



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Wzmacnianie potencjału pracowników 50+

Bank wdrożeń STAY

Iwa Kuchciak, Justyna Przywojska, Aleksandra Stankiewicz



Iwa Kuchciak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Bankowości
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź
Justyna Przywojska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź
Aleksandra Stankiewicz – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach
Instytut Nauk Społecznych
praktyk, coach, trener

RECENZENT
Elwira Gross-Gołacka

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR
Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE
Mateusz Poradecki

PROJEKT OKŁADKI
Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA
Leonora Gralka

© Copyright by Authors, Łódź 2019
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09127.19.0.K

Objętość w arkuszach drukarskich: 7,125

e-ISBN 978-83-8142-501-8

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-501-8.01>

Publikacja opracowana w projekcie 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)* realizowanym 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
Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

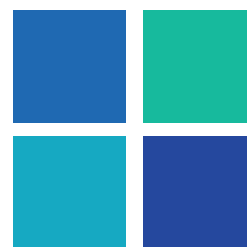
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63



Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Uwarunkowania wdrażania rozwiązań na rzecz zarządzania wiekiem w MŚP	6
1.1. Uwarunkowania makroekonomiczne	6
1.2. Krajowe uwarunkowania strategiczne	7
1.3. Regionalne uwarunkowania strategiczne	11
1.4. Uwarunkowania wdrażania rozwiązań projektu STAY w MŚP – badania ewaluacyjne projektu	19
1.5. Analiza SWOT/TOWS uwarunkowań wdrażania narzędzi mających na celu utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+	26
2. Główne założenia MODELU STAY	40
3. Wdrożenia rozwiązań MODELU STAY w praktykę MŚP	48
3.1. Przebieg procesu wdrażania narzędzi MODELU STAY w MŚP	48
3.2. Charakterystyka MŚP uczestniczących we wdrożeniach	55
4. Rozwiązania zagraniczne dla polskich MŚP	59
4.1. Emerytalne narzędzie diagnostyczne <i>Age Positive</i>	59
4.2. <i>Balance</i> – szkolenie w zakresie zachowania dobrego stanu zdrowia	63
5. Wdrożenia projektu STAY w MŚP – PROBLEM – AKCJA – REZULTAT	74
5.1. Metoda PROBLEM – AKCJA – REZULTAT	74
5.2. Jak mówić, aby nie bolało? Przełamywanie barier w komunikacji	75
5.3. „GROW” – czyli jak „uprawiać” dobrą komunikację w zespole?	76
5.4. Kiedy pracownik 50+ może zostać Yodą? Komunikacja i współpraca w zespołach różnorodnych wiekowo	77
5.5. Higiena... niekoniecznie rąk. <i>Work-life balance</i>	79
5.6. Aby się innym chciało, nawet, jak im się nie chce. Prawa motywacji dla każdego	81
5.7. Nie oceniaj książki po okładce. Przełamywanie stereotypów wieku w organizacji	86
5.8. Zatrudniać doświadczonych. Otwarcie się na kandydatów 50+	87
5.9. Komunikacja jest ważna. Jak poprzez rozmowy zachęcać do rozwoju?	89
5.10. Zatrzymać doświadczenie. Jak rozmawiać z pracownikami, którzy są przed emeryturą?	91
5.11. Zasoby w ludziach, ludzie jako zasoby. Ile można zyskać dzięki różnicom i mimo różnic?	92
5.12. Dojrzałe drzewo także rodzi owoce. Warto dbać o rozwój każdego pracownika	94
5.13. Polubić zmianę. Jak dobrze zaprojektować i wdrożyć zmianę?	99
6. Partnerzy, specjaliści i trenerzy projektu STAY	103
7. Podsumowanie	110
8. Literatura	111

Wprowadzenie



Szybkość zmian, zachodzących w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw oraz duży stopień ich nieprzewidywalności sprawiają, że przedsiębiorcy – bez względu na wielkość organizacji oraz branżę, w której działają – poszukują nowych przewag konkurencyjnych i źródeł trwałych wzrostów. Tradycyjne podejście do budowania przewag w oparciu o optymalizację kosztów w świetle postępu technologicznego i cywilizacyjnego oraz odczuwalnych długookresowych skutków kryzysu finansowego okazało się być nieefektywne. Na popularności zyskała koncepcja budowania konkurencyjności organizacji w oparciu o jej **innowacyjność**. Innowacyjność, która, łącząc naukę, wiedzę, technologię i rynek w dynamiczną sieć relacji, umożliwia zastosowanie nowego rozwiązania biznesowego, przynoszącego wymierne korzyści finansowe oraz pozafinansowe przedsiębiorstwu.

Istotnym czynnikiem determinującym innowacyjność jest **kapitał ludzki**. Obok kapitału finansowego stanowi on jeden z filarów każdego przedsiębiorstwa. Potencjał ludzki (potencjał pracy, zasoby ludzkie) stanowi zbiór możliwości, zdolności, sprawności i motywacji tkwiących w ludziach, a tym samym w organizacji. Kapitał ludzki jest zasobem, dzięki któremu można stworzyć określony strumień korzyści lub w sposób istotny przyczynić się do ich wygenerowania. Innowacyjność jest efektem aktywności zasobów ludzkich i zależy od ich wykształcenia, wiedzy, umiejętności, kreatywności i kwalifikacji. Kapitał ludzki jest tym samym znaczącym walorem organizacji i źródłem budowania jej przewag, przez co efektywne zarządzanie nim z uwzględnieniem trendów demograficznych staje się jednym z kluczowych wyzwań stawianym przedsiębiorcom.

Bank wdrożeń STAY prezentuje rolę i znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP, nade wszystko zaś koncentruje się na narzędziach służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ oraz prezentuje przypadki wdrożenia MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstw wraz z płynącymi z tych wdrożeń wnioskami.

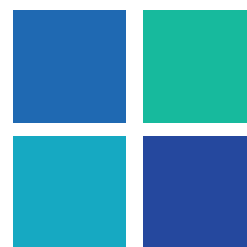
Bank wdrożeń STAY stanowi opracowanie komplementarne względem *Banku ćwiczeń STAY*. Oba opracowania mają przede wszystkim aplikacyjny charakter i są kierowane do pracodawców, instytucji szkoleniowych, instytucji otoczenia biznesu i innych podmiotów zainteresowanych problematyką utrzymania aktywności zawodowej osób 50+.

Celem *Banku wdrożeń STAY* jest dostarczenie konkretnych studiów przypadków, które mogą być wykorzystywane w organizacjach. Bank wdrożeń zawiera dwanaście najważniejszych i najczęściej wstępujących problemów z obszaru utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, zidentyfikowanych podczas prowadzenia doradztwa w przedsiębiorstwach opisanych zgodnie z metodologią: PROBLEM – AKCJA – REZULTAT. Takie ujęcie sprawia, że publikacja ta łączy wymiar edukacyjny i praktyczny. Zawarty w niej opis MODELU STAY oraz przedstawione przykłady zastosowania poszczególnych narzędzi tworzących model w przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP mogą służyć jako wsparcie do samodzielnego wdrożenia narzędzi w przedsiębiorstwie.

Zarówno MODEL STAY, jak i niniejsza publikacja powstały w ramach realizowanego w okresie 2016–2019 Projektu 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) – POWR.04.03.00–00-W302/15. Jest to projekt wdrożeniowy współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach

Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój – Priorytet IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3. Współpraca ponadnarodowa. Liderem projektu jest **Uniwersytet Łódzki**, a partnerami projektu są: **Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.** (Polska), Newcastle University Business School (Wielka Brytania – w okresie 01.09.2016–31.12.2017), **University of Hull** (Wielka Brytania – w okresie 01.01.2018–28.02.2019) oraz **Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ)**, Portugalia).

1. Uwarunkowania wdrażania rozwiązań na rzecz zarządzania wiekiem w MŚP



1.1. Uwarunkowania makroekonomiczne



Ostatnie lata stworzyły sektorowi MŚP sprzyjające warunki pod względem możliwości wsparcia w zakresie finansowania działań innowacyjnych, mających służyć poprawie ich pozycji konkurencyjnej oraz zwiększeniu konkurencyjności gospodarki. Wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w realiach rynku globalnego stało się koniecznością, która nie tylko warunkuje przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, ale przede wszystkim determinuje jego rozwój. Innowacyjność decyduje bowiem o poziomie oraz kierunku rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, determinując postęp, rozwój i przewagę konkurencyjną.

Wpływ na zainteresowanie przedsiębiorstw wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań z obszaru „zarządzanie wiekiem” wywierają zarówno uwarunkowania makroekonomiczne, jak i krajowe oraz regionalne uwarunkowania strategiczne. W ramach uwarunkowań makroekonomicznych warto przywołać te, które bezpośrednio wpływają na rozwój i funkcjonowanie sektora MŚP.

Zgodnie z danymi GUS polska gospodarka rozwijała się pod koniec 2018 r. w tempie 5,1%, co oznaczało minimalne spowolnienie w porównaniu ze statystykami z początku roku. W pierwszych trzech kwartałach 2017 roku tempo wzrostu gospodarczego było wyraźnie wyższe niż w 2016. W 2017 w ujęciu rocznym tempo wzrostu PKB wyniosło 4,1% r/r w pierwszym kwartale 2017 roku, 4,0% r/r w drugim kwartale i 4,9% r/r w trzecim kwartale. W 2016 roku wzrost gospodarczy wyniósł 2,9%. W 2016 roku miał miejsce głęboki spadek inwestycji (o 7,9%), a od początku 2017 roku obserwowana była stopniowa stabilizacja i powrót tendencji wzrostowych, przy czym tempo wzrostu aktywności inwestycyjnej pozostało niskie, zwłaszcza w sektorze prywatnym. Jako bariery dla inwestycji firmy wskazywały niepewność regulacyjną oraz rosnące problemy ze znalezieniem nowych pracowników.

W drugim kwartale 2018 r. głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego był popyt krajowy, którego wzrost w skali roku wyniósł 4,8% i był niższy od notowanego w pierwszych trzech miesiącach roku (wtedy rósł o 6,8%). Szybciej niż w pierwszym kwartale rosło spożycie ogółem. Zwiększyło się o 4,8% (wobec 4,5% wcześniej). Dynamiczny wzrost spożycia gospodarstw domowych był związany z poprawiającą się sytuacją pracowników na rynku pracy. Z jednej strony coraz niższe postrzegane ryzyko utraty pracy (niski poziom bezrobocia) pozytywnie wpływało na wskaźniki ufności konsumenckiej i skłonność zakupową, z drugiej rosnące dochody z pracy (przyspieszający wzrost płac i rosnący poziom zatrudnienia) wywoływały wzrost finansów gospodarstw domowych do dyspozycji.

Patrząc na roczne dynamiki poszczególnych składowych PKB, negatywnie kształtują się inwestycje, które w drugim kwartale 2018 r. wzrosły tylko o 5,4% r/r (i 4,5% bez wyrównania sezonowego) wobec 6,8% r/r w I kwartale (dane wyrównane sezonowo). Pomimo wysokiego wykorzystania mocy produkcyjnych, optymistycznych perspektyw popytu (w tym z zagranicy) oraz niskich kosztów finansowania zewnętrznego (rekordowo niskie stopy procentowe) sektor prywatny w dalszym ciągu ostrożnie podchodzi do decyzji inwestycyjnych.

Według prognoz NBP w 2019 roku dynamika wzrostu gospodarczego ma wyhamować do 3,8%, a następnie do 3,5% w 2020 roku. Korzystnie na popyt krajowy oddziaływać będzie niski poziom stóp procentowych i związane z nim niskie koszty kredytu. Ograniczeniem dla wzrostu gospodarczego będzie natomiast prognozowane na lata 2018–2020 obniżenie dynamiki PKB w strefie euro.

W obszarze perspektyw wzrostu konsumpcji przewiduje się lekkie spowolnienie jego tempa wraz z wygaszeniem pozytywnego wpływu transferów fiskalnych w ramach programu „Rodzina 500+”. Oczekiwane jest dalsze przyspieszenie tempa wzrostu płac, natomiast jego wpływ będzie wyhamowywany przez prawdopodobne spowolnienie wzrostu zatrudnienia w warunkach niedoboru siły roboczej, a także przez rosnącą inflację, osłabiającą realny wzrost siły nabywczej. Na perspektywy konsumpcji korzystnie wpływa cały czas ekspansywna polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego, w tym rekordowo niska stopa referencyjna oraz stopa lombardowa przekładająca się na wzrost środków finansowych, które gospodarstwa domowe mogą przeznaczyć na konsumpcję.

Na rynku pracy rok 2018 był w dużej mierze kontynuacją działań i procesów trwających już w roku 2017 oraz latach wcześniejszych. Na koniec listopada 2018 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 5,7% (*Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2018*, GUS). Stąd też utrzymująca się tendencja zniżkowa w zakresie stopnia bezrobocia. Coraz silniejsza pozycja pracowników na rynku pracy w warunkach rekordowo niskiego bezrobocia i niedoboru pracowników powoduje nasilanie się presji płacowej, która uwidaczniała się w większości branż. Płace rosły jednak wciąż wyraźnie wolniej niż w szczycie koniunktury na przełomie lat 2007/2008, jako że firmy, które nie odnotowują nacisków płacowych, niemal nie podnoszą wynagrodzeń, a czynnikiem ograniczającym dynamikę płac jest również rosnąca liczba pracowników z zagranicy (w głównej mierze z Ukrainy). W 2019 roku oczekiwane jest dalsze przyspieszenie wzrostu płac, natomiast wzrost zatrudnienia będzie wyhamowywał ze względu na ograniczenia po stronie podaży pracy (*Monitor Rynku Pracy*, 2018, 2019). Czynnikiem bez wątpienia wpływającym na rynek pracy są konsekwencje zmian demograficznych, znajdujące odzwierciedlenie w procesach depopulacji oraz procesach starzenia się ludności.

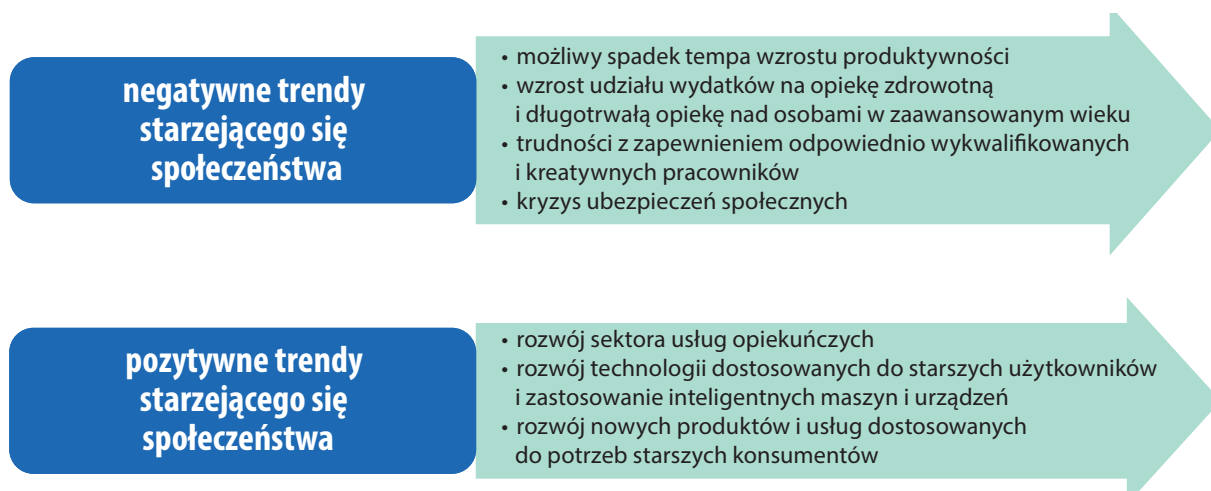
1.2. Krajowe uwarunkowania strategiczne

Odniesienia do wyzwań demograficznych, przed którymi stanęła polska gospodarka znajdujemy w kluczowym obecnie dokumencie strategicznym, programującym rozwój Polski do 2030 roku, którym jest *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, zwana dalej Strategią. Autorzy Strategii wyraźnie wskazują, że w najbliższych latach trendy demograficzne będą określać kształt modelu gospodarczego świata i poszczególnych gospodarek. Podkreślają zwłaszcza takie wyzwania dla polityk gospodarczych, jak: starzenie się społeczeństw, nadal znacząca (choć malejąca) liczba „młodych” społeczeństw i państw, migracje oraz urbanizacja.

Szczególnie kraje, których społeczeństwa starzeją się, będą zmuszone podjąć działania na rzecz utrzymywania właściwego poziomu życia mieszkańców oraz rozwijać usługi, a nawet tworzyć nowe ich typy, zgodnie z oczekiwaniami starszych konsumentów. W warunkach starzejącego się społeczeństwa wyzwaniem jest także zapewnienie ciągłości systemów zabezpieczenia społecznego i stabilności finansów publicznych. W obszarze rynku pracy, w *Strategii* przyjęto, że ograniczona podaż osób aktywnych zawodowo i zmiany w popycie na pracowników (wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych) będą

prowadziły do nasilania się globalnych migracji. Trend ten jest już w Polsce wyraźnie odczuwalny. Z danych MiiR (2018) (<https://www.mii.gov.pl/strony/aktualnosci/nowe-priorytety-rzadowej-polityki-migracyjnej>) wynika, że na polskim rynku pracy przebywa obecnie około 1 miliona pracowników ze Wschodu, głównie z Ukrainy. Pod koniec 2017 roku ważnych było już ponad 325 tysięcy dokumentów potwierdzających legalny pobyt cudzoziemców w Polsce. Można zatem wnioskować, że imigracja nie ma charakteru wyłącznie cyrkulacyjnego i sezonowego.

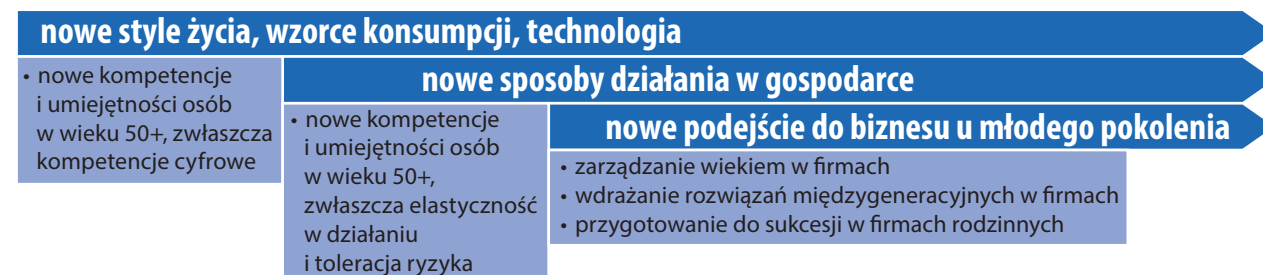
Wśród długookresowych wyzwań (zewnętrznych i wewnętrznych) dla Polski w *Strategii* wymieniono zjawisko starzenia się społeczeństw. Przyjęto, że wyzwanie to oddziałuje na niemal wszystkie sfery życia gospodarczego i społecznego, prowadząc nie tylko do przeobrażeń rynku pracy, ale także wpływając na kształt struktury gospodarki, rozwój jej poszczególnych części oraz stagnację innych. Wpływ procesu na sytuację społeczno-gospodarczą obrazuje poniższy schemat.



Schemat 1. Wyzwania starzejącego się społeczeństwa w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w *Strategii* wymieniono również inne istotne uwarunkowania zewnętrzne rozwoju Polski do 2030 roku, które w sposób pośredni warunkują wdrażanie rozwiązań z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Prezentuje je schemat 2.



Schemat 2. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Polski a działania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

Przedstawione na schemacie zewnętrzne wyzwania dla polskiej gospodarki z pewnością wywołują konieczność kształtowania nowych kompetencji i umiejętności wśród starszych pracowników. Chodzi tutaj szczególnie o rosnącą obecność technologii w życiu codziennym, rozwój finansowania społecznościowego (*crowdfunding*), zmianę sposobu działania funduszy podwyższonego ryzyka (*venture capital*), występowanie ekonomii współdzielenia (*sharing economy*) jako zjawisk stanowiących alternatywę dla tradycyjnych modeli biznesowych. *Venture capital* oznacza kapitał własny wnoszony na ograniczony czas przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich przedsiębiorstw dysponujących produktem, metodą produkcji bądź usługą, które stwarzają duże ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale jednocześnie, w przypadku sukcesu przedsięwzięcia wspieranego przez inwestorów, zapewniają znaczący przyrost wartości zainwestowanego kapitału, który jest realizowany przez sprzedaż udziałów (Kordela 2010).

Sharing economy, czyli gospodarka dzielenia się (**współdzielona konsumpcja/gospodarka** – *collaborative consumption/economy*) to zachowania bazujące na bezinteresownym dzieleniu się (wymianie) lub płatnym wypożyczeniu produktów (http://pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=AD91F8EC92334FB1B2CF8C3A24F85777&target=sharing%20economy). W literaturze gospodarka współdzielenia jest opisywana jako alternatywny model konsumpcji, zakładający dostęp do danego dobra bez konieczności jego posiadania (Sztokfisz 2017, Belk 2014, Botsman i Rogers 2010). Próbę zdefiniowania zakresu gospodarki dzielenia się podjęła także Komisja Europejska (2016); według tej definicji gospodarka współdzielenia to:

modele prowadzenia działalności, w których działalność odbywa się dzięki pośrednictwu platform współpracy, tworzących ogólnodostępny rynek czasowego korzystania z dóbr lub usług, często dostarczanych przez osoby prywatne. Gospodarka dzielenia się obejmuje trzy kategorie uczestników: (i) usługodawców dzielących się swoimi dobrami, zasobami, czasem lub umiejętnościami – mogą to być osoby fizyczne oferujące usługi okazjonalnie („peers”) lub usługodawcy zawodowo zajmujący się świadczeniem usług („profesjonalni dostawcy usług”); (ii) użytkowników powyższych usług; oraz (iii) pośredników łączących – za pośrednictwem platformy internetowej – dostawców z użytkownikami i ułatwiających transakcje między nimi („platformy współpracy”). Transakcje w ramach gospodarki dzielenia się nie wiążą się zwykle z przeniesieniem własności i mogą być dokonywane odpłatnie lub nieodpłatnie.

Według Komisji Europejskiej innowacyjne usługi gospodarki dzielenia się mogą z korzyścią wpłynąć na wzrost gospodarczy i tworzenie miejsc pracy w UE, o ile będą regulowane i rozwijane w odpowiedzialny sposób.

Eksperti oraz przedstawiciele firm działających w branży *sharing economy* zwracają uwagę, że w jej ramach faktycznie istnieje równolegle kilka różniących się od siebie modeli ekonomicznych, a prawodawstwo opracowane w niedalekiej przyszłości powinno uwzględniać te różnice (<http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/949286,ekonomia-rozne-modele-biznesowe-dzielenia-sie.html>). Chodzi tutaj w szczególności o rozróżnienie działalności polegających na dzieleniu się kosztami (BlaBlaCar) od tych nastawionych na zysk wynikający z udostępniania posiadanych zasobów.

Sharing economy wkracza również na rynek finansowy, przyjmując zarówno formę społecznościowego finansowania różnych projektów (*crowdfunding*), jak i pożyczania pieniędzy. Wskazać tutaj można trzy główne rodzaje przedsięwzięć opartych na współdziałaniu w ramach platform internetowych (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje przedsięwzięć crowdfundingowych

Typ przedsięwzięcia	Cel i rola obywatela
Non-Equity Based Crowdfunding (inwestowanie społecznościowe)	Członkowie społeczności wspierają finansowo projekt czy przedsięwzięcie w zamian za nagrody w postaci możliwości skorzystania z usługi, bądź produktu.
Equity-Based Crowdfunding (inwestowanie społecznościowe)	Członkowie społeczności stają się udziałowcami projektu czy przedsięwzięcia, które wspierają finansowo.
Peer-to-Peer Lending/Commerce (pożyczki typu peer-to-peer)	Społecznościowe pożyczanie pieniędzy bez udziału instytucji finansowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Podgórnika-Krzykacza, J. Przywojskiej, *ICT in urban management on the example of Polish urban crowdsourcing practices*, „Journal of Science. Innovation and New Technology” 2017, vol. 1, nr 19, s. 9–16.

Widać wyraźnie, że we współczesnym inteligentnym świecie technologie informacyjne i telekomunikacyjne mają ułatwiać społeczeństwu organizowanie się i podejmowanie działań grupowych. Na całym świecie, a zatem także w Polsce, powstają platformy internetowe, umożliwiające wymienianie się przedmiotami i usługami. Taki model gospodarczy wymaga nie tylko zrozumienia jego reguł i wartości, ale posiadania adekwatnych umiejętności i kompetencji cyfrowych, w tym w zakresie korzystania z aplikacji mobilnych. Powoduje to konieczność kształtowania adekwatnych kompetencji u pracowników 50+. W *Strategii* podkreślono także nowe podejście do biznesu młodego pokolenia, charakteryzujące się większą akceptacją ryzyka działalności i szybszą reakcją na zmiany, co w efekcie wymaga stosowania odmiennego i kreatywnego stylu zarządzania. Wskazano wręcz na **demograficzną pułapkę rozwojową**, z którą będzie musiała zmierzyć się polska gospodarka. Objąsnilo ją w następujący sposób:

Wyż demograficzny w latach 80. XX wieku kształtował polski model konkurencyjności gospodarczej opartej na niskich kosztach pracy, który jednocześnie skłaniał wielu młodych, zdolnych i przedsiębiorczych ludzi do emigracji, a tym, którzy pozostali, utrudniał decyzję o założeniu rodziny lub posiadaniu więcej niż jednego dziecka. W konsekwencji Polska notowała duże ubytki młodej wysoko kwalifikowanej kadry pracowniczej i niską dzietność (do czego doprowadziły również zmiany modelu życia – nadmierny wzrost postaw konsumpcyjnych). Oba te czynniki mogą w najbliższych dekadach doprowadzić zarówno do ograniczenia podaży pracy, jak i do kryzysu systemu ubezpieczeń społecznych.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), s. 25

Scenariusz przyszłości dla Polski (do 2030 roku)

Ze *Strategii* wynika także scenariusz przyszłości Polski do 2030 roku. Autorzy dokumentu powołują się na prognozy zawarte w raporcie Komisji Europejskiej (2015), obejmujące lata 2013–2060. Wynika z nich, że w tym okresie liczba ludności Polski zmniejszy się z 38,5 mln do 33,2 mln osób, a tempo spadku będzie z biegiem czasu narastało. Na tę sytuację złożą się przede wszystkim dwa czynniki – utrzymujący się niski współczynnik dzietności oraz saldo migracji, które w najbliższych dwóch dekadach przyjmie wartość ujemną lub zbliżoną do zera. Projekcje demograficzne Eurostatu czy ONZ wskazują na odpływ ludności netto z Polski do 2030 r., w rezultacie czego współczynnik obciążenia demograficznego może w tym czasie znacząco wzrosnąć. Pojawią się przy tym zjawia-

ska korygujące trend demograficzny m.in. przepływy pracowników z Ukrainy. Ze scenariusza wynika również kilka innych istotnych projekcji polskiego rynku pracy:

- w 2020 r. stopa zatrudnienia osób w wieku od 20 do 64 lat wyniesie do 71%, wobec 67,8% w roku 2015 (scenariusz pesymistyczny to stopa zatrudnienia na poziomie 66%; z kolei optymistyczny – 76%). Prognozuje się utrzymanie liczby pracujących w perspektywie do 2020 r. na stałym poziomie;
- struktura zatrudnienia będzie się zmieniać: ubędzie miejsc pracy w sektorze rolnictwa i w przemyśle, wzrośnie liczba miejsc pracy w sektorze usług, szczególnie na stanowiskach specjalistów; utrzyma się popyt na wykwalifikowaną siłę roboczą; zmniejszy się zainteresowanie pracami prostymi, niewymagającymi wysokich kwalifikacji;
- skala imigracji zarobkowej nie pozwoli w całości wypełnić luk na rynku pracy;
- zakłada się wyższe stopy zatrudnienia w najmłodszej i najstarszej grupie wiekowej, szczególnie wśród kobiet;
- obniżenie wieku emerytalnego bez odpowiednich zachęt do pozostawiania na rynku pracy może skutkować ograniczeniem podaży pracy;
- postęp techniczny wpłynie na ograniczenie ogólnego popytu na pracę lub, co bardziej prawdopodobne, zaważy w istotny sposób na jego strukturze, co może prowadzić do procesów polaryzacji rynku pracy.

W odpowiedzi na opisane powyżej uwarunkowania i scenariusz rozwojowy, *Strategia* postuluje zasadę rozwoju Polski: **ROZWÓJ ŚWIADOMY DEMOGRAFICZNIE**. Oznacza ona takie ukierunkowanie interwencji w ramach poszczególnych polityk publicznych, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, by uwzględniały one występujące trendy demograficzne. Obejmuje to przygotowywanie nowych instrumentów, które pozwolą na łagodzenie negatywnych trendów demograficznych. Jednocześnie zmiany w wielkości i strukturze populacji na danym terytorium będą wpływały na decyzje inwestycyjne lub też na określenie sposobu realizacji inwestycji (np. inwestycje infrastrukturalne związane z dostępem do usług).

W kolejnym punkcie książki sprawdzimy, jak wyzwania starzejącego się społeczeństwa diagnozuje się w strategiach regionalnych oraz jakie metody radzenia sobie z nimi programują poszczególne województwa w ramach własnej polityki rozwoju.

1.3. Regionalne uwarunkowania strategiczne



Celem badania prowadzonego w ramach działań diagnostycznych Projektu STAY była identyfikacja przedsięwzięć na rzecz upowszechniania koncepcji *silver economy*, zaprojektowanych w strategiach rozwoju województw samorządowych w Polsce. Analiza treści strategii wojewódzkich miała dostarczyć wiedzy na temat projektowanych rozwiązań w obszarze srebrnej gospodarki i zarządzania wiekiem w MŚP.

Termin „srebrna gospodarka” (*silver economy*) (Rudnicka 2013) stosowany jest zamiennie z określeniem „srebrny rynek” (*silver market*), na którym oferowane są produkty i usługi skierowane przede wszystkim do zamożnych osób powyżej 50. roku życia, takie jak: dobra luksusowe, wysokiej jakości samochody, prywatna bankowość, usługi turystyczne, medyczne i okołomedyczne (Rembiasz 2015, s. 139). Według Komisji Europejskiej (2018) srebrną gospodarkę należy traktować jako sumę całej działalności gospodarczej zaspokajającej potrzeby osób w wieku 50 lat i starszych, w tym produkty i usługi, które kupują bezpośrednio, oraz dalszą działalność gospodarczą (pośrednią i indukowaną, która generuje wydatki w sektorze srebrnej gospodarki).

Koncepcja *silver economy* ma na celu podniesienie aktywności osób starszych na wielu polach, w tym w zakresie aktywności zawodowej. Obejmuje też zapobieganie skutkom starzenia się, a jej wdrażanie sprzyja eliminowaniu konfliktów wieku, przejawiających się m.in. w kształtowaniu opozycji: młodzi przeciwko starszym, starsi przeciwko młodym. Rozwój *silver economy* jest możliwy ze względu na rozmiar i specyfikę popytu na „srebrnym rynku”, stwarzającym perspektywy dla firm i organizacji (Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 52–53).

Poszukiwane informacje dotyczyły konkretnego obszaru *silver economy*, którym są działania na rzecz zapewnienia jak najdłuższej aktywności zawodowej: zaopatrzenie jednostek w zaktualizowane kwalifikacje, umiejętności i wiedzę niezbędne do pomyślnej kontynuacji kariery zawodowej; zaopatrzenie organizacji w wiedzę i umiejętność dostosowywania warunków i organizacji pracy do wymagań starzejących się zasobów ludzkich (Szukalski 2015, 2012, 2006).

Badanie obejmowało 16 wojewódzkich strategii rozwoju. Dokumenty te stanowią wyraz regionalnej polityki rozwoju.

Wykaz dokumentów

Analizą objęto 16 zaktualizowanych regionalnych strategii rozwoju regionalnego, których horyzont czasowy sięga 2020 r., z wyjątkiem województwa warmińsko-mazurskiego (perspektywa czasowa do 2025 r.). Przeanalizowano:

1. Strategię Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020
2. Strategię Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+
3. Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.)
4. Strategię Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020
5. Strategię Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020. Łódzkie 2020
6. Strategię Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011–2020
7. Strategię Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku – Innowacyjne Mazowsze
8. Strategię Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.
9. Strategię Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020
10. Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020
11. Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020
12. Strategię Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”
13. Strategię Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020
14. Strategię Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025
15. Zaktualizowaną Strategię Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku
16. Strategię Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego

Wyniki analizy treści prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wyniki analizy regionalnych strategii rozwoju regionalnego

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Niekorzystne trendy demograficzne, które wg autorów strategii mogą przekształcić się w znaczące bariery wzrostu, oddziałujące na obecną i przyszłą sytuację społeczno-gospodarczą. Powodem tych zjawisk demograficznych są przede wszystkim rosnące wskaźniki obciążenia demograficznego. Negatywnym zjawiskiem jest również niski poziom aktywności zawodowej wynoszący 54% w 2011 r. (dla Polski: 56,1%). W analizie SWOT jako słabość wskazano rosnące wskaźniki obciążenia demograficznego ludnością w wieku poprodukcyjnym.	Brak
Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+	Przyspieszony proces starzenia się społeczeństwa. Odnotowano bardzo poważne konsekwencje uwarunkowań demograficznych dla sektora usług publicznych, zwłaszcza należących do zadań własnych gmin – znacznie zmieni się zapotrzebowanie (pod względem ilościowym i jakościowym) w sektorze opieki zdrowotnej, pomocy społecznej, kultury, edukacji, transportu publicznego, a w szerszym kontekście wpłynie to na ogół zagadnień związanych z zarządzaniem przestrzenią i organizacją usług, zwłaszcza w największych miastach, gdzie wzrost udziału osób starszych będzie jeszcze wyższy niż obecnie (w Toruniu w roku 2025 udział grupy 65+ wyniesie 22,5%, a w Bydgoszczy – 24,2%).	W ramach celu strategicznego <i>Gospodarka i miejsca pracy</i> zaprogramowano działanie: rozwój sektora srebrnej gospodarki. W opisie powyższego celu wskazano, że istotną kategorią działań jest zwiększanie liczby osób pracujących. W szczególności zwraca się uwagę na promocję pracy i zatrudniania osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, w tym osób młodych, kobiet oraz osób w grupie wiekowej 50+. W strategii zaplanowano rozwój oferty Geotermii Grudziądz, poprzez opracowanie i wdrożenie pakietu działań na rzecz rozwoju turystyki rehabilitacyjno-zdrowotnej. Jako istotną dziedzinę o rosnącym potencjalne wskazano „srebrną gospodarkę”, którą zdefiniowano jako ogół usług i produktów adresowanych dla ludności starszej. Podkreślono, że osoby starsze to sukcesywnie powiększająca się grupa konsumentów, charakteryzująca się specyficznymi potrzebami. Bardzo istotne – zarówno dla prawidłowej obsługi tej grupy, ale także dla zapobieżenia transferowi do podmiotów działających poza województwem, jest odpowiednie przygotowanie regionalnych przedsiębiorców.
Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Zagrożenia: Nieprzewyciężenie niekorzystnych tendencji demograficznych (starzenie się społeczeństwa głównie w wyniku małego przyrostu naturalnego i odpływu migracyjnego).	Brak
Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020	W części diagnostycznej wyodrębniono obszar <i>silver economy</i> Określono, że najbardziej dynamiczne zmiany w strukturze społecznej w województwie lubuskim dotyczą gwałtownie zwiększającej się grupy osób starszych, w wieku powyżej 65 lat. Oznacza to, że osoby w wieku po 65 r. życia, najczęściej emeryci, stanowią coraz bardziej znaczącą grupą konsumentów w regionie. W strategii zdefiniowano <i>silver economy</i> („srebrną ekonomię”) – sektor rynku nastawiony na obsługę osób starszych. Podkreślono, że sektor ten ma pewien potencjał wpływu na rozwój gospodarki, a coraz więcej dóbr i usług przygotowywanych jest z myślą o osobach starszych.	Brak

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020. Łódzkie 2020	<p>Odnotowano, że problemy demograficzne w województwie łódzkim należą do największych w kraju. W regionie obserwuje się jeden z najintensywniejszych procesów depopulacji o utrwalonym trendzie i niekorzystnej prognozie. Przewiduje się, że proces wyludniania się województwa będzie się pogłębiał i w 2035 roku liczba ludności regionu zmniejszy się prawie o 306 tys. osób, do 88,5% liczby z 2004 roku. Województwo charakteryzuje się: systematycznym zmniejszaniem się liczby mieszkańców, intensywnym procesem depopulacji miast, bardzo niskim przyrostem naturalnym, wysokim obciążeniem demograficznym. Do najistotniejszych problemów w sferze społecznej, które mogą ograniczać możliwości rozwojowe województwa łódzkiego, zaliczono m.in.: stałe zmniejszanie się liczby ludności; proces depopulacji ośrodków miejskich; niski poziom kapitału ludzkiego, w tym: proces starzenia się społeczeństwa i niekorzystną sytuację zdrowotną mieszkańców.</p> <p>ANALIZA SWOT Słabości: pogłębiająca się niekorzystna sytuacja demograficzna</p>	<p>Cel operacyjny 2. NOWOCZESNY KAPITAŁ LUDZKI I RYNEK PRACY</p> <p>Istotne znaczenie dla rozwoju regionu w kontekście prognoz demograficznych i zmian w systemie emerytalnym ma umiejętność wykorzystania potencjału osób starszych i zapewnienia im odpowiednich warunków pracy. Konieczna jest gotowość pracowników i pracodawców do tworzenia i uczestnictwa w <i>silver economy</i>.</p> <p>2.2. Kształtowanie aktywnych postaw na rynku pracy</p> <p>W ramach tego celu założono upowszechnianie modelu <i>silver economy</i>, m. in. poprzez wspieranie podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych osób starszych, rozwój doradztwa zawodowego, promowanie i prowadzenie szkoleń oraz społecznych kampanii informacyjnych skierowanych do pracodawców w zakresie przeciwdziałania wykluczeniom spowodowanym wiekiem, wspieranie tworzenia miejsc pracy związanych z zaspokajaniem potrzeb osób starszych.</p> <p>Opracowano Plan Przeciwdziałania Depopulacji w Województwie Łódzkim 2020, w którym zaprojektowano m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wypracowanie nowych produktów wspomagających aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia (np. model sieci franczyzy społecznej przeciwdziałającej wykluczeniu cyfrowemu, tworzenie inkubatorów aktywizacji zawodowej seniorów); • rozwój usług edukacyjnych dla osób starszych po zakończeniu aktywności zawodowej; • wsparcie przedsiębiorców w wieku powyżej 50 lat.
Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011–2020	<p>Przeanalizowano sytuację demograficzną w województwie, jednak nie sformułowano na tej podstawie żadnych wyzwań strategicznych wynikających z uwarunkowań demograficznych. Prognozowano wzrost wskaźnika obciążenia ekonomicznego i postępujące starzenie się społeczności regionu.</p>	<p>6.2. Poprawa bezpieczeństwa społecznego: integrująca polityka społeczna</p> <p>Wskazano m.in. że w odpowiedzi na konsekwencje postępujących zmian struktury demograficznej konieczne będzie nie tylko podjęcie szerokich działań dostosowawczych w obszarze rynku pracy, ale również zbudowanie nowej oferty specjalistycznych usług adresowanych dla grupy seniorów. Proces ten może być istotną szansą na integrację społeczną oraz poprawę jakości życia, ale również wzrost ekonomiczny – w konsekwencji realizacji regionalnej strategii działań stanowiących odpowiedź na konsekwencje procesu starzenia się społeczeństwa, w tym koncepcji srebrnej gospodarki.</p> <p>Wśród kluczowych działań zaprojektowano tutaj: wdrożenie regionalnej strategii działań w kontekście starzenia się społeczeństwa</p>
Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze	<p>Słabości: wzrastający udział ludności w wieku poprodukcyjnym</p>	<p>Realizacja celu strategicznego <i>Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki</i> będzie następować m.in. poprzez wdrażanie działań w kierunku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego; • aktywizacji rezerw rynku pracy oraz działania na rzecz poprawy sytuacji demograficznej; • wzrostu wykorzystania zasobów ludzkich poprzez zwiększenie mobilności zawodowej i przestrzennej.

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.	<p>Wyludnianie się regionu oraz starzenie się mieszkańców stają się głównymi wyzwaniami rozwojowymi, rzutującymi na obecny i przyszły rozwój województwa opolskiego. Województwo opolskie będzie się wyludniać, tracąc tym samym zasoby siły roboczej – w skali zagrażającej zarówno procesom rozwoju społeczno-gospodarczego, jak i finansom publicznym.</p> <p>Słabości: wyludnianie się i struktura wieku ludności</p> <p>Szanse: rozwój „srebrnej gospodarki”</p> <p>Zagrożenia: odpływ ludności i kapitału intelektualnego (tzw. <i>brain drain</i> – „drenaż mózgów”), kryzys solidarności międzypokoleniowej</p>	<p>Przewiduje się, że trzon kapitału ludzkiego będą powoli kształtowały osoby w wieku 50+, dlatego należy zadbać o stworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu i dalszemu wydłużaniu aktywności zawodowej tych osób, mających często olbrzymi kapitał wiedzy i doświadczeń zawodowych. Cel ma być osiągnięty poprzez podejmowanie następujących działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promocja i wspieranie aktywności edukacyjnej osób starszych; • tworzenie warunków do kształcenia ustawicznego na odległość; • rozwój kompetencji i umiejętności osób dorosłych poprzez udział w dostępnych formach kształcenia ustawicznego, a także potwierdzanie kwalifikacji zdobytych nieformalnie; • wspieranie i promocja aktywności zawodowej; • wspieranie dłuższej aktywności zawodowej osób starszych; • promocja i kształtowanie postaw przedsiębiorczych; • wspieranie i promocja mobilności zawodowej i przestrzennej mieszkańców; • promowanie i wspieranie stabilności zatrudnienia; • wykorzystywanie przez samorządy lokalne możliwych zachęt i ułatwień dla inwestorów, tworzących kolejne miejsca pracy. <p>W woj. opolskim opracowano dodatkowy program dedykowany wyzwaniom demograficznym: Program Specjalnej Strefy Demograficznej w województwie opolskim na lata 2013–2020.</p>
Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020	<p>W perspektywie kilkunastu najbliższych lat nastąpi spadek ogólnej liczby ludności województwa oraz zaawansowanie procesów starzenia się ludności.</p> <p>Analiza SWOT</p> <p>Zagrożenia: niekorzystne trendy demograficzne i ekonomiczne, w tym starzenie się społeczeństwa</p> <p>Wyzwania:</p> <p>Konieczność tworzenia nowych, atrakcyjnych miejsc pracy w ramach inteligentnych specjalizacji regionu oraz przebudowy struktury zatrudnienia na rzecz ograniczenia zatrudnienia rolniczego i rozwoju pozarolniczych miejsc pracy dla ludności wiejskiej; wdrażanie programów związanych z dofinansowaniem rozpoczynania działalności gospodarczej z kryteriami strategicznymi dla osób do 25. roku życia i 50+.</p>	Brak

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020	<p>Wzrost aktywności zawodowej i fizycznej starzejącego się społeczeństwa postrzegany jest jako szansa rozwoju usług specjalistycznych z zakresu rehabilitacji, geriatry, dietetyki itp. oraz rozwoju tzw. srebrnej gospodarki – <i>silver economy</i>.</p> <p><i>Silver economy</i> zostało ponadto uznane za składnik inteligentnej specjalizacji regionalnej, filar ECO (obejmujący oprócz srebrnej gospodarki także żywność wysokiej jakości, nauki o życiu, ekorozwój i ekoinnowacje).</p> <p><i>Silver economy</i> wpisano w wizję rozwoju województwa.</p>	<p>Cel Operacyjny 3.1. Zmniejszenie negatywnych skutków problemów demograficznych</p> <p>Jednym z głównych problemów jest ujemne saldo migracji oraz prognozowany dalszy spadek liczby ludności. W świetle powyższych zagrożeń nieuniknione jest podjęcie działań mających na celu neutralizowanie efektów zmian demograficznych, w tym podtrzymanie aktywności zawodowej i społecznej, w szczególności osób starszych, rozwój usług opiekuńczych i opieki długookresowej nad osobami zależnymi, rozwój infrastruktury związanej z czasem wolnym z uwzględnieniem potrzeb osób starszych. Metodą łagodzenia skutków niżu demograficznego jest także zwiększanie uczestnictwa w rynku pracy, tworzenie elastycznych warunków pracy, w tym zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin bądź telepracy oraz pomoc pracownikom, zwłaszcza starszym w nabyciu i podtrzymaniu umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do pracy.</p> <p>Jako jeden z głównych kierunków interwencji wskazano „wsparcie aktywności zawodowej i społecznej osób starszych, umożliwiające lepsze wykorzystanie ich potencjału”.</p>
Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020	<p>Z uwagi na ponadprzeciętną atrakcyjność i rozwiniętą infrastrukturę turystyczną regionu, autorzy strategii spodziewają się, że usługi dla osób starszych (element tzw. srebrnej gospodarki), ale także związane ze spędzaniem czasu wolnego będą stanowić coraz istotniejszy segment działalności gospodarczej, wzmacniający głównie lokalną przedsiębiorczość.</p>	Brak
Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”	<p>Zdiagnozowano starzenie się ludności regionu, czemu towarzyszyć będzie wzrost zapotrzebowania na usługi opiekuńcze dla osób starszych.</p>	Brak
Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020	<p>Zdiagnozowane tendencje demograficzne postrzegane są jako negatywne zjawiska dla rozwoju województwa.</p> <p>Słabość: malejąca liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym i rosnąca liczba ludności w wieku poprodukcyjnym jako wyraźna oznaka „starzenia się” społeczeństwa,</p> <p>Zagrożenie: połączenie niekorzystnych tendencji demograficznych, związanych ze starzeniem się społeczeństwa z ujemnym saldem migracji i ekonomicznie uwarunkowanym odpływem ludzi młodych poza granice regionu</p>	Brak

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
<p>Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-mazurskiego do roku 2025</p>	<p>Zwrócono uwagę na wpływ procesu starzenia się społeczeństwa na konkurencyjność regionów, zwłaszcza pod względem wzrostu popytu na usługi najwyższej jakości, a to oznacza, że wzrośnie zapotrzebowanie na wysokiej jakości kadrę i wysokie zaawansowanie technologiczne (jako elementy wysokiej jakości życia). Istotne będą usługi medyczne i oferta wypoczynkowa.</p>	<p>Cel strategiczny: wzrost konkurencyjności gospodarki Cel operacyjny: wzrost konkurencyjności usług dla starzejącego się społeczeństwa Planowane działania Służące temu celowi działania powinny koncentrować się wokół następujących zagadnień:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie bazy informacyjnej na temat możliwości rozwoju usług dla starzejącego się społeczeństwa, czyli: <ul style="list-style-type: none"> • badania stanu oraz potencjału rozwojowego usług dla starzejącego się społeczeństwa, w tym badania popytu krajowego i zagranicznego na tego typu usługi w regionie; • utworzenie koncepcji rozwoju usług dla starzejącego się społeczeństwa w oparciu o badania i wizyty studialne w krajach wysoko rozwiniętych; • wspieranie podmiotów zainteresowanych tworzeniem i współpracą w tego typu usługach; • promowanie Warmii i Mazur jako regionu, w którym warto żyć niezależnie od wieku. 2. Promocja działań i zachowań zwiększających konkurencyjność w zakresie rozwoju usług dla starzejącego się społeczeństwa <ul style="list-style-type: none"> • wspieranie rozwoju odpowiednich kierunków kształcenia i doskonalenia zawodowego; • wspieranie rozwoju infrastruktury przyjaznej i uwzględniającej potrzeby ludzi starszych; • rozwój usług medycznych i opieki zdrowotnej związanych z potrzebami ludzi w podeszłym wieku; • wspieranie aktywności mieszkańców w procesie tworzenia firm i organizacji pozarządowych świadczących usługi starzejącemu się społeczeństwu.

Strategia regionalna	Diagnoza sytuacji demograficznej	Postulaty związane z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ oraz z rozwojem srebrnej gospodarki
Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku	W Wielkopolsce podobnie jak w całym kraju postępuje i będzie nadal postępować, coraz dynamiczniej, starzenie się ludności. Zjawisko to wygeneruje m.in. szereg usług dla poprodukcyjnej grupy wiekowej i zmiany na rynku pracy.	<p>Cel operacyjny 6.12. Rozwój „srebrnego” sektora gospodarki. Stworzenie koncepcji „srebrnego sektora” w Wielkopolsce oraz planu działań na rzecz jego rozwoju:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wspieranie inwestycji w zakresie usług społecznych, w tym dla osób starszych; • tworzenie instrumentów wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności „srebrnego” sektora gospodarki; • rozwój infrastruktury instytucji „srebrnego sektora”; • wzmacnianie partnerstwa administracji z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi w ramach/na rzecz srebrnego sektora; • tworzenie warunków i promocja komunikacji społecznej. <p>W strategii założono również rozwój kształcenia ustawicznego na poziomie celu operacyjnego. W kontekście poszukiwanych informacji warto zwrócić uwagę na dwa kierunki działań odnoszące się m.in. do osób starszych: promowanie i zwiększanie dostępności do kształcenia ustawicznego dla wszystkich grup wiekowych oraz rozwój „srebrnej edukacji”, w tym Uniwersytetów Trzeciego Wieku. Z kolei w ramach celu operacyjnego „wzmacnianie aktywności zawodowej” (Cel strategiczny 8. Zwiększanie zasobów oraz wyrównywanie potencjałów społecznych województwa) przewidziano działania polegające na wspieraniu zdolności do zatrudnienia osób 50+.</p>
Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego	Zwrócono uwagę na pogorszenie struktury demograficznej województwa w następnych 10 latach. Przybędzie, proporcjonalnie więcej niż w innych regionach, osób w wieku poprodukcyjnym i wzrośnie wskaźnik obciążenia demograficznego. Spowoduje to zwiększenie kosztów usług publicznych dla osób w wieku poprodukcyjnym, w tym finansowanych przez samorządy, oraz pogorszenie pozycji konkurencyjnej regionu. Dla przeciwdziałania niekorzystnym skutkom tego zjawiska niezbędna będzie aktywizacja społeczna osób starszych i wydłużenie wieku aktywności zawodowej, a także rozwój infrastruktury społecznej dostosowanej do potrzeb osób starszych. W obszarze rynku pracy jednym z istotnych wyzwań jest wsparcie osób w wieku powyżej 50 lat, które z powodu posiadania niedostatecznych kwalifikacji zawodowych oraz braku odpowiedniego wykształcenia, są w oczach pracodawców mało atrakcyjne jako potencjalni pracownicy.	<p>Kluczowe wyzwania: Przemiany demograficzne Stały i wyraźny spadek liczby mieszkańców oraz starzenie się społeczeństwa stwarza konieczność kształtowania nowych, efektywnych sposobów działania w zakresie kształtowania rynku pracy, zarządzania infrastrukturą służby zdrowia i edukacji. Pomimo tak zdefiniowanego wyzwania w strategii nie zaprogramowano żadnych szczegółowych działań w tym zakresie.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Przywojska, A. Podgórnika-Krzykacz, *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy. Raport wewnętrzny, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź 2017.*

Z przeprowadzonych analiz wynika wyraźnie, że we wszystkich województwach odnotowano wagę wyzwań demograficznych. Przeważnie demografia była rozpatrywana jako destymulanta rozwoju. Jedynie w województwie podlaskim w trendach demogra-

ficznych upatrywano szansy na rozwój gospodarczy regionu. Przyjęto tam, że wzrost aktywności zawodowej i fizycznej starzejącego się społeczeństwa stwarza szansę rozwoju usług specjalistycznych z zakresu rehabilitacji, geriatry, dietetyki itp. oraz rozwoju tzw. srebrnej gospodarki, którą uznano za składnik inteligentnej specjalizacji regionalnej, filar ECO (obejmujący oprócz srebrnej gospodarki także żywność wysokiej jakości, nauki o życiu, ekorozwój i ekoinnowacje). Co istotne, srebrna gospodarka została wpisana w wizję rozwoju województwa podlaskiego.

Jedynie w siedmiu województwach (kujawsko-pomorskim, łódzkim, małopolskim, opolskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim) zaprojektowano działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki, przy czym wszystkie województwa samorządowe programowały działania na rzecz wsparcia seniorów w ramach systemu pomocy społecznej, czy szerzej, regionalnego systemu zabezpieczenia społecznego. Wynika z tego, że starzenie się społeczeństwa nie jest rozpatrywane przez samorząd województwa jako czynnik warunkujący rozwój wyspecjalizowanych branż gospodarki, dedykowanych potrzebom starszych konsumentów. Tym bardziej należy zachęcać przedsiębiorców z sektora MŚP do wypełniania tej luki poprzez inwestycje w starszych pracownikach, jak również poprzez dostarczanie produktów i usług dla seniorów. Na potrzebę utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ zwrócono uwagę jedynie w dwóch województwach: łódzkim i opolskim.

1.4. Uwarunkowania wdrażania rozwiązań projektu STAY w MŚP – badania ewaluacyjne projektu



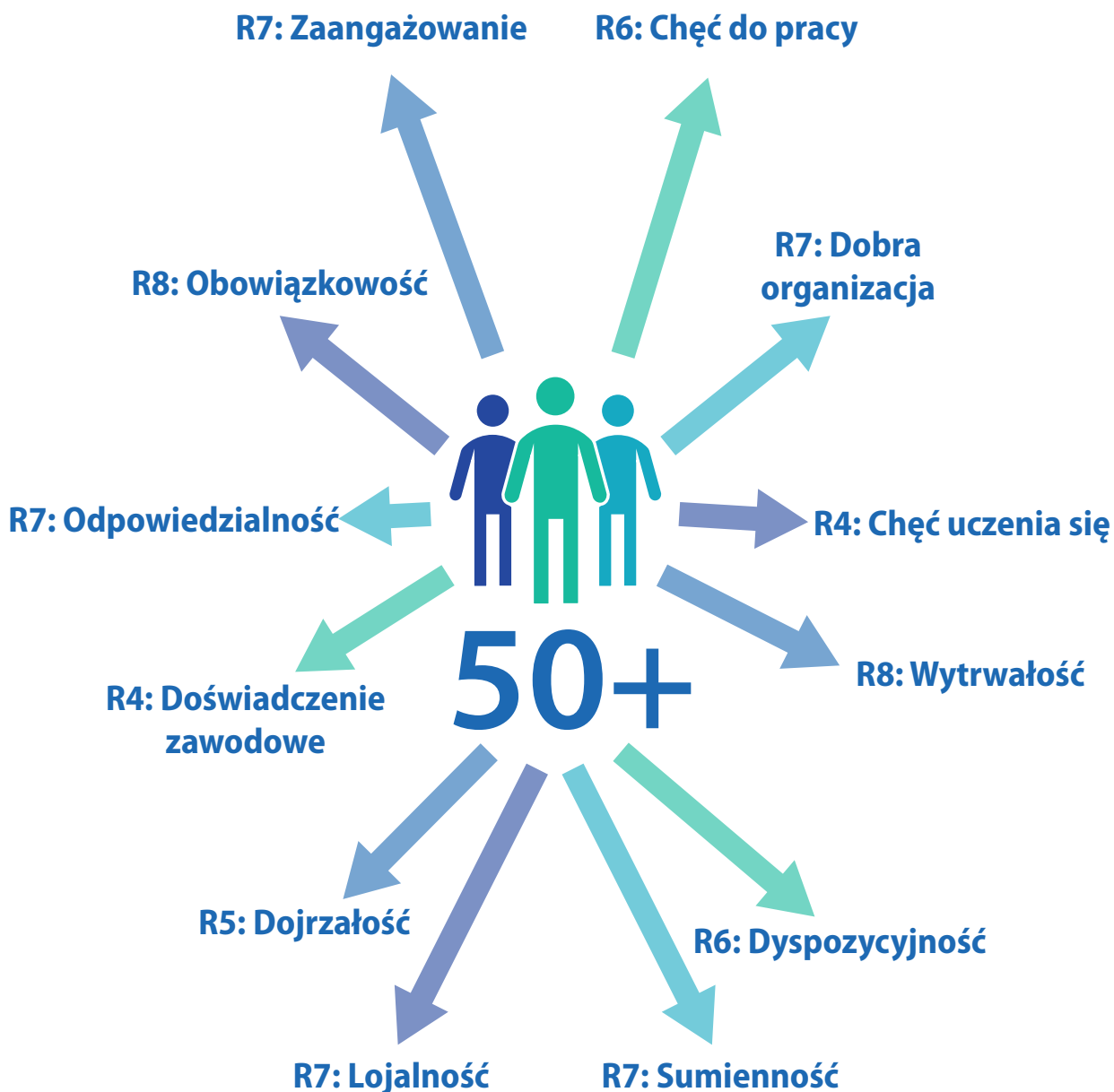
W 2017 roku na potrzeby ewaluacji projektu STAY przeprowadzono badania diagnostyczne zarówno wśród uczestników Akademii projektu, jak i wśród osób w wieku 50+ oraz managerów nieuczestniczących w projekcie. Wyniki ewaluacji zostały opisane w Raporcie: *Korekty i niezbędne warunki wdrożenia przez organizacje pakietu wsparcia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia dla pracodawców, instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu*, który stanowi materiał wewnętrzny projektu. W ramach badań ewaluacyjnych przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy z osobami w wieku 50+ nie będącymi uczestnikami projektu STAY. W wywiadzie wzięło udział 8 osób, każdy z uczestników w momencie prowadzenia wywiadu był aktywny zawodowo. Celem głównym wywiadu było zebranie opinii na temat założeń MODELU STAY. Wśród celów szczegółowych znalazły się m.in.:

- ocena atutów i słabości pracowników w wieku 50+;
- ocena nastawienia badanych do zagadnienia utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia;
- identyfikacja barier w procesie utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+;
- identyfikacja narzędzi informowania i promocji projektu adekwatnych do potrzeb i możliwości osób w wieku 50+.

Uczestnicy wywiadu zostali poproszeni o wskazanie głównych atutów pracowników w wieku 50+. Dokonując tej subiektywnej oceny, rozmówcy wskazali przede wszystkim na **doświadczenie zawodowe zgromadzone przez lata pracy, zaangażowanie w pracę, odpowiedzialność i lojalność wobec pracodawcy**. Co istotne, w opinii uczestników zaangażowanie i sumienność w pracy to cechy, których brakuje młodszemu pokoleniu. Ponadto jako atuty wskazano: chęć uczenia się, dyspozycyjność, elastyczność i dobrą organizację, otwartość na innowacje.

Wypowiedzi respondentów potwierdzają wyniki znacznie wcześniejszych badań. W 2012 roku zdiagnozowaliśmy, na podstawie opinii respondentów (pracodawców z sek-

tora społecznego), liczne atuty pracowników w wieku 50+. Także tym razem respondenci w swych wypowiedziach wskazywali na występowanie różnic między generacjami, nie- rzadko korzystnych dla pracowników w wieku 50+.



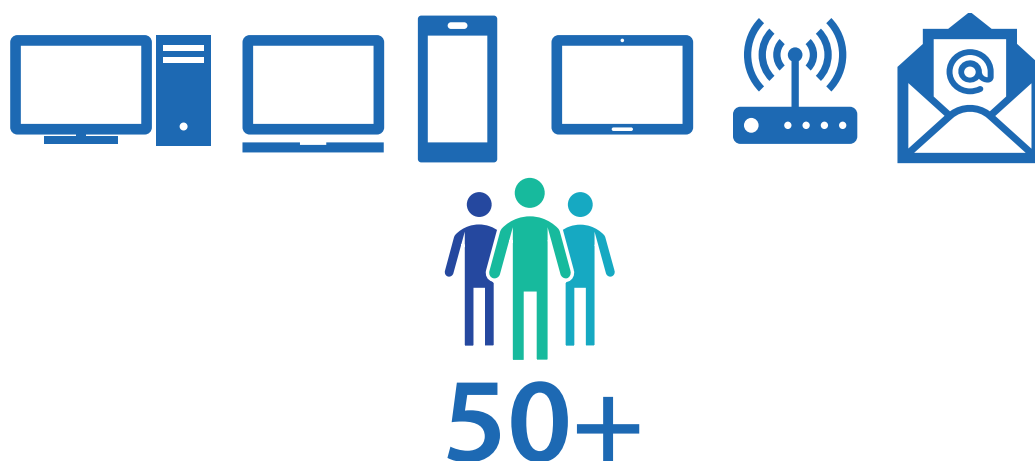
Schemat 3. Atuty pracowników wieku 50+

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. **Pozytywne cechy pracowników w wieku 50+ w opinii przedstawicieli sektora społecznego w Polsce**

- Wieloletnie doświadczenie zawodowe.
- Doświadczenie życiowe („mądrość życiowa”).
- Odpowiedzialność i sumienność.
- Chęć bycia aktywnym, potrzebnym, docenionym.
- Szacunek do pracy.
- Zaangażowanie, dokładność i rzetelność.
- Lojalność wobec pracodawcy.
- Większa determinacja i orientacja na realizację celów niż w przypadku osób młodych.
- Większa „elastyczność” wynikająca z ustabilizowanej sytuacji rodzinnej, zwłaszcza dorosłości i samodzielności dzieci.
- Otwarta postawa wobec dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi osobami.

Źródło: J. Przywojska, *Raport z badania jakościowego organizacji pozarządowych w ramach Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce, materiały wewnętrzne projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, Łódź 2012.*



How can I help You?
Jak mogę Panu/Pani pomóc?

Can I take a message?
Czy mam przekazać wiadomość?

Thank You for your participation
Dziękuję za uczestnictwo

Schemat 4. **Słabości pracowników 50+**

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei wśród słabości pracowników w wieku 50+ wskazano jedynie niskie kompetencje w zakresie języków obcych i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jednak należy wyraźnie podkreślić, że tego rodzaju deficyty mają ogromne znaczenie w obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Dodatkowo stwierdzono, że dobrym rozwiązaniem w miejscu pracy byłoby stworzenie warunków do poprawy wskazanych powyżej deficytów kompetencji poprzez naukę prowadzoną przez młodszych pracowników na rzecz osób 50+.

R6: *Na pewno umiejętności informatycznych, ponieważ, co by nie było, troszkę jesteśmy z innego pokolenia. I jeśli chodzi o znajomość języków obcych, języka angielskiego, czy znajomość informatyki, na pewno nasz przedział wiekowy troszeczkę do tyłu...*

R6: *Natomiast co można dostrzec, to to, że osoby w naszym wieku bardzo się angażują do pracy. I młodzież jest wykorzystywana bardziej do celów takich managerskich, gdzie chcieliby zarządzać, może nie wiedzą jak to do końca robić i chcieli by się uczyć od nas od starszych. Natomiast my chcielibyśmy bardzo nauczyć się od nich tego, co mówiłam wcześniej, obsługi komputera, informatyki. W tej kwestii, żeby wymienić się tą wiedzą. Natomiast na pewno chcieliby od nas nauczyć się zaangażowania, odpowiedzialności za pracę.*

W trakcie wywiadu rozmówcy wskazywali często na różnice między młodym a starszym pokoleniem pracowników. Ich zdaniem młodzi ludzie chcą szybko i łatwo dojść do określonego celu. Nie są równie cierpliwi i odpowiedzialni jak pracownicy w wieku 50+. Osoby starsze mają z kolei głęboko zakodowane poczucie odpowiedzialności i systematyczności w dążeniu do celu oraz same motywują się do pracy. Są pracownikami samodzielnymi z dużym poczuciem odpowiedzialności za powierzone zadania.

R1: *Jesteśmy po prostu jeszcze z innego pokolenia. Teraz jest pokolenie, które chce szybko, łatwo dojść do jakiegoś celu... a my byliśmy nauczeni takiej, nikt nas, przynajmniej ja uważam, że nikt mnie do niczego nie namawiał, nikt mnie nie gonił, że ja to muszę, ale ja czułam taki obowiązek, że ja po prostu muszę. Nie mogę czegoś nie zrobić, nie mogę powiedzieć, że mi się nie chce, nie zostawię tego, odłożę to na jutro. A teraz młodzieży tego brakuje.*

Pojawiła się też opinia, że pracownicy 50+ w latach swojej młodości też inaczej podchodzili do pracy: mniej się w nią angażowali, unikali wysiłków. Podejście takie niewiele odbiegało od postaw współczesnych młodych pracowników.

Na uwagę zasługują wypowiedź jednej z rozmówczyń, która stwierdziła, że pracownicy w wieku 50+ nie są postrzegani przez pracodawców jako zasób, w który warto inwestować. Jej zdaniem pracownicy 50+ nie mają w firmach perspektyw rozwojowych, a jedynie wypełniają lukę w zatrudnieniu – pracują ponieważ nie ma innych chętnych.

R2: *Bo nie ukrywajmy, pracodawcy nie patrzą na nas z perspektywy rozwojowej, tylko po prostu jako pomocnicy. My pomagamy, my zaspakajamy potrzebę doraźną. Zaspakajamy luki, zaspakajamy potrzebę, potrzeba jest – pracujemy, ale z nikim z nas pracodawcy nie wiążą jakichś takich opcji w perspektywie, jeżeli chodzi o pracowników 50+.*

Ten punkt widzenia poparli pozostali uczestnicy wywiadu, podkreślając, że osoby w wieku 50+ to nie jest grupa pracowników, której stwarza się możliwości awansu i rozwoju.

R3: *Awansów nie bierzemy.*

R4: *Awanse się raczej nie zdarzają. Mamy te pensje, ale nie możemy liczyć na rozwój.*

R2: *I to jest taka blokada, bo my jeszcze możemy z siebie coś dać, ale to jest chyba tak posegregowane, że my czujemy, że my możemy jeszcze wiele, ale wymagania są duże. Jeżeli chodzi o wymagania, to nie ma wtedy, że my mamy 60 lat, tylko wymagania są po równo, czasami nawet większe, z tym, że mówię nie mamy za to jakiejś rekompensaty, w sensie, żeby to jakoś docenić, żeby zaakcentować itd. ja uważam, że niewiele mamy do zrobienia, pod kątem rozwiania się, chociaż niektórzy z nas mogliby chętnie jeszcze gdzieś tam udeżyć. Ale nie daje im się takich możliwości. To jest podyktowane już chyba taką strategią, że tak jest, przychodzi, stwierdza, że nie będzie w tego pracownika inwestował, bo to nie ma sensu.*

R7: *Ja to widziałam z tej właściwej strony, jako osoba bezrobotna, szukająca pracy w tym wieku.*

Uczestnicy wywiadu wyraźnie wskazali, że nie czują się ważni i doceniani w miejscu pracy. Znajdują zatrudnienie ponieważ brakuje rąk do pracy, ale grupa wiekowa 50+ nie jest ich zdaniem atrakcyjna w oczach pracodawcy. Ta smutna konstatacja ma ogromne znaczenie dla procesów podtrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+.

Z pewnością warto zmienić optykę spojrzenia pracodawców na zasoby pracy w wieku 50+ oraz propagować zagadnienie zarządzania wiekiem wśród pracodawców i menedżerów. Z drugiej strony warto kontynuować na szeroką skalę szkolenia dla pracowników w wieku 50+ z zakresu samooceny i budowania poczucia własnej wartości. Wnioski te wskazują na znaczną wagę działań podejmowanych w ramach projektu STAY, które wpisują się w powyżej wskazane kierunki.

Z przebiegu wywiadu wynika także, że uczestnicy nie dostrzegają w swoich miejscach pracy możliwości i obszarów dzielenia się wiedzą. Ich zdaniem międzypokoleniowy transfer wiedzy zwyczajnie nie występuje w firmach. Brakuje tutaj przede wszystkim działań celowych i zaplanowanych. Jeśli chodzi o nastawienie uczestników do dzielenia się swoimi doświadczeniami, to jest ono jednoznacznie pozytywne – doraźnie pomagają młodszym pracownikom, gdy zostaną o to poproszeni. Zapytani o to, jak czuliby się w roli mentorów, odpowiadają jednogłośnie, że bardzo dobrze, chętnie weszliby w taką rolę. Pozytywnie postrzegają także możliwość uczenia się od młodszych pracowników. Wyraźnie widać zatem otwartość wobec wprowadzania w firmie intermentoringu.

Rozmówcy zapytani o to, czy WARTO utrzymać aktywność zawodową po 50. roku życia, byli jednomyślni: Uczestnicy wywiadu nie odczuwają przy tym, by bieżąca sytuacja na rynku pracy zwiększała możliwości zatrudnienia osób starszych. Nie zauważają także, by trendy demograficzne wpływały korzystnie na sytuację pracowników w wieku 50+. Wskazują, że występuje zapotrzebowanie na pracowników produkcji, ale z uwagi na fizyczny charakter pracy nie jest to dobra branża dla osób po 50. roku życia. Po stronie pracodawców nie dostrzegają żadnych działań ukierunkowanych na specyficzne potrzeby pracowników 50+.

Żaden z uczestników wywiadu w ciągu ostatnich 5 lat nie brał udziału w szkoleniach organizowanych przez pracodawcę. Wszyscy zadeklarowali chęć uczestniczenia w szkoleniach, gdyby pojawiła się taka oferta i gdyby szkolenia te dostarczały wiedzy i umiejętności praktycznych przydatnych na ich stanowiskach pracy. Badani zdecydowanie preferują szkolenia „twarde”. Mniej chętnie deklarują chęć uczestniczenia w szkoleniach z komunikacji, radzenia sobie ze stresem, intermentoringu. Jeśli już, to pod warunkiem, że prowadziłyby je osoba z dużym doświadczeniem, profesjonalna.

Perspektywa uczestników Akademii 50+ i AKM1

Jednym z etapów ewaluacji fazy testowania było badanie FGI wśród uczestników Akademii 50+ oraz uczestników Akademii Kompetencji Menedżerskich. Ponownie, głównym celem badania było zebranie opinii uczestników na temat MODELU STAY oraz dorobku projektu STAY. Wśród celów szczegółowych badania znalazły się: zdiagnozowanie motywów, którymi kierowali się badani, przystępując do udziału w Akademii 50+ oraz identyfikacja rozwiązań MODELU STAY, które badani planują wdrażać w życiu zawodowym i prywatnym. Interesujących wyników (z punktu widzenia potencjału wdrażania zarządzania wiekiem w MŚP) dostarcza analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące motywacji osób w wieku 50+ do wzięcia udziału w projekcie ukierunkowanym na podtrzymanie ich aktywności zawodowej.

Uczestnicy zapytani o powody podjęcia decyzji o przystąpieniu do projektu wskazali przede wszystkim swój wiek. Wydaje się, że motywowała ich zwłaszcza chęć odkrycia swojego potencjału, przekonania się o własnej produktywności i możliwościach zawodowych. Z odpowiedzi wynika, że chcieli zdobyć nową wiedzę i wskazówki na temat tego, jak radzić sobie i żyć aktywnie po 50. roku życia. **Potencjalnie, postawy takie świadczą o gotowości pracowników 50+ do utrzymania swojej aktywności po osiągnięciu wieku emerytalnego.**

R1: *Tematy... oczekiwałem tematów, które mnie pobudzą do działania. Aby nie czekać na emeryturę, ale coś ciekawego zrobić samemu.*

R2: *Ja przyjechałem z dwóch względów. Po pierwsze wiek 50 plus to jest mój wiek. Jestem otwarty na zdobywanie wiedzy. Bez względu na wiek, który mamy, musimy się rozwijać*

i gdzieś ćwiczyć nasz umysł. Po drugie zarządzam grupą pracowników 50 plus i tak naprawdę to ja jestem najmłodszym tam elementem. Chciałem pogłębić swoją wiedzę i zdobyć nowe doświadczenia, i zweryfikować swoje umiejętności zarządzania grupą. To jest wspólna grupa, ale w pewien sposób specyficzna. Mają swoje przyzwyczajenia, naleciałości.

Czego oczekują pracownicy w wieku 50+ od swojego miejsca pracy:

- poprawy samopoczucia,
- lepszej samooceny,
- dowartościowania,
- treningu asertywności,
- rozwoju kompetencji interpersonalnych,
- bilansu atutów i słabości.

Podsumowując tę część badania, można wskazać dwa kluczowe powody, którymi kierowali się uczestnicy, podejmując decyzję o przystąpieniu do szkolenia: 1) chęć zmiany swojego nastawienia do pracy i życia w kierunku aktywności i poczucia własnej wartości, 2) chęć zdobycia wiedzy i umiejętności praktycznego stosowania rozwiązań, które mogą poprawić sytuację zawodową osób w wieku 50+.

Respondenci, zapytani o największe plusy odbytych szkoleń, wskazali przede wszystkim poprawę postrzegania samych siebie jako pracowników – poprawę samopoczucia, samooceny, poczucia własnej wartości w pracy. **Wyraźnie wskazuje to na potrzebę doceniania i premiovania przez pracodawców kapitału stanowionego przez pracowników w wieku 50+.**

R3: Ja to jak wspominałam. Moim problem był brak wiary w siebie. Niektórzy to podcinali mi skrzydła. Niedużo mi trzeba było, aby się załamać. Jak tu przyjechałam to się lepiej poczułam.

R1: Pewność mojej własnej osoby. Próby rozmowy z pracodawcą w taki sposób, aby starał się mnie zrozumieć. Nie negocjał od razu, nie podcinał skrzydeł. Dowartościowanie.

Poza powyższymi, za bardzo przydatne w miejscu pracy uznano również rozwiązania w ramach treningu asertywności i kompetencji interpersonalnych. Podkreślano także, że testy i ćwiczenia prowadzone w trakcie zajęć pozwoliły uczestnikom na identyfikację swoich atutów i słabości. Dzięki temu wiedzą, jak nad sobą pracować i w których obszarach pogłębiać wiedzę.

Rozmówców poproszono również o określenie wieku, w którym chcieliby przejść na emeryturę. Wyniki badania są bardzo optymistyczne. Tylko jedna z uczestniczek stwierdziła, że skorzystałaby z tej możliwości w wieku 60 lat. Pozostałe kobiety wskazały 65. rok życia, natomiast mężczyźni pragnęliby pracować jak najdłużej, co najmniej do ukończenia 70. roku życia. Uczestnicy wyraźnie wskazali, że mają potrzebę bycia przydatnym i aktywnym. Podkreślili także, że podstawowym kryterium, które wezmą pod uwagę, podejmując decyzję o przejściu na emeryturę, będzie ich stan zdrowia.

R2: W moim przypadku tak, jak pozwoli zdrowie. Jeżeli będę zdrowy to do 100 lat. Ja się boję emerytury. Mam lęk przed emeryturą. Dla mnie emerytura to jest ostatni etap w życiu, za którym nie ma nic. Pracując, będąc czynnym zawodowo, jest możliwość rozwijania się.

R4: Jeżeli zdrowie pozwoli mi kontynuować, to w wieku 60 lat nie zdecydowałabym się przejść na emeryturę. Starałabym się szukać pracy lżejszej i być przydatną. Dalej kroczyć w pracy zawodowej. Wiadomo, że człowiek to co robi, to lubi.

Uczestników wywiadu poproszono także o prezentację planów wykorzystania rozwiązań poznanych podczas szkoleń. Wszyscy badani stwierdzili że będą stosować w swoim życiu metody, których nauczyli się w trakcie szkolenia, a nawet już to robią. Czwórka roz-

mówców wskazała bardzo wartościowe zastosowania rozwiązań Projektu STAY w praktyce organizacyjnej. Po pierwsze, jeden z uczestników zrozumiał, jak wielką wiedzę posiadają pracownicy 50+ i w swojej firmie zamierza w pełni korzystać z ich doświadczenia.

R1: *Ja, jako osoba, która zarządza pracownikami, powiem tak: uświadomiłem sobie jedną rzecz. To, że pracownicy 50 plus mają ogromny bagaż kompetencji. Zaczę z nich to wyjmować i korzystać z tego. Ja z tego korzystałem. To nie jest tak, że jestem wszechwiedzący, a oni mają tylko wykonywać polecenia; ale jeszcze bardziej otworzyć ich na działanie.*

Kolejny uczestnik zadeklarował, że będzie bardziej otwarty na głos i wiedzę młodszego pokolenia oraz postara się inaczej budować relacje międzyludzkie. Chodzi o to, że dzięki szkoleniu dostrzegł, jak wiele w kontaktach międzyludzkich zależy od niego samego. Kwestia relacji między różnymi pokoleniami została poruszona przez jeszcze jednego uczestnika: przyznał on, że do tej pory oceniał młodszymi jako „źle wychowane”, tymczasem to postępy i upływ czasu spowodował różnice w poglądach i zachowaniu. Starsi zostali z tyłu. Ostatnia uczestniczka, która zdecydowała się wypowiedzieć w tej kwestii, stwierdziła, że chciałaby zostać mentorem w swojej pracy. Co niezwykle ciekawe, zwróciła uwagę na fakt, że w jej pracy nie doceniają do tej pory praktykantów, a pracownicy unikali opieki nad nimi. Tymczasem po szkoleniu zyskała świadomość, że od młodych ludzi z pewnością można się czegoś wartościowego nauczyć.

Dzięki udziałowi w szkoleniach uczestnicy uświadomili sobie, że osoby 50+ to bardzo kompetentni pracownicy i warto z ich wiedzy korzystać. Wyczulili się na dialog międzypokoleniowy i docenili nowe kompetencje i wiedzę młodszego pokolenia. Dostrzegli także możliwość funkcjonowania jako mentor w środowisku pracy.

R2: *W pracy będę mentorem. Praktykantów się zawsze migaliśmy. Mamy dwóch praktykantów i nigdy nikt nie chce. Bo to dodatkowy obowiązek. Trzeba się nimi zająć. Ale tak jak było powiedziane na szkoleniu, od nich można się też czegoś dowiedzieć na pewno.*

Również uczestnicy Akademii Kompetencji Menedżerskich zauważyli, jak bardzo wartościowy zasób firmy stanowią pracownicy w wieku 50+, oraz jak przydatne w zarządzaniu firmą mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Uczestnicy zapytani o to, które rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem chcą wdrożyć w swoich firmach, odpowiadali, że tak naprawdę starają się na bieżąco zmieniać swoje podejście do zarządzania ludźmi.

R2: *Ja w zasadzie od razu stosuję te rozwiązania, które tutaj ćwiczymy. Niektóre są bardzo skuteczne, inne mniej. Ale staram się w zasadzie natychmiast je wypróbować, np. proces przechodzenia przez zmianę, albo komunikowanie z różnymi pracownikami. Dużo tego jest. Prawie wszystkiego próbuję.*

Co ciekawe, uczestnicy wyraźnie sygnalizowali chęć uczestniczenia w kolejnych szkoleniach o tej tematyce. Wydawałoby się, że 96 godzin bardzo intensywnych szkoleń prowadzonych w systemie weekendowym okaże się dla nich męczącym wyzwaniem, jednak zaprezentowali zgoła odmienne opinie w tej sprawie.

R4: *Czy możliwe będzie pogłębianie zagadnień poruszanych tutaj? Zwłaszcza takich praktycznych rozwiązań?*

Pojawiła się również potrzeba uzyskania pomocy doradczej, już podczas wdrożeń w firmach.

R2 i R3: *Takie doradztwo by się czasami przydało już w firmie, jak co wdrożyć.*

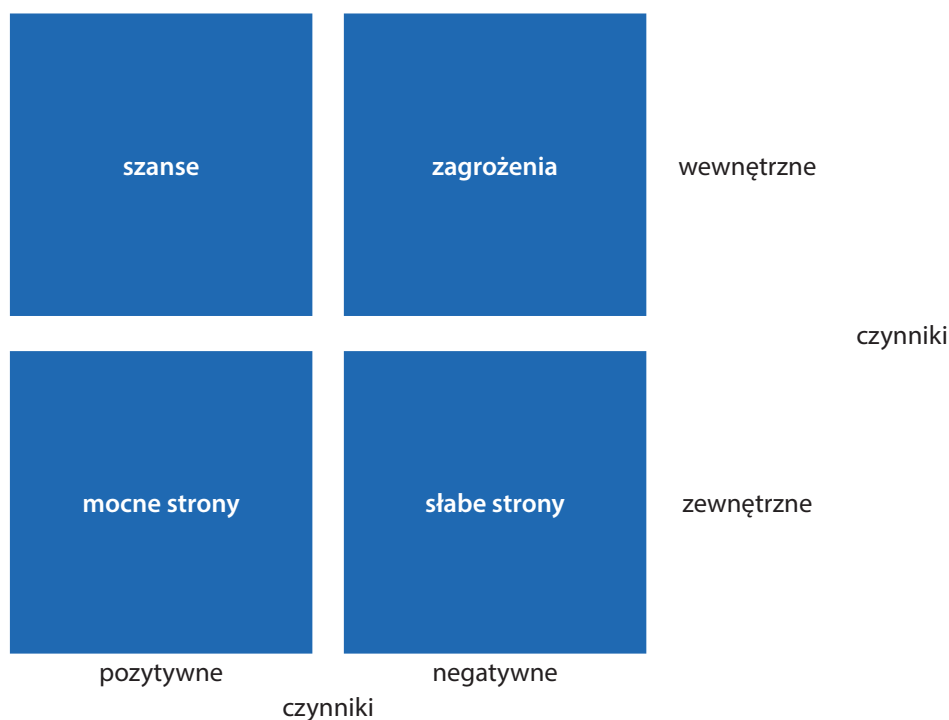
Przeprowadzone badania ewaluacyjne wyraźnie wskazują na pozytywne uwarunkowania wdrażania zarządzania wiekiem w sektorze MŚP, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników w wieku 50+.

1.5. Analiza SWOT/TOWS uwarunkowań wdrażania narzędzi mających na celu utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+



Wszystkie opracowane wcześniej uwarunkowania posłużą do przeprowadzenia analizy strategicznej wdrażania narzędzi mających na celu utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+, która polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości utrzymania aktywności oraz na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami oraz zagrożeniami (Kotler, Keller 2013). Zasadniczym celem procesu zarządzania strategicznego jest utrzymanie się na rynku i możliwość rozwoju danej jednostki/produktu/usługi (Pierścionek 2018). W odniesieniu do obszarów utrzymania aktywności zawodowej głównym celem będzie zapewnienie ekonomicznej i społecznej żywotności za sprawą kształtowania takiego produktu, który będzie konkurencyjny i przyczyni się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa (Gierszowska, Romanowska 2009).

Celem analizy SWOT/TOWS (ang. S – *strengths*, W – *weaknesses*, O – *opportunities*, T – *threats*) jest określenie priorytetów w odniesieniu do utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ (Romanowska 2007, Pierścionek 2011). SWOT/TOWS jest narzędziem na tyle uniwersalnym, że znajduje zastosowanie w różnych organizacjach, zarówno biznesowych, jak i non-profit, a także jednostkach administracji publicznej. Można analizy te stosować na poziomie całej organizacji lub jej części, co znajduje uzasadnienie, gdyż na poziomie komórek organizacyjnych lub jednostek mogą występować znaczące różnice. Schemat klasyfikacji czynników wpływających na pozycję uwarunkowań wdrażania narzędzi mających na celu utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ przedstawiono na schemacie.



Schemat 5. System klasyfikacji czynników w analizie SWOT/TOWS

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 191.

Analiza SWOT/TOWS uwarunkowań utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ będzie przebiegała z uwzględnieniem następujących czterech, uznanych za strategiczne z punktu widzenia prowadzonej analizy, obszarów:

- otoczenia politycznego – rozpatrywanego przez pryzmat krajowych uwarunkowań strategicznych, a w szczególności obowiązującej *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, oraz regionalnych uwarunkowań strategicznych, analizowanych poprzez strategie rozwoju województw samorządowych;
- uwarunkowań demograficznych i statystyk rynku pracy, wskazujących na procesy starzenia się społeczeństwa z uwzględnieniem konsekwencji tego procesu;
- sytuacji sektora MŚP oraz przewidywanych trendów jego rozwoju wraz z percepcją wpływu zmian zachodzących w otoczeniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- predyspozycji i cech pracowników w wieku 50+ w kontekście oceny ich faktycznych atutów i słabości oraz panujących powszechnie przekonań i stereotypów dotyczących tej grupy wiekowej.

W ramach każdego z obszarów dążono do wyodrębnienia najbardziej istotnych czynników, które zostały pogrupowane zgodnie z metodologią SWOT/TOWS na silne i słabe strony utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, oraz na szanse i zagrożenia dla tych procesów wynikające z otoczenia. Przedstawia je tabela 4.

Tabela 4. **Silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia utrzymania aktywności zawodowej osób 50+**

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. 2. Malejące bezrobocie utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszanego przez pracodawców. 3. Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. 4. Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. 2. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych. 3. Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo. 4. Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy jakim są kompetencje. 2. Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu. 3. Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>). 4. Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. 5. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki. 2. Polityka emerytalna nastawiona na obniżanie wieku uprawniającego do uzyskania świadczenia emerytalnego. 3. Niska świadomość korzyści (finansowych i pozafinansowych) płynących z utrzymania aktywności zawodowej przez osoby 50+ w sektorze MŚP. 4. Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.

Źródło: opracowanie własne.

Mocne strony (wewnętrzne czynniki pozytywne) to najważniejsze zasoby, umiejętności i kompetencje umożliwiające poprawę pozycji konkurencyjnej. W przypadku utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ sytuacja na rynku pracy i starzenie się społeczeństwa ge-

neruje konieczność utrzymania istniejących zasobów jak najdłużej w zatrudnieniu. Słabymi stronami (wewnętrznymi czynnikami negatywnymi), utrudniającymi rozwój, mogą być natomiast w tym przypadku m.in. stereotypy panujące w społeczeństwie, utrwalane wizerunkiem promowanych w mediach osób w wieku 50+. Szanse (zewnętrzne czynniki pozytywne) to pewne pozytywne wydarzenia i okoliczności, których wykorzystanie może przynieść sukces. Przykładem takich czynników mogą być zmiany w postrzeganiu kompetencji jako istotnego czynnika w ocenie zasobów oraz rosnące znaczenie *silver economy* i *sharing economy*. Zagrożenia (zewnętrzne czynniki negatywne) są to natomiast bariery czy też niebezpieczeństwa utrudniające rozwój i osiąganie zamierzonych celów, np. cyfryzacja i digitalizacja, które stanowią wyzwanie dla osób w wieku 50+, a także niska świadomość korzyści płynących z utrzymania pracowników 50+ wśród kadry menedżerskiej MŚP.

Wyniki analizy słabych i mocnych stron, skonfrontowanych z szansami i zagrożeniami, pozwalają na przeprowadzenie oceny wzajemnych oddziaływań (Stabryła 2000). Prowadzi to do równoległego zbadania relacji „z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS) oraz z „wewnątrz na zewnątrz” (SWOT), przy wykorzystaniu odpowiednich zestawów konkretnych pytań (Obłój 2014). Wszystkie czynniki rozpatrywane były z punktu widzenia ich znaczenia w perspektywie pięciu lat.

Poszczególnym czynnikom wpływającym na środowisko, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne firmy, przypisuje się wagi liczbowe lub procentowe. Wagi te odzwierciedlają dla mocnych i słabych stron ich poziom, znaczenie i wpływ na efekty działania, dla zagrożeń znaczenie i prawdopodobieństwo ich wystąpienia, natomiast dla szans – stopień atrakcyjności i prawdopodobieństwo sukcesu. Rezultaty analizy wag poszczególnych determinant przedstawiają kolejne tabele.

Tabela 5. **Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	5	5	5
Dynamika wag	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	25,00%	25,00%	29,41%	29,41%	29,41%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. **Malejące bezrobocie utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	5	5	5
Dynamika wag	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	25,00%	25,00%	29,41%	29,41%	29,41%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. **Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	25,00%	25,00%	23,53%	23,53%	23,53%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. **Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	3	3	3
Dynamika wag	0,00%	0,00%	-33,33%	0,00%	0,00%
Struktura wag	25,00%	25,00%	17,65%	17,65%	17,65%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. **Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	5	5	5	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. **Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	5	5	5	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. **Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. **Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	3	1
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. **Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	5	5	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	-25,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. **Polityka emerytalna nastawiona na obniżanie wieku uprawniającego do uzyskania świadczenia emerytalnego**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. **Niska świadomość w sektorze MŚP korzyści (finansowych i pozafinansowych) płynących z utrzymania aktywności zawodowej przez osoby 50+**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. **Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	3	3	3	3	3
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. **Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy jakim są kompetencje**

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	5	5	5	5	5
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	5	5	5	4	4
Dynamika Wagi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura Wagi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19. Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (*sharing economy*)

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	5	5	5
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju wskazująca na rozwój świadomy demograficznie Polski

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego sprzyjające aktywności osób 50+

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Wagi	4	4	4	4	4
Dynamika wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Struktura wag	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne czynniki z różnym natężeniem wpływały na analizę SWOT/TOWS w kolejnych latach. Stąd też następnym krokiem w analizie strategicznej jest prezentacja czynników o wartościach ekstremalnych i średnich. Ze względu na analizę szeregu czasowego wynoszącego pięć lat, czynniki te uległy drobnym modyfikacjom.

Zgodnie z wcześniej wskazywanymi trendami, bardzo silny wpływ na utrzymanie aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia mają trendy demograficzne. W Polsce według Eurostatu pracuje zaledwie 36,7% osób w wieku 55–64 lat, tymczasem wydłuża się przeciętna długość życia. Jeszcze w roku 1990 mężczyźni dożywali średnio 66 lat, obecnie wiek ten zwiększył się do 74 lat; w przypadku kobiet przeciętna długość życia to odpowiednio: 75 lat w 1990 r. i 82 lata obecnie. Jak wykazują wyniki badań aktywności ekonomicznej ludności, w latach 2007–2015 w zbiorowości aktywnych zawodowo odnotowano duże zwiększenie liczby osób w wieku powyżej 55 lat: z 1 526 tys. do 2 803 tys., czyli o 83,7%, podczas gdy wzrost liczby aktywnych zawodowo ogółem wyniósł w tych latach tylko 4,5%. W tym okresie miał miejsce duży wzrost liczby bezrobotnych w wieku 55–59 lat (55,1%), a zwłaszcza z przedziału wiekowego 60–64 (aż o 93,8%); nastąpiło

podwojenie udziału bezrobotnych w wieku powyżej 55 lat w ogólnej ich liczbie z 5,3% do 10,7%. Osoby powyżej 55. roku życia są jedną z grup społecznych najbardziej narażonych na wykluczenie społeczne (GUS 2016; Eurostat 2015, 2016).

Istotny wpływ na życie społeczne oraz gospodarcze wywiera cyfryzacja i digitalizacja. Z jednej strony usprawnia ona pewne procesy i je automatyzuje, sprzyja także faworyzowaniu kompetencji społecznych kognitywnych, a z drugiej stanowi poważne wyzwanie stojące przed osobami w wieku 50+, które muszą nadążyć za szybko zmieniającym się środowiskiem technologicznym. Z pomocą przychodzi tu polityka promowania równych szans w zatrudnieniu, będąca odpowiedzią na przejawy dyskryminacji na rynku pracy, oraz działania na rzecz integracji osób defaworyzowanych ze względu na posiadaną cechę jednostkową, taką jak wiek. Celem polityki równych szans jest m.in. minimalizacja barier zatrudniania według wieku, przy zachowaniu kryterium racjonalności organizacyjnej i ekonomicznej, jej istotą jest zaś wykorzystanie cechy wieku w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych (Urbaniak 2014; Juchnowicz 2014).

Na współczesnych rynkach pracy podstawową charakterystyką jakościową zasobów pracy są kompetencje. Kompetencje zawodowe mogą być rozumiane jako zdolność wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowych do osiągnięcia celów, wyników i standardów, oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy (Rostowski 2004; Woszczyk, Gawron 2014). Jest to szczególnie wyraźne, jeśli kompetencje są bardzo powszechne, charakteryzujące wszystkich pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania) i jeśli ich posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni. Trendy te znajdują odzwierciedlenie w kolejnym etapie analizy SWOT/TOWS.

Tabela 22. Czynniki o wartościach maksymalnych

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Mocne	4	4	5	5	5
Czynniki	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców. Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców. Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców.	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców.	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców.
Słabe	5	5	5	4	4
Czynniki	Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych.	Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych.	Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych.	Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych. Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo.	Stereotypy i przekonania panujące w społeczeństwie na temat osób w wieku 50+. Brak sprzyjających warunków dla utrzymania i poprawy zdrowia osób starszych. Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo.

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Zagrożenia	5	5	4	4	4
Czynniki	Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki.	Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki.	Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki. Polityka emerytalna nastawiona na obniżanie wieku uprawniającego do uzyskania świadczenia emerytalnego. Niska świadomość korzyści (finansowych i pozafinansowych), płynących z utrzymania aktywności zawodowej przez osoby 50+, w sektorze MŚP.	Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki. Polityka emerytalna nastawiona na obniżanie wieku uprawniającego do uzyskania świadczenia emerytalnego. Niska świadomość korzyści (finansowych i pozafinansowych), płynących z utrzymania aktywności zawodowej przez osoby 50+, w sektorze MŚP.	Cyfryzacja i digitalizacja gospodarki. Polityka emerytalna nastawiona na obniżanie wieku uprawniającego do uzyskania świadczenia emerytalnego. Niska świadomość korzyści (finansowych i pozafinansowych), płynących z utrzymania aktywności zawodowej przez osoby 50+, w sektorze MŚP.
Szanse	5	5	5	5	5
Czynniki	Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy, jakim są kompetencje. Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu.	Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy, jakim są kompetencje. Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu.	Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy, jakim są kompetencje. Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu. Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>).	Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy, jakim są kompetencje. Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>).	Wzrost znaczenia charakterystyki jakościowej zasobów pracy, jakim są kompetencje. Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Czynniki o wartościach minimalnych

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Mocne	4	4	3	3	3
Czynniki	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców. Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Starzenie się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. Malejące bezrobocie, utrudniające zaspokojenie zapotrzebowania na pracę zgłaszane przez pracodawców. Wiedza i doświadczenie pracowników 50+ wykorzystywana do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Lojalność i zaangażowanie pracowników 50+ wskazywane jako atuty w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.
Słabe	4	4	4	3	1
Czynniki	Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo. Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo. Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Wizerunek osób 50+ kreowany w mediach jako nieaktywnych zawodowo. Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.	Trudności w zarządzaniu pracownikami 50+ wskazywane w ramach badań postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR.

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023
Zagrożenia	3	3	3	3	3
Czynniki	Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.	Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.	Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.	Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.	Niewielki odsetek województw uwzględniających w strategiach rozwoju regionalnego działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki.
Szanse	4	4	4	4	4
Czynniki	Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>). <i>Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju</i> wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+.	Rosnące znaczenie gospodarki dzielenia się (<i>sharing economy</i>). <i>Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju</i> wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+.	<i>Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju</i> wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+.	Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu. <i>Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju</i> wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+.	Realizacja polityki równych szans w zatrudnieniu. <i>Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju</i> wskazująca na świadomy demograficznie rozwój Polski. Rozwiązania dotyczące poprawy uprawnień pracowniczych, np. wydłużenie urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu rodzicielskiego, sprzyjające aktywności osób 50+.

Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia pozycji strategicznej koncepcji utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ konieczna jest analiza strategiczna wag. Wagi zostają przyporządkowane do poszczególnych kategorii analizy SWOT/TOWS w brany pod uwagę okresie czasu.

Tabela 24. Suma wag czynników w kategoriach w kolejnych okresach

Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023	Suma wag
Mocne strony	16	16	17	17	17	83
Słabe strony	18	18	18	15	13	82
Szanse w otoczeniu	22	22	23	22	22	111
Zagrożenia w otoczeniu	16	16	15	15	15	77

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25. Dynamika sumy wag czynników w kategoriach

Nazwa/Okres	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Mocne strony	0,00	5,88	0,00	0,00
Słabe strony	0,00	0,00	-19,99	-15,37
Szanse w otoczeniu	0,00	4,35	-4,54	0,00
Zagrożenia w otoczeniu	0,00	-6,66	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyznaczona suma wag oraz dynamika tej sumy znajduje wykorzystanie w kolejnym kroku analizy SWOT/TOWS, jakim jest określenie prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego (PSS). Zawiera się ono w przedziale od zera do jedności. Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest uzyskanie wartości wskaźnika powyżej 0,5. Siłę wewnętrzną (SP) wylicza się, uwzględniając zestawienie mocnych (S) i słabych stron (W), a siłę zewnętrzną (AS) – oceniając szanse (O) i zagrożenia (T). Wyniki dla uwarunkowań wdrażania narzędzi utrzymania aktywności osób w wieku 50+ przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Wskaźniki analizy strategicznej wag czynników

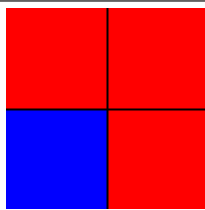
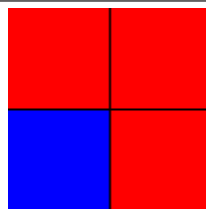
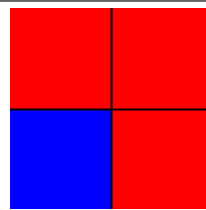
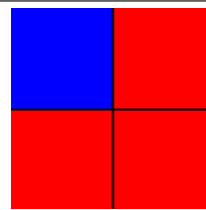
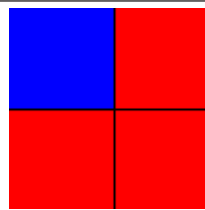
Nazwa/Okres	2019	2020	2021	2022	2023	Średnia
Pozycja rynkowa	0,47	0,47	0,49	0,53	0,57	0,50
Atrakcyjność rynkowa	0,58	0,58	0,61	0,59	0,59	0,59
Prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego	0,52	0,52	0,55	0,56	0,58	0,55
Prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego (%)	52,48	52,48	54,55	56,29	58,06	54,67

Źródło: opracowanie własne.

W analizie SWOT należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
- Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans?
- Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwycięzenie mogących wystąpić zagrożeń?
- Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?

Istotą analizy SWOT jest wykorzystanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, a także zapewnienie kompatybilności między zasobami utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ a warunkami panującymi w jego otoczeniu. Należy zatem wykorzystywać atuty, eliminować słabości, wykorzystywać szanse oraz neutralizować zagrożenia (Gołębiowski 2001; Strużycki 2004).

2019	2020	2021	2022	2023
strategia konkurencyjna	strategia konkurencyjna	strategia konkurencyjna	strategia agresywna	strategia agresywna
				
mini-MAXI	mini-MAXI	mini-MAXI	MAXI-MAXI	MAXI-MAXI

Schemat 6. Pozycja strategiczna

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym okresie analizy (lata 2019–2021) pozycja strategiczna została ustalona na sytuację typu WO (*weaknesses – opportunities*), inaczej zwaną strategią mini-maxi (konkurencyjną). Odnosi się do organizacji/projektu/produktu mającego przewagę słabych stron, ale działającego w korzystnym otoczeniu. Strategia powinna być zatem ukierunkowana na wykorzystanie szans, przy jednoczesnym eliminowaniu słabości. Obszar utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ wskazuje wprawdzie jednoznacznie na walory, ale ze względu na marginalizację problematyki starzenia się społeczeństwa i konsekwencji, jakie proces ten generuje dla całej gospodarki, szczególnie z perspektywy MŚP, koniecznym jest uświadomienie korzyści o charakterze finansowym i pozafinansowym płynących z utrzymania pracowników 50+ na stanowiskach pracy.

W kolejnych latach, ze względu na zmiany wag poszczególnych czynników branych pod uwagę uwarunkowania wdrażania narzędzi utrzymania aktywności zawodowej osób 50+, zmianie uległa też pozycja strategiczna na sytuację typu SO (*strengths – opportunities*), czyli strategię maxi-maxi (ekspansywną). Zmiana ta jest bardzo korzystna, dotyczy bowiem organizacji/produktu/projektu, wewnątrz którego przeważają mocne strony, a w otoczeniu – szanse. W tej sytuacji należy wziąć pod uwagę mocne strony do wykorzystania szans z otoczenia – poprzez silną ekspansję i dążenie do zdywersyfikowanego rozwoju. Przykładowo, obszar utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ podkreślający wiedzę, doświadczenie i kompetencje osób 50+ oraz ich lojalność i zaangażowanie mogą przy szybko rosnącym popycie na pracowników zyskać na znaczeniu poprzez rozbudowę narzędzi utrzymania aktywności zawodowej i intensywną działalność promocyjną.

Tabela 27. Macierz SWOT

WEW/ZEW	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O+	Z-1	Z-2	Z-3	Z-4	Z+	Suma
M-1	2	2	1	1	1	v	2	1	2	1	6	13
M-2	2	2	1	1	1	7	1	1	2	1	5	12
M-3	2	1	2	2	1	8	1	1	2	1	5	13
M-4	2	1	2	2	1	8	1	1	1	1	4	12
M+	8	6	6	6	4	30	5	4	7	4	20	50
S-1	1	1	1	0	0	3	1	0	2	0	3	6
S-2	1	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	4
S-3	0	0	1	1	1	3	2	2	2	0	6	9
S-4	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2	3
S+	3	2	3	1	1	10	4	2	6	0	12	22
Suma	11	8	9	7	5	40	9	6	13	4	32	72

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełnieniem analizy SWOT jest analiza TOWS. Podejście to jest określane jako „od zewnątrz do wewnątrz”. O ile podczas analizy SWOT należało oprzeć się na mocnych i słabych stronach organizacji/projektu/produktu i wykorzystać je w danym otoczeniu, podczas analizy TOWS przyjmowane jest założenie odwrotne. Strategia polega na umiejętnym dostosowywaniu się do sygnałów płynących z otoczenia. W analizie TOWS należy odpowiedzieć na pytania:

- Czy szanse spotęgują mocne strony?
- Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
- Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
- Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Macierz TOWS pozwala określić pozycję strategiczną i kierunki jej rozwoju. Zestawia się w niej czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa/projektu/produktu (mocne i słabe

strony) oraz elementy otoczenia ważne dla realizacji celów (szanse i zagrożenia). Interakcje pomiędzy elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi firmy stanowią informacje niezbędne do stworzenia macierzy TOWS.

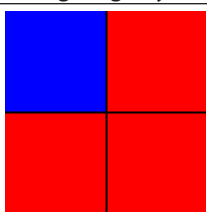
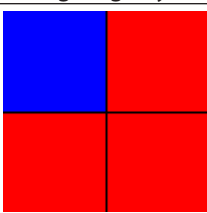
Ostatnim etapem tworzenia macierzy SWOT/TOWS jest zestawienie obliczeń z sum interakcji oraz iloczynów wag i interakcji. Pozwoli to uzyskać odpowiedź na pytanie, która strategia powinna zostać przyjęta przez przedsiębiorstwo/projekt/produkt na najbliższy czas, czyli która strategia charakteryzuje się najwyższymi wynikami sum i iloczynów. Dzięki pozyskanym informacjom można sporządzić macierz, której wyniki przedstawia schemat 7.

Tabela 28. **Macierz TOWS**

ZEW/WEW	M-1	M-2	M-3	M-4	M+	S-1	S-2	S-3	S-4	S+	Suma
O-1	2	2	2	2	8	1	2	1	1	5	13
O-2	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4	10
O-3	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4	10
O-4	2	2	2	2	8	1	1	1	1	4	12
O-5	1	1	1	1	4	0	1	0	0	1	5
O+	9	9	7	7	32	4	6	4	4	18	50
Z-1	2	1	1	0	4	2	0	2	1	5	9
Z-2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	9
Z-3	2	0	1	1	4	2	0	2	2	6	10
Z-4	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	4
Z+	7	3	3	2	15	6	2	5	4	17	32
Suma	16	12	10	9	47	10	8	9	8	35	82

Źródło: opracowanie własne.

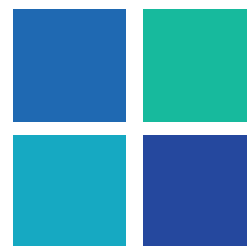
Schemat 7. **Pozycja strategiczna SWOT i TOWS**

Strategia SWOT	Strategia TOWS
strategia agresywna	strategia agresywna
	
MAXI-MAXI	MAXI-MAXI

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza SWOT/TOWS doprowadziła do wskazania strategii agresywnej (maxi-maxi), polegającej na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami wdrażania narzędzi utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ i szansami generowanymi przez otoczenie. Uzyskane wyniki wskazują na potencjał tkwiący w koncepcji MODELU STAY i pozwalają wnioskować o jego popularyzacji w sektorze przedsiębiorstw MŚP. Zastosowanie analizy SWOT/TOWS umożliwia w sposób metodyczny i uporządkowany pozycjonować utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w całościowym, ogólnym planowaniu strategicznym. SWOT/TOWS jako narzędzie zintegrowane potwierdza skuteczność prowadzenia działań o charakterze: planistycznym, koordynacyjnym, monitorującym, kontrolnym, a także promocyjnym.

2. Główne założenia MODELU STAY¹



W odpowiedzi na zidentyfikowane uwarunkowania, w ramach realizacji projektu STAY, podjęto działania zmierzające do opracowania innowacyjnego modelu, który mógłby znaleźć zastosowanie w utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat. Podczas konstruowania założeń MODELU STAY przyjęto nowatorskie podejście do utrzymania aktywności zawodowej pracowników z tej kategorii. Innowacyjność modelu 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 znalezieniu rozwiązania. Uszczegóławiając, jako rozwiązanie nowatorskie (w polskich warunkach), 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.

Jak podkreślano, zarządzanie wiekiem (*age management*) rozumiane jest przede wszystkim jako zarządzanie pracownikami dojrzałymi (Kołodziejczyk-Olczak 2014). Jest zaplanowanym procesem zarządzania zasobami ludzkimi, realizowanym przy uwzględnieniu nowej zmiennej – dojrzałego wieku pracownika. Takie też podejście przyjęto w MODELU STAY. Zaznaczyć należy, że w literaturze przedmiotu proponowane jest również ujęcie zarządzania wiekiem, które postrzega się jako działania uwzględniające specyfikę pracowników w różnym wieku (a nie tylko dojrzałych) (Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015), co utożsamiane jest czasem (choć niesłusznie) z zarządzaniem międzypokoleniowym (multigeneracyjnym).

W zarządzaniu multigeneracyjnym pod uwagę bierze się przynależność do konkretnych pokoleń, a co za tym idzie – uwzględnia się nie tylko biologiczny wiek pracownika (jak to jest w przypadku zarządzania wiekiem), ale też to, w jakich warunkach ekonomicznych, społecznych, kulturowych itp. wchodził w kolejne fazy życia. Zdaje się, że dla pracodawcy tu i teraz projektującego rozwiązanie z uwzględnieniem wieku pracowników nie ma większych różnic między zarządzaniem wiekiem w szerszym ujęciu a zarządzaniem multigeneracyjnym. Niemniej jednak na etapie projektowania działań strategicznych, uwzględniających dłuższą perspektywę czasową, nie będą to już tożsame podejścia. Pracownik pięćdziesięcioletni dzisiaj a pracownik pięćdziesięcioletni za dziesięć lat wywodzą się będą z różnych generacji i ten „filtr” generacyjny da inne światło nie tylko na charakterystykę, ale przede wszystkim objaśnienie i zrozumienie ich postaw, wartości i oczekiwań.

¹ Podrozdział ten opracowany został na podstawie opisu MODELU STAY, prezentowanego w kompendiach projektu: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; P. Woszczyk, I. Warwas, O. Stankiewicz, *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017; J. Przywojska, J. Wiktorowicz, K. Wojtaszczyk, *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017 (wszystkie trzy kompendia dostępne są na stronie WWW projektu STAY – <http://www.stay.uni.lodz.pl> oraz w Repozytorium UŁ – <http://repozytorium.uni.lodz.pl>).

Niezależnie od przytoczonych różnic i rozważań terminologicznych, w praktyce działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najmniejszych, ważne jest, aby zarządzanie pracownikami dojrzałymi osadzić w kontekście pracy z osobami z innych grup wiekowych – z innych pokoleń. Zrozumienie różnic między możliwościami różnych grup wieku – nie tylko związanych z ich ograniczeniami, na których zwykle koncentrują się pracodawcy, ale – co niezwykle istotne z perspektywy założeń MODELU STAY – na potencjale dojrzałych pracowników, na specyficznych atrybutach, decydujących o ich znaczeniu dla pracodawcy (choćby w kontekście stwierdzonych słabszych stron młodszych pokoleń), stanowi istotny wyznacznik zarządzania wiekiem w organizacji.

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

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

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

Podstawą efektywnego procesu zarządzania wiekiem jest świadomość wyzwań z nim związanych. Ta z kolei kształtuje strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem. 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 głównie uczenie się młodszych od starszych pracowników oraz podejście całościowe, 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 jest zatem powiązana z zarządzaniem multigeneracyjnym (Wiktorowicz, Warwas i in. 2016).

Jak wynika z dotychczasowych badań, polskie organizacje stopniowo zaczynają wdrażać zarządzanie wiekiem, ale częściej jest to podejście reaktywne, rzadko – proaktywne, bazujące na potencjale starszych pracowników, uwzględniające ich profile kompetencyjne, możliwości transferu wiedzy, czerpanie korzyści z kapitału społecznego i doświadczenia, uwzględniające konieczność dbałości o zdrowie i kondycję fizyczną (Kołodziejczyk-Olczak 2014). Co więcej, zarządzaniem wiekiem zainteresowane są nadal głównie duże przedsiębiorstwa, odnoszące je faktycznie do pracowników dojrzałych. Równolegle wdrażane są działania multigeneracyjne. W mniejszych przedsiębiorstwach zarządza-

nie organizacją i jej pracownikami nie jest procesem sformalizowanym. Z tego powodu trudno o strategiczne podejście do zarządzania wiekiem, zwłaszcza w odniesieniu wyłącznie do pracowników dojrzałych (których niewielka liczba dodatkowo nie stanowi bodźca do jakiegokolwiek profilowania rozwiązań dla tej właśnie grupy). Dlatego też, w ramach prowadzonych zgodnie z MODELEM STAY działań, zwłaszcza w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw, zarządzanie wiekiem powinno być przedstawiane w szerszej perspektywie, z uwzględnieniem potrzeb, oczekiwań i możliwości pracowników w różnym wieku. Podchodząc proaktywnie do problemu organizacja czerpie korzyści z potencjału starszych pracowników, dzięki rozwiązaniom bazującym na transferach międzypokoleniowych, wymianie wiedzy między starszymi i młodszymi pracownikami. Szczególnie odznacza się tu rola podejścia piątej generacji, bazującego na przebiegu życia.

Aby omawiane powyżej działania służące utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ odniosły oczekiwany skutek, konieczne jest podejście holistyczne, 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 – właściciele i kadry zarządzającej, pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi oraz samych pracowników w wieku 50+, jest podejście skoncentrowane na rozwiązaniu. Autorzy MODELU STAY odwołują się w tym zakresie do modelu TSR (terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach), opracowanego przez Steve'a de Shazera i Insoo Kim Berg, opartego na dorobku Milтона 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 modelu tym to odbiorca wsparcia postrzegany jest jako ekspert od własnego życia, a zadaniem trenera/coacha/kierownika jest uświadomienie mu tego. 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, także zawodowe. Pomaga mu to w znalezieniu rozwiązań, wyznaczaniu i realizowaniu celów, budowaniu motywacji do ich osiągnięcia (Mularska-Kucharek, 2017). Model skoncentrowany na rozwiązaniu stanowi 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, dostrzegają potencjał i koncentrują się na zasobach, a nie deficytach pracowniczych. Rozwiązania poszukiwane są wspólnie z pracownikiem, w oparciu o pozytywne komunikaty. 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 odwołuje się do modelowych rozwiązań transferowanych od partnerów ponadnarodowych. Punktem wyjścia działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ jest opracowanie indywidualnego planu rozwoju kariery osoby 50+ na podstawie wyników diagnozy uwzględniającej ocenę kompetencji starszych pracowników, w tym potencjału do dzielenia się wiedzą, kapitału społecznego, zdolności do pracy (zgodnie z metodologią *Work Ability Index* – WAI), rozwoju tych kompetencji.

Dodatkowo uwzględniane jest środowisko pracy. Istotne jest również włączenie do MODELU STAY założeń salutogenezy², 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, jako 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, to, że (2) dostępne są zasoby, które pozwolą mu sprostać wymaganiom stawianym przez powyższe bodźce, oraz że (3) wymagania te i towarzyszące im wyzwania są dla niego warte wysiłku i zaangażowania. W koncepcji przyjmuje się założenie, że 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 względem osób 50+, wśród pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi w MŚP. Rozwój kompetencji pracowników 50+ obejmuje również aktywizację poprzez zasoby, rozwój kompetencji interpersonalnych oraz strategie radzenia sobie ze zmianą.

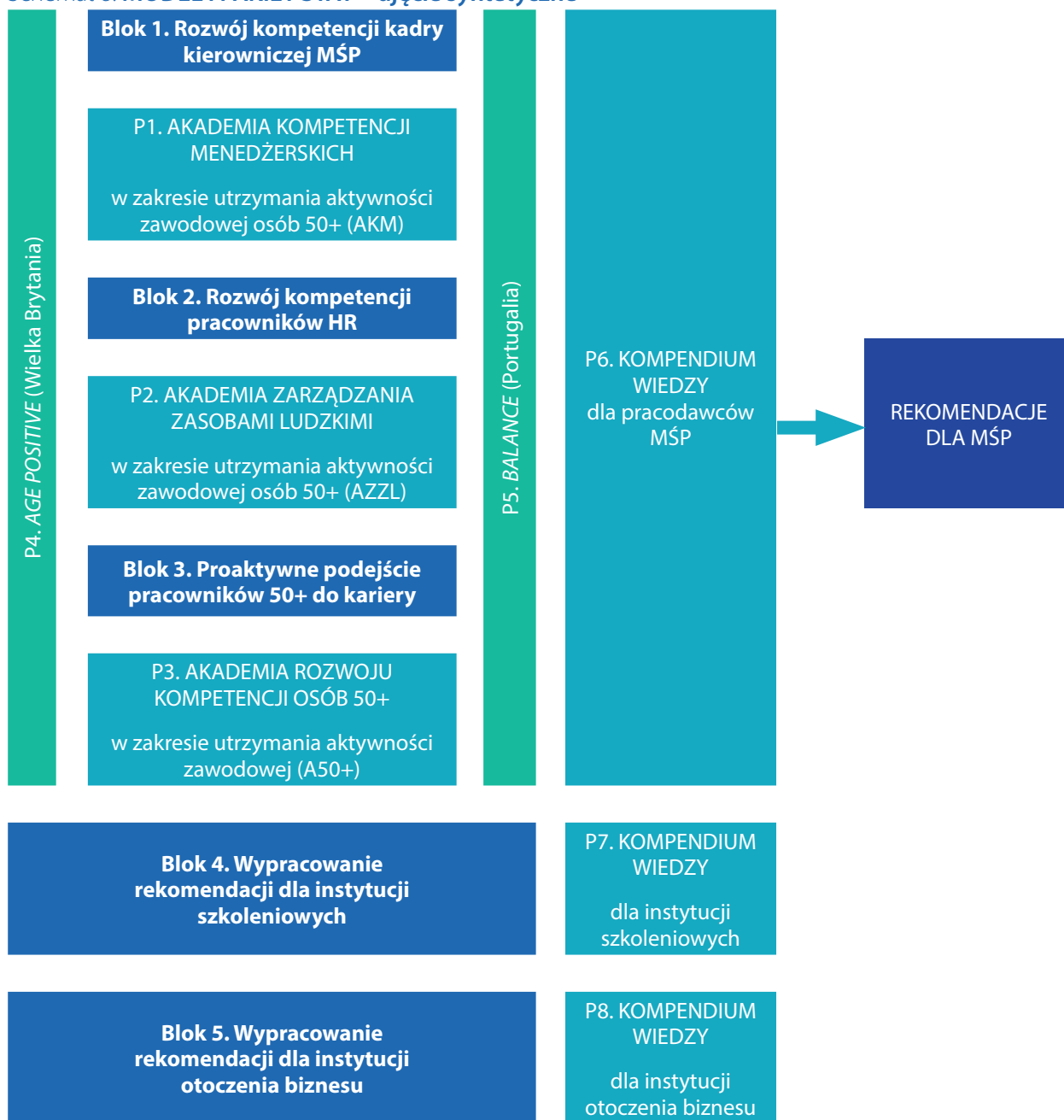
Omówione modelowe założenia zdecydowały o wyróżnieniu w MODELU STAY (MS) pięciu bloków:

- **BLOK 1. Rozwój kompetencji kierowników MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem** (z wykorzystaniem m.in. wypracowanych przez partnerów zagranicznych metod, 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 rozwiązywaniu oraz o rozwój kompetencji trenerskich adekwatnych względem osób 50+;
- **BLOK 3. Wykształcenie w pracownikach 50+ zatrudnionych w MŚP proaktywnego podejścia do własnej aktywności zawodowej, stanowiącego istotny czynnik przeciwdziałania przedwczesnej dezaktywacji 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.

Założenia MODELU STAY oferowane są MŚP i innym interesariuszom projektu w formie PAKIETU STAY – zestawu narzędzi (produktów), które uwzględniają modelowe rozwiązania. Jak zobrazowano to na schemacie 8, każdy z pięciu wyróżnionych bloków MODELU STAY przekłada się na konkretne produkty PAKIETU STAY.

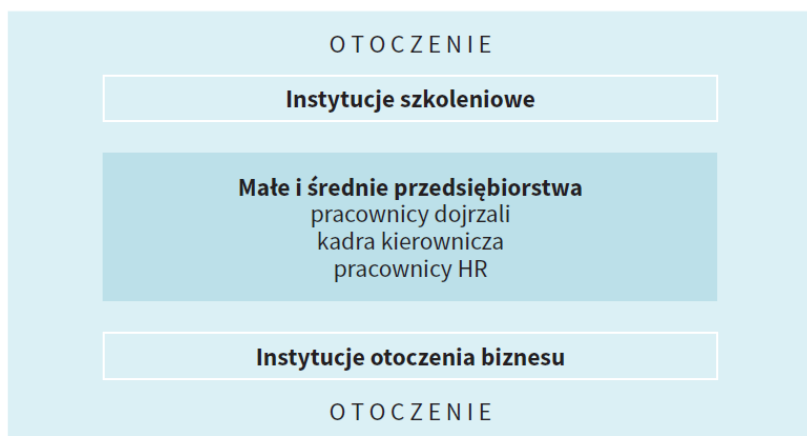
² Salutogeneza jest szerzej opisywana w materiałach transferowanego z Portugalii pakietu Balance (Miranda, Azevedo, 2016).

Schemat 8. MODEL i PAKIET STAY – ujęcie syntetyczne



Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz (2017), [w:] I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.

Produkty będące elementami PAKIETU STAY kierowane są do MŚP – ich właścicieli i kadry zarządzającej, a także zatrudnionych w MŚP, zajmujących się zasobami ludzkimi oraz samych pracowników w wieku 50+. Poszczególne elementy PAKIETU STAY mogą być wykorzystywane w ramach systemu, ale też niezależnie od siebie. MODEL STAY może być również adaptowany do specyficznych potrzeb beneficjentów (np. przez różne rozłożenie akcentów na poszczególne elementy bloków szkoleniowych konkretnych AKADEMII składających się na PAKIET STAY). Dodatkowo, PAKIET STAY uwzględnia dwa produkty dedykowane najważniejszym interesariuszom utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, funkcjonującym w otoczeniu MŚP – instytucjom szkoleniowym i instytucjom otoczenia biznesu.



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. Aby byli oni 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, a także dysponować konkretną wiedzą w zakresie zarządzania wiekiem i jego instrumentów (reaktywnych i proaktywnych) oraz 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 zarządzania podległymi pracownikami, w tym jego ważne komponenty, tj. komunikację interpersonalną, budowanie zespołu czy coaching, mogą dokonać reorientacji własnego stylu pracy. Punktem wyjścia dla teje może być poznanie istoty stylu trenerskiego, który charakteryzuje się koncentracją na osobistym rozwoju pracowników 50+, dogłębnej diagnozie ich mocnych stron, perswazji polityki, celów i strategii oraz na tworzeniu przyjaznych relacji pracowniczych.

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 ono 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 wie-

kiem w organizacjach. Tym samym stanowią realne wsparcie dla kadry kierowniczej i właścicieli MŚP w podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem wiekiem i jego wdrażaniem. 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 szansę 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 ciągle poszukiwanie przyszłych, optymalnych rozwiązań, jest znaczącą wartością.

Kluczowym elementem dla powodzenia zakładanego i wdrażanego wsparcia są jednak **osoby dojrzałe**. Zmiana ich postaw, głównie otwarcie się na wyzwania i możliwości związane z wydłużaniem kariery zawodowej, stanowi punkt wyjścia. Działania służące temu celowi powinny być poparte wykonaniem trafnej autodiagnozy potrzeb, pozwalającej na opracowanie indywidualnego planu rozwoju kariery osoby 50+, włączając w to ścieżkę edukacyjną. Tu z pomocą przychodzi narzędzie diagnostyczne *Age Positive*. Kolejnym komponentem działań są aspekty prozdrowotne i coaching zdrowia, wspierający osiągnięcie równowagi między pracą a życiem prywatnym poprzez rozwój koncepcji salutogenezy opartej na BALANCE. Wsparcie aktywizujące może bazować na aktywizacji przez zasoby oraz 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.

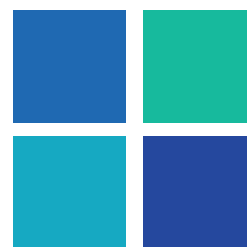
W Polsce funkcjonuje bardzo wiele firm oferujących usługi szkoleniowe na bardzo zróżnicowanym poziomie. Firmy szkoleniowe stają w obliczu sprostania oczekiwaniom pracodawców i pracowników; grupy szkoleniowe stają się coraz bardziej niejednolite pod względem wieku, posiadanego doświadczenia czy przyzwyczajzeń. 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 dojrzałych. Wypracowanie **rekomendacji dla instytucji szkoleniowych** wiąże się z propagowaniem zasad i uwarunkowań szkolenia grup z tej kategorii wiekowej. Granice procesu zarysowane są przez zarządzanie jako takie (odpowiednie zaplanowanie sekwencji zdarzeń, motywowanie interesariuszy) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (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 po-

twierdzącą 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, że celem ich działania nie powinna być maksymalizacja zysku, lecz zaspokajanie określonych w ich statucie potrzeb czy realizacja przyjętej misji. Orientacja IOB (a więc takich podmiotów, jak: regionalne i lokalne agencje rozwoju, stowarzyszenia przedsiębiorców i osób działających na ich rzecz, izby gospodarcze, samorządy przedsiębiorców, centra wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje sfery B+R, fundusze pożyczkowe, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorstw itp.) na szeroko rozumiane wspieranie przedsiębiorczości oraz transfer technologii, czynią z nich ważny komponent obudowy instytucjonalnej, wspierającej wdrażanie strategii i programów gospodarczych. Instytucje otoczenia biznesu uczestniczą w budowie relacji i powiązań zarówno wewnątrzsektorowych – pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i międzysektorowych – pomiędzy przedsiębiorcami i innymi interesariuszami, do których zaliczyć można choćby władze lokalne i regionalne czy uniwersytety. Tym samym umożliwiają kształtowanie nowych struktur organizacyjnych, wspomagających wysiłki pojedynczych podmiotów. Ich działalność jest ważna również ze względu na wdrażane przez nie projekty na rzecz poprawy jakości kapitału ludzkiego. Ponadto funkcjonowanie takich instytucji w regionie może przyczynić się do wzrostu dynamiki procesów rozwoju gospodarczego, a tym samym ułatwić realizację założeń strategii rozwoju regionu.

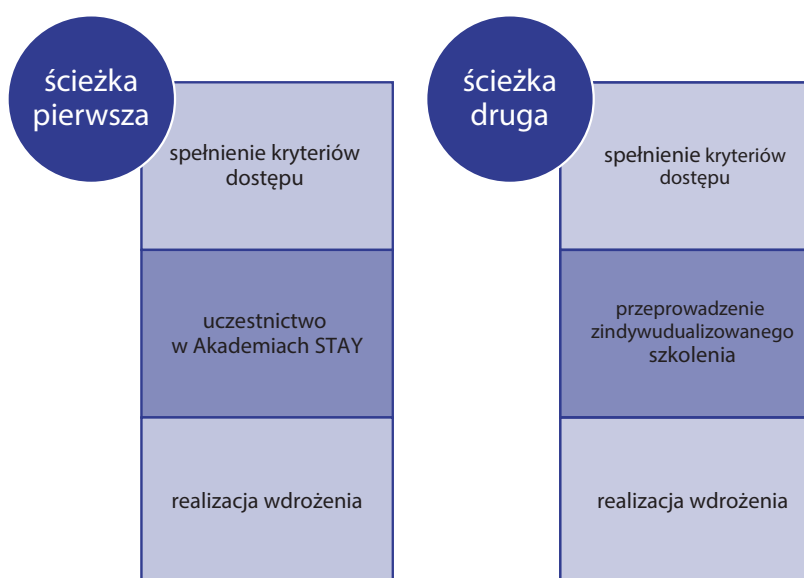
Tak zdefiniowane funkcje IOB czynią z nich ważnego sojusznika w działaniach na rzecz popularyzowania zagadnień zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, popularyzowania pozytywnego wizerunku pracowników w wieku 50+, upowszechniania koncepcji *silver economy* w polityce regionalnej i lokalnej oraz wizerunku osób starszych jako konsumentów specyficznych produktów i usług, a nawet informowania o konsekwencjach procesów starzenia się społeczeństwa dla gospodarki i rynku pracy (Przywojska 2016). Te prawidłowości stanowią o wadze IOB w pośrednim oddziaływaniu na utrzymanie aktywności zawodowej osób dojrzałych na polskim rynku pracy.

3. Wdrożenia rozwiązań MODELU STAY w praktykę MŚP



3.1. Przebieg procesu wdrażania narzędzi MODELU STAY w MŚP

Zwieńczeniem realizacji projektu jest wdrożenie wypracowanych narzędzi MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstwa. Wdrożenie rozwiązań służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP odbywało się na drodze zindywidualizowanego doradztwa, realizowanego w siedzibie przedsiębiorstwa przez doradców ds. MODELU STAY. W projekcie doradztwo realizowane było dwoma ścieżkami.



Schemat 9. **Możliwe ścieżki wdrożenia narzędzi MODELU STAY**

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja wdrożeń zgodnie z pierwszą ścieżką odbywała się w okresie od marca 2018 do końca października 2018 roku. Była ona prowadzona w 30 przedsiębiorstwach, których pracownicy lub właściciele byli uczestnikami Akademii STAY. W styczniu 2019 roku zrealizowano 2 dodatkowe wdrożenia zgodnie z tą ścieżką. W ramach pierwszej ścieżki zastosowano następujące kryteria dostępu przedsiębiorstwa do wdrożenia MODELU STAY:

- 1) musiało ono należeć do sektora MŚP zgodnie z zaleceniami KE (2003/361/WE) i zatrudniać co najmniej jedną osobę w wieku 50+;
- 2) wymagane było uczestnictwo co najmniej jednej osoby z przedsiębiorstwa w szkoleniach prowadzonych w ramach projektu STAY (Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Akademii Kompetencji Menedżerskich lub Akademii Kompetencji Osób 50+).

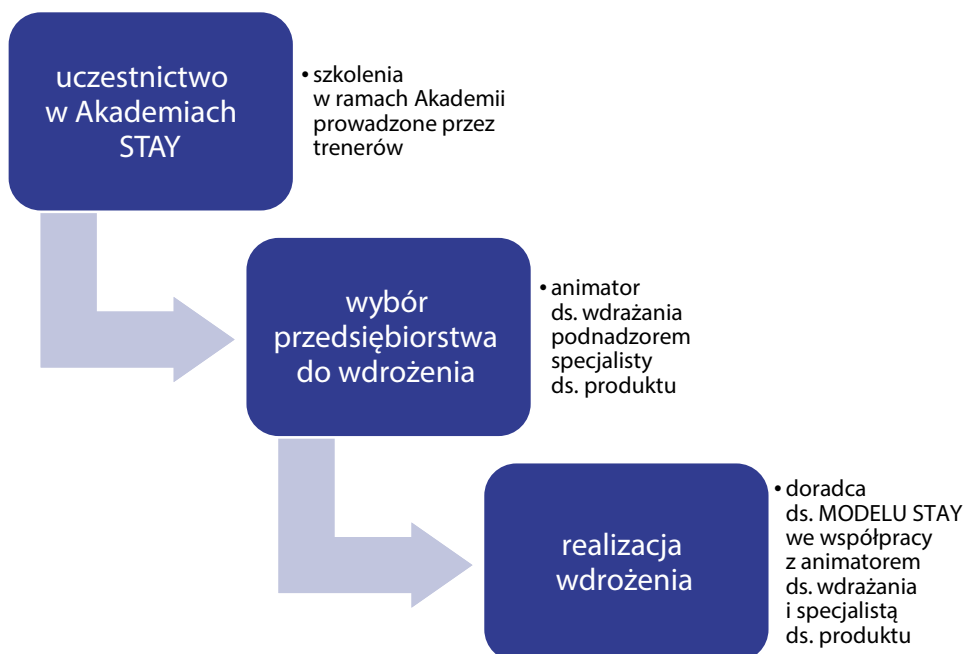
Łączne spełnienie powyższych warunków stanowiło niezbędny warunek realizacji wdrożenia, miało gwarantować trwałość wdrożonych rozwiązań i stanowiło punkt wyjścia do kolejnego etapu realizacji wdrożenia.

Znaczenie problematyki utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ poskutkowało opracowaniem drugiej ścieżki wdrożeniowej. W okresie od września 2018 roku do stycznia 2019 roku zrealizowano wdrożenie w praktykę rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji projektu przez kolejne 33 przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP. W przypadku drugiej ścieżki kryteria dostępu zostały zmodyfikowane do następującej formy:

- 1) przedsiębiorstwo musiało należeć do sektora MŚP zgodnie z zaleceniami KE (2003/361/WE);
- 2) musiało zatrudniać co najmniej jedną osobę w wieku 50+.

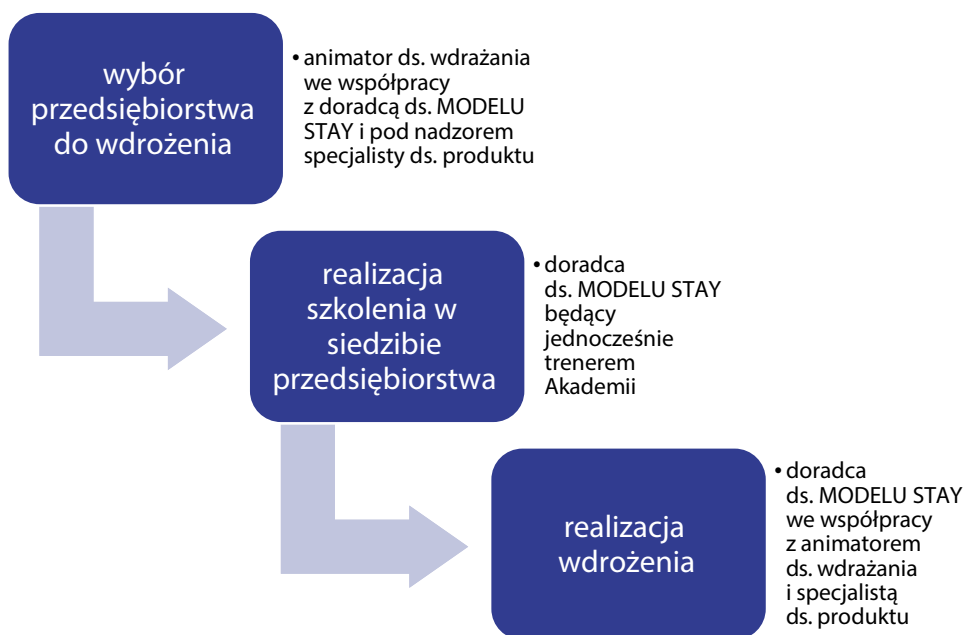
W związku z rozszerzeniem skali doradztwa poza dotychczasowych użytkowników (uczestników Akademii STAY), konieczne było zaprojektowanie dodatkowego szkolenia, stanowiącego pigułkę niezbędnej wiedzy na temat założeń i narzędzi MODELU STAY. Szkolenie to było realizowane przez certyfikowanych trenerów STAY. Wsparcie szkoleniowe dla MŚP zostało zaplanowane w wymiarze pięciogodzinnym i dedykowano je przede wszystkim kadrze menedżerskiej, jako kluczowemu nośnikowi zmian w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, nowi użytkownicy zostali wyposażeni w pakiet wypracowanych do tej pory produktów w formie trzech kompendiów wraz z płytą CD, zawierającą zestaw ćwiczeń interaktywnych, służących diagnozie sytuacji w firmie oraz praktycznych rozwiązań MODELU STAY, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w MŚP.

W przypadku obydwu ścieżek wdrożeniowych, w proces zaangażowani byli animatorzy ds. wdrażania, doradcy ds. MODELU STAY oraz specjalista ds. produktu. Zaangażowanie poszczególnych osób w proces realizacji wdrożenia w zależności od przyjętej ścieżki wdrożeniowej przedstawiają kolejne schematy.



Schemat 10. Zaangażowanie zespołu projektu w proces wdrożeń realizowanych zgodnie z pierwszą ścieżką

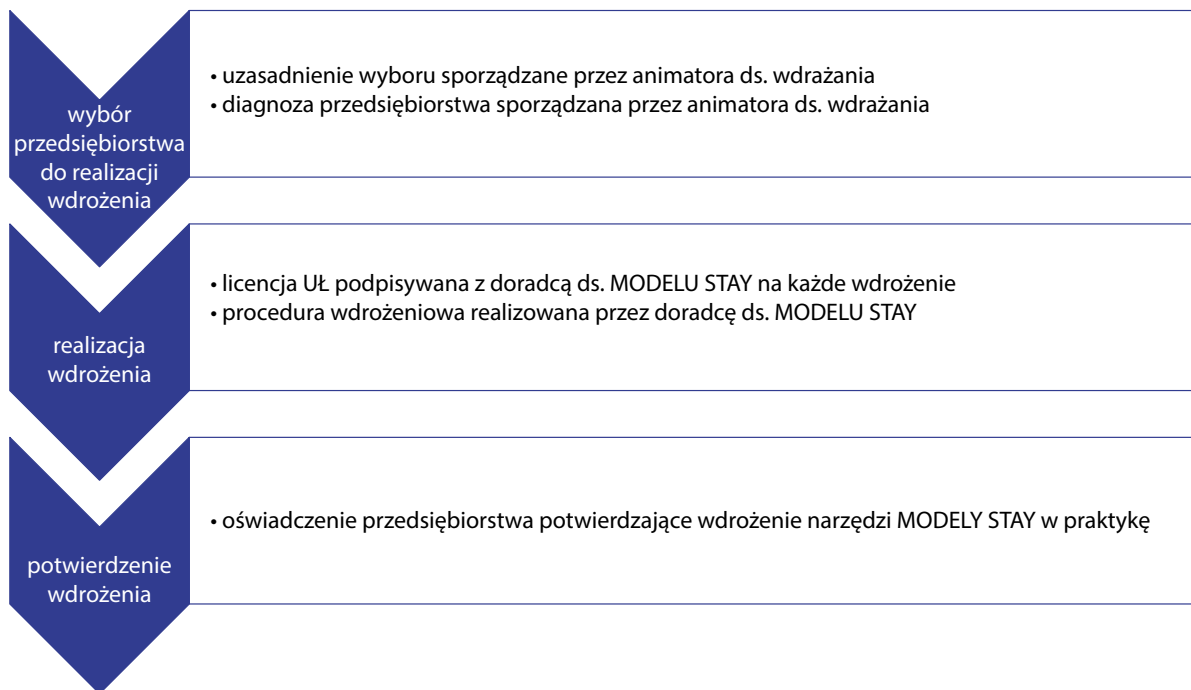
Źródło: opracowanie własne.



Schemat 11. **Zaangażowanie zespołu projektu w proces wdrożeń realizowanych zgodnie z drugą ścieżką**

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z etapów, w który zaangażowani byli poszczególni członkowie zespołu, dokumentowany był zgodnie z przyjętą procedurą. Procedura realizacji wdrożenia w przypadku obydwu ścieżek przebiegała podobnie. Prezentuje ją schemat 12.



Schemat 12. **Procedura realizacji wdrożenia rozwiązań MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Wybór przedsiębiorstw, w których przeprowadzono wdrożenia, odbywał się w oparciu o wywiad przeprowadzany z właścicielami lub kadrami zarządzającą danym przedsiębiorstwem (dane w przypadku pierwszej ścieżki wdrożeniowej pochodziły z *Karty przedsiębiorstwa* sporządzanej dla wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w Akademiach STAY) i dokumentowany był *Uzasadnieniem wyboru*.

Na podstawie propozycji zakresu wsparcia (adekwatnych elementów modelu), opracowanej na bazie zgromadzonego materiału diagnostycznego, w porozumieniu z decydentami w MŚP animatorzy planowali sposób i harmonogram wdrażania modeli. Opracowane przez nich schematy stanowiły punkt wyjścia do stworzenia syntetycznej *Diagnozy* sytuacji MŚP z punktu widzenia możliwości wdrożenia MODELU STAY. *Diagnoza* sporządzana była przez animatorów ds. wdrażania i jej celem było potwierdzenie możliwości realizacji wdrożenia narzędzi MODELU STAY i zidentyfikowanie potencjalnych obszarów związanych z zarządzaniem wiekiem, w ramach których najbardziej potrzebne były działania doradcze, w przedsiębiorstwie.

Opracowana *Diagnoza* kończyła się rekomendacjami opracowanymi we współpracy z doradcami w zakresie wdrożenia MODELU STAY. Animatorzy ds. wdrażania obejmowali opieką merytoryczną cały proces wdrożenia MODELU STAY w MŚP. Odpowiedzialni byli za:

- bieżące monitorowanie postępów wdrażania,
- wskazywanie ewentualnych obszarów problemowych,
- poszukiwanie wspólnie ze specjalistą ds. produktu rozwiązań sytuacji problemowych w MŚP,
- bieżące kontakty robocze z przedsiębiorstwami należącymi do sektora MŚP oraz za kontakty z doradcami ds. MODELU STAY.

Doradcy ds. MODELU STAY dokonywali wdrożenia narzędzi służących utrzymaniu aktywności osób 50+ w oparciu o wypracowaną i zaakceptowaną procedurę wdrożeniową. Pierwszym elementem procedury była identyfikacja obszarów newralgicznych w zarządzaniu wiekiem w danym przedsiębiorstwie. Odbywała się ona w oparciu o uzyskane odpowiedzi na pytania wskazane w poniższej tabeli.

Tabela 29. **Czy zarządzamy wiekiem w organizacji?**

Obszary zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem	Tak	Nie	Łącznie „tak” dla obszaru (liczba uzyskanych punktów/maksymalna liczba punktów)
Dobra znajomość struktur wiekowych	1. Znamy obecną strukturę wiekową organizacji.			.../7
	2. Znamy obecną strukturę w różnych jednostkach organizacji.			
	3. Znamy potrzeby w zakresie rekrutacji nowego personelu w ciągu najbliższego czasu.			
	4. Wiemy, jakiego typu personelu (o jakich kompetencjach) będziemy potrzebować w okresie następnych lat.			
	5. Wiemy, jaka będzie struktura wiekowa naszej organizacji w ciągu najbliższych lat.			
	6. Przeanalizowaliśmy, jaka byłaby optymalna struktura wiekowa dla organizacji.			
	7. Przeanalizowaliśmy, w jaki sposób struktura wiekowa wpływa na zasoby kompetencyjne i wydajność.			

Obszary zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem	Tak	Nie	Łącznie „tak” dla obszaru (liczba uzyskanych punktów/maksymalna liczba punktów)
Rekrutacja	1. Przeanalizowaliśmy, czy organizacja jest w stanie przyciągać i zatrudniać osoby w różnym wieku			.../4
	2. Opracowujemy ogłoszenia o pracę bez treści dyskryminujących.			
	3. Firma stosuje różnorodne rozwiązania rekrutacyjne, tak aby dostosować je do potrzeb kandydatów w różnym wieku.			
	4. Na rozmowy rekrutacyjne zapraszamy kandydatów w różnym wieku.			
Uczciwe podejście do pracowników	1. Czy kadra zarządzająca podchodzi ze zrozumieniem do starzenia się pracowników (tzn. traktują starzenie się jako proces naturalny, niedyskredytujący)?			.../5
	2. Czy kadra zarządzająca zna mocne strony pracowników w różnym wieku?			
	3. Przeanalizowaliśmy, w jaki sposób firma powinna wykorzystywać atuty kadry w różnym wieku.			
	4. Przeanalizowaliśmy, które postawy wobec wieku powinny zostać zmienione.			
	5. Czy istnieje jakakolwiek dyskryminacja wiekowa w organizacji (np. pomijanie niektórych grup w dostępie do szkoleń, awansów, podwyżek itp.)?			
Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność	1. Czy kierownictwo bierze pod uwagę ludzi jako indywidualności?			.../5
	2. Czy organizacja jest w stanie przekonać młode i starsze osoby do wspólnej pracy?			
	3. Czy pracownicy akceptują indywidualne traktowanie i elastyczność?			
	4. Czy można zbudować indywidualne ścieżki kariery dla pracowników?			
	5. Kadra zarządzająca została przeszkolona w zakresie zarządzania wiekiem.			
Strategie zarządzania wiekiem	1. Czy kadra zarządzająca na każdym szczeblu jest świadoma znaczenia strategii zarządzania wiekiem?		/4
	2. Czy istnieje strategia zarządzania wiekiem, która jest częścią polityki personalnej?			
	3. Mamy opracowane wskaźniki pomiaru realizacji strategii zarządzania wiekiem.			
	4. Czy strategia zarządzania wiekiem wspiera strategię biznesową?			

Obszary zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem	Tak	Nie	Łącznie „tak” dla obszaru (liczba uzyskanych punktów/maksymalna liczba punktów)
Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy	1. Czy prowadzone są wszechstronne działania dla zachowania zdolności do pracy?			.../7
	2. Czy istnieje plan działań w zakresie bezpieczeństwa pracy i prewencji chorób zawodowych?			
	3. Wiemy, co motywuje pracowników w różnym wieku do pracy.			
	4. Czy pracownicy starsi pracują dla nas aż do emerytury?			
	5. Nie prowadzimy działań pozbywania się pracowników starszych, kiedy zbliżają się do tzw. wieku ochronnego.			
	6. Czy pracownicy wyrażają chęć kontynuowania pracy po ukończeniu 60/65 lat?			
	7. W naszej organizacji istnieją możliwości kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego.			
Wysoki poziom kompetencji	1. Czy w organizacji wiadomo, co znaczy określenie: uczenie się przez całe życie?			.../9
	2. Czy pracownicy w różnym wieku uczestniczą w szkoleniach i innych formach rozwojowych?			
	3. Promujemy i wspieramy uczenie się starszych pracowników.			
	4. Zdefiniowaliśmy, czym jest utajona („cicha”) wiedza w organizacji.			
	5. Opracowaliśmy plan transferowania wiedzy niejawnej między pracownikami.			
	6. W firmie realizowany jest mentoring/ intermentoring.			
	7. Monitorujemy transfer wiedzy między pracownikami.			
	8. Kadra zarządzająca potrafi rozpoznawać i odpowiadać na potrzeby pracowników będących na różnych etapach życia zawodowego.			
	9. W firmie prowadzone są rozmowy rozwojowe z pracownikami.			

Obszary zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem	Tak	Nie	Łącznie „tak” dla obszaru (liczba uzyskanych punktów/maksymalna liczba punktów)
Dobre środowisko i organizacja pracy	1. Czy wymagania wstępne i potrzeby pracowników w różnym wieku są brane pod uwagę przy organizacji pracy?			.../12
	2. Czy brana jest pod uwagę zmiana stanu zdrowia i zdolności funkcjonowania przy organizacji pracy starszych pracowników?			
	3. Czy praca planowana jest poprawnie, z punktu widzenia jednostki i różnic między pracownikami?			
	4. Czy pracownicy akceptują indywidualne rozwiązania w organizacji pracy?			
	5. Czy organizacja zapobiega przeciążeniu w pracy?			
	6. Czy organizacja jest świadoma, że kadra kierownicza jest odpowiedzialna za nieprawidłową pracę pracownika?			
	7. Czy oferowane są elastyczne godziny pracy?			
	8. Firma prowadzi działania z zakresu <i>work-life balance</i> .			
	9. Dokonujemy przynajmniej raz w roku kontroli ergonomiczności stanowisk pracy.			
	10. Promujemy zdrowy styl życia wśród pracowników.			
	11. Stosujemy system miniprzzerw dla pracowników.			
	12. Posiadamy aktualną ocenę warunków pracy każdego stanowiska.			
Dostatnie życie	1. Czy organizacja ma program wspierania pracowników starszych w ciągu ostatnich lat ich kariery?			.../6
	2. Czy starsi pracownicy przechodzą szkolenie emerytalne, które przygotowuje ich do bezpiecznego przejścia na emeryturę?			
	3. Czy praktyki zwolnień poddawane są krytycznej ocenie?			
	4. Czy pracownicy otrzymują dobrą i wszechstronną opiekę zdrowotną?			
	5. Jesteśmy w kontakcie z emerytowanymi pracownikami.			
	6. Wiemy, jak można wykorzystać potencjał emerytowanych pracowników.			

Źródło: Procedura wdrożeniowa projektu STAY opracowana na podstawie: J. Ilmarinen, *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 2005; P. Woszczyk, M. Czernecka, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź 2013.

Uzyskane przez doradców ds. MODELU STAY odpowiedzi na pytania zawarte w tabeli umożliwiły sformułowanie wniosków, pozwalających na dokonanie wyboru odpowiednich rozwiązań (spośród szerokiego pakietu narzędzi MODELU STAY) służących realizacji zaplanowanych działań w poszczególnych obszarach lub rozwinięciu narzędzia projektu STAY adekwatnie do potrzeb przedsiębiorstwa. Rozwiązania te dopasowywane były do poszczególnych obszarów zgodnie z poniższą tabelą.

Tabela 30. **Obszary wdrażania narzędzi MODELU STAY**

Obszar	Możliwe rozwiązania	Uwagi
Rekrutacja		
Uczciwe podejście do pracowników		
Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność		
Strategie zarządzania wiekiem		
Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy		
Wysoki poziom kompetencji		
Dobre środowisko i organizacja pracy		
Dostatnie życie		
Inne – jakie?		

Źródło: Procedura wdrożeniowa projektu STAY.

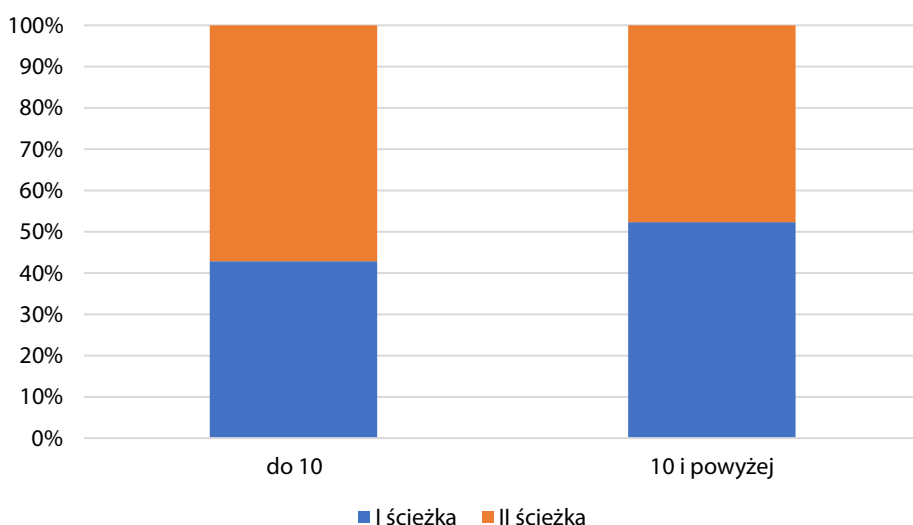
Każdorazowo pakiet narzędzi MODELU STAY wdrażany był przez doradę ds. MODELU STAY na podstawie udzielanej przez Uniwersytet Łódzki licencji. Wdrożenie MODELU STAY w sześćdziesięciu MŚP zostało udokumentowane poprzez oświadczenie potwierdzające włączenie MODELU STAY (MS) w praktykę funkcjonowanie przedsiębiorstwa, podpisywane każdorazowo przez osobę uprawnioną do reprezentacji przedsiębiorstwa.

3.2. Charakterystyka MŚP uczestniczących we wdrożeniach

Wdrożenia narzędzi MODELU STAY odbywały się w okresie od marca 2018 roku do stycznia 2019 roku łącznie w 65 przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP. Dotychczasowe wdrożenia pozwalają na prezentację struktury przedsiębiorstw, które skorzystały z doradztwa. Należy jednak podkreślić, że struktura ta będzie ewoluowała, ponieważ ze względu na atrakcyjność wypracowanych w ramach projektu rozwiązań planowane jest kontynuowanie realizacji wdrożeń także w późniejszym okresie. Charakterystyka przedsiębiorstw, które skorzystały z narzędzi wypracowanych w ramach MODELU STAY jest wykonalna dzięki informacjom zgromadzonym za pośrednictwem *Diagnozy przedsiębiorstwa*. Warto podkreślić, że w ramach obydwu ścieżek, którymi realizowane były wdrożenia, nie zostały zidentyfikowane znaczące różnice w charakterystyce MŚP objętych wsparciem.

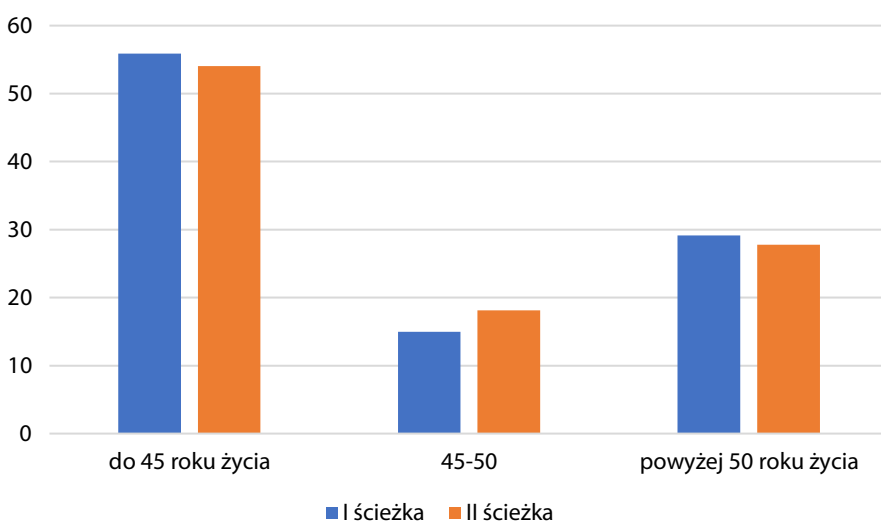
Pierwszym elementem *Diagnozy* była wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych pracowników (rysunek 1).

Z wdrożenia narzędzi MODELU STAY korzystały przedsiębiorstwa: mikro-, małe i średnie, choć podkreślić należy, że dominującą grupę stanowiły MŚP z zatrudnieniem powyżej 10 osób. Wskazuje to z jednej strony na uniwersalizm opracowanych narzędzi, adaptowalnych niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, a z drugiej – na większe zainteresowanie podmiotów średniej wielkości. Wydaje się to korelować z prawdopodobieństwem zatrudniania pracowników powyżej 50. roku życia. Im większe przedsiębiorstwo, tym prawdopodobieństwo zatrudniania pracowników 50+ jest wyższe. Strukturę wieku pracowników przedstawia rysunek 2.



Rysunek 1. Liczba pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.



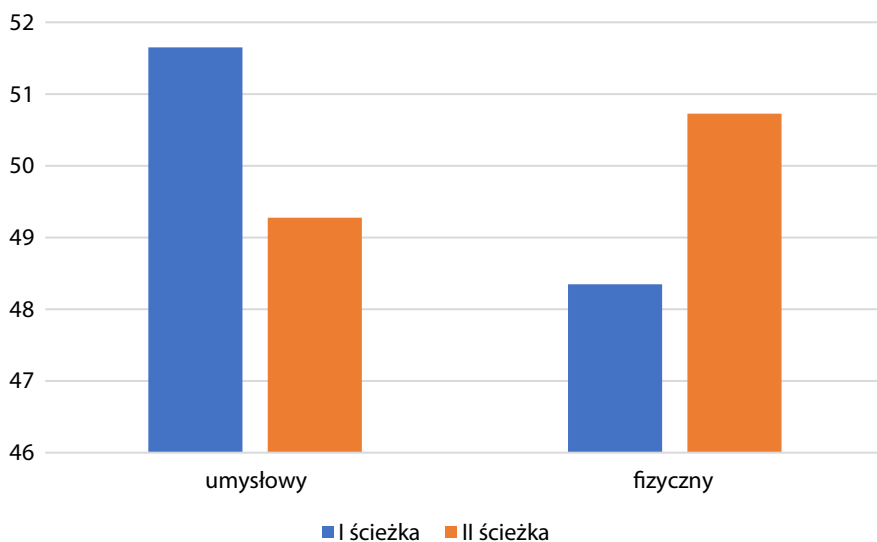
Rysunek 2. Struktura wieku pracowników w przedsiębiorstwach (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem dostępu do wdrożeń narzędzi MODELU STAY było zatrudnianie co najmniej jednej osoby, która ukończyła 50. rok życia, a zatem ta grupa wiekowa była reprezentowana we wszystkich przedsiębiorstwach, przy czym wskazać należy na znaczne zróżnicowanie struktury wiekowej. Wśród przedsiębiorstw, w których realizowane były wdrożenia, znalazły się zarówno takie, których pracownicy w wieku 50+ stanowili kilka procent, jak i takie, gdzie odsetek ten przekraczał 70%. W przypadku pracowników 50+ dokonana została pogłębiona analiza, mająca na celu określenie charakteru wykonywanej pracy.

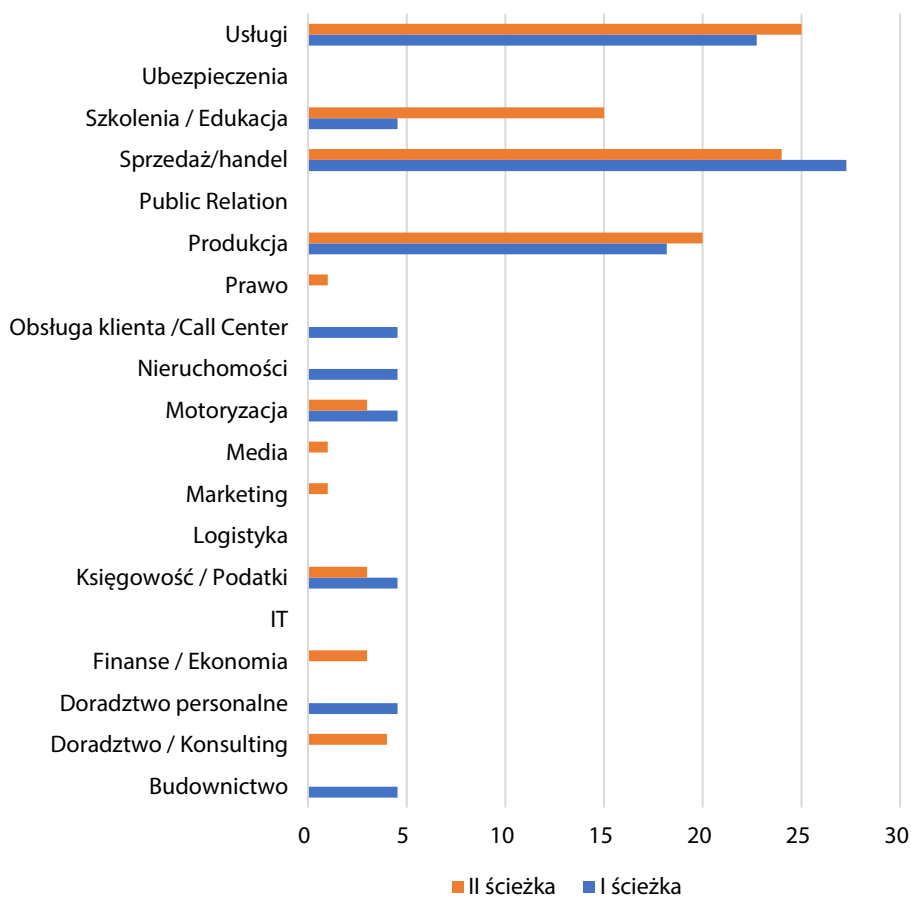
W przypadku obydwu ścieżek wdrożeniowych pracownicy powyżej 50. roku życia wykonywali z bardzo podobną częstotliwością prace fizyczne i umysłowe. Może być to efektem znacznej różnorodności branżowej badanych przedsiębiorstw.

Wśród przedsiębiorstw, w których wdrażane były narzędzia MODELU STAY, obecne były podmioty z różnych sektorów: produkcyjnego, handlowego, usługowego. Taki rozkład sprzyjał różnorodności tematów, wskazywanych jako preferowane do podjęcia w trakcie doradztwa.



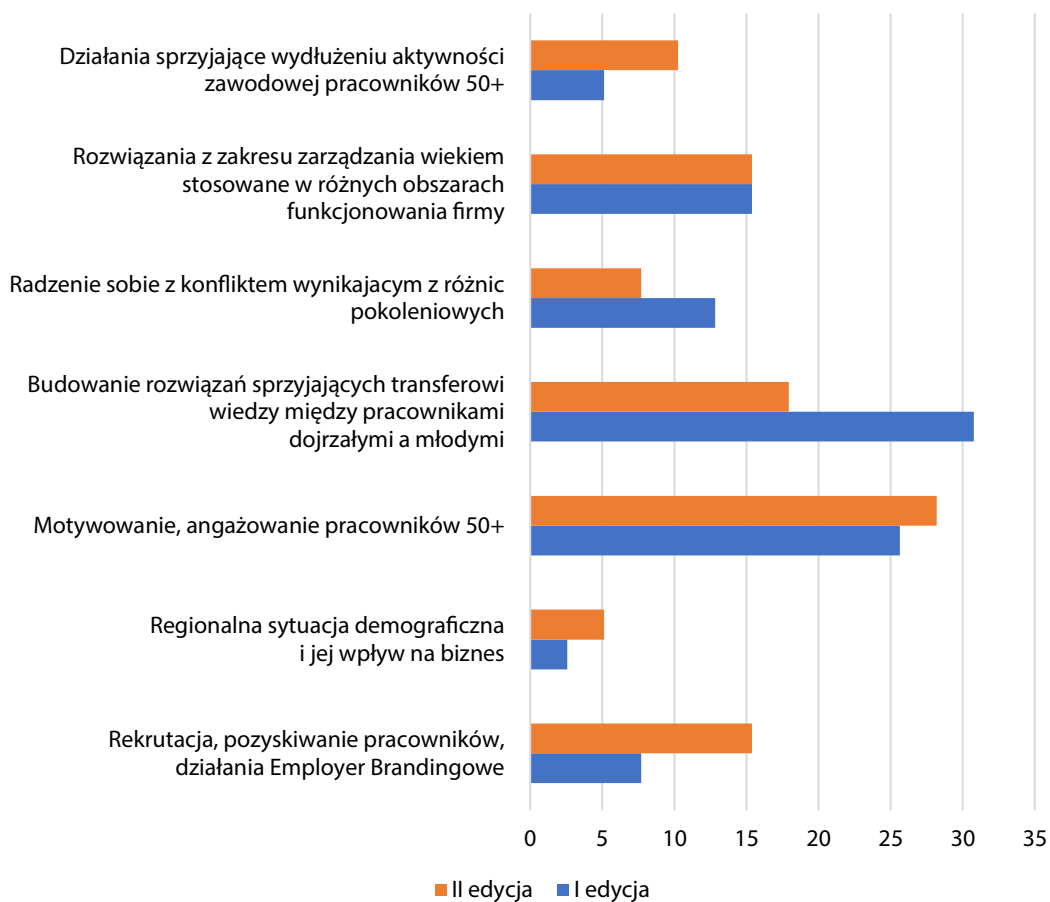
Rysunek 3. **Charakter wykonywanej pracy przez pracowników 50+ (w %)**

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. **Branża reprezentowana przez przedsiębiorstwo (w %)**

Źródło: opracowanie własne.

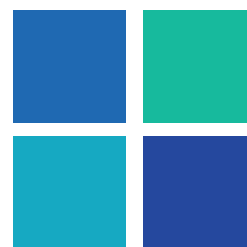


Rysunek 5. **Tematy wskazywane jako preferowane do podjęcia w trakcie doradztwa**

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku obydwu ścieżek wdrożeniowych z największą częstotliwością przedsiębiorcy jako działania preferowane do podjęcia w trakcie doradztwa wskazywali motywowanie i angażowanie pracowników 50+ oraz budowanie rozwiązań sprzyjających transferowi wiedzy między pracownikami dojrzałymi a młodymi. Jako inne obszary, nie wymienione w *Diagnozie*, a zasługujące na wspomnienie, wskazywano także rozwój kompetencji menedżerskich, problemy komunikacyjne, wsparcie wdrażania narzędzi szkoleniowych.

4. Rozwiązania zagraniczne dla polskich MŚP



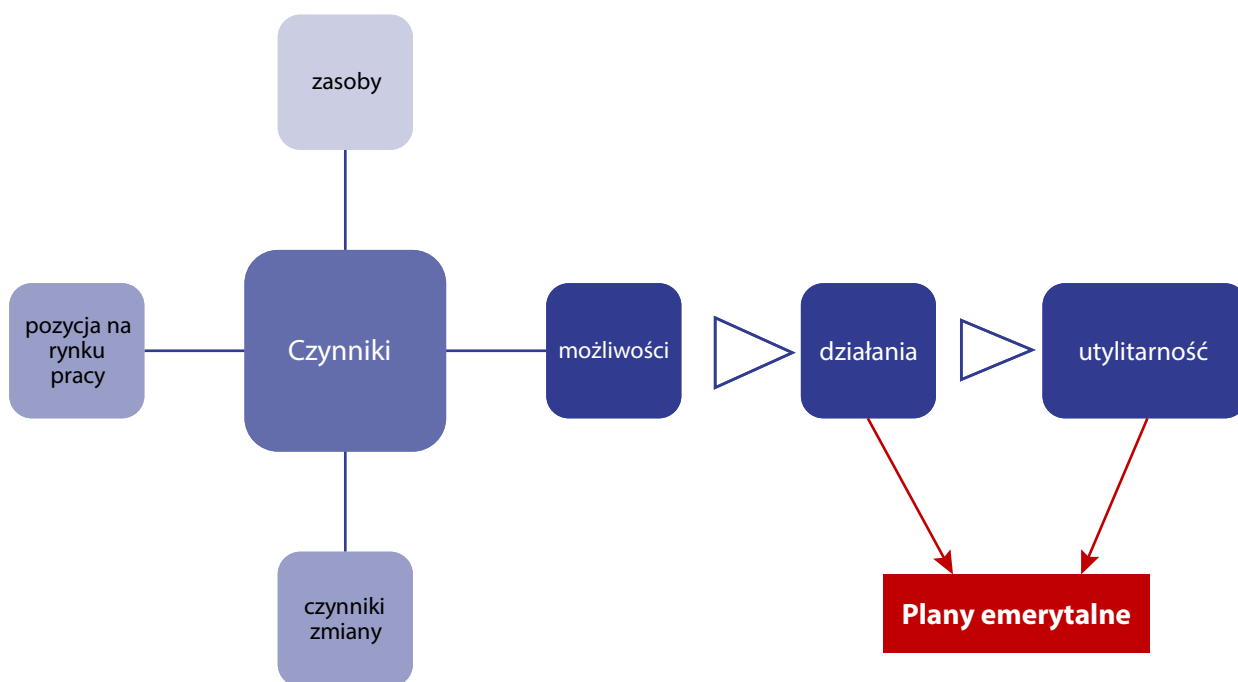
4.1. Emerytalne narzędzie diagnostyczne *Age Positive*

4.1.1. Ogólne założenia koncepcyjne *Age Positive*

Narzędzie *Age Positive* to emerytalne narzędzie diagnostyczne, które zostało opracowane w Wielkiej Brytanii. Pozwala ono na identyfikację zależności pomiędzy doświadczeniami w pracy, relacjami pracowniczymi, umiejętnościami oraz planami związanymi z emeryturą. Ponadto ułatwia dyskusję pomiędzy menedżerami i pracownikami, a także planowanie obsady pracowniczej na poziomie przedsiębiorstwa. Dane generowane poprzez kwestionariusz wywierają wpływ na kształt dialogu, gdyż dostarczą informacji pochodzących od starszych pracowników. Pozyskane dane dotyczą ich oczekiwań względem pracodawców, zatrudnienia oraz stanowiska pracy jako takiego, a także odczuwanego przez nich realnego wpływu na kształt tych dostosowań, z założeniem, że mają one poprawiać życie zawodowe.

Narzędzie *Age Positive*, zgodnie ze swoim przeznaczeniem, pozwala ocenić w jaki sposób starsi pracownicy mogą wykonywać cenioną przez siebie pracę. Dodatkowo poprawia jakość ich życia zawodowego oraz ułatwia proces przejścia na emeryturę. Opiera się na zorientowanej na ludzkie możliwości koncepcji Amarlyi Sena (*capability approach*), według której ludzie posiadają „pozytywne prawa” dla spełnienia swojego potencjału, a zadaniem instytucji społecznych (państwo, pracodawcy) jest zapewnienie im wsparcia niezbędnego do jak najlepszego wykorzystania posiadanych umiejętności i zdolności (Sen 2003). Koncepcja ta zorientowana jest na ludzkie możliwości i stanowi etycznie indywidualistyczny (Robyens 2005) kontekst podejmowanych działań. Zadaniem instytucji społecznych nie jest zmiana na poziomie zachowania jednostki czy w skali makro, ale raczej zapewnienie jednostkom wsparcia, którego potrzebują, aby przystosować się do danych warunków. W tym przypadku badanie ma na celu identyfikację potencjalnych działań pracodawców, które pomogłyby pracownikom w uzyskaniu cenionej pracy (co przyczyni się do wydłużenia okresu ich aktywności zawodowej). Działania te mają więc za zadanie wspierać, a nie wymuszać wydłużanie okresu aktywności zawodowej, co pozwala oczekiwać wytworzenia grupy bardziej wydajnych pracowników (Vogt 2005).

Elementem wyjściowym w *Age Positive* jest pozycja na rynku pracy. Istnieje ogromna pula informacji wskazujących na jej znaczący wpływ na jakość życia zarówno w czasie aktywności zawodowej, jak i na emeryturze, pod względem zasobów umożliwiających zadowalającą emeryturę (np. wysokość emerytury, oszczędności) oraz autonomii w pracy w zakresie możliwości dokonywania niezbędnych zmian w celu poprawy zadowolenia z życia (np. przechodzenie na emeryturę, modyfikacje w zakresie radzenia sobie ze stresem) (patrz: Flynn 2010c). Czynniki związane z pozycją na rynku pracy obejmują płeć (konferencja kobiet *TUC 2013*), dochód rodziny (wyznacznik preferowany w porównaniu z indywidualnym dochodem, gdyż wskazuje on zasoby umożliwiające przejście na emeryturę – Loretto i Vickerstaff 2011), kwalifikacje (McNair i inni 2004), obowiązki opieki, plany emerytalne współmałżonka i ścieżki kariery.



Schemat 13. **Podstawy teoretyczne Age Positive**

Źródło: materiały wewnętrzne projektu.

Drugi element składowy stanowią zasoby. Definiuje się je jako czynniki wewnętrzne, takie jak umiejętności i zdolności, które mogą być mobilizowane w dążeniu do celów i aspiracji. Należą do nich umiejętności związane z pracą, zdolność do zarządzania rynkiem pracy oraz umiejętności społeczne. Pracodawcy mogą zwiększać zasoby starszych pracowników (np. poprzez szkolenia rozwijające umiejętności zawodowe) i przez inwestycje w jednostkę, umożliwić jej samodzielne realizowanie wybranej przez siebie drogi zawodowej.

Czynniki zmiany obejmują czynniki środowiskowe (relacje w miejscu pracy, zaangażowanie pracodawcy, wsparcie ze strony współpracowników), które następnie prowadzą do podejmowania różnych ścieżek zawodowych i emerytalnych. Przykładowo, zdolność jednostki do omówienia z przełożonym zagadnień związanych z pracą jest uzależniona od jej zdolności negocjowania zmian, które mogą być potrzebne dla zachowania większej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Flynn 2010b). Zaangażowanie pracodawców w zakresie różnorodności wiekowej osób zatrudnionych również wpływa korzystnie na szanse starszych pracowników na rynku pracy, jako że etos organizacyjny oddziałuje na polityki w zakresie ZZL i praktyki przełożonych w stosunku do decyzji lokalnych działów ZZL. Istnieją dowody na pozytywny wpływ obecności związków w zakresie egzekwowania polityki ZZL w obszarze późnej dorosłości (Wood, Harcourt, Harcourt 2007).

Możliwości odnoszą się do zestawu wyborów i wolności jednostki (np. do znalezienia i zabezpieczenia pracy cenionej przez respondenta). Podzielone są na trzy grupy: zdolność do znalezienia pracy odpowiadającej naszym oczekiwaniom, zdolność do dostosowania się do specyfiki pracy, zdolność do podjęcia pracy, która odpowiada naszym możliwościom fizycznym i psychicznym.

Działania określają „byt i czyny”, tzn. rzeczywistość, w której jednostka się znajduje. W praktyce obejmują one takie zagadnienia, jak: obecny kontekst pracy, obecny stan zdrowia i przyszłe plany emerytalne. Istotnym zagadnieniem w *Age Positive* jest bowiem dokonanie oceny pracy oraz gotowości do rozważenia stopniowego przechodzenia na emeryturę. Zdro-

wie to przede wszystkim samoocena ogólnego stanu zdrowia. Kwestie związane z emeryturą są obejmują natomiast: planowany wiek emerytalny, powody wyboru tego właśnie wieku, wyczekiwanie na emeryturę i świadczenia emerytalne. Powody przechodzenia na emeryturę dzielą się na cztery grupy: (1) wypychanie z rynku, np. konieczność przejścia na emeryturę po osiągnięciu ustalonego w przedsiębiorstwie wieku emerytalnego; (2) zachęta, np. możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę; (3) wymóg, np. konieczność przejścia na emeryturę po uzyskaniu prawa do świadczeń emerytalnych; (4) odroczenie, np. wybór daty przejścia na emeryturę). Utylitarność dotyczy z kolei zadowolenia z życia, zdrowia, pracy i kariery, a także zadowolenia z wyborów dokonywanych w pracy.

4.1.2. Praktyczne wykorzystanie narzędzia emerytalnego

Age Positive ma formę anonimowego kwestionariusza *on-line*, który jest dostępny na stronie internetowej projektu (www.stay.uni.lodz.pl, zakładka PRODUKTY → AGE POSITIVE). Kwestionariusz w części zasadniczej obejmuje 34 pytania, zgrupowane w pięciu głównych kategoriach:

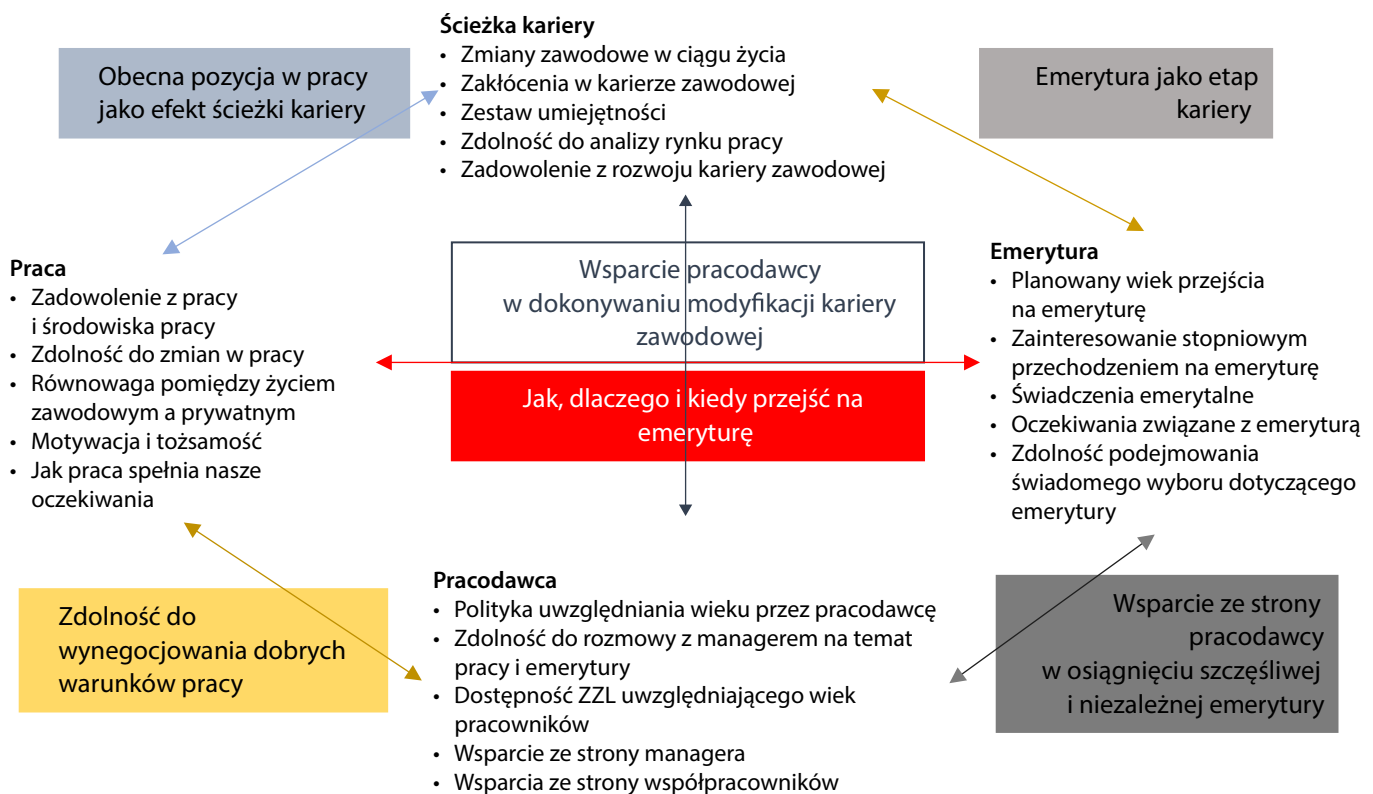
- 1) rozwój i warunki pracy;
- 2) kwalifikacje, wiedza i zdolności;
- 3) środowisko pracy;
- 4) praca i plany emerytalne;
- 5) jakość życia.

Pytania służą badaniu oczekiwań i planów respondenta w powyższych obszarach (Flynn 2016). Narzędzie to zostało przez zespół projektu dostosowane do polskich warunków. W wersji elektronicznej jest ono dostępne również na płycie CD.

Wykorzystanie narzędzia nie jest skomplikowane. Poprzez uproszczoną rejestrację (należy podać jedynie imię i adres mailowy) pracownik 50+ otrzymuje kod do logowania, który umożliwi 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 do rozmowy między pracownikiem a pracodawcą na temat potrzeb i oczekiwań obu stron z perspektywy jego dalszej pracy zawodowej. Może to umożliwić pracodawcy:

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

Bez świadomej i permanentnie aranżowanej współpracy, popartej 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 ankiety oraz użyteczność nie tylko dla pracowników z grupy wiekowej 50+, ale też dla ich bezpośrednich przełożonych. Poniższy schemat przedstawia niektóre ze sposobów wzajemnego oddziaływania elementów aktywności zawodowej wspomnianych powyżej.



Schemat 14. **Wzajemne relacje między czynnikami związanymi z pracą i emeryturą**

Źródło: materiały wewnętrzne projektu.

Po wypełnieniu kwestionariusza pracownik otrzymuje powstały na jego podstawie zindywidualizowany formularz zwrotny, który zawiera porady oraz punkty do dyskusji z managerem na temat pracy, emerytury czy też możliwości stopniowego na nią przechodzenia. Dane, dzięki którym pracodawca może zmienić wzorce związane z przechodzeniem na emeryturę, są zbierane anonimowo. Mogą one posłużyć do zainicjowania dialogu z pracodawcami na temat zaangażowania działu kadr, który może wspierać starszych pracowników w wydłużaniu okresu ich aktywności zawodowej w pracy, którą cenią. W związku z tym kwestionariusz posiada trzy cele, przedstawione na poniższym schemacie.

W odniesieniu do pracownika	W odniesieniu do przełożonego	W odniesieniu do pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> • generuje pomysły na to, jak kierować pracą do przejścia na emeryturę 	<ul style="list-style-type: none"> • zachęca do konstruktywnego i wzajemnie korzystnego dialogu na temat planów emerytalnych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • dostarcza informacji nt. planów pracowników związanych z przechodzeniem na emeryturę, ich oczekiwań względem stanowiska pracy i potencjalnych zachęt, które przekonałyby starszych pracowników do pozostania w pracy dłużej

Schemat 15. **Cele Age Positive z punktu widzenia interesariuszy**

Źródło: materiały wewnętrzne projektu.

Age Positive, opierając się na koncepcji zorientowanej na ludzkie możliwości (*capability approach*), wywodzi się z założenia, że zapewnienie starszym pracownikom większych możliwości w zakresie pracy i emerytury prowadzić będzie do poprawy efektów pracy.

Jeżeli pracodawcy udzielą pracownikom wsparcia w znalezieniu i utrzymaniu cenionej przez nich pracy, wydłużenie ich życia zawodowego nie będzie już stanowiło problemu, a inicjatywy takie złagodzą wszelki negatywny wpływ na jakość ich życia. Bardziej prawdopodobne jest, że pracownicy na korzystnym dla siebie rynku pracy (np. o wysokich kwalifikacjach i dochodach) będą mieli możliwość wyboru, a zatem wysokiej jakości pracę i uzgodnienia emerytalne w porównaniu z tymi o niskiej pozycji rynkowej (Barnes, Parry i Taylor 2004; EFA 2002; McNair, Flynn, Owen, Humphreys i Woodfield 2004). Celem pracodawców jest zapewnienie wsparcia osobom, które posiadają mniej zasobów własnych. Wyraża się ono poprzez zwiększanie zasobów tychże pracowników (zapewnienie szkoleń zawodowych, poprawa umiejętności zawodowych i społecznych) oraz pozytywne środowisko pracy (np. przełożony, który potrafi dyskutować o potrzebach w miejscu pracy).

4.2. *Balance* – szkolenie w zakresie zachowania dobrego stanu zdrowia

4.2.1. Ogólne założenia i moduły *Balance*

Balance to coaching zdrowia dla profesjonalistów w edukacji dorosłych, opracowany w ramach międzynarodowego konsorcjum. Narzędzie ma formę podręcznika, który jest aplikowany i transferowany do Polski dzięki współpracy z portugalskim partnerem projektu. Narzędzie to wspiera osiągnięcie równowagi między pracą a życiem prywatnym poprzez rozwój koncepcji **salutogenezy** w edukacji dorosłych, w tym pracowników w wieku 50+. Salutogeneza to prewencyjne podejście holistyczne, które koncentruje się na badaniach procesów utrzymania i wzmocnienia zdrowia. Skupia się ona na ochronie czynników, zasobów i potencjałów, które utrzymują fizyczne i psychiczne zdrowie ludzi.

Centralnym elementem teorii salutogenezy jest **poczucie koherencji** rozumianej jako globalna orientacja człowieka, wyróżniająca stopień, w jakim ma on trwałe, choć dynamiczne poczucie pewności, że:

- bodźce napływające w ciągu życia ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego są ustrukturyzowane, przewidywalne i wytłumaczalne;
- dostępne są zasoby, które pozwolą mu sprostać wymaganiom stawianym przez powyższe bodźce;
- wymagania te i towarzyszące im wyzwania są dla niego warte wysiłku i zaangażowania.

Poczucie koherencji posiada swoje trzy składowe:

1. **Poczucie zrozumiałości** oznacza sposób, w jaki postrzegamy bodźce pochodzące ze środowiska. Lepiej, gdy są one jasne, spójne i uporządkowane, a nie chaotyczne, przypadkowe czy niewytłumaczalne.
2. **Poczucie zaradności** objaśnia, na ile zasoby, jakie posiadamy, postrzegamy jako wystarczające, by sprostać bodźcom z otoczenia. Zasoby to między innymi: zdrowie, odporność, przedmioty materialne, wiedza, intelekt, osobowość, relacje i kontakty z innymi ludźmi, w tym z bliskimi i przyjaciółmi, a także przynależność do grup społecznych.
3. **Poczucie sensowności** sprawia, że odbieramy wyzwania stawiane przez życie jako warte wysiłku, zaangażowania i mające sens. Nie unikamy ich i nawet te najtrudniejsze staramy się traktować jako pożądane. Osoba o wysokim poczuciu sensow-

ności posiada ważne i istotne dla siebie sfery aktywności, w które angażuje się, inwestuje swój czas i umiejętności. Mogą być one związane z pracą, rodziną czy hobby. W koncepcji przyjmuje się założenie, że osoba z wysokim poczuciem koherencji z większym prawdopodobieństwem zareaguje na stresor w sposób aktywny i z wiarą, że posiadane przez nią zasoby są w tej sytuacji wartościowe i efektywne.

Narzędzie *Balance* wykorzystuje opisane powyżej założenia. Podręcznik *Balance* zawiera wiele treści, materiałów i wzorów, które mogą być stosowane do procedur szkoleniowych. Wszystkie tematy są przedstawiane w kontekście zdrowia psychospołecznego. Celem podręcznika jest dostarczenie metod pracy opartych na zasobach i stworzenie ram, które pozwolą specjalistom pracującym w edukacji dorosłych rozwijać własne zasoby w oparciu o potrzeby klientów i grup docelowych.

Podręcznik składa się z sześciu modułów, które oferują różne podejścia i metody w stosunku do sześciu różnych aspektów „równowagi”: ***Mój styl, Moje zasoby, Moje ja, Moje sieci powiązań, 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 oraz do pracy indywidualnej uczestników coachingu.

Podstawową ideą modułu *Mój styl* jest to, że w zawodach społecznych i edukacyjnych mamy do czynienia z wieloma, często sprzecznymi, oczekiwaniami w stosunku do szkoleniowców. Sprzeczności te ujawniają się w postaci irytacji (rozbieżne oczekiwania partnerów komunikacji) i konfliktów, które można uznać za główne wyzwania i czynniki stresogenne. Moduł ten dotyczy konfliktów wynikających z niejasnych relacji (zawodowych) i ma na celu podniesienie świadomości oraz zilustrowanie prewencyjnych sposobów radzenia sobie z takimi konfliktami. Trudność stanowi postrzeganie już ujawnionego konfliktu z innego punktu widzenia (poza sytuacją).

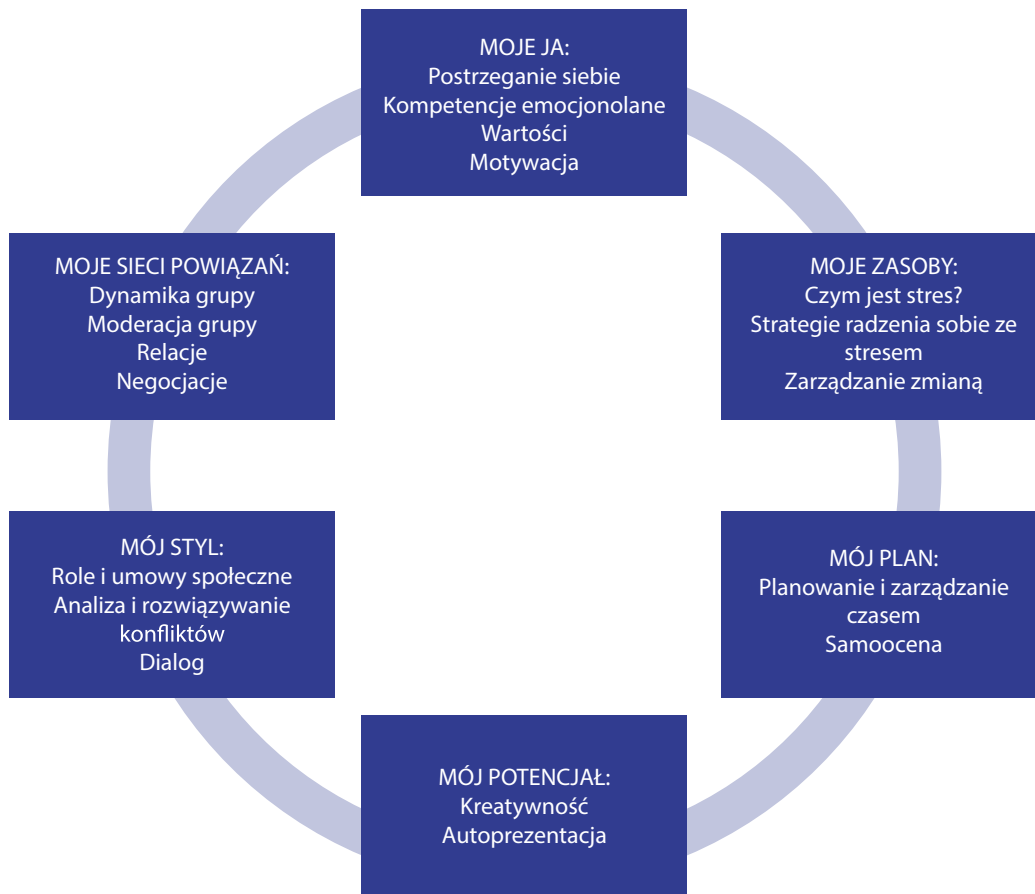
Moduł *Moje zasoby* podkreśla, że stres jest powszechnym i naturalnie występującym u ludzi zjawiskiem, a nasza na niego wrażliwość wskazuje na konieczność opracowania technik radzenia sobie z nim, jak również dokonania zmian w stylu życia, które przyczynią się do redukcji negatywnych dla zdrowia skutków. Wiedza zdobyta w tym module przyczyni się do wzrostu kompetencji i zasobów trenerów związanych z zarządzaniem stresem.

Głównym celem modułu *Moje ja* jest ułatwienie beneficjentom zrozumienia siebie samych, wyznawanych przez siebie wartości, potencjału wewnętrznego, a w końcu – uświadomienie sobie znaczenia tego wszystkiego w codziennej równowadze. Zatem moduł ten jest ukierunkowany na podniesienie samoświadomości beneficjentów.

Podstawowym założeniem modułu *Moje sieci powiązań* jest zdobycie wiedzy z zakresu dynamiki grupy, własnej roli w grupie, moderacji grupy, relacji i zarządzania nimi oraz rozwiązywania konfliktów w grupie i między jednostkami. Trenerzy i szkoleniowcy codziennie pracują z ludźmi, którzy są wymagający i stanowią dla nich wyzwanie. Jest to istotny czynnik stresogeny. Zrozumienie relacji, zarządzania nimi w grupie czy skuteczne radzenie sobie z konfliktami (które występują zawsze i stanowią normalną część procesu rozwoju grupy) bardzo pomagają trenerom oraz szkoleniowcom, gdyż umożliwiają unikanie, przewidywanie, planowanie i efektywne radzenie sobie z niektórymi czynnikami stresogennymi. Są to kluczowe kwestie zawarte w koncepcji salutogenezy. Wiedza zdobyta w tym module podniesie kompetencje trenerów i szkoleniowców związane z funkcjonowaniem i moderowaniem grupy, jak również z funkcjonowaniem w sytuacjach konfliktowych.

Moduł *Mój plan* obejmuje zarządzanie czasem, planowanie oraz zarządzanie stresem i zadaniami. Jest zaprojektowany tak, aby po jego ukończeniu uczestnik szkolenia po-

trafił efektywniej segregować swoją pracę i czas pod względem ważności, identyfikować i wdrażać strategie redukujące czas spędzony na działaniach oraz planować osiągnięcie pełniejszej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Z kolei moduł *Mój potencjał* obejmuje czynniki wspierające całościowy rozwój kreatywności. Jego celem jest rozwój kompetencji wspomagających skuteczną i trwałą innowacyjność.



Schemat 16. **Moduły Balance**

Źródło: materiały wewnętrzne projektu.

Poniżej prezentujemy wybrane narzędzia *Balance*.

4.2.2. Kontrakty i role społeczne

Wypracowanie kontraktu

Skuteczna praca w grupach opiera się na jasno ustalonych zasadach. Klarowność wszelkich nakazów i zakazów oraz wzajemnych oczekiwań wśród wszystkich zaangażowanych stron stanowi fundament udanej współpracy.

Krok 1:

Trener oraz uczestnicy tworzą „kontrakt”, dopasowany do potrzeb grupy/sesji warsztatowej. Kontrakt ten jest wszystkim przedstawiony i przegłosowany.

1



Narzędzie: Przykładowy kontrakt

Oferuję:

- Wkład pracy
- Modele refleksyjne (modele analityczne)
- Przestrzeń do eksperymentowania
- Rzetelną pracę nad przedstawionymi przez Was tematami
- Informacje zwrotne

Potrzebuję:

- Waszej gotowości do zaangażowania się
- Interakcji opartej na szacunku
- Informacji zwrotnej i indywidualnej odpowiedzialności

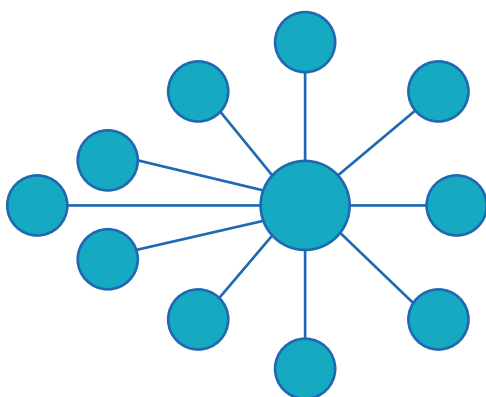
Krok 2:

Trener wraz z grupą decydują, które z kryteriów są istotne dla sprawnego funkcjonowania kontraktu.

2



Narzędzie: Karta pracy – Częstka osobowości



Schemat 17. Narzędzie – karta pracy

Źródło: materiały wewnętrzne projektu.

Krok 1:

Każdy uczestnik otrzymuje kopię arkusza o nazwie „częstka osobowości” i jest poproszony o napisanie swojego imienia w centralnie umieszczonym kole oraz o zapisanie innych grup, osób (np. rodzina, koledzy z pracy, kluby, przyjaciele) lub też cech, które są dla niego istotne, w zewnętrznie umieszczonych kołach.

1

Krok 2:

Uczestnicy zapisują faktyczne lub domniemane oczekiwania związane z tymi osobami czy cechami oraz określają ich stopień ważności. Kryjące się za tym pytanie brzmi: „Jak sprzeczne ze sobą mogą być poszczególne oczekiwania?”

2

Krok 3:

Praca w parach: uczestnicy prezentują swoje części osobowości. Wymieniają się spostrzeżeniami na temat: „Które role postrzegam w sposób aktywny? Które role stanowią dla mnie wyzwanie?”. W ramach każdej z par powinno się poświęcić około 5 minut na osobę.

Krok 4:

Dyskusja i wymiana doświadczeń pomiędzy wszystkimi uczestnikami przez około 10 minut. Powinno to odbywać się na drodze informacji zwrotnych pochodzących od poszczególnych grup („Jaka była nasza rozmowa? Jak postępowała?”). Rolą moderatora jest wzbo-
gacanie dyskusji.

4.2.3. Zarządzanie stresem i zmianami, strategie zarządzania stresem

Stres u ludzi stanowi powszechne i naturalnie występujące zjawisko, równocześnie silnie rzutując na jakość pracy. Oddziaływanie to wywołuje potrzebę opracowania technik radzenia sobie ze stresem oraz dokonania zmian w stylu życia w celu zmniejszenia negatywnych skutków stresu dla zdrowia.

Narzędzie: Burza mózgów, identyfikacja różnych stresorów

Przyjmuje się, że istnieją trzy główne rodzaje stresorów: zewnętrzne, wewnętrzne i związane z typami osobowościowymi. Stosując burzę mózgów, ustal, które stresory zewnętrzne i wewnętrzne uczestnicy już znają.



Arkusz: Jak bardzo jesteś narażony na stres?

Oceń poniższe stwierdzenia, stosując następującą skalę:

1. Prawie zawsze, 2. Często, 3. Czasami, 4. Rzadko, 5. Nigdy
- _____ Jem co najmniej jeden ciepły, zbilansowany posiłek dziennie.
 - _____ Przynajmniej cztery razy w tygodniu śpię przez 7–8 godzin na dobę.
 - _____ Regularnie otrzymuję i odwzajemniam uczucia.
 - _____ Mam przynajmniej jednego krewnego, na którym mogę polegać, w zasięgu 80 km.
 - _____ Ćwiczę intensywnie przynajmniej dwa razy w tygodniu.
 - _____ Palę mniej niż pół paczki papierosów dziennie.
 - _____ Piję mniej niż pięć drinków tygodniowo.
 - _____ Mam odpowiednią wagę do mojego wzrostu.
 - _____ Osiągam dochody wystarczające dla zaspokojenia moich podstawowych wydatków.
 - _____ Czerpię siły ze swoich wierzeń religijnych.
 - _____ Regularnie chodzę do klubów lub udzielam się w instytucjach prowadzących działalność społeczną.
 - _____ Mam grono przyjaciół i znajomych.
 - _____ Mam przyjaciela/przyjaciół, którym mogę zwierzyć się w sprawach osobistych.
 - _____ Cieszę się dobrym zdrowiem (włączając w to wzrok, słuch, zęby).
 - _____ Potrafię otwarcie mówić o swoich uczuciach, kiedy jestem zły lub zmartwiony.
 - _____ Regularnie rozmawiam z pozostałymi domownikami o problemach życia codziennego, takich jak porządki, pieniądze, sprawy bieżące.
 - _____ Przynajmniej raz w tygodniu robię coś dla zabawy.
 - _____ Potrafię zorganizować swój czas w sposób efektywny.
 - _____ Piję mniej niż trzy filiżanki kawy, herbaty czy napojów na bazie coli dziennie.
 - _____ Zapewniam sobie odrobinę ciszy w ciągu dnia.

Punktacja

Aby uzyskać wyniki, należy zsumować wszystkie liczby i odjąć 20.

Wynik całkowity: _____ - 20 = _____.

Wynik powyżej 30 wskazuje na podatność na stres.

Wynik pomiędzy 50 a 75 sugeruje silne narażenie na stres.

Wynik powyżej 75 wskazuje na skrajną podatność na stres.



Narzędzie: Burza mózgów: nauka sposobów radzenia sobie ze stresem może poprawić jakość życia

Pozwól uczestnikom warsztatów na burzę mózgów w zakresie strategii radzenia sobie ze stresem.

Ciało/Fizyczność

- Aktywność fizyczna i ćwiczenia
- Zdrowa żywność
- Masaże
- Ćwiczenia relaksacyjne i rozciąganie
- Odpoczynek i dobry sen w nocy
- Eliminacja kawy i tytoniu

Umysł

- Wyznacz cel typu SMART (Skonkretyzowany, Mierzalny, Osiągalny, Realny, Określony w czasie)
- Zorganizuj się w pracy i życiu osobistym
- Zarządzanie czasem (spędź czas, planując i organizując)
- Planuj, ale bądź elastyczny
- Realistyczne oczekiwania
- Asertywność
- Pozytywne nastawienie
- Inteligencja emocjonalna
- „Działaj teraz”, zwalcz prokrastynację
- Znaj swoje granice
- Rozwiń poczucie humoru
- Naucz się mówić „NIE”
- Chwile dekoncentracji, zabawy i relaksu

Postawa

- Nagradzaj się
- Polub siebie
- Techniki oddechowe
- Medytacja
- Joga
- Autohipnoza

4.2.4. Samoocena, wartości, kompetencje emocjonalne, motywacja

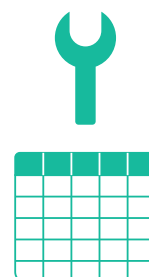
Głównym celem jest ułatwienie beneficjentom zrozumienia siebie samych, wyznawanych wartości, potencjału wewnętrznego, ostatecznie – uświadomienie sobie znaczenia tego wszystkiego w codziennej równowadze.

Narzędzie: Moje mocne strony

Uzupełnij listę wszystkich swoich mocnych stron i pozytywnych informacji na swój temat

Arkusz: O sobie

Zastanów się nad pytaniami umieszczonymi w lewej części poniższej tabeli, a następnie zapisz odpowiedzi w części prawej:



Za którą (lub które) umiejętność czy cechę jesteś chwalony najczęściej?	
Jakie umiejętności czy działania przychodzą Ci najłatwiej, gdyż wydajesz się mieć do nich wrodzony talent?	
Gdyby Twoja mama miała stworzyć listę Twoich mocnych stron, co by się na niej znajdowało?	
O co jesteś najczęściej proszony, ponieważ jesteś w tym dobry?	
Z jakich swoich cech jesteś najbardziej dumny?	
Za co otrzymywałeś wysokie noty w okresowych ocenach pracowników i/ lub zadaniach problemowych?	

Wydaje się, że zebrano wszystkie pozytywne odpowiedzi i informacje na Twój temat. Teraz nadszedł czas, aby umieścić je w tabeli jako mocne strony i odkryć sposoby ich realizacji. Następne narzędzie daje możliwość indywidualnej analizy oraz grupowej dyskusji.

Arkusz: Moje mocne strony

Pomyśl o sobie, swoich mocnych stronach, a także słabościach. Uwzględnij również odpowiedzi z poprzedniego zadania i postaraj się wypełnić poniższy schemat analizy SWOT.

Teraz kompletna lista twoich umiejętności i kompetencji jest już gotowa do użycia. Omów uzyskane wyniki z trenerem/grupą podczas kolejnego spotkania.



MOJE MOCNE STRONY		JAK MOGĘ JE WYKORZYSTAĆ
MOJE SŁABE STRONY		JAK MOGĘ JE POPRAWIĆ

4.2.5. Dynamika i moderacja grupy, relacje i negocjacje

Zrozumienie relacji, zarządzania nimi w grupie, skuteczne radzenia sobie z konfliktami (które występują zawsze i stanowią normalną część procesu rozwoju grupy) to kwestie, które bardzo pomagają trenerom czy szkoleniowcom, gdyż ich znajomość umożliwia unikanie, przewidywanie, planowanie i efektywne radzenie sobie z niektórymi czynnikami stresogennymi.



Narzędzie: Ćwiczenie – kształcenie wrażliwości

Ćwiczenie to jest formą „klasycznego” treningu wrażliwości. Wszyscy uczestnicy tworzą grupę, w której mogą dzielić się swoimi spostrzeżeniami z pozostałymi. Krzesła powinny być ustawione tak, by tworzyły krąg. Zarówno trener, jak i uczestnicy siedzą razem. Rolą trenera jest umożliwienie uczestnictwa wszystkim osobom poprzez właściwe prowadzenie sesji grupowej w taki sposób, aby każdy z uczestników podzielił się swoimi normami zachowań, relacjami interpersonalnymi i związanymi z nimi emocjami w miejscu pracy. Wszystko to powinno być związane z problematyką zapewnienia równowagi zdrowotnej (stres, konflikty, presja, itp.).

Istotnym elementem są tu informacje zwrotne, pochodzące od pozostałych uczestników warsztatów; to do dzielenia się nimi powinien zachęcać trener. To właśnie one pomagają ustalić, czy nasze zachowanie jest skuteczne i znaczące, oraz zapewniają możliwość poznania innych sposobów zachowania. Uczestnicy mają możliwość lepszego zrozumienia swoich uczuć i zachowań bezpośrednio związanych z kwestiami zdrowotnymi/równowagi. Mogą również uzyskać pomoc w podejmowaniu wszelkich niezbędnych działań naprawczych.

Trener powinien ułatwiać szczerą i autorefleksyjną niezbędną do skutecznej komunikacji. Sugeruje się ćwiczenie umożliwiające znalezienie najbardziej powszechnego (wspólnego dla wszystkich uczestników) problemu związanego z tematyką zdrowia/równowagi w miejscu pracy, a następnie prowadzenie dyskusji na jego temat, rozpoczynając od przykładu z własnego doświadczenia.

Kolejną propozycją jest ustanowienie na początku ćwiczenia reguły mówiącej o tym, że to, co zostało powiedziane w grupie, pozostaje w grupie. Stanowi to dodatkowy element pozwalający rozluźnić się uczestnikom, dzięki czemu czują, że mogą mówić otwarcie.

Ćwiczenie to powinno zająć 45 minut do godziny (czas trwania ćwiczenia może zostać wydłużony za zgodą uczestników).

4.2.6. Planowanie i zarządzanie sobą w czasie, zarządzanie zadaniami, ewaluacja

Zdobycie umiejętności zarządzania sobą w czasie i podejmowania zachowań w tym zakresie może okazać się skuteczną strategią radzenia sobie ze stresem. Problem stresu należy łączyć z brakiem umiejętności niezbędnych do radzenia sobie z różnymi wstrząsami, zmianami i oczekiwaniami, jakie stawia przed nami życie, w tym racjonalnym organizowaniem swoich działań w czasie (Dhaniram 2003). Zarządzanie sobą w czasie – ogólnie definiowane jako zbiór umiejętności i zachowań ułatwiających produktywność i łagodzących stres (Lay i Schouwenburg 1993) – stanowi jeden z przykładów interwencyjnego treningu umiejętności. Postrzegane jest jako wielowymiarowa koncepcja obejmująca cel i określanie priorytetów, zastosowanie mechanizmów, takich jak projektowanie i planowanie, organizacja i kontrola czasu (Macan 1994).

Temat 1: Planowanie i zarządzanie sobą w czasie

1

Podtemat 1: Zarządzanie sobą w czasie

Narzędzie: Lista postanowień

Poproś uczestników o zapisanie 20 pozycji na „liście postanowień”, np. lista rzeczy, które chcą zrobić przed śmiercią – tzw. *Bucket List*. Niech rozważą, co mogliby zrobić, gdyby zasoby nie stanowiły problemu – niech trochę pofantazjują. Zapytaj: czy faktycznie są to rzeczy, które chcieliby zrobić? Jakby to było, gdyby wszystkie pozycje na liście zostały zrealizowane? Czy są gotowi na zmiany, aby zrealizować pozycje z listy? Czy gotowi są poświęcić czas, żeby sprawić, aby działał on na ich korzyść? Zachęć ich, aby zachowali tę listę w głowie podczas całego programu szkolenia.



Pytanie do dyskusji z grupą: **Czym jest zarządzanie sobą w czasie?**



Podtemat 2: Planowanie czasu

Wyznaczanie celu

Narzędzie: Cel typu SMART

Wybierz z listy postanowień najważniejsze cele. Rozpisz je jako cele typu SMART. Zapisz kluczowe zadania, związane z każdym z nich.

Podtemat 3: Zarządzanie zadaniami

Arkusze: Ustalanie priorytetów i harmonogramowanie

Ustalanie priorytetów zgodnie z czterema kategoriami stanowi pierwszy krok w planowaniu czasu. Będziesz musiał stworzyć listę rzeczy do zrobienia.



Cel			
Zadanie	Obszar	Wartość	Czas

Rozpocznij od zapisania wszystkich zadań i czynności zgodnie z celem.

- Ustal priorytety, oceniając je w skali od 1 do 4 w zależności od ich ważności lub pilności.
- Następnie sklasyfikuj je w zależności od kolejności, w jakiej należy się nimi zająć. Jeśli okaże się to trudne, bo wszystkie zadania wydają się być pilne i ważne, spróbuj odpowiedzieć sobie na pytanie: jeśli mógłbym zrobić tylko jedną z tych rzeczy, co by to było? W ten sposób ocenisz najwyższą wartość.

Następnym krokiem jest określenie ilości czasu niezbędnego do wykonania poszczególnych zadań i zaplanowanie czasu ich wykonywania.

- Określając czas, pamiętaj o czasie ciągłym, tj. czasie niezbędnym do wykonania zadania bez żadnych przerw.

- Jeśli dysponujemy pewnym czasem nieprzerywanym – to dobrze, jednak zwykle działamy w warunkach częstych przerw. Warto dodać dodatkowe 25% do swoich obliczeń w celu osiągnięcia czasu rzeczywistego.

Po zakończeniu tych czynności możemy rozpocząć planowanie. Należy być świadomym czasu najlepszej aktywności i czasu spowolnienia. Każdy z nas najlepiej funkcjonuje w ciągu dnia o różnych jego porach. Niektórzy są skowronkami i osiągają szczyt aktywności rano. Inni zaczynają dzień dobrze, ale ich wydajność spada po południu. Jeszcze inni są sowami – funkcjonują najlepiej, gdy zbliża się noc. Uświadomienie sobie okresów produktywności pozwala na odpowiednie dopasowanie obciążenia pracą – w czasie największej aktywności należy wykonywać zadania najbardziej złożone, a rutynowe pozostawić na okres spowolnienia.

Arkusz: Ćwiczenie – Czas najlepszej aktywności i czas spowolnienia

W poniższych rubrykach zapisz, kiedy występuje u ciebie czas najlepszej aktywności, a kiedy czas spowolnienia. Przeanalizuj swoją listę rzeczy do zrobienia i zastanów się, kiedy najlepiej wykonać poszczególne czynności.



Czas najlepszej aktywności	Czas spowolnienia

4.2.7. Samoocena

Salutogeneza obejmuje również koncepcję samooceny. Jest ona związana ze zdolnością jednostki do uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji. Sprzyja to budowaniu silnego poczucia koherencji.

Pytania do dyskusji z grupą: **Dlaczego odkładamy wszystko na później?**



Możliwe odpowiedzi:

- Strach przed porażką.
Strach przed tym, że nie jesteśmy wystarczająco dobrzy lub że tak będą nas postrzegać inni.
- Strach przed zmianą.
Strach przed tym, że jeśli nam się uda, możemy zostać poproszeni o zrobienie czegoś trudniejszego lub też zostanie nam przydzielone więcej pracy.
- Brak kontroli.
Niechęć przed wykonywaniem zadań narzuconych przez inne osoby.
- Brak zrozumienia.
Czasem nie wiemy, jak mamy się zachować; być może nie jesteśmy pewni, czego się od nas oczekuje; nie wiemy jak i gdzie zacząć. W takiej sytuacji bardzo prawdopodobne jest, że będziemy daną czynność odkładać na później.
- Adrenalina.
Niektórym sprawia przyjemność zastrzyk adrenaliny wywołany przez wykonanie czynności tuż przed czasem. Odkładanie zadań generuje u nich przyпіływ adrenaliny, gdy narasta panika.



Możliwe odpowiedzi:

Określ powód:

- Szczerze odpowiedz sobie na pytanie, dlaczego odkładasz wszystko na później.
- Szczere ustalenie powodu sprawia, że jesteś już w połowie drogi do rozwiązania problemu.

Określ ważność:

- Odpowiedz sobie na pytanie, jak możesz najlepiej wykorzystać swój obecny czas.
- Czy odkładasz na później kluczowe zadania, a zamiast tego koncentrujesz się na czynnościach łatwiejszych lub wygodniejszych?
- Jeśli tak, uświadom to sobie i przenieś uwagę na ważniejsze zadania.

Podziel zadanie na mniejsze części:

- Czy zadanie jest za trudne?
- Czy możesz podzielić je na mniejsze zadania, które łatwiej będzie wykonać?

Planuj:

- Uwzględnij priorytety i ważność zadań.
- Uwzględnij swój czas najlepszej aktywności i czas spowolnienia.
- Uwzględnij czas konieczny na wykonanie zadania i czas dostępny.
- Zaplanuj zadanie właściwie.

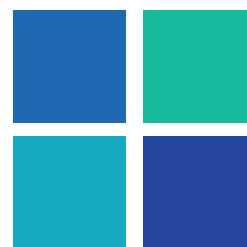
Po prostu to ZRÓB:

- Zaczynaj.
- Czasem musisz po prostu zabrać się za pracę.
- Popracuj nad zadaniem 30 minut, a później pozwól sobie na małą nagrodę.
- Kiedy już zacząłeś, może się okazać, że zadanie nie jest tak złe, jak się tego spodziewałeś.

Rada:

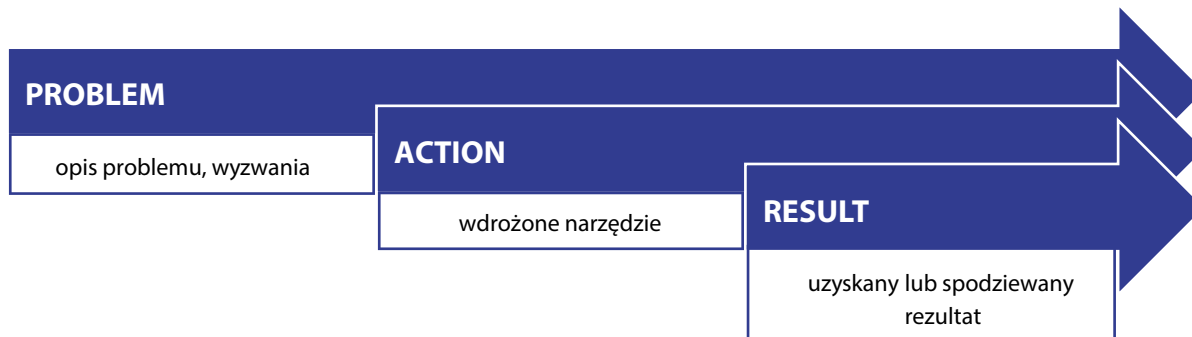
- William James, jeden z twórców współczesnej psychologii, powiedział: „Zwlekanie jest naturalnym zabójcą postaw. Nic nie jest tak męczące, jak wiszące nad głową niedokończone zadanie”.
- Postaraj się zaczynać dzień od zadania najmniej przyjemnego. Wszystko później okaże się być prostsze.

5. Wdrożenia projektu STAY w MŚP – PROBLEM – AKCJA – REZULTAT



5.1. Metoda PROBLEM – AKCJA – REZULTAT

W ramach projektu wypracowany został szeroki wachlarz narzędzi służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Różnorodność narzędzi pozwoliła na ich szeroką implementację w przedsiębiorstwach. Na podstawie zgromadzonych materiałów dokumentujących przygotowanie do wdrożenia oraz przebieg wdrożenia dokonano systematyzacji opierającej się o metodę PAR (*PROBLEM – ACTION – RESULT*). Metoda ta ma swoje korzenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi i jest powszechnie wykorzystywana podczas rozmów kwalifikacyjnych jako jedna z wielu metod badania umiejętności potencjalnych pracowników na oferowanym stanowisku. Na potrzeby opisów wdrożeń została ona zaadoptowana jako metoda trzech kroków, w której krok pierwszy polega na identyfikacji problemu związanego z utrzymaniem aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w przedsiębiorstwie, krok drugi – na wskazaniu możliwych ścieżek działania poprzez prezentację wdrożonych narzędzi wypracowanych w ramach projektu lub ich pewnych modyfikacji dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstwa, krok trzeci stanowi zaś opisanie rezultatu i/lub spodziewanego rezultatu, jaki wdrożenie konkretnych działań powinno przynieść przedsiębiorstwu.



Schemat 18. **Metodyka PAR**

Źródło: opracowanie na podstawie: <http://www.update-your-resume.com/services/parformat.html> (dostęp: 28.12.2018).

Zgodnie z przyjętą metodologią opracowano zestawienie dwunastu najczęściej występujących wśród przedsiębiorstw MŚP problemów z obszaru utrzymania aktywności zawodowej osób z grupy wiekowej 50+. Zidentyfikowane problemy wymieniono poniżej.

1. Jak mówić, aby nie bolało? Przełamywanie barier w komunikacji.
2. „GROW” – czyli jak „uprawiać” dobrą komunikację w zespole?
3. Kiedy pracownik 50+ może zostać Yodą? Komunikacja i współpraca w zespołach różnorodnych wiekowo.
4. Higiena... niekoniecznie rąk. *Work-life balance*.
5. Aby się innym chciało, nawet jak im się nie chce. Prawa motywacji dla każdego.
6. Nie oceniaj książki po okładce. Przełamywanie stereotypów wieku w organizacji.
7. Zatrudniać doświadczonych. Otwarcie się na kandydatów 50+.
8. Komunikacja jest ważna. Jak poprzez rozmowy zachęcać do rozwoju?
9. Zatrzymać doświadczenie. Jak rozmawiać z pracownikami, którzy są przed emeryturą?

10. Zasoby w ludziach, ludzie jako zasoby. Ile można zyskać dzięki różnicom i mimo różnic?
11. Dojrzałe drzewo także rodzi owoce. Warto dbać o rozwój każdego pracownika.
12. Polubić zmianę. Jak dobrze zaprojektować i wdrożyć zmianę?

Do każdego z nich wskazano pakiet możliwych do zastosowania narzędzi, wraz z opisem spodziewanego rezultatu. Każdy z problemów stanowi odrębny punkt niniejszego rozdziału.

5.2. Jak mówić, aby nie bolało? Przełamywanie barier w komunikacji

PROBLEM 1

Nieadekwatne procedury związane z komunikacją, zarówno wertrykalną, jak i horyzontalną

DZIAŁANIE

Konieczność podjęcia działań obejmujących udzielanie informacji zwrotnej oraz uwrażliwienie pracowników na bariery komunikacyjne. Dodatkowo – przypomnienie pracownikom firmy i przetrenowanie z nimi zasad skutecznej komunikacji.

Narzędzie: Komunikacja a zaangażowanie

1. Mów o **zachowaniu**, a nie o osobie.
2. Skup się na **spostrzeżeniach**, a nie na wyciąganiu wniosków.
3. Dokonuj **opisu**, a nie ocen.
4. Opisz zachowania w kategoriach „**mniej**” lub „**bardziej**”, a nie „tak” lub „nie”.
5. Skup się na zachowaniach w odniesieniu do **konkretnej sytuacji**.
6. **Docień pozytywne zachowania** i wyniki, nie koncentruj się wyłącznie na negatywach.
7. **Dziel się pomysłami i informacjami**, unikaj dawania rad.
8. Skup się na **korzyści**, jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy, a nie na korzyści, jaką da „wyrzucenie” jej z siebie jako osobie udzielającej.
9. **Ogranicz się do tej ilości informacji**, którą odbierająca osoba może spożytkować, a nie do tej, którą chciałbyś przekazać.
10. Uważaj na miejsce i czas, tak, żebyś dzielił się **osobistymi uwagami w stosownym momencie**.
11. **Nie używaj terminów „wszyscy”, „nigdy”, „zawsze”,** raczej unikaj słowa „**dłaczego**”.

Na podstawie przedstawionych zasad postaraj się zbudować informację zwrotną skierowaną do osoby ci podległej. Ważne jest skuteczne kierowanie przebiegiem rozmowy i wykorzystywanie pytań w jej trakcie. Podstawowe zasady:

- **Zadawaj otwarte pytania.**
- **Unikaj zadawania pytań naprowadzających** lub rozstrzygających o danej sprawie oraz **drażniących** (*kto, co, gdzie, kiedy*; raczej nie – *dłaczego*).
- Zadawaj tylko **jedno pytanie na raz**; ponieważ pracownik nie będzie w innym wypadku w stanie zapamiętać i odpowiedzieć na wszystkie pytania na raz.
- **Zachęcaj pracownika do samooceny**, wypowiedzania opinii na temat organizacji: jak ocenia własną pracę, co mu się podoba w miejscu pracy, dlaczego tak uważa.
- **Zachęcaj pracownika do próby rozwiązania problemów**, jakie widzi w swojej pracy.

- **Zadawaj pytania:**
 - neutralne, nie sugerujące, nastawione na konkrety i fakty,
 - behawioralne (np. prośba o wsparcie ogólnych stwierdzeń przykładami z pracy),
 - wynikające (jedno z drugiego),
 - zapraszające do porównań i zestawień,
 - podtrzymujące wypowiedź.

W przypadku tego problemu istotna jest świadomość barier skutecznego komunikowania się.

Tabela 31. Bariery skutecznego komunikowania się

Bariery skutecznego komunikowania się		
SEMANTYCZNE	PSYCHOLOGICZNE	FIZYCZNE I ŚRODOWISKOWE
<ul style="list-style-type: none"> • zniekształcenie informacji, • wielkość informacji (szybkość, objętość), • niezrozumiała tematyka, • niezrozumiała terminologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • negatywne nastawienie (różnice pokoleniowe, brak tolerancji), • nieśmiałość, • brak zainteresowania problemem, • zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, • lekceważenie słuchaczy, • brak przygotowania merytorycznego, • dogmatyzm myślenia, • brak koncentracji • monotoność wypowiedzi, • nieumiejętność słuchania, • zmęczenie, • różne temperamenty. 	<ul style="list-style-type: none"> • hałas, • temperatura, • miejsce, • pora dnia, • awaria sieci telekomunikacyjnych, • zbyt duża liczba uczestników, • zła aranżacja pomieszczeń, • presja czasu.

REZULTAT

Dodatkowe treningi związane ze stosowaniem komunikacji horyzontalnej i wertykalnej ułatwią przepływ informacji między pracownikami. Ponadto świadomość dotycząca sposobów przekazywania informacji zwrotnej, szczególnie pracownikom 50+, wpłynie korzystnie na ich gotowość do przyjmowania tego typu informacji z większym spokojem, szczególnie, gdy mają one charakter korygujący. Poznanie lub przypomnienie sobie oraz przećwiczenie barier komunikacyjnych może natomiast wpłynąć korzystnie na przeprowadzenie rozmów z pracownikami 50+, zorientowanymi na wypracowanie możliwości współpracy z nimi po uzyskaniu wieku emerytalnego.

5.3. „GROW” – czyli jak „uprawiać” dobrą komunikację w zespole?

PROBLEM 2

Nieodpowiednia komunikacja w zespole pracowniczym

Kłopoty komunikacyjne w przedsiębiorstwie często noszą znamiona różnic pokoleniowych, w ramach których język młodszych pracowników nacechowany jest technicznym nazewnictwem, które nie jest zrozumiałe dla pracownika 50+. Z tego powodu powstają liczne niedomówienia, a niekiedy także konflikty. W wielu firmach częstym problemem jest niedostatek kompetencji komunikacyjnych wśród pracowników, w tym kadry zarządzającej.

DZIAŁANIE

Szkolenie z zakresu efektywnej komunikacji metodą GROW oraz udzielania informacji zwrotnej.



Narzędzie: GROW

Goal	Co chcesz osiągnąć? Jaki cel sobie stawiasz? Co jest Twoim priorytetem?
Reality	Co jest w tym łatwe/trudne dla Ciebie? Co jest w tym ważne dla Ciebie? Jakie są Twoje doświadczenia z realizacją podobnych celów?
Options	Jak mógłbyś to zrobić? Jak jeszcze mógłbyś to zrobić? I jak jeszcze?
Wrap up	Jaki sposób ostatecznie wybierasz? Od czego i kiedy zaczniesz? Po czym poznasz, że Ci się udało, i jak mnie o tym poinformujesz?

REZULTAT

Wypracowanie odpowiednich kanałów komunikacyjnych oraz komunikacji opartej na pytaniach i modelu GROW daje możliwość niwelowanie komunikacji opartej na poleceniach i nakazach, w zamian umożliwiając wypracowanie komunikacji opartej na pytaniach i motywowaniu pracownika w podążaniu za jego pomysłami. Ponadto, co szczególnie istotne w komunikacji z pracownikami 50+, daje możliwość korzystania z ich zasobów i doświadczenia zawodowego. Model GROW nakłada odpowiedzialność za decyzje na pracownika i związany jest z jego większą aktywizacją w działania, co pozytywnie wpływa na pracowników 50+, ich samoświadomość i samoocenę.

5.4. Kiedy pracownik 50+ może zostać Yodą? Komunikacja i współpraca w zespołach różnorodnych wiekowo

PROBLEM 3

Niesprawny transfer wiedzy

W wielu firmach rozpoznano problem związany z transferem wiedzy, głównie dotyczący przekazania przez pracowników 50+ wiedzy specjalistycznej młodszym pracownikom. Brak transferu wiedzy, gdy doświadczeni pracownicy nie przekazują wiedzy oraz nie monitorują umiejętności nowych pracowników, może doprowadzić w skrajnych przypadkach do wypadków w miejscu pracy. Podobny problem dotyczył większości firm, niezależnie od ich wielkości czy branży.

DZIAŁANIE

W celu poprawienia transferu wiedzy pomiędzy pracownikami zaproponowano działania zorientowane na wprowadzenie mentoringu (materiały ćwiczeniowych STAY, Akademia Menedżerska, Trening umiejętności kierowniczych). Mentoring można zdefiniować jako partnerską relację między mistrzem (pracownikiem 50+) a *mentee* (ucznem, podopiecznym, protegowanym – najczęściej osobą nowo zatrudnioną lub pracownikiem awansowanym, np. na stanowisko brygadzysty). Zadaniem mentora będzie, oprócz przekazywania doświadczenia i wiedzy, także umiejętnie budowanie relacji. Ważne jest również prezentowanie przez mentorów postawy zainteresowania rozwojem własnym oraz innych pracowników. Firma powinna najpierw przygotować proces mentoringu, w tym: określić pary mentoringowe, przygotować karty sesji mentoringowych, określić czas procesu oraz zakres celów, jakie mają być realizowane podczas spotkań, a także rodzaj ewaluacji procesu.

Model wspierania mentoringu wraz z przygotowaną kartą mentora oraz listą umiejętności mentora.

Narzędzie: Karta Mentora

Karta Mentora

Imię i nazwisko:

Zajmowane stanowisko:

Czym zajmuję się w pracy?

Czego możesz nauczyć się ode mnie?

Jestem ekspertem w:

Prywatnie lubię:

Rozpiera mnie duma kiedy myślę/robię:



Narzędzie: Checklista kompetencji mentora

Checklista kompetencji mentora

Kluczowymi kompetencjami mentora są kompetencje interpersonalne, w tym komunikacja. Sprawdź swoje wybrane kompetencje komunikacyjne.

Kompetencje interpersonalne – komunikacja	Prezentuje propozycje i różne możliwości spojrzenia na dane zagadnienie w jasny i zrozumiały sposób	
	Konstruuje proste i jasne wypowiedzi	
	Umiejętnie prowadzi spotkania i sesje mentorskie	
	Aktywnie słucha rozmówcy	
	Upewnia się, że został dobrze zrozumiany, podsumowując wypowiedź rozmówcy własnymi słowami (parafraza)	
	Przedstawia pomysły i logicznie argumentuje	
	Celnie zadaje pytania otwarte i zamknięte	
	Wzbogaca komunikat werbalny mową ciała (komunikatem niewerbalnym)	

REZULTAT

Wdrożenie programu mentoringowego umożliwi pracownikom 50+ czerpanie satysfakcji z procesu przekazywania kompetencji oraz budowania relacji z innymi pracownikami (zazwyczaj młodszymi pokoleniowo). Istotnym elementem jest również zdobycie przez pracowników 50+ nowej wiedzy na temat celów mentoringu, roli jaką mają odegrać, sposobów prowadzenia samego procesu i sesji mentorskich. Wartością dodaną procesu jest podniesienie poczucia wartości pracowników 50+. Z perspektywy przedsiębiorstwa, transfer wiedzy między pracownikami jest niskokosztową procedurą, gdyż firma korzysta z wiedzy, doświadczenia i umiejętności zatrudnionych (często przez długi okres) pracowników 50+, znających dodatkowo specyfikę firmy i branży, bez konieczności odwoływania się do kosztownych form szkoleń zewnętrznych.

5.5. Higiena... niekoniecznie rąk. *Work-life balance*

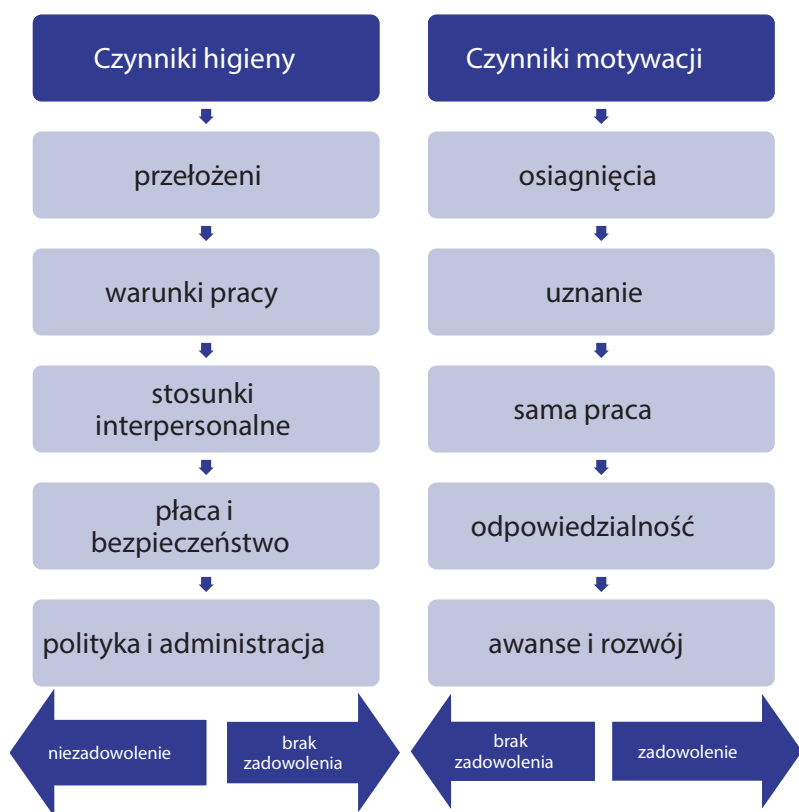
PROBLEM 4

Brak komfortu i higieny pracy

Brak komfortu i higieny pracy (dotyczących nawet odpowiedniej liczby przerw w toku pracy) jest wynikiem braku działań na rzecz promowania zdrowego stylu życia, równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Problem obejmuje również brak działań na rzecz poprawy jakości pracy pracowników 50+, w tym także brak diagnozy ergonomiczności stanowisk w zakresie ułatwienia świadczenia pracy.

DZIAŁANIE

W związku z potrzebą podniesienia komfortu i higieny pracy należy wdrożyć i omówić model Herzberga, który zakłada udział czynników higieny pracy dla kształtowania pozytywnego środowiska pracy. Ponadto warto rozpropagować i wdrożyć wśród pracowników 50+ zasady *work-life balance*.



Narzędzie: Model dwuczynnikowy motywacji wg Herzberga

Do poprawnego funkcjonowania motywatorów niezbędne jest, w pierwszej kolejności, zapewnienie pracownikom czynników higieny. Skupienie się wyłącznie na nich nie gwarantuje jednak osiągnięcia przez zatrudnionych pożądanego poziomu motywacji, są one bowiem postrzegane przez pracowników jako naturalne warunki pracy. Zapewnienie czynników higieny na odpowiednim poziomie prowadzi zatem jedynie do ograniczenia niezadowolenia pracowników oraz stanowi swego rodzaju punkt wyjścia do zastosowania motywatorów, które są właściwym źródłem satysfakcji.

REZULTAT

Analiza czynników higieny oraz wprowadzenie modelu Herzberga do przedsiębiorstwa poprawią nastawienie do pracy pracowników 50+. Z jednej strony mogą poprawić warunki pracy, związane z wykorzystaniem i dopasowaniem przestrzeni do potrzeb pracowników, zwiększyć ich efektywność przez wprowadzenie przerw i przyjęcie odpowiednich zasad związanych z odpoczynkiem. Z drugiej strony, wpłyną pozytywnie na poziom motywacji poprzez wdrożenie mechanizmów motywowania finansowego (wzrostu uposażenia) oraz pozafinansowego (np. pochwał). Ponadto działania zorientowane na poprawę higieny pracy poprawią relacje między pracownikami a ich przełożonymi oraz relacje między pracownikami.

5.6. Aby się innym chciało, nawet, jak im się nie chce. Prawa motywacji dla każdego

PROBLEM 5

Brak odpowiednich motywatorów dostosowanych do pracowników w wieku 50+

Brak stosowania motywatorów dopasowanych do pracowników, brak znajomości motywatorów pracowników 50+ i umiejętności wykorzystania potencjału bardziej doświadczonych pracowników. Konieczność zbadania motywatorów w różnych grupach wiekowych. Funkcjonowanie w przedsiębiorstwie różnych postaw i podejść do motywacji, brak jednoznacznych i ujednoczonych „praw motywacji”.

DZIAŁANIE

Konieczność przeprowadzenia testu Davida McClellanda w celu wyodrębnienia motywatorów w różnych grupach wiekowych wraz z analizą możliwego wykorzystania potencjału poszczególnych pracowników w zgodzie z ich preferencjami. Analiza praw motywacji oraz wprowadzenie działań i rozwiązań motywujących pracowników.

Narzędzie: Test Davida McClellanda

Test Davida McClellanda

Poniższy test pomoże Ci zrozumieć, co motywuje Cię do działania. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi możesz ustalić, która potrzeba – osiągnięć, władzy i afiliacji – ma dla Ciebie największe znaczenie.

Posługując się skalą od 1 do 5, określ, w jakim stopniu każde z poniższych stwierdzeń opisuje Ciebie. 1 oznacza, że stwierdzenie zupełnie do Ciebie nie pasuje, 5 – że pasuje do Ciebie znakomicie. Zaznacz odpowiednią cyfrę dla każdego stwierdzenia.

- Lubię ciężko pracować.
1 2 3 4 5
- Lubię współzawodniczyć i wygrywać.
1 2 3 4 5
- Chcę mieć/Mam mnóstwo przyjaciół.
1 2 3 4 5
- Cieszę mnie ogromne wyzwania.
1 2 3 4 5
- Pełnienie roli przywódczej i kierowniczej sprawia mi przyjemność.
1 2 3 4 5
- Chcę, aby inni mnie lubili.
1 2 3 4 5
- Wykonując zadanie, chcę wiedzieć, jakie robię postępy.
1 2 3 4 5
- Wyrażam swoje zdanie wobec osób, których działań nie pochwalam.
1 2 3 4 5
- Lubię często bawić się na przyjęciach.
1 2 3 4 5



10. Lubię wyznaczać i realizować cele, które są realistyczne.
 1 2 3 4 5
11. Wpływanie na innych, aby postępowali zgodnie z moim życzeniem, sprawia mi przyjemność.
 1 2 3 4 5
12. Z przyjemnością należę do licznych grup i organizacji.
 1 2 3 4 5
13. Satysfakcja z wykonania trudnego zadania sprawia mi przyjemność.
 1 2 3 4 5
14. Zwykle wchodzę w rolę przywódcy w sytuacjach, w których brak było lidera.
 1 2 3 4 5
15. Praca z innymi sprawia mi więcej przyjemności niż praca indywidualna.
 1 2 3 4 5

Wpisz w tabelę poniżej liczbę punktów, jaką przypisałeś kolejnym stwierdzeniom. Poszczególne kolumny są przypisane trzem różnym potrzebom. Podsumuj punkty w każdej kolumnie. Suma punktów w kolumnach powinna zawierać się między 5 a 25. Najwyższy wynik odpowiada potrzebie, która dominuje.

Osiągnięcia		Władza		Przynależność	
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Razem		Razem		Razem	

Uzyskałeś następujące wyniki:

Potrzeba osiągnięć: punktów

Potrzeba władzy: punktów

Potrzeba przynależności: punktów

Twoja dominująca potrzeba: [nazwa potrzeby, dla której uzyskano najwięcej punktów]

Twoja druga co do ważności potrzeba: [nazwa potrzeby, dla której uzyskano liczbę punktów drugą co do wartości]

Na najniższym poziomie znajduje się Twoja potrzeba [nazwa potrzeby, dla której uzyskano liczbę punktów drugą co do wartości]

[Dla potrzeby osiągnięć:]

Twoim głównym motywatorem jest **potrzeba osiągnięć** (dokonań). Najprawdopodobniej:

- chętnie ponosisz osobistą odpowiedzialność za rozwiązywane problemy,
- nie unikasz problemów, szukasz nowych możliwości ich rozwiązywania,
- jesteś zorientowany na cel (wytyczasz sobie umiarkowane, realistyczne i osiągalne cele),
- szukasz wyzwań,
- dążysz do doskonałości,
- jesteś lub bywasz idealistą,
- podejmujesz wykalkulowane i umiarkowane ryzyko,
- chętnie słuchasz konkretnych informacji zwrotnych na temat swoich działań.

Osoby o silnej potrzebie osiągnięć myślą o tym, co zrobić, aby lepiej wykonywać swoją pracę. Szukają możliwości dokonania czegoś niezwykłego lub znaczącego. Najlepiej czują się w zadaniach, które mogą samodzielnie realizować, a także takich, które są dla nich wyzwaniem. Mogą niechętnie pracować w zespołach, ponieważ, koncentrując się na własnych osiągnięciach, wykazują niewielkie zainteresowanie innymi członkami zespołu. Dużo uwagi poświęcają też rozwojowi swojej kariery zawodowej. Są uczciwe, otwarte i skoncentrowane na bieżących zadaniach. Szczególnie dobre wyniki osoby te osiągają w sytuacjach nierutynowych, pełnych wyzwań i współzawodnictwa. Sprawdzają się w roli przedsiębiorców i kierowników wyższego szczebla. Pracownicy o niskiej potrzebie osiągnięć mogą preferować zadania rutynowe i mniej skomplikowane, przy których realizacji będą czuli się bezpiecznie.

Jak motywować pracownika z silną potrzebą osiągnięć?

- Przydzielając mu zadania będące wyzwaniami.
- Stawiając jasno określone i osiągalne cele.
- Udzielając często informacji zwrotnej na temat jego pracy.
- Zwiększając margines odpowiedzialności za wykonanie nowych zadań.

[Dla potrzeby władzy]

Twoim głównym motywatorem jest **potrzeba władzy**. Najprawdopodobniej:

- pragniesz kontrolować sytuację,
- chcesz kontrolować innych,
- wywierasz wpływ na innych,
- współzawodniczysz tam, gdzie możesz odnieść zwycięstwo,
- nie lubisz przegrywać,
- chętnie stawiasz czoła innym.

Osoby o silnej potrzebie władzy zazwyczaj myślą o tym, w jaki sposób zapanować nad sytuacją i innymi ludźmi. Dążą one do zajęcia takiej pozycji w organizacji i osiągnięcia takiego statusu, które dadzą im formalną władzę. Jest ona dla tych osób niezbędnym czynnikiem, umożliwiającym im nadzorowanie innych.

Jak motywować pracownika z silną potrzebą władzy?

- Pozostawiając największą, możliwą swobodę w planowaniu i kontrolowaniu wyników pracy (zarówno menedżera, jak i pracowników).
- Włączając go do procesów podejmowania decyzji.
- Przydzielając mu całe zadania, a nie tylko ich fragmenty.
- Pozwalając mu pracować samodzielnie.

[Dla potrzeby przynależności]

Twoim głównym motywatorem jest **potrzeba przynależności**. Najprawdopodobniej:

- dążysz do nawiązywania bliskich relacji z innymi ludźmi,
- chcesz być lubiany przez wszystkich,
- chętnie uczestniczysz w licznych rozrywkach towarzyskich z udziałem współpracowników,
- przyłączasz się do różnych grup i organizacji.

Osoby o silnej potrzebie przynależności zwykle pragną dobrych stosunków międzyludzkich oraz akceptacji siebie i swoich działań. Potrzebują szczerzej informacji zwrotnej na temat oceny swojej pracy. Bardziej cenią współdziałanie niż rywalizację. Są szczerze i otwarte. Są najbardziej wydajne w pracach zespołowych, gdy zespół jest dobrze zintegrowany (więzi pomiędzy członkami zespołu są trwałe i oparte na wzajemnym zaangażowaniu) oraz gdy występuje wzajemne wsparcie. Niedobrze mogą czuć się w roli lidera, który musi podejmować obiektywne i trudne decyzje.

Jak motywować pracownika z silną potrzebą przynależności?

- Dbając, aby pracował w zespole.
- Nie żałując pochwał i dowodów uznania.
- Powierzając odpowiedzialność za szkolenie i wprowadzanie nowych pracowników do organizacji.
- Powierzając rolę coacha i mentora.



Narzędzie: Sposoby na motywowanie pracowników 50+

Sposoby na motywowanie pracowników 50+

Kadra 50+ może być zainteresowana propozycją:

- pełnienia roli mentora lub instruktora wewnętrznego;
- kreowania rozwiązań w zakresie adaptacji nowych pracowników oraz pełnienia roli osoby opiekującej się nowo zatrudnionymi;
- tworzenia wewnętrznych zasobów wiedzy w organizacji (w tym spisywania procedur, tworzenia przewodników, instrukcji, katalogu dobrych praktyk);
- pełnienia roli doradczej dla kierownictwa.

Motywuujące dla pracowników 50+ będzie również zastosowanie niektórych rozwiązań wymienionych poniżej.

- 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.).
- Wykorzystywanie i preferencje dla rekrutacji wewnętrznych na wszelkie wakaty i stanowiska nowo tworzone.
- Programy szkoleń technicznych oraz interpersonalnych uwzględniają udział, jako instruktorów, najbardziej doświadczonych pracowników rozwiązujących lokalne problemy na bazie studium przypadków.
- Rotowanie pracowników starszych ze stanowisk bezpośrednio wymagających dużego wysiłku, np. mechanika samochodowego, na stanowiska doradcze, np. doradcy technicznego, doradcy klienta.
- Wspólne zarządzanie projektem (starszy i młodszy pracownik pracują razem w celu przekazania wiedzy i obowiązków przez starszego pracownika przed przejściem na emeryturę).
- Przyznanie 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 jako nagroda za wieloletni wysiłek i zaangażowanie w pracę.

Narzędzie: Prawa motywacji (<http://kadry.nf.pl/> Problemy menadżera w zarządzaniu personelem)

PRAWO 1

Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację.

Motywowanie drugiego człowieka jest niemożliwe, jeśli Ty sam nie masz motywacji. Jakemu menedżerowi chciałbyś podlegać? Takiemu, który jest pełen entuzjazmu, ma po-

1

zytywny stosunek do pracy, zawsze ma jakieś dobre nowiny, którymi chętnie się dzieli? Takim, który ma cel i angażuje się w pełni, aby go zrealizować? Innymi słowy – jest menedżerem z motywacją?

PRAWO 2

Motywacja wymaga celu.

Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, wymaga jasno określonego, konkretnego celu. Wiadomo, jak łatwo wkrada się rutyna, a nawet apatia, gdy nie ma nadziei. Każdy musi mieć nadzieję. Daje ją dążenie do czegoś – najlepiej do ustalonego celu.

2

PRAWO 3

Motywacja nie trwa wiecznie.

Motywowanie powinno i musi być ciągłym procesem. Nie jest doładowaniem energii, które wystarczy zorganizować raz na rok.

3

PRAWO 4

Motywacja wymaga uznania.

Jest to prawo o potężnej mocy działania. Uznanie może przybrać wiele postaci: od nadania specjalnego tytułu, po list zawierający podziękowanie. Motywujący może być sposób, w jaki zwracasz się do pracownika, a w innych sytuacjach przydatne jest udzielenie pochwały na spotkaniu zespołu.

4

PRAWO 5

Współuczestniczenie motywuje.

Kiedy ludzie czują się częścią zespołu, firmy, kiedy przełożeni angażują ich w realizację celów, znacząco podnosi się poziom ich motywacji. Wielu menedżerów nie dzieli się z podwładnymi swoimi planami, dążeniami, celami na przyszłość. Nie pozwalają w ten sposób doświadczać pracownikom współuczestniczenia.

5

PRAWO 6

Motywuje nas poczucie rozwoju.

Kiedy pracownik widzi własny rozwój, zdobywa nowe umiejętności, odczuwa większą motywację. Kiedy czuje, że idzie do przodu, chce iść jeszcze dalej. Wielu ambitnych pracowników szuka nowej pracy nie dla lepszych zarobków, ale dlatego, że w swojej firmie już się nie uczą niczego nowego, nie rozwijają się. To prawo trzeba świadomie wykorzystywać, pracować nad jego zastosowaniem i planować je.

6

PRAWO 7

Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać.

Wyzwania, współzawodnictwo inspiruje ludzi do uzyskiwania lepszych wyników. Trzeba jednak pamiętać, że wyzwanie motywuje nas tylko wtedy, gdy istnieje szansa na to, że mu sprostamy, że odniesiemy sukces. Stawianie nierealistycznych celów, np. nieosiągalnych dla niektórych sklepów/działów „targetów” nie jest w tym przypadku motywujące. Jedynie te sklepy/działy, które mają szansę osiągnąć założony cel, zmobilizują wszystkie siły, żeby to zrobić. Szczególnie, jeśli czeka je nagroda. Aby praca dla danego człowieka była dla niego większym wyzwaniem, należy mu zlecić do wykonania największe zadanie, jakiego jest w stanie sprostać. Z odpowiedzialnością, jaką wówczas ponosi, musi się oczywiście wiązać odpowiednie uznanie osiągniętych przez niego wyników.

7

PRAWO 8

Każdego coś motywuje.

Prawo to mówi o tym, że każdego człowieka można zmotywować. Każdego coś inspiruje, chociaż niekoniecznie zdaje sobie on sprawę z tego, co dokładnie. Każdy z nas ma w sobie taki zapalnik. Dobry menedżer zajmujący się motywacją będzie starał się na wiele sposobów „zapalić” człowieka do zachowywania się w sposób ukazujący większy poziom zaangażowania.

8

PRAWO 9

Przynależność do grupy motywuje.

To prawo podkreśla, jak ważne jest dla człowieka poczucie przynależności do grupy. Im mniejsza i bardziej spójna grupa, do której człowiek należy, tym większa lojalność, motywacja i starania. Oczywiście każdy, kto jest pracownikiem stanowi część składową firmy, działu jednostki. Ale dobry menedżer sprawi, że jego ludzie będą czuć, że należą do określonego zespołu, oraz będzie podejmował działania, które będą jeszcze bardziej łączyć tych ludzi. Mogą one polegać na wspólnym pikniku, wyjściu na piwo, graniu raz w tygodniu w piłkę, ale też na organizowaniu regularnych spotkań, omawianiu wyników i sukcesów zespołu.

9

REZULTAT

Zbadanie motywatorów pracowników pozwoli na poznanie, który z trzech obszarów (władza, osiągnięcia, afiliacja) stanowi dla nich najważniejszy wymiar. Dzięki temu, zarówno delegowanie zadań, jak i rodzaj motywatorów werbalnych, czy kreacja pracy w zespole multigeneracyjnym, będą najbardziej dopasowane do pracowników, co zapewne podwyższy ogólny poziom zaangażowania oraz efektywność. Lista przykładowych rozwiązań motywujących i motywatorów może być dla pracodawców bardzo pomocną inspiracją w kwestii wdrażanych działań. Prawa motywacji stanowią natomiast idealną wytyczną do dyskusji na temat tego, jaki rodzaj motywacji jest najlepszy dla pracowników, a nawet mogą być podstawą do przeprowadzenia szkolenia wśród kadry zarządzającej.

5.7. Nie ocenij książki po okładce.

Przełamywanie stereotypów wieku w organizacji

PROBLEM 6

Niski poziom świadomości różnorodności w zespole pracowniczym, z którego wynika niski poziom empatii wobec pracowników 50+

DZIAŁANIE

Poziom świadomości i empatii wobec pracowników 50+ najlepiej wypracować, generując zrozumienie u innych pracowników i zachęcając ich do wejścia w tzw. buty innych. Narzędziem wyjątkowo użytecznym i ułatwiającym ten proces jest tzw. mapa empatii.

Narzędzia: Mapa empatii



Mapa empatii

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:	

REZULTAT

Przeprowadzenie mapy empatii pozwala dostrzec aspekty, nad którymi dotychczas właściciele czy osoby zarządzające się nie zastanawiali. Brak zrozumienia i zastanowienia się, jak inni czują się w pracy, co ich martwi, jakie są ich bolączki, ale także – co ich napędza i motywuje, może dawać zniekształcony obraz pracownika, często nacechowany stereotypami. Przeprowadzenie mapy empatii umożliwia zrozumienie pracowników 50+ i, co najważniejsze, poznanie ich potrzeb, zarówno w aspekcie dopasowanego motywowania, jak i rozwiązywania konfliktów czy budowania relacji poprzez sprawną komunikację.

5.8. Zatrudniać doświadczonych. Otwarcie się na kandydatów 50+

PROBLEM 7

Błędna procedura rekrutacyjna

Błędna procedura rekrutacyjna, z której wynika niski udział pracowników 50+ w strukturze demograficznej przedsiębiorstwa. Stosunkowo częstym problemem w firmach jest brak ofert dla pracowników 50+ w procesie rekrutacji, zazwyczaj wynikający z takich błędów, jak nieodpowiednio skonstruowane ogłoszenie rekrutacyjne czy brak przygotowania rekruterów do prowadzenia rozmów z przedstawicielami poszczególnych pokoleń, w tym osób 50+.

DZIAŁANIE

Analiza procesu rekrutacyjnego w przedsiębiorstwie w zgodzie z określonymi obszarami.



REKRUTACJA PRACOWNIKA 50+

LP.	ETAP	DZIAŁANIA
1.	Analiza potrzeb firmy	Uzgodnione zostają szczegóły dotyczące bieżących potrzeb rekrutacyjnych.
2.	Szkolenie pracowników	Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników firmy; ze szczególnym uwzględnieniem osób, które będą bezpośrednio odpowiedzialne za selekcję kandydatów do pracy.
3.	Sporządzenie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy	Profil powinien uwzględniać szczegółowe wymagania względem przyszłego pracownika.
4.	Zamieszczenie ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych bądź współpraca z agencją pracy	Ogłoszenie tworzone jest na podstawie profilu kompetencyjnego; powinno zawierać dokładny opis stanowiska pracy, wymagania stawiane przyszłemu pracownikowi, a także możliwie szeroką ofertę pracodawcy.
5.	Selekcja wstępna dostarczonych dokumentów CV	Na podstawie profilu kompetencyjnego dokonuje się selekcji najbardziej kompatybilnych dokumentów CV.
6.	Przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych	Ze względu na doświadczenie i konkretne potrzeby pracowników 50+, rozmowę kwalifikacyjną prowadzić powinna osoba decyzyjna, o dużej wiedzy na temat firmy. W rozmowie uczestniczyć może kilka osób (m.in. o zróżnicowanym wieku) – ocena kilku osób jest bardziej obiektywna.
7.	Opcjonalnie – analiza kompetencyjna przy użyciu testów	Przykładem testu kompetencyjnego jest Kwestionariusz Ról Zespołowych Belbina.
8.	Weryfikacja wiarygodności pozyskanych informacji	Analiza certyfikacji, a także pozyskanie telefonicznych lub papierowych referencji z poprzednich miejsc pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zakładów o podobnym profilu działalności bądź zakresie obowiązków pracownika.
9.	Złożenie oferty pracy	Klarowna prezentacja finalnych uzgodnień dotyczących zatrudnienia. Przygotowanie stosownej umowy bądź listu intencyjnego.

REZULTAT

Posiadanie odpowiedniego procesu rekrutacyjnego i dopasowanie go do pracowników w różnym wieku jest niezwykle istotne w przedsiębiorstwach, umożliwia bowiem wyselekcjonowanie osób 50+ z uwzględnieniem ich doświadczenia zawodowego, umiejętności i kompetencji z tego wynikających. Niwelowanie błędów w ogłoszeniach typu „zatrudnię energicznego (...) do młodego zespołu” zachęci osoby 50+ do składania CV i zwiększy ich gotowość do podejmowania pracy. W przypadku prowadzenia rozmów rekrutacyjnych, osobą rozmawiającą z ramienia firmy powinien być ktoś decyzyjny z dużym doświadczeniem zawodowym, co pozytywnie wpłynie na osoby rekrutowane po 50. roku życia, poprzez niwelowanie obawy poniesienia porażki przed osobą znacznie młodszą od nich.

5.9. Komunikacja jest ważna. Jak poprzez rozmowy zachęcać do rozwoju?

PROBLEM 8

Brak umiejętności przeprowadzenia rozmów rozwojowych oraz udzielania informacji zwrotnej pracownikom 50+.

Jest to problem boleśnie odczuwalny wśród kadry zarządzającej (kierowników, brygadzystów, właścicieli przedsiębiorstw), co generuje niskie zaangażowanie wśród pracowników oraz brak chęci rozwojowych.

DZIAŁANIE

Opracowanie scenariusza rozmowy rozwojowej oraz trening umiejętności stosowania rozmowy rozwojowej wśród pracowników 50+.

Narzędzie: Scenariusz rozmowy rozwojowej

Scenariusz rozmowy rozwojowej

1. Przywitanie, przedstawienie celu rozmowy:

Dzień dobry Aniu. Spotykamy się dzisiaj celem dokonania rozmowy rozwojowej. Będziemy odnosić się do Twojej pracy w ciągu ostatniego półrocza. Najpierw będę Cię prosić, żebyś Ty mi przedstawiła swoją ocenę pracy wraz z uzasadnieniem, potem przedstawię Ci moje spostrzeżenia. Chciałabym podkreślić, że Twoja samoocena, wnioski i spostrzeżenia co do Twojej pracy są bardzo ważne dla całego procesu. Punktem wyjścia do naszej rozmowy są punkty, o których rozmawialiśmy wcześniej, czyli Twoje mocne strony, osiągnięcia z których jesteś dumna oraz obszary, które uważasz, że należy poprawić, rozwinąć. Następnie przejdziemy do poszczególnych kompetencji zawartych w karcie oceny okresowej.

2. Przejście do poznania osiągnięć, silnych stron pracownika:

Kierownik: *Zacznijmy od Twoich osiągnięć – z czego jesteś dumna?*

Pracownik: *Nawiązałam kontakt z pięcioma stałymi odbiorcami: bankiem, dwoma średnimi firmami i dwoma korporacjami. Ci klienci zakupili u nas usługi na 320 000,00 zł. Jestem z tego szczególnie dumna, bo te kwestie nie były uwzględnione w ramach naszych celów, a mimo to zrobiłam to. Dodatkowo udało mi się zrealizować większość założonych wskaźników. Jednocześnie lepiej organizuję sobie telefony i dojazdy do klienta. Robię za jednym wyjazdem więcej wizyt niż kiedyś. Mój dzień wyjazdowy składa się teraz zazwyczaj z 4–6 wizyt u klienta.*

3. Przejście do obszarów, które zdaniem pracownika można byłoby zmienić, poprawić, polepszyć:

Kierownik: *Porozmawiajmy o tym, co Twoim zdaniem można było zrobić lepiej.*

Pracownik: *Nadal jest mi niełatwo konstruować oferty handlowe, wolę bezpośredni kontakt z klientem, a żmudne „ślęczenie” przy ofertach jest dla mnie trudne. Stąd czasem literówki, czy ostatnia wpadka z przesunięciem cyfr w ofercie przetargowej.*

4. Skoncentrowanie uwagi na działaniach rozwojowych, ulepszeniach, we wskazanym przez pracownika obszarze, np.:

Kierownik: *Jakie widzisz możliwości ulepszenia Twojej pracy w tym obszarze? Jak ja też mogę Cię wesprzeć?*



Pracownik: *Może przydałaby się odrobina więcej czasu na oferty... Albo... w zasadzie to byłoby super, gdyby ktoś mógł szybko sprawdzić to, co przygotowuję – te najważniejsze oferty*

Kierownik: *To możliwe. Mogę sprawdzać kluczowe oferty. Jeśli nie ja, to Jarek to zrobi, przynajmniej przez najbliższy miesiąc. Tymczasem poproszę Cię, żebyś po przygotowaniu oferty – sama ją jeszcze raz sprawdziła. Warto zrobić sobie plik PDF – na nim więcej widać.*

5. Przejdźcie do karty oceny okresowej pracownika. Najpierw samooceny dokonuje pracownik (posługując się arkuszem samooceny). Następnie oceny dokonuje kierownik, by potem porównać ją z samooceną pracownika oraz uzasadnić. Pracownik ustosunkowuje się do oceny, a przełożony uważnie słucha.

Kierownik: *Przejdźmy teraz do arkusza kompetencji. Będziemy rozmawiać o kompetencjach, które są w nim wyszczególnione. Oceny będziemy dokonywać na skali 1–5, gdzie 1 oznacza..., 2... Zaczniemy od wiedzy fachowej.*

Pracownik: *Dałam ocenę 4, bo znam się na nowych trendach, znam nasze produkty, ich specyfikację, posiadam gruntowną wiedzę na temat samego procesu. To, czego mi brakuje, to wiedza w zakresie profesjonalnego przygotowania ofert oraz poszerzenia informacji na temat renegotjowania warunków umowy, np. kiedy musimy podnieść ceny.*

Każde kryterium analizowane jest krok po kroku. Procedura jest ta sama – najpierw oceny dokonuje pracownik, potem kierownik podaje ocenę i podpira ją przykładami.

1. Podsumowanie oceny – zaczynamy od elementów, które zostały wysoko ocenione:

Kierownik: *Przeszliśmy przez cały kwestionariusz oceny. Wymienię teraz kompetencje, które zostały najlepiej ocenione... Obszary, w których ocena była niższa to...*

2. Zaplanowanie działań korygujących – analiza wyników oceny pod kątem możliwości korekty określonych zachowań, kompetencji. Pracownik pierwszy proponuje działania, a przełożony powinien raczej doradzać, niż narzucać swoje rozwiązania. Ważne jest tutaj skoncentrowanie uwagi na obszarach do poprawy i drogi do osiągnięcia celu:

Kierownik:

- *Co możesz zrobić, żeby poprawić obszar związany z...? Jakie kroki możesz podjąć?*
- *Jak ja mogę Cię wesprzeć?*
- *Od czego zaczniesz?*
- *Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?*

3. Planowanie nowych zadań – przypomnienie/nazwanie zadań stojących przed organizacją i działem, wspólne ustalenie nowych celów/zadań dla pracownika, ustalenie oczekiwanego poziomu i terminu realizacji zadań.

4. Zaplanowanie możliwości rozwojowych, pokazanie możliwości w firmie:

Kierownik: *Czy są szkolenia w których chciałabyś wziąć udział i które łączą się z wykonywanymi przez Ciebie obowiązkami?*

5. Podsumowanie rozmowy, sprawdzenie, czy wszystko zostało omówione, spisanie ustaleń rozwojowych (przełożony zapisuje wszystkie ustalenia w formularzu i podsumowuje je, koncentrując się na przyszłości i rozwoju oraz konstruktywnych konkluzjach). Przełożony i podwładny podpisują arkusz oceny – podpis podwładnego nie musi oznaczać, że zgadza się on z oceną – w takim wypadku powinno to być zaznaczone w formularzu.

REZULTAT

Rozmowa rozwojowa jest narzędziem do wzbudzenia zaangażowania u pracownika, motywuje go oraz daje pracownikowi poczucie, że jego rozwój, a także opinie czy zdanie liczą się i są istotne z perspektywy zwierzchnika. Odpowiedni schemat rozmowy daje poczucie wspierania, a nie oceniania oraz podąża za potrzebami pracowników. Wypracowanie umiejętności prowadzenia rozmowy rozwojowej przez kadrę zarządzającą daje możliwość koncentracji na rozwiązaniu problemów i zaplanowania procesu rozwojowego pracownika w warunkach spokoju, bez niepotrzebnego stresu oraz nieadekwatnych oczekiwań wobec rozwoju kompetencji pracownika.

5.10. Zatrzymać doświadczenie. Jak rozmawiać z pracownikami, którzy są przed emeryturą?

PROBLEM 9

Brak umiejętności rozmów z pracownikami, którzy planują odejście na emeryturę.

Odejście pracownika na emeryturę zazwyczaj przyjmowane jest jako naturalna konsekwencja uzyskania określonego wieku i wyjścia z rynku pracy. Pracodawcy rzadko posiadają procedury zatrzymania pracownika w firmie już po uzyskaniu wieku emerytalnego, podobnie, jak nie posiadają umiejętności rozmawiania z pracownikiem o jego przyszłości i ewentualnych możliwościach dalszej współpracy.

DZIAŁANIE

Wypracowanie umiejętności rozmawiania z pracownikiem o okresie okołomerytalnym i konstruowania przyszłych planów współpracy.

Narzędzie: Scenariusz rozmowy z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego



Scenariusz rozmowy z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego (Stempień 2013).

Cel narzędzia:

- Wstępne rozpoznanie planów i preferencji pracowników wkraczających w wiek okołomerytalny.
- Zadbanie o pracowników szczególnie cennych dla organizacji (unikalna wiedza, znajomość branży itp.).
- Przygotowanie oferty zatrudnienia, współpracy dla przyszłych emerytów, danie wyraźnego sygnału, że zależy nam na konkretnych pracownikach.

Poniżej znajdziesz przykładowe pytania, obszary, które można poruszyć podczas rozmowy.

- Za X lat osiągnie Pani/Pan wiek emerytalny. Proszę opowiedzieć o tym, z czego jest Pani/Pan najbardziej zadowolona/zadowolony, dumna/dumny?
- Co najbardziej lubi Pani/Pan w swojej pracy?
- Co najbardziej Pani/Pan ceni w naszej firmie?
- Czy wie Pani/Pan, kiedy będzie chciał/a przejść na emeryturę? Czy zna Pani/Pan już konkretną datę?
- Jakie ma Pani/Pan plany na emeryturę? Co zamierza Pani/Pan robić?

- Czy zastanawia się Pani/Pan nad możliwością dalszej pracy w naszej firmie po przejściu na emeryturę? Bierze Pani/Pan taką możliwość pod uwagę?
- Jeśli tak: ile czasu tygodniowo byłaby/byłby Pani/Pan skłonna/skłonny przeznaczyć na pracę w naszej firmie? Jak powinny rozkładać się te dni/godziny w ciągu tygodnia? (np. codziennie po 4 godziny, trzy razy w tygodniu po 8 godzin itp.).
- Jeśli nie: Co musiałyby się wydarzyć, żeby Pani/Pan zechciała/zachciałby z nami dalej pracować/współpracować?
- Czym chciałaby/chciałby Pani/Pan zajmować się w naszej firmie?
- Czy byłaby Pani/Pan zainteresowana/zainteresowany pełnieniem funkcji mentora lub osoby wprowadzającej nowych pracowników do firmy?
- Czy byłaby/byłby Pani/Pan zainteresowana/zainteresowany wspieraniem firmy w sytuacjach, kiedy w firmie rośnie produkcja/mamy dużo zleceń i wzrasta zapotrzebowanie na „dodatkowe ręce do pracy”?
- Czy przed powrotem do pracy na emeryturze chciałaby/chciałby Pani/Pan zrobić sobie urlop, przerwę? Jak długą przerwę Pani/Pan planuje?
- Na podstawie naszej rozmowy chcielibyśmy przygotować notatkę na temat dzisiejszych ustaleń. Czy zgadza się Pani/Pan na takie rozwiązanie? Pozwoli nam to zaplanować działania na najbliższy czas.
- Czy są jakieś tematy/wątpliwości/prośby, które powinniśmy wspólnie umówić, przedyskutować, uzgodnić?

REZULTAT

Umiejętność poruszania tematu odejścia na emeryturę z pracownikiem daje możliwość poznania jego oczekiwań i planów wobec pracodawcy po uzyskaniu wieku emerytalnego. Pracownicy, widząc gotowość pracodawcy do poznania ich potrzeb, chętniej pozostają aktywni zawodowo w innym wymiarze czasowym, jako konsultanci czy mentorzy. Samo przeprowadzenie rozmowy może być postrzegane przez pracownika jako zainteresowanie nim i docenienie jego kompetencji i doświadczenia. Ponadto, pracownik może podczas podobnej rozmowy dostrzec możliwości współpracy, jakich wcześniej nie widział lub o jakich nie był poinformowany.

5.11. Zasoby w ludziach, ludzie jako zasoby. Ile można zyskać dzięki różnicom i mimo różnic?

PROBLEM 10

Brak umiejętności dostrzegania zasobów pracowników 50+ wśród kadry zarządzającej.

Kadra zarządzająca nie zawsze potrafi odpowiednio dostrzegać zasoby pracowników 50+ odnoszące się np.: do ich umiejętności wynikających z długiego stażu czy umiejętności interpersonalnych. Równie istotny jest fakt, że bezpośrednim przełożonym brakuje zdolności do zachęcania i wypracowania w pracownikach 50+ umiejętności dostrzegania swoich mocnych stron przez nich samych.

DZIAŁANIE

Wypracowanie umiejętności dostrzegania mocnych stron pracowników 50+, generowanie u pracowników potrzeby i umiejętności określania ich własnych mocnych stron.



Narzędzie: Rozmowa o zasobach

Rozmowa o zasobach (Mularska-Kucharek 2017)

Porozmawiaj przez chwilę ze swoim pracownikiem 50+/współpracownikiem i poproś, aby opowiedział Ci historię ze swojego życia, która jego zdaniem jest ciekawa i która wniosła do jego życia nowe doświadczenie – udowodniła danej osobie, że jest w stanie poradzić sobie z jakąś przeszkodą, której kiedyś się obawiała). Może to być doświadczenie zawodowe, ale nie musi. Zadaniem drugiej osoby (Twoim) jest aktywne słuchanie; możesz zadawać dodatkowe pytania, ale nie przeszkadzać. Kiedy rozmówca skończy opowiadać własną historię – osoby, które słuchały, wnioskuje o mocnych stronach, zasobach, umiejętnościach opowiadającego. Akcentują je i podkreślają ich ważność. Na koniec zapytaj rozmówcę, jak jemu rozmawiało się z Tobą.

Później zastanów się:

- Jak wyglądała rozmowa?
- Co ułatwiało, a co utrudniało przebieg spotkania?
- Jakie emocje pojawiały się?
- Czy potrafiłeś aktywnie słuchać?
- Jakie zasoby/potencjał danej osoby można wydobyć z jej opowieści?
- Czy udało Ci się wejść w rolę tej osoby? Czy jesteś empatyczny? A może masz też podobne doświadczenia? Podziel się swoimi spostrzeżeniami z rozmówcą.



Narzędzie: SAMOŚWIADOMOŚĆ – Moje mocne strony osobowości

SAMOŚWIADOMOŚĆ – Moje mocne strony osobowości

Poproś pracownika, by w poniższej tabeli zaznaczył swoje mocne strony osobowości, stanowiące jednocześnie jego zasoby i wspierające na co dzień w życiu zawodowym. Jeśli ma takie życzenie, niech wpisze w puste wiersze swoje propozycje. Porozmawiaj ze swoim pracownikiem o własnych spostrzeżeniach, zapytaj, w jakich sytuacjach jego zdaniem wykorzystał konkretne zasoby. Jeśli nie będzie miał pomysłu, podziel się własnymi obserwacjami.

lubiący przygody	czuły	ambity
wymowny	asertywny	atrakcyjny
dbały	charyzmatyczny	czarujący
radosny	zaangażowany	współczujący
śmiały	sympatyczny	sumienny
współpracujący	twórczy	oddany
niezawodny	zdeteminowany	zdyscyplinowany
wyróżniający się	dynamiczny	wydajny
empatyczny	dodający odwagi	energiczny
przedsiębiorczy	zabawny	entuzjastyczny
ekspresyjny	sprawiedliwy	przyjacielski
łagodny	autentyczny	życzliwy
pełen wdzięku	pomocny	z poczuciem humoru
szczęśliwy	z wyobraźnią	niezależny
wnikliwy	inteligentny	obdarzony intuicją
o otwartym umyśle	logiczny	miły



Narzędzie: Pytania do określania zasobów pracownika

Odpowiedz szczerze na poniższe pytania, które wskażą Ci Twoje zasoby i pozwolą utrzymać pozytywne nastawienie do samego siebie oraz swojego życia.

- 1) Czym chciałabyś/chciałbyś się pochwalić? Z czego jesteś dumna/dumny?
- 2) W czym jesteś dobra/dobry?
- 3) Po czym inni poznają, że jesteś zadowolony/zadowolona z tego, co robisz w życiu zawodowym?
- 4) Jakie zadania wprowadzają Cię w dobry nastrój?
- 5) Za co mogą cenić Cię Twoi współpracownicy?
- 6) Za co może Cię cenić Twój przełożony?

5.12. Dojrzałe drzewo także rodzi owoce. Warto dbać o rozwój każdego pracownika



PROBLEM 11

Brak uwzględniania pracowników 50+ w procesach rozwojowych.

W przedsiębiorstwach zwykle młodsze osoby wyznaczają się do udziału w różnych aktywnościach rozwojowych, zakładając, że starsi pracownicy posiadają już odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, w związku z czym nie trzeba ich np.: wysyłać na szkolenia. Niekiedy kadra zarządzająca przedsiębiorstwem wychodzi z ograniczającego przekonania, że osoby 50+ nie mają potrzeby ani chęci uczestniczyć w szkoleniach czy innych działaniach rozwojowych (np. coachingu). Istotne jest prawidłowe rozpatrywanie potrzeb rozwojowych pracowników w różnym wieku, a także badanie potrzeb szkoleniowych, aby ich oferta była jak najbardziej dopasowana do oczekiwań zatrudnionych osób.

DZIAŁANIE

Warto przygotować działania promocyjne zachęcającego osoby 50+ do udziału w szkoleniach oraz promujące szkolenia dla tej grupy pracowników jako swego rodzaju nobilitację za ich zaangażowanie w pracę. Pracownikom należy dedykować szkolenia, które związane są z ich potrzebami rozwojowymi oraz etapem kariery zawodowej. W przypadku braku znajomości potrzeb szkoleniowych warto przeprowadzić badania za pomocą krótkiego kwestionariusza.

Narzędzie: Oczekiwania i potrzeby pracowników na różnych etapach rozwoju zawodowego



Oczekiwania i potrzeby pracowników na różnych etapach rozwoju zawodowego

Poniżej znajdziesz tabelę z charakterystyką wieku i etapów rozwoju kariery zawodowej. Zapoznaj się z nimi i przemyśl, w jaki sposób możesz odpowiedzieć na oczekiwania i potrzeby pracowników: jakich zachowań powinno być mniej, a jakich więcej wobec Twoich poszczególnych podwładnych.

Czego oczekują ludzie w różnym wieku i na różnych etapach kariery zawodowej

Faza (wiek)	Nazwa	Charakterystyka	Oczekiwania i roszczenia	Potrzeby
16–22 lata	Wrywanie korzeni	<ul style="list-style-type: none"> • zdobycie niezależności; • usamodzielnienie się; • chęć udowodnienia, że „dam radę”; • praca jako narzędzie do zarabiania i utrzymywania się, niekoniecznie do właściwej kariery. 	<ul style="list-style-type: none"> • traktuj mnie poważnie; • pozwól mi robić po mojemu. 	<ul style="list-style-type: none"> • wolności; • niezależności; • wybierania własnych celów i marzeń; • samoakceptacji.
22–29 lat	Osobista dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na kształtowaniu intymnych związków; • sukcesy w karierze stają się celem i nabierają dodatkowej wartości. 	<ul style="list-style-type: none"> • daj mi awans; • chcę dużo i szybko; • chcę podwyżki; • kup mi szkolenia; • sprawy dzieją się za wolno – chcę, żeby było szybciej; • daj mi prestiżowe i wyjątkowe zadania • „jestem ekspertem”, a ty się nie znasz. 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwoju; • spełnienia; • sensu; • sprawczości; • wpływu; • przynależności; • kontaktu z innymi; • wymiany; • wyzwań; • prestiżu.
29–32 lata	Okres przejściowy	<ul style="list-style-type: none"> • niepokój o postępy; • zmartwienie: „czy jestem we właściwym miejscu i czy wystarczająco szybko „robię karierę”?”; • zmiana stanowisk pracy/ organizacji; 	<ul style="list-style-type: none"> • ścieżki karier; • jaki masz dalszy pomysł na mnie, pracodawco?; • po co to robimy? 	<ul style="list-style-type: none"> • realizowania się poza pracą; • równowagi i harmonii; • przewidywalności; • stałości; • sensu.
32–39 lat	Stabilizacja	<ul style="list-style-type: none"> • u osób, dla których kariera znajduje się wysoko w systemie wartości – silna koncentracja na pracy, awansie, twórczości; • praca i rodzina pochłaniają dużo czasu. 	<ul style="list-style-type: none"> • zabezpieczenie dobrego bytu (finansowe oczekiwania); • zaspokajanie aspiracji zawodowych (dostanie odpowiedzialności i realnego wpływu); • chcę zbierać profity związane z inwestycją w rozwój. 	<ul style="list-style-type: none"> • kreatywności; • tworzenia; • wspólnoty; • równowagi; • świętowania spełnianych marzeń i planów; • opłakiwanie tych planów i marzeń, które nie są zaspokojone; • autentyczności; • szacunku.
39–43 lata	Potencjalny kryzys wieku średniego	<ul style="list-style-type: none"> • godzenie się ze stratą; • czas rozczarowań; • zdawanie sobie sprawy, że wiele młodzięcych ambicji się nie spełni; • przekonanie, że to ostatnia chwila na zmianę kierunku kariery. 	<ul style="list-style-type: none"> • podkreślanie doświadczenia i zasług (możliwe zaczęcie nostalgicznego wspomnienia przeszłości); • oczekiwanie, że doświadczenie będzie wynagradzane. 	<ul style="list-style-type: none"> • autentyczności; • jasności; • bezpieczeństwa; • różnorodności; • poczucia sensu i celu; • przynależności; • samoakceptacji.

Faza (wiek)	Nazwa	Charakterystyka	Oczekiwania i roszczenia	Potrzeby
43–50 lat	Ponowna stabilizacja i rozkwit	<ul style="list-style-type: none"> wizja tego, kim chcę być jest klarowna; optymistyczna stabilizacja i zadowolenie ze stosunków międzyludzkich; rozwój zawodowy niekoniecznie utożsamia się z awansem. 	<ul style="list-style-type: none"> „ja już się napracowałem, niech wykażą się młodzi”; chcę żyć!; chcę się zająć zadaniami wartościowymi – daj mi ambitne zadania, które mają sens; chęć zwolnienia tempa. 	<ul style="list-style-type: none"> samorealizacji; przygody; zmiany; dobrostanu fizycznego, emocjonalnego; komfortu; wygody.
50–60 lat	Dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> skłonność do akceptowania tego, co udało się osiągnąć; wzrasta troska o zdrowie; pogodzenie się z prawdą, że wielu rzeczy nie uda się zrobić tak, jak kiedyś; zastanawianie się nad sensem życia, swoim wkładem w rozwój: rodziny, firmy, otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> śłuchaj mnie i moich rad; uwzględniaj mnie w decyzjach; ja już nie chcę naprawiać tego świata; duży obszar akceptacji; unikanie działania w kierunku zmiany. 	<ul style="list-style-type: none"> dobrostanu fizycznego; komfortu i wygody; wkładu; bezpieczeństwa.
60+	Złoty wiek	<ul style="list-style-type: none"> rozważa i odpowiedzialność; większy opór wobec zmian; możliwe sukcesy zawodowe, naukowe, twórcze. 	<ul style="list-style-type: none"> nie zmieniaj; zostaw mnie w spokoju; doceń wkład; zapewnij ciągłość; nie lekceważ mnie i nie pomijaj. 	<ul style="list-style-type: none"> szacunku; docenienia; bezpieczeństwa; bycia wziętym pod uwagę; wkładu; zostawienia śladu w życiu innych; świętowania tego, co się udało i opłakania tego, co się nie udało; obawa przed utratą tożsamości.

Źródło: R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, za: I. Bielińska, Z. Jakubczyńska, *Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 134–136.

Narzędzie: Analiza potrzeb szkoleniowych



Analiza potrzeb szkoleniowych

Wypisz poszczególnych członków Twojego zespołu i zastanów się, na jakim etapie jest każdy z nich. Jak możesz odpowiedzieć swoim zachowaniem na ich potrzeby? Jak możesz wykorzystać ich potrzeby w rozwoju organizacji?

Imię i nazwisko pracownika	Potrzeby i oczekiwania wynikające z etapu kariery/wieku	Pomysły, w jaki sposób możesz odpowiedzieć na potrzeby i wykorzystać je w kontekście rozwoju organizacji



Narzędzie: Badanie potrzeb szkoleniowych

Badanie potrzeb szkoleniowych

Drodzy,

W najbliższym czasie planujemy podjąć działania związane z uruchomieniem nowego Programu Rozwojowego dla Kadry XXX. Część z Was brała udział w szkoleniach, które spotkały się z bardzo dobrym odbiorem. Chcemy Was zaprosić do planowania kolejnych oraz do wzięcia udziału w badaniu potrzeb szkoleniowych. Dlatego zapraszamy Was do wypełnienia ankiety. Na podstawie uzyskanych danych zostanie opracowana propozycja szkoleń, odpowiadająca zgłoszonym potrzebom. Zebrane odpowiedzi będą przedstawione w sposób zbiorczy. Raport z badania zostanie opublikowany do Waszej wiadomości.

Wypełnioną ankietę można przysyłać na adres e-mail lub wrzucić do urny, która zostanie umieszczona w (wskazać miejsce). Czekamy na Wasze odpowiedzi do dnia...

Wypełnienie ankiety zajmuje około 10–15 minut.

Dziękujemy za poświęcony czas!

Ankieta

1. Przed jakimi wyzwaniami stoimy jako firma? Wymień trzy najważniejsze Twoim zadaniem wyzwania.
 - 1)
 - 2)
 - 3)
2. Wymień umiejętności/zakres wiedzy zawodowej, które chciałbyś/chciałabyś poszerzać, pogłębiać, rozwijać.
.....
.....
.....
3. Jakie kompetencje (wiedza, postawa, umiejętności) warto byłoby rozwijać w Twoim zespole, tak, aby pracowało się efektywniej, lepiej, przyjemniej? Pomyśl również o kompetencjach związanych z realizacją planów sprzedażowych.
.....
.....
.....
4. Jakie inne kompetencje chciałabyś/chciałbyś rozwijać, aby być jeszcze lepszym pracownikiem/kierownikiem?
.....
.....
.....

Przykładowe zaproszenie na szkolenie/działania rozwojowe

Szanowny/Drogi Zespole,

Zapraszamy Was do wzięcia udziału w szkoleniu (nazwa szkolenia), którego celem jest (cel szkolenia, np. poznanie sposobów na budowanie zaangażowania pracowników i zespołów). Szkolenie dedykujemy (wpisujemy nazwę, grupę stanowisk). Weź udział w szkoleniu i dowiedz się (przykładowy opis):

- Jaka jest różnica między zaangażowaniem a motywowaniem;
- Co to znaczy budować inspirujące i angażujące miejsce pracy;
- Na co ma wpływ lider, a na co pracownik, w budowaniu zaangażowania?

Co będzie się działo?

Podczas dwóch dni szkoleniowych będziemy rozmawiać m.in. o (przykładowy opis):

- budowaniu zaangażowania na różnych poziomach kadry zarządzającej;
- metodach pomiaru zaangażowania, czyli po czym poznać, że pracownik jest lub nie jest zaangażowany;
- charakterystyce różnych etapów rozwoju zawodowego pracowników i poziomach zaangażowania;
- wyzwaniach dla liderów, wynikających z zarządzania pracownikami będącymi na różnych poziomach rozwoju zawodowego;
- zmiennych, które zabijają zaangażowanie;
- dobrych praktykach małych i dużych firm w zakresie budowania zaangażowania pracowników.

Szkolenie będzie odbywać się w atmosferze współpracy, uśmiechu i praktyki przydatnej w codziennym funkcjonowaniu, zarówno zawodowym, jak i prywatnym.

Kiedy?

Szkolenie odbędzie się w dniu w godzinach w XX, ul.

Aby wziąć w nim udział wystarczy wysłać swoje zgłoszenie zawierające (wpisujemy wymagania) na adres (.....).

Kto będzie prowadził szkolenie?

Szkolenie będzie prowadzone przez (tutaj: charakterystyka trenera).

Po co?

Dzięki szkoleniu poznacie najważniejsze czynniki, które wpływają (np. na zaangażowanie pracowników). Mamy nadzieję, że dzięki szkoleniu będzie łatwiej (np. budować inspirujące miejsce pracy i łatwiej zarządzać na co dzień zespołem).

Do zobaczenia na szkoleniu! Liczymy na Wasz liczny udział.

Wasze podpisy

REZULTAT

Zachęcanie pracowników 50+ do udziału w procesach szkoleniowych i rozwojowych zazwyczaj przynosi pozytywne efekty. Po pierwsze, zdobyta wiedzę i wypracowane na szkoleniu umiejętności pracownicy mogą zastosować w miejscu pracy. Ponadto mogą zdobyć dodatkowe kwalifikacje czy certyfikaty. Wartością dodaną jest fakt, że możliwość zastosowania nowej wiedzy powoduje wzrost poczucia własnej wartości pracowników 50+, a wymiennie dla przedsiębiorstwa – wzrost zaangażowania i efektywności. Ważne jest zadbanie o pełną informację o szkoleniu czy procesie coachingowym, tak aby pracownik 50+ czuł, że posiada komplet informacji, odpowiednio długi czas do szkolenia i możliwość rozwiania wątpliwości. Istotne jest zatem zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa w procesie rozwojowym. Pomocne może być również wystosowanie do pracowników zaproszenia na szkolenie, które opisuje: cel, formę, sylwetkę trenera oraz zachęca do uczestnictwa.

5.13. Polubić zmianę. Jak dobrze zaprojektować i wdrożyć zmianę?

PROBLEM 12

Brak umiejętności wprowadzenia zmian.

Przedsiębiorcy stosunkowo często zmuszani są do wprowadzania zmian w swoich firmach. Wynika to ze zmian w prawie, standardach obsługi, standardach technologicznych itp. Zazwyczaj jednak dużym wyzwaniem (a nawet – problemem) dla kadry zarządzającej jest umiejętne wprowadzenie zmian, przygotowanie pracowników do nowych przepisów, sposobów funkcjonowania czy metod pracy. Nie umiejętne wprowadzanie zmian wywołuje długotrwałą niechęć i brak zrozumienia wśród pracowników, a w skrajnych przypadkach – silne konflikty między kadrą zarządzającą a pracownikami.

DZIAŁANIE

Wprowadzenie i systematyczne zastosowanie zasad wprowadzenia zmiany, przygotowanie pracowników do zmiany.

Narzędzie: Wprowadzanie zmian

Wprowadzanie zmian (Chimkowska 2016; Milewska, Woszczyk 2013)

Wprowadzając zmianę w organizacji, warto pamiętać o najczęstszych przyczynach braku akceptacji proponowanych zmian:

- zmiana może wydawać się mało atrakcyjna lub niekonieczna;
- zmiana może być przedstawiona w sposób mało czytelny;
- poprzednie zmiany przyniosły ze sobą negatywne doświadczenia;
- przyczyny, dla których zmiany powinny być wprowadzone, są niewłaściwie rozumiane;
- pracownicy nie mają poczucia kompetencji w zakresie, które dotyczą zmian;
- pracownicy odczuwają strach przed tym, co nowe i nieznanne;
- aktualne obciążenie pracą w ocenie pracowników wyklucza dodatkowe zaangażowanie się w zmianę i jej wdrożenie;
- brakuje wystarczającej ilości informacji.

Wprowadzając zmianę, warto sprawdzić, czy sposób komunikacji zmian oraz sposób ich wprowadzenia uwzględnia wyżej wymienione zagrożenia.

Obserwując zachowania pracowników i ich reakcję na zmiany, można wyróżnić pięć kategorii osób, w zależności od tego, jak szybko je przyswajają. Zgodnie z tym podziałem wśród przedstawicieli załogi możemy znaleźć:

- innowatorów – entuzjastów zmiany, otwartych na wszelkie nowinki, często samodzielnie inicjujących zmiany;
- wcześniej przyswajających – chętnie podążających za innowatorami, ale wykazujących mniejszy entuzjazm, przy jednoczesnej łatwości przyswajania zmian;
- wczesną większość – pracowników, którzy niezbyt chętnie, ale nadążają za zmianami; naśladują oni osoby, które wprowadzają zmiany;
- późną większość – pracowników, którzy przyswajają zmiany wtedy, kiedy inni odnieśli sukcesy w wyniku ich wprowadzenia;
- maruderów – niechętnych wszelkim zmianom, wprowadzających je wtedy, kiedy naprawę muszą.



Pracowników można również podzielić na dwie grupy: osoby dobrze funkcjonujące w zmianie i osoby stawiające opór. Poniżej przedstawiono ich charakterystyki.

Osoba dobrze funkcjonująca w zmianie	Osoba stawiająca opór i niedoinformowana
<ul style="list-style-type: none"> • Posiada wiedzę na temat ogólnego zarysu zmiany i szczegółowo potrafi opisać najbliższy etap. • Została wciągnięta w konsultowanie zmian i jest zaangażowana w cały proces. • Ma niezbędne kwalifikacje i moc decyzyjną, aby wpływać na ludzi i wydarzenia. • Ma bezpośredni wpływ na swoje działania. • Wie, czego będzie dotyczyła jej praca w przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyszłość dostrzega jako nieznaną i raczej źle rokującą. • Jest przekonana, że nikogo nie interesuje jej zdanie w temacie zmiany. • Czuje się bezsilna wobec planowanych zmian. • Nie ma świadomości swojego zakresu odpowiedzialności. • Nie do końca wie, co i jak ma robić.

Przeanalizuj obie charakterystyki i zastanów się, jakie działania należy zaplanować dla osób dobrze funkcjonujących w zmianie i dla tych, które stawiają opór, aby przeprowadzić działania, które planujesz.

Narzędzie: Jak komunikować wizję zmiany?



Jak komunikować wizję zmiany?

Z wizji zmiany powinny wynikać:

- nowe zachowania, postawy, które są niezbędne do odnalezienia się w nowych okolicznościach;
- dbałość organizacji o uzupełnienie niezbędnych kompetencji pracowników;
- sprawdzenie, co może utrudniać wprowadzenie zmian (np. jakie rozwiązania organizacyjne są problemem);
- nagradzanie pracowników (finansowe i pozafinansowe) za podejmowanie nowych rozwiązań i działań.

Pracownicy do zrozumienia i zaakceptowania zmian potrzebują wiedzieć:

- Co dla mnie oznacza ta zmiana?
- Co oznacza ta zmiana dla organizacji?
- Jakie będą konsekwencje dla moich współpracowników?
- Czy istnieją inne opcje, rozwiązania?
- Co zmieni się w trybie mojej pracy?
- Co trzeba będzie robić inaczej?
- Czy dam radę nabyć nowe umiejętności związane z wprowadzanymi zmianami?
- Czy i co będę musiał poświęcić, wprowadzając zmianę?
- Czy podejmowane działania są właściwe?
- Czy firma nie chce wprowadzać zmian kosztem pracowników?

Wprowadzając zmianę, pamiętaj zatem o komunikacji. Przeanalizuj:

- Jakie są potrzeby pracowników, jeśli chodzi o przekazywanie im informacji o zmianie?
- Jakiej spodziewasz się reakcji na zmianę?
- Jaki będzie najlepszy sposób przekazywania informacji?
- Jak często należy powtarzać i uaktualniać przekazywanie informacji?
- W jaki sposób ocenisz, czy komunikacja została wprowadzona efektywnie?

Pytania, które warto zadawać sobie i innym, na różnych etapach wprowadzania zmiany:

- Czy w firmie istnieje przekonanie, że zmiany są konieczne i nieuniknione?
- Czy pracownicy zadają pytania i okazują chęć poznania szczegółów zmiany?
- Czy kierownicy służą pomocą w zakresie informowania, wsparcia i niezbędnych zasobów do realizacji celów?
- Czy pracownicy potrafią określić wizję zmian oraz własną odpowiedzialność za zmianę?
- Jak często uaktualniane i przekazywane są informacje na temat wprowadzonych zmian?
- Czy pracownicy posiadają informacje na temat najbliższych krótkoterminowych celów związanych ze zmianą i sposobów ich realizacji?
- Czy posiadasz jasne wskaźniki związane z wprowadzanymi zmianami?



Narzędzie: W kierunku samodoskonalenia – efektywne planowanie zmiany

W kierunku samodoskonalenia – efektywne planowanie zmiany

Poniżej znajdziesz kwestionariusz do autodiagnozy, które ułatwia przeprowadzenie pracownika przez zmianę. Poznasz dzięki niemu, w jaki sposób dotychczas komunikowałeś zmianę, jak radziłeś sobie z oporem pracowników i planowałeś proces zmian.

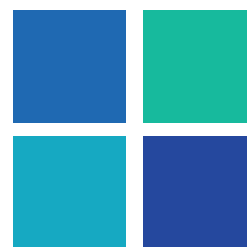
Przed zakomunikowaniem zmiany pracownikowi:	Tak	Nie
Określam wizję zmiany i definiuję jej cele		
Sporządzam roboczy plan wprowadzenia zmiany		
Określam korzyści dla firmy z wprowadzonej zmiany		
Określam korzyści dla pracownika z wprowadzonej zmiany		
Określam tempo zmian		
Analizuję, w jaki sposób pracownik może zareagować na zmianę		
Opracowuję działania pomagające pracownikowi przejść przez zmianę		
Ustaliam, co będzie świadczyło o wprowadzaniu zmiany		
W trakcie rozmowy o zmianach:	Tak	Nie
Informuję pracownika, jakie zmiany go czekają, z czym będą się wiązały		
Wyjaśniam, dlaczego zmiany są konieczne		
Przedstawiam korzyści ze zmiany		
Pokazuję możliwy sposób osiągnięcia celu		
Zachęcam pracownika do przedstawienia własnego sposobu osiągnięcia celu		
Odpowiadam na lęki, wątpliwości pracownika		
Wykazuję zrozumienie dla wątpliwości, obaw przed zmianą		
Wspólnie z pracownikiem opracowuję plan wprowadzenia zmian i określam niezbędne wsparcie		
Upewniam się, że pracownik zrozumiał zmianę		
Podczas wprowadzania zmiany:	Tak	Nie
Nagradzam za próby wprowadzenia zmiany		
Daję czas i możliwość przećwiczenia nowych kompetencji, wzorców, schematów postępowania		
Daję pełną informację zwrotną na temat efektów pracy		
Daję przyzwolenie na błędy		
Monitoruję efekty zmiany		
Na bieżąco rozwiązuję sytuacje problematyczne		
Razem:		

REZULTAT

Zmiana powinna być zaplanowana dostatecznie wcześniej, aby kadra zarządzająca mogła przewidzieć możliwe wątpliwości i reakcje zespołów pracowniczych.

Ważnym elementem jest również opracowanie sposobów komunikowania zmiany i reagowania na wątpliwości pracowników. Warto przeanalizować podejście do niej z perspektywy wszystkich generacji, w tym pracowników 50+ (m.in. aby uniknąć błędnego przekonania, że pracownicy ci najkrócej będą w organizacji i że zmiana dotyczy ich w mniejszym stopniu niż innych). Odpowiednio wprowadzana strategia zmiany pozwoli pracownikom przygotować się do niej, uzyskać wszelkie informacje od przełożonych, zakomunikować i rozwiązać wątpliwości związane ze zmianą stylu pracy. Dzięki temu, zamiast konfliktów i niezadowolenia, można wypracować relacje współpracy i porozumienia z kadra zarządzającą. W przypadku pracowników 50+, znajomość etapów wprowadzenia zmiany i kontakt z kadra zarządzającą jest gwarancją zapewnienia im poczucia bezpieczeństwa i „użyteczności” ich kompetencji w miejscu pracy. Ponadto, ułatwia im podjęcie działań rozwojowych, które związane są z wprowadzanymi zmianami.

6. Partnerzy, specjaliści i trenerzy projektu STAY



Matt Flynn, Uniwersytet w Hull, Wielka Brytania

Dr Matt Flynn jest dyrektorem Centrum Badań Nad Starszymi Pracownikami (*Centre for Research into the Older Workforce*) i profesorem Uniwersytetu w Hull (partnera projektu). Jego zainteresowania naukowe skupiają się na wpływie starzenia się społeczeństw na rynek pracy. Matt Flynn prowadził liczne badania zarówno dla rządu Wielkiej Brytanii, jak i Unii Europejskiej, współpracował i współpracuje również z innymi ośrodkami badawczymi w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Japonii i Hongkongu. Obecnie prowadzi badania zlecone przez Komisję Europejską na temat aktywnego starzenia się i partycypacji społecznej w czterech krajach europejskich (Polska, Wielka Brytania, Hiszpania i Włochy). W ramach współpracy ze Szkockim Centrum Zdrowego Życia Zawodowego (*Scottish Centre on Healthy Working Lives*) opracował *Przewodnik dobrej praktyki dla małych i średnich przedsiębiorstw*, który dostępny jest na stronie internetowej: www.agediversity.org.

Catarina Miranda, Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), Lisbon, Portugal

Catarina Miranda reprezentuje ISQ (partnera projektu) – założoną w 1965 prywatną i niezależną firmę, zatrudniającą ponad 1000 pracowników i świadczącą na pięciu kontynentach usługi badawcze i szkoleniowe oraz wsparcie techniczne i doradcze w szerokim zakresie. Catarina Miranda koordynuje projekt R&D Training Unit, który opracowuje projekty szkoleniowe i rozwiązania mające na celu ciągle rozwijanie innowacji w dziale szkoleniowym ISQ. Brała udział w opracowywaniu projektu BALANCE oraz koordynowała prace nad rozwiązaniami dotyczącymi zagadnień związanych z zachowaniem równowagi zawodowej w organizacji.

Mariola Grodnicka

Prezes Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A. w Kutnie (partnera projektu). Absolwentka studiów MBA dla Finansistów na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Od ponad 20 lat doradza przedsiębiorcom w efektywnym korzystaniu z funduszy europejskich oraz z innych publicznych form dofinansowania. Bezpośrednio uczestniczyła w procesie ubiegania się o dotacje i realizacji ponad 150 projektów inwestycyjnych, doradczych i szkoleniowych, których odbiorcami byli przede wszystkim przedsiębiorcy, a także JST i organizacje pozarządowe. Współpracowała z podmiotami reprezentującymi wiele obszarów gospodarki, m.in. branżę energetyczną, farmaceutyczną, meblarską, informatyczną, motoryzacyjną, transportową oraz inne branże zainteresowane wdrażaniem rozwiązań prośrodowiskowych. Bogate doświadczenie to także wynik wieloletniej współpracy z instytucjami aktywnie zaangażowanymi w rozwój przedsiębiorczości w Polsce, takimi jak: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Fundacja Rozwoju Nauki i Przedsiębiorczości z Poznania, Centrum Inicjatyw Rozwoju Regionalnego w Skierniewicach, Regionalna Izba Gospodarcza – Łódź, Centrum Wspierania Biznesu w Płocku, Regionalna Izba Gospodarcza w Kutnie. Obecnie Prezes Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A. Prowadzi liczne konferencje, seminaria i warsztaty dla przedsiębiorców oraz jest autorem wielu publikacji, m.in. na temat praktycznych aspektów korzystania ze środków unijnych oraz innych istotnych zagadnień dotyczących przedsiębiorczości.

Anita Chomczyńska

Absolwentka Gospodarczych Stosunków Międzynarodowych Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego oraz Executive MBA na Wydziale Zarządzania w ścisłej współpracy z R.H. Smith School of Business, University of Maryland, cieszącą się międzynarodowym uznaniem w zakresie edukacji menedżerskiej. Stoi na stanowisku, że w życiu prywatnym i zawodowym ważna jest pasja i możliwość samorealizacji, co przekłada się na motywację i osiągnięte wyniki. Zajmowane stanowiska w takich organizacjach jak: Procter & Gamble, Stora Enso, Invento oraz GTX Hanex Plastic wymagały uważnego słuchania, motywowania siebie i innych oraz niekiedy żmudnego poszukiwania najlepszych w danej sytuacji rozwiązań. Lata współpracy z członkami zarządu, własnym zespołem, klientami, a także odbyte i przeprowadzone szkolenia pozwoliły zdobyć praktyczną wiedzę, dotyczącą budowania zespołu, rozwiązywania konfliktów, sztuki argumentacji, negocjacji, komunikacji w biznesie oraz autoprezentacji. Posiada także wieloletnie doświadczenie w zakresie sprzedaży w sektorze FMCG, w sprzedaży B2B, rozwijaniu biznesu klientów polskich i zagranicznych. Trener Akademii STAY.

Piotr Chomczyński

Doktor habilitowany socjologii, profesor nadzwyczajny w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Doświadczony trener, doradca, ewaluator, łączący działania na rzecz praktyki gospodarczej z pracą naukową. Posiada kilkuletnie doświadczenie krajowe i zagraniczne w zakresie ewaluacji, konsultacji, wdrożeń i szkoleń na temat profesjonalnej obsługi klienta, zarządzania zmianą organizacyjną, budowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, kreatywnego myślenia, przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy, budowania systemu ocen pracowniczych i prowadzenia rozmów oceniających, monitoringu satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego, motywowania, rekrutacji i selekcji pracowników, a także team buildingu. Jest autorem licznych publikacji krajowych i zagranicznych z zakresu problematyki realizowanych szkoleń. Szkolenia prowadził zarówno wśród instytucji państwowych (ZUS, PZU, Zakłady Azotowe „Puławy”, urzędy miast itd.), jak i firm prywatnych (DELL, CONTEC itd.), osiągając najwyższe oceny prowadzonych przez siebie zajęć. Trener Akademii STAY, doradca wdrożeniowy STAY.

Jarosław Dudek

Trener, psycholog, Licencjonowany Praktyk NLP. Ukończył Uniwersytet Łódzki na kierunku psychologia stosowana. Realizował projekty szkoleniowe dla wielu firm i organizacji, zarówno jako trener, jak i kierownik projektu. Pracował także jako „łowca głów”, rekruter, handlowiec oraz doradca zawodowy. W obszarze szkoleń zajmuje się przede wszystkim tematyką: komunikacji interpersonalnej, radzenia sobie ze stresem, samooceny, zarządzania czasem, asertywności, motywacji, zarządzania zmianą, umiejętności handlowych, współpracy i wywierania wpływu. Praca trenera jest dla niego niesamowitą okazją do czerpania z mądrości innych, w trakcie dzielenia się z nimi własnym doświadczeniem i wiedzą. To także możliwość realnego wspierania pozytywnych zmian zachodzących w uczestnikach szkolenia. Powyższe elementy oraz energia, która wyzwala się podczas pracy z grupą, utwierdzają go w słuszności wyboru drogi zawodowej, obranej w 2004 roku i nieustannie doskonalonej. Jarosław Dudek realizował projekty dla m.in. Artech, Eagle Eye Staffing Solutions, KGHM, wydawnictwa Nowa Era, Polskiego Centrum Edukacji, Polskiej Akademii Nauk, Prognity, Stowarzyszenia Wspólnota Polska, Tkanfarb, Uniwersytetu Łódzkiego, Vesuvius Poland oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Trener Akademii STAY.

Justyna Kasjaniuk

Absolwentka psychologii na Uniwersytecie Łódzkim. Ukończyła szkołę trenerów I i II stopnia, jest certyfikowanym trenerem treningu interpersonalnego. Od 10 lat prowadzi szkolenia, warsztaty i treningi rozwijające umiejętności miękkie oraz wspierające efektywność osób i zespołów w organizacjach. Jako trener i konsultant pracuje dla klientów biznesowych, instytucji i organizacji pozarządowych. Szkoli pracowników różnych szczebli, w tym osoby na stanowiskach kierowniczych. Dla kadry menedżerskiej prowadzi szkolenia z zarządzania zmianą i efektywnego komunikowania zmian, motywowania pracowników oraz budowania efektywnych zespołów. Swoje programy buduje na podstawie metod aktywnych i nowoczesnej wiedzy o uczeniu się dorosłych, tworząc w ten sposób angażujące uczestników szkolenia. Współpracowała między innymi z takimi organizacjami, jak: ZUS, PZU Życie, PGNiG, Mazowiecka Spółka Gazownictwa, Ministerstwo Sprawiedliwości, Urząd Miasta Łodzi, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Bank Zachodni WBK, Kirchhoff Automotive, Hurtimex, FlexLink, Spedimex, Art Sigma, Greenpeace, AIESEC. Trener Akademii STAY, doradca wdrożeniowy STAY.

Kamil Kruszyński

Absolwent Executive Master of Business Administration (Uniwersytet Stanowy Maryland oraz Uniwersytet Łódzki). Doktor nauk ekonomicznych w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Certyfikowany trener biznesu. Członek komisji rewizyjnej Polskiego Stowarzyszenia Trenerów Biznesu. Coach pracujący w oparciu o podejście skoncentrowane na rozwiązaniu. Absolwent akredytowanego przez International Coach Federation programu szkoleniowego *The Art and Science of Coaching* oraz *CoachWise Coaching Essentials™* (Coaching Center). Certyfikowany kierownik projektów (Stowarzyszenie Project Management Polska/International Project Management Association oraz APMG International). Od 2004 roku prowadzi warsztaty i szkolenia z zakresu zarządzania projektami oraz szeroko pojętych kompetencji managerskich (zarządzania ryzykiem, zarządzania czasem, komunikacji, negocjacji, asertywności, sztuki prezentacji, kultury organizacyjnej, strategii w biznesie, analitycznego myślenia). W ramach Podyplomowego Studium Wspierania Relacji Międzyludzkich – Life Coaching uczy przyszłych coachów. Szkolił pracowników takich firm, jak: ACS Solution Sp. z o.o., Bank Zachodni WBK S.A., C-Trade Sp. z o.o., Elkomtech S.A., Farmacja Polska Apteki Główne Sp. z o.o., Fundacja Inicjatyw Regionalnych, General Electric Poland Sp. z o.o., Gothaer Towarzystwo Ubezpieczeń S.A., Infosys BPO Poland Sp. z o.o., Intelligent Logistic Solution Sp. z o.o., Jutrzenka S.A., Komandor Łódź S.A., LEGO Polska Sp. z o.o., NOVA Łódź, Pabianickie Centrum Medyczne Sp. z o.o., PKO Bank Polski S.A., Redan S.A., Regionalne Centrum Pomocy Społecznej w Łodzi, Spedimex Sp. z o.o., Top Secret Sp. z o.o., Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi. Trener Akademii STAY.

Iwa Kuchciak

Adiunkt w Katedrze Bankowości w Instytucie Finansów Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka ponad 60 publikacji naukowych, zarówno w języku polskim, jak i angielskim, wydanych w recenzowanych czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym („Bezpieczny Bank”, „Przegląd Organizacji”, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”), oraz trzech monografii (dwóch z obszaru edukacji, w tym jednej w języku angielskim). Od ponad 10 lat realizuje projekty na zlecenie instytucji należących do sektora finansowego. Od 2015 r. koordynuje projekt *Studencka Klinika Finansów* wspierający podnoszenie kompetencji finansowych wśród zagrożonych wykluczeniem społecznym, finansowany przez NBP. Nagrodzona in-

dywidualną nagrodą Rektora UŁ II stopnia za osiągnięcia naukowe oraz indywidualną nagrodą Rektora Uniwersytetu Łódzkiego III stopnia za osiągnięcia organizacyjne. Laureatka konkursu o Nagrodę Naukową Fundacji UŁ za szczególne osiągnięcia naukowe. Wyróżniona za szczególne zaangażowanie w realizację Programu „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem”, powstałego z inicjatywy Związku Banku Polskich oraz jego partnerów. Nagrodzona w 2016 r. medalem im. Mikołaja Kopernika nadanym przez Związek Banków Polskich za przyczynienie się do dynamicznego rozwoju kadr bankowych. Posiada międzynarodowy Certyfikat APM Group™ PRINCE2® Foundation, będący poświadczeniem zarówno wiedzy merytorycznej, jak i praktycznej, w zakresie stosowania metody PRINCE2® w zarządzaniu projektami. Od listopada 2017 r. – specjalista ds. produktu projektu STAY.

Krzysztof Pękala

Doktor nauk o zdrowiu, pracownik Zakładu Psychologii Lekarskiej Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Absolwent psychologii, certyfikowany psychoterapeuta (główne podejście: Psychoterapia Krótkoterminowa Skoncentrowana na Rozwiązaniu), trener. Prowadzi szkolenia i zajęcia treningowe w przedsiębiorstwach z pracownikami różnych szczebli. Specjalizuje się w przekazywaniu wiedzy i umiejętności z zakresu Modelu Skoncentrowanego na Rozwiązaniu, radzenia sobie ze stresem oraz osiągania swoich celów. Członek Polskiego Towarzystwa Psychoterapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniu. Trener Akademii STAY.

Justyna Przywojska

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalista w zakresie samorządowego zarządzania publicznego, polityki społecznej, rozwoju i rewitalizacji miast. Od 10 lat – wykonawca projektów badawczych i aplikacyjnych w obszarze samorządności terytorialnej, sytuacji osób 50+ na rynku pracy i lokalnej polityki społecznej. Autorka i współautorka 50 publikacji naukowych. Od 2015 roku pełni funkcję koordynatora serii wydawniczej Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego: „Akademia Samorządowa. Przykłady dobrych praktyk” oraz eksperta współpracującego z Polską Agencją Prasową. Współautorka *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. W okresie listopad 2017 – sierpień 2018 – kierownik projektu STAY, od początku zaangażowana w jego realizację, m.in. jako specjalista ds. produktu.

Katarzyna Rybińska

Absolwentka socjologii (UŁ), trener umiejętności psychospołecznych oraz doradca zawodowy. Aktualnie przygotowuje pracę doktorską w Katedrze Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Ukończyła Podyplomowe Studia Doradztwa Zawodowego w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego oraz Szkołę Trenerów I stopnia KRT – Trener Umiejętności Psychospołecznych. Prowadzi szkolenia dla mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. Jako trener przeprowadziła ponad 1600 godzin szkoleniowych warsztatów i szkoleń rozwijających umiejętności intra- i interpersonalne pracowników różnych szczebli organizacji. Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu udoskonalania kompetencji interpersonalnych, obsługi klienta, efektywnej komunikacji, asertywności oraz radzenia sobie ze stresem. Uczestniczka warsztatów „Umiejętności i narzędzia w pracy coacha” Akademia Coacha JAK-MD™ – program aprobowany przez ICF – Continuing

Coaching Education (CCE). Uczestniczka warsztatów „Super Speaker System – Wystąpienia Biznesowe” organizowanych przez grupę Momentum Way, Eduneo oraz Vantis Holding. Trener Akademii STAY.

Anna Sołtys

Magister socjologii i doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Doświadczenie zawodowe zdobywała podczas pracy na wielu różnorodnych stanowiskach w polskich i międzynarodowych firmach. Współpracuje jako doradca, badacz, ewaluator z wieloma łódzkimi instytucjami – między innymi Instytutem Nowych Technologii, Łódzkim Centrum Doskonalenia Zawodowego Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego. Posiada długoletni staż wykładowcy akademickiego. Specjalizuje się w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji, rozwoju kompetencji zawodowych, społeczną odpowiedzialnością biznesu, zarządzaniem wiekiem i zarządzaniem różnorodnością. Od kilkunastu lat uczestniczy w realizacji projektów doradczo-szkoleniowych, również w środowisku międzynarodowym, które są dedykowane kadrze specjalistów i kadrze menedżerskiej. Jest autorem licznych ekspertyz, raportów, programów szkoleniowych, jak również organizatorem konferencji naukowych poświęconych zarządzaniu różnorodnością. Trener Akademii STAY.

Aleksandra Stankiewicz

Doświadczenie zawodowe jako trener zdobywa od 19 lat. Posiada doświadczenie w pracy z klientami z obszaru biznesu, administracji państwowej oraz sektora pozarządowego. Socjolog, doktor nauk humanistycznych. Od dziewięciu lat pracuje jako coach, respektując zasady ICF. W tym czasie zrealizowała ponad 1000 godzin sesji indywidualnych i zbiorowych. W pracy z innymi skupia się na identyfikacji zasobów klienta w dążeniu do realizacji zamierzeń zawodowych, odniesienia sukcesu przy zachowaniu *work-life balance*. Pracowała między innymi dla klientów takich jak Polpharma, GROT, Play, Monnari, Hexeline, Grupa Onet, Sympatia.pl, FON – SKB, Alsen, Stena Line, CJB „Akcent” w Łodzi, ASP w Warszawie, UM Łódź, UM Pabianice. Współautorka publikacji projektu STAY – *Kompendium dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. oraz *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+*. *Bank ćwiczeń STAY*. Trener Akademii STAY i doradca wdrożeniowy STAY.

Magdalena Turowska-Kwapisz

Certyfikowany trener biznesu i rozwoju kompetencji menadżerskich oraz obsługi klienta, coach, andragog. Posiada uprawnienia do rekomendacji I stopnia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego Trenera Umiejętności Psychospołecznych, certyfikat Szkoły Trenerów ALAMO Executive Training & HR Consulting. Ukończyła także profesjonalne Studium Coachingu Wielopoziomego MLC. Jest licencjonowanym trenerem standardu HRD BP, dbającym o efektywność biznesową szkoleń. Ukończyła także elitarny trening „Wystąpienia publiczne i biznesowe”. Założycielka firmy szkoleniowej TK Training. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe, zdobyte m.in. w sektorze MŚP, na stanowisku menadżerskim oraz stanowiskach specjalistycznych w zakresie sprzedaży i obsługi klienta; zrealizowała również szereg szkoleń w zakresie rozwoju *soft skills* dla kadry menadżerskiej i pracowników *front line* z sektora tego typu. Trener Akademii STAY, doradca wdrożeniowy STAY.

Izabela Warwas

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Pełni funkcję Prodziekana ds. personalnych i toku studiów Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ. Audytorka ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, niezależny doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych. Autorka i redaktorka ok. 130 publikacji. Koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor w kilkudziesięciu projektach krajowych i Unii Europejskiej. Pełniła rolę kierownika i eksperta w wielu projektach międzynarodowych i krajowych, w tym: Wyrównywanie szans na rynku pracy dla os. 50+, Sojusz dla Pracy; Career Plan for Employees 50+; Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+; DIALOG GENERACJI, „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”. Pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, podyplomowych, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus+. W latach 2011–2013 – członek Społecznej Krajowej Rady 50+. Otrzymała Medal Komisji Edukacji Narodowej (2014). Stypendystka Adam Smith Business School University of Glasgow (2015), The German Centre of Gerontology w Berlinie (2017). Uczestniczka COST „Action Gender and health impacts of policies extending working life in western countries”, programu Horyzont 2020. Dwukrotnie otrzymała nagrodę Polskiej Akademii Nauk (2016 i 2017). Współautorka publikacji projektu STAY – *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+* oraz *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+*. *Bank ćwiczeń STAY*. Trener Akademii STAY. Pełniła również funkcje specjalisty ds. badań.

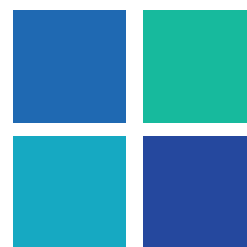
Justyna Wiktorowicz

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny 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, kształceniem ustawicznym, kompetencjami i zarządzaniem wiedzą oraz na aplikacji metod statystycznych w badaniach społecznych i ekonomicznych (w tym w badaniach rynku zamówień publicznych). Autorka lub współautorka ok. 150 publikacji. Nagrodzona indywidualną nagrodą Rektora UŁ II stopnia za osiągnięcia naukowe. Koordynatorka, ekspert, wykonawca badań w kilkudziesięciu projektach krajowych i międzynarodowych dotyczących m.in. zagadnień związanych z sytuacją osób w wieku 50+ na rynku pracy, zarządzaniem wiekiem, generacjami, wiedzą. Pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, doktoranckich i podyplomowych, prowadzi także certyfikowane szkolenia Predictive Solutions. Współautorka publikacji projektu STAY – *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+* oraz *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+*. *Bank ćwiczeń STAY*. W latach 2010–2012 kierownik ds. badań projektu systemowego *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. W okresie wrzesień 2016 – październik 2017 oraz wrzesień 2018 – luty 2019 – kierownik projektu STAY.

Patrycja Woszczyk

Trenerka, *project manager* ponad 40 przedsięwzięć, posiadająca 8 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami i HR, 14 lat w sprzedaży. Autorka ponad 40 publikacji tematycznych (w tym na temat zachowań podejmowanych przez pracowników i liderów, mających wpływ na poziom ich energii, zaangażowania oraz skuteczności). Przez 6 lat zarządzała pracownikami wiedzy. Odpowiadała za kreowanie produktów, politykę cenową, relacje z klientami, reprezentowanie firmy na konferencjach i w kontaktach z mediami. Kierownik merytoryczny projektów związanych z zarządzaniem pokoleniami, twórczyni autorских programów szkoleniowych w tym zakresie. Prelegentka konferencji HR. Jej życiową misją jest inspirowanie pracowników i liderów do nieustannego rozwoju oraz uczenie organizacji, jak czerpać siłę z zarządzania różnorodnością. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z budowaniem zaangażowania pracowników będących na różnych etapach rozwoju zawodowego oraz podnoszeniem efektywności osobistej. Jest współautorką *Power Audit* (narzędzia do diagnozy poziomu energii pracowników) oraz raportów w ramach cyklu „Praca, moc, energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji”. Współpracowała m.in. z: Play, DB Schenker, Polpharmą, Novartis, Europ Assistance, P&G, Credit Agricole, ING, Grupą Żywiec, EFL. Współautorka publikacji projektu STAY – *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+* oraz *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Trenerka Akademii STAY, doradca wdrożeniowy STAY.

7. Podsumowanie

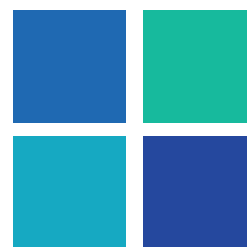


MODEL STAY został wypracowany w ramach współpracy międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego z posiadającymi doświadczenie w obszarze badań nad zarządzaniem wiekiem uczelniami Wielkiej Brytanii (Newcastle University Business School, University of Hull) oraz ISQ, wiodącą firmą konsultingową z Portugalii, mającą bogate doświadczenie w testowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań dla biznesu. MODEL STAY obejmuje pakiet narzędzi wspomagających proaktywne zarządzanie wiekiem, wypracowanych dzięki kompleksowemu spojrzeniu na problematykę aktywności zawodowej osób 50+, służących utrzymaniu aktywności zawodowej wśród reprezentantów tej grupy.

Aktywności prowadzone w ramach projektu obejmowały realizację cykli szkoleń w postaci Akademii Kompetencji Menedżerskich, Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Akademii Rozwoju Kompetencji Osób 50+, stanowiących 96-godzinny blok szkoleń prowadzonych przez wykwalifikowaną kadrę trenerską. Wsparcie merytoryczne zostało zapewnione poprzez opracowanie trzech kompendiów, prezentujących zagadnienia z zakresu utrzymania aktywności zawodowej, dedykowanych poszczególnym grupom odbiorców: pracodawcom MŚP, instytucjom szkoleniowym oraz instytucjom otoczenia biznesu. Elementami MODELU STAY są także narzędzia transferowane od partnerów zagranicznych konsorcjum w postaci emerytalnego narzędzia diagnostycznego *Age Positive* (ułatwiającego dyskusję pomiędzy menedżerami i pracownikami, a także planowanie obsady pracowniczej na poziomie przedsiębiorstwa) oraz narzędzia BALANCE (wykorzystywanego w coachingu zdrowia dla profesjonalistów w edukacji dorosłych).

Innowacyjność opracowanego MODELU STAY wynika z rozszerzenia 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. Istotnym obszarem działań prowadzonych w ramach projektu jest transfer wiedzy i umiejętności do sektora MŚP poprzez wdrożenie MODELU STAY w polskich przedsiębiorstwach. Proces ten został rozpoczęty w styczniu 2018 r., a wypracowane rozwiązania wdrożono dotychczas w 61 przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP. W projekcie przetestowano dwie ścieżki wdrożenia MODELU STAY, co potwierdziło jego elastyczność. Zgodnie z pierwszą ścieżką, początkowym etapem wdrożenia MODELU STAY jest udział w pełnym 96-godzinny cykl szkolenia w ramach wybranej Akademii STAY, po którym MŚP uzyskują wsparcie doradcze w zakresie szeroko rozumianego zarządzania wiekiem. Ze ścieżki tej skorzystało 30 podmiotów. Druga ścieżka obejmowała wsparcie doradcze, poprzedzone pięciogodzinnym szkoleniem, stanowiącym „pigułkę” Akademii STAY. W szkoleniu brały udział osoby odpowiadające za proces zarządzania pracownikami w MŚP, głównie ich właściciele. Do końca grudnia 2018 r. ze ścieżki tej skorzystało 31 podmiotów. Zrealizowane wdrożenia jednoznacznie wskazują na różnorodność przedsiębiorstw MŚP korzystających ze wsparcia, determinowaną reprezentowaniem przez przedsiębiorstwa sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zróżnicowaniem przestrzennym oraz branżowym podmiotów. Wspominania różnorodność pozwoliła na wyodrębnienie dwunastu najczęściej występujących problemów z obszaru utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Każdemu z problemów przypisano konkretne narzędzia MODELU STAY, które znajdowały zastosowanie w danym przypadku. Opis każdego z problemów wieńczy spodziewany rezultat, jaki można osiągnąć dzięki zastosowaniu konkretnych narzędzi. Prezentacja wdrożeń MODELU STAY w formule PROBLEM – AKCJA – REZULTAT pozwala na samodzielną adaptację narzędzi MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstwa co sprawia, że *Bank wdrożeń STAY* adresowany jest przede wszystkim do pracodawców i wspierających ich działania instytucji otoczenia biznesu.

8. Literatura



- The 2015 Aging Report. Underlying Assumptions and Projection Methodologies* (2014), „European Economy”, nr 8.
- Barnes H., Parry J., Taylor R. (2004), *Working After State Pension Age: Qualitative research*, DWP, Londyn.
- Belk R., (2014), *You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online*, „Journal of Business Research”, vol. 67, nr 8, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>.
- Bielińska I., Jakubczyńska Z. (2018), *Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami*, MT Biznes, Warszawa.
- Botsman R., Rogers R. (2010), *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Collins, Nowy Jork.
- Chimkowska A. (2016), *Psychologia zmiany w życiu i biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
- De Wind A., Geuskens G., Reeuwijk K., Westerman M., Ybema J., Burdorf A., Bongers P., Van der Beek A. (2013), *Pathways through which health influence early retirement: a qualitative study*, „BMC Publ Health”, nr 13, s. 292.
- Dharinam N. (2003), *Stress, burnout and salutogenic functioning amongst community service doctors in Kwazulu-Natal hospitals*, Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.
- EFA (2002), *Generation Flex: Current attitudes to the retirement debate*, EFA, Londyn.
- European Commission (2018), *The Silver Economy. Final Report*.
- Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/pl#Wi.C4.99cej_informacji_z_Eurostat (dostęp: 25.12.2018).
- Flynn M. (2010a), *The United Kingdom government's 'business case' approach to the regulation of retirement*, „Ageing and Society”, vol. 30/4, s. 421–443.
- Flynn M. (2010b), *The United Kingdom government's 'business case' approach to the regulation of retirement*, „Ageing & Society”, vol. 30/03, s. 421–443.
- Flynn M. (2010c), *Who is motivated to extend working life beyond retirement age? Typologies of older workers*, „Personnel Review”, vol. 39/5, s. 308–324.
- Fournier G., Zimmermann H., Gauthier C. (2011), *Instable career paths among workers 45 and over: Insight gained from long-term career trajectories*, „Journal of Aging Studies”, vol. 25/3, s. 316–327.
- Fuertes V., Egdell V., McQuaid R. (2013), *Extending working lives: age management in SMEs*, „Employee Relations”, 35/3, s. 272–293.
- Gierszewska G., Romanowska M., (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- GUS, Bank Danych Lokalnych GUS; ww.stat.gov.pl (dostęp: 21.12.2018).
- GUS, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2017 roku*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2017-roku,2,14.html> (dostęp: 20.12.2018).
- Jakubczyńska Z. (2018), *Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami*, MT Biznes, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2(32), s. 11–21.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się, Bruksela, 2.6.2016 r. COM(2016) 356 final. Kordela D. (2010), *Venture capital w finansowaniu rozwoju polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 588, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 51, s. 97–105.
- Kotler P., Keller K.L. (2013), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.
- Kryńska E., Urbaniak B., Krzyszkowski J., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Lain D. (2012), *Working past 65 in the UK and the USA: segregation into Lopaq occupations?*, „Work, Employment & Society”, nr 26(1), s. 78–94.
- Lay C.H., Schouwenburg H.C. (1993), *Trait procrastination, time management, and academic behavior*, „Journal of Social Behavior & Personality”, nr 84(4), s. 647–662.
- Loretto W., Vickerstaff S. (2011), *The relationship between gender and age. Managing an Age Diverse Workforce*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Macan T.H. (1994), *Time management: Test of a process model*, „Journal of Applied Psychology”, nr 79(3), s. 381.
- McNair S., Flynn M., Owen L., Humphreys C., Woodfield S. (2004), *Changing Work in Later Life: a study of job transitions*, CROW, University of Surrey, Guildford.

- Milewska J., Woszczyk P. (2013), *Opór wobec zmian – czyli jak efektywnie wprowadzać zmiany*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź.
- Miranda C., Azevedo A. (2016), *Implementation report from Instituto De Soldadura e Qualidade on the use of the products resulting from the Balance Project*, raport wewnętrzny projektu STAY, Porto Salvo.
- Mularska-Kucharek M. (2017), *Zastosowanie modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu oraz stylu kierowniczego trenerskiego w pracy kierowników MŚP. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Muller-Camen M., Croucher R., Flynn M., Schröder H. (2011), *National institutions and employers' age management practices in Britain and Germany: 'Path dependence' and option exploration*, "Human Relations", nr 64(4), s. 507–530.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2018), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pocztowski S. (2004), *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Podgórniak-Krzykacz A., Przywojska J. (2017), *ICT in urban management on the example of Polish urban crowdsourcing practices*, "Journal of Science, Innovation and New Technology", vol. 1, nr 19.
- Przywojska J. (2012), *Raport z badania jakościowego organizacji pozarządowych w ramach Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, materiały wewnętrzne projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, Łódź.
- Przywojska J., Podgórniak-Krzykacz A. (2017), *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Przywojska J., Wiktorowicz J., Wojtaszczyk K. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2016* (2017), Bank Pekao SA, Warszawa.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017* (2018), Bank Pekao SA, Warszawa.
- Rembiesz M. (2015), *Srebrna gospodarka szansą rozwoju MSP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 116, s. 139–148.
- Robeyns I. (2005), *The Capability Approach: a theoretical survey*, "Journal of Human Development", nr 6(1), s. 93–114.
- Romanowska M. (2007), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Rudnicka M. (2013), *Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce*, Raport Centrum im. Adama Smitha, Warszawa.
- Sen A. (2003), *Human capital and human capability*, "Readings in Human Development: Concepts, Measures and Policies for a Development Paradigm", s. 3–16.
- Sharry J., Madden B., Darmody M. (2007), *W poszukiwaniu rozwiązań. Przewodnik po terapii krótkoterminowej*, Łódź.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Stempień J. (2013), *Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź.
- Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025.
- Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.).
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020. Łódzkie 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011–2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze.
- Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”.
- Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020.
- Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego.
- Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

- Szczęśna A., Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Sztokfisz B. (2017), *Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe UEK”, nr 6(966), s. 89–103.
- Szukalski P. (2006), *Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności*, „Polityka Społeczna”, nr 9, s. 6–10.
- Szukalski P. (2012), *Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?*, „Polityka Społeczna”, nr 5/6, s. 6–11.
- Szukalski P. (2015), *Regionalna polityka senioralna*, „Polityka Senioralna”, nr 1, s. 27–29.
- TUC Womens Conference (2013), *Older Women in the Labour Market*, TUC, Londyn.
- Urbaniak B. (2014), *Zrządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 82.
- Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M. (2006), *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, „Human Resource Management”, nr 45(3), s. 449–476.
- Vogt C. (2005), *Maximizing human potential: Capabilities Theory and the professional work environment*, „Journal of Business Ethics”, nr 58, s. 111–123.
- Wallin M., Hussi T. (2011), *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki.
- Warwas I. (2016), *Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 1(39), s. 107–122.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P. (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wraz z narzędziami interaktywnymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Węclawski J. (1997), *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wood G., Harcourt M., Harcourt S. (2007), *Do Unions Affect Employer Compliance with the Law?*, „British Journal of Industrial Relations”, nr 42(3), s. 527–541.
- Woszczyk P., Gawron M. (2014.), *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia: zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 90–91.
- Woszczyk P., Warwas I., Stankiewicz A. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku.

Źródła internetowe

- [http://kadry.nf.pl/Problemy menadżera w zarządzaniu personelem](http://kadry.nf.pl/Problemy%20menadżera%20w%20zarządzaniu%20personalem) (dostęp: 10.10.2018).
- http://pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=AD91F8EC92334FB1B2CF8C3A24F85777&target=sharing%20economy (dostęp: 15.12.2018).
- <https://www.miiir.gov.pl/strony/aktualnosci/nowe-priorytety-rzadowej-polityki-migracyjnej> (dostęp: 16.12.2018).