasz;
- W tym tygodniu coś sobie odpuściłaś;
- Tak gadasz, że nikt Cię nigdy nie rozumie;
- Mówisz o decyzjach tydzień po ich podjęciu;
- Robisz za mało – nigdy nie wiesz, jak pralka działa;
- Bo spotkania z Twoją rodziną są oczywiście najważniejsze;
- Seks dwa razy w tygodniu to dla mnie za mało;
- Idiota by to zrozumiał;
- Jakbym coś powiedział/a, to od razu będą ciche dni;
- Trzeba było się nie gapić na tę laskę/faceta;
- Trzeba myśleć nawet przy gotowaniu;
- Ludzie teraz się rozwijają, a nie tak jak ty;
- Bo ty oczywiście wiesz wszystko najlepiej;
- Ciągle jest to samo – jak zawsze – obiecujesz i nic z tego;
- Zawsze jesteś niezadowolony/a;
- Jak Ty się zachowujesz – przecież tu są inni ludzie;
- Wczoraj dwa razy użyłeś/aś słów, które mnie ranią – np. „mogłabyś/mógłbyś schudnąć trochę”;
- Opanuj się przecież, bo to już nudne się staje;
- Możesz już przestać gadać tak bez sensu.

Ćwiczenie: Udzielanie informacji zwrotnej – trening

Czas: 60 minut
Materiały: kartki, długopisy.

Przebieg:

- Zapytaj uczestników szkolenia o sytuacje, w których trudno im jest lub było przekazać informację zwrotną – poproś o konkretne przykłady z życia zawodowego, uwzględniając szczególnie pracowników 50+. Zrób listę tych konkretnych sytuacji na flipcharcie. Poproś, aby każdy uczestnik wybrał z listy sytuację, nad którą chciałby popracować oraz metodę udzielania informacji zwrotnej (FUOR lub FUKO);
- Poproś uczestników, aby dobrali się w trójki, nadaj im statusy osób A, B, C. Osoba A wchodzi w rolę osoby udzielającej informacji zwrotnej, osoba B wchodzi w rolę odbierającego informację zwrotną, a C jest obserwatorem, który udziela informacji zwrotnej o wykonaniu ćwiczenia zgodnie z zasadami metody. Wszystkie osoby przyjmują kolejno role A, B, C;
- Podsumuj ćwiczenie.

Ćwiczenie: Rozmowa rozwojowa – trening

Czas: 90 minut
Materiały: wzór rozmowy rozwojowej, kartki, długopisy.

Przebieg:

- Poproś uczestników, aby wybrali obszar z własnej pracy, w którym:
  a) nie zawsze odnosili sukcesy,
  b) w którym są dobrzy i chcą go jeszcze bardziej rozwinąć. Wybrany obszar będzie przedmiotem rozmowy rozwojowej;
- Rozdaj wzór rozmowy rozwojowej;
- Wybierz pięciu ochotników do pracy na forum grupy i poprowadzenie rozmowy rozwojowej w postaci scenki;
- Przedstaw „demo” rozmowy rozwojowej;
- Poproś uczestników, aby dobrali się w dwójki. Każda osoba z dwójki będzie w pierwszej rundzie osobą prowadzącą rozmowę rozwojową, a w drugiej jej odbiorcą;
- Zaproś wszystkich uczestników do przetrenowania rozmowy rozwojowej;
- Dokonaj podsumowania ćwiczenia.

Wzór rozmowy rozwojowej:

1. **Rozpoczęcie rozmowy:**
   - Przykładowo: „Pani…, celem naszej dzisiejszej rozmowy jest omówienie wyników Pani pracy w okresie ostatnich 3 miesięcy oraz ustalenie celów na najbliższy okres".
2. **Samoocena pracownika:**
   - Przykładowo: „Co Pani sądzi na temat wyników, rezultatów Pani pracy z ostatnich 3 miesięcy?"
3. **Ocena pracownika przez przełożonego:**
   - Przykładowo: „Jestem bardzo zadowolona z efektów Pani pracy. Obszarem, który powinna Pani doskonalić, jest…"
4. **Ustalenie celu:**
   - Przykładowo: „Realizujemy ważne zlecenie, ponieważ udowodniła Pani, że bardzo dobrze radzi Pani sobie z wykonaniem tego typu zadań, proponuję je Pani przydzielić. Na kiedy jest Pani w stanie je wykonać?"; „Chciałabym Pani zaproponować…"
5. **Ustalenie nagrody:**
   - Przykładowo: „Oczekuję od Pani, że…"; „Jeśli wykona Pani to zadanie, to…"
6. **Ustalenie reakcji w przypadku niepowodzenia realizacji zadania (kary):**
   - Przykładowo: „Jeśli błędy będą nadal popełniane, to…"
7. **Zakończenie rozmowy:**
   - Przykładowo: „Dziękuję za spotkanie. Cieszę się, że ustaliliśmy obszary, nad którymi będzie mogła się Pani skupić w najbliższych 3 miesiącach".

Mini wykład: *„Co mnie ogranicza?" o funkcji ograniczających przekonań pracowników 50+*

Treści do mini wykładu

W każdym aspekcie naszego życia posiadamy wiele przekonań o nas samych, otaczającej nas rzeczywistości, możliwościach zmiany. Stanowią one w naszym umyśle jedynie częściowo uświadamiany obraz świata. Istnieją różnego rodzaju przekonania: na temat istoty rzeczy według, których funkcjonuje świat („życie jest ciężkie i nic się nie poradzi"), związane z przyczyną i skutkiem („bez pracy nie ma kołaczy", „jestem gruba, więc brzydka") oraz te dotyczące

naszych wartości i rzeczy ważnych („zdrowie jest najważniejsze", „miłość nie jest do kupienia"). W obszarze zawodowym najczęściej spotykamy się jednak z przekonaniami związanymi z naszymi zdolnościami, umiejętnościami czy możliwości („jestem za stary, aby to zrobić", „w tym wieku nie da się już awansować", „jestem za mało wydolnym pracownikiem" itp.). Choć nasze pierwsze przekonania swoje źródło mają w dzieciństwie, to w dalszej kolejności są one kształtowane przez edukację, nauczycieli, parterów i środowisko zawodowe, które jest laboratorium utrwalania przekonań o sobie samym. Według O'Connor i Seymour (1990) przekonania są różnymi pojęciami, które przyjmujemy za prawdziwe oraz posługujemy się nimi w naszym codziennym życiu, traktując je jako fundament. Przekonania mogą uwalniać, ale również ograniczać. W polskiej kulturze, zdecydowanie częściej (w porównaniu, np. do kultury zachodniej) posługujemy się w pracy przekonaniami ograniczającymi, czyli tymi, które ograniczają nasze działania, blokują przed stawianiem wyzwań i osadzają w sferze komfortu (Dilts, Smith, Halbom, 2005). W tym kontekście, kiedy mówimy o rozwoju pracownika, ważnym elementem jest praca z jego przekonaniami na temat samego siebie. Jeśli uda nam się zaszczepić wątpliwość w przekonanie, zadać odpowiednie pytania, wskazać komunikaty wzmacniające, możemy wpłynąć u innych na zmianę ich przekonań. Z kolei zmiana przekonań może przyczynić się do potrzeby rozwoju, zwieszenia zadowolenia pracy a tym samym swojej efektywności.

Ćwiczenie: Rozwalamy mury.

Czas: 60 minut
Materiały: kartki flipchart, mazaki, markery.

Przebieg:

- Połącz uczestników w 4-osobowe zespoły;
- Poproś, aby przygotowali listę przekonań ograniczających kadry 50+ na swój temat. Kiedy listy będą gotowe, poproś zespoły o zaprezentowanie swoich prac. Omów specyfikę tych przekonań;
- Poproś uczestników, aby wymienili się listami przekonań ograniczających i przygotowali do nich:
  a) listę pytań, które można wykorzystać do pracy nad przekonaniami ograniczającymi;
  b) komunikaty przekształcające przekonania ograniczające w komunikaty neutralne lub wspierające i ponownie je zaprezentowali;

- Dokonaj podsumowania. Poproś uczestników, aby wybrali sobie po 3 pytania, które zacząć stosować od jutra.

Przykłady przekonań ograniczających pracowników 50+:
„jestem za stary na szkolenie", „mam tylko 2 lata do emerytury", „robiłam 30 lat i teraz raptem nie będę się zmieniać", „pamięć już nie ta", „w tym wieku to już się nie zaczyna od nowa", „już się nic nie chce człowiekowi w tym wieku", „starych drzew się nie przesadza".

Przykłady pytań do zmiany przekonań:
„jestem za stary na szkolenie" – „skąd to wiesz? Skąd wiesz, że to jest prawda? Na ilu szkoleniach byłeś w ostatnim roku? A na co nie jesteś za stary?" „jak Ty jesteś za stary na szkolenie, to ja jestem za młody, aby kierować ludźmi", „jestem pewien, że zainteresujecie tematyka szkolenia", „już nie mogę doczekać się jak te nowe treści połączysz ze swoim doświadczeniem".

Ćwiczenie: Nigdy nie powiem o pracownikach 50+, że…

Czas: 10–15 minut

Przebieg:

- Poproś, aby każda osoba zastanowiła się nad dokończeniem zdania „Nigdy nie powiem o pracownikach 50+, że…" (np. „Nigdy nie powiem więcej, że pracownicy 50+ częściej chodzą na zwolnienia", „Nigdy nie powiem więcej, że pracownicy 50+ nie są kreatywni"). Po kolei każda osoba wypowiada zdanie. Zaczyna trener;
- Nie należy komentować zdań wypowiadanych przez poszczególne osoby. W tym ćwiczeniu ważne jest skupienie, słuchanie siebie nawzajem. Ćwiczenie może stanowić część podsumowującą blok warsztatów lub na zakończenie szkolenia[28].

28 Źródło: opracowanie własne na podstawie Dzierzgowska, 2008.

Ćwiczenie: Komplement za komplement

Czas: 30 minut

Przebieg:
Każda osoba mówi komplement lub inną miłą rzecz do osoby, która siedzi po jej lewej stronie.

Podsumowanie całego dnia szkoleniowego, nawiązanie do wszystkich zaplanowanych treści. Analiza szkolenia ze strony uczestników, z czym wychodzą? Co ich najbardziej zadziwiło podczas tego dnia szkoleniowego, najbardziej zainspirowało do dalszych poszukiwań? Uczestnicy robią „rundkę" domykającą.

Bibliografia

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.

Badowska S., Rogala A. (2015), *Przełamanie stereotypizacji konsumentów-seniorów a implikacje dla marketingu*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 41.

Block C.J., Koch S.M., Liberman B.E. (2011), *Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses*, The Counseling Psychologist 39(4), 570–600, http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0011000010382459 (dostęp 8.02.2017).

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

Borkowska S. (2011), *Programy praca – życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie", 2 (145)/2011.

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

Bortkiewicz A., Makowiec-Dąbrowska T. (2008), *Wiek a zdolność do pracy*, [w:] J. Kleer (red.), *Konsekwencje ekonomiczne i społeczne starzenia się społeczeństwa*, Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus", Warszawa, s. 138–167.

Branka M., Dymowska M. (2008), *Scenariusze ćwiczeń szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans"*, [w:] *Podręcznik trenerski.*

Zarządzanie firmą równych szans, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa.

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

Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T. (2005), *Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa*, „Bezpieczeństwo pracy. Nauka i praktyka" 12/2005.

Bujacz A., Macko M., *Raport nt. nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy*, http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_na_temat_metod_motywacji_(3).pdf (dostęp: 11.01.2017).

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.

Campion M., Posthuma R. (2009), *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes*, Moderators, and Future Research Directions https://pdfs.semanticscholar.org/7bee/f0c7fa38afedd22689f6fe3ca2185b01853c.pdf (dostęp: 2.02.2017).

CBOS 2012, *Polacy wobec własnej starości*, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_094_12.PDF (dostęp: 3.02.2017)

CBOS 2016, Komunikat z badań „O wyjazdach zagranicznych i znajomości języków obcych", , http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_005_16.PDF (dostęp: 3.02.2017).

Coaching nr 5/2012 (14).

Czekanowski P. (2012), *Społeczne aspekty starzenia się ludności w Polsce: perspektywa socjologii starości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Danilewicz D., Szczesna A. (2004), *System szkoleń*, [w:] T. Rostowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

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.

Dilts R., Smith S., Halbom T. (2005), *Przekonania – ścieżka do zdrowia i dobrobycia*, Metamorfoza, Wrocław.

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.

Dzierzgowska A. (2008), *Scenariusze ćwiczeń antydyskryminacyjnych*, [w:] *Podręcznik trenerski. Zarządzanie firmą równych szans*, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa.

Eurostat (2015), http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do (dostęp: 6.02.2017).

Fazlagić J., *Kreatywni w biznesie*, Poltext, Warszawa 2015.

Gaillard M, Desmette D. (2012), *(In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop, Basic and Applied Social Psychology*, https://www.researchgate.net/publication/232960247_Invalidating_Stereotypes_About_Older_Workers_Influences_Their_Intentions_to_Retire_Early_and_to_Learn_and_Develop (dostęp: 26.01.2017).

http://garmin.com (dostęp: 2.02.2017);

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, Warszawa.

Henkens K. (2005), *Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View*, "Canadian journal on aging = La revue canadienne du vieillissement", 24(4).

Henkens K., Leenders M. (2010), *Burnout and Older Workers' Intentions to Retire*, International Journal of Manpower, 31(3), https://www.researchgate.net/publication/46545682_Burnout_and_older_workers'_intentions_to_retire (dostęp 27.01.2017).

Honey P., Mumford A. (1986), *The Manual of Learning Styles Maidenhead*, London, Peter Honey.

http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/867698,srebrna-gospodarka-czyli-seniorzy-ktorzy-warci-sa-miliardy-euro.html (dostęp: 8.02.2017).

http://manager.eguides.osha.europa.eu/PL_pl/czy-wiesz-%C5%BCe# (dostęp: 10.02.2017).

http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance (dostęp: 16.01.2017).
http://www.zus.pl/default.asp?p=4&id=422#p4741 (dostęp: 19.01.2017)
http://www.zus.pl/files/Informacja%200%20absencji%20chorobowej%200s%C3%B3b%20ubezpieczonych%20w%20ZUS%20w%20I%20p%C3%B3%C5%82roczu%202016%20roku.pdf (dostęp 14.01.2017)
https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Ranlett_Flint (dostęp: 2.02.2017).
https://en.wikipedia.org/wiki/Late_bloomer (dostęp: 2.02.2017).
https://grycan.pl/attachments/Informacje_o_marce_Grycan_Lody_od_Pokolen.pdf (dostęp: 2.04.2016).
https://pl.wikipedia.org/wiki/Nagroda_Akademii_Filmowej (dostęp 4.02. 2017)
https://pl.wikipedia.org/wiki/Nagroda_Nobla#Nominacje_i_wyb.C3.B3r (dostęp: 3.02.2017).
https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/age.html (dostęp: 3.02. 2017).
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.
Ilmarinen J. (2012), *Wspieranie aktywnego starzenia się w miejscu pracy*, https://osha.europa.eu/pl/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view (dostęp 7.02.2017).
James J. B., McKechnie S., Swanberg J. (2011), *Predicting employee engagement in an age-diverse workforce*, www.hrstandard.pl/2011/03/16/wiek-a-zaangazowanie-pracownikow (dostęp: 23.11.2014).
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 (dostęp: 27.01.2017)
Karney J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa.
Kelly Services (2014), *Workers Preferences and Workplace Ability*.
Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

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

Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T. (2008), *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer, Warszawa.

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

Leka S., Jain A. Orlak K. (tłum.) (2013), *Zagrożenia psychospołeczne i ich wpływ na zdrowie, Warszawa, Stowarzyszenie Zdrowa Praca*, [za:] Orlak K. (2014), *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa.

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

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.

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.

Mikulski P., Niemczyk A. (2011), *Mechanizmy uczenia się. Czy neurobiologia może pomóc w rozwoju pracowników*?, „Personel i Zarządzanie, Infor", 7/256.

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

Nelson T. (2003), *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

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

Ng T.W.H., Feldman D.C. (2012), *Aging and participation in career development*, (w:) Hedge W., Borman W.C (red.), *Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press.

Ng T.W.H., Feldman D.C. (2013), *A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behavior*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 86.

Noack C.M.G (2009), *Age Climate. Age sterotypes in organizations and older worker*, [za:] Z. Mockałło (2015), *Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związku z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań*, http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-1e1c2467-d574-4f2a-ab83-9e4108c77302 (dostęp: 6.02.2017).

O sposobach mówienia o starości. Debata. Analiza. Przykłady (2014), Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa.

O'Connor J., Seymour J. (1990), *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Thorsons.

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

Ours J., Stoeldraijer L. (2011), *Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing*, *De Economist*, 159(2).

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.

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:] P. Woszczyk, M. Czernecka, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, s. 162–163, 173.

Polski konsument 50+. Raport syndykatowy 2013/2014, http://www.4prm.com/oferta/polski_konsument_50__raport_syndykatowy_2013_2014.html (dostęp: 3.04.2017).

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

Samson H. (2008), *Bariery edukacyjne i metody ich pokonania wśród osób w wieku 45+*, [w:] *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Warszawa.

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*, PWN, Warszawa.

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

Shore L.M., Goldberg C.B. (2005), *Age discrimination in the workplace*, [w:] R.L. Dipboye, A. Colella (red.), *Discrimination at work*, Lawrence Erlbaum, NY, s. 203–225, [za:] Ingram T. (2016), *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice

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

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

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:] P. Woszczyk, M. Czernecka, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.

Synak B. (2002), *Polska starość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

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.

Szukalski P. (2014), *Zagrożenia dla aktywności osób starszych na rynku pracy w Polsce*, [w:] Szukalski P. (red.), *Aktywne starzenie się: przeciwdziałanie barierom*, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

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", 44 (3), s. 301–317.

Turek K. (2015), *Co starzenie się ludności oznacza dla firm?*, Konferencja Bilansu Kapitału Ludzkiego, 28.04.2015, Warszawa.

Urbaniak B. (2008), *Wyzwania wobec edukacji starszych pracowników w Polsce*, [w:] J.T. Kowaleski, P. Szukalski (red.), *Pomyślne starzenie się w perspektywie nauk o pracy i polityce społecznej*, Zakład Demografii i Gerontologii Społecznej UŁ, Łódź.

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, 1(39).

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.

Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P. (2017), *Zamiast podsumowania*, (w:) Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P (red.), *Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+ – zadowolony pracodawca. Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50,* Łódź.

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.

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", 11/2016.

Woszczyk P., Czernecka M. (2013), *Jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo?*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.

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*, Wolters-Kluwer, Warszawa.

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.

Widerszal-Bazyl M. (1978), *Kwestionariusz do mierzenia motywu osiągnięć*, „Przegląd Psychologiczny", t. XXI, nr 2, s. 363–366.

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

Mularska-Kucharek M. (2017b), *Rola instytucji szkoleniowych w aktywizowaniu osób 50+ w 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. (2017a), *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

Przywojska J., Podgórniak-Krzykacz A. (2017b), *Raport z zogniskowanych wywiadów grupowych z instytucjami otoczenia biznesu. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, ŁódźRybińska K. (2017a), *Radzenie sobie ze stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.

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

Rybińska K. (2017b), *Kompetencje interpersonalne. 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

Aleksandra Stankiewicz – doktor nauk humanistycznych, trenerka, coach grupowy i indywidualny. Brała udział w licznych procesach szkoleniowych z obszaru biznesu, administracji państwowej i non profit (zrealizowała ponad 15000 godzin szkoleniowych). Szczególnym obszarem jej zainteresowania są szkolenia ukierunkowane na wypracowanie umiejętności i postaw z zakresu zarządzania wiekiem, generacjami oraz niwelowaniem stereotypów. W pracy, wykorzystuje podejście skoncentrowane na rozwiązaniach, wspierając klientów indywidualnych i organizacyjnych w dążeniu do zmiany oraz realizacji celów życiowych. Zawodowo związana jest z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Skierniewicach oraz innymi ośrodkami akademickimi w Polsce.

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.