

InCounselling



Podręcznik szkoleniowy



Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
„Erasmus+”

Niniejszy projekt jest finansowany ze wsparciem Komisji Europejskiej. Niniejszy dokument odzwierciedla wyłącznie myśli autorów. Komisja nie ponosi odpowiedzialności za sposób użytkowania zawartych tu informacji

InCounselling

Podręcznik szkoleniowy
Wynik pracy intelektualnej 3



Erasmus+

Niniejszy projekt jest finansowany ze wsparciem Komisji Europejskiej. Niniejszy dokument odzwierciedla wyłącznie myśli autorów. Komisja nie ponosi odpowiedzialności za sposób użytkowania zawartych tu informacji.

© InCounselling 2016 - 2019 | Erasmus / NA BIBB – Partnerstwo strategiczne | 2016-1-DE02-KA202-003399

InCounselling50+

Innowacyjne doradztwo promujące udział osób 50+ w rynku pracy i życiu społecznym

Podręcznik szkoleniowy służący dalszej edukacji specjalistów i praktyków w dziedzinie doradztwa skupiając się na takich grupach docelowych jak pracownicy 50+ oraz osoby poszukujące pracy 50+.

Podręcznik powstał we współpracy z:

Hochschule der BA, Mannheim (Niemcy)

MHZ, Hachtel GmbH & Co.KG, Sztutgard (Niemcy)

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, (Chorwacja)

Uniwersytet Split, Split (Chorwacja)

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie (UJD),
Częstochowa (Polska)

Bombardier, Katowice (Polska)

VšĮ "eMundus", Kaunas (Litwa)

ISBN 978-83-954923-0-3



1 Licencja ta pozwala innym remiksować, zmieniać i tworzyć w oparciu o twórczość Partnerów Projektu InCounselling 50+, w celach niekomercyjnych - pod warunkiem uznania autorstwa oraz licencjonowania utworów zależnych na tych samych warunkach.

Współtwórcy

BAKOTIĆ Danica	Uniwersytet w Splicie, Chorwacja
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Chorwacja
DUDA Wioleta	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska
ERTELT Bernd-Joachim	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
EVRENSEL Elif	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
FETT Stephanie	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
GOIĆ Srećko	Uniwersytet w Splicie, Chorwacja
GOLLINGER Thomas	MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Niemcy
GÓRNA Joanna	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska
GRABOWY Alina	Bombardier Polska, Polska
HOLDER Lena	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
IMSANDE Annika	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
KOTARAC Mirela	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Chorwacja
KUKLA Daniel	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska
NOWACKA Marta	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska
SCHARPF Michael	Uniwersytet Nauk Stosowanych, Niemcy
TADIĆ Ivana	Uniwersytet w Splicie, Chorwacja

Projekt: VŠĮ "eMundus", Kaunas, Litwa



Przegląd

1. Wstęp	
2. Moduł 1: Rynek pracy 50+	1
3. Moduł 2: Obowiązki pracodawcy wobec pracowników 50+	21
4. Moduł 3: Psychologia zawodowa 50+	43
5. Moduł 4: Zachowanie organizacyjne 50+	72
6. Moduł 5: Zarządzanie wiedzą i informacją	100
7. Moduł 6: Wprowadzenie do doradztwa dla osób 50+	126
8. Moduł 7: Doradztwo wzajemne	154



Wstęp

Niniejszy dokument to podręcznik szkoleniowy projektu InCounselling50+. Podręcznik zawiera wiedzę teoretyczną prezentowaną podczas szkoleń, których adresatami są specjaliści ds. HR i doradcy zawodowi. Celem szkoleń jest zwiększenie wiedzy i świadomości uczestników m.in. poprzez wymianę doświadczeń praktycznych związanych z współpracą z osobami 50+, a także promocja refleksji na temat prezentowanej teorii.

Tematem jest współpraca z pracownikami 50+ oraz osobami szukającymi pracy 50+, tak w obszarze zasobów ludzkich i zarządzania (HR i HRM), jak również doradztwa. Te wspólne terminy, np. *osoba 50+* używane są we wszystkich materiałach szkoleniowych jako stały termin. W związku z trwającą zmianą demograficzną oraz polepszeniem opieki medycznej, ludzie żyją dłużej niż kilka dekad temu, co znacząco wpływa na pracę i życie społeczne. Jednym z najważniejszych pytań w tym kontekście jest: „jak zapewnić godne życie i w odpowiedni sposób zaadaptować otoczenie i przestrzeń dla osób 50+. W pytaniu tym należy wziąć pod uwagę również zmieniające się środowisko i rosnące wyzwania dzisiejszych i przyszłych organizacji i przedsiębiorstw. W szóstym module omawiane są powiązane tematy społeczne i ekonomiczne z perspektywy praktycznej i naukowej. W dodatkowym module siódmym omawiane są praktyczne metody usprawnienia wzajemnego uczenia się. Ta metoda wzajemnego uczenia się nazywa się doradztwem wzajemnym.

Szkolenie obejmuje **szkolenie stacjonarne („face-to-face”/ twarzą w twarz) i kurs online**. Szkolenie face-to-face trwa trzy dni. Dwa dni szkolenia odbywają się jeden po drugim, a po około ośmiu tygodniach przeprowadzany jest dzień kontynuacji. Dzień trzeci obejmuje część doradztwa wzajemnego. Zgodnie z tematami szkolenia, uczestnicy trzeciego dnia muszą przedstawić prawdziwe przypadki. Moduł szósty zawiera materiały przydatne do wymiany i refleksji w codziennej praktyce.

Kurs online pomoże pogłębić wiedzę i jest zgodny z podejściem samoregulowanego uczenia się. Obejmuje krótkie sekwencje edukacyjne, tak zwane „Learning Nuggets”, oraz może być wykonywany niezależnie od szkolenia face-to-face. Treść teoretyczna krótkich sekwencji uczenia [*nuggets*] stanowi tylko część podręcznika. Studium przypadków oraz filmiki instruktażowe znajdują się w Przewodniku dla Trenera i Zeszytach Ćwiczeń. Szczegółowe przygotowanie krótkich sekwencji uczenia się objęte jest oddzielnym podręcznikiem dla kursu online.

Niniejszy Podręcznik to podstawa teoretyczna dla szkolenia ukierunkowanego na praktykę. Treść została wybrana na podstawie analizy potrzeb projektu. Jednak ponieważ dyscyplina ta jest relatywnie nowa, nie wszystkie potrzeby zostały omówione. Należy zawsze mieć świadomość, że koncepcja *wieku* i rozumienie pojęcia *osoba starsza* zależy od definicji

społecznych i stereotypów, oraz wymaga dalszych badań i lektury dostępnej bibliografii. Niniejszy Podręcznik przedstawia obecny przegląd, jednak żeby wiedza była aktualna potrzebne są nieustanne badania.

Szkolenie zgodne jest z **podejściem praktycznym**. Takie podejście promuje użyteczność i przejrzystość w praktyce dla potencjalnych użytkowników z obszaru HR i doradztwa. Dlatego też szkolenie skupia się na nieformalnym uczeniu się, sieciowym uczeniu się, samoregulowanym uczeniu się i zorientowaniu na kompetencje (więcej informacji o tematyce szkolenia można znaleźć na stronie internetowej www.in50plus.com.) Daje to możliwość zastosowania tzw. „blended learning”¹, równych ćwiczeń, pracy w grupach i dyskusji podczas szkoleń na zajęciach. Szczegółowe opisy i wyjaśnienia są częścią Przewodnika dla trenera.

Wstęp do niniejszego Podręcznika gwarantuje właściwe zrozumienie treści szkolenia oraz odpowiednie korzystanie z innych opracowanych **materiałów**. Inne materiały to prezentacje power point z zajęć, Przewodnik dla Trenera z harmonogramami zajęć oraz Zeszyt Ćwiczeń dla uczestników. **Przewodnik dla Trenera** zawiera szczegółowe wyjaśnienia sposobu przeprowadzenia aktywności wprowadzających, zawiera informacje wstępne, ćwiczenia, studium przypadków i dyskusje w ramach szkolenia face-to-face. **Zeszyt Ćwiczeń** zawiera wszystkie materiały niezbędne dla uczestników.

Szkolenie podlega ocenie, która obejmuje **kwestionariusz badania satysfakcji** oraz **kwestionariusz oceny**. Ocena oparta jest na sześciu nadrzędnych celach szkoleniowych każdego modułu. Poniżej przedstawiono te cele:

- Moduł 1** Analiza statystyk rynku pracy i przyszłych trendów rozwojowych dla osób 50+ w celu dopasowania do potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).
- Moduł 2** Określenie obowiązków nałożonych na pracodawców przez ustawodawcę związanych z pracą osób 50+, uwrażliwienie pracodawców na potrzeby tej grupy pracowników i stworzenie możliwych udoskonaleń procesów organizacyjnych, np. zarządzanie zdrowiem.
- Moduł 3** Stworzenie optymalnego środowiska pracy dla osób 50+ biorąc pod uwagę zachowania pracownika, przekonanie o własnej skuteczności i samoregulację.
- Moduł 4** Stworzenie strategii zgodnie ze strukturą organizacyjną, pomiarami efektywności i przywództwem dla integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym, oraz osób szukających pracy 50+.

¹ Blended learning - mieszana metoda uczenia się łącząca tradycyjne metody nauki z nauką zdalną za pomocą komputera

Moduł 5 Zastosowanie odpowiednich metod zabezpieczenia wiedzy i przedstawiania informacji stosując nowe technologie i biorąc pod uwagę charakterystykę grup docelowych.

Moduł 6 Stworzenie holistycznego i ukierunkowanego na potrzeby doradztwa dla osób 50+.

Moduł 7 Udoskonalenie procesu doradztwa przez doradztwo wzajemne.

Wymienione „Learning Nuggets” są częściowo zawarte w Podręczniku, a częściowo w Przewodniku dla Trenera i Zeszytach Ćwiczeń. Wszystkie teoretyczne Learning Nuggets są wyjaśnione w niniejszym Podręczniku i są przedstawione odpowiednim nagłówkiem wpisanym kursywą. Wszystkie ukierunkowane na praktykę learning Nuggets to Studium Przypadków, które są częścią Przewodnika dla trenera i Podręcznika. Dla *kursu online* dostępny będzie bardziej szczegółowy podręcznik, który obejmuje zarówno teoretyczne jak i praktyczne Learning Nuggets. Jednak tematyka wszystkich Learning Nuggets zaprezentowana jest na poniższej liście:

Moduł 1 Learning Nugget² 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji

Moduł 2 Learning Nugget 2 Rekrutacja osób 50+

Learning Nugget 3 Studium przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności

Moduł 3 Learning Nugget 4 Teorie rozwoju kariery

Learning Nugget 5 Poczucie umiejscowienia kontroli

Learning Nugget 6 Warunki konieczne dla osób 50+

Learning Nugget 7 Instrumentalne uczenie się osób 50+

Learning Nugget 8 Studium przypadku 2 Wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku (nauka samodzielna)

Moduł 4 Learning Nugget 9 Kontrakt psychologiczny

Learning Nugget 10 Sześć emocjonalnych stylów przywództwa

Learning Nugget 11 Studium przypadku 3 Optymalna zachęta dla osób 50+ w miejscu pracy

Moduł 5 Learning Nugget 12 Strategie zarządzania informacją 50+

Learning Nugget 13 Ocena wiedzy osób 50+ poszukujących pracy

Learning Nugget 14 Studium przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą 50+

Moduł 6 Learning Nugget 15 Wybiórcze postrzeganie

Learning Nugget 16 Podejmowanie decyzji

Learning Nugget 17 Trudności w doradztwie

Learning Nugget 18 Studium przypadku 7 Rekrutacja przyjazna dla wieku

² Learning Nugget - metoda uczenia się małymi „kawałeczkami” – mikronauka

Learning Nugget 19 Studium przypadku 9 Procedury przedemerytalne

Moduł 7 Learning Nugget 20 Film instruktażowy wzajemnego uczenia się

MODUŁ

**Rynek
pracy
50+**

1

Program szkolenia: InCounselling 50+

Nazwa Modułu	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
1. Rynek pracy 50+	120 min.	str. 1	str. 1

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu uczestniczy są w stanie:

Cel główny: dokonać analizy statystyk rynku pracy i przyszłych tendencji rozwojowych dot. osób w wieku 50+, w celu dopasowania ich do potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).

Cel drugorzędny:

- Zrozumieć kluczowe relacje i procesy na rynku pracy oraz ich potencjalny wpływ na poziom organizacyjny. (TAX = poziom taksonomii 2)
- Rozpoznawać cechy i trendy na rynku pracy w kraju ojczystym, najbliższym sąsiedztwie i UE. (TAX 1)
- Analizować lokalną sytuację i perspektywy (rynku pracy) w kontekście obszaru zawodowego. (TAX 3)
- Zrozumieć specyfikę sytuacji osób 50+ na rynku pracy. (TAX 2)
- Poznać miary aktywnych polityk rynku pracy i ich wpływ na pozycję osób 50+ na rynku pracy. (TAX 1)

Podstawa

- Elementy rynku pracy: podaż, popyt, uczestnicy, regulacje
- Rozwój rynku pracy: braki umiejętności, zmiany demograficzne
- Statystyki i raporty na tematy rynku pracy
- Polityka aktywnego rynku pracy

Pracownicy 50+

- technologia, organizacja, rynek i zmiany społeczne
- dyskusja na temat znaczenia pracowników 50+

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Sytuacja pracowników w okresie przejścia na emeryturę
- Wybory ekonomiczne pracowników w okresie przejścia na emeryturę

- Polityka rynku pracy (i inne ważne polityki) dotyczące pracowników w okresie przejścia na emeryturę

Osoby szukające pracy 50+

- Szanse i wyzwania bezrobotnych 50+ na rynku pracy
- Dyskryminacja osób bezrobotnych 50+ na rynku pracy

Learning Nugget (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji

Spis treści

Bieżące statystyki i trendy rynku pracy.....	4
1.1 Zmiany demograficzne	4
1.2 Potencjał siły roboczej.....	5
1.2.1 Współczynnik zatrudnienia osób 50+	6
1.2.2 Elementy gospodarcze produktywności firmy	8
1.2.3 <i>Learning Nugget 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji.</i>	8
2. Rynek pracy	9
2.1 Model klasycznych towarów: rynek pracy.....	9
2.2 Model klasycznych towarów w rzeczywistości.....	9
3. Asymetrie informacji	11
4. Wytlumaczenie trendów rynowych	12
4.1 Zarządzanie demograficzne	12
4.2 Planowanie sukcesji.....	13
Wnioski.....	17
Bibliografia.....	18

Bieżące statystyki i trendy rynku pracy

1.1 Zmiany demograficzne

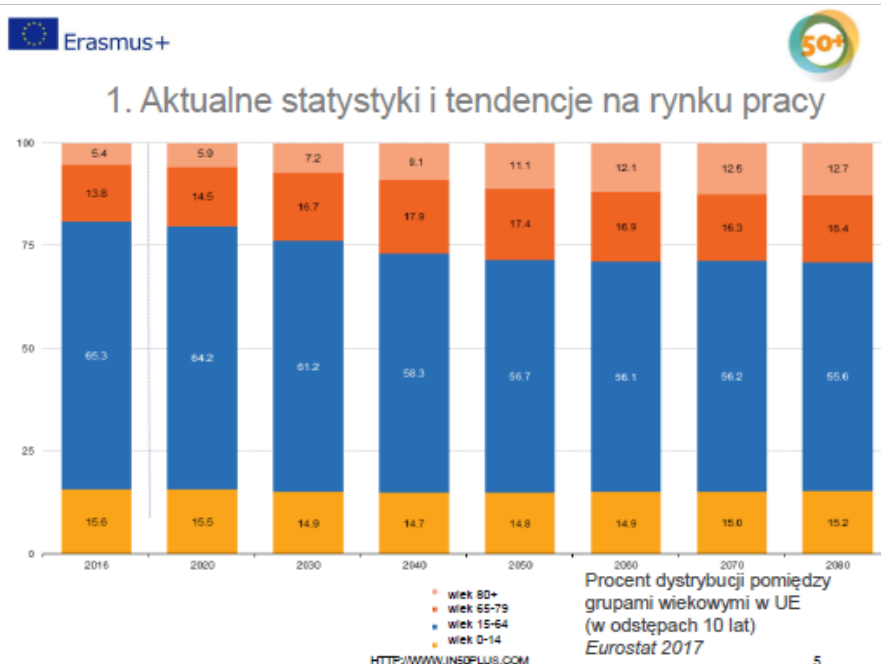
Zmiany demograficzne z jakimi mamy do czynienia w krajach europejskich wynikają z kilku zjawisk, takich jak: lepsza opieka medyczna, dłuższa średnia życia i zmniejszająca się lub taka sama stopa urodzeń. Tabela 1 (poniżej) przedstawia obraz obecnej populacji: procentowy rozkład różnych grup wiekowych, współczynnik dzietności, oraz przewidywaną długość życia urodzonych, przewidywaną długość życia osób będących aktualnie w wieku 65 lat, oraz długość życia w zdrowiu (Eurostat, 2015). Współczynnik dzietności podaje urodzenia dzieci żywych w trzech krajach. Współczynnik ten wskazuje na niski poziom prawie we wszystkich krajach europejskich, w tym w Niemczech, Chorwacji i Polsce. Obecny poziom jest zbyt niski żeby umożliwić reprodukcję populacji.

Szczególną uwagę zwraca się także na współczynnik długości życia w zdrowiu. W przeciwieństwie do tradycyjnej średniej długości życia, mierzonej długością życia (w latach), współczynnik ten informuje o jakości życia i komforcie życia. Ma to sens szczególnie kiedy porównuje się dane dotyczące podwyższenia wieku emerytalnego w krajach europejskich.

(2014) 2015	Niemcy	Chorwacja	Polska
Liczba ludności	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Współczynnik dzietności	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Procent – wiek 50-64 lata	22 %	21,4 %	21,1 %
Procent – wiek 65-79 lat	15,4 %	14,2 %	11,4 %
Długość życia urodzonych ²⁰¹⁴	81,2 lat	77,9 lat	77,8 lat
Długość życia w wieku 65 lat ²⁰¹⁴	19,9 lat	17,5 lat	18,4 lat
Długość życia w zdrowiu	Mężczyźni: 65,3 Kobiety: 67,5	Mężczyźni: 55,3 Kobiety: 56,8	Mężczyźni: 60,1 Kobiety: 63,2
Długość życia w zdrowiu w wieku 65 lat	Mężczyźni: 11,4 Kobiety: 12,3	Mężczyźni: 4,7 Kobiety: 4,5	Mężczyźni: 7,6 Kobiety: 8,4

Tabela 1. Zmiana demograficzna (Eurostat, 2015; Eurostat, 2017a; Eurostat, 2017b i Eurostat, 2017c)

Powyższe dane przedstawiają obecny procent osób powyżej 50 roku życia w populacji.



Wykres 1: Procent podziału pomiędzy grupami wiekowymi w UE (Eurostat, 2017d)

Statystyki prognoz, jak na grafice 1, przedstawiają znaczną zmianę rozkładu procentowego starszych grup wiekowych do 2080r. Przewiduje się, że udział populacji w wieku 80+ wzrośnie z 5,4% do 12,5% do 2080r. Z drugiej strony, oczekuje się, że grupa osób w wieku 65 do 79 lat wzrośnie zaledwie o 2,5% (z 13,8% do 16,3%). Jednocześnie populacja w wieku 15-64 lat spadnie o około 10% (z 65,3% do 56,25). W przypadku grupy wiekowej dzieci i osób nastoletnich nie przewiduje się zmiany do 2080r. (Eurostat, 2017d)

Pokazuje to, że problemy z utrzymaniem produktywności ekonomicznej i zapewnieniem płynności wypłat emerytur będą w przyszłości narastać.

1.2 Potencjał siły roboczej

Poniższe dwie tabele obrazują potencjał krajowej siły roboczej, aktywną populację w wieku 55+ i istotne dane na temat emerytury. Znalezienie danych do porównania może być trudne, ponieważ niektóre badania skupiają się na innych grupach wiekowych, np. 50+ lub 55+. Chociaż szkolenie skupia się na osobach 50+, czasami można było znaleźć rzetelne dane wyłącznie dla grupy 55+. Dodatkowo, wyliczenia bezrobocia i współczynnika zatrudnienia są różne pomiędzy krajami UE, podobnie jak poniższe wyliczenia Eurostatu. Jeżeli trener uważa, że ważne jest przedstawienie danych krajowych, może przedstawić większą ilość informacji. Ponownie, wiek emerytalny jest podnoszony w związku z przepisami unijnymi. (Morschhäuser & Sochert, 2006). W zależności od etapu cyklu biznesowego, wczesna emerytura była promowana subwencjami w okresie recesji i hamowana w okresie ożywienia poprzez cięcia budżetowe (Morschhäuser & Sochert, 2006). Wraz ze wzrostem średniej

długości życia i długości życia w zdrowiu, ludzie pozostają obecnie bardziej aktywni, również po przejściu na emeryturę. Korzystne zatem może być zachęcanie osób 50+ do pozostania w pracy dłużej niż jest to wymagane przepisami prawa. Inną aktywność po przejściu na emeryturę to na przykład wolontariat lub zaangażowanie społeczne. Jednak poziom aktywności zależy od danej osoby oraz wymagań fizycznych pracy. Pracownicy, których praca była wymagająca fizycznie, często mierzą się z ograniczeniami po długim okresie pracy (WHO, 2016) i powinni mieć możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę lub dostosowania miejsca lub warunków pracy do ich potrzeb. Osoby nieaktywne nie są częścią siły roboczej. Nie są to ani osoby bezrobotne ani zatrudnione, na przykład gospodynie domowe lub gospodarze domu, emeryci, wolontariusze, nieodpłatni praktykanci (Międzynarodowa Organizacja Pracy). Temat zdrowia w miejscu pracy omówiony jest w Module 2.

Potencjał siły roboczej			
	Niemcy	Chorwacja	Polska
Aktywna populacja ogólnie (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Procent aktywnej populacji z ogólnej populacji	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 aktywna populacja	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 nieaktywna populacja	4,6 %	16,3 %	7,5 %
Prawny wiek emerytalny ²	M & K 65l3m	M 65l; K 61l3m	M 65l7m; K 60l7m
Przyszły wiek emerytalny = 67	Do 2031	Do 2038	Do K 2020/K 2040 Odrzucone w 11/2016
Wcześniejsza emerytura	63 (58?)	60	
Okres składkowy (dla wcześniejszej emerytury)	35l (35l)	15l (35l)	

Tabela 2. Zatrudnienie po 55 roku życia i emerytura (Eurostat, 2017b)

1.2.1 Współczynnik zatrudnienia osób 50+

Oprócz problemów z utrzymaniem produktywności gospodarczej, zmiana demograficzna pokazuje również znaczne konsekwencje dla systemów emerytalnych. W związku z tym UE przyjęła rozporządzenie zawierające dwa szczególne wymagania. Pierwsze to podniesienie

wieku emerytalnego do 67 roku życia we wszystkich krajach europejskich, a drugie to podniesienie współczynnika zatrudnienia do minimum 50% dla osób w wieku 55 lat i więcej (Morschhäuser & Sochert, 2006). Kraje wymieniane w szkoleniu (Chorwacja, Niemcy i polska) zdołały podnieść współczynnik zatrudnienia dla osób 55+ pomimo, że niektóre z nich nie osiągnęły wymaganych 50%. Biorąc pod uwagę aspekt średniej wieku życia, może to być przyczyną niemożliwości reaktywowania niektórych osób 50+. Trzeba również pamiętać, że długość życia w zdrowiu może również zależeć od wymagań fizycznych w pracy. Myśląc o pokoleniu pracowników 50+, można przyjąć, że mieli tendencję do pracy w zawodach rzemieślniczych i wymagających pracy ręcznej. Ciężka praca fizyczna wiąże się często z ograniczeniami zdrowotnymi i fizycznymi, a co za tym idzie, w przypadku tych pracowników konieczne jest stworzenie nowych możliwości wewnątrz firmy lub na rynku pracy. Po pierwsze, w firmie mogą przejąć prace wymagające większych zdolności poznawczych gdzie mogą skorzystać ze swojego doświadczenia, a także mogą wdrażać nowych pracowników. Jeżeli pracownik nie może zostać w firmie, powinno być więcej możliwości zmiany aktywności lub zawodu. Dlatego też potrzebne są nowe przepisy. Biorąc te fakty pod uwagę, należy stwierdzić, że cel osiągnięcia współczynnika zatrudnienia osób 50+ na poziomie 50% w UE może być zbyt optymistycznym nastawieniem. Cel ten jest możliwy w przypadku przyszłych pokoleń jako, że Unia Europejska i kraje członkowskie dążą do społeczeństwa wiedzy (Rodrigues, 2002), które może być przeciwstawne obecnej strukturze rynku pracy.

Wskaźnik zatrudnienia 55-64	Niemcy	Chorwacja	Polska
2006	48,1	34,1	28,1
2011	60,5	38,2	36,9
2016	68,6	38,1	46,2

Tabela 3. Wskaźnik zatrudnienia 55+ (Eurostat, 2017e)

Utrzymanie pracowników dłużej na rynku pracy może być korzystne m.in. z dwóch powodów tj.: poziom produktywności gospodarczej można łatwiej utrzymać i jednocześnie do systemu emerytalnego wpływa większa ilość składek. Obecne statystyki pokazują jednak, że poziom produktywności nie zostanie utrzymany na tym samym poziomie wyłącznie poprzez reaktywację i zatrudnianie osób 50+. Więcej zasobów pracy można doszukiwać się wśród pracowników z zagranicy (Barslund & Busse, 2016). Pomimo, że nie jest to bezpośrednio tematem szkolenia, temat ten objęty jest learning Nugget 1: Turystyczny rynek pracy w Chorwacji.

1.2.2 Elementy gospodarcze produktywności firmy

Upraszczając, firma generuje wyniki korzystając z dwóch rodzajów zasobów: siły roboczej i kapitału. Zgodnie z tym założeniem, krótki cykl produkcyjny firmy lub wygenerowane wyniki zależą od ilości wkładu siły roboczej i kapitału. (Mankiw, 2012)

Zmiana technologiczna skutkuje niższymi kosztami produkcyjnymi i wyższą jakością produktów. Zmiany zapotrzebowania na produkt skutkują zmianami technologicznymi, co z kolei zmienia popyt na potrzebną siłę roboczą dla produkowanych towarów. Nie oznacza to, że zmiana technologiczna pociąga za sobą ogólny wzrost współczynnika bezrobocia. (Mankiw, 2012).

Drugi skutek dotyczy wdrożenia automatyzacji. Skutek tej zmiany na każdym rynku pracy zależy od tego czy ten rodzaj siły roboczej jest uzupełnieniem dla czy też zastępuje pracowników (Mankiw, 2012). Na przykład, przedsiębiorstwa mniej chętnie będą zwalniać pracowników, którzy otrzymali od firmy możliwość szkolenia się. Podobnie, na rynkach ze znacznym udziałem kosztów szkoleniowych, przedsiębiorstwa chętniej korzystają z możliwości nadgodzin zamiast zatrudniać dodatkowych pracowników. Dlatego też, w przypadku firm, w których szkolenia są specjalistyczne dla danej firmy („szyte na miarę”), zmiany zatrudnienia (fluktuacja) będą mniejsze w cyklu biznesowym.

1.2.3 Learning Nugget 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji.

Po wstąpieniu Chorwacji do UE w 2013r., znalezienie pracy w krajach UE stało się łatwiejsze dla chorwackich pracowników. Emigracja pracowników z Chorwacji (zazwyczaj młodych osób) była szczególnie duża w 2016r. Szacuje się, że w tym roku do pracy za granicą (tj. do innych krajów UE) wyjechało pomiędzy 50.000 a 100.000 Chorwatów, którzy znaleźli zatrudnienie głównie w usługach.

Turystyka, jako ważna gałąź gospodarki Chorwacji, odnotowała duży wzrost - o 7% w 2016r. Prognozy na lato 2017 były jeszcze lepsze. Kiedy rynek turystyczny zaczął zatrudniać pracowników sezonowych wiosną 2017r., wystąpiły duże problemy z rekrutacją. W związku z brakiem kandydatów, wiele firm nie było w stanie obsadzić prac sezonowych. W branży turystycznej latem 2017r., nastąpił wzrost - w niektórych regionach nawet o 10%, ale firmy zmagaly się z brakiem siły roboczej. Zimą 2017/18, rząd Chorwacji zniósł niektóre obciążenia podatkowe na pracę w branży turystycznej. Dzięki temu pracodawcy ogłosili znaczny wzrost wynagrodzeń dla pracowników.

Prognozy wskazują, że ruch turystyczny będzie nadal rosł w nadchodzącym sezonie. Głównym problemem, z którym mierzy się aktualnie Chorwacja to: jak zwiększyć podaż pracy w branży turystycznej w Chorwacji. Otwartym pozostaje również pytanie jak zareagują wynagrodzenia w tym sektorze, oraz jak wpłynie to na wynagrodzenia w innych sektorach.

Koniec Learning Nugget 1**2. Rynek pracy**

Należy podkreślić różnicę pomiędzy krajowym, lokalnym, a międzynarodowym rynkiem pracy. W rzeczywistości, wiele przypadków poszukiwania pracy odbywa się na poziomie lokalnym - na **lokalnym rynku pracy**. Rynek dla profesorów, kadry akademickiej, kadry kierowniczej wyższego szczebla w dużych przedsiębiorstwach, oraz podobne zawody stanowią krajowy rynek pracy, ponieważ liczba pracowników jest niższa poszukiwanie pracowników przez firmy odbywa się na poziomie krajowym (**krajowym rynku pracy**). Sekretarki, stolarze, kierowcy ciężarówek, elektrycy są zwykle zatrudniani poprzez lokalny rynek pracy. **Wewnętrzny rynek pracy** występuje kiedy firmy obsadzają stanowiska wyższego szczebla awansując osoby z wewnątrz firmy. Firmy często polegają na wewnętrznym rynku pracy ponieważ:

- ogranicza to koszty zatrudniania, wdrożenia i szkolenia
- podnosi to morale i motywację pracowników, oraz
- zmniejsza to skutki niepewności (ponieważ firma zna już produktywność pracownika (Ehrenberg & Smith, 2018))

2.1 Model klasycznych towarów: rynek pracy

Ekonomia przewiduje różne podejścia wyjaśniające jak określane są kwoty wynagrodzeń pracowników. Jednym z tradycyjnych sposobów analizowania rynku pracy jest klasyczny model rynku towarów. Popyt i podaż siły roboczej można wyjaśnić tutaj dwoma prostymi wykresami wyjaśniającymi mechanizmy i warunki tego modelu. Pomaga to zrozumieć podstawowe funkcje rynku pracy.

Wykres **podaży rynku pracy** przedstawia konflikt interesów pomiędzy pracą, a mianowicie zarabianiem pieniędzy, a korzystaniem z czasu wolnego. Im więcej jest pracy, tym mniej czasu wolnego. Wykres **popytu pracy** pokazuje, że może w zakresie tej samej pracy występować zapotrzebowanie na tańszą lub droższą siłę roboczą. Równowaga określa w którym miejscu wykresy się spotykają. Równowaga pokazuje jakie wynagrodzenie otrzymują pracownicy kiedy są zatrudniani. (Mankiw, 2012)

Oba wykresy mogą się **przesunąć w prawo lub lewo**. Mechanizmy te obrazują wzrost lub spadek podaży i popytu na pracę, a co za tym idzie wzrost lub obniżkę wynagrodzeń. Powody przesunięcia mogą być różne, zarówno w przypadku podaży (np. więcej/mniej pracowników; pracownicy dostarczają więcej/mniej pracy) jak i popytu (np. więcej/mniej innowacji technologicznych na danym rynku zastępuje więcej/mniej pracowników; większe/mniejsze spożycie produktów rynkowych).

2.2 Model klasycznych towarów w rzeczywistości

Podobnie jak wszystkie teorie, model klasycznych towarów podkreśla kilka założeń. Niemniej jednak, należy wspomnieć, że obecne cechy rynku pracy powodują, że aktualnie, model ten jest przestarzały bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Wracając do tematu, cztery warunki konieczne: *idealna konkurencja*, *maksymalizacja zysków*, *idealna informacja* i *jednorodna podaż pracy* są spełnione tylko częściowo. W UE grupa osób starszych stanowi rosnący odsetek populacji, a co więcej staje się bardziej heterogenna w zakresie starzenia (Morschhäuser & Sochert, 2006). W związku z tym warunki konieczne *jednorodnej podaży pracy* są obalone. Co więcej, niemożliwe jest żeby posiadać idealne informacje na temat rynku pracy. Odwrotnie, trudno jest pracodawcom, działom HR i doradcom posiadać pełne informacje o pracownikach 50+ i klientach 50+. Jest to treść kolejnej części *asymetria informacji*. Pomimo, że w tym modelu nie wszystkie warunki konieczne są spełnione, daje on pogląd na temat wpływów i konsekwencji trendów na rynku pracy.

Oprócz czterech częściowo wypełnionych warunków koniecznych, dalsze aspekty odzwierciedlają realistyczną różnorodność podaży pracy. Na przykład, model ten nie przewiduje różnic wynagrodzenia. Pracownicy z takim samym **wykształceniem** i podobnych warunkach pracy mogą otrzymywać różne wynagrodzenie. Jakie są przyczyny takiej różnicy? Powyżej wyjaśniony model skupia się jedynie na wartościach pieniężnych. Różnice występują w związku z różnymi warunkami pracy, takimi jak bezpieczeństwo, praca na zmianę dzienną i nocną, mniej lub bardziej atrakcyjna praca i/lub środowisko pracy.

Innym kluczowym aspektem jest **kapitał ludzki**, który określony jest jako potencjał danej osoby lub czynnik produkcyjny. Nabywa się go poprzez inwestycję w wykształcenie w dłuższym okresie czasu. Jest związany z daną osobą, w związku z czym nie może być bezpośrednio wymieniony. Zgodnie z teorią, w procesie edukacji student mierzy się z utratą lub brakiem dochodów. Ich brak wiąże się jednak z lepszą wiedzą i know-how w przyszłości, co skutkuje później wyższym wynagrodzeniem. Inwestycja w edukację dzisiaj, oznacza wzrost produktywności w przyszłości. Dlatego też, uważa się, że osoby 50+ stanowią największy kapitał ludzki.

Co więcej, należy rozważyć różnice w indywidualnych **cechach fizycznych i psychicznych**, które widoczne są poprzez talent i potencjał wydajności danej osoby. Czynniki te i wpływ na wynagrodzenie są trudne do ocenienia i nie można ich dokładnie zmierzyć. Mówiąc dokładnie, wraz z wiekiem możliwości fizyczne maleją podczas, gdy potencjał psychicznych rośnie.

W niektórych przypadkach rząd musi interweniować w naturalne regulacje rynkowe. Określenie **minimalnego wynagrodzenia** chroni niektóre grupy pracowników. W ten sposób rząd gwarantuje uczestniczenie całej siły roboczej na rynku pracy, również na dłuższą metę. Waga minimalna jest określana powyżej stawki płacowej równowagi i

zazwyczaj nie wpływa na wyszkolonych, posiadających umiejętności i wykwalifikowanych pracowników. Instrument ten musi być jednak stosowany ostrożnie. W zakresie dostosowania do popytu i podaży, ustalenie minimalnego wynagrodzenia zawsze wiąże się z bezrobociem. (Mankiw, 2012)

3. Asymetrie informacji

Niedokładna informacja jest zjawiskiem powszechnym na obecnym rynku pracy ponieważ dwie strony umowy nie zawsze posiadają wszystkie informacje na temat drugiej strony, które są transparentne. Przyczyn może być kilka. Po pierwsze, jedna ze stron nie chce przekazać wszystkich informacji. Na przykład, gdy pracownik nie chce żeby pracodawca znał jego ograniczenia zdrowotne, gdyż chce wyglądać na osobę silniejszą i mogącą więcej. Jest to prawda szczególnie w przypadku osób 50+. Z drugiej strony pracodawcy mogą wydawać się nietransparentni jeżeli chodzi o ich markę. Promowana marka pracodawcy może różnić się od rzeczywistej, która odzwierciedlona jest w wartościach organizacyjnych. (Rothwell, 2010). Może to prowadzić do nieporozumień lub asymetrii przyjętych wartości lub warunków koniecznych. Innym problemem dla pracowników 50+ może być wizerunek online przedsiębiorstwa, do którego mogą nie mieć dostępu. Może być to spowodowane brakiem odpowiedniego wyposażenia, lub faktem, że nie potrafią z niego korzystać. Należy jednak wspomnieć, że internet pomaga poprawić asymetrię informacji. Niemniej jednak wszystkie informacje są niekompletne ale symetryczne. Teoria agenta i pryncypia pokazuje możliwe konsekwencje niekompletnej i symetrycznej lub asymetrycznej informacji. Oznacza to, że dwie strony, pracodawca i pracownik mają różny status informacji. Tą różnicę informacji można łatwo przewyciężyć poznając się nawzajem. Jeżeli jednak luki informacyjnej nie da się przewyciężyć, asymetrie te mogą prowadzić do niepowodzenia rynkowego. Duże luki informacji mogą prowadzić do zachowania unikającego. W tym przypadku zarówno pracodawca jak i pracownik czują niepewność i w rezultacie odmawiają podpisania umowy. (Eisenhardt, 1989).

Świadomość luk informacyjnych i asymetrii może pomóc określić wzajemne oczekiwania. Możliwym działaniem zapobiegawczym może być kontrakt psychologiczny, który jest opisany w Module 4. Umiejętność zmniejszenia asymetrii i połączenia luk wymaga aktywności i zaangażowania wszystkich stron. Bardzo ważne jest podnoszenie świadomości wśród specjalistów ds. HR i doradców w tym temacie, ponieważ pracodawcy odczuwają obecnie znaczną asymetrię informacji na temat oczekiwań i potrzeb osób 50+. Kolejny Moduł 2 wyjaśnia powiązane z tym tematy, np. jak przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do poprawy warunków zdrowotnych pracowników i warunków pracy, a więc utrzymywać ich w sprawności i zdolności do bycia zatrudnionym. W 2002 roku, fińskie badania wykazały, że

50% mężczyzn i 60% kobiet choruje długoterminowo (Morschhäuser & Sochert, 2006); W 40% jest to efektem ich pracy, w szczególności dotyczy to prac wymagających wysiłku fizycznego (Ilmarinen, 2007).

W tym kontekście warto odwołać się do zadań HRM (zarządzania zasobami ludzkimi) i stosowanych instrumentów. Takich jak m.in. kreowanie marki pracodawcy, tak w teorii, jak i w praktyce. (Rothwell, 2010). Oznacza to, że marka pracodawcy obrazuje praktycznie stosowane wartości. Co więcej, rekrutacja, wdrożenie pracownika, utrzymanie i rozwój pracowników (Morschhäuser & Sochert, 2006) powinny być dostosowane do cech pokolenia 50+. Podczas, gdy wymienione konstrukty definiowane są w kolejnych modułach, niniejszy Moduł 1 skupia się na planowaniu sukcesji i zarządzaniu demograficznym (Carbon, Heindl, Süßmuth & Wiesenewsky, 2014), w szczególności w zakresie bieżących trendów i prognoz rynkowych.

4. Wytłumaczenie trendów rynkowych

Ważne jest żeby zacząć od analizy bieżącej sytuacji przedsiębiorstw. Następnie można rozważyć dalsze scenariusze, które umożliwiają zmianę i ulepszenia organizacyjne. Odnosi się to do innych tematów, np. kreowania marki pracodawcy, rekrutacji i wdrożenia pracowników 50+. Tematy te omówione są w większości w Module 2, 3, i 4. Na początku szkolenia bardzo ważne jest mieć świadomość sytuacji przedsiębiorstwa. Dlatego też w pierwszej części omówione jest zarządzanie demograficzne i planowanie sukcesji, jak również prognozy związane z rynkiem pracy, które zostały wyjaśnione na początku. Temat ten jest silnie związany z HRM. Doradcom natomiast ta część gwarantuje głębszą analizę funkcjonowania HR i sprzyja lepszemu zrozumieniu mechanizmów rynkowych, co w efekcie może wpłynąć na jakość konsultacji z klientem i jeszcze lepsze wsparcie w procesie ponownej integracji na rynku pracy.

4.1 Zarządzanie demograficzne

Powyżej podkreślono istotę zmian demograficznych i ich konsekwencje dla społeczeństwa i ekonomii. Oprócz skutków ogólnych, ważne jest żeby firma zrozumiała jak zmiana taka wpływa na jej pracowników. Oznacza to, że szczególnie HRM musi mieć świadomość i śledzić strukturę wiekową własnych pracowników.

Kilkanaście badań wykazało, że przedsiębiorstwa, które mają potrzebę zmiany ze względu na kwestie demograficzne czerpią korzyści z analizy własnej struktury wiekowej (Morschhäuser & Sochert). Jest to bardzo ważne, ponieważ obrazuje proces uwrażliwienia, a w konsekwencji, gwarantuje lepsze długoterminowe planowanie kapitału ludzkiego i zasobów. Co więcej, towarzyszące temu metody są usprawniane, na przykład zarządzanie

zdrowiem (Carbon et al., 2014).

Jak wskazano powyżej, jeżeli chodzi o zmianę demograficzną, rządy wielu krajów zaprzestały wspierać finansowo wczesne emerytury. Jednak ze względu na wydłużony wiek emerytalny w Europie, więcej osób wykonujących pracę wymagającą wysiłku fizycznego wymagałoby przejścia na wcześniejszą emeryturę. Carbon i współpracownicy. (2014) wykazali, że w Niemczech i Austrii zaledwie 5% firm przyznaje, że czuje wsparcie polityków. Jednak pomimo coraz mniejszego wsparcia politycznego, to obowiązkiem pracodawcy jest posiadanie aktualnych informacji i zapewnienie trwałości

W przypadku zapewnienia trwałości najważniejszymi elementami są kapitał ludzki i pracownicy. Według Carbona i jego współpracowników. (2014), przedsiębiorstwa muszą gromadzić i analizować informacje, a następnie opracowywać i wdrażać metody. Stwierdzają natomiast, że wiele przedsiębiorstw jest świadomych trwających zmian demograficznych. Wiele z nich gromadzi i analizuje informacje, ale nie opracowuje metod. Badacze twierdzą ponadto, że wiele przedsiębiorstw, które nie mierzą się aktualnie z deficytami kompetencyjnymi lub brakami siły roboczej pozostaje na etapie poszukiwania informacji. Niejasne jest czy te przedsiębiorstwa nie mierzą się z brakami, czy też brakuje im odpowiednich informacji (Carbon et al., 2014).

Wróćmy do tych przedsiębiorstw, które rozwijają i wdrażają metody mające na celu opanowanie potencjalnych problemów wynikających ze zmiany demograficznej: jak wskazano powyżej, cała siła robocza zmniejszy się w przyszłych dekadach (Eurostat, 2017). Planowanie zasobów ludzkich odbywa się zazwyczaj krótkoterminowo- tj. na rok z góry. Jednak mierząc się ze zmianami demograficznymi, korzystne byłoby rozciągnięcie horyzontu planowania z jednego na trzy lub pięć lat (Carbon et al., 2014). Ułatwiłoby to aktywne wsparcie pracowników w trakcie procesu przejścia na emeryturę, co zgłasza połowa przebadanych pracowników (Carbon et al., 2014).

W projekcie oraz innych badaniach i rozmowach ujawniono, że stan informacji różni się znacznie pomiędzy krajami UE. Stan informacji na temat własnych pracowników i osób przechodzących na emeryturę, w tym modeli emerytury i fluktuacji, wymusza rozważenie lub ponowne rozważenie własnej struktury wiekowej i możliwych szans i/lub przeszkód.

4.2 Planowanie sukcesji

Plany emerytalne podnoszą kolejny ważny temat zasobów ludzkich: planowanie sukcesji. Biorąc pod uwagę spadający potencjał siły roboczej i wkrótce przechodzące na emeryturę pokolenie wyżu demograficznego, przedsiębiorstwa muszą zastanowić się jak zabezpieczyć know-how i wiedzę. Temat ten ma też duże znaczenie dla specjalistów ds. doradztwa. Analiza planowania umożliwia doradcom podniesienie jakości ich konsultacji i promowanie

lepszego przygotowania klientów do poszukiwania pracy. Procentowy rozkład emerytów jest znacznie wyższy niż kilka dekad temu i pozostanie wysoki w nadchodzących dekadach. Oznacza to, że w krótkim czasie wielu pracowników może przejść na emeryturę oraz, że przedsiębiorstwa muszą zabezpieczyć ważne know-how oraz wybrać i wdrożyć następców.

Rothwell (2010, str. 10) stwierdza, że:

Planowanie i zarządzanie sukcesją (SP&M) to proces pomagający zapewnić stabilność zatrudniania personelu. Jest rozumiany najlepiej poprzez każdy wysiłek mający na celu zapewnienie dalszego skutecznego funkcjonowania organizacji, oddziałów, działów, lub grup roboczych umożliwiając rozwój, zastąpienie i strategiczne wykorzystanie osób kluczowych w czasie. Program SP&M jest zatem celowym i systematycznym wysiłkiem organizacji mającym na celu: zapewnienie kontynuacji przywództwa na kluczowych stanowiskach, zatrzymanie i rozwój kapitału intelektualnego i wiedzy, a także wspomaganie rozwoju osobistego.

Działy zasobów ludzkich mają tu kluczową rolę, żeby zagwarantować planowanie sukcesji. Żeby zagwarantować harmonijną sukcesję całego przedsiębiorstwa, strategia zasobów ludzkich powinna być związana ze strategią przedsiębiorstwa (Rothwell, 2010). Zaleca się tutaj siedem następujących kroków:

1. określenie kierunku, celu organizacji i HR
2. analiza środowiska zewnętrznego w celu zidentyfikowania przyszłych zagrożeń i możliwości wpływających na HR wewnątrz i na zewnątrz organizacji
3. docenianie obecnych mocnych i słabych stron organizacji, w szczególności mocnych i słabych stron HR
4. badanie serii strategii i dostępnych strategii HR
5. wybór strategii HR, która będzie najprawdopodobniej wspierać strategię organizacji
6. wdrożenie strategii HR poprzez zmiany w programach takich jak szkolenie, wybór, wynagrodzenie, świadczenia, relacje zawodowe
7. okresowa ocena strategii HR sprawdzająca jak dobrze wspiera ona zmiany organizacyjne (co pomaga osiągnąć jej cele strategiczne). (str. 122)

Powyżej wymienione kroki bardzo często nie są dobrze rozwinięte pomiędzy działem zasobów ludzkich a planowaniem strategicznym firmy. Jeżeli obu strategiom brak harmonizacji, może to prowadzić do niepowodzeń (Rothwell, 2010). Żeby zagwarantować harmonizację należy w takim samym stopniu cenić zarządzanie zasobami ludzkimi jak finanse i marketing. Morschhäuser i Sochert (2006, str. 33) opracowali szybką listę kontrolną dla polityki HR i jej przyszłych kierunków:

	Tak	Nie
1. Wasza struktura wiekowa jest równo podzielona pomiędzy pracowników młodych, w średnim wieku i starszych.	☐	☐
2. Praca jest ułożona tak, żeby pracownicy mogli ją wykonywać do wieku 65 lat.	☐	☐
3. Pracownicy są aktywnie zaangażowani w projektowanie warunków pracy.	☐	☐
4. Firma łatwo odnosi sukcesy w szkoleniu lub rekrutacji wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników.	☐	☐
5. Wszyscy pracownicy – również starsi – mają możliwość uzyskania kwalifikacji i poszerzenia swoich kompetencji.	☐	☐
6. Regularnie promowana jest wymiana wiedzy pomiędzy starszymi, doświadczonymi pracownikami a młodymi pracownikami.	☐	☐
7. Możliwość rozwoju kariery oferowana jest wszystkim pracownikom.	☐	☐

Fragment z Morschhäuser & Sochert, 2006, str. 33

Bez względu na wewnętrzną wartość HRM, mogą wynikać dalsze problem w związku z planowaniem sukcesji. Trzy z nich są wyjaśnione poniżej.

Po pierwsze, pomimo dużych możliwości w zakresie zarządzania i planowania następców, przedsiębiorstwa mierzą się z kilkoma trudnościami, na przykład czy informować potencjalnego następcę o planach, czy też nie promować konkurencji pomiędzy pracownikami lub klientami. Przedsiębiorstwa korzystają zazwyczaj z jednej z poniższych procedur w celu obsadzenia stanowisk (Rothwell, 2010, p. 109):

W jaki sposób podejmowane są decyzje o sukcesorach na stanowiska w organizacji?

- Zwykle czekamy, aż zwolni się stanowisko pracy.

- Potajemnie przygotowujemy następców.
- Ilekroć zwalnia się stanowisko pracy, odnosimy się do celowości, aby zidentyfikować kogoś, kto wypełni lukę, mając nadzieję na najlepsze rozwiązanie.
- Inne metody:

To zależy od stanowiska pracy. W przypadku niektórych unikatowych rodzajach pracy lub wyższych stanowisk kierowniczych planujemy sukcesję odpowiednio wcześniej; inaczej - nie planujemy.

Wykonujemy szkolenia krzyżowe, aby zapewnić zastępców na niższych poziomach, ale nie na wyższych poziomach.

Trzymamy „oczy i uszy otwarte” na rynek pracy oraz na ludzi, którzy mogą być dobrymi pracownikami.

Jak wspomniano w poprzedniej części dot. zmian demograficznych, przedsiębiorstwa często nie rozwijają i nie wdrażają metod wynikających z poszukiwania i analizy informacji (Carbon et al., 2014). Potwierdza to brak konkretnego planu działania i podkreśla znaczenie podnoszenia świadomości wśród przedsiębiorców tak, żeby byli lepiej poinformowani i lepiej zarządzali sukcesją. W tym kontekście należy podkreślić, że horyzont planowania sukcesji powinien być przedłużony do trzech lub pięciu lat (Morschhäuser & Sochert, 2006).

Po drugie, w procesie wdrażania planowania i zarządzania sukcesją, należy wziąć pod uwagę następujące aspekty (Rothwell, 2010):

- zaistnienie możliwych potrzeb zastąpienia w związku ze zwolnieniami
- systematyczne podejście do doceniania wyników poszczególnych pracowników
- systematyczne podejście do identyfikowania dużego potencjału pracowników
- systematyczne podejście do wspierania zidentyfikowanych pracowników z wysokim potencjałem. (str.113)

Potrzeby zastąpienia można wykryć w drodze analizy struktury wiekowej lub analizy SWOT (mocne strony, słabe strony, możliwości i zagrożenia), jak zasugerowano w poprzedniej części, należy tutaj podkreślić, że jednym z najważniejszych czynników dla dalszej aktywności osób 50+ jest ich stan zdrowia (Morschhäuser & Sochert, 2006). Należy to wziąć pod uwagę w analizie SWOT. Co więcej korzystne może okazać się przemyślenie warunków pracy i miejsca pracy w zakresie zdrowia i przyjaznego stosunku dla wieku, oraz tego czy stanowią one mocne czy słabe strony. Dobra analiza struktury wiekowej obejmuje również badanie zdolności pracowników do pracy. Temat zarządzania zdrowiem i zdolności do pracy omówiony jest w Module 2. Ocena wydajności objęta jest Modułem 4. Identyfikacja zasobów wiedzy zawarta jest w Module 5. Wracając do tematu, wzięcie pod uwagę pracowników o wysokim potencjale przenosi nas do innej ważnej kwestii. Powiększających się rozbieżności pomiędzy wysoko i nisko wykwalifikowanymi pracownikami, lub bardziej i mniej wydajnymi pracownikami.

Po trzecie, w obecnej literaturze dotyczącej planowania sukcesji, najczęściej brani pod uwagę są wysoce wykwalifikowani pracownicy (Rothwell, 2010) ponieważ posiadają ważne kluczowe zasoby i kompetencje. Należy jednak również podkreślić, że przedsiębiorstwa bardzo cenią sobie określone umiejętności pracowników, którzy gwarantują kontynuację produktywności. Okazuje się, że ci pracownicy są często wykluczani i nie mają możliwości szkolenia (Cedefop, 2011). Wiąże się to ze standardowym skupianiem się przedsiębiorstwa na doskonaleniu wydajności (Cascio & Boudreau, 2010). Biorąc to pod uwagę, przedsiębiorstwa powinny ponownie rozważyć, którzy pracownicy powinni być w centrum zainteresowania. Co więcej, korzystnie byłoby zmienić postrzeganie i docenianie wartości zawodów związanych z wydajnością w przedsiębiorstwie (Cascio & Boudreau, 2010). Odnosi się to w szczególności do pracowników 50+, którzy są lojalni w stosunku do własnego przedsiębiorstwa, w związku z czym integrują wartości organizacyjne w wysokim stopniu oraz związaną z tym wiedzę i know-how. Badacze, Cascio i Boudreau (2010) stwierdzają, że wartość przedsiębiorstwa ma pozytywną korelację z poziomem wydajności pracowników. Podsumowując, logiczne wydaje się zarówno wsparcie pracowników z wysokim potencjałem oraz zachęcanie wartościowych pracowników.

W zakresie niniejszego szkolenia tematem konsultacji z niezależnym doradcą zawodowym mogą być potencjalne zasoby zapewnienia sukcesji. Interakcja z doradcami zawodowymi i pokazywanie im wyraźnie potrzeb HR spółki może być rzetelnym źródłem niewykrytego potencjału pracowników.

Wnioski

Po zapoznaniu się z treścią zawartą w module:

Specjalista ds. HR (HR)1: Rozumie, że trendy na rynku pracy i prognozy znacznie się zmieniają i mają wpływ na przedsiębiorstwo, w szczególności w sektorach gdzie występują braki siły roboczej i umiejętności.

HR2: Zna podstawy planowania sukcesji i reflektuje na temat własnego zarządzania sukcesją.

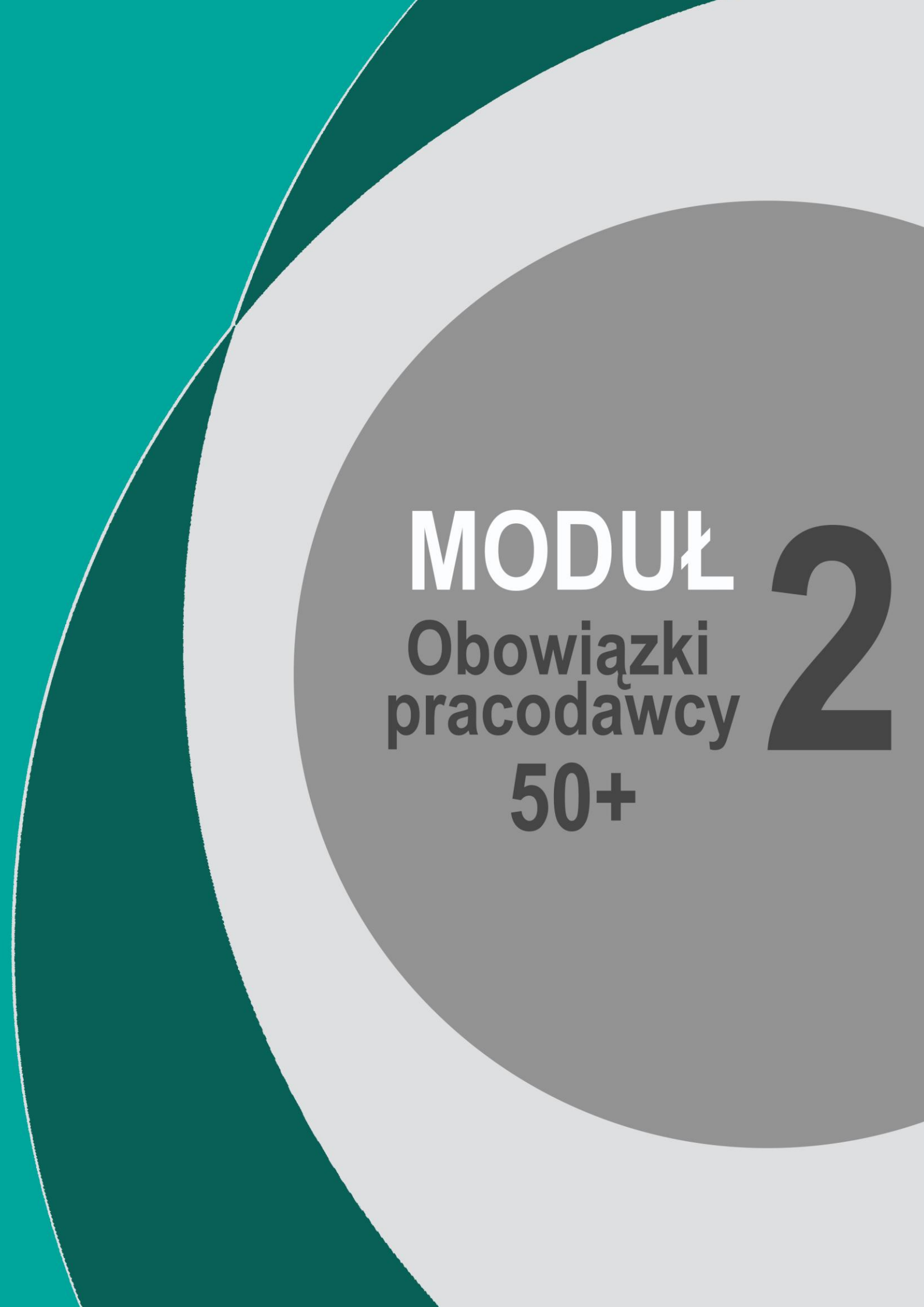
Doradca 1: Rozumie decyzje polityczne w zakresie promocji dłuższego życia zawodowego i kariery, a także cel podniesienia stopy zatrudnienia osób 55+.

Doradca 2: Widzi bieżące problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i potrafi przebudować potrzebę działania w kilku obszarach HR.

Bibliografia

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, Nr 139, lipiec 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London - New York: Routledge - Taylor & Francis Group. (str.49-50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Tom 14, Nr 1, str. 57-74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_\(years\)_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de.
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de.
- Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics.
- Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_\(%25_of_total_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).
- Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.
- Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.
- International Labour Organisation. (n.d.). *Labour Force*. Retrieved on April 09, 2018, from http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). New Delhi: Cengage Learning.
- Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). *Healthy work in an ageing Europe. Essen: Federal Association of Company Insurance Funds*.

- Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4 wydanie)*. New York: American Management Association.
- WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.



MODUŁ

**Obowiązki
pracodawcy**

2

50+

Program szkolenia: InCounselling50+

Nawa modułu	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
2. Obowiązki pracodawcy 50+	120 min.	str. 13	str. 19

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu uczestnicy są w stanie:

Cel główny: wywiązać się z ustawowych obowiązków pracodawcy, jak również tych wynikających z oczekiwań osób 50+ oraz zaprojektować możliwe udoskonalenia dla procesów organizacyjnych, np. zarządzania zdrowiem lub procesów rekrutacji.

Cele drugorzędne:

- Wyjaśnienie prawnych aspektów dalszej edukacji i szkoleń (jako obowiązku pracodawcy), aby zapobiegać wykluczeniu osób starszych z procesów uczenia się. (TAX 2)
- Zapoznanie z prawnymi aspektami obowiązków pracodawców w zakresie zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy i bezpiecznych warunków pracy. (TAX 2)
- Przedstawienie i uzasadnienie pomocnych działań w zakresie zarządzania zdrowiem w firmie. (TAX 3)
- Poznanie najważniejszych krajowych programów dot. przejścia na emeryturę. (TAX 1)
- Poznanie przepisów prawa dotyczących emerytur i rent zakładowych. (TAX 2)

Treść szkolenia

Podstawowa

- Pomimo braku konkretnych przepisów prawa w zakresie osób starszych, oprócz tych dotyczących emerytury, niektóre aspekty prawne powinny być znane, np. dalsza edukacja i szkolenia, bezpieczne miejsce i środowisko pracy, równe traktowanie
- Dalsza edukacja i szkolenia regulowane przepisami prawa
- Zarządzanie okresem przejścia na emeryturę
- Dostosowanie warunków pracy, np. zarządzanie zdrowiem
- Przepisy prawa w zakresie równego traktowania
- Wypełnienie obowiązków pracodawcy wynikających z obowiązujących przepisów prawa

Pracownicy 50+

- Dalsza edukacja i szkolenia regulowane przepisami prawa

- Dostosowanie warunków pracy, np. zarządzanie zdrowiem
- Przepisy prawa w zakresie równego traktowania

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Zarządzanie okresem przejścia
- Dostosowanie warunków pracy, zarządzanie zdrowiem
- Zarządzanie emeryturą (np. aktywność po przejściu na emeryturę, starsi eksperci, kluby dla seniorów, itp.)

Osoby szukające pracy 50+

- Rekrutacja 50+

Learning Nuggets (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 2 Rekrutacja 50+
- Learning Nugget 3 Studium Przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności

Spis treści

1. Przepisy prawa.....	24
1.1 Przepisy prawa emerytalnego w Europie	24
1.2 Przepisy prawa dotyczące równego traktowania	25
1.3 Szkolenie regulowane przepisami prawa.....	26
2. Dalsza edukacja jako obowiązek pracodawcy	27
3. Zarządzanie zdrowiem w organizacji	28
3.1 Świadomość zdrowia	29
3.2 Metody i instrumenty zarządzania zdrowiem	30
3.2.1 Metody rozwoju pracowników.....	30
3.2.2 Czynniki miękkie wpływające na zdrowie i zadowolenie: opieka personelu.....	30
3.2.3 Warunki w miejscu pracy.....	31
3.3 Ocena zarządzania zdrowiem	31
3.3.1 Nieobecność	32
3.3.2 Wypadki w pracy	32
3.3.3 Wskaźnik rotacji.....	32
3.3.4 Wskaźnik uczestnictwa	33
3.3.5 Indeks zdolności do pracy.....	33
4. Przejście na emeryturę i zarządzanie emeryturą	34
4.1 Modele przejścia na emeryturę.....	34
4.2 Zarządzanie procesem przejścia na emeryturę.....	35
5. <i>Learning Nugget 2 Proces rekrutacji</i>	36
5.1 Proces rekrutacji 50+	36
5.2 Usprawnienie procesu rekrutacji 50+	37
Wnioski	38
Bibliografia	39

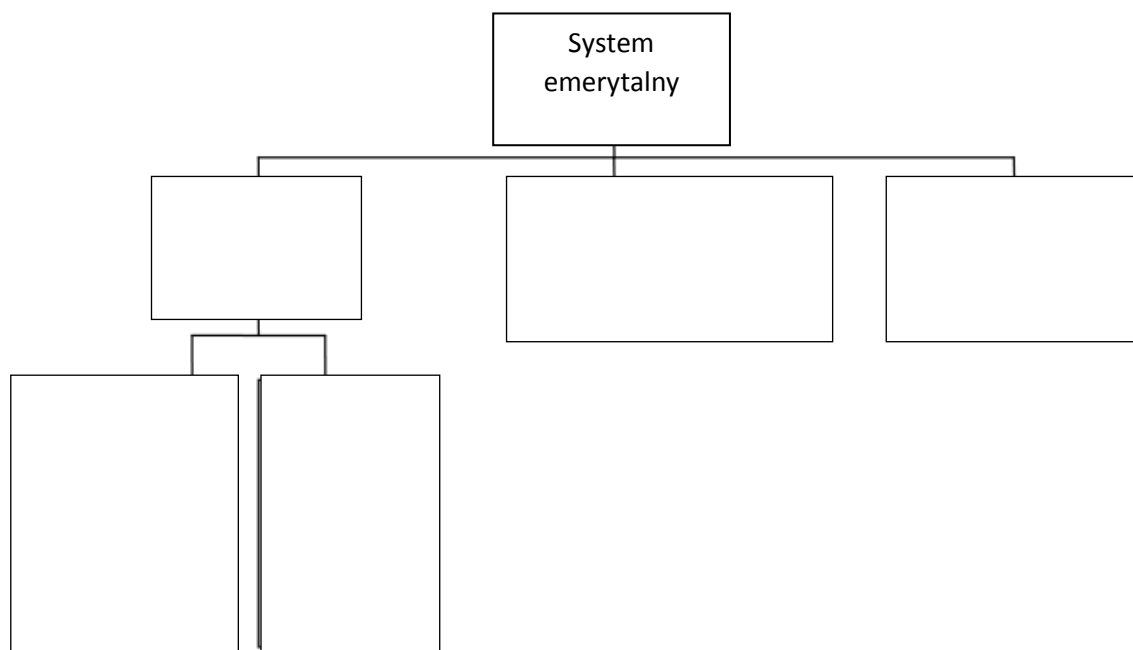
1. Przepisy prawa

1.1 Przepisy prawa emerytalnego w Europie

Ogólne informacje dotyczące emerytury w różnych krajach UE można znaleźć na stronie internetowej (Twoja Europa – Mieszkańcy, 2017 [*Your Europe – Citizens, 2017*]). Warunkiem otrzymania emerytury w danym kraju jest osiągnięcie obowiązującego w nim wieku emerytalnego. Wiek emerytalny oraz warunki różnią się jednak w zależności od kraju UE. Dlatego też treść musi być dostosowana do grupy docelowej. Na podanej stronie internetowej można znaleźć informacje dotyczące każdego kraju UE.

We wszystkich krajach członkowskich sektor publiczny jest bardzo zaangażowany- wypłaca emerytury oraz wcześniejsze emerytury. Rola emerytur zawodowych, emerytur prywatnych oraz planów emerytalnych różni się z zależności od kraju członkowskiego.

Rysunek 1 pokazuje ogólną klasyfikację rodzajów emerytur.



RYСУNEK 1 KLASYFIKACJA RODZAJÓW EMERYTUR (EICHHORST, GERARD, KENDZIA, NIELSEN, RÜNSTLER, & URL, P.26)

Sektor publiczny przedstawiony jest w Filarze 1. Emerytura w tym filarze odnosi się do składek (podatkowych) na fundusz emerytalny, które są wykorzystywane na obecne wypłaty emerytur a nie jako składki zapobiegające ubóstwu na starość. Ustawowe prywatne plany emerytalne nie wymagają wyjaśnienia. Jest to nowy rodzaj ponieważ wiele krajów zmieniło swoje publiczne ubezpieczenia społeczne w plany emerytalne z funduszem inwestycyjnym, które zarządzane są

przez instytucje prywatne. Świadczenia z Filaru 2 mają na celu zagwarantować odpowiedni wskaźnik zastępowalności, które są bardziej korzystne "niż chroniący przed ubóstwem minimalny poziom życia" (Eichhorst et al., 2011, str.26). Nie występują w niektórych krajach (np. Republika Czeska, Estonia, Łotwa, Litwa i Słowacja). W niektórych krajach występują wyłącznie w niewielkim stopniu (np. Malta, Polska). Filar 3 to indywidualne prywatne plany emerytalne.

Z punktu widzenia obywatela, prywatne fundusze emerytalne są często obowiązkowe. Różni się to w niektórych krajach w zależności od pokolenia.

Poniżej, jako przykłady wyjaśniono przepisy emerytalne obowiązujące w Niemczech, Polsce i w Chorwacji. Trenerzy powinni uwzględnić te same aspekty i dodatkowo przepisy prawa z kraju docelowego.

1.2 Przepisy prawa dotyczące równego traktowania

Unia Europejska wdrożyła cztery dyrektywy dotyczące równego traktowania, które powinny być wdrożone do przepisów krajowych. Celem tych dyrektyw jest nie tylko zakazanie dyskryminacji, ale również jej skuteczne wyeliminowanie. Cztery dyrektywy, o których mowa to:

- Dyrektywa Rady 2000/43/WE wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne.
- Dyrektywa Rady 2002/73/WE wprowadzająca w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.
- Dodatkowo, Dyrektywa Rady 2004/113/WE wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług.
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Dotyczy to zwalczania wszelkiego rodzaju dyskryminacji ze względu na wiek, orientację seksualną, religię i wyznanie.

Dla przykładu, w Niemczech Dyrektywy te są zawarte w Ogólnej Ustawie o Równym Traktowaniu (AGG). Zgodnie z AGG, należy unikać dyskryminacji ze względu na wiek. Dotyczy to wieku biologicznego i zakazuje traktowania osób starszych i młodszych w inny, niekorzystny sposób. Przykładami mogą być regulacje dotyczące wynagrodzeń, dyskryminujące stanowiska pracy, lub zasady dotyczące awansowania, które przyznawane jest z wiekiem dyskryminując w ten sposób osoby młodsze. Bardzo ważne jest żeby podkreślić, iż trudniej jest znaleźć rozróżnienie pomiędzy osobami młodszymi a starszymi niż pomiędzy religiami lub płcią. Dlatego też wdrożenie i regulacje są trudniejsze (Wytyczne do Ogólnej Ustawy o Równym Traktowaniu, 2010).

1.3 Szkolenie regulowane przepisami prawa

1.3.1 Na poziomie europejskim

Europejska polityka edukacyjna oparta jest na dotacjach a nie na przepisach prawa. Dotyczy to również Programu Europa 2020. Częścią tego programu jest „Grundtvig”, który skupia się na edukacji i dalszym szkoleniu osób dorosłych. Grundtvig ma dwa ogólne cele. Pierwszy to walka z wyzwaniami edukacyjnymi w zakresie starzenia się, a drugi to poszerzenie i zgłębienie wiedzy i umiejętności osób dorosłych. Grundtvig daje możliwość nabycia kwalifikacji, a więc posiadania więcej możliwości dotyczących kariery zawodowej. Grupami docelowymi są nauczyciele, trenerzy lub pracownicy działów zasobów ludzkich. Grundtvig oferuje wsparcie finansowe dla ofert dotyczących specjalistycznego kształcenia (EU-Info, 2017).

1.3.2 Na poziomie krajowym

Ta część szkolenia powinna być dostosowana do regulacji krajowych.

Niemcy

W Niemczech obowiązuje podstawowe prawo dostępu do edukacji. Obejmuje to nabywanie wiedzy i poszerzanie kwalifikacji, które są konieczne do funkcjonowania w społeczeństwie. Dotyczy to edukacji ogólnej (Wb-Web, 2017). Dalsza edukacja regulowana jest przepisami każdego landu. W większości landów pracownicy mają prawo do urlopu naukowego żeby wziąć udział w szkoleniach. w Bawarii i Saksonii brak jest obecnie przepisów w tym zakresie, ale obowiązują one w pozostałych landach. Pracownikom w Baden-Württemberg gwarantuje się 5 dni wolnego w roku na dalszą edukację. Regulują to przepisy lokalne dotyczące edukacji obowiązujące w Baden-Württemberg (Rp.baden-wuerttemberg, 2017).

Polska

W Polsce edukacja dorosłych jest często nazywana „doksztalcaniem zawodowym”. Minister Edukacji Narodowej odpowiedzialny jest za koordynację edukacji osób dorosłych, głównie poprzez działania Wydziału Edukacji Zawodowej i Doksztalcania Zawodowego, która odpowiedzialna jest za wiele aspektów edukacji osób dorosłych. Ustawa o Systemie Edukacji (wersja poprawiona z czerwca 2003r.) obejmuje regulacje dotyczące rodzaju szkolenia (dienne, wieczorne, zdalne, itp.), nowe rodzaje szkół ponadpodstawowych, oraz oddzielenia centrum kształcenia ustawicznego (CKU) i centrów kształcenia praktycznego (CKP) od szkół. Umożliwia wdrażanie działań podjętych przez różne instytucje kształcenia zawodowego. Przepisy prawa dotyczące instytucji na rynku pracy regulowane są Ustawą o Promocji Zatrudnienia i Instytucji na Runku Pracy z 20 kwietnia 2004r. Zgodnie z nią, instytucje szkoleniowe mogą oferować

szkolenia osobom bezrobotnym, które mają na celu skupienie się na zwalczaniu bezrobocia. Kursy szkoleniowe oferowane osobom dorosłym przez instytucje edukacji wyższej objęte są Ustawą o Kształceniu Wyższym z dnia 25 lipca 2005r (EAEA, 2011).

Chorwacja

Ministerstwo Nauki, Edukacji i Sportu w 2016r. wprowadziło poprawki do Ustawy o kształceniu osób dorosłych, które obejmują przepisy instytucjonalne i prawne w zakresie formalnej edukacji osób dorosłych. Dotyczą one głównie różnych programów kształcenia zawodowego (wykształcenie średnie, przebranżowienie i programy szkoleniowe). W przeciwieństwie do edukacji formalnej, nieformalna edukacja osób dorosłych nie jest regulowana ramami prawnymi. Takie formy edukacji pozostawione są do indywidualnej i subiektywnej oceny danej osoby. Jednak na poziomie krajowym dostępne są programy dla dorosłych, które otrzymały aprobatę ministerstw, umożliwiając przyznawanie licencji w zakresie nabytej wiedzy i umiejętności do wykonywania określonych rodzajów pracy (Pavkov, 2016).

2. Dalsza edukacja jako obowiązek pracodawcy

Ponieważ przepisy prawa różnią się w zależności od krajów europejskich, szkolenie face-to-face skupia się na obowiązkach pracodawcy, które obejmują środki i instrumenty dodatkowe do przepisów prawa.

Mówiąc ogólnie, to od pracodawcy zależy rozważenie dalszych środków rozwoju we własnej organizacji. Poniższa część dotyczy znaczenia dalszego rozwoju pracowników, w szczególności osób starszych, biorąc pod uwagę zmiany demograficzne. Rozwój pracowników jest podstawą rozwoju organizacji, ponieważ to oni ją tworzą. Można w tym momencie wywnioskować, że żadna organizacja nie może być efektywna jeżeli pracownicy nie nabyli i nie stosują wymaganej wiedzy (Olaniyan & Ojo, 2008). Jednak głównym celem szkolenia i rozwoju jest podniesienie skuteczności pracowników, dążenie do ich rozwoju i skuteczności w działaniu. W tym celu po pierwsze niezbędne jest wyznaczenie celów w zakresie różnych potrzeb oraz sposobu ich osiągnięcia. To determinuje treść samego szkolenia. Jedną z ważnych zalet szkoleń jest fakt, że mogą być wykorzystywane do rozwiązywania różnych problemów, które utrudniają produktywność działania. Problemy te mogą wystąpić pomiędzy różnymi pracownikami, np. linii produkcyjnych i pracownikami sztabowymi, niewykwalifikowanymi, wykwalifikowanymi, zarządem średniego i wyższego szczebla. Dobrze opracowany program szkoleniowy może sprzyjać podniesieniu produktywności, jakości pracy, rozwinięciu nowych umiejętności, poprawnemu stosowaniu nowych narzędzi, zmniejszaniu ilości odpadów, wdrażaniu zmian i zagwarantowaniu przetrwania i wzrostu organizacji (Olaniyan & Ojo, 2008). Inwestycja w szkolenie i rozwój może prowadzić do innowacyjnego środowiska, a wskutek tego do innowacyjnej wydajności całej organizacji (Olaniyan & Ojo, 2008). Tematy dotyczące zachowania w organizacji przedstawione zostaną w

Module 4.

Oczywistym może być inwestowanie w młodych pracowników, żeby zagwarantować iż pozostaną w organizacji. Jednak w chwili obecnej rzadko podejmowane są próby stworzenia programów szkoleniowych dla osób starszych (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Z pozoru wydawać się może, że z ekonomicznego punktu widzenia nie opłaca się inwestować w osoby starsze, ponieważ nie zostaną w organizacji na dłużej. Dlatego też, efektywniej jest inwestować w młodszych pracowników. Argument ten jest jednak mniej ważny, jeżeli bierzemy pod uwagę przestarzałe kwalifikacje. Sytuacja ta występuje szczególnie, jeżeli szkolenie przeprowadzane jest w związku ze zmianami technicznymi lub organizacyjnymi. Jeżeli zmiany takie występują w organizacji często, wiedza i umiejętności pracowników stają się nieaktualne. Dlatego też ważne jest inwestowanie w umiejętności i wiedzę starszych pracowników (Kistler, 2002). Dodatkowo, w związku ze zmianami demograficznymi organizacje nie będą mogły skupiać się wyłącznie na młodszych pracownikach. Kolejną zaletą jest fakt, że bardziej zróżnicowana kadra wiekowo, może skutkować szerszym zakresem wiedzy związanej z zadaniami, umiejętnościami i zdolnościami. Organizacja korzysta z różnych doświadczeń, opinii i punktów widzenia. W związku z tym różnorodność wieku może poprawić funkcjonowanie zespołu, a w konsekwencji skutkować podejmowaniem lepszych decyzji i większą wydajnością (Ellwart, Bündgens, & Rack, 2013).

W rezultacie ważne będzie wdrożenie pracowników w procesy operacyjne, co oznacza szkolenia w zakresie ich kwalifikacji (Kistler, 2002). W związku z tym metody szkoleń muszą być dostosowane do potrzeb i stylów uczenia się osób starszych (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Metody szkoleniowe dla osób starszych powinny być skupione na technice uczenia się poprzez praktykę, dostosowaniu do ich własnego tempa i muszą być praktyczne (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, str. 75). Poprawienie dostępności do szkolenia będzie miało ograniczony skutek dla rozwoju wiedzy pracowników jeżeli samo szkolenie nie będzie dostosowane do stylów uczenia się osób starszych (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Inwestycja w pracowników 50+ obejmuje nie tylko szkolenia, ale również zarządzanie zdrowiem, które stanowi podstawę doskonalenia późniejszych działań.

3. Zarządzanie zdrowiem w organizacji

Oprócz inwestowania w umiejętności i wiedzę, ważne jest wdrożenie strategii zarządzania zdrowiem pracowników żeby wspierać ich fizycznie.

Zmiana demograficzna i coraz większa złożoność pracy oznacza, że wsparcie zdrowia psychicznego jest ważne wewnątrz organizacji. W tym kontekście, zarządzanie zdrowiem w organizacjach pomaga unikać chorób. Zarządzanie zdrowiem opisuje systematyczny rozwój ram organizacyjnych, struktur i procedur w zakresie warunków pracy wspierających zdrowie. Dotyczy to nie tylko racjonalnego planowania i kontroli jakości, ale również wdrożenia innych procesów operacyjnych, na przykład: planowanie zasobów ludzkich, komunikacji lub warunków miejsca

pracy. Żeby wdrożyć skuteczne działania zapobiegawcze, konieczne jest uwzględnienie warunków środowiskowych i warunków miejsca pracy. Skupienie się wyłącznie na zachowaniu danej osoby nie wystarczy żeby osiągnąć długoterminowe cele. Środki zapobiegawcze należy wdrożyć jak najszybciej żeby zidentyfikować i uniknąć chorób pracowników. Mówiąc o pracownikach 50+, można zauważyć, że mają tendencję do osiągania sukcesu w zdobywaniu umiejętności i wiedzy w określonych obszarach, ale mogą mieć problemy z funkcjonowaniem fizycznym (zdrowotnym) i funkcjami sensorycznymi – tj. mogą mieć problem z elastycznością, wytrzymałością fizyczną, słuchem lub wzrokiem. W przeciwieństwie do warunków fizycznych, pracownicy 50+ posiadają umiejętności poznawcze. W tym kontekście należy się skupić na inteligencji płynnej i skryzalizowanej. Organizacje mogą korzystać ze skryzalizowanej inteligencji pracowników 50+, ponieważ obejmuje ona ogólną wiedzę i zależy ona od indywidualnego doświadczenia życiowego. Pracownicy 50+ mogą się jednak mierzyć ze spadkiem swoich płynnych umiejętności. Dotyczy to odbierania i przetwarzania informacji, umiejętności łączenia i radzenia sobie z nowymi sytuacjami. W związku ze zmianą demograficzną nie będzie możliwe żeby skupić się na strategii zastąpienia starszych pracowników młodszymi dlatego też, zarządzanie zdrowiem w organizacjach pomoże poradzić sobie ze zmieniającym się społeczeństwem i zmieniającymi się potrzebami pracowników (Esslinger, Emmert & Schöffksi, 2010).

3.1 Świadomość zdrowia

Oceniając zdrowie pracowników 50+ ważne jest wzięcie pod uwagę indywidualnie postrzeganego zdrowia. Obecnie ludzie chętniej przyjmują rolę osoby chorej niż było to w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku (Verbrugge, 1984). Społeczeństwo jest bardziej empatyczne i elastyczne jeżeli chodzi o choroby oraz pracodawców (Verbrugge, 1984). Niemniej jednak ważne jest sprawdzenie czy pracownicy 50+ uważają się za tak zdrowych jak są w rzeczywistości. Obiektywny stan zdrowia może się pogorszyć, ale osoba taka może się nadal postrzegać za zdrową (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Oznacza to, że obiektywny i subiektywny stan zdrowia osób starszych będzie się różnić bardziej niż w przypadku osób młodszych. Dlatego też subiektywnie postrzegane zdrowie powinno być ważną informacją dodatkową o zdrowiu danej osoby (Böhm et al., 2009). Należy tu postawić pytanie czy stan zdrowia danej osoby zmienia się wraz z czasem i co wpływa na jego postrzeganie. Wraz z wiekiem mamy tendencję do negatywnej oceny siebie samych w porównaniu do osób młodszych. Z drugiej strony, w porównaniu do osób w tym samym wieku, mamy tendencję oceniać się bardziej pozytywnie. Mówiąc ogólnie, można stwierdzić, że korelacja pomiędzy postrzeganym a obiektywnym zdrowiem spada wraz z wiekiem (Kühn & Porst, 1999). Powodem różnego postrzegania zdrowia przez osoby starsze i młodsze może być fakt, że osoby starsze stosują

inne kryteria oceny siebie samych niż osoby młodsze. Osoby starsze skupiają się na zdrowiu uwzględniając problemy fizyczne i choroby. Co więcej, jak już wspomniano, mają tendencję do porównywania swojego zdrowia z innymi (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Skupiając się na problemach fizycznych istnieje zagrożenie niezauważenia chorób psychicznych. Wiele z dzisiejszych osób starszych dorastało w czasach kiedy choroby psychiczne nie były uważane za choroby, a raczej były postrzegane jako „słabości”. Dlatego ważne jest podnoszenie świadomości chorób psychicznych, np. depresji, a także podkreślanie, że zdrowie psychiczne jest tak samo ważne jak fizyczne.

3.2 Metody i instrumenty zarządzania zdrowiem

Oprócz konkretnych kryteriów oceny zdrowia pracowników w organizacji, warunki zdrowotne można wspierać środkami zapobiegawczymi poprzez właściwy rozwój i dostosowanie miejsc pracy. W niniejszej części przedstawiono możliwe metody i instrumenty mające na celu uniknięcie chorób lub innych problemów zdrowotnych pracowników.

3.2.1 Metody rozwoju pracowników

Można rozróżnić metody wdrożenia do pracy, w pracy, równoległe z pracą, wokół pracy, poza pracą, bez pracy. Te różne instrumenty zostaną przedstawione uczestnikom w celu przekazania im pomysłów o możliwych postawach:

- wdrożenie do pracy: program wdrożenia pracownika
- w pracy: programy powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim / tacierzyńskim, zarządzanie ponowną integracją, lata podróży, wyszukane zadania
- równoległe z pracą: kółka zdrowotne (dyskusja z pracownikami na temat instrumentów ochrony zdrowia)
- wokół pracy: rozmowy oceniające, coaching, mentoring
- poza pracą: szkolenia dot. stresu / wypalenia / konfliktów / pewności siebie, rozmowy, rodzinne – przyjazne szkolenia
- bez pracy: aktywizacja zawodowa, płynne przejście na emeryturę

Instrumenty skupiające się szczególnie na osobach starszych (np. płynne przejście na emeryturę) będą wyjaśnione szczegółowo w kolejnych rozdziałach (Esslinger et al., 2010).

3.2.2 Czynniki miękkie wpływające na zdrowie i zadowolenie pracowników: opieka osobista

Opieka osobista może być postrzegana jako wczesne podejście do zarządzania zdrowiem (Brinkmann, 1993). W tym kontekście instrumenty skupiają się na „czynnikiach miękkich”. Oprócz powyżej przedstawionych instrumentów, uczestnikom zostaną przedstawione konkretne

możliwości, które służą za przykłady. Są to na przykład stołówki ze zdrową żywnością. Żeby zagwarantować dobrą jakość takiej opieki, można przeprowadzić ankietę wśród pracowników. Dalsze aktywności dotyczyć mogą np. ofert sportowych, które wspierają jednocześnie umiejętności społeczne i klimat korporacyjny. Przykładami mogą tu być biegi firmowe, treningi, sale gimnastyczne w miejscu pracy, lub zniżki na siłownię. Instrumentami zapobiegania lub zwalczania nałogów może być zachęcanie do rzucenia palenia, informacje o ofertach terapii i rozmowy podnoszące świadomość. W zakresie ogólnego stanu zdrowia można przeprowadzać kontrole lekarskie lub szczepienia przeciwko grypie. Dodatkowo, stosowne są szczepienia podróżne dla pracowników, którzy dużo podróżują. Dalszymi świadczeniami niefinansowymi mogą być roczne karnety na siłownię lub jogę (Esslinger et al., 2010).

3.2.3 Warunki w miejscu pracy

Miejsce pracy to miejsce, gdzie pracownicy wykonują swoje obowiązki. Definicja ta zawiera również wymagany sprzęt. Projektując miejsce pracy należy wziąć pod uwagę określone przepisy, jak na przykład bezpieczeństwo pracy. Zależą one od wymagań krajowych. Środki wynikające z takich regulacji to jedynie minimalne standardy, które muszą być spełnione. Nie są one wystarczające do poradzenia sobie ze zmianami demograficznymi i starzeniem się społeczeństwa. W tym kontekście konieczne jest stworzenie środowiska pracy, które wspiera zdrowie i wydajność pracowników oraz zapobiega wypadkom w pracy.

Powyższe dotyczy ergonomii krzeseł i stołów, odpowiedniego oświetlenia i temperatury. Co więcej, organizacja może oferować szkolenia w temacie ergonomii, oraz z zakresu prawidłowej aktywności fizycznej w pracy (np. jak prawidłowo ćwiczyć plecy, ramiona i szyję). Organizacje mogą również korzystać z intranetu żeby informować o krótkich ćwiczeniach, które można wykonywać w miejscu pracy (Esslinger et al., 2010).

3.3 Ocena zarządzania zdrowiem

Oprócz wdrożenia strategicznego zarządzania zdrowiem w organizacji, kluczowe jest ocenienie przeprowadzonych instrumentów w stosunku do ich zamierzonego efektu. Bardzo ważna jest ocena osiągnięcia celu wraz ze wskaźnikami wynikającymi z ograniczonych zasobów organizacji (Esslinger et al., 2010). Do oceny zarządzania zdrowiem w organizacji można zastosować różne wskaźniki. Esslinger i współpracownicy (2010) omawiają wybrane wskaźniki stosowane do oceny zarządzania zdrowiem w organizacji. Obejmują one brak wypadków w pracy, rotację pracowników, wskaźnik uczestnictwa oraz indeks zdolności do pracy. Wszystkie one wpływają na atmosferę korporacyjną i są wyjaśnione w dalszej części (Esslinger et al., 2010).

3.3.1 Nieobecność

Nieobecność jest najczęściej stosowanym wskaźnikiem do zidentyfikowania niezdolności do pracy. Nieobecność stanowi czynnik kosztów dla organizacji oraz wskazuje na niezadowolenie z pracy. W tym kontekście konieczne jest zmniejszenie nieobecności ale nie jest możliwe jej całkowite wyeliminowanie. Należy się tu skupić na przyczynach nieobecności. Nieobecność z powodu choroby jest wskazówką ogólnego zdrowia pracowników organizacji, podczas gdy nieobecność z powodu braku motywacji wynika z niewłaściwych warunków pracy. Dane na temat nieobecności można z łatwością znaleźć w organizacji. (Esslinger et al., 2010).

3.3.2 Wypadki w pracy

Inny wskaźnik odnoszący się bezpośrednio do samej pracy to liczba wypadków w pracy. Wypadki w pracy i wynikająca z tego niezdolność do pracy muszą być dokumentowane i zgłaszane ubezpieczycielowi. Wypadki w pracy to opóźnione wskaźniki niezdolności do pracy. Przeprowadzając analizę porównawczą z innymi firmami, działy spółek powiązanych mogą rozpoznać odstępstwa i opracować możliwe strategie. Ważne jest jednak żeby pamiętać, że mała ilość wypadków w pracy i nieobecności nie oznacza, że pracownicy są bardziej wydajni. Może być tak, że pracownicy są aktywni fizycznie ale nie mają dobrych wyników. (Esslinger et al., 2010).

3.3.3 Wskaźnik rotacji

Nie da się uniknąć rotacji personelu w organizacji. Rozróżnia się trzy rodzaje rotacji: rotacja naturalna (śmierć, emerytura), rotacja wynikająca z działań pracodawcy (zwolnienia) oraz odejście pracownika z pracy. Ostatniej nie da się łatwo przewidzieć. Daty zwolnień można użyć tutaj jako wskaźnika. Zwolnienie w ciągu pierwszych dwunastu miesięcy może oznaczać, że proces rekrutacji lub wdrożenia pracownika nie był wystarczający. Z drugiej strony, zwolnienie po dwunastu miesiącach może wskazywać na niezadowolenie pracownika. Tak może zdarzyć się w przypadku osób 50+, które pracowały przez długi czas w jednej organizacji. Oznacza to, że zadowolenie pracowników prowadzi do wyższych wskaźników zatrzymania. Nie zaleca się, aby polegać wyłącznie na tym wskaźniku, ale porównać dane z działów lub spółek powiązanych. W przeciwieństwie do niskiego wskaźnika rotacji, wysoka rotacja może również wskazywać na starzenie się pracowników. W takim przypadku należy wdrożyć nowe pomysły żeby utrzymać innowacyjność. Ponownie, wskaźnik rotacji związany jest z wysokimi kosztami, które zależą od kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku (Esslinger et al., 2010).

3.3.4 Wskaźnik uczestnictwa

Wskaźnik uczestnictwa w zakresie zarządzania zdrowiem jest oczywistym wskaźnikiem do oceny metod i instrumentów. Organizacja może łatwo ocenić akceptowalność i skuteczność wdrożonych środków. Prostym sposobem analizy tych wskaźników jest skorzystanie z listy obecności. Może ona zawierać różne pozycje (np. płeć, dział, wiek) i pytania dotyczące zadowolenia pracowników. Wysoki wskaźnik uczestnictwa konieczny jest do skutecznego zarządzania zdrowiem. Dlatego też ważne jest promowanie ofert i informowanie o nich w skuteczny sposób tak, żeby motywować pracowników (Esslinger et al., 2010).

3.3.5 Indeks zdolności do pracy

Innym sposobem oceny zarządzania zdrowiem w organizacji jest zastosowanie Indeksu Zdolności do Pracy (IZP), który został opracowany przez Ilmarinen i Bonsdorff (2007). Stosując IZP organizacja może zbadać zdrowie swoich pracowników na wczesnym etapie. Jego skuteczność została potwierdzona długoterminowymi badaniami trwającymi jedenaście lat. Indeks opiera się na kwestionariuszu wypełnianym przez pracownika wraz z lekarzem. Kwestionariusz skupia się w szczególności na następujących tematach:

- Obecna zdolność do pracy w porównaniu do najwyższej wydajności
- Zdolność do pracy w porównaniu do wymagań w zakresie kwalifikacji
- Liczba zdiagnozowanych chorób
- Szacunkowy wpływ chorób na pracę
- Nieobecność w ostatnich dwunastu miesiącach
- Samoocena własnej zdolności do pracy za dwa lata
- Zdrowie psychiczne

Odpowiedzi są oceniane na podstawie skali przypisującej punkty do zdolności do pracy. W zależności od punktów, pracownicy przypisywani są do odpowiednich grup. Wyniki można interpretować i określić środki. Kwestionariusz można stosować w różnych okresach, co oznacza, że można obserwować skutki wdrożonych środków. Inną zaletą jest fakt, że kwestionariusz jest prosty, a odpowiedź na pytania zajmuje około 10-15 minut. Analiza danych zajmuje około 3-5 minut, ale zależy również od liczby osób wypełniających kwestionariusz. Inną ważną kwestią jest bezpieczeństwo danych. Pracownik musi zgodzić się na użycie danych do wewnętrznych analiz i że mogą być one przesłane do przełożonych i dyrektorów zasobów ludzkich.

Wartość atmosfery korporacyjnej odzwierciedla akceptację zarządzania zdrowiem przez pracowników i wynika z powyżej przedstawionych wskaźników oceny. Efektem jest fakt, że zdrowi pracownicy przyczyniają się do wysokiej wartości atmosfery korporacyjnej i odwrotnie.

(Esslinger et al., 2010).

Ćwiczenie: Żeby zagwarantować, że wszyscy uczestnicy posiadają wiedzę o strukturze i możliwościach IZP, zaleca się wydrukować kwestionariusz dla każdego uczestnika. Uczestnicy mają w ten sposób okazję żeby ocenić własne zdrowie na podstawie kwestionariusza. Następnie na plenum zostaną omówione wyniki, możliwe implikacje i wyzwania. Możliwe rozwiązania to:

Zalety:

- łatwość interpretacji na podstawie wzoru
- łatwy i szybki do przeprowadzenia
- obejmuje zdrowie psychiczne i fizyczne
- może być zastosowany w zakresie poszczególnych osób i grup (całych jednostek)
- można zastosować do oceny określonego programu lub jako wskaźnik zdrowia w organizacji

Wady:

- pracownicy mogą nie być uczciwi
- bardzo szczegółowy, nie jest zgodny z przepisami prawa o ochronie danych osobowych
- nie jest przydatny w zakresie bezpieczeństwa pracy
- brak odwołania do miejsca pracy
- brak aktualizacji od 1980r. (był opracowany wyłącznie dla celów związanych z emeryturą)
- brak konkretnych metod
- niewystarczające wzięcie pod uwagę zdrowia psychicznego
- ocena przez HR może być trudna, należy również skontaktować się z lekarzem

Po serii próbnej, określono że IZP jest częściowo użyteczny przez praktyków ze względu na dane wrażliwe i prywatność poszczególnych osób. Dlatego, wyłącznie pierwsza część IZP jest wdrożona w szkolenie. Bez wątpienia zastosowanie i dostosowanie IZP zależy od oceny trenera.

4. Przejście na emeryturę i zarządzanie procesem przejścia

4.1 Modele przejścia na emeryturę

W związku z wydłużoną średnią życia oraz podniesieniem wieku emerytalnego w niektórych krajach, np. w Niemczech i Chorwacji, struktura wiekowa pracowników i przebieg kariery ulegają zmianie. Dlatego też, organizacje muszą znaleźć rozwiązanie dla stworzenia płynnego przejścia na emeryturę lub motywowania swoich pracowników do pracy po przejściu na emeryturę. Różne modele przejścia na emeryturę zostaną przedstawione uczestnikom, a następnie zostaną omówione.

Plan emerytalny firmy: Plan emerytalny firmy to emerytura świadczona przez pracodawcę. To tak jakby otrzymywać dodatkowe wynagrodzenie od pracodawcy. Jest to wieloletnia tradycja

szczególnie w Niemczech. Niemniej jednak, emerytura państwowa jest wciąż najważniejszym źródłem dochodu na emeryturze (Deutsche Bundesbank, 2001). W zależności od wdrożenia planu emerytalnego firmy, może to prowadzić do dłuższego pozostania w firmie lub przeciwnie (Frank & Gottwald, 2012). Składki nie są opodatkowane podatkiem dochodowym, co jest kolejną zaletą.

Częściowa emerytura: Częściowa emerytura może być wdrożona na dwa sposoby. Można zastosować model blokowy „rzeczywistej” częściowej emerytury. Pracownik, który chce skorzystać z modelu częściowego zmniejsza liczbę godzin pracy o połowę na pozostały mu czas. Zaletą jest to, że pracownik pozostaje w organizacji do chwili odejścia na emeryturę. Model blokowy umożliwia pracownikom wcześniejszą emeryturę. w pierwszej części roku pracownik pracuje na pełen etat, a w drugiej części przechodzi na emeryturę. Nie ma jednak wniosków o częściową emeryturę. Zaleca się organizacjom wdrożenie rzeczywistej częściowej emerytury żeby skorzystać z ostatniego roku pracy pracownika (Frank & Gottwald, 2012).

Dzielenie się pracą: Przynajmniej dwóch pracowników dzieli się tym samym stanowiskiem i pracą. Model ten opiera się na pracy w niepełnym wymiarze godzin, ale zaletą jest to, że pracodawca jest bardziej elastyczny. Co więcej, mniejsza liczba godzin redukuje stres pracownika związany z pracą. Co więcej, pracodawcy łatwiej jest znaleźć zastępstwo, oraz wydajność jest wyższa w okresach większej ilości pracy. Wadą dla pracownika będą niższe zarobki (Frank & Gottwald, 2012).

Konta czasu pracy: Konta czasu pracy oferują możliwość gromadzenia nadgodzin przed emeryturą i wynagrodzenia za ten czas środkami pieniężnymi lub długoterminowym płatnym urlopem.

Fundusze demograficzne: Fundusze demograficzne to nowe podejście do przeprowadzenia płynnego procesu przejścia na emeryturę. Fundusze demograficzne można postrzegać jako wspólną pulę. Pracodawca wpłaca do tej puli, a płatności wykorzystywane są na instrumenty związane ze zmianami demograficznymi. Zaletą jest to to, że pracodawcy mogą korzystać z funduszy demograficznych w sposób elastyczny. Co więcej, mogą zidentyfikować grupy pracowników, np. osoby starsze, które chcą wesprzeć funduszami demograficznymi (Frank & Gottwald, 2012). Inna ważną kwestią jest oferowanie miejsc pracy przyjaznych dla wieku. Będzie to omówione szczegółowo w następnym rozdziale.

4.2 Zarządzane procesem przejścia na emeryturę

W nawiązaniu do Modułu 5, zarządzanie wiedzą jest kluczowe dla pracodawców w celu zabezpieczenie umiejętności i wiedzy pracowników po przejściu na emeryturę. Oprócz obowiązków pracodawcy w okresie zatrudnienia i prawnych zasiłków emerytalnych, pracodawca mógłby wciąż korzystać z wiedzy i umiejętności pracowników, którzy przeszli na emeryturę.

Dlatego ważne jest żeby w okresie zatrudnienia stworzyć zobowiązanie pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. W związku z przejściem na emeryturę, świat społeczny emeryta ulega znacznej zmianie. Dotyczy to zmniejszenia ilości aktywności związanych z pracą i aktywności społecznych. Oprócz świadczeń emerytalnych, pracodawca może rozważyć ten problem i zaoferować emerytowi kluby lub podobne aktywności. Może to stworzyć silne zobowiązanie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Dzięki temu pracodawca może korzystać ze swoich pracowników po przejściu na emeryturę i angażować ich jako starszych ekspertów. Jest to okazja do pracy na emeryturze, a dana osoba może decydować o czasie i miejscu pracy. Wiąże się to z niewielkim obciążeniem i odpowiedzialnością. Dodatkowo, pracownicy mogą pracować w elastycznym harmonogramie i unikać wysiłku fizycznego (Deller & Maxin, 2009). W celu skupienia się na długoterminowym zabezpieczeniu wiedzy, organizacje powinny analizować dane wewnętrzne dotyczące aspektów demograficznych i naturalnej rotacji. Można się tutaj skupić na konkretnych grupach, np. tych, którzy przejdą wkrótce na emeryturę, oraz mieć bliższy wgląd w ich kwalifikacje i kluczową wiedzę. Nie pomaga to tylko zidentyfikować kluczową wiedzę, ale również obliczyć występujące koszty w związku z rotacją pracowników. Obejmuje to koszty bezpośrednie (np. wynagrodzenie) oraz koszty pośrednie (np. jakość pracy i wynik). Umożliwia to podejście analityczne i strategiczne żeby stworzyć podstawę do zabezpieczenia wiedzy, o czym mowa jest w Module 5.

5. Learning Nugget 2 Proces rekrutacji

5.1 Proces rekrutacji pracowników 50+

Znalezienie wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników stanowi główną potrzebę wielu organizacji zwłaszcza w kontekście zachodzących zmian demograficznych. Rekrutacja osób starszych jest postrzegana często jako rozwiązanie tego problemu, ale niewiele organizacji zdaje sobie sprawę jakiego potencjału wymaga proces takiej rekrutacji. Biorąc pod uwagę zmiany demograficzne oraz związany z tym brak doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników, niniejsza część skupia się na procesie rekrutacji osób 50+ uwzględniając pokolenie wyżu demograficznego (osoby urodzone pomiędzy 1946r. a 1964r.). Doverspike (2000) stosuje termin "rekrutacja" w szerokim znaczeniu, który obejmuje procesy wstępne: tworzenie puli kandydatów, pierwszy formalny kontakt z kandydatem, selekcję i proces zatrudniania.

Żeby zrozumieć proces rekrutacji osób 50+, należy wziąć pod uwagę kilka czynników, takich jak zdrowie i edukacja (Doverspike i inni 2000). Ponieważ są to ważne predyktory wieku emerytalnego, czynniki te należy wziąć pod uwagę w procesie emerytalnym. Status dobrego zdrowia jest czynnikiem korzystnym dla pracodawców oraz pracowników. Zdrowi pracownicy otrzymujący nagrody chętniej zostają lub wracają do życia zawodowego po przejściu na

emeryturę ponieważ wykazują tendencje do przechodzenia na emeryturę w późniejszym wieku w porównaniu do tych osób, które mają raczej niski status zdrowotny (Doverspike i inni 2000). Biorąc pod uwagę kwestie edukacyjne w tym zakresie, osoby z wyżu demograficznego są lepiej wykształcone niż poprzednia grupa, co powoduje, że są odpowiednimi kandydatami na stanowiska umysłowe (Doverspike i inni 2000).

5.2 Usprawnienie procesu rekrutacji 50+

Badania Doverspike i współpracowników (2000) sugerują, że proces rekrutacji osób 50+ różni się od tradycyjnego procesu rekrutacji przeznaczonego dla młodych kandydatów. Różnice te dotyczą przede wszystkim trzech segmentów: charakteru samej pracy, materiałów reklamowych dla potencjalnych pracowników 50+ i rozmowy kwalifikacyjnej.

Charakter pracy: Najważniejszym elementem, który należy wziąć pod uwagę podczas rekrutacji osób 50+ to warunki pracy, które są najbardziej interesujące dla osób starszych. Wynagrodzenia i opieka zdrowotna są ważnymi czynnikami przyciągającymi osoby starsze, ale ich poziom pozostaje poza kontrolą specjalistów ds. HR. Elastyczność i charakter pracy można jednak odpowiednio dostosować. Wcześniej w tym module przedstawiono kilka modeli przejściowych. W praktyce najważniejsze to emerytura zablokowana lub częściowa, zgodnie z którą, liczba godzin pracy zostaje zmniejszona z 40 do 20 lub mniej w tygodniu pracy. Niektóre firmy „wykorzystują” starszych pracowników jako konsultantów, co wyjaśniono w Module 5. Podsumowując, Doverspike (2000) sugeruje, że wprowadzenie elastycznych godzin pracy jest kluczowym czynnikiem w skutecznym procesie przejścia na emeryturę „bez względu na rodzaj pracy oraz czy firma poszukuje pracowników wewnątrz czy poza rynkiem”.

Materiały reklamowe: Zaczynając od podstaw, bardzo ważne jest przemyślenie materiałów reklamowych. Dotyczy to rysunków, rzeczywistej treści reklamowanej pracy oraz umieszczenia reklamy. Dla przykładu, firma rekrutująca przedstawiła sylwetkę starszego, znudzonego mężczyzny obok torby do golfa. Napis na rysunku był pytaniem do grupy docelowej czytelników o to czy są zmęczeni emeryturą. Jeżeli chodzi o sam napis, zaleca się użycie takich fraz jak „doświadczony” lub „dojrzały”, ponieważ niosą za sobą wiadomość, że pracownicy starsi są wartościowi, mile widziani i potrzebni. Jest to również informacja jak pracodawca powinien zaprojektować markę ukierunkowaną na starszych kandydatów. Inną ważną kwestią jest umiejscowienie i modalność reklamy. Wiele firm próbuje nawiązać kontakt z osobami dorosłymi w centrach edukacyjnych, agencjach pracy tymczasowej, targach firmowych dla emerytów, centrach dla seniorów, okolicach z dużym odsetkiem osób starszych, a także w centrach handlowych i bibliotekach.

Rozmowa kwalifikacyjna: Rozmowa kwalifikacyjna powinna być dostosowana do charakteru

pracy. Jeżeli chodzi o plan rozmowy kwalifikacyjnej, firmy mogą skoncentrować się na określonych treściach. Według Doverspike (2000), treść rozmowy kwalifikacyjnej “odnosi się do rodzaju pytań w procesie [aplikowania], wyboru prowadzącego rozmowę, oraz opisu firmy, który przedstawiony jest w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej”. Kiedy specjaliści ds. HR opisują kandydatowi firmę w trakcie pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej, powinni najpierw zwrócić uwagę na następujące aspekty pracy: elastyczność godzin, wolność w zakresie harmonogramu pracy, kwestie socjalne, wynagrodzenie i benefity medyczne. Jak już wspomniano, są to ważne czynniki najbardziej przyciągające starszych pracowników.

Koniec Learning Nugget 2

Wnioski

Kwestie do przemyślenia i podsumowania po zapoznaniu się z treściami zawartymi w module:

HR 1: Zdrowie jako kluczowy czynnik skutecznego rozwoju i sprawności osób 50+

HR 2: Jak dostosować proces rekrutacji do osób 50+?

Doradca 1: Zdrowie jako kluczowy czynnik skutecznego rozwoju i sprawności osób 50+

Doradca 2: Wymagania procesu rekrutacji osób 50+

Bibliografia

- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of management development*, 24(1), 57-67.
- Böhm, K., Clemes, T., & Ziese, T. (Eds). (2009). Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes: Gesundheit und Krankheit im Alter. Berlin: Robert Koch-Institut
- Dyrektywa Rady 2000/43/WE z 29 czerwca 2000r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne. Dziennik Urzędowy L180, 19.07.2000:22–26.
- Dyrektywa Rady 2000/78/EC z 27 listopada 2000r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Dziennik Urzędowy L303, 2.12.2000: 16–22.
- Dyrektywa Rady 2004/113/EC z 13 grudnia 2004r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług. Dziennik Urzędowy L373, 21.12.2004: 37–43.
- Dyrektywa Rady 2002/73/EC z 23 września 2002r. wprowadzająca w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy. Dziennik Urzędowy L 269, 05.10.2002, 15-20.
- Deller, J., & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 42(4), 305-310.
- Doverspike, D., Taylor, M.A., Shultz, M.S., & McKay, P.F. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. *Public Personnel Management*, 29 (4), 445-459.
- Deutsche Bundesbank (2001). Deutsche Bundesbank Monatsbericht April 2001, 53, Nr. 4). Fragment ze strony:
https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsbericht/2001/2001_04_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile.
- EAEA (2011). Country report Poland. (Helsinki).www.eaea.org/country/poland. [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.]
- Eichhorst, W., Gerard, M., Kendzia, M., Nielsen, C., Rünstler, G. and Url, T. (2011). *Pension Systems in the EU – Contingent Liabilities and Assets in the Public and Private Sector*. [ebook] Policy Department. Dostępne na stronie:
<http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201111/20111121ATT32055/20111121ATT32055EN.pdf> [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.].
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification

- in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950-972.
- Esslinger, A. S., Emmert, M., & Schöffski, O. (Eds.). (2010). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. Springer-Verlag.
- Eu-Info (2017). Förderung der Erwachsenenbildung mit Grundtvig - EU-Info.de. [online] Available at: <http://www.eu-info.de/foerderprogramme/bildung-jugend/lebenslanges-lernen/Grundtvig/> [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.].
- Frank, N., & Gottwald, M. (2012). *Mitarbeiterpotenziale länger nutzen durch flexible Berufsausstiegsmodelle. Handreichung für die betriebliche Praxis, Sachsen*.
- Guide to the General Equal Treatment Act. (2010). Pobrano ze strony: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/EN/publikationen/agg_wegweiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile
- Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability. The Encyclopedia of Adulthood and Aging*.
- Kistler, E., Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung: Probleme, Fragen, erste Antworten-SAMF-Jahrestagung 2001 (Vol. 13, p. 164). Deutschland*.
- Kühn, K., & Porst, R. (1999). *Befragung alter und sehr alter Menschen: Besonderheiten, Schwierigkeiten und methodische Konsequenzen; ein Literaturbericht*.
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Pavkov, M. (2016). *Adult Education System in Croatia*. [ebook] Komisja Europejska. Dostępne na stronie: https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/adult_education_system_in_croatia_marija_pavkov.pdf [Accessed 20 Nov. 2017].
- Rp.baden-wuerttemberg (2017). *Gesetzblatt Baden-Württemberg*. Pobrane ze strony: https://rp.baden-wuerttemberg.de/Themen/Bildung/Bildungszeit/04_bildungszeit_gesetzestxt.pdf [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.]
- van Tilburg, T. (1992). Support networks before and after retirement. *Journal of Social and Personal Relationships*, 9(3), 433-445.
- Verbrugge, L. M. (1984). Longer life but worsening health? Trends in health and mortality of middle-aged and older persons. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 475-519.
- Wb-web (2017). *Bundesbildungsgesetze*. [online] Dostępne na stronie: <https://wb-web.de/dossiers/recht-weiterbildung/folge-1-gesetzliche-rahmenbedingungen-auf-eu-bundes-und-landesebene/bundesbildungsgesetze.html> [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.]

2017r.]

Your Europe - Citizens. (2017). State pensions abroad. [online] Dostępne na stronie: <http://europa.eu/youreurope/citizens/work/retire-abroad/state-pensions-abroad/> [Pobrano dnia 20 listopada 2017r.]

MODUŁ
Psychologia
zawodowa
50+

3

Program szkolenia: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
3. Psychologia zawodowa 50+	120 min.	str. 24	str. 42

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu uczestnicy będą w stanie:

Cel główny: zoptymalizować środowisko pracy 50+, biorąc pod uwagę zachowanie pracownika, poczucie własnej skuteczności i samoregulację.

Cel drugorzędny:

- poznanie różnych okresów rozwoju kariery, w tym zdolności fizycznych i psychologicznych, szczególnie dla osób 50+. (TAX1)
- zrozumienie relacji między życiem osobistym a rozwojem kariery. (TAX 2)
- poznanie wymagań dotyczących własnej skuteczności starszych osób. (TAX 3)
- aktywowanie odpowiedniej samoregulacji w procesach przejściowych. (TAX 3)
- wpływanie na wewnętrzną i zewnętrzną motywację pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym i osób bezrobotnych 50+ (TAX 4)

Treść

Podstawowa

- Teoria długości życia i rozwoju kariery
- Teoria wiary we własną skuteczność i samoregulacji
- Wydajność pracy i zadowolenie
- Warunki konieczne do motywacji, wiary we własną skuteczność i samoregulacji w pracy przez osoby 50+
- Warunki konieczne uczenia się osób 50+

Pracownicy 50+

- Etapy i projekt przekazywania umiejętności
- Potrzeby pracowników 50+
- Nowe wymagania pracy dla osób 50+
- Koncepcja wieku: biologiczny, zawodowy, subiektywny

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Samoświadomość w procesach zmiany i przejścia na emeryturę

Osoby szukające pracy 50+

- Samoświadomość w procesach zmiany i przejścia na emeryturę
- Wiara we własną skuteczność osób bezrobotnych 50+ i osób szukających pracy 50+
- Treść szkolenia dla osób szukających pracy 50+

Learning Nuggets (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 4 Teorie rozwoju kariery
- Learning Nugget 5 Poczucie umiejscowienia kontroli
- Learning Nugget 6 Warunki konieczne dla Uczenia się osób 50+
- Learning Nugget 7 Instrumentalne uczenie się osób 50+
- Learning Nugget 8 Studium przypadku 2 Wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku

Spis treści

1. Learning Nugget 4 Teorie rozwoju zawodowego	46
1.1 Teoria cechy i czynnika (Holland, 1997)	46
1.2 Koncepcja tęczy rozwoju kariery (Super, 1980)	47
1.3 Społeczno-poznawcza teoria kariery zawodowej (Krumboltz i Lent, 2002)	47
1.4 Model czterech zasobów (Hirschi, 2012)	48
2. Warunki konieczne do motywacji, wiary we własną skuteczność i samoregulacji w pracy 48	
2.1 Warunki konieczne motywacji	49
2.1.1 Zestaw korespondujących ze sobą wartości	49
2.1.2 Autonomia i odpowiedzialność w miejscu pracy	50
2.1.3 Opinia	51
2.2 Wiara we własną skuteczność	51
2.2.1 Learning Nugget 5 Poczucie umiejscowienia kontroli	52
2.2.2 Przeniesienie umiejętności w celu wsparcia wiary we własną skuteczność w pracy	52
2.2.3 Strategie radzenia sobie	53
2.3 Samoregulacja	54
2.3.1 Porównywanie społeczne	55
2.3.2 Zachęcanie w pracy	55
2.3.3 Samoregulacja osób bezrobotnych i emerytów	56
3. Warunki środowiska pracy przyjaznego dla wieku	57
3.1 Zachowanie pracownika 50+	57
3.2 Wiara we własną skuteczność osób 50+	59
3.3 Samoregulacja osób dorosłych 50+	60
3.3.1 Porównywanie społeczne 50+	60
3.3.2 Motywacja osób 50+ do dzielenia się wiedzą	61
3.3.3 Samoregulacja osób 50+ w przypadku przeniesienia zawodowego	61
3.4 Learning Nugget 6 Warunki konieczne dla osób 50+	62
3.4.1 Ogólne warunki konieczne uczenia się	62
3.4.2 Szczegóły uczenia się osób 50+	63
3.5 Learning Nugget 7 Instrumentalne uczenie się 50+	63
Wnioski	66
Bibliografia	66

1. Learning Nugget 4 Teorie rozwoju zawodowego

W związku z różnorodnymi dyscyplinami, np. psychologią zawodową, zbadano wiele teorii w celu dokładniejszego wyjaśnienia rozwoju zawodowego oraz procesu przejścia. Może to dotyczyć na przykład przejścia ze szkoły do pracy, z jednej pracy do innej, oraz przejścia na emeryturę. Wstępne podsumowanie teorii rozwoju zawodowego wyjaśnione jest poniżej i daje pogląd na czynniki, które wpływają na prace i pracowników.

1.1 Teoria cech i czynnika (Holland, 1997)

Głównymi czynnikami wpływającymi na wybór pracy lub zawodu są zainteresowania danej osoby. Według Hollanda (1997), zainteresowania są uwarunkowane genetycznie i są potencjalnymi cechami, które później stają się preferencjami lub awersjami. W kontekście zawodowym wyróżnia się sześć typów zainteresowań (Holland, 1997, str. 18):

- | | |
|----------------|-------------------|
| - realistyczny | - społeczny |
| - badawczy | - przedsiębiorczy |
| - artystyczny | - konwencjonalny |

Niektóre zainteresowania są bardziej podobne do siebie, inne są sobie przeciwne. Trzy z sześciu zainteresowań stanowią o zainteresowaniach danej osoby. Kwestionariusz składający się z 36 pytań bada poziom sześciu zainteresowań. Trzy najwyższe zainteresowania to kombinacja zainteresowań pracownika lub zawodu i środowiska pracy. Porównując zainteresowania osobiste i zawodowe można określić wspólne dopasowane cechy (Holland, 1997). Im bardziej profil osobisty i środowiska pracy nakładają się na siebie, tym łatwiej dana osoba może odkryć swój potencjał w swoim środowisku pracy. Dzieje się tak dlatego, że ustalenie celów jest łatwiejsze w dopasowanym do pracownika środowisku, w którym zadania są bardziej interesujące dla pracowników. W związku z czym pracownicy inwestują w nie więcej kompetencji, a w konsekwencji zadania są rozwiązywane z większym sukcesem. Można stwierdzić, że lepsze dopasowanie pracownika do zawodu skutkuje bardziej satysfakcjonującym stosunkiem pomiędzy pracą a karierą (Holland, 1997). Teoria ta jest krytykowana. Poniżej przedstawiono dwa główne argumenty. Teoria nie uwzględnia czasu. Nie uwzględnia zmiany, zarówno osobistej jak i środowiska pracy. Co więcej, charakterystyki są zgodne ze stereotypami i nie uwzględniają indywidualności danej osoby lub zawodu.

Na podstawie tej teorii można jednak stwierdzić, że indywidualność powinna odpowiadać zawodowi tak, żeby umożliwić rozwój i spełnienie pracownika w pracy, co wiąże się z satysfakcją zawodową.

1.2 Koncepcja tęczy rozwoju kariery (Super, 1980)

Nadrzędna teoria uwzględniająca pracę i życie społeczne, a także różne etapy rozwoju w życiu to koncepcja tęczy rozwoju kariery. Opisuje rozwój pracy przez całe życie. Każda osoba przechodzi przez pięć różnych etapów życia. Po okresie rośnięcia do 14 roku życia, następuje etap „eksploracji”, który opisuje etap dojrzewania pomiędzy 14 a 25 rokiem życia. W wieku 25-45 osoba stabilizuje się („stabilizacja”), a następnie utrzymuje to co osiągnęła („utrzymanie”). Po 65 roku życia wchodzi się w etap „schyłkowy”. Według Supera (1980), etap ten charakteryzuje się osłabieniem i wycofaniem.

Każda osoba to indywidualna jednostka posiadająca własny zestaw umiejętności, potrzeb, zainteresowań i wartości, które są wzmacniane lub osłabiane różnymi rolami życiowymi. Swoim indywidualnym charakterem pasujemy do kilku zawodów. Z drugiej strony, zawody charakteryzują się określonymi kompetencjami i umiejętnościami, które są niezbędne do wykonywania czynności i zadań. Z biegiem czasu osoby, zawody i środowisko ulegają zmianie. Występują procesy dostosowywania się do cykli życia. Wyróżniamy główne cykle, które opisują przejście z jednego etapu życia do drugiego, oraz mini cykle, które dotyczą opanowania kilku zadań i wyzwań w trakcie jednego etapu. Ogólny sukces kariery zależy od skutecznego opanowania zadań rozwojowych (dojrzałość zawodowa).

Zgodnie z koncepcją Supera jeżeli tożsamość zawodowa (= obiektywna perspektywa celów, zainteresowań i talentów) oraz samoświadomość zawodowa (= umiejętności osobiste, zainteresowania i wartości) są dobrze dopasowane, skutkiem jest sukces, zadowolenie i stabilność.

Teoria Supera znacząco wpłynęła na dziedzinę doradztwa i stanowiła podstawę wielu podejść doradztwa. Moduł 6 przedstawia przegląd teorii oraz procedur doradztwa, a także stosowane praktyki.

1.3 Społeczno-poznawcza teoria kariery zawodowej (Krumboltz i Lent, 2002)

Inna perspektywą rozwoju kariery jest społeczno-poznawcza teoria kariery zawodowej (Lent, Brown i Hackett, 2002). Element społeczny opisuje czynniki wpływu zewnętrznego na środowisko danej osoby. Ludzie wchodzą w interakcje ze środowiskiem i odwrotnie. Element poznawczy uwzględnia postrzeganie ludzkie takie jak działanie i motywacja (Stajkovic i Luthans, 2017). Teoria ta zakłada, że osoby są w stanie dostosować się samodzielnie do pewnego stopnia kiedy są skonfrontowane z wspierającym lub utrudniającym im środowiskiem. Te nowe doświadczenia prowokują uczenie się i wpływają na zainteresowania, cele i działania. Uczenie to

definiowane jest jako uczenie się społeczne, ponieważ czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na postrzeganie, przetwarzanie i zapamiętywanie doświadczeń. Dlatego też, trzy główne elementy tej teorii to cele osobiste, oczekiwania w zakresie wyniku i wiara we własne umiejętności i kompetencje (wiara we własną skuteczność). Oczekiwania w zakresie wyników uzależnione są od nabytego doświadczenia i wiary we własne kompetencje, co z kolei wpływa na cele i działania (Lent i inni, 2002).

1.4 Model czterech zasobów (Hirschi, 2012)

Kolejna teoria uwzględnia zasoby ludzi obejmujące ich własne środowisko. Ten model kariery obejmuje cztery główne zasoby. Suma wszystkich czterech zasobów jest wskaźnikiem tego, jak dana osoba odnajdzie się, będzie postępować i rozwijać w pracy i w zakresie własnej kariery. Cztery elementy modelu to: (Hirschi, 2012):

- tożsamość - opisuje jak dana osoba trzyma się celów podczas podejmowania decyzji
- zasoby psychologiczne - można wyjaśnić nadzieją, która ma pozytywne konotacje z podejmowaniem decyzji, umiejętnością zarządzania i wiarą we własną skuteczność
- zasoby kapitału ludzkiego - obejmuje umiejętności, kompetencje i wiedzę nabytą w toku edukacji przez daną osobę; oraz
- zasoby społeczne - sieć społeczna, z którą związana jest dana osoba

Cztery zasoby są podstawą obiektywnego i subiektywnego sukcesu zawodowego. Zasoby psychologiczne, w szczególności nadzieja, określone zostały jako wskaźnik poziomu samoregulowanego zarządzania karierą. Co więcej, aktywne zarządzanie karierą okazało się być predykatorem późniejszej satysfakcji zawodowej (Hirschi, 2014).

Koniec Learning Nugget 4

2. Warunki konieczne do motywacji, wiary we własną skuteczność i samoregulacji w pracy

Mówiąc ogólnie, rozwój uzależniony jest od kilku powiązanych ze sobą konstruktywów. Te zasadnicze konstrukty psychologiczne to motywacja, wiara we własną skuteczność i samoregulacja. Wskazują na to co ma wpływ na dane osoby oraz na ich zadowolenie w pracy i są przedmiotem opisu znajdującego się w Modułach 3 i 4. Streszczając niniejszy rozdział 2: Zachowanie pracownika uzależnione jest od tego jaki ma on stosunek do pracy i do organizacji (Rucci, Kirn & Quinn, 1998).

Po drugie, zachowanie pracownika między innymi napędza motywację zawodową, wiarę we własną skuteczność i skutkuje wydajnością pracy (Stajkovic & Luthans, 2002). Należy tutaj podkreślić, że wiara we własną skuteczność i motywacja napędzają się nawzajem (Bandura, 2009). Poziom intensywności zależy od rodzaju i jakości motywacji i odwrotnie (Gagné & Deci,

2005).

Po trzecie, wydajność pracy i satysfakcja zawodowa zależą jedna od drugiej (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001). Jednak na wydajność pracy wpływ mają również czynniki zewnętrzne. Pracownicy, którzy mają wsparcie w pracy mają tendencję do większego angażowania się w pracę i dlatego ich wydajność jest wyższa i jednocześnie stres w pracy jest w ich przypadku mniejszy (Ford, Heinen & Langkamper, 2007). Co więcej, satysfakcja zawodowa osób, które mają w pracy lepsze wyniki, jest większa, podobnie jak ich psychologiczny dobrobyt (Bandura, 2009).

Po czwarte, motywacja i wydajność pracy są najlepsze wtedy, kiedy pracownicy mają odpowiednią ilość autonomii i są im stawiane wymagające cele zgodne z ich kompetencjami (Bandura, 2009). W celu dalszego doskonalenia się i rozwoju osobistego, stwierdzono, że korzystne skutki ma opinia, która umożliwia pracownikom samoregulację ich wydajności pracy (Bandura, 1991).

W kolejnej części konstrukty te i ich współzależność są opisane i wyjaśnione bardziej szczegółowo.

2.1 Warunki konieczne motywacji

Wyniki zmotywowanych pracowników w pracy są lepsze niż pracowników bez motywacji (Gagné & Deci, 2005). Jako wstęp do niniejszej części i Modułu 4 Teorii motywacji, te krótkie informacje pochodzą z indywidualnej perspektywy psychologicznej. Pracownicy są motywowani na różne sposoby. Niektórzy aktywują się ze względu na nagrody zewnętrzne, na przykład nagrody pieniężne. Taki rodzaj motywacji zwany jest motywacją zewnętrzną, ponieważ nie pochodzi z wnętrza danej osoby. Drugim rodzajem jest motywacja wewnętrzna, która pochodzi z wnętrza danej osoby i powoduje, że osoba taka działa w związku z zainteresowaniami osobistymi, pragnieniami lub wartościami (Stajkovic & Luthans, 2002). Oczywiście jest, że motywacja wewnętrzna jest lepszym bodźcem ponieważ nie jest uzależniona od środowiska i napędza się sama. Podobnie jest w pracy – pracownicy są motywowani wewnętrznie i zewnętrznie. Niektórzy pracownicy mają pracę, którą uważają za interesującą, w związku z czym zależy im na zadaniach. Inni pracownicy wykonują zawód, który nie jest dla nich interesujący, ale wykonują go ze względu na zarobki. W tym drugim przypadku pracownicy motywowani są zewnętrznie.

2.1.1 Zestaw korespondujących ze sobą wartości

Każda osoba posiada własny zestaw standardów osobistych, na których opiera swoje działania (Bandura, 1991). W środowisku organizacyjnym każda osoba konfrontuje się ze standardami społecznymi i organizacyjnymi, do których musi się dostosować. Ponieważ standardy te są zewnętrzne, stanowią motywację zewnętrzną. Jednak stopień w jakim standardy pracownika i

organizacji odpowiadają sobie może motywować lub demotywować pracownika. W związku z tym Gagné i Deci (2005) określili cztery rodzaje motywacji w kontekście organizacji.

Jeżeli standardy społeczne i indywidualne są ze sobą znacznie zbieżne, pracownicy mogą czuć wewnętrzną motywację w pracy ponieważ wartości się na siebie nakładają (Gagné & Deci, 2005). Jest to jednak najlepszy z możliwych przypadków i nie dotyczy wszystkich pracowników. Biorąc pod uwagę standardy organizacyjne, rozróżniamy trzy inne zewnętrzne rodzaje motywacji. Rodzaje motywacji zewnętrznej zależą od poziomu przyswojenia przez dane osobny standardów organizacyjnych. Jeżeli standardy pracownika nie odpowiadają standardom organizacyjnym, dana osoba żeby poczuć się wartościowa, zachowuje się zgodnie ze standardami społecznymi. Taki rodzaj przyswojenia odbywa się na niskim poziomie i nazywany jest *introjekcją* (Gagné & Deci, 2005, str.334). Jeżeli standardy pracownika są bardziej zbieżne ze standardami organizacyjnymi, *identyfikacja* ze standardami organizacji jest większa, a motywacja poprzez zadania i aktywność w pracy jest łatwiejsza. Najbardziej zrównoważona motywacja zewnętrzną jest jednak *integracja* ze standardami organizacyjnymi. Nie jest to to samo co motywacja wewnętrzna ale standardy są w znacznym stopniu przystające do siebie tak więc pracownik może zrozumieć ogólne cele i jest zmotywowany pomimo nudnych zadań. Ten rodzaj motywacji można określić jako motywację kontrolowaną automomicznie. (Gagné & Deci, 2005).

2.1.2 Autonomia i odpowiedzialność w miejscu pracy

Przez dłuższy czas nagrody rzeczowe były uważane za wysoce motywujące. Różne badania wykazały jednak, że nagrody rzeczowe, takie jak dodatkowe wypłaty lub podwyżki nie są trwałe i na dłuższą metę mogą być nawet demotywujące. Grolnick i Ryan (1987) wykazali na przykład, że nagrody pieniężne mają krótkoterminowe skutki, a ich przyznanie osłabia później motywację. Te zewnętrznie zakorzenione nagrody są często stosowane w przypadku monotonicznych i powtarzalnych prac. Jednak krótkoterminowy skutek motywacyjny dotyczy wszystkich zawodów i skutkuje mniejszą chęcią na dostosowanie się oraz gorszym samopoczuciem psychicznym (Bandura, 2009). Jedną z możliwości zrównoważonego reagowania na motywację zewnętrzną w miejscu pracy jest poziome lub pionowe rozszerzenie pracy poprzez poszerzenie obszaru działalności lub zwiększenie poziomu autonomii (Gagné & Deci, 2005).

Niemniej jednak, nie każdą pracę można dostosować do większego poziomu autonomii. Badania wykazały, że wystarczy przyznać pracownikom akceptowalną odpowiedzialność. Można to osiągnąć poprzez angażowanie pracowników w ustalanie celów i planowanie. W ten sposób pracownik mógłby wybrać pomiędzy różnymi celami, zachować zgodność z ogólnymi celami i lepiej radzić sobie z nudnymi zadaniami skupiając się na ogólnym celu. Wiąże się to z procesem umocnienia, w którym pracownicy powinni bardziej niezależnie korzystać ze swojego potencjału

(Herriger, 2006). Wzmocnienie pozycji pracowników oznacza wsparcie dzięki któremu mogą oni odnaleźć przydatne mocne strony w różnych rolach życiowych i poprawić swój rozwój osobisty.

2.1.3 Opinia

Dodatkowo, żeby podtrzymać motywację pracownika w zrównoważony sposób, autonomię można wesprzeć poprzez pozytywną lub konstruktywną opinię, przyjęcie wymagających celów i ocenę kompetencji pracownika. Opinia powinna być przekazywana na czas, ciągle i zgodnie z celami (Gagné & Deci, 2005). Należy podkreślić, że negatywna, niewspierająca opinia nie jest konstruktywna i utrudnia motywację (Greif, 2008). Opinia nie jest konstruktywna jeżeli nie jest dla pracownika wyczerpująca, np. jeżeli krytyka nie jest zasadna lub związana z celami. Prawidłowa opinia z jednej strony docenia wykonaną pracę, a z drugiej stanowi wsparcie dla samoregulowanych umiejętności. Zanim wyjaśnimy czym jest samoregulacja, należy wyjaśnić pojęcie wiary we własną skuteczność.

2.2 Wiara we własną skuteczność

Wiara we własną skuteczność to wiara we własne umiejętności i kompetencje, mówiąca o tym w jakim stopniu dana osoba wierzy, że potrafi wykonać określone czynności i osiągnąć cel korzystając z własnych umiejętności. Wiara ta jest ważna ponieważ jest niezbędna do motywowania się i wykonywania danych działań. Jeżeli osoby są zainteresowane ale uważają, że nie są w stanie wykonywać zadania, nie będą podejmować aktywności z obawy przed niepowodzeniem (Bandura, 2010). Jeżeli tylko uważamy, że potrafimy osiągnąć cel, stajemy się aktywni. Wiara we własną skuteczność może być motywowana zewnątrz przez zachęcanie danej osoby (Bandura, 2009). Zachęcanie jest skuteczne ponieważ stanowi punkt zaczepienia dla optymizmu.

Co więcej, zachęcanie wpływa na wiarę we własne przekonania, a od tego zależy postrzeganie i przetwarzanie informacji (Stajkovic & Luthans, 2002). Co więcej, wspierająca lub konstruktywna opinia może promować wiarę we własną skuteczność (Greif, 2008), ponieważ aktywności narażone na błędy są analizowane, a możliwe udoskonalenia są demonstrowane. Dlatego też, opinia musi być zawsze dostosowana do danej osoby. Dodatkowo, konstruktywna opinia oznacza, że cele są zrozumiałe i przejrzyste od samego początku (Bandura, 1991). Oznacza to, że pracownicy muszą znać standardy pomiaru celów zanim wykonają zadanie. Mogą następnie na podstawie osiągnięcia celu określić własne umiejętności. Określanie celów jest bardzo pomocne również jeżeli są one wyjaśniane podczas wykonywania aktywności. Jeżeli pracownik angażuje się w trwający projekt, a cele są spontanicznie określone, wpływa to znacznie na motywację (Bandura & Cervone, 1983). Motywacja jest bardziej zrównoważona i przydatna jeżeli cele są wcześniej wyjaśnione.

2.2.1 Learning Nugget 5 Poczucie umiejscowienia kontroli

Osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli wierzą, że potrafią wpływać na otoczenie (Stajkovic & Luthans, 2002). Idzie to zazwyczaj w parze z wysoką lub średnią wiarą we własną skuteczność. Osoby takie uważają, że wysiłek jest środkiem do osiągnięcia celów. Innymi słowy, oceniają swoje działania jako kontrolowane do pewnego stopnia i uważają, że mogą się aktywnie przyczynić się do uzyskania określonego wyniku dzięki użyciu swoich kompetencji. Wiara we własny wkład i kontrolę wyniku są powodami przyjęcia na siebie odpowiedzialności za własne działania. Pracownicy tacy nie zniechęcają się łatwo jeżeli nie wykonują zadań skutecznie (Bandura, 1991). Ponieważ ich umiejętności są zazwyczaj wysoce powtarzalne, mogą przeanalizować co da się poprawić i wykonać zadanie w inny sposób. Im większa wiara we własną skuteczność, tym bardziej pracownicy są zaangażowani w cele (Gagné & Deci, 2005) i tym bardziej próbują osiągnąć cel. Podobnie, im bardziej wymagające jest zadanie, tym bardziej osoby próbują osiągnąć cele (Bandura, 1991). W takim przypadku osiągniętym celom towarzyszy zrównoważone znaczne zadowolenie (Bandura, 2009).

W przeciwieństwie do powyższego, zewnętrzne umiejscowienie kontroli idzie zazwyczaj w parze z niską wiarą we własną skuteczność. Osoby takie doszukują się działań i ich następstw poza ich obszarem wpływu (Stajkovic & Luthans, 2002). Uważają, że sukces opiera się na szansie i dlatego jest przypadkowy. Tacy pracownicy wolą aktywność, która jest zagrożona błędami w niewielkim stopniu, ponieważ prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jest tutaj większe. Ponieważ uważają, że nie są w stanie aktywnie i skutecznie przyczynić się do osiągnięcia celu, zachowują się raczej pasywnie i reaktywnie. Z tego też powodu czują się zagrożone oceną (Bandura, 1991). Ocena oznaczałaby zmierzenie się z błędami i możliwościami, na które nie mają wpływu i których nie mogą poprawić.

Należy tutaj podkreślić podobieństwo pomiędzy autonomią a poczuciem umiejscowienia kontroli. Jeżeli autonomia nie jest nam przyznana, poczucie umiejscowienia kontroli jest zewnętrzne. W takim przypadku, jeżeli nie osiągną wyniku lub celu, nie można ich winić za porażkę. Przyznanie pracownikom autonomii oznacza w pewnym stopniu wolność. Mogą dostosować procesy rozwiązań i wykonywania zadań w sposób przez nich regulowany i w takim przypadku osiągnięcia zależą częściowo od decyzji pracownika. W ten sposób pracownik przejmuje odpowiedzialność. Dlatego też autonomia i odpowiednia złożoność motywują i napędzają pracowników.

Koniec Learning Nugget 5

2.2.2 Przeniesienie umiejętności w celu wsparcia wiary we własną skuteczność w pracy

Wiara we własną skuteczność jest dla człowieka kluczowa ponieważ służy jako rzetelny predyktor samoregulowanego przygotowania edukacyjnego, wyboru kariery i rozwoju zawodowego (Bandura, 2009; Hirschi, 2014). Wiara we własną skuteczność jest jednocześnie powiązana negatywnie z lękami i depresją. Im bardziej dana osoba jest podatna na lęki i pesymistyczne myślenie, tym mniejsza jest wiara we własną skuteczność i odwrotnie.

Organizacje mogą zareagować na wiarę we własną skuteczność poprzez ciągłe zwiększanie złożoności zadań i optymalne wsparcie dla przeniesienia umiejętności (Bandura, 2009). Trzy sugerowane kroki to „umożliwienie modelowania”, „kierowane doskonalenie umiejętności”, oraz „modelowanie poznawcze” (Bandura, 2009). Oczywiście jest, że podnoszenie złożoności nie dotyczy wszystkich zawodów i prac: niemniej jednak, istnieją możliwości kształcenia i szkolenia, które mogą wzbogacić miejsce pracy pracownika i wyznaczyć nowe cele.

„Aktywacja poprzez kierowane doskonalenie” (Bandura, 2009, str.186) występuje w trzech powyżej wymienionych etapach. Po pierwsze, umożliwienie modelowania oznacza podzielenie całej sytuacji na pojedyncze umiejętności, których uczący uczy się po kolei. Następnie wszystkie poszczególne umiejętności można połączyć, żeby opanować ogólną sytuację. Dzięki nauce pojedynczych umiejętności, można pogłębić szczegółowe zasady i techniki, co prowadzi do ich lepszej nauki. Jeżeli dana osoba nie ma żadnego doświadczenia w danym zawodzie lub pracy, konieczne jest zapewnienie pracownikowi pomocy podczas uczenia się. Bandura (2009, str.187) twierdzi, że: „Uczący się chętniej przyjmują modelowane sposoby jeżeli widzą, że osoby podobne do nich skutecznie rozwiązują problem [...]”. Pokazuje to, że informacja jest oceniana rzetelniej i będzie szybciej przyjęta od innej podobnej do siebie osoby. Co więcej, wiara we własną skuteczność wzmaga wyobraźnię i wdrożenie w praktykę co powinno być wzięte pod uwagę w trakcie modelowania (Bandura, 2009).

Użycie wyuczonych umiejętności to pewnego rodzaju uzewnętrznienie nabytej teorii. Uzewnętrznienie zachęca uczących się do przetworzenia umiejętności na innym poziomie poznawczym. Wykonywanie wyuczonych umiejętności podczas jakiejś czynności zmienia je w kompetencje (Kaufhold, 2006). Żeby umożliwić „kierowane doskonalenie umiejętności” (Bandura, 2009, str.187), supervisor lub trener muszą zapewnić odpowiednie środowisko nauki. Odpowiednie środowisko nauki oznacza, że trener nie może bezpośrednio wpływać na proces nabywania wiedzy przez uczącego się, ale może optymalizować warunki uczenia się. Na przykład konieczne jest wybranie zadań ze stopniową rosnącą złożonością i autonomią tak, żeby uniknąć przeciążenia lub zbyt małego obciążenia. Podobnie, konstruktywna ocena może być częścią środowiska kształcenia. Ujawnia luki i jest dla pracownika analizą doskonalenia potencjału (Bandura, 2009).

2.2.3 Strategie radzenia sobie

Zapewnienie optymalnego środowiska nauki gwarantuje wdrożenie umiejętności nowych pracowników w praktykę i skuteczne opanowanie coraz bardziej złożonych sytuacji. Osiągając pozytywne wyniki, wiara we własną skuteczność jest umacniana a kompetencje zostaną najprawdopodobniej ponownie wykorzystane. Stopniowe zwiększanie złożoności zadań pomaga uczącym się rozwinąć stopniowo strategie radzenia sobie. W ten sposób są oni lepiej przygotowani na sytuacje z życia codziennego. Konfrontując się z trudnościami lub strachem, należy pamiętać o tym jak je przezwyciężyć. Żeby sobie z tym poradzić strategie radzenia sobie mogą pomóc w skutecznym korzystaniu z kompetencji (Bandura, 2009).

Przykładem strategii radzenia sobie jest „poznawcze opanowanie modelowania”. Dana osoba uzewnętrznia wyobrażenie opanowania danej sytuacji przez poradzenia sobie z określonymi trudnościami. W tym zakresie, im lepsza wiara we własną skuteczność, tym łatwiej można nauczyć się złożonych umiejętności (Bandura, 2009). Co więcej, większa wiara we własną skuteczność ułatwia modelowanie i kierowanie. Ponownie, należy pamiętać, że złożoność i autonomia zleconych zadań musi być odpowiednia. Większa wiara we własną skuteczność pozwala na większą złożoność zadań i większą autonomię. Jeżeli dana osoba posiada doświadczenie, przeniesienie umiejętności może być przeanalizowane. W innym wypadku przeniesienie umiejętności podobnych osób w porównywalnych sytuacjach może posłużyć jako model (Greif, 2008).

2.3 Samoregulacja

Samoregulacja dotyczy umiejętności “autonomicznego organizowania określonych działań” (Greif, 2008, str.33).

Tradycyjnie, samoregulacja opisywana jest poprzez ujemne odchylenie pomiędzy obecnym statusem a celem. Na przykład model TOTE (Miller, Galanter & Pribram, 1960) oznacza badanie-działanie-badanie-wyjście [*test-operate-test-exit*]. Osoba aktywna porównuje obecną sytuację z sytuacją z opisanym wynikiem. Poprzez odchylenie dana osoba staje się aktywna i kieruje własne działania na wynik. W trakcie zadania, dana osoba przestaje porównywać obecny status do statusu docelowego. Zadanie kończy się kiedy osiągnięty zostanie status docelowy. (Miller et al., 1960)

Bez względu na osiągnięcie wyników poprzez analizę odchyień, model TOTE nie uwzględnił proaktywnych osób lub zadań z otwartym celem. Pracownicy posiadający dużą autonomię mają zazwyczaj rolę proaktywną w środowisku pracy i czasami działają bez określania im konkretnego celu. Ponieważ działają i zachowują się niezależnie, mogą np. szybciej reagować na niezbędne adaptacje i błędy (Bandura & Cervone, 1983). Mówiąc ogólnie, ta elastyczność jest korzystna dla organizacji ponieważ autonomia idzie w parze z odpowiedzialnością, co jest spójne z wartościami przedsiębiorstwa.

2.3.1 Porównywanie społeczne

Samoregulacja w organizacjach jest regularnie wykonywana poprzez pomiar wyników. Pomiar wyników to porównywanie społeczne z innymi kolegami i jest jednym z rodzajów regulacji wyników w organizacjach. Podobnie tutaj, opinie można wykorzystać do wsparcia samoregulacji. Pomimo, że wymaga to wysiłku, będzie motywować i poprawiać wyniki. Żeby zagwarantować zrównoważony rozwój, opinia w zakresie własnej obserwacji i samooceny musi być dokładna, częsta, natychmiastowa i uwzględniać wyniki własnej obserwacji (Bandura, 2009). Dlatego też, jak wyjaśniono poprzednio, skuteczna samoregulacja ma pozytywny wpływ na wiarę we własną skuteczność (Bandura, 1991) oraz postrzeganie umiejscowienia kontroli.

Intensywna obserwacja własna może być konsekwencją niskiej motywacji – lub mówiąc inaczej, niskiej motywacji wewnętrznej lub kontrolowanej autonomicznie. Inną przyczyną niereagującego zachowania i niskiej motywacji lub pesymizmu związanego z wiarą we własną skuteczność może być brak wsparcia w pracy. Jeżeli pracownik widzi, że podobni do niego współpracownicy są lepsi, podważa to obserwację własną oraz wyniki w pracy (Bandura, 1991). Może to być również przyczyną lęków lub depresji. Niemniej jednak, porównywanie z współpracownikami może mieć motywujące skutki na wyniki w pracy (Bandura, 1991).

2.3.2 Zachęcanie w pracy

Z drugiej strony, właściwe zachęcanie pracowników sprzyja zaangażowaniu w pracę i poprawia wyniki w pracy, co wynika z mniejszego stresu w pracy (Ford et al., 2007). Należy pamiętać, że zadowolenie z pracy i wyniki w pracy są od siebie zależne (Judge et al., 2001). Wyniki w pracy są uwarunkowane wiarą we własną skuteczność, przejrzystym ustaleniem celów i konstruktywną opinią (Bandura, 1991). Z tych trzech czynników, wiara we własną skuteczność jest najbardziej wiarygodnym predykatorem wyników.

Podsumowując, wspieranie wiary we własną skuteczność poprzez kontrolowane przenoszenie umiejętności, konstruktywną opinię i zasadny stopień autonomii podczas wykonywanych zadań może promować wiarę we własną skuteczność. To z kolei wpływa na wyniki w pracy, dobrobyt psychologiczny (Bandura, 1991), poprawienie wyników i zadowolenie z pracy (Judge et al., 2001).

Mogą również wystąpić dysfunkcje w samoregulacji, np. w przypadku błędnej oceny skutecznego osiągnięcia celu. W takim przypadku pracownicy uważają, że ich aspiracje i motywacja są błędne. Taka błędna ocena nie wspiera wiary we własną skuteczność (Bandura, 1991). Nieobiektywne postrzeganie samoregulacji wynika zazwyczaj z niedocenieniem własnych osiągnięć i może prowadzić do niezadowolenia, braku motywacji, a nawet depresji (Bandura, 1991). Lęków i depresji można się pozbyć mówiąc o tym. Ważne jest żeby zapanować nad

pesymistycznymi myślami (Bandura, 2009). Umiejętności radzenia sobie i zachęcanie wymieniono jako przydatne w zapobieganiu zagrożeniom i porażkom (Bandura, 2009). Dlatego też, w przypadku nieobiektywnej samoobserwacji lub samoregulacji, najważniejsza jest kontrola z odpowiednim wsparciem w pracy i konstruktywną opinią.

Niepewne i nieznane sytuacje mogą szczególnie komplikować ocenę danej osoby. Przykłady nieznanych sytuacji to procedura przeniesienia do innej pracy, utrata pracy, powrót do pracy, lub przejście na emeryturę. Mówiąc ogólnie, wszystkie te grupy wymagają większej ilości opinii zewnętrznej i pomocy. Z drugiej strony, ludzie potrzebują zachęcania, ponieważ zmieniająca się sytuacja w którymś punkcie wywołuje pesymistyczne myśli (Kübler-Ross, 1969). Z drugiej strony, ponieważ samoobserwacja wydaje się być trudniejsza w nieznanych sytuacjach, pomocne okazuje się wsparcie oceny i regulacji procesów danej osoby (Bandura 2009). Samoobserwacji i samooceny można nauczyć się i można je praktykować.

2.3.3 Samoregulacja osób bezrobotnych i emerytów

Jedną z grup docelowych projektu są osoby bezrobotne, które myśląc długoterminowo szczególnie cierpią na pesymistyczne myśli, co wpływa na ich wiarę we własną skuteczność. W przypadku osób, które straciły pracę, zastosowano szkolenie z uczenia się przez obserwację i odgrywanie ról. Odgrywanie ról obejmowało wykrycie przeszkód, opracowanie strategii radzenia sobie żeby rozwiązać problemy, oraz znalezienie alternatywnych rozwiązań. Szkolenie to nauczyło ich jak skuteczniej szukać pracy i lepiej radzić sobie z porażkami lub trudnościami. (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991)

Proces przejścia na emeryturę może być tak samo różnorodny jak ludzie. Niektórzy chcą korzystać z czasu wolnego, podczas gdy inni chcą być nadal aktywni zawodowo/ poznawczo, na przykład poprzez wolontariat, powrót na uniwersytet, lub kontynuowanie pracy. Proces przejścia na emeryturę ma jednak silne negatywne skojarzenia, ponieważ emeryci obawiają się stracić swoją tożsamość zawodową (Conn, Amundson Borgen & Butterfield, 2015), prestiż i uznanie, oraz boją się wykluczenia ze społeczeństwa. Pracownicy przechodzący na emeryturę przechodzą głęboką zmianę w ich codziennym życiu, muszą się „przystosować do nowych ról” chociaż na emeryturze często „brakuje innych tożsamości, które dają pracownikom poczucie znaczenia” (Conn et al., 2015, str. 48). Dlatego też, tworzone są i konieczne nowoczesne modele przejścia na emeryturę. Modele te sugerują stopniowe przejście na emeryturę lub stopniowe zmniejszenie liczby godzin tak, żeby ułatwić przystosowanie się do nowych ról zawodowych i społecznych w trakcie i po przejściu na emeryturę. Inną ważną kwestią jest wiek emerytalny. Pracownicy nie odczuwają chronologicznego starzenia się jak w przypadku noworodków i dzieci. Bardziej obiektywny w przypadku osób dorosłych byłby na przykład wiek subiektywny (Jak „staro” czuje się pracownik?) (Cleveland & Hanscom, 2017). W ten sposób

pracownicy mogą indywidualizować pracę lub otrzymać odpowiednie wsparcie zamiast poczucia „wrzucenia” ich w związane z wiekiem, niechciane role, dostosowywanie się lub emeryturę. Oczywiście niektórzy starsi pracownicy zaprzeczają pogorszeniu się ich stanu fizycznego żeby uniknąć utraty prestiżu. Jest to jednak problem dysfunkcyjnego myślenia, który nie będzie tu omawiany.

Można na koniec stwierdzić, że wszystkie omówione wnioski dotyczące zasobów ludzkich i zachowania pracowników mogą pomóc firmom lepiej zrozumieć ich pracowników. Niektóre przedsiębiorstwa przeprowadzają szczegółową analizę porównując dane z zasobów ludzkich z wartościami pieniężnymi. Gromadzenie danych i analiza wymagają jednak dużo wysiłku i są czasochłonne. W tym kontekście trzeba stwierdzić krytycznie, że przedsiębiorstwa często silnie skupiają się na poprawieniu wyników zamiast na wartości pracy (Cascio & Boudreau, 2010).

Decydując o ogólnych celach szkoleniowych, konieczne jest pogłębienie wiedzy o starzeniu się i osobach starszych, co jest treścią dalszej części.

3. Warunki środowiska pracy przyjaznego dla wieku

Wiele krajów uprzemysłowionych boryka się ze znacznymi zmianami demograficznymi, które wpływają na potencjał siły roboczej. Utrudni to utrzymanie poziomu umiejętności i siły roboczej. Wydłużenie życia zawodowego styka się ze zmieniającymi się warunkami gospodarczymi i rosnącą indywidualnością, które wyznaczają nowe wymagania dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie osób 50+ w miejscu pracy oraz procesach przejścia na emeryturę.

Zanim przejdziemy do szczegółów dotyczących teorii starzenia się, należy wyjaśnić skutki starzenia się na motywację, wiarę we własną skuteczność i samoregulację, oraz koncepcje wieku. Jak już wspomniano, zamiast szacowania wieku chronologicznego osoby dorosłej, logiczne byłoby wzięcie pod uwagę wieku zawodowego lub subiektywnego (Cleveland & Hanscom, 2017). W kontekście organizacyjnym jest to ważne, ponieważ pracownicy nie chcą i nie powinni być ani zbyt mało ani zbyt dużo obciążani. Dla przykładu, pracownik poczułby się ograniczony jeżeli warunki pracy zmieniłyby się po osiągnięciu pewnego wieku chociaż wciąż jest w stanie wykonywać te same aktywności. Uznając osobę za starą wyłącznie ze względu na jej wiek, niekoniecznie oznacza to, że osoba ta przeszła jakiś określony spadek. Szczególnie w kontekście organizacyjnym zwiększające się obecnie zróżnicowanie wiekowe może wymagać ponownego rozważenia koncepcji wieku.

Moduł 4 wyjaśnia jak proces starzenia się i wiek pracowników rozważany jest z organizacyjnego punktu widzenia. W jego zrozumieniu może pomóc znajomość różnych faktów psychologicznych. Są one wytłumaczone w ostatniej części.

3.1 Zachowanie pracownika 50+



Istnieje kilka stereotypów starzenia się, których nie można potwierdzić, ale są one wciąż widoczne w organizacji. Osoby dorosłe 50+ często postrzegane są jako słabe, kruche, zmęczone, niechętnie na zmianę i niepotrafiące nauczyć się nowych rzeczy, szczególnie w przypadku nowoczesnych narzędzi technologicznych i aplikacji. Te niepełne modele pozostają ważne, chociaż aktywne modele starzenia się zostały udowodnione naukowo i w praktyce. W konsekwencji, oczekuje się, że osoby starsze nie będą w stanie pracować wydajnie i często nie są obejmowane kolejnymi szkoleniami (Cedefop, 2011). Jest tak szczególnie w przypadku starszych i niskow kwalifikowanych pracowników, którzy wykonują monotonną i powtarzalną pracę w trakcie swojej działalności zawodowej (Cedefop, 2011). Jedną z cech rutynowej lub monotonnej pracy jest to, że jest wykonywana autonomicznie w taki sposób, że struktury poznawcze nie są aktywowane. Słabą stroną rutyn jest fakt, że związana z nimi wiedza na temat faktów i procedur jest trudna do uzewnętrznienia lub uzewnętrznienie jej nie jest już możliwe (Nonaka, 1991), co równa się procesowi zapominania (Cedefop, 2011). Jeżeli będziemy pamiętać, że uczenie się i informacje poznawcze wspomagają sprawność psychiczną, pilne staje się zachęcanie zarówno pracowników 50+ jak i pracodawców żeby (pozwolić im) uczestniczyli w szkoleniach pracowniczych. Informacje szczegółowe dotyczące zaprojektowania uczenia się osób 50+ wyjaśnione są w części czwartej.

Wracając do tematu stereotypów dotyczących wieku, pomimo ogólnych przekonań, badania w projekcie potwierdziły różne pozytywne stereotypy. Podczas rozmów z doradcami i specjalistami ds.HR, twierdzili oni, że osoby starsze są punktualne, mniej nieobecne niż młodszy koledzy, bardzo oddani organizacji, zainteresowani tematami dotyczącymi bezpieczeństwa (FitzGerald, Reid & O'Neill, 2017) oraz bardzo odpowiedzialni i niezawodni dla swojej organizacji.

Co więcej, wnioski projektu wskazują, że osobom 50+ bardziej zależy na atmosferze organizacyjnej i uznaniu w miejscu pracy. Badania pokazały, że osoby starsze odczuwają przesunięcie potrzeb napędzanych karierą na potrzeby napędzane emocjami. Oznacza to, że uznanie, docenianie i dobra atmosfera zyskują większe znaczenie w miejscu pracy osób starszych. Wykryto następnie, że starsi pracownicy są szczególnie ostrożni jeżeli chodzi o ważne czynności, które nie są podstawowo wykonywanymi czynnościami (Ng & Feldman, 2008). Aktywności, które nie są wykonywane podstawowo są niezbędne do utrzymania poziomu wydajności, wnoszenia wkładu w atmosferę pracy, ale mniej odpowiadają rolę społecznym (Ng & Feldman, 2008). Może to wynikać z doświadczenia osób starszych i potrzeby troszczenia się o cały zespół. Ponieważ zazwyczaj nie zależy im na rozwoju kariery, nie uważają za konieczne pokazywanie całemu zespołowi wysokiej wydajności. Jeżeli chodzi o wydajność w podstawowych aktywnościach, wolą raczej ustalać precedens dla młodszych kolegów napędzanych karierą.

Ng i Feldman (2008) podtrzymują te wnioski. W trakcie metaanalizy nie znaleźli znaczącego wpływu pomiędzy wiekiem a wydajnością, w szczególności nie w przypadku bardzo złożonych zadań. Oznacza to, że osoby starsze nie ulegają obniżeniu formy psychicznej, a jedynie formy fizycznej co potwierdzają badania (FitzGerald et al., 2017). Niemniej jednak, istnieje możliwość spowolnienia spadku formy fizycznej na przykład dzięki aktywności fizycznej i ćwiczeniom, lepszemu odżywianiu i mniejszemu spożyciu alkoholu (Bryan, 2004). Na poziomie organizacyjnym wnioski te można wdrożyć w życie zawodowe poprzez promowanie aktywności fizycznej lub oferowaniu kursów sportowych, oraz dostarczaniu świeżych owoców w trakcie krótkich przerw w pracy. Podobnie, warunki pracy i miejsca pracy można łatwo dostosować do aktywnego starzenia się i środowiska przyjaznego dla wieku. Przykładem są tutaj ergonomiczne miejsca pracy. Podkreślając raz jeszcze, zachęcanie aktywności ukierunkowanej na zdrowie i zdrowy styl życia spowalnia spadek zdolności fizycznych (FitzGerald et al., 2017) i wspiera wiarę we własną skuteczność (McAuley, Lox & Duncan, 1993).

3.2 Wiara we własną skuteczność osób 50+

Mówiąc ogólnie, starzenie się ma również wpływ na budowanie wiary we własną skuteczność (Artistico, Cervone & Pezzuti, 2003). Podczas sprawdzania umiejętności prowadzenia pojazdów, oraz związanej z tym wiary we własną skuteczność i pojawienia się zachowania unikającego, okazało się, że osoby dorosłe miały bardzo słabą świadomość swoich deficytów. W rzadkich przypadkach wykazywali świadomości własnych deficytów, bardzo często wykazywali zachowanie unikające (Baldock, Mathias, McLean & Berndt, 2006). Jeżeli uważali, że potrafią kontrolować działania i potrafią skutecznie kontrolować wynik, ich reakcje były samoregulującymi się, pomimo że w niewielkim stopniu (Baldock et al., 2006).

Funkcje poznawcze nie maleją, ale zmieniają się wraz ze starzeniem się, które wpływa między innymi na wiarę we własną skuteczność (Artistico et al., 2003). Na przykład „mechanizm kontroli poznawczej” (Mather & Knight, 2005, str. 559) wykazuje związek z wiekiem. Badanie mechanizmu kontroli poznawczej wśród różnych grup wiekowych dowodzi, że osoby starsze mają nadal wysoką inteligencję emocjonalną i lepiej kontrolują swoje nastroje (Chapman & Hayslip, 2006) niż osoby młodsze.

Na zmiany wiary we własną skuteczność wraz z procesem starzenia się (Artistico et al., 2003) wpływają również warunki społeczne. Szczególnie jeżeli warunki społeczne postrzegane są jako zagrożenie dla własnego statusu społecznego, myśli zagrażające mogą wpłynąć na wiarę we własną skuteczność w sposób negatywny (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012). Jak już wspomniano, osoby starsze często boją się, że nie będą w stanie konkurować z młodszymi

kolegami (Ng & Feldman, 2008) w organizacji. Uważają, że ich zdolności poznawcze są nieefektywne w porównaniu do umiejętności nauczania się młodszych kolegów (Inceoglu et al., 2012). Wpływa to negatywnie na ich wiarę w siebie i może prowadzić nawet do depresji, co z kolei wpływa na wiarę we własną skuteczność i wydajność. Niezależnie od powodu niskiej wiary w siebie, niepewni siebie pracownicy potrzebują zewnętrznej pomocy i wsparcia. Niska wiara w siebie może zakłócać wiarę we własną skuteczność z powodu pesymistycznych, niepewnych myśli przez które osoba starsza wątpi w swoje kompetencje i osiągnięcie swoich celów. Takie osoby starsze borykają się głównie z nowymi i nieznanymi sytuacjami. Jak zasugerowano powyżej, zachęcanie i opinia mogą pomóc im lepiej budować wiarę we własną skuteczność, co prowadzi do wyższej wydajności i zadowolenia.

3.3 Samoregulacja osób dorosłych 50+

Ng i Feldman (2008) zalecają wykonanie oceny 360 stopni w przypadku osób starszych, zgodnie z którą otrzymują oni opinie od przełożonych, kolegów i innych pracowników. Ten styk opinii odpowiada wnioskowi projektu, zgodnie z którymi osoby 50+ doświadczają nieobiektywnego samopozostawiania lub samooceny. Dodatkowo, kierowana i ukierunkowana na wynik samorefleksja mogą pomóc w złagodzeniu negatywnych emocji po sytuacjach stresowych. Na przykład, podczas podkreślania pozytywnych aspektów, ważne jest argumentowanie negatywnych aspektów w sposób ustrukturyzowany i podsumowanie co można usprawnić następnym razem (Kuhl, 2001).

Ng i Feldman (2008) krytykują to podejście, twierdząc, że doświadczenia z osobami starszymi nie mogą wykazać gorszego powiązania z wynikami niż w przypadku eksperymentów z młodszymi pracownikami. Dzieje się tak dlatego, że niższa wydajność została naprawiona wraz z upływem czasu. Poza tym dzięki procesom adaptacji, starsi pracownicy wymagają mniej wysiłku żeby osiągnąć ten sam poziom wydajności (Inceoglu et al., 2012). Oznacza to, że wraz z upływem czasu osoby starsze znalazły pracę, w której czują zadowolenie. Sprzeciwiając się temu argumentowi, zgodnie z badaniem z 2016r. co piąty pracownik w Europie w wieku 60 lat lub wyższym cierpi na depresję (WHO, 2016). Zadowolenie z pracy odgrywa rolę w zdrowiu psychicznym (Ford et al., 2007), co potwierdza związek pomiędzy zadowoleniem z pracy a wsparciem w pracy i odwrotnie. Wykazano, że starsi pracownicy uważają, że doświadczają mniej wsparcia w pracy (Inceoglu et al., 2012). Podsumowując, potencjał zoptymalizowania środowiska pracy dla pracowników 50+ tak, żeby był satysfakcjonujący jest wciąż wysoki.

3.3.1 Porównywanie społeczne 50+

Badania projektu wykazały, że osoby 50+ obawiają się porównywania z młodszymi kolegami, ponieważ postrzegają się jako niewystarczająco konkurencyjni (Ng & Feldman, 2008). Uważają,

że ich know-how jest stare i przestarzałe. W szczególności podczas szkoleń z udziałem uczestników w różnym wieku, osoby 50+ miały gorsze wyniki (Ng & Feldman, 2008) i mieli niską wiarę w nabywanie nowych umiejętności (Touren & Hertzog, 2004). Podczas przeprowadzonych rozmów w zakresie projektu, część rozmówców stwierdziła, że niektóre osoby 50+ wymagają większej zachęty żeby nadażyć na szkoleniach za młodszymi kolegami. Zachęta ma tu więc za zadanie wspierać wiarę we własną skuteczność i podnosić zadowolenie z pracy.

3.3.2 Motywacja osób 50+ do dzielenia się wiedzą

W związku z zarządzaniem wiedzą, działy HR stawiają czasami pytanie w jaki sposób motywować młode osoby do uczenia się od starszych pracowników. Może być tak, że ten obustronny proces nauki zależy od obu stron. Jeżeli starsi pracownicy mają pasywną postawę, młodszy koledzy mają utrudnione zadawanie pytań dotyczących doświadczenia. Jednak może być tak, że pasywna postawa osób starszych spowodowana jest obawą o to, że nie mogą konkurować z młodszymi kolegami (Ng & Feldman, 2008). Promocja wymiany pomiędzy kolegami z psychologicznego punktu widzenia może być pomocna w celu stworzenia otwartej i przyjaznej atmosfery pracy. Żeby to umożliwić, młodszy koledzy powinni być zachęceni do zadawania pytań pracownikom 50+. Pracownicy 50+ powinni być natomiast zachęceni żeby zacząć postrzegać nowych kolegów jako wartość, której mogą pokazać własne doświadczenie zawodowe. Dodatkowo, może to odpowiadać potrzebie starszych pracowników posiadania dobrej atmosfery i potrzebie uznania (Inceoglu et al., 2012). Badania projektu pokazały jednak, że nie wszyscy pracownicy są w stanie przekazać wiedzę oraz, że wymiana wiedzy zależy od sympatii ludzi w stosunku do siebie. Więcej informacji na temat zarządzania wiedzą znajduje się w Module 5.

3.3.3 Samoregulacja osób 50+ w przypadku przeniesienia zawodowego

Samoregulacja jest również potrzebna w przypadku zmian. Zmianą może być zmiana organizacyjna lub proces przeniesienia na inne stanowisko, przejścia na emeryturę, lub utrata pracy. Osoby starsze mają problem z regulowaniem własnego zachowania szczególnie w nieznanych sytuacjach, co ma podstawy w nieświadomości własnych deficytów (Baldock et al., 2006) i przesuniętej wiary we własną skuteczność (Artistico et al., 2003). Z jednej strony, nie są świadomi własnych deficytów (Baldock et al., 2006), co utrudnia ocenienie wysiłku wkładanego w nieznane sytuacje. Ta niepewność ma z kolei negatywny wpływ na wiarę we własną skuteczność (Vinokaur et al., 1991), co utrudnia im wykonywanie i opanowanie nowych sytuacji. Z drugiej strony, często przejawiają postawę zmęczenia zmianą. Badania własne wykazały, że postawa zmęczenia zmianą wynika z wielu doświadczeń związanych ze zmianami i poszukiwaniem stabilności. Pasywny stosunek w związku ze zmianą może być również

uzależniony od głębokiej internalizacji wzorców i nawyków związanych z pracą. Doświadczenia zawodowe wielokrotnie potwierdziły, że wzorce są bardzo miarodajne wraz z upływem czasu kariery zawodowej. Dlatego też, na koniec ich kariery wzorce zachowania i nawyki są głębiej zintegrowane w ich wartości i trudniej je zmienić.

W związku z tym, przejście na bezrobocie lub emeryturę może być wykańczające psychicznie dla osób starszych, ponieważ zmiana jest znaczna, a osoby takie zostawiają za sobą ważne i codzienne role, cele i wartości. Nagła utrata pracy i szybkie przejście na emeryturę mogą w szczególności wpłynąć na poczucie równowagi starszych pracowników. Dlatego też muszą się przygotować psychicznie na takie zmiany, ponieważ ich role życiowe i aktywności mogą się zmienić. Jak już wyjaśniono. Szkolenie w zakresie specjalnych umiejętności radzenia sobie może być wsparciem dla takich osób w celu skuteczniejszego poradzenia sobie ze stratą pracy (Vinokaur et al., 1991) lub przejściem na emeryturę.

Badając obecne pokolenie osób starszych, ważne jest żeby uwzględnić obecną literaturę, ponieważ inne pokolenia przeszły przez inne procesy socjalizacji i w związku z tym mogą się różnić od obecnego pokolenia osób starszych.

3.4 Learning Nugget 6 Warunki konieczne dla osób 50+

3.4.1 Ogólne warunki konieczne uczenia się

Zgodnie z koncepcją nauczania projektu, uczenie się rozumiane jest jako “proces transformacji polegający na przyjmowaniu informacji, która po zinternalizowaniu jej i zmieszaniu z naszymi doświadczeniami, zmienia co wiemy i wpływa na to co robimy. Oparta jest na informacjach wejściowych, procesie i refleksji.” (Bingham & Conner, 2011, str. 27). W związku z tym, należy wiedzieć jak zaplanować przekazywane informacje, jak można to dostosować i zoptymalizować dla danej osoby.

Pierwszym krokiem zaplanowania przekazywanych informacji jest to co dana osoba powinna być później w stanie wykonać. Z tego pochodzi konieczna treść nauczania i wiedzy. W związku z tym, żeby umożliwić danej osobie wykorzystanie nabytej wiedzy, przekazane informacje muszą być przez nią przetworzone poznawczo w odpowiedni sposób. Oznacza to, że poznawcze przetwarzanie wiedzy musi odnosić się do podejmowanych działań, a konkretnie do przekazywanej wiedzy i ćwiczeń. Co więcej, techniki i interwencje muszą być odpowiednie dla poprzedniej wiedzy i doświadczenia danej osoby (Peterßen, 2004). Oprócz optymalnego przygotowania, dana osoba musi być zainteresowana tematem. Można to osiągnąć poprzez wyjaśnienie celów, poczynawszy od zaprezentowania krytycznego zdarzenia lub złożonego problem do rozwiązania. Taki wstęp uruchamia motywację i świadomość uczestników (Peterßen, 2004). W celu optymalnego przygotowania przekazania umiejętności, przekazywane informacje są stosowane w ćwiczeniach lub studium przypadków, a także są podsumowywane i

zabezpieczane (Peterßen, 2004). Po optymalnym przygotowaniu, dana osoba jest w stanie przenieść umiejętności lub know-how w praktykę niezależnie lub z niewielką pomocą.

Podsumowując, strona planująca proces nauczania musi wiedzieć co osoba na końcu (uczący się) będzie wiedzieć lub będzie umieć zrobić. W ten sposób można stworzyć odpowiednie aktywności uczenia się, które poprawiają nabywanie wiedzy lub umiejętności. Lekcja posiada strukturę zgodną z końcowymi umiejętnościami i aktywnościami uczenia się. Ważne jest dostosowanie treści i aktywności do poprzedniej wiedzy i możliwości metodologicznych uczącego się.

3.4.2 Szczegóły uczenia się osób 50+

Skupiając się przede wszystkim na sposobie w jaki uczą się osoby starsze, większa aktywność lewej przedczołowej części mózgu wskazuje na następujące wnioski i sugestie. Osoby starsze uczą się w inny sposób, co utrudnia im nadążenie nad standardowym szkoleniem. Ze względu na inne funkcje poznawcze (Artistico et al., 2003), środowisko nauki dla osób dorosłych powinno być zaprojektowane w inny sposób: krótsze sekwencje przekazywania informacji skupiające się na praktyce, na przykład rzeczywiste przykłady, pytanie o doświadczenia, uczenie się teorii na podstawie praktyki, a także więcej powtórzeń nowo nauczanej treści. Jest tak dlatego, że osoby takie „odświeżają dopiero co aktywowaną informację wolniej” (Mather & Knight, 2005, str.559).

Żeby zmotywować osoby starsze do aktywnego uczestnictwa w szkoleniu, nauka musi coś dla nich znaczyć. Na przykład, szkolenie powinno obejmować cele i wyniki, które odpowiadają ich zainteresowaniom i pragnieniom (standardom osobistym). Dlatego też, treść szkolenia musi być użyteczna nie tylko w życiu zawodowym ale również społecznym i dalszych aktywnościach na emeryturze. Transformacja szkolenia w kierunku tych warunków może stanowić formę docenienia i uznania dla starszych pracowników, a także wzmocnić motywację.

Należy wspomnieć, że aktywacja poznawcza sprzyja również sprawności fizycznej i psychicznej (FitzGerald et al., 2017) i zapobiega zapominaniu i przedawnianiu się wiedzy. Zapominanie wiedzy i jej szybkie przedawnianie wydaje się częste w przypadku monotonicznych prac. Powtarzalne prace są mało wymagające poznawczo i z upływem czasu stają się rutyną co prowadzi do zapominania know-how (Cedefop, 2011).

Oprócz ukierunkowania się na potrzeby starszych pracowników, konieczna jest również integracja w treść organizacyjną. Mówiąc ogólnie, należy przestrzegać sześciu etapów zmieniając treść szkolenia w praktykę: od analizy potrzeb, poprzez ustalanie celów, kreatywny projekt, wdrożenie i ocenę, do zagwarantowania przeniesienia w praktykę (Becker, 2013).

Koniec Learning Nugget 6

3.5 Learning Nugget 7 Instrumentalne uczenie się 50+



Dla ułatwienia zrozumienia, termin nauczyciel w niniejszym projekcie oznacza: nauczyciela, trenera, coacha, mentora, itd. Wzorce zachowania i postawy można wytrenować, poprawić lub podważyć poprzez reakcję nauczyciela. Rozróżnia się cztery rodzaje reakcji, z czego przede wszystkim dwie pierwsze odnoszą się do osób starszych. Wynika to z przesuniętej motywacji wewnętrznej, napędzanej emocjami osób 50+ (Inceoglu i in., 2012).

Dwa czynniki, które zachęcają do określonego zachowania to pozytywne i negatywne wzmocnienie. Dwa czynniki, które utrudniają określone zachowanie to pozytywna i negatywna kara. Eksperyment przeprowadzono najpierw na szczurach. Szczury włożono do pudełek z dźwigniami. Każdy szczur miał swoje oddzielne pudełko. Następnie użyto innych stymulatorów/bodźców. W zależności od ich rodzaju, określone zachowanie było wzmacniane lub podważane. Wystąpiło tak zwane uwarunkowanie, co zostało później potwierdzone na ludziach.

W pierwszym eksperymencie szczury otrzymywały pokarm jak tylko nacisnęły na dźwignię. Szczury naciskały dźwignię częściej (McLeod, 2007). Taki rodzaj reakcji nazywany jest pozytywnym wzmocnieniem. Żeby zachęcić ludzi do powtarzania akceptowalnego zachowania (Wood, Wood, & Boyd, 2005), można chwalić lub komplementować daną osobę.

Inne szczury otrzymały przeciwny stymulant. W tym eksperymencie był to hałas w pudełku szczura. Szczur musiał naciskać dźwignię żeby zatrzymać i uniknąć hałasu. Tak zwana negatywna zachęta może wyuczyć utrudniania lub unikania negatywnego zachowania poprzez negatywną reakcję (McLeod, 2007). Ludzie mogą reagować postawą defensywną (Bandura, 2009) żeby uniknąć negatywnych stymulantów. Nauczyciel, trener lub coach powinien przeanalizować negatywnie postrzegany stymulator/bodziec i wypracować strategię radzenia sobie dla danej osoby żeby stawić czoło lub poradzić sobie z negatywnym stymulatorem/bodźcem. Niemniej jednak, mogą zdarzyć się osoby, których umiejscowienie kontroli jest zewnętrzne lub które cierpią na wyuczoną bezradność i muszą się nauczyć, że mogą wpływać na wynik oraz jak sobie radzić z negatywnymi sytuacjami.

W tym punkcie należy przekazać dodatkowe informacje. Może się zdarzyć, że uczeni są pracownicy, osoby poszukujące pracy lub emeryci, którzy nie są w stanie kontrolować wyników i celów. Dlatego też, osoby takie wierzą, że nie umieją zapanować nad sytuacją korzystając ze swoich umiejętności. Ta wyuczona bezradność może być spowodowana sytuacją niekontrolowaną lub postrzeganą jako niekontrolowana (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). Osoba bezradna doświadcza silnego zewnętrznego umiejscowienia kontroli, pomimo że (patrząc z zewnątrz) mogłaby mieć kontrolę nad sytuacją (Stajkovic & Luthans, 2002). Dlatego też osoby takie muszą, lub muszą się nauczyć postępować z oferowaną pomocą i zapanować nad sytuacją. Nauczyciel może pomóc danej osobie zmienić umiejscowienie kontroli, na

przykład poprzez kontrolę opanowania sytuacji (Bandura, 2009) lub zachęcanie.

W kontekście pracy, osoby z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli mogą stopniowo otrzymywać większą autonomię i odpowiedzialność (Herriger, 2006), lub mogą mieć zwiększane obowiązki (Gagné & Deci, 2005). W ten sposób mogą doświadczyć tego, że sukces nie zależy od przypadku. Oczywiście są sytuacje bez rozwiązania, lub w których pracownik, osoba szukająca pracy lub emeryt nie poradzą sobie sami z rozwiązaniem. Wtedy zadaniem nauczyciela jest zintegrowanie klienta w proces zmiany, zachęcanie i motywowanie go oraz podkreślanie korzyści wynikających z inwestowania w wysiłek i własne umiejętności. Co więcej, żeby dokonać zmiany, korzystny wpływ dla pracowników może mieć transparentność procesu. Może to być na przykład wybór możliwych do osiągnięcia celów, które pracownik ustala indywidualnie, oraz komplementowanie pewnych umiejętności i kompetencji, które są kluczowe do opanowania sytuacji.

Wracając do tematu uwarunkowania: Pozytywna kara jest jednym z rodzajów uczenia się, które utrudnia zachowanie. Jeżeli dziecko zachowuje się źle i dostaje karę, zazwyczaj nie będzie pokazywać lub zmniejsza częstotliwość takiego zachowania żeby uniknąć kolejnych kar. W kontekście uczenia się, nauczyciel może ustawić daną osobę „do pionu”. Jest to jednak krytykowana praktyka, ponieważ może negatywnie wpłynąć na relacje nauczyciel – uczący się, szczególnie w niehierarchicznym kontekście doradztwa. Biorąc pod uwagę empatyczne, otwarte i szczerze nastawienie (ciąg dalszy w Module 6), dana osoba może przedstawić powody swojego niezadowolenia w spokojniejszy i bardziej wiarygodny sposób. Co więcej, osoby starsze uważane są w wielu kulturach za autorytet, co może stać w konflikcie z opisaną strategią. Dlatego te, wyjaśnienie własnej opinii może być uważane za zasadną poradę. Korzystne jest zatem przemyślenie i przedstawienie zalet i wad uczącemu się.

Negatywna kara występuje zazwyczaj po negatywnym zachowaniu. Dziecku, które zachowuje się źle, odbiera się zabawki. Wskutek tego, będzie ono unikać danego zachowania, żeby zapobiec odbieraniu zabawek (Sundel & Sundel, 2005). W kontekście organizacyjnym, negatywne zachowanie może być szkodliwym działaniem lub złym wykonywaniem zadań. Skutki są różne i może to być odmówienie nagród, oficjalne ostrzeżenie, a nawet zwolnienie.

W kontekście doradztwa, negatywne karanie jest regularnie stosowane w przypadku osób szukających pracy. Jeżeli osoba szukająca pracy nie wypełniła uzgodnionego planu postępu, np. napisanie podania, pójście na rozmowę kwalifikacyjną, nakładane są kary na jej miesięczne wypłaty.

Powyższe odpowiedzi na zachowania mogą być postrzegane jako pewnego rodzaju opinia. Opinia powinna być natychmiastowa i zgodna z daną osobą i celami w zakresie wyników

(Gagné & Deci, 2005) tak, żeby wspierać refleksję danej osoby. Należy podkreślić, że ten rodzaj opinii może wspierać autonomię oraz przyjęcie wymagających zadań (Bandura, 2009).

Koniec Learning Nugget 7

Wnioski

Kwestie do przemyślenia i przeanalizowania po zapoznaniu się z treściami zawartymi w module:

HR 1: Jak dostosować motywacje i promować zadowolenie z pracy wśród pracowników 50+?

HR 2: Jak stworzyć optymalne szkolenie dla osób 50+?

Doradca 1: Jak wspierać osoby poszukujące pracy 50+ oraz osoby 50+ w okresie przejścia na emeryturę?

Doradca 2: Jak zaprojektować uczenie się dla osób 50+?

Bibliografia

Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J.D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 49-74.

Artistico, D., Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68 – 79.

Baldock, M. R. J., Mathias, J. L., McLean, A. J., & Berndt, A. (2006). Self-regulation of driving and its relationship to driving ability among older adults. *Accident Analysis & Prevention*, 38 (5), 1038-1045. Dostępne na stronie:

https://www.researchgate.net/publication/232864843_Self-Regulation_of_Driving_and_Older_Drivers'_Functional_Abilities.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248 – 287.

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), *Handbook of principles of organisation behaviour*. (2 wydanie), (str. 179 – 200). New York: Wiley.

Bandura, A.(2010). Self-efficacy. In Weiner, I.B.; Craighead, W.E. (ed.) (2010). *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (4 wydanie), (str. 1543 – 1536). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017 – 1028.

- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Bingham, T. & Conner, M. (2011). *The new Social Learning: A Guide to Transforming Organisations Through Social Media*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28 – 45.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Chapman, B.P. & Hayslip, B. (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Ageing*, 21, 411 – 418.
- Cleveland, J.N. & Hanscom, M.E.; (2017). What Is Old at Work? Moving Past Chronological Age. In Parry, E.; McCarthy, J. (Ed.) *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 17 – 46). London: Palgrave Macmillan.
- Conn, S.M., Amundson, N.E., Borgen, W.A. & Butterfield, L.D. (2015). From Hero to Zero. *The Canadian Journal of Career Development*, 14 (1), 48 – 57. Available at: <https://cica.org.au/wp-content/uploads/CJCD-Volume-14-1-2015.pdf>.
- FitzGerald, D., Reid, A. & O'Neill, D. (2017). Promoting Workability for Our Ageing Population. In Parry, E.; McCarthy, J. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (str. 133 – 168). London: Palgrave Macmillan.
- Ford, M., Heinen, B. & Langkamper, K (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57 – 80.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 331 – 362. Dostępne na stronie: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Horgrefe Verlag.
- Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and

individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890 – 898.

Herriger, N. (2006). *Empowerment in der sozialen Arbeit: eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hirschi, Andreas (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369 – 383. Dostępne na stronie:

http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/images/Hirschi_2012_The_career_resources_model.pdf.

Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measur of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), str. 575 – 591.

Dostępne na stronie :

http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf.

Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D (2012). Age-related in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 85, 300 – 329.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376 – 407.

Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Lent, R.W., Brown, S.D. & Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Ed.) *Career Choice Development* (str. 255 - 311). San Francisco (CA): Jossey Bass.

Mather, M. & Knight, M. (2005). Goal-Directed Memory: The Role of Cognitive Control in Older

Adults' Emotional Memory. *Psychology and Aging*, 20 (4), 554 – 570. Dostępne na stronie:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.333.7033&rep=rep1&type=pdf>.

McAuley, E., Lox, C. & Duncan, T.E. (1993). Long-term Maintenance of Exercise, Self-Efficacy and Physiological Change in Older Adults. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 48 (4), 218 – 224. Dostępne na stronie:

http://www.epl.illinois.edu/measures/pdf/EXSE_article.pdf.

McLeod, S. A. (2007) BF Skinner: Operant conditioning. Pobrano 9 września 2009.

Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.A. (1960). *Plans and the structure of behaviour*. New York: Holt, Rhinehart, & Winston.

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392 – 423.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Best of HBR. Harvard Business Review*, lipiec - sierpień 2007, 162 -171.

Peterßen, W.H. (2004). *Handbuch Unterrichtsplanung: Grundfragen, Modelle, Stufen, Dimensionen*. München: Oldenbourg.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1), 83 – 93.

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, ... van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75 (3), 239 – 250.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In Steers, R.M.; Porter, L.W.; Bigley, G.A. (Ed.), *Motivation and Work Behaviour*. (7th edition) (p. 126 – 140). New York: McGraw-Hill. Dostępne na stronie:

https://www.researchgate.net/profile/Alex_Stajkovic/publication/258995495_Social_cognitive_theory_and_self-efficacy_Implications_for_motivation_theory_and_practice/links/00b7d5299300b9f0c2000000/Social-cognitive-theory-and-self-efficacy-Implications-for-motivation-theory-and-practice.pdf.

Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, str. 282 – 298.

Sundel, M., & Sundel, S. S. (2005). *Behaviour change in the human services: Behavioural and*

cognitive principles and applications (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Touron, D.R. & Hertzog, C. (2004). Distinguishing age differences in knowledge, strategy use, and confidence during strategies skill acquisition. *Psychology and Aging*, 20, 85 – 99.
Dostępne na stronie:

<https://pdfs.semanticscholar.org/9ce4/acba5d267e6a88cf1355c18060176d946304.pdf>.

Vinokaur, A.D., van Ryn, M., Gramlich, E.M. & Price, R.H. (1991). Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the jobs program: a preventive intervention for the unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 76, 213 – 219. Dostępne na stronie:
<http://isr.umich.edu/src/seh/mprc/PDFs/vinokur6.pdf>.

WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.

Wood, E.G., Wood, S.E. & Boyd, D. (2005). *The world of psychology*. 5th. Boston: Allyn & Bacon.

Źródła online: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/self-appraisal>

MODUŁ
Zachowanie
organizacyjne
50+

4

Program szkolenia: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Przewodnik dla trenera	Zeszyt Ćwiczeń
4. Zachowanie organizacyjne 50+	120 min.	str. 37	str. 58

Cele szkoleniowe

Na końcu tego kursu uczestnicy będą w stanie:

Cel główny: kreować strategię organizacji z uwzględnieniem struktury organizacyjnej, pomiarów wydajności i zachowań przywódczych w zakresie integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejścia na emeryturę i osób poszukujących pracy 50+.

Cel drugorzędny:

- Poznanie najważniejszych teoretycznych aspektów kultury organizacyjnej, motywacji i przywództwa. (TAX 1)
- Zrozumienie sposobów i problemów wpływających na zachowania organizacyjne. (TAX 2)
- Zbadanie i przeanalizowanie motywacji i innych aspektów behawioralnych określonej grupy i / lub organizacji. (TAX 3)
- Opracowanie planów integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym oraz osób poszukujących pracy 50+ z kulturą organizacyjną. (TAX 3)
- Stworzenie lub poprawienie struktur i instrumentów motywujących pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym i poszukujących pracy 50+ do dalszej pracy i nauki (TAX 4)

Treść szkolenia

Podstawowa

- Kultura korporacyjna i jej wpływ na zachowanie w organizacji
- Motywacja (definicja, znaczenie i główne teorie)
- Przywództwo i style przywództwa
- Ocena wydajności i systemy wynagradzania
- Integracja wewnętrzna – współpraca (pracownicy poniżej 50 roku życia, pracownicy 50+, pracownicy w okresie przejścia na emeryturę)
- Różnice pokoleń jako podstawa tworzenia się subkultur

- Kontrakt psychologiczny z pracownikami 50+ i pracownikami w okresie przejściowym

Pracownicy 50+

- Czynniki motywujące dla pracowników 50+ i pracowników w okresie przejściowym
- Styl przywództwa odpowiedni dla pracowników 50+ i pracowników w okresie przejściowym

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Uczciwa i skuteczna ocena wydajności pracowników 50+ i pracowników w okresie przejściowym
- System nagradzania pracowników 50+ i pracowników w okresie przejściowym

Learning Nuggets (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 9 Kontrakt psychologiczny
- Learning Nugget 10 Sześć emocjonalnych stylów przywództwa
- Learning Nugget 11 Studium przypadku 3 Optymalna zachęta dla osób 50+ w miejscu pracy

Treści

1. Kultura organizacji	75
1.1 Funkcje i typy kultury organizacji	75
1.2 Integracja wewnętrzna – współpraca z osobami 50+	78
1.3 Subkultury i różnice pokoleń	79
2. <i>Learning Nugget 9 Kontrakt psychologiczny</i>	80
3. Motywacja.....	81
3.1 Definicja motywacji	82
3.2 Teorie motywacji	82
3.2.1 Teorie treści motywacji	82
3.2.2 Teorie procesu w motywacji.....	83
3.3 Motywacja osób 50+	85
4. Przywództwo	86
4.1 Definicja przywództwa	86
4.2 Style przywództwa	87
4.3 <i>Learning Nugget 10 Sześć emocjonalnych stylów przywództwa</i>	90
4.4 Styl przywództwa dla pracowników 50+	90
5. Ocena wydajności i system nagradzania	92
5.1 Ocena wydajności starszych pracowników	92
5.2 System nagradzania dla pracowników 50+	93
Wnioski	94
Bibliografia	94

1. Kultura organizacyjna i korporacyjna

Kultura organizacyjna i korporacyjna były w centrum zainteresowania wielu naukowców, teoretyków i praktyków od lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Była przedmiotem różnych badań dotyczących zachowania organizacyjnego wśród organizacji (lub korporacji) z dużymi zyskami, a także wśród małych organizacji non-profit. Jednym z najpopularniejszych autorów, którzy badali temat kultury organizacyjnej i skupili się na tym temacie w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku był Charles Handy.

Istnieją różne definicje kultury organizacyjnej, opisujące ją jako złożony termin, chociaż wszystkie zawierają wspólne cechy, takie jak wpływ na motywację pracowników, zadowolenie i rotacja, źródło konkurencyjności i wpływ zarządzania na kulturę organizacyjną (Kreiten and Kinicki, 2013). Mówiąc ogólnie, można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest unikalna dla każdej organizacji, podobnie jak osobowość dla poszczególnych pracowników. Tak kultura, jak i osobowość rozwijają się i zmieniają wraz z rozwojem organizacji i są związane z wartościami strategicznymi organizacji.

Kultura organizacyjna lub korporacyjna mogą być określone jako wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują sposoby w jaki ludzie się zachowują i wykonują różne zadania (Armstrong, 2006) lub które kierują zachowaniem członków organizacji (Schermerhorn et al., 2012). Kultura organizacji obejmuje to, w czym dana organizacja była dobra i nad czym pracowała w przeszłości. Daje to organizacji poczucie tożsamości i poprzez legendy, rytuały, przekonania, znaczenie, wartości, normy i język określa sposób w jaki „wykonywane są zadania” (O'Donnell and Boyle, 2008).

1.1 Funkcje i rodzaje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna ma własne funkcje. Schermerhorn i współpracownicy (2012) rozróżniają dwie ważne kwestie: pierwsza to adaptacja zewnętrzna, oznaczająca to co musi być w danym momencie wykonane oraz w to jaki sposób powinno być wykonane. Podczas, gdy druga to integracja wewnętrzna, wyjaśniająca jak członkowie rozwiązują problemy związane ze współpracą ze sobą. Żeby lepiej wyjaśnić adaptację zewnętrzną, autorzy opisują ją jako sposób osiągnięcia celów, zadań do osiągnięcia, metod stosowanych do osiągnięcia celów i metod radzenia sobie z sukcesem i porażką. Kolejnym ważnym elementem adaptacji zewnętrznej jest sposób w jaki pracownicy prezentują ich organizacje na zewnątrz wyrażając swoje pozytywne wartości, rekomendując w ten sposób lub nie rekomendując swoich pracodawców. Podsumowując te elementy, jasne jest, że adaptacja zewnętrzna dotyczy kluczowych akceptów organizacyjnych, takich jak misja, strategia i cele, za którymi idą pomiary i poprawa. Kolejną funkcją kultury organizacyjnej jest integracja wewnętrzna, oznaczająca określenie unikalnej tożsamości. Schermerhorn i inni (2012) wyliczają ważne aspekty współpracy ze sobą, takie jak:

decydowanie kto jest członkiem grupy a kto nie, rozwijanie nieformalnego zrozumienia akceptowalnego i nieakceptowalnego zachowania i oddzielanie przyjaciół od wrogów. Te kwestie integracji wewnętrznej pomagają w rozwinięciu dzielonej tożsamości i wspólnego zaangażowania. Topolšek i Orhaber (2011) twierdzą, że integracja wewnętrzna występuje (lub powinna występować) jeżeli wyspecjalizowane funkcje lub działy w firmie zależą od siebie i kiedy występują działania i procedury, które umożliwiają i wymagają współpracy, co oznacza, że przynajmniej dwie kompletne funkcje firmy stanowią o zjednoczonym podmiocie.

Z drugiej strony, Kreiten i Kinicki (2013, str. 67-68) rozróżniają cztery główne funkcje kultury organizacyjnej, takie jak:

1. nadanie tożsamości członkom organizacji – na przykład docenianie zadowolenia pracowników lub lojalności klienta
2. wspieranie wspólnego zaangażowania – na przykład pracownicy są zaangażowani w misję organizacji
3. promowanie stabilności systemu społecznego – na przykład środowisko pracy może być postrzegane jako pozytywne i wzmacniające gdzie konflikt i zmiany są skutecznie zarządzane
4. kształtowanie zachowania pomagając członkom uświadomienie im ich otoczenia – może to pomóc pracownikom zrozumieć dlaczego organizacja robi to co robi i w jaki sposób ma zamiar osiągnąć swoje długoterminowe cele

Istnieją różne rodzaje kultury organizacyjnej, które można dostosować do organizacji. Jeden z najbardziej znanych rodzajów kultury organizacyjnej przedstawia Hardy, który opisuje kulturę jako sposób w jaki ludzie żyją i przestrzegają niepisanych zasad i norm. Cacciattolo (2014) w prosty sposób wyjaśnia cztery rodzaje kultury organizacyjnej Handy'ego: kultura władzy, kultura roli, kultura celu i zorientowana na ludzi. Kultura władzy dotyczy kultury, która rozpowszechniana jest jako sieć (koncentruje się wśród niewielu osób, lidera, lub niewielkiej grupy osób) od centrum na resztę organizacji. Jest często obecna w małych przedsiębiorstwach lub drużynach sportowych, gdzie decyzje podejmowane są przez lidera, podczas gdy zasady i biurokracja sprowadzone są do minimum. Kulturę roli można znaleźć w wysoce ustrukturyzowanych organizacjach, gdzie władza pochodzi głównie ze stanowisk. Organizacje te standardowo tworzą biurokrację hierarchiczną, pracownicy mają określone, nałożone na nich upoważnienia, a kontrola jest ścisła. Ten rodzaj kultury jest zazwyczaj obecny w większych organizacjach. Z drugiej strony, kontrola zadań występuje w organizacjach, gdzie osoby pracują jako zespół, który powstaje żeby rozwiązać dany problem z władzą polegając głównie na wiedzy, wyłącznie gdy jest to wymagane. Ten rodzaj organizacji jest elastyczny i zdolny do adaptowania się. Na koniec, kultura nastawiona na ludzi jest dość nietypowa i jest charakterystyczna dla organizacji, w których ludzie wierzą, że są nadrzędni w stosunku do organizacji, w której pracują. Systemy kontroli i hierarchie zarządzania nie występują w takich kulturach, z wyjątkiem wzajemnej

akceptacji.

Jednak najpowszechniejszym podejściem w klasyfikowaniu kultury organizacyjnej są ramy wartości konkurencyjnej (CWF) (Übicus and Alas, 2009; Hitt et al., 2011; Slocum and Hellriegel, 2011; Kreiten and Kinicki, 2013). Klasyfikacja ta zaczyna się od określenia dwóch wymiarów kultury organizacyjnej, podczas gdy pierwszy wymiar (oś X) odnosi się do wartości związanych z elastycznością i dyskrecją kontra stabilność i kontrola, druga (oś Y) odnosi się do wartości związanych ze skupieniem wewnętrznym połączonym z integracją kontra skupienie zewnętrzne połączone z różnicowaniem na rynku pracy. Ramy te zapoczątkowują cztery rodzaje kultury organizacyjnej, którymi są:

- **Kultura klanu** rozpoznawana jest przez jej główne cechy, takie jak: tradycja, lojalność, osobiste zaangażowanie, znaczne uwrażliwienie, praca zespołowa, samozarządzanie i wpływ społeczny. Ten rodzaj kultury charakteryzuje się elastycznością i dyskrecją skupiając się na organizacji. Skuteczność jest oceniana w kontekście spójności i morale pracowników w organizacji. Organizacja, która przyjmuje ten rodzaj kultury to przyjazne miejsce do pracy, współpracy pomiędzy pracownikami a zaangażowanie, lojalność i zadowolenie z pracy są powszechnie obecne. Klienci są partnerami, a liderzy są postrzegani jako mentorzy i trenerzy.
- **Kultura hierarchii (lub biurokratyczna)** charakteryzowana jest jej głównymi cechami, takimi jak formalności, zasady, standardowe procedury operacyjne, procedury hierarchii i bezosobowość. Organizacje przyjmujące kulturę hierarchii cenią sobie bardzo kontrolę i stabilność skupiając się na organizacji. Środowisko pracy jest bardziej sformalizowane i ustrukturyzowane, wdrożone są szerokie środki i różne mechanizmy kontroli. Skuteczność mierzona jest w kontekście wydajności i koordynacji. Zadania, obowiązki i upoważnienia pracowników wewnątrz organizacji są jasno zdefiniowane. Liderzy postrzegani są jako dobrzy koordynatorzy i organizatorzy, którzy egzekwują pisemne zasady i standardy.
- **Kultura adhocracji (lub przedsiębiorczości)** jest rozpoznawana jej głównymi cechami takimi jak: wysoki stopień podejmowania ryzyka, kreatywność, elastyczność, niepewność, dwuznaczność, indywidualność i przeciążenie informacją. Ten rodzaj kultury organizacyjnej skupia się znacznie na kontroli i stabilności poza organizacją. Skuteczność mierzona jest kreatywnością i innowacyjnością na rynku. Ważnym celem takiej organizacji jest wyprodukowanie innowacyjnych produktów i usług oraz szybkie dostosowanie się do nowych możliwości. Takie organizacje tętnią życiem. Wzmacniają i zachęcają pracowników do podejmowania ryzyka, myślenia poza ramami i eksperymentowania z nowymi sposobami wykonywania zadań. Liderzy mają tendencję do bycia przedsiębiorczymi i innowacyjnymi.
- **Kultura rynku** skupia się na osiągnięciu dających się zmierzyć i wymagalnych celów, które są oparte na finansach i rynku. Dodatkowo kultura ta skupia się na dostawcach, klientach,

kontrahentach i różnych zewnętrznych organach regulacyjnych. Główne wartości kultury rynku to konkurencyjność i produktywność, a także skupienie się na zewnętrznych wartościach i stabilności. Skuteczność mierzona jest osiągnięciem celów i wygraniem z konkurencją na rynku. Takie organizacje mogą być trudnym miejscem pracy ze względu na ciągle skupienie się na wynikach i konkurencyjności pomiędzy kolegami. Klienci i zyski mają pierwszeństwo przed rozwojem i zadowoleniem pracowników. Oczekuje się, że pracownicy w organizacji z kulturą rynku będą szybko reagować, ciężko pracować i dostarczać prace o odpowiedniej jakości na czas, podczas gdy liderzy mają tendencje do postawy konkurencyjnej.

1.2 Integracja wewnętrzna – współpraca z osobami 50+

Zgodnie z powyższymi teoriami, można wywnioskować, że starsi pracownicy bardzo podkreślają integrację wewnętrzną szanując fakt, że są bardzo zaangażowani i mają bardzo duże poczucie tożsamości w stosunku do organizacji. Jest to zgodne z wnioskami Modułu 3 i są tutaj rozważane z organizacyjnego punktu widzenia. Co więcej, starsi pracownicy mają konkretne oczekiwania w stosunku do ich pracodawców. Badania przeprowadzone przez Lievens (Bellou, 2010) wykazały, że stopień w jakim organizacja postrzegana jest jako szanowany pracodawca wydaje się być predyktorem gwarantującym zadowolenie pracowników z pracy, a w rezultacie chęci do pozostania w organizacji. W związku z tym wewnątrz organizacji spełnione muszą być określone elementy kultury organizacyjnej, w szczególności jeżeli chcemy zatrzymać pracowników 50+. Starsi pracownicy najprawdopodobniej potwierdzili już swoją wartość i korzystają ze świadczeń w swojej pracy, więc nie zależy im zbytnio na konkurowaniu i zmianach (Bellou, 2010). Pracownicy 50+ powinni być postrzegani jako wartościowe zasoby dla nowych pracowników, na przykład jako osoby wspierające rozwój zawodowy młodszych kolegów. Wiedza, umiejętności i doświadczenie starszych pracowników są bardzo wartościowe i mogą przydać się do procesu mentorowania młodszych kolegów poprzez zapoznanie ich z wartościami przedsiębiorstwa. W ten sposób pracodawcy powinni uważać pracowników 50+ za kluczowych w zakresie ustalania i rozwijania zarządzania wiedzą w ich organizacjach w procesie przenoszenia wiedzy (więcej informacji w Module 5), a także poprawiania wyników organizacyjnych.

Jeżeli pracodawcy doceniają rolę mentora, oceniają mentoring jako częste zadania w pracy redukując ilość innych zadań. Dodatkowo, pracodawcy powinni zagwarantować elastyczne godziny pracy starszym pracownikom, w tym możliwość krótszego harmonogramu pracy, np. wolny piątek lub krótszy dzień pracy (np. 6 godzin). Biorąc pod uwagę pracowników w okresie przejścia na emeryturę, organizacje powinny zaoferować im różne możliwości zaplanowania

okresu przejściowego, takie jak praca w niepełnym wymiarze godzin lub praca dzielona. Co więcej, powinni mieć możliwość wybrania rodzaju aktywności, obciążenia pracą i harmonogramu pracy. W ten sposób pracownicy po przejściu na emeryturę pozostają wartościową, ważną częścią organizacji, która wykonuje wartościową pracę. Co więcej, opinie starszych pracowników powinny być doceniane poprzez wzięcie ich pod uwagę w procesie podejmowania decyzji, w ten sposób można wzmocnić zaangażowanie i tożsamość. Sugeruje się, że pracownicy 50+ będą bardziej odporni na wszelkiego rodzaju zmiany w organizacjach i są bardziej podatni na stabilność i sprawiedliwość. Ważne jest żeby pracownicy 50+ czuli, że ich obszar pracy jest wciąż w sferze ich kontroli.

Aby zintegrować młodszych pracowników, pracowników 50+ i pracowników w okresie przejścia na emeryturę, ważne jest ułatwienie komunikacji i posiadanie świadomości opinii podgrup. Młodszy pracownicy (poniżej 50 roku życia) wierzą, że ich wiedza i umiejętności nabyte w trakcie kariery zawodowej będą w przyszłości korzystne dla organizacji. W ten sposób, młodszy pracownicy powinni uznać, że wiedza oraz umiejętności ich i starszych pracowników również stanowią wkład dla organizacji. Dodatkowo badania sugerują skuteczność „mentoringu odwrotnego”. Termin ten odnosi się do młodszych kolegów jako mentorów dla starszych pracowników np. w celu zapoznania ich z technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi oraz najnowszymi trendami w zakresie miejsc pracy. Temat ten jest obszerniej omawiany w Module 5. Mentoring ponadpokoleniowy może być korzystny zarówno dla młodszych jak i starszych pracowników, ponieważ podnosi to kreatywność pracy i sprzyja środowisku przyjaznemu dla wieku. Więcej informacji na temat mentoringu znajduje się w Module 7. Środowiska przyjazne dla wieku sprzyjają wewnętrznej integracji.

1.3 Subkultury i różnice pokoleń

W mniejszych firmach zazwyczaj występuje jedna, dominująca kultura, w ramach której pracownicy wymieniają się swoimi wartościami, normami, przekonaniami i działaniami. W dużych firmach natomiast może występować wiele subkultur. Subkultury oparte są na wartościach dzielonych przez daną grupę a nie przez całą organizację (Hitt et al., 2011, str. 469). Obecność subkultury może komplikować rozwój i zarządzanie kulturą organizacyjną. Subkultury tworzone są wewnątrz organizacji ponieważ ich członkowie mają ze sobą częstsze relacje niż z innymi osobami w organizacji, dzieląc ten sam zestaw wartości i norm (Khatib, 1996). Silne subkultury występują zazwyczaj w wojsku, zespołach i wyspecjalizowanych grupach ds. projektów wiążąc ze sobą pracowników w znacznym stopniu w związku z wykonywaniem zadania specjalnego (Schemerhorn et al., 2012). W ten sposób można rozróżnić kulturę operacyjną (pracownicy liniowi), subkulturę inżynierów (technicznych i profesjonalistów) oraz

kulturę szczebla zarządzającego (zarząd wyższego szczebla) (Slocum and Hellriegel, 2011). Subkulturę można jednak stworzyć w związku z innymi aspektami, takimi jak etniczność, płeć, rasa, pokolenie, edukacja, religia, status rodzinny lub podobieństwa lokalne (Schemerhorn et al., 2012).

Zazwyczaj pomiędzy pracownikami istnieją różnice, na przykład pomiędzy reprezentantami różnych pokoleń. Różnice pokoleń mogą skutkować różnymi podkulturami w organizacji i zależą od różnych cech danego pokolenia. Termin pokolenie odnosi się do danej grupy, o tym samym roku urodzenia i znaczących zdarzeniach z historii i życia społecznego w kluczowych etapach ich rozwoju (Slocum and Hellriegel, 2011). W dzisiejszym świecie zawodowym najpopularniejsze pokolenia to Pokolenie wyżu demograficznego (urodzeni w latach 1955 – 1965), Pokolenie X (urodzeni w latach 1965 – 1981) oraz Pokolenie milenium, inaczej Y (urodzeni w latach 1982 – 2000) (Slocum and Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015). Każde z tych pokoleń ma różne nawyki pracy, etykę oraz umiejętności komunikowania. Pokolenie Y to pierwsze pokolenie, które dorastało z dostępem do e-maila, wiadomości sms, telefonów komórkowych lub komunikatorów. Oznacza to, że nie muszą dostarczać dokumentów osobiście, co wpływa na ścieżkę ich kariery i jej rozwój. Kilka pokoleń w organizacji, różniących się szczególnie w zakresie stosowania technologii, powoduje, że organizacja oferuje różne szkolenia będące pomostem dla luki pokoleniowej. Jednakże nie tylko technologia rozróżnia pokolenia w organizacji, ale również inne aspekty kultury organizacyjnej. Wyniki badań przeprowadzonych przez Mossa i Martinsa (2014) wskazują na znaczne różnice w sposobie w jaki pokolenia postrzegają niektóre wymiary kultury pokoleniowej. W tym zakresie Pokolenie X charakteryzowane jest jako bardziej cyniczne niż Pokolenie Y, które jest bardziej pozytywne, optymistyczne i w pewnym stopniu idealistyczne.

Co więcej, w związku z kulturą organizacyjną zauważono pewne różnice pokoleń. Pracownicy 50+ wierzą, że ważne jest zwracanie uwagi na szczegóły i skupienie się na wynikach, a także wsparcie (silniej niż młodszy pracownicy). Wnioski te z pewnością potwierdzają, że dla pracowników 50+ ważne jest, żeby czuli się zaangażowani w proces mentoringu. Co więcej, osoby 50+ uważają, że innowacyjność jest kolejnym ważnym aspektem kultury organizacyjnej. Innowacyjność można zmierzyć poziomem wiedzy i doświadczenia w pracy. Natomiast agresywność i zdecydowanie określane są jako ważne cechy kultury organizacyjnej młodszych kolegów (Bellou, 2008).

2. Learning Nugget 9 Kontrakt psychologiczny

Członkowie danej organizacji w wieku 50+ przekazują umiejętności społeczne i wiedzę młodszemu członkowi. Umiejętności te są niezbędne do tego żeby społeczeństwo funkcjonowało skutecznie. Proces ten jest również znany jako socjalizacja. Jeżeli jest to proces systematyczny, poprzez który organizacja wprowadza nowych pracowników do swojej kultury, określany jest

jako socjalizacja organizacyjna (Slocum and Hellriegel, 2011, str. 501). W trakcie procesu socjalizacji organizacyjnej nowi pracownicy zgadzają się na zawarcie kontraktu psychologicznego z organizacją. Kontrakt dotyczy ogólnych oczekiwań danej osoby w zakresie tego co osoba taka może wnieść do organizacji oraz co organizacja może jej w zamian za to zaoferować (Slocum and Hellriegel, 2011). Kontrakt psychologiczny to nie to samo co umowa o pracę. Nie obejmuje tych samych punktów. Kontrakt psychologiczny oparty jest na przekonaniach i oczekiwaniach obu stron (pracownika i pracodawcy) i dlatego jest bardziej subiektywny. Pracownicy rozpoczynają pracę z

zestawem przekonań, oczekiwań i zobowiązań, oczekując że zostaną one spełnione przez pracodawcę. Pracodawca może na przykład obiecać awans w ciągu trzech lat od zatrudnienia nowego pracownika. Z drugiej strony pracodawca również ma swój zestaw przekonań, oczekiwań i zobowiązań w stosunku do pracownika (Robinson and Morrison, 2000). Są to na przykład lojalność, zachowanie w poufności tajemnic organizacji, itp. Niemniej jednak pracownicy często uważają, że ich organizacja nie wywiązuje się z kontraktu psychologicznego. W większości przypadków niemożliwe jest stwierdzenie z pewnością czy dana obietnica została złamana (jeżeli awans nie nastąpił), oraz czy zobowiązanie zostało zawarte (Robinson and Morrison, 2000).

Oczekiwania i przekonania pracowników są różne w zależności od wieku i pokolenia. Pracownicy 50+ rozwinęli już swoją karierę w pewnym stopniu i skupiają się bardziej na potrzebach związanych z motywacją. Pracownicy 50+ oraz pracownicy w okresie przejścia na emeryturę mają określone oczekiwania finansowe stanowiące o dobrych warunkach pracy. W przyszłości ich oczekiwania są odzwierciedleniem zabezpieczenia i stabilności, co może się drastycznie zmienić po przejściu na emeryturę. Ponieważ pracownicy 50+ nie przykładają zbyt dużej wartości do możliwości awansu, oczekują bezpieczeństwa finansowego i uznania dla ich pracy. Obie grupy, pracownicy 50+ i ci w okresie przejścia na emeryturę zazwyczaj oczekują dobrej atmosfery w pracy, pozytywnego nastawienia i dobrych relacji pomiędzy członkami zespołu, szacunku od kolegów - szczególnie młodszych. Relacja osoby młodszej ze starszą może być wsparta poprzez mentoring.

Koniec Learning Nugget 9

3. Motywacja

Oprócz części dotyczącej motywacji w Module 3, który skupia się na tym jak wewnętrznie i zewnętrznie motywować, niniejsza część koncentruje się na motywacji w kontekście organizacyjnym. Jest to ważne jako czynnik motywujący w miejscu pracy.

3.1 Definicja motywacji

Motywacja to siła wewnętrzna, która odpowiada za kierunek, poziom i wytrwałość wysiłków danej osoby w pracy. Kierunek dotyczy wyboru danej osoby pomiędzy kilkoma możliwymi alternatywami (np. czy dążyć do jakości, ilości, lub obu w miejscu pracy). Poziom motywacji dotyczy wysiłku danej osoby (np. duży lub niewielki wysiłek). Wytrwałość to czas przez jaki dana osoba jest w stanie wytrwać w tym samym działaniu (np. dalsze próby lub poddanie się jeżeli coś okazuje się trudne do osiągnięcia). (Schermerhorn et al., 2012).

3.2 Teorie motywacji

Kilka teorii wyjaśnia motywację. większość z nich można przyporządkować do dwóch grup: teorie treści i procesów.

3.2.1 Teorie treści motywacji

Teorie treści oparte są na założeniu, że ludzie motywowani są głównie brakami jednej lub większej ilości potrzeb lub kategorii potrzeb. Dwie ważne teorie treści to: teoria hierarchii potrzeb, teoria oczekiwań i teoria dwuczynnikowa.

Teoria hierarchii potrzeb

Abraham Maslow zaproponował najbardziej popularną teorię motywacji w latach czterdziestych dwudziestego wieku. Teoria hierarchii potrzeb jest jedna z najczęściej cytowanych teorii. Według Maslowa ludzie motywowani są potrzebą spełnienia potrzeb. Maslow uporządkował je hierarchicznie. Potrzeby psychologiczne są na samym dole, następnie są potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby społeczne, szacunku i uznania, a na samej górze potrzeby samorealizacji. Mówiąc ogólnie, potrzeby znajdujące się niżej muszą być spełnione przed potrzebami znajdującymi się wyżej (Maslow, 1965):

1. **Potrzeby psychologiczne** to podstawowa potrzeba zapewnienia wody, żywności, powietrza i schronienia koniecznych do przeżycia. Pieniądze są nagrodą organizacyjną, która jest związana z tymi potrzebami, a jej wielkość opiera się na żywności i schronieniu.
2. **Potrzeba bezpieczeństwa** obejmuje potrzebę zapewnienia ochrony psychicznej i psychologicznej. Osoby na tym poziomie mogą postrzegać pracę jako czynnik bezpieczeństwa i sposób do zatrzymania tego co nabyli.
3. **Potrzeby społeczne** obejmują interakcje z innymi ludźmi i ich akceptację. Potrzeby te obejmują pragnienie czułości, przynależności, przyjaźni i miłości.
4. **Potrzeba szacunku i uznania** dotyczy uczuć szacunku do siebie samego i poczucia własnej wartości, a także obejmuje szacunek i uznanie dla innych rówieśników. Potrzeba ta obejmuje pragnienie uznania, osiągnięć, statusu i siły. Nagrody Pieniężne i finansowe mogą pomóc osiągnąć potrzebę szacunku, ponieważ sygnalizują „wartość” osoby w organizacji.

5. **Potrzeba samorealizacji** reprezentuje pragnienie zrealizowania własnego potencjału, samospelnienia i dążenia do rozwoju osobistego i najlepszych doświadczeń.

Zgodnie z teorią Maslowa, każda potrzeba jest ważniejsza od potrzeb wyższego szczebla do chwili kiedy nie zostanie zaspokojona. Potrzeba główna to ta, która dominuje nad innymi (Hitt et al., 2011).

Teoria dwuczynnikowa

Teoria dwuczynnikowa oparta jest na pracy Fredericka Herzberga. Ma pewne podobieństwa do innych teorii, ale skupia się bardziej na nagrodach i wynikach wydajności, niż na zaspokojeniu indywidualnych potrzeb. Teoria dwuczynnikowa podkreśla dwa rodzaje nagród i wyników. Część z nich związana jest z zadowoleniem z pracy a część z niezadowoleniem z pracy (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Zgodnie z tą teorią zadowolenie i niezadowolenie nie są przeciwnymi końcami tego samego kontinuum ale są od siebie niezależne. Innymi słowy, przeciwieństwem sporego zadowolenia pracy nie jest duże niezadowolenie pracy. Jest nim raczej niskie zadowolenie z pracy. Podobnie, przeciwieństwem dużego niezadowolenia jest niskie niezadowolenie. W związku z tym czynniki zadowolenia z pracy są różne niż te prowadzące do niezadowolenia i odwrotnie. Czynniki związane z zadowoleniem z pracy to czynniki przynoszące satysfakcję lub motywatory (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Poprawienie tych czynników będzie skutkowało większym stopniem zadowolenia. Obejmują one osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i możliwość awansu, wymagającą pracę, a także potencjał rozwoju osobistego. Czynniki związane z niezadowoleniem nazwane są czynnikami przynoszącymi niezadowolenie lub higienę (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Braki w tych czynnikach podnoszą niezadowolenie. Jednak ich większy poziom nie będzie prowadzić do zadowolenia a do mniejszego poziomu niezadowolenia. Czynniki higieny obejmują wypłaty, nadzór techniczny, warunki pracy, politykę firmy, administrację i procedury, relacje z kolegami, przełożonymi i podwładnymi, status i bezpieczeństwo (Hitt et al., 2011).

3.2.2 Teorie procesu w motywacji

Teorie procesu skupiają się na procesach poznawczych, w których ludzie obierają kierunek, intensywność i trwałość swojego zachowania. Trzy ważne teorie procesu to: teoria oczekiwań, teoria sprawiedliwości i teoria ustalania celów.

Teoria oczekiwań

Vroom (1964) w swojej teorii oczekiwań zasugerował, że motywacja w pracy zależy od relacji pomiędzy trzema czynnikami oczekiwań:

- **Oczekiwanie** – wiara, że wysiłek będzie prowadzić do pożądanых wyników i osiągnięcia celu (czasami jest to zwane oczekiwaniami wysiłku-wyniku)
- **Narzędzia** - przekonanie, że skuteczne działanie skutkuje nagrodami i innymi

potencjalnymi wynikami (czasami jest to zwane oczekiwaniami działania-wyniku)

- **Wartość** – wartość jaką dana osoba przypisuje ewentualnym nagrodom i innym wynikom związanym z pracą
- W teorii oczekiwań, motywacja (M), oczekiwanie (E), narzędzia (I) i ważność (V) są ze sobą powiązane mnożąc: $M = E \times I \times V$. Mówiąc matematycznie, zero w dowolnym miejscu po prawej strony równania (czyli E, I, lub V) będzie skutkowało zerową motywacją (Vroom, 1964). Ten efekt mnożący ma ważne implikacje zarządzające. Doradza się: (1) zmaksymalizować oczekiwania, ponieważ ludzie muszą uwierzyć, że jeżeli spróbują, będą w stanie działać; (2) zmaksymalizować instrumenty, ponieważ ludzie muszą postrzegać narzędzia; (3) zmaksymalizować ważność żeby docenić wyniki ludzi.

Teoria sprawiedliwości

W 1963r. John Stacey Adams przedstawił zamysł, że sprawiedliwość i równość są kluczowymi elementami zmotywowania osób (Adams, 1963). Teoria sprawiedliwości zakłada, że ludzie motywowani są sprawiedliwością i równością. Jeżeli wykryją niesprawiedliwość pomiędzy nakładem a wynikiem swoim i ich grupy referencyjnej, będą dążyć do dostosowania swoich nakładów żeby osiągnąć sprawiedliwość (Adams, 1963). Adams uważa, że im większą równość dostrzega dana osoba, tym bardziej będzie zmotywowana i odwrotnie. Na przykład jeżeli ktoś postrzega środowisko jako niesprawiedliwe, będzie to skutkowało demotywacją.

Porównywanie sprawiedliwości występuje szczególnie w przypadku podwyżek, obsadzania stanowisko, preferowanych zadań, przywilejów w pracy i przestrzeni biurowej (Adams, 1963). Porównywanie sprawiedliwości może występować pomiędzy współpracownikami w grupie, pracownikami w organizacji, lub osobami zatrudnionymi w różnych organizacjach.

Osoba, która uważa, że jest traktowana niesprawiedliwie w stosunku do innych, będzie zmotywowana do działania w taki sposób, żeby zmniejszyć niesprawiedliwość. Według Adamsa, jeżeli dana osoba będzie uważać, że jest traktowana niesprawiedliwie, będzie zmieniać nakłady pracy poprzez mniejszy wysiłek w wykonywanych pracach; zmieniać otrzymywane nagrody przez proszenie o lepsze traktowanie; zmieniać punkty porównawcze tak, żeby rzeczy wydawały się lepsze, lub zmieniać sytuację przez odejście z pracy (Schermerhorn et al., 2012).

Teoria ustalania celów

Teoria ustalania celów opisana przez Edwina Locke'a skupia się na motywacyjnych cechach celów zadań. Podstawowym założeniem jest, że cele mogą bardzo motywować jeżeli są odpowiednio określone i dobrze zarządzane. Według teorii cele specjalne i będące wyzwaniem wraz z odpowiednią opinią przyczyniają się do lepszego wykonywania zadań (Locke & Latham, 1984).

Ważną cechą teorii ustalania celów są cele, które określają kierunek ludziom w pracy. Cele

precyzują oczekiwania w zakresie wyników w relacji z przełożonym, pomiędzy współpracownikami i pomiędzy poszczególnymi jednostkami w organizacji. Cele określają ramy, do których należy się odwoływać wydając opinię. Chęć do pracy ukierunkowanej na osiągnięcie celu jest główną motywacją do pracy. Jasne i określone cele są większymi czynnikami motywującymi niż ogólne i niedoprecyzowane cele. Jasność i szczegółowość prowadzi do większych nakładów i lepszych wyników. Co więcej, cele muszą być realistyczne i stawiać wyzwania. W przypadku ich osiągnięcia, osoba czuje dumę i triumf oraz wyznacza nowe cele. Im bardziej wymagający cel, tym większa nagroda i tym większa chęć jego osiągnięcia. Odpowiednia opinia na temat wyników wyznacza zachowanie pracownika i przyczynia się do lepszych wyników. Uczestniczenie w wyznaczaniu celów sprawia, że są łatwiej akceptowalne, co prowadzi do większego zaangażowania. Cele stanowią także podstawę zachowania samozarządzającego. (Locke & Latham, 1984)

3.3 Motywacja osób 50+

Zgodnie z wnioskami i teoriami, o których mowa w Module 3, motywy pracy osób 50+ wpasowują się w wyjaśnione teorie motywacji z punktu widzenia przedsiębiorczości. Pomimo wielu stereotypów na temat pracowników 50+, w szczególności w związku ich umiejętnościami, wydajnością, motywacją i akceptacją zmian, faktem jest, że w firmach rośnie odsetek pracowników powyżej 50 roku życia. W kontekście motywacji do pracy wymaga to, żeby Ci pracownicy byli traktowani równo i sprawiedliwie w porównaniu z młodszymi pracownikami, co współgra z teorią równości motywacji.

Lord (2004) wskazał na zadowolenie z pracy i satysfakcję w korzystaniu z własnych umiejętności, uznaniu po wykonaniu pracy, oraz możliwości wykazania się kreatywnością jako główne powody dzięki którym osoby 50+ pozostają aktywne. Wnioski te odpowiadają teorii dwuczynnikowej Herzberga. Higgs i współpracownicy (2003) podkreślają, że pracownicy 50+ pracują ze względu na finanse, w związku z samą pracą, lub ze względu na tradycyjną etykę pracy. Leviatan (1992) wskazał, że pracownicy 50+ preferują prace, które spełniają wyższe potrzeby (teoria Masłowa). Lord (2002) wskazał, że starsi inżynierowie o niewystarczających dochodach żeby przejść na emeryturę, pracują żeby zaspokoić pierwszy i drugi poziom potrzeb hierarchii Masłowa. Czynniki te to czynniki higieny dwuczynnikowej teorii Herzberga. Jednocześnie, starsi inżynierowie o wystarczających dochodach żeby przejść na emeryturę są głównie motywowani potrzebami odpowiadającymi trzeciemu i czwartemu poziomowi hierarchii Masłowa. Zgodnie z dwuczynnikową teorią Herzberga, są one równorzędne z motywatorami. Podobnie, Ng i Feldman (2010) wskazali w metaanalizie na znaczącą korelację pomiędzy wiekiem a wewnętrzną motywacją do pracy, co dowodzi teorii Herzberga. Teoria ustalania celów zakłada, że specyfika celów, trudność celu i zaangażowanie celu

podnosi wykonanie zadania. Należy wskazać, że motywacja pracowników 50+ spada kiedy porównują oni swoją wydajność z wydajnością młodszych kolegów (Warr, 2001). Jednak ich wydajność i cele powinny być oceniane inaczej niż w przypadku młodszych pracowników. Ng i Feldman (2008) wykazali, że starsi pracownicy są bardzo wydajni w ramach zachowania wskazującego na identyfikowanie się z firmą³. Sugeruje ono, że starsi pracownicy powinni być angażowani w zachowania wedle ich uznania żeby kompensować straty w głównych czynnościach technicznych. Osoby starsze dbają bardziej o doświadczanie znaczących związków społecznych i inwestowanie w jakość relacji społecznych. Odczuwają dużą potrzebę przekazywania wiedzy i umiejętności młodszemu pracownikowi, np. poprzez szkolenie lub nadzór. Podsumowując, osoby starsze mają tendencje do priorytetyzowania celów regulowanych emocjami. Aktywności społeczne i należące do środowiska społecznego stają się dla nich większym źródłem zadowolenia (Stamov-Robnagel and Biemann, 2012). Żeby podnieść motywację do pracy wśród starszych pracowników, Kanfer i Ackerman (2004) zaproponowali, że cele wydajności dla starszych pracowników mogłyby obejmować odpowiedzialność za innych, oddanie pracy, skuteczność szkolenia, rozwiązywanie problemów, oraz zarządzanie projektem. Specjalnymi motywatorami może być wykonywanie celów i nagradzanie za autonomię, uczestnictwo w szkoleniach, przeniesienie kompetencji, i podejmowanie ważnych ról w zespołach (Kooij et al., 2008). Na koniec warto nadmienić że, jeżeli chodzi o teorię oczekiwań, starsi pracownicy zainwestują wysiłek jeżeli będą uważać, że wykonywanie zadań będzie związane z późniejszymi satysfakcjonującymi nagrodami. Teoria ta powinna być więc przestrzegana w kontekście czynników motywacyjnych zaproponowanych przez teorie Masłowa i Herzberga, a także założenia teorii ustalania celów.

4. Przywództwo

4.1 Definicja przywództwa

Przez ponad pół wieku temat przywództwa był tematem dyskusji i badań, szczególnie w obszarze zarządzania i rozwoju organizacji. Większość dyskusji i badań skupia się na jakości przywództwa, umiejętnościach przywódców, skuteczności przywódców, oraz stylów przywództwa. Przywództwo to złożony temat. Stworzono kilkanaście filozofii, opracowano kilkanaście postaw i lub teorii, oraz zastosowano wiele modeli żeby terminowi „przywództwo” nadać znaczenie (Seethalekshmi, 2014). W związku z tym istnieje wiele definicji przywództwa, a niektóre zostały przedstawione poniżej.

³ Zachowania wskazujące na identyfikowanie się z firmą to zachowanie pracowników mające na celu poprawienie interakcji społecznych i wzajemnej współpracy, co gwarantuje płynne i skuteczne funkcjonowanie organizacji, prowadzące ostatecznie do poprawienia wyników.

Oxford English Dictionary definiuje przywództwo jako działanie prowadzące grupę ludzi lub organizację, lub zdolność do tego. Daft i Marcic (2001, str.168) stwierdzili, że przywództwo jest wykorzystywane do motywowania pracowników do przyjmowania nowych zachowań i, w przypadku niektórych strategii, do wnoszenia nowych wartości i postaw. House i inni (2004, str. 15) uważają przywództwo za zdolność jednostki do wpływania, motywowania i umożliwiania innym przyczyniania się do skuteczności i sukcesu organizacji, których są członkami. Przywództwo to proces wywierania wpływu na innych oraz proces wspierania indywidualnych i zbiorowych wysiłków w celu osiągnięcia wspólnych celów (Yukl, 2006). Przywództwo to proces wpływu społecznego, w którym lider dąży do dobrowolnego udziału podwładnych w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji (Omolayo, 2007). Przywództwo to proces inspirowania innych do ciężkiej pracy w celu wykonania ważnych zadań (Schermerhorn, 2008).

Istnieją cztery cechy wspólne dla definicji przywództwa: 1) Przywództwo to proces między przywódcą a naśladowcami; 2) Przywództwo obejmuje wpływ społeczny; 3) Przywództwo występuje na wielu poziomach w organizacji. Przywództwo obejmuje mentoring, coaching, inspirowanie i motywowanie na poziomie indywidualnym; liderzy budują zespoły, generują spójność i rozwiązują konflikty na poziomie grupy, a wreszcie liderzy budują kulturę i generują zmiany na poziomie organizacyjnym; 4) Przywództwo koncentruje się na realizacji celu (Northouse, 2007, str. 3).

4.2 Style przywództwa

Styl przywództwa to sposób i podejście do kierowania, realizacji planów i motywowania ludzi. Istnieje wiele różnych stylów przywództwa lub zarządzania, które oparte są na różnych założeniach i teoriach. Styl, z którego korzystają poszczególne osoby, będzie oparty na ich przekonaniach, wartościach i preferencjach, a także na kulturze organizacyjnej i normach, które będą zachęcać niektóre style i zniechęcać innych. Można więc powiedzieć, że istnieje tyle stylów przywództwa, ile jest liderów. Wiele autorów podejmowało ten temat i klasyfikowało różne style przywództwa. Najbardziej popularne teorie przedstawione są poniżej w kolejności chronologicznej.

Styl przywództwa Lewina

Kurt Lewin i jego współpracownicy przeprowadzili eksperyment dotyczący decyzji przywódczych w 1939r. i rozróżnili trzy różne style przywództwa, w szczególności jeżeli mówimy i podejmowaniu decyzji. Style te to:

Autorytarny – liderzy podejmują decyzję bez większego uczestnictwa osób, które wykonują właściwą pracę.

Demokratyczny/partycypacyjny – liderzy konsultują się z grupami żeby podjąć decyzje.

Leseferyzm/delegujący – liderzy zostawiają wolną rękę w zakresie podejmowania decyzji swoim zespołom bez większego uczestnictwa. Liderzy w tym stylu stosują podejście umywania rąk.

Styl kierowania według siatki Blake i Mouton

Blake i Mouton w latach 60 dwudziestego wieku opracowali Siatkę zarządzania, w której próbowali odpowiedzieć na pytanie ile uwagi liderzy poświęcają pracownikom lub wykonywaniu pracy. Zgodnie z tym modelem określono pięć stylów przywództwa:

Zarządzanie bierne (niskie wyniki / dbanie o ludzi na niskim poziomie) – Zarządzanie bierne jest w większości nieefektywne. W niewielkim stopniu uwzględnia osoby, które wykonują pracę, a chęć stworzenia satysfakcjonującego lub motywującego środowiska jest niewielka. Skutkiem takiego zarządzania jest nieunikniona dezorganizacja, brak zadowolenia i harmonii.

Produkuj lub znikaj (Wysokie wyniki / dbanie o ludzi na niskim poziomie) – znany również jako zarządzanie autorytarne. Przywódcy wierzą, że członkowie ich zespołów są wyłącznie środkiem do celu. Potrzeby zespołu są zawsze na drugim miejscu za produktywnością. Ten rodzaj menadżera jest autokratyczny, ma surowe zasady pracy, politykę i procedury, ora może postrzegać karę jako skuteczny sposób motywowania członków zespołu. To podejście może najpierw skutkować zaskakująco dobrymi wynikami produkcji, ale niskimi moralami i motywacją zespołu co będzie ostatecznie rzutowało na wyniki pracy. W tym stylu przywództwa zatrzymanie wydajnych pracowników będzie problemem.

Zarządzanie środkiem drogi (Średnie wyniki / dbanie o ludzi na średnim poziomie) – Menadżer stylu zarządzania środkiem drogi lub menadżer „statusu quo” próbuje wywarzyć wynik i ludzi. Strategia ta nie jest jednak tak skuteczna jakby się mogło wydawać. Z związku z ciągłymi kompromisami lider nie jest w stanie motywować wysokiej produktywności i w pełni spełniać potrzeb ludzi. Skutkiem jest, że wyniki zespołów będą najprawdopodobniej średnie.

Zarządzanie klubowe (Niskie wyniki / duża dbałość o ludzi) – Menadżer stylu „zarządzania klubowego” lub „dostosowującego” troszczy się najbardziej o potrzeby i uczucia członków zespołu. Menadżer taki zakłada, że jeżeli pracownicy są zadowoleni i bezpieczni, będą ciężko pracować. Skutkiem jest luźne i przyjemne miejsce pracy, ale malejąca produktywność wskutek braku kierunków i kontroli.

Zarządzanie zespołowe (Wysokie wyniki / duża dbałość o ludzi) – jest najbardziej efektywnym stylem przywództwa. Lider jest oddany organizacji i stara się jak najbardziej może dla osób, które dla niego pracują. Zespół lub „świadomy” menadżer oddają się celom i misji organizacji. Motywują ludzi i ciężko pracują żeby ludzie chcieli dążyć do osiągnięcia wyników. Jednocześnie są inspirującymi postaciami, które opiekują się swoimi zespołami. Osoby prowadzone przez menadżerów zespołu czują się szanowane i umocnione i są zaangażowane w osiągnięcie celów.

Styl przywództwa wg Likerta

Likert (1967) określił cztery typy przywództwa:

Eksploatacyjny – w tym stylu podwładni przestrzegają decyzji swoich liderów i ich wkład jest żaden lub niewielki. Awersja do negatywnych skutków i środków karania są głównymi czynnikami motywującymi.

Styl dobrotliwy – Styl ten jest podobny do stylu autorytatywnego, ale czynniki negatywne zastępowane są pozytywnymi nagrodami jako najważniejszymi czynnikami motywującymi. W stylu tym będzie najprawdopodobniej występować większa komunikacja i będzie więcej pracy zespołowej niż w stylu autorytarnym.

Konsultacyjny – Połączenie autorytarnego i partycypacyjnego stylu przywództwa Lewina. Między liderami a podwładnymi współpraca jest większa niż w przypadku stylu autorytarnego. Niemniej jednak, współpraca ograniczona jest do niektórych obszarów.

Partycypacyjny – Styl partycypacyjny zgodny jest z klimatem partycypacyjnym. Pomiędzy liderami a podwładnymi jest więcej interakcji, więc komunikacja przebiega wolno.

Przywództwo transakcyjne i transformacyjne

Na koniec tej klasyfikacji przywództwa należy wspomnieć o dwóch ważnych stylach przywództwa, które można często znaleźć w bibliografii dotyczącej zarządzania: przywództwo transakcyjne i transformacyjne.

Przywództwo transakcyjne nazywane jest również zarządzającym i skupia się na roli nadzoru, organizacji i wyników grupowych. Przywództwo transakcyjne to styl, w którym lider promuje zgodność jego zwolenników poprzez nagrody i kary. Liderzy przykładają uwagę do pracy jego zwolenników tak, żeby wykryć wady i odstępstwa. Nie dąży się do zmian w przyszłości, a raczej do utrzymania rzeczy takimi jakie są. Ten rodzaj przywództwa sprawdza się skutecznie w sytuacjach kryzysowych i awaryjnych, a także kiedy projekty muszą być przeprowadzone w specjalny sposób (Odumeru and Ifeanyi, 2013).

Przywództwo transformacyjne zostało wprowadzone przez Jamesa Macgregora Burnsa w 1978r. w ramach jego badań na temat liderów politycznych. Jego zastosowanie było rozpowszechnione w psychologii organizacyjnej i zarządzaniu a następnie zmodyfikowane przez Bassa i Avolio (Odumeru and Ifeanyi, 2013). Przywództwo transformacyjne stymuluje i inspirowanie jego zwolenników (Robbins and Coulter, 2007). Przywództwo transformacyjne wspiera motywację, morale i wyniki dzięki różnym mechanizmom. Mechanizmy te obejmują zaangażowanie się w i identyfikację z tą samą grupą i projektem. Taka zbiorowa i organizacyjna tożsamość może być wzorem dla jej zwolenników inspirować ich i utrzymując ich zainteresowanie. Zwolennicy biorą odpowiedzialność za pracę a liderzy potrafią lepiej zrozumieć mocne i słabe strony zwolenników tego stylu. Liderzy mogą czerpać z zadań, które wzmacniają wyniki danej osoby.

4.3 Learning Nugget 10 Sześć emocjonalnych stylów przywództwa

Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKee (2004) w swojej książce *Primal Leadership*, opisują sześć stylów przywództwa, które mają różny wpływ na emocje ich zwolenników:

Wizjonerski / autorytarny – Styl przywództwa wizjonerskiego skupia się na wizji lub potrzebach organizacji pozostawiając rzeczywiste szczegóły decyzji zespołu.

Coaching – Lider stosujący ten styl przywództwa będzie radzić sobie najlepiej współpracując z pracownikami sam na sam. Liderzy pomagają im doskonalić umiejętności, mentorują ich i pomagają lepiej zrozumieć cel organizacji, a także to, jak cele te są powiązane z ich własnymi pragnieniami rozwoju osobistego.

Afiliacyjny - Lider stosujący ten styl przywództwa skupia się na dynamice grupy. Celem jest stworzenie silnego zespołu, który ze sobą współpracuje. Styl ten skupia się na zmniejszaniu stresu i tworzeniu dobrych relacji pomiędzy członkami zespołu.

Demokratyczny – Lider demokratyczny angażuje grupę żeby wspólnie podjąć decyzje dotyczące celów i kierunków. Styl ten skupia się na uzyskaniu opinii od wszystkich i wysokim stopniem zaangażowania.

Procesowy – Liderzy stylu procesowego skupiają się na wydajności i zazwyczaj ustalają bardzo wysokie cele. Prowadzi to do środowiska, które jest bardzo skupione na udoskonaleniach określonych przez lidera. Ten rodzaj przywództwa może dać szybkie rezultaty w przypadku wykwalifikowanego zespołu. Niemniej jednak stosowanie tylko tego stylu przywództwa ma negatywne skutki

Nakazowy/przymusowy – Zgodnie z nazwą, styl ten jest zazwyczaj stosowany w wojsku. Różni się od stylu wizjonerskiego/autorytarnego sposobem przekazywania poleceń. Tutaj są one bardziej szczegółowe niż w przypadku, gdy liderzy skupiają się tylko na wyniku końcowym. Styl ten różni się od stylu procesowego ponieważ styl procesowy żąda od ludzi podążania za przywódcą (dotrzymywania im kroku), podczas gdy w stylu nakazowym/przymusowym, liderzy zazwyczaj odsyłają ludzi.

Koniec Learning Nugget 10**4.4 Styl przywództwa dla pracowników 50+**

Badania empiryczne (Davenport and Prusak, 1998) wspierają pogląd, że nie istnieje najlepszy styl przywództwa dla pracowników 50+. Oczekuje się, że skuteczni liderzy dostosują swój styl przywództwa do różnych cech i potrzeb swoich podwładnych oraz określonych sytuacji. Wiadome jest, że pracownicy z różną charakterystyką zawodową będą skuteczniejsi i bardziej produktywni pod różnym stylem przywództwa (Tulgan, 1996). Wiek pracownika określa ich charakterystykę zawodową. Tak więc, różne pokolenia wymagają różnego stylu przywództwa

żeby osiągnąć potencjał produkcyjny w nowoczesnych miejscach pracy. Tabela 1 przedstawia cechy starszych pracowników, które powinny być wzięte pod uwagę wybierając odpowiedni styl przywództwa (Yu & Miller, 2005):

Tabela 1 Charakterystyka zawodowa pracowników 50+

Wartości pracy	Pracuj ciężko Lojalność wobec pracownika Praca w zespole Łańcuch poleceń Pragnienie zarządzania Wyzwania techniczne
Postawy w pracy	Promocja pracy Lojalność wobec pracodawcy Równowaga między pracą a rodziną Równomierność i rytm Formalność Zaangażowanie Paternalizm korporacyjny
Oczekiwania dotyczące pracy	Nagroda pieniężna i uznanie Bezpieczeństwo pracy Liberał Poczucie uprawnień Wysoce konkurencyjna praca Promocja krok po kroku Autorytet Pracowni

Pracownicy 50+ muszą pracować we wszystkich trzech etapach postępu gospodarczego (gospodarka przemysłowa, gospodarka usługowa i gospodarka wiedzy) i w związku z tym muszą dostosować się z pracowników początkowo przemysłowych przez pracowników usługowych do pracowników wiedzy. Co więcej, są oni wystawieni na zmianę na poziomie jakiego wcześniej nie doświadczyli. Muszą być zintegrowani w jak najróżniejsze programy szkoleniowe ponieważ muszą się stopniowo nauczyć nowych umiejętności. Umiejętności te są równoważne z najnowszymi warunkami gospodarczymi w związku z cyklem ekonomicznym i różnymi wartościami (Yu and Miller, 2005). W życiu zawodowym starsi pracownicy doświadczyli najprawdopodobniej różnych stylów przywództwa. Zgodnie ze swoją charakterystyką zawodową, potrzebują stylu przywództwa, który najlepiej odpowiada ich obecnym zadaniom (McGregor, 1996; Yu and Miller, 2005). Elementy zorientowania na zadania można znaleźć w stylach przywództwa takich jak: autorytarny, demokratyczny, produkuj lub znikaj, zarządzaniu

zespołowym, transakcyjnym i transformacyjnym.

5. Ocena wydajności i system nagradzania

5.1 Ocena wydajności starszych pracowników

Dzisiejsza siła robocza starzeje się. Dlatego liczba pracowników, którzy pozostają w pracy zwiększa się. Bez wątpienia zwiększająca się liczba pracowników pozostających w pracy jest ważna dla organizacji. W skutek tego, zadaniem pracodawcy jest zapewnienie odpowiedniego zarządzania wydajnością. Dotyczy to nie tylko standardów wydajności, które obejmują kryteria dyskryminacji, ale również standardów niezależnych od stereotypów.

Ocena wydajności starszych pracowników w porównaniu z młodszymi może podnosić problem praw człowieka. Wynika to z faktu, że warunki konieczne dla obu pokoleń zawodowych są różne. Dlatego też, ta porównawcza ocena stanowi podstawę dla dalszego rozwoju lub podniesienia wydajności. Ze względu na różniące się warunki konieczne pomiędzy pokoleniami pracowników, ocena może być niekorzystna dla jednej z grup, a co więcej, może być niesprawiedliwa. Pracodawca musi pamiętać, że porażka starszych pracowników w zakresie wydajności stanowi dla nich ogromny cios oraz dla postrzegania wydajności. Pracodawca musi ocenić czy bardziej korzystne jest dostosowanie systemu wydajności, czy to pracownicy powinni się dostosować (Bird, 2014).

Żeby spełnić odpowiednie cele wydajności, starsi pracownicy powinni otrzymać sprawiedliwe standardy pomiaru wydajności, podobnie jak ich młodsi koledzy. Cele wydajności dla starszych pracowników nie mogą być zawsze stosowane w tych samych okolicznościach (np. jeżeli chodzi o pracę fizyczną). Wiek pracownika wpływa na wydajność.

Badania pokazują również, że starsi pracownicy są tak samo zmotywowani jak młodsi jeżeli chodzi o ich wkład w wydajność firmy. Podobnie, badania pokazują, że starsi pracownicy są bardziej świadomie zaangażowani żeby wyrównać straty w zakresie głównych zadań technicznych (Vasconcelos, 2015). Jednak starsi i młodsi pracownicy powinni mieć tą samą możliwość wkładu w osiągnięcie celu. Dlatego też, obie strony powinny mieć możliwość dostępu do szkolenia. Innymi kwestiami, które mogą poprawić produktywność starszych pracowników to zastosowanie miejsc pracy dostosowanych do pracy, a także specyfiki pracy i zespołów pracy złożonych z członków w różnym wieku. Zespoły złożone z członków w różnym wieku kojarzone są ze znacznie krótszym czasem zatrudnienia pracowników 50+ (Zwick et al., 2013).

Inne interesujące badania potwierdzają, że nie ma negatywnego powiązania pomiędzy wiekiem pracownika a jego wydajnością czy wynikami (Zwick et al., 2013). Autorzy wykazali również, że specjalne mierniki zasobów ludzkich są ukierunkowane na poprawienie wydajności starszych pracowników, jednocześnie zatrzymując ich na dłużej. Badania te sugerują, że starsi pracownicy często skupiają się na utrzymaniu, zwrocie z wcześniejszych inwestycji, oraz unikaniu strat.

Młodszy pracownicy natomiast dążą przede wszystkim do m.in. wzrostu zarobków, statusu, lub bezpieczeństwa zatrudnienia.

5.2 System nagradzania dla pracowników 50+

Koncepcja nagradzania opiera się na wydajności i postrzeganiu. Zgodnie z definicją, nagroda jest postrzegana jako pożądana nagroda przez odbiorcę i wynika z działań. Żeby postrzegać nagrodę jako pozytywną, musi ona spełniać potrzeby odbiorcy. Ponieważ każdy pracownik ma inne potrzeby, nie ma jednej ogólnie pożądanej nagrody przez pracowników. Dlatego też, elementy nagradzania opartego na zachowaniu muszą być odpowiednio wybrane. Na przykład, jeżeli podstawową potrzebą pracownika jest bezpieczeństwo i odpowiednia opieka nad dziećmi i osobami dorosłymi, fakt, że firma jest w stanie to zapewnić postrzegane jest jako nagradzające i trakcyjne. Dla innych pracowników opieka nad dziećmi i osobami starszymi może być bez znaczenia. Różni pracownicy mają różne potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne. Kolejny przykład to kiedy potrzeby kadry zarządzającej nie są podobne do potrzeb pracowników produkcyjnych. Ważne jest żeby znaleźć potrzeby kluczowe, ponieważ wyznaczają one plan wynagradzania, co z kolei motywuje pracowników do podejmowania działań.

Według Masłowa, wewnętrzne potrzeby uznania, szacunki i samorealizacji dominują nad potrzebami zewnętrznymi takimi jak poczucie bezpieczeństwa i komfort fizyczny. Większość ludzi ma pragnienia wykraczające poza podstawowe wynagrodzenie. Można generalizować, że potrzeby wewnętrzne dominują nad potrzebami zewnętrznymi. Dlatego, żeby stworzyć motywujący system nagradzania, surowe środki wynagradzania wewnętrznego powinny być połączone z tradycyjnymi środkami wynagradzania zewnętrznego (McCoy, 2012).

Oprócz nagród pieniężnych, współcześni pracownicy chcą i coraz częściej żądają różnorodności nagród i możliwości ich wyboru. W dzisiejszym różnorodnej gospodarce światowej jeden środek nie jest wystarczający. Pracodawca może zauważyć, że pracownicy oczekują różnych rzeczy od swoich miejsc pracy. Pracownicy są nawet chętni wymienić część swojej wypłaty żeby otrzymać nagrody, takie jak przychody psychologiczne, np. honor i dumę. Takie przychody miękkie są szczególnie użyteczne jeżeli pochodzą z pracy, która coś znaczy. Jak już wspomniano powyżej, różni pracownicy mają różne potrzeby. Co ważniejsze, potrzeby osobiste zmieniają się z upływem czasu i wymagają dostosowania nagród. Te płynnie zmieniające się potrzeby mogą wywołać presję wyboru. Proponowany tutaj model to plan wynagrodzeń kafeteryjnych. Oprócz pensji podstawowej, starsi pracownicy mogą otrzymać świadczenia motywacyjne, premie, itp. Mogą to być nagrody pieniężne, plany emerytalne, ubezpieczenie medyczne, elastyczny harmonogram, więcej dni urlopu, oraz opieka nad dziećmi i osobami starszymi. Ważne jest tutaj, że pracownicy mają możliwość wyboru. Plan ten pozwala pracownikom dostosować swoje świadczenia do własnych potrzeb i zainteresowań biorąc pod uwagę ich status rodzinny i życie

prywatne. Podobnie, świadczenia kafeteryjne podnoszą jakość i różnorodność nagród dostępnych dla pracowników. System ten może przyciągać, motywować i zatrzymać pracowników. Oferuje jakość, różnorodność i wybór (Tropman, 2001).w przypadku starszych pracowników, plany świadczeń kafeteryjnych powinny być wdrożone w plan nagradzania.

Wniosek

Istotne kwestie do rozważenia i wdrożenia w swojej pracy na podstawie treści zawartych w module:

HR 1: Kultura organizacyjna integrująca starszych pracowników biorąca pod uwagę różnice pokoleń.

HR 2: Odpowiedni styl przywództwa dla starszych pracowników zgodnie z ich cechami

Doradca 1: Wybór odpowiedniej motywacji zgodnie z teoriami motywacji i potrzebami osób starszych

Doradca 2: Kluczowe element nagradzania starszych pracowników w oparciu o ich wiek

Bibliografia

- Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, str. 522-436.
- Armstrong, M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management*, 10 wydanie., Kogan page, London, Philadelphia.
- Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organisation and Management*, tom 22, nr 5, str. 496-509.
- Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, tom 15, Nr 1, str. 4-19.
- Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, dostępne na stronie: <https://www.coxandpalmerlaw.com/en/home/publications/performance-management-of-older-workers.aspx>.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961): *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co., dostępne na stronie: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm (10. 01. 2018.).
- BPR Glossary of Terms dostępne na stronie: <https://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm> (18.01.2018.).
- Cacciattolo, K. (2014): Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*, wydanie specjalne, tom 2., str. 1-7.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2001): *Understanding Management*, Thompson Learning.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DuBrin A. J. (2001): *Leadership: Research findings, practice and skills*, 3 wydanie, Boston,

- MA, Houghton Mifflin.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): Primal Leadership, HBS Press, dostępne na stronie:
<http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018).
- Herzberg, F., Mausner, B., B. Synderman, B. (1967): The Motivation to Work, Wiley, New York.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. and Nazroo, J. (2003): Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. Ageing & Society, tom 23, str. 761-78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, 3 wydanie, John Wiley & Sons, Inc, Asia.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Leadership, Culture, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004): Aging, adult development and work motivation. Academy of Management Review, tom 29, nr. 3, str. 440-58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospective Thesis and Dissertations. 11540. Iowa State University Digital
Dostępne na stronie:
<http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018.)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology, tom 23, nr 4, str. 364-394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10 wydanie, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 462.
- Leviatan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. Canadian Journal of Community Mental Health, tom 11, str. 49-64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, str. 271-301.
Dostępne na stronie: <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (12.01.2018).
- Likert, R. L. (1967): The Human Organisations, McGraw-Hill Book Company, New York,
Pobrane ze strony: <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (10.01.2018.)
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): Goal Setting: A Motivational Technique That Works!, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. Engineering

- Management Journal, tom. 14, nr 3, str. 3-7.
- Lord, R.L. (2004): Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Maslow, A. H. (1965): Eupsychian Management, Irwin (Richard D.) Inc., U.S. and Maslow, A.H. (1970): Motivation and Personality, Harper&Row, New York.
- McCoy, T.J. (2012). Compensation and Motivation, Maximizing Employee Performance with Behaviour-Based Incentive Plans, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McGregor, D. (1996), Leadership and Motivation, MIT Press, Cambridge, MA.
- Moss, M. and Martins, N. (2014): Generation Sub-cultures: Generation Y a Sub-culture? Mediterranean Journal of Social Sciences, Tom 5, Nr 21, str. 147-160.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, tom 93, nr 2, str. 392-423.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, Personnel Psychology, tom 63, nr 3, str. 677-718.
- Northouse, P. G. (2007): Leadership: Theory and Practice, 4th ed., Thousand Oaks, CA, Sage Publications. See also in Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10 wydanie, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 462.
- O'Donnel, O. and Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin
Dostępne na stronie:
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf (16.01.2018.).
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013): Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, 2(3), str. 355-361.
- Omolayo, B. (2007): Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organisations: A Case Study of Four Organisations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh e-Journal of Sociology, 4(2), str. 30-37.
Patrz również w: Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., (2014): Leadership styles, Advances in Management, Tom 7(2), str. 57-62.
- Pejrova, I. (2014): Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. Working with older people, tom 18, nr 3, str. 152-160.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, 9 wydanie, Prentice- Hall, London.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. Journal of Organisational Behaviour, Tom

21, str. 525-546.

Schermerhorn J.R. (2008): Management, 9 wydanie, John Wiley&Sons, New York.

Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour, 12 wydanie, John Wiley&Sons, New York., str. 292.

Seethalekshmi M.P. (2014): A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, Research & Post-Graduate Department of Commerce, Kuriakose Gregorios College, Pampady, Kottayam,

Dostępne na stronie:

<http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018).

Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences

Dostępne na stronie: <http://sites.psu.edu/leadership/2015/04/23/organisational-culture-and-generational-differences/> (17.01.2018.)

Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011): Principles of Organisational Behaviour, 13 wydanie, South_Western Cengage Learning, China.

Stanov-Robnagel, C. (2012): Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology, tom 27, nr 5, str.459-478.

Topolšek, D. and Orthaber, S. (2011): Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. Research in logistics & productions, Tom 1, Nr 3, str. 187-201.

Tropman, J. E. (2001). The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System, Jossey-Bass.

Tulgan, B. (1996): Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent, CapstonePublishing, Oxford.

Übuis, Ü. and Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, Nr 1 (61), str. 90-99.

Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. Journal of management Development, tom 34, nr 3, str. 352-372.

Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation, Wiley, New York.

Warr, P. (2001): Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. International Review of Industrial and Organisational Psychology, tom 16, str. 1-36.

Yu, H-C; Miller, P. (2005): Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. Leadership & Organisation Development Journal, tom 26, nr 1, str. 35 50.

Yukl, G. (2006): Leadership in Organisations, 6 wydanie, Prentice Hall, New York.

Zwick, T., Göbel, C. and Fries, J. (2013): Age- Differentiated Work Systems Enhance

Productivity and Retention of Old Employees in Christopher Marc Schlick, Ekkehart Frieling, Jürgen Wegge Age-Differentiated Work Systems, Springer, Heidelberg, 25-44.

Dostępne na stronie: www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf

MODUŁ

Zarządzanie
wiedzą i
informacją

5

Program szkolenia: InCounselling 50+

Nazwa Modułu:	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
5. Zarządzanie wiedzą i informacją	120 min	str. 48	str. 79

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu uczestnicy są w stanie:

Cel główny: stosować odpowiednie metody zachowania wiedzy (informacji) oraz zapewnienia dostępu do informacji za pomocą technologii – z uwzględnieniem charakterystyki grup docelowych.

Cel drugorzędny:

- Zrozumieć techniki zarządzania wiedzą aby zlokalizować, pozyskać, przejmować, użyć tworzyć i transferować informacje w przedsiębiorstwie w sposób odpowiedni – w nawiązaniu do kultury biznesowej i uczenia się. (TAX 2)
- Przygotować zatrudnionych / bezrobotnych 50+ do niezależnego i efektywnego pozyskania, zarządzania oraz dzielenia się informacjami, w szczególności w pracy oraz podczas poszukiwania pracy. (TAX 3)
- Wyłumaczyć kryteria sprzyjające oraz będące przeszkodą w proaktywnym zarządzaniu wiedzą i transferem informacji. (TAX 2)
- Oceniać kryteria efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji sprzyjającej pracownikom w starszym wieku. (TAX 3)
- Stosować różne narzędzia w celu efektywnego zarządzania wiedzą i informacją w praktyce (TAX 3)
- Wskazywać dojrzałym dorosłym jak transferować informacje w pożyteczny sposób – tak by były one użyteczne dla innych i wykorzystane w procesie uczenia się i dla działania. (TAX 4)

Kontent

Podstawa

- **Zarządzanie wiedzą**
- Strategie, metody i procesy zabezpieczające wiedzę pracowników 50+: macierze kompetencji, analiza sieci, mapy wiedzy organizacji

- Strategie i metody dot. zarządzania i obiegu wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji
- **Zarządzanie informacją**
- Zarządzanie informacją w organizacji, uwzględnienie kultury biznesowej i uczenia się w zarządzaniu informacją osób 50+
- Dydaktyka IT dotycząca dojrzałych dorosłych: zabezpieczenie wiedzy na rzecz zrównoważonego zachowania wiedzy
- Teoria przeładowania kognitywnego (zalewu informacyjnego);

Pracownicy 50+

- Zabezpieczenie wiedzy pracowników 50+
- Intermentoring (mentoring międzypokoleniowy)
- Zmiana pracy i/lub zawodu i ich wpływ na pracowników 50+

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Zabezpieczenie wiedzy pracowników 50+ w okresie przejścia na emeryturę i po przejściu na emeryturę
- Mentoring międzypokoleniowy (opieka międzypokoleniowa)

Osoby szukające pracy 50+

- Dalsza edukacja osób bezrobotnych w zakresie umiejętności ICT
- Zmiana pracy i/lub zawodu i ich wpływ na poszukujących pracy 50+

Learning Nugget (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 12 Strategie zarządzania informacjami (w kontekście osób 50+)
- Learning Nugget 13 Ocena wiedzy osób poszukujących pracy 50+
- Learning Nugget 14 Studium przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą 50+

Spis treści

1. Wprowadzenie: Znaczenie wiedzy w organizacji	103
2. Lokalizowanie wiedzy w organizacji	105
3. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy w organizacji	107
4. Wykorzystanie nowych technologii w celu zabezpieczenia wiedzy w organizacji ..	111
4.1 Wykorzystywanie nowych technologii przez pracowników 50+	112
5. Jak zapewnić wykorzystanie dostępnej pracownikom wiedzy dla celów organizacji	113
6. Zachowanie wiedzy w organizacji	115
6.1 Jak przechowywać i zabezpieczać informacje i wiedzę?	115
6.2 Jak zorganizować efektywną współpracę z byłymi pracownikami, tzw. Społeczność absolwentów/byłych pracowników (ang. alumni community)	116
7. Learning Nugget 12 Uczenie się osób 50+ - strategię i zarządzanie informacją	117
8. Learning Nugget 13 Ocena wiedzy osób poszukujących pracy w wieku 50 +	121
Konkluzje:	121
Literatura.....	122

1. Wprowadzenie: Znaczenie wiedzy w organizacji

Wiedza jest obecnie ważnym determinantem zmian, które zachodzą na rynku pracy. Nie tylko wpływa na rozwój określonego sektora, ale także całej gospodarki, w konsekwencji całego społeczeństwa. Stąd też duży nacisk na jej pozyskiwanie, uaktualnianie poprzez uczestnictwo w kształceniu ustawicznym czy zarządzanie w organizacji. Jest obok umiejętności i kompetencji istotnym składnikiem funkcjonowania zawodowego jednostki i jej wartości jako potencjalnego pracownika. Szczególnie staje się to ważne w społeczeństwie wiedzy, w gospodarce opartej na wiedzy. Systematycznie rośnie zapotrzebowanie na pracowników wysoko wykwalifikowanych, o określonym poziomie wiedzy, ale przede wszystkim pracowników chcących podnieść swoje kwalifikacje, mobilnych w kontekście poszczególnych sektorów gospodarczych i elastycznie reagujących na przemiany. Zarządzanie wiedzą, w pewnym uproszczeniu, rozumieć można jako proces, którego celem jest pozyskiwanie wiedzy (zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz organizacji) oraz tworzenie wiedzy unikatowej, istotnej z punktu widzenia potrzeb danej organizacji. Następnie jej rozpowszechnianie, przekazywanie, transfer oraz wykorzystywanie w konkretnych działaniach organizacji. Podkreśla się również, iż zarządzanie wiedzą wiąże się z organizacyjnym uczeniem się, przekształcaniem wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową. Zarządzanie wiedzą dotyczy wszystkich pracowników organizacji i sprzyja budowaniu jej konkurencyjności (Zajac, 2014).

Wskazuje się, że „przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest właśnie w oparciu o wiedzę pracowników. Przedsiębiorstwo, które ma większą wiedzę, umiejętności i kompetencje wygrywa wyścig z konkurentami. Choć trwa spór pomiędzy teoretykami przedmiotu, czy wiedza jest własnością organizacji czy pracownika, to jednak pracownik z całą pewnością w codziennej pracy dysponuje wiedzą i to od niego zależy czy zdobytą przez siebie wiedzę podzieli się z innymi pracownikami. Czy będzie chciał przekazać współpracownikom swoje kompetencje i umiejętności” (Klaus, Nowak, 2013, p. 873). Z drugiej jednak strony można sądzić, że to, czy pracownik chętnie będzie się dzielił wiedzą z innymi, w dużej mierze zależy może od tego, czy jest w należyty sposób do tego zmotywowany i zachęcony oraz z czy ma ku temu okazję, a co za tym idzie od kultury organizacyjnej firmy, klimatu jaki w niej panuje oraz przyjętej strategii zarządzania wiedzą. Duży wpływ na to czy i jak wiedza jest przekazywana między pracownikami zależy od działań podejmowanych przez menedżerów i specjalistów ds. HR.

W związku z powyższym, należy wskazać, że z punktu widzenia zarządzania wiedzą istotnym jest zarówno opracowanie i wdrożenie odpowiednich technologii ułatwiających przebieg wszystkich procesów związanych z pozyskiwaniem, przekazywaniem, transferem, wyszukiwaniem wiedzy organizacyjnej (zazwyczaj jawnej), jak również opracowanie strategii zarządzania wiedzą i potencjałem każdego zatrudnionego w organizacji pracownika (w tym

wiedzą ukrytą).

Aby jednak lepiej zrozumieć i przygotować się do zarządzania wiedzą należy mieć świadomość tego, z jakiego typu wiedzą mamy do czynienia w organizacji. W literaturze istnieje podział na cztery główne kategorie wiedzy (OECD, 2000):

- know what (wiedzieć co)- odnosi się do typowej wiedzy o faktach;
- know why (wiedzieć dlaczego) – dotyczy praw, które zachodzą w naturze, organizacji, ludzkim umyśle czy w społeczeństwie;
- know how (wiedzieć jak) - dotyczy umiejętności wykonywania konkretnych zadań czy czynności. Dotyczy w dużej mierze: kompetencji pracowników;
- know who (wiedzieć kto) - wskazuje kto jest specjalistą w określonej dziedzinie wiedzy, jaki jest jego zakres wiedzy i jakie ma zdolności aby móc przekazywać ją podmiotom potrzebującym wiedzę;

Z punktu widzenia planowania i wdrażania procesu zarządzania wiedzą istotny jest ponadto podział na wiedzę jawną oraz ukrytą (Kowalczyk, Nogalski 2007):

- wiedza jawna, zwana również formalną (explicit knowledge)– jest to rodzaj wiedzy, która jest usystematyzowana i ewidentnie sprecyzowana. Do tego rodzaju wiedzy możemy zaliczyć dokumenty, bazy danych czy informacje, które mają na celu usprawnienie zarządzania w przedsiębiorstwie. Stanowi źródło wielu pomysłów i innowacji w przedsiębiorstwie. Jest to rodzaj wiedzy, którą można generować, gromadzić, klasyfikować przechowywać m.in. za pomocą baz wiedzy, nośników elektronicznych, przy użyciu określonych technologii.
- wiedza ukryta, zwaną również cichą (tacit knowledge) – jest to wiedza indywidualna jednostki. Jest gromadzona i poszerzana wraz ze wzrostem zdobytego doświadczenia. Jest to unikatowa wiedza poszczególnych pracowników. Jej wykorzystanie dla celów organizacji zależy od chęci i nastawienia poszczególnych pracowników. Skuteczne „zarządzanie” tym typem wiedzy m.in. poprzez zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą, uczenia się od siebie nawzajem, możliwe jest przy zastosowaniu tzw. podejścia personalnego.

W tym miejscu należałoby wskazać, nawiązując do tematu przewodniego rozważań, iż w kontekście zarządzania wiedzą ważne jest podjęcie działań, które mają na celu zlokalizować, wydobyć i wykorzystać szczególną wiedzę, jaką posiadają pracownicy 50+. Są to bowiem osoby doświadczone (tak zawodowo, jak i życiowo). Dysponują wiedzą zarówno formalną, którą gromadzą przez lata funkcjonowania w strukturach organizacyjnych firmy, jak również niezwykle cenną wiedzę ukrytą która przekłada się na ich sprawność działania, kompetencje, intuicję, umiejętność rozwiązywania problemów oraz radzenia sobie w sytuacjach trudnych. O ile wiedza jawna jest możliwa do skodyfikowania i udostępnienia innym pracownikom, tak wiedza cicha (ukryta) jest indywidualnym potencjałem każdego pracownika, a co za tym idzie tylko od tego pracownika zależeć będzie czy zechce wykorzystać ją dla celów organizacji i

podzielić się nią z innymi. W przypadku osób w wieku 50+ jest to tym bardziej istotne, że osoby te w niedalekiej perspektywie czasowej mogą wybierać się na emeryturę. Jeśli więc firma nie zatroszczy się w odpowiedni sposób o zachowanie ich wiedzy, może ją bezpowrotnie stracić. Chodzi tutaj w szczególności o wiedzę ukrytą, która dla pracowników bywa czasem tak naturalna, intuicyjna, czy wręcz nawykowa, że sami pracownicy mogą nie zdawać sobie sprawy z jej posiadania. W tym kontekście ważną rolę spełniają w organizacji osoby odpowiedzialne za budowanie kultury organizacyjnej oraz strategii zarządzania wiedzą. To w ich kompetencji leży zatroszczenie się o to, by najpierw rozpoznać, zlokalizować ważną wiedzę będącą zasobem pracowników, wspomóc pracowników w indywidualnym rozpoznaniu swojego potencjału, a następnie zachęcić ich do dzielenia się wiedzą z innymi, tak by wiedza będąca indywidualnym zasobem każdego pracownika, stała się także zasobem całej organizacji. Co więcej należałoby stwierdzić, że działania podejmowane w celu zachowania wiedzy pracowników powinny być systematyczne, cykliczne i ciągłe. Powinny dotyczyć wszystkich pracowników w równym stopniu (nie tylko np. tych, którzy planują odejście z firmy). Argumentem na to jest fakt, że „każdy pracownik nieustannie może gromadzić nową wiedzę, zewnętrzną w stosunku do tej, którą już posiada. Może ona pochodzić spoza organizacji, może też być wiedzą płynącą z nabywania doświadczeń organizacyjnych. Połączenie obydwu typów wiedzy inspirowe nowe punkty widzenia; wiedza każdego pracownika jest w ustawicznym procesie zmian. Wynika to z codziennego doświadczania nowych sytuacji i jest podstawą przyszłych działań” (Jędrych, 2016). Przekształcenie organizacji w „organizację opartą na wiedzy”, w której głównym kapitałem są właściwie zarządzane zasoby wiedzy jest procesem długotrwałym, składającym się z wielu podprocesów, etapów i elementów. Może to nastąpić tylko wtedy, gdy tworzący ją ludzie również się rozwijają, a przede wszystkim są świadomi wiedzy i jej znaczenia.

2. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Ważnym, z punktu widzenia zarządzania wiedzą pracowników jest identyfikacja aktywów wiedzy istniejących wewnątrz firmy. Celem identyfikacji jest (Jędrych, 2016; Zhuge 2006, s. 571-592):

- zlokalizowanie obszarów wiedzy i know how, które posiadają różne grupy pracowników, w tym pracownicy 50+;
- określenie, które z istniejących zasobów wiedzy są istotne dla organizacji i powinny w niej pozostać;
- określenie luk między zasobem wiedzy a potrzebami organizacji w tym zakresie oraz ustalenie, jakie kroki należy podjąć aby luki te wypełnić;

- określenie sposobów transferu wiedzy najbardziej efektywnych dla organizacji.

Narzędzia, jakie wykorzystywane są do rozpoznania wewnętrznych źródeł wiedzy (w tym wiedzy będącej w posiadaniu pracowników 50+) to (por. m.in. Jędrych, 2016):

- analiza indywidualnych umiejętności pracowników- taką analizę można wykonać podczas ocen okresowych pracowników, w trakcie obserwacji pracowników podczas wykonywania przez nich obowiązków służbowych (zwłaszcza tych wymagających szybkiego podejmowania decyzji, radzenia sobie w sytuacjach trudnych), w trakcie sesji indywidualnych z pracownikami, które mają na celu wydobyć i uświadomić im ich potencjał (np. indywidualne sesje coachingowe), podczas zachęcania pracowników do tego, by sami przeanalizowali i spisali stosowane przez siebie strategie postępowania w określonych sytuacjach (by zastanowili się skąd wówczas czerpią wiedzę, jaka wiedza jest im potrzebna do podjęcia decyzji, jakie są schematy ich postępowania);
- wykaz danych o ekspertach wewnętrznych, który ułatwia zlokalizowanie wiedzy specjalistycznej – taki wykaz może być sporządzony m.in. w oparciu o wcześniej przygotowaną analizę indywidualnych umiejętności pracowników, w oparciu o rozmowy z menedżerami, bezpośrednimi przełożonymi pracowników określonych działów, jak również na podstawie rozmów z pracownikami, którzy mogą zostać zapytani wprost „do kogo udałbyś się po radę w określonej kwestii?”;
- topografie wiedzy – pozwalają zlokalizować pracowników mających określone umiejętności i wiedzę;
- mapy zasobów informacji – określają rozmieszczenie i sposób przechowywania zasobów wiedzy (centralna baza danych, na nośnikach elektronicznych, wspólnych dyskach, na papierze, w głowie pracowników, w tym emerytowanych pracowników, którzy pomimo odejścia z firmy powinni nadal być traktowani jako zasoby cennej wiedzy itd.);
- macierze wiedzy – aktywa intelektualne można przedstawić w formie dwuwymiarowych macierzy. Dokonuje się podziału wiedzy na różne kategorie (wiedza wewnętrzna, zewnętrzna, jawna, ukryta, nowa, dotychczasowa itd.).

Powyżej zaprezentowane narzędzia i metody miały na celu ukazanie możliwości identyfikowania i lokalizowania indywidualnej wiedzy pracowników. Należy jednak pamiętać, że kompetencje organizacji to nie tylko suma umiejętności jednostek. Wiedza organizacji tkwi także w sieci wzajemnych relacji, w niepisanych regułach postępowania i we wspólnych wartościach. Koniecznie jest więc także zlokalizowanie dostępnych źródeł wiedzy zbiorowej. Do tego celu można wykorzystać między innymi (Jędrych, 2016; Paliszkievicz 2007; Wexter

2001, s. 249-263):

- macierze kompetencji. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą istotna jest orientacja, które rodzaje wiedzy i którzy eksperci są niezbędni do wspierania określonych zmian kluczowych procesów. Macierze kompetencji pozwalają zlokalizować nie tylko określone zasoby wiedzy, ale również procedury, metody, zakresy odpowiedzialności;
- dotychczasowe doświadczenie pracowników i zespołów zdobyte podczas wprowadzania zmian organizacyjnych. Ta metoda jest szczególnie przydatna w tzw. pracach projektowych. Pozwala na określenie efektywnych sposobów postępowania, jak również umożliwia uczenie się na błędach, które jest jedną ze skutecznych metod uczenia się organizacji;
- analiza sieci - metoda ta daje możliwość analizy ukrytych na co dzień relacji związanych z pozyskiwaniem, rozpowszechnianiem i wdrażaniem wiedzy. Na podstawie tej metody możliwe jest przeprowadzenie audytu przepływu wiedzy w organizacji na różnych jej poziomach, co stanowi punkt wyjścia do zmian w tym obszarze. Samo odtworzenie i mapowanie sieci relacji społecznych ma wartość poznawczą dla menadżerów, którzy mogą być świadomi struktury współpracy swoich pracowników. Analiza sieci pozwala bowiem na wyodrębnienie nieformalnych grup pracowników współpracujących ze sobą w ramach danego obszaru wiedzy, które szczególnie blisko ze sobą współpracują tworząc tzw. sieci wiedzy. Kształt sieci wiedzy – sił, które dynamizują lub blokują procesy przepływu wiedzy – pozwala na podejmowanie działań wspierających np. wspólnoty praktyków;
- mapy wiedzy organizacji, dzięki którym możliwe jest zlokalizowanie źródeł kluczowych zasobów wiedzy, np. w poszczególnych grupach wiekowych, a także przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na określone zasoby wiedzy oraz określenie, tzw. luk wiedzy. Jest to graficzne odzwierciedlenie wzajemnych zależności między istniejącymi w firmie aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy, jej strukturami oraz zastosowaniem. Umożliwiają usystematyzowanie nowych zasobów oraz powiązanie zadań z aktywami intelektualnymi.

Wszystkie metody zaprezentowane powyżej powinny być stosowane do wszystkich pracowników, bez pomijania jakiegokolwiek grupy wiekowej, w tym: do pracowników 50+, jak również pracowników będących już na emeryturze.

3. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy w organizacji

3.1 Pozyskiwanie wiedzy

Zdobywanie i rozwijanie wiedzy przez indywidualnych pracowników możliwe jest za pomocą różnych metod: formalnych i nieformalnych (Klaus, Nowak, 2013, p. 875). Do metod formalnych zaliczyć można m.in.: szkolenia; warsztaty; instruktaż; e-learning.

Do metod nieformalnych zaliczamy natomiast:

- naukę przez doświadczenie (poprzez realizację zadań, projektów);
- dyskusja, wymiana opinii, portale tematyczne (śledzenie, analiza, dzielenie się spostrzeżeniami z innymi użytkownikami);
- czytanie pod kierownictwem
- mentoring (tworzenie relacji mistrz- uczeń, w której to bardziej doświadczony pracownik wspomaga rozwój kompetencji mniej doświadczonego pracownika);
- coaching (kierowanie i pomoc w rozwoju indywidualnych umiejętności, kompetencji przez zdobywanie wiedzy przez pracownika).

Z każdej z powyższych metod korzystać mogą, a nawet powinni pracownicy 50+, zwiększając tym samym swoje zasoby wiedzy. Te formalne i nieformalne metody pozwalają pozyskać nowe zasoby wiedzy tak dla jednostki, jak i dla organizacji.

3.2 Tworzenie wiedzy

z uwagi na swoje bogate doświadczenie i spore pokłady wiedzy i mądrości organizacyjnej oraz życiowej pracownicy 50+ mogą pełnić znaczące role w procesie tworzenia wiedzy dla potrzeb organizacji oraz innych pracowników. W tym celu mogą oni pełnić tak ważne funkcje jak np. rola konsultanta wewnętrznego, eksperta, poszukiwacza benchmarków (tabela 1).

Tabela nr 1. Role pracowników 50+ z perspektywy procesów wiedzy: Tworzenie wiedzy

Proces	Role 50+	Wyjaśnienie
Tworzenie wiedzy	Konsultant wewnętrzny	W złożonym i zmiennym otoczeniu często mamy do czynienia z nieprzewidzianymi i nietypowymi sytuacjami. Rola doradców jest wówczas nieoceniona. Osoby posiadające rozległą wiedzę i duże doświadczenie mogą pełnić w organizacji rolę konsultantów wewnętrznych, doradzając innym pracownikom w trudnych sytuacjach. Rozwiązanie to ma wiele zalet natury organizacyjnej, ekonomicznej i psychologicznej. Korzystanie z usług zewnętrznych firm doradczych jest na ogół drogie i niesie za sobą zagrożenie wpływu informacji strategicznych.
	Profesjonalista/ ekspert	Profesjonalna wiedza i doświadczenie jest niezbędne w dobrze funkcjonującej organizacji. Osoby 50+ mogą tworzyć czynnie wiedzę np. opracowując nowe procedury, doskonaląc rozwiązania. Konieczne jest w takiej sytuacji spełnienie co najmniej

		dwóch warunków: - przydzielenie obszaru, w którym dana osoba 50+ będzie się specjalizować, aby stać się w tej dziedzinie ekspertem, - dokonanie zmian organizacyjnych polegających na rozwoju sieci wielokierunkowych relacji funkcjonalnych pomiędzy stanowiskami pracy.
	Poszukiwacz benchmarków	Skuteczne uczenie się od innych zależy w dużym stopniu od umiejętności znalezienia odpowiednich wzorców (benchmarków), ich analizy, zaadaptowania do warunków danej organizacji i doskonalenia. Realizacja tych zadań wymaga posiadania szerokiej wiedzy i bogatych doświadczeń zawodowych oraz dobrej znajomości branży (szczególnie w przypadku tzw. benchmarkingu konkurencyjnego). Osoby z grupy wiekowej 50+ są zatem najlepszymi kandydatami na poszukiwaczy / twórców benchmarków. Rola osób 50+ w benchmarkingu polega przede wszystkim na: - poszukiwaniu odpowiednich organizacji do benchmarkingu w organizacji, sektorze i poza nim, - identyfikacji i diagnozowaniu konkretnych benchmarków (wzorców) pod względem ich efektywności i przydatności w innych warunkach, - przenoszeniu i adaptacji benchmarków do specyfiki i warunków jednostki macierzystej, - udoskonalaniu i rozwijaniu pozyskanych benchmarków, - wprowadzaniu, testowaniu i upowszechnianiu najlepszych rozwiązań w całej organizacji. - osoby bez dużego doświadczenia, pomimo większej otwartości na nowe idee, mają większe trudności w realizacji wymienionych zadań.

Źródło: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, p.16

3.3 Rozwijanie wiedzy

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą, niezwykle istotnym procesem obok tworzenia wiedzy, jest proces jej rozwijania. Jednym ze sposobów rozwijania wiedzy jest proces wzajemnego uczenia się. Choć jak już zostało to wcześniej podkreślone, wiedza powstaje w wymiarze indywidualnym, to łącząc się z wiedzą innych osób, tworzy zbiorowe kompetencje organizacji. „Współpracująca ze sobą grupa wypracowuje z czasem charakterystyczne dla niej zachowanie grupowe, ujawniające się w działaniu zespołowym. Z kolei wiedza zbiorowa pobudza na zasadzie sprzężenia zwrotnego rozwój wiedzy indywidualnej.” (Jędrych, 2016). Każdy pracownik uczestniczący w procesach wymiany wiedzy, organizacyjnego uczenia się

uzyskuje indywidualne korzyści, które budują jego potencjał zawodowy i osobisty. Rola menedżera ds. HR powinna polegać m.in. na uświadamianiu tych korzyści pracownikom, zachęcaniu do współpracy (w tym: współpracy międzypokoleniowej).

3.4 Transfer i dyfuzja wiedzy

Kolejnym ważnym procesem zarządzania wiedzą jest transfer i dyfuzja wiedzy. Celem transferowania wiedzy jest dostarczanie jej do tych miejsc w organizacji, w których jest najbardziej potrzebna. Nie chodzi przy tym jedynie o zapewnienie wszystkim pracownikom powszechnego dostępu do całej wiedzy organizacji, ale o decydowanie, do kogo powinna dotrzeć, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji (a tym samym nie narazić pracowników na chaos informacyjny czy przeładowanie informacjami) (Jędrych, 2016). Tutaj istotną rolę znów należy przypisać menedżerom i specjalistom ds. HR, którzy powinni monitorować zapotrzebowanie na określoną wiedzę u różnych grup pracowników i stwarzać okazy i szanse na jej przekaz i rozwój. Służyć temu może np.:

- organizacja tzw. grup eksperckich, których zwołanie może leżeć w gestii menedżerów lub specjalistów ds. HR, a których celem może być wymiana myśli, opinii, wiedzy na określony temat (ważny dla rozwoju organizacji);
- organizacja debat oksfordzkich, których celem jest debata nad określoną tezą, propozycją zmiany w organizacji itd;
- organizacja konferencji tematycznych podczas których pracownicy firmy zachęceni są do dzielenia się swoją wiedzą wykorzystywaną w pracy, opisywania studium przypadku dotyczącego rozwiązania np. trudnej sytuacji zawodowej itd.
- organizacja mniej formalnych spotkań umożliwiających pracownikom dzielenie się swoją wiedzą, opiniami itd.

W procesie transferu i dyfuzji wiedzy szczególną rolę spełniać mogą pracownicy 50+ realizując rolę mentora oraz dyfuzora wiedzy (tabela 2)

Tabela nr 2. Role pracowników 50+ z perspektywy procesów wiedzy: Dyfuzja wiedzy

Proces	Role 50+	Wyjaśnienie
Dyfuzja wiedzy	Mentor / nauczyciel wewnętrzny	Upowszechnianie wiedzy w organizacji wymaga zaangażowania osób o specyficznych cechach, których zadaniem będzie przekazywanie zdobytej lub wytworzonej wiedzy w zrozumiałej i atrakcyjnej formie. Chodzi nie tylko o ukazanie co należy robić (know what), ale również jak (know

		how), czyli umiejętne przeformułowanie zasobu wiedzy w przejrzyste instrukcje i komentarze. Zadania te pełnić mogą wewnątrzni nauczyciele i mentorzy. Mentor jest to szersza rola, bowiem nie tylko przekazuje wiedzę i doskonali wybrane umiejętności ucznia, ale również rozwija jego samoświadomość i kształtuje określone postawy. Role nauczyciela i mentora wymagają dokładnie takiego zestawu cech, jaki posiadają osoby w grupie wiekowej 50+, m.in. rozległa wiedza, bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, cierpliwość, spokój, orientacja na współpracę, chęć dzielenia się wiedzą. Do realizacji mentoringu należy jednak przygotować pracowników, którzy będą pełnić taką rolę. Uzmysłować im ważność tej funkcji, nauczyć ich jak uczyć innych a nie instruować, tak by proces ten był bardziej efektywny. Konieczne jest zatem przeprowadzenie szkolenia obejmującego istotę mentoringu, kształtowanie odpowiednich relacji z uczniem, oraz wykorzystanie technik i narzędzi rozwoju podopiecznego. Ważne jest systemowe i długookresowe podejście do mentoringu, co oznacza konieczność przygotowywania osób mogących pełnić tę rolę za kilka-kilkanaście lat (kształtowanie określonych cech i postaw, rozwój kompetencji dydaktycznych).
	Dyfuzor	Pełnienie funkcji osoby dystrybuującej wiedzę w organizacji. Gromadzenie wiedzy i jej systematyzowanie w celu późniejszego jej wykorzystania przez innych członków organizacji. Osoby 50+ są w stanie ocenić, które elementy są istotne z punktu widzenia organizacji i udostępnić je w skuteczny sposób współpracownikom.

Źródło: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, p.16-17.

4. Wykorzystanie nowych technologii w celu zabezpieczenia wiedzy w organizacji

Pracownicy mogą mieć np. dostęp do wewnętrznej sieci organizacji tzw. Intranetu i dzięki temu móc na bieżąco wyszukiwać i korzystać z potrzebnych informacji. Firmy mogą również korzystać z specjalistycznych programów umożliwiających przechowywanie i zarządzanie wiedzą dedykowanych dla określonej branży, np. typu system ekspertowy. System ekspertowy to inteligentny program komputerowy, wykorzystujący procedury wnioskowania do rozwiązywania tych problemów, które są na tyle trudne, że normalnie wymagają znaczącej ekspertyzy specjalistów (Smok 1994). System ekspertowy jest to system informatyczny wykorzystujący zapisaną wiedzę eksperta do rozwiązywania zadań, które normalnie wymagają ludzkiej inteligencji. Symuluje działanie eksperta w sposobie użytkownika - poprzez analizę odpowiedzi użytkownika na pytania kierowane do niego przez system (Baborski 1991).

Wyróżnia się następujące typy systemów ekspertowych:

- systemy doradcze (advisory systems) - zajmują się doradzaniem, wynikiem ich działania jest metoda rozwiązania jakiegoś problemu;
- systemy podejmujące decyzje bez kontroli człowieka - działają one niezależnie, pracują najczęściej tam gdzie udział człowieka byłby niemożliwy, same dla siebie są autorytetem,
- systemy krytykujące (criticizing systems) - ich zadaniem jest ocena rozwiązania danego problemu podanego przez użytkownika systemowi. System dokonuje analizy tego rozwiązania i przedstawia wyniki w postaci opinii.

Nie należy jednak zapominać, że wiedza to przede wszystkim człowiek i jego doświadczenie, a raczej suma doświadczeń składająca się na wiedzę, którą można wykorzystać. Efektywne wykorzystanie wiedzy służy nie tylko rozwojowi organizacji, ale także sprzyja rozwojowi jednostki i zespołów ludzkich.

Nowe technologie stają się coraz powszechniejsze w nowoczesnych firmach. Pracownicy, którzy chcą być "na czasie", muszą nauczyć się skutecznie wykorzystywać nowe technologie w codziennej pracy. Ponadto nowe technologie wspierają procesy zarządzania wiedzą i informacjami. Dlatego ważne jest, aby pracownicy w każdym wieku byli w stanie i chcieli korzystać z nowych technologii.

4.1 Wykorzystywanie nowych technologii przez pracowników 50+

Dla młodych pracowników nowe technologie są w większości naturalne, ale w grupie pracowników 50+ już nie zawsze tak jest. Są wśród nich tacy, którzy nie rozumieją ani nowych technologii, ani ich znaczenia i przydatności. Ta grupa pracowników 50+ nie traktuje nowych technologii jako narzędzia ułatwiającego pracę, ale często raczej jako rodzaj przeszkody, utrudnienia. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że nowe technologie są im obce i mogą wywoływać rodzaj "lęku przed nieznanym", taka postawa może być bardziej zrozumiała. Aby zachęcić pracowników 50+ do korzystania z nowych technologii, najpierw należy im pokazać ich użyteczność. Oznacza to pokazanie pracownikom 50+, w jaki sposób nowe technologie mogą im pomóc w wypełnianiu codziennych obowiązków, w jaki sposób mogą ich odciążyć w pracy oraz w jaki sposób zwiększą ich wydajność. Jeśli pracownicy 50+ są przekonani o przydatności nowych technologii, można uruchomić ich motywację do ich lepszego poznania i wykorzystywania w praktyce.

Następnym krokiem powinno być nauczanie pracowników 50+ korzystania z nowych technologii. W tym celu można ustanowić mechanizmy wspierające nabywanie nowych umiejętności i uzupełnianie deficytów przez pracowników 50+. Mechanizmami mogą być

szkolenia, warsztaty, indywidualna praca z pracownikiem lub mentoring międzypokoleniowy. Ten ostatni oznacza wzajemne uczenie się młodszych i starszych pracowników. W tym kontekście to młodszy pracownicy uczą starszych używania nowych technologii, a starsi dzielą się z młodszymi swoim doświadczeniem i praktycznymi umiejętnościami. Taką formę wzajemnej nauki można zintegrować z systemem motywacyjnym, zachęcając pracowników do wymiany wiedzy i weryfikując to np. w systemach ocen pracowniczych. Jak również, można ustanowić specjalne nagrody dla pracowników 50+ za korzystanie z nowych technologii, a umiejętność korzystania z nowych technologii powinna być wcześniej sprawdzana podczas okresowej oceny. Ponadto, nagrody związane z nowymi technologiami można przyznawać za aktywne działania na stronie internetowej firmy, portalach lub platformach cyfrowych.

Oprócz motywowania poprzez zachęty, dodatkowo przydatne mogą okazać się działania mające na celu uwrażliwienie pracowników 50+ na nowe rozwiązania i metody pracy, zachęcenie do otwartości na zmiany. W tym kontekście ważne jest podkreślenie korzyści wynikających z owych zmian, przedstawienie przykładów i cierpliwie wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji.

5. Jak zapewnić wykorzystanie dostępnej pracownikom wiedzy dla celów organizacji

Kolejnym ważnym elementem procesu zarządzania wiedzą i informacją jest zapewnienie częstego korzystania z wiedzy wewnątrz organizacji. W tym celu ważne jest, aby zebrane informacje i wiedza były dostępne i użyteczne dla wszystkich pracowników. To jest podstawa efektywnej pracy. Aby było to możliwe kluczowe informacje powinny być łatwo dostępne dla pracowników, na przykład za pośrednictwem intranetu, wewnętrznych raportów lub wewnętrznych forów firmowych. Inne wewnętrzne kanały przekazywania wiedzy i informacji to szkolenia oraz warsztaty grupowe.

Innym sposobem rozpowszechniania wiedzy w organizacji może być organizacja grup dyskusyjnych, konferencji tematycznych, debat oksfordzkich, aranżowanie prac w grupach, których zwieńczeniem byłoby opracowanie dostępnych dla wszystkich pracowników raportów podsumowujących takie wydarzenia.

Kluczową rolę może odgrywać również mentoring, coaching lub tutoring. Oczywiście bardzo ważne jest zachęcanie pracowników do korzystania z zasobów wiedzy firmy i innych pracowników oraz do dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniami. Zachęcanie do dzielenia się wiedzą można włączyć do systemu oceny pracowników lub systemu motywacyjnego. Ponadto ważne jest, aby pracownicy postrzegali proces dzielenia się wiedzą jako korzystny dla siebie i dla firmy.

Jednym z najistotniejszych elementów zarządzania wiedzą jest efektywne jej wykorzystanie. Proces ten jest prostszy jeśli wiedza jest prawidłowo zidentyfikowana, zlokalizowana i przechowywana.

Aby w pełni wykorzystać wiedzę dla potrzeb i celów organizacji należy wykazać się swoistą mądrością, która często jest charakterystyczną cechą pracowników 50+. W tym kontekście znów tej grupie pracowników można przypisać specyficzne role, jakie mogą pełnić w organizacji tj. rolę repozytariusza, sędziego/ jurora oraz lidera zespołu (tabela 3).

Tabela 3. Role pracowników 50+ z perspektywy procesów wiedzy: Wykorzystanie wiedzy

Proces	Role 50+	Wyjaśnienie
Wykorzystanie wiedzy	Repozytariusz	Utworzone repozytorium zawierające know-how w organizacji wymaga osób 50+, które będą w stanie skutecznie wskazywać obszary, w których dane zasoby wiedzy mogą być wykorzystane. Jest to rola powiązana z rolą Dyfuzora, z tą różnicą, że Repozytariusz stara się aktywnie wskazywać obszary wykorzystania dostępnej wiedzy, a Dyfuzor zajmuje się tylko jej gromadzeniem i systematyzowaniem, udostępniając wiedzę na życzenie członków organizacji.
	Sędzia/juror	Efektywne wykorzystanie dostępnej w organizacji wiedzy nie zawsze jest przestrzegane. Osoby 50+ mogą pełnić funkcję sędziego/jurora, który będzie w stanie ocenić, czy w danej sytuacji zostały dobrze wykorzystane poprzednie doświadczenia i wiedza organizacji. Rola takiej osoby będzie się kumulowała na aspektach wskazania obszarów gdzie pracownicy w niedostatecznym stopniu bazują na zasobach wiedzy i doświadczenia organizacji. Rozważne podejście oraz багаż doświadczeń pracownika 50+ mogą sprawić, że jego opinie będą traktowane z należytą powagą, chociaż często będą one chłodziły entuzjazm zespołu. W kontekście organizacji wpłynie to na jakość pracy zespołu, ponieważ wypracowane rozwiązania będą uwzględniały inne spojrzenie.

	Lider zespołu	Pracownik 50+ może też odegrać rolę Lidera zespołu jako osoby godnej zaufania, wyważonej, opanowanej. Umiejącej poradzić sobie z dynamiką grupy, z rozwiniętymi umiejętnościami negocjacyjnymi i rozwiązywania konfliktów. Można przyjąć także sytuację, w której pracownicy 50+ będą pełnili rolę Twórcy, osoby tworzącej nowe pomysły, indywidualisty, nie bojącego się wskazywać nowych ścieżek rozwoju, ze względu na wiedzę i doświadczenie jakie posiada.
--	---------------	---

Źródło: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, p.17.

6. Zachowanie wiedzy w organizacji

W procesie zarządzania wiedzą i informacją ważne jest zapewnienie skutecznej ochrony i właściwego ich przechowywania.

Zachowanie wiedzy powinno obejmować trzy zasadnicze procesy (Jędrzych, 2016):

- selekcję wiedzy, którą warto zachować.
- przechowywanie wiedzy. Wiedzę przechowuje się w archiwach. W organizacji rolę tę odgrywają ludzie, zespoły i komputery. Przy czym, najważniejszym miejscem przechowywania wiedzy są i będą pracownicy. Dobrym sposobem jest zatem przygotowanie następców obecnych ekspertów, np. poprzez mentoring.
- aktualizowanie danych. Celem tego etapu jest zapewnienie firmie dostępu do aktualnych, stale weryfikowanych i uzupełnionych danych, dających podstawę do podejmowania trafnych decyzji.

6.1 Jak przechowywać i zabezpieczać informacje i wiedzę?

W przypadku zasobów informacyjnych, które można zapisać i skodyfikować, procesy przechowywania i zabezpieczania są raczej proste. Można wykorzystać bazy informacyjne, repozytoria wiedzy i informacji, mapy zasobów informacji i wszelkie inne narzędzia wykorzystujące nowe technologie informacyjne. Operacje te działają na zasadzie sieci semantycznych, wnioskowania, sztucznej inteligencji itp.

W procesie zabezpieczania informacji ważne jest również przygotowanie procedur ochrony informacji. Obejmują one wprowadzenie procedur ochrony informacji niejawnych i tajemnicy zawodowej, a także szyfrowanie dokumentów poufnych itp. Wprowadzenie procedur ochronnych ma na celu zapobieganie nieintencjonalnemu rozprzestrzenianiu wiedzy m.in. poprzez patentowanie i licencjonowanie.

Nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku zabezpieczania wiedzy. Wiedza jest gromadzona i przechowywana głównie w umysłach pracowników. To sprawia, że zabezpieczanie i przechowywanie wiedzy jest trudniejsze. Niemniej jednak należy podjąć próby określenia metod kodyfikacji i personalizacji wiedzy. Mogą to być np. wykaz wewnętrznych danych eksperckich obejmujących opis kompetencji ekspertów i zasobów ich wiedzy, matryce wiedzy, mapy wiedzy organizacyjnej itp.

W kontekście zachowania i zabezpieczania wiedzy pracowników warto nadmienić, że celem każdej firmy powinno być zapobieganie utracie pamięci organizacyjnej poprzez złagodzenie negatywnych skutków odejść pracowników. W tym celu, pracownicy powinni być nieustannie zachęceni do wymiany wiedzy i uczenia się od siebie nawzajem. W ten sposób można zapewnić zachowanie wiedzy w firmie w dłuższej perspektywie, nawet po odejściu pracownika z organizacji.

W celu realizacji założeń procesów dążących do zachowania wiedzy w organizacji, poza troską o odpowiednie przechowywanie wiedzy oraz bieżące jej przekazywanie między pracownikami, można stosować metodę polegającą na systematycznym prowadzeniu wywiadów z pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem wywiadów z pracownikami odchodzącymi z firmy (np. w celu przejścia na emeryturę) tzw. exit interview, retiring interview, outplacement interview. Podczas takiego wywiadu pracownik proszony jest np. o opisanie czynności jakie wykonywał w pracy wraz z wskazaniem kluczowych źródeł wiedzy z jakich korzystał, osób z którymi współpracował w celu rozwiązywania ważnych problemów.

Aby skutecznie zabezpieczyć wiedzę organizacji, ważne jest nie tylko dążenie do zachowania wiedzy od odchodzących pracowników, ale również korzystanie z wiedzy byłych pracowników, którzy nadal mogą stanowić źródło wiedzy dla organizacji. W tym celu warto zadbać o ustrukturyzowanie współpracy z byłymi pracownikami.

6.2 Jak zorganizować efektywną współpracę z byłymi pracownikami, tzw. Społeczność absolwentów/byłych pracowników (ang. alumni community)

Aby stworzyć efektywną sieć współpracy z byłymi pracownikami należy dążyć do utrzymania odpowiednich z nimi relacji. Oczywiście powodzenie tego przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od strategii budowania marki pracodawcy. Sposób, w jaki pracownicy byli traktowani i jak się czuli w firmie, decyduje o tym, czy identyfikują się oni z firmą i czy chcą się z nią

integrować, jak również dzielić się swoją wiedzą już po odejściu z pracy. To w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej i atmosfery panującej w firmie. Aby zatem stworzyć efektywną sieć współpracy z byłymi pracownikami, należy zatroszczyć się o to jeszcze wtedy, kiedy pracownik jest w niej zatrudniony.

Taka sieć współpracy z byłymi pracownikami może przynieść firmie wiele korzyści. Byli pracownicy (szczególnie ci odchodzący na emerytury) wraz z swoją wiedzą, intuicją, a przede wszystkim bogatym doświadczeniem mogą być cennymi doradcami w ważnych sprawach, kluczowych decyzjach podejmowanych w firmie. Aby zatem stworzyć efektywną sieć współpracy z byłymi pracownikami (klub/ społeczności/ zrzeszenia/ stowarzyszenia byłych pracowników ang. alumni community) ważne jest utrzymywanie stałego kontaktu z nimi. W tym celu można np. zatroszczyć się np. o udzielenie im dostępu do wewnętrznych portali, forów internetowych, intranetu np. opracowanego w szczególności właśnie dla byłych pracowników- tak, aby nieustannie mogli być zaznajomieni w bieżących sprawach firmy. Ciekawym rozwiązaniem jest również stworzenie platformy przeznaczonej dla byłych lub emerytowanych pracowników. W ten sposób pozostają oni częścią społeczności firmy, czują się docenieni, zintegrowani i mają dostęp do niezbędnych informacji o firmie.

Emerytowani eksperci mogą wyrazić opinię na temat kluczowych kwestii dotyczących firmy. Taka opinia może być cenną wskazówką dla kierownictwa organizacji. Pozostawanie z firmą w kontakcie, dzielenie się swoimi opiniami, swoją wiedzą, co przekłada się na rozwój firmy powinno być odpowiednio wynagradzane. W niektórych przypadkach firma może podpisywać umowy o współpracy lub umowy dotyczące konkretnych działań, takich jak doradztwo lub porady ekspertów. Aby zwiększyć zaangażowanie i poczucie tożsamości, integracji z firmą, można organizować regularne "spotkania integracyjne" dla byłych i obecnych pracowników. Dobrym rozwiązaniem może być wprowadzenie tzw. Systemu mentorskiego (systemu opieki). Pracownicy przechodzący na emeryturę mogą być mentorami, opiekunami dla najmłodszych pracowników. Następnie, już po przejściu na emeryturę mogą oni kontynuować tę "opiekę" i współpracować z podopiecznymi. Oczywiście taka współpraca powinna być wynagradzana np. dodatkowym uposażeniem, benefitami np. sportowymi, medycznymi, kulturalnymi itp.

7. Learning Nugget 12 *Uczenie się osób 50+ - strategie i zarządzanie informacją*

Rynek pracy w całej Unii Europejskiej, ciągle ewoluuje w kierunku mobilności, elastyczności, permanentnej edukacji i inwestycji w kapitał ludzki. W związku z dynamiką owych zmian współczesnego pracownika powinny charakteryzować następujące cechy:

- zdolność i potrzeba do bycia i działania w różnych sytuacjach zawodowych, w tym w sytuacjach alternatywnych;

- zdolność i możliwość do podejmowania oraz realizowania zadań i ról zawodowych nasyconych tendencją do zmienności;
- nastawienie, do mobilnego, elastycznego, inicjatywnego i przedsiębiorczego oraz twórczego bycia we własnych i zakładowych sytuacjach zawodowych;
- [...] dążenie do stawiania się podmiotem pracowniczym, odznaczającym się zdolnością do intelektualnego poznania, możliwością swobodnego wyboru, kompetentną decyzją i odpowiedzialnym działaniem (Wiatrowski 2005, p. 56).

Aby umożliwić stałą edukację, pożądane jest zapewnienie możliwości ciągłego uczenia się w organizacji. Wysiłki zmierzające do zwiększenia aktywności edukacyjnej pracownika powinny obejmować:

- tworzenie warunków dla budowania ścieżek kształcenia dla osób w wieku 50+: m.in. poprzez budowanie systemu samosprawdzania kompetencji zawodowych i ogólnych w dostępnych, bezpłatnych formach, w tym przez Internet, w centrach planowania kariery, urzędach pracy. Poddawanie się analizie własnych kompetencji miałooby na celu określenie ich deficytów, które mogłyby być uzupełniane przez system kształcenia ustawicznego. Warto zadbać o pomoc w ukierunkowaniu kształcenia ustawicznego m.in. w formie: profesjonalnego doradztwa zawodowego, indywidualizacji programu kształcenia (na przykład przez formy modułowe), realizacji projektów uczących planowania ścieżki kariery zawodowej dla grup zawodowych, które m.in. ze względów zdrowotnych nie mogą wykonywać pracy do osiągnięcia powszechnego wieku emerytalnego, są zagrożone utratą pracy. Działania te powinny przygotować osoby w wieku 50+ do ewentualnej zmiany zawodu. Osoby te powinny otrzymać pomoc w przekwalifikowaniu się; pomoc ta powinna wyprzedzać pojawiające się problemy. Ważne jest upowszechnienie, w szeroko dostępnych formach, wiedzy na temat sposobów i zasad skutecznego poszukiwania pracy (w tym umiejętności przygotowania życiorysu, listów motywacyjnych, udziału w rozmowie kwalifikacyjnej itp.).
- upowszechnienie kształcenia ustawicznego dla osób w wieku 50+, poprzez: uwzględnienie w priorytetach rządu zwiększonych środków publicznych na kształcenie ustawiczne osób w wieku 50+,
- zwiększenie dostępności i wysokości wsparcia środkami publicznymi (Fundusz Pracy, EFS) kształcenia ustawicznego osób (także pracujących) w wieku 45-55 lat, tak aby niedobory i niedopasowania kwalifikacyjne nie stały się przyczyną wycofywania się tej grupy z rynku pracy,
- dopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb osób w wieku 50+: tworzenie programów

szkoleń skierowanych wyłącznie do osób w wieku 50 lat i więcej, edukacja tych osób powinna uwzględniać ich możliwości oraz potrzeby zarówno w zakresie doboru tematyki szkoleń, jak i metod nauczania, czy też intensywności kursów. Osoby prowadzące szkolenia dla osób po 45-tym roku życia powinny pełnić rolę nie tylko nauczyciela, ale także osoby wspierającej proces ich uczenia się. Kształcenie nie może być powierzchowne; powinno trwać odpowiednio długo i łączyć teorię z praktyką, możliwe że powinno się łączyć z okresowym zaniechaniem pracy zawodowej, a tym samym z programem stypendialnym dla tych osób i ewentualnie refundację kosztów dla pracodawców. Zasady organizacji szkoleń i warunki szkolenia dla pracowników 50+, omówiono szczegółowo w Module 3.

- program kształcenia osób po 50-tym roku życia powinien zawierać znaczny komponent praktyczny, co wymaga udziału pracodawców (trzeba uwzględniać nowe technologie, pożądane kompetencje), udział pracodawców powinien być także opłacalny dla nich, uwzględniać ich organizacje w kształceniu i certyfikacji uznanych kwalifikacji.

Jeśli organizacja chce mieć zespół pracowników, którzy są wydajni i zmotywowani do pracy powinien w nich inwestować. Każdy pracodawca powinien zadbać o:

- zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami,
- zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się w ciągu całej kariery,
- dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
- zrekompensowanie starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile miała miejsce w przeszłości.
- zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form doksztalcania organizowanych przez pracodawcę.
- monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.
- systematyczna ocena efektów kształcenia
- korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu

Aby proces wykorzystania wiedzy pracowników 50+ przebiegał prawidłowo muszą być spełnione następujące warunki: (Zarządzanie, 2012):

- społeczno-kulturowe, u których podstaw leży z jednej strony zatrudnienie dużej liczby pracowników o wysokich kwalifikacjach, a drugiej – ukształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja efektywnemu i skutecznemu wykorzystywaniu tych kwalifikacji;
- instytucjonalno-prawne, które powinny wpływać na samodzielność w tworzeniu

przedsięwzięć gospodarczych opartych na wiedzy. Z jednej strony istotna jest tutaj samodzielność poszczególnych pracowników, ale z drugiej strony duże znaczenie odgrywają zespoły pracownicze funkcjonujące wewnątrz przedsiębiorstwa;

- ekonomiczne, które wpływają głównie na finansowanie procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy;
- technologiczno-informacyjne, gdzie podstawą wykorzystania wiedzy są procesy informacyjne, które muszą odznaczać się wysoko zaawansowaną technologią informacyjną, zawierającą w sobie zarówno elementy „twarde (hardware) jak i miękkie (software). W tym kontekście, istotne staje się użytkowanie nowoczesnej technologii przez pracowników 50+, którzy dzięki temu będą mogli w pełni uczestniczyć w procesie zarządzania wiedzą i być jego ważną częścią.

Systemy informatyczne od wielu lat wspierają różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym także zarządzanie wiedzą i informacją. Dziś umiejętność korzystania z Internetu czy też innych nowinek technicznych jest czymś oczywistym, codziennością, zarówno dla osób młodych, jak i starszych. Organizacja zatrudniająca pracowników 50+ powinna im zapewnić wiedzę i umiejętności umożliwiającą:

- wyszukiwanie informacji w różnych źródłach tekstowych i pozatekstowych,
- selekcjonowanie i gromadzenie informacji,
- analizowanie i interpretowanie informacji,
- zarządzanie systemami przechowującymi informacje,
- archiwizowanie informacji,
- sporządzanie własnych przekazów informacji za pomocą różnych środków medialnych,
- upowszechnianie informacji w różnych źródłach i w różnych formach.

Technologia zagościła już na stałe w naszym życiu i trudno byłoby budować nowoczesną gospodarkę, społeczeństwo bez IT. Wirtualny świat, w którym wiele, szczególnie młodych osób, spędza dużą część swojego czasu, rozwój nowoczesnych mediów społecznościowych, nowy sposób porozumiewania się ludzi, prowadzą do zmiany trybu życia, który częściowo toczy się „w sieci”. Sprzyja także budowaniu organizacji opartych na wiedzy, bez względu na wielkość, branżę, zróżnicowanie kulturowe, płeć czy też wiek.

End of Learning Nugget 12

8. Learning Nugget 13 Ocena wiedzy osób poszukujących pracy w wieku 50 +

Wiedza determinuje tak sukces organizacji, jak i poszczególnych ludzi, stanowi potencjał zawodowy każdego z nas. Doradcy zawodowi współpracujący z osobami bezrobotnymi 50+ oraz poszukującymi pracy 50+ powinni zatem uświadamiać swoim klientom, jak ważna jest wiedza oraz umiejętne jej użycie i zaprezentowanie (np. w trakcie rozmów z pracodawcami), jak bardzo wiedza stanowi o konkurencyjności pracowników i poszukujących pracy. Doradca powinien dążyć do zdiagnozowania zasobów wiedzy, umiejętności, kompetencji swojego klienta. Służyć temu mogą zarówno formalne, ustrukturyzowane metody jak m.in. testy diagnostyczne np. testy wiedzy, testy kompetencji, testy umiejętności. Jak również mniej formalne narzędzia takie jak wywiad, konwersacja z klientem podczas której można zapytać go o zasoby wiedzy branżowej, zawodowej, jego samoocenę w zakresie wiedzy czy też zasoby umiejętności (np. z zakresu aktywnego poszukiwania pracy, przygotowania dokumentów aplikacyjnych, zaprezentowania siebie podczas rozmowy kwalifikacyjnej). Na tej podstawie możliwe jest zdiagnozowanie ewentualnych braków, wskazanie obszarów do indywidualnego rozwoju i dalszej pracy z klientem.

Niezwykle ważne jest również uświadamianie klientów, jak ważny jest proces uczenia się min. z uwagi na dynamicznie zmieniający się i wymagający rynek pracy. Istnieją zarówno formalne, jak i nieformalne metody zwiększania swojej wiedzy. Bezrobotni 50+ oraz poszukujący pracy powinni być świadomi, jak ważne jest to, aby byli „na czasie” z nowościami dotyczącymi ich branży, jak również z nowinkami związanymi z postępem dotyczącym samej organizacji pracy (jak np. użycie nowych technologii w pracy).

Ważnym wyzwaniem doradców zawodowych jest skłonienie bezrobotnych 50+ oraz poszukujących pracy do bycia bardziej otwartymi na zmiany, do poszukiwania nowych alternatyw, możliwości (także w zakresie zdobywania nowej wiedzy i umiejętności).

End of Learning Nugget 13**Konkluzje:**

HR 1: Podczas wdrażania procesu zarządzania wiedzą należy pamiętać, że każdy jego etap jest niezwykle ważny. Specjaliści ds. HR powinni zatem zatroszczyć się o należyte zaplanowanie i wdrożenie każdego etapu, aby zagwarantować sukces realizacji całego procesu. Aby cały proces był skuteczny to oprócz lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, transferowania wiedzy, organizacyjnego uczenia się ważny jest proces zachowania wiedzy w organizacji- tak, by nie dopuścić do utraty zdobytego potencjału (w szczególności pracowników 50+). Jeśli, któryś z etapów zostanie pominięty lub nienależycie zaplanowany i wdrożony- wówczas ryzykujemy powodzenie całego procesu zarządzania wiedzą.

HR 2: W procesie zarządzania wiedzą ważne jest, aby dbać o odpowiednią atmosferę pracy. Tak, aby pracownicy byli gotowi i otwarci na wykorzystywanie swojej wiedzy w celu rozwoju firmy, by byli chętni do dzielenia się swoją wiedzą z innymi. Istotne jest również zachęcanie pracowników do zmian. Wyzwaniem, w szczególności będzie zachęcenie do otwartości na zmiany pracowników 50+. W tym przypadku warto wskazać im korzyści z ewentualnych zmian, ukazać jak w praktyce zmiany mogą pozytywnie wpłynąć na ich pracę zawodową.

HR 3: Prowadząc sesje szkoleniowe dla pracowników 50+, należy zwrócić uwagę na zasoby ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia, aby docenić cały potencjał, który już posiadają, odwoływać się do niego i integrować nową wiedzę. Tematyka szkoleń i przekazywana wiedza powinna zwiększyć i rozwinąć zasoby zawodowe pracowników 50+.

Doradcy Zawodowi 1: Konieczne jest uświadomienie klientom, jak ważna jest wiedza i jej właściwe wykorzystanie - z punktu widzenia konkurencyjności pracowników i osób poszukujących pracy.

Doradcy Zawodowi 2: Diagnoza potencjału wiedzy, umiejętności i kompetencji klienta powinna poprzedzać proces planowania pracy z klientem w zakresie rozwoju jego wiedzy.

Doradcy Zawodowi 3: Ogromne znaczenie ma uświadomienie klientom, jak istotny jest proces uczenia się przez całe życie - zarówno formalny, jak i nieformalny.

Doradcy Zawodowi 4: Wyzwanie dla doradców zawodowych polega na przekonaniu osób bezrobotnych 50+ i osób poszukujących pracy do otwarcia się na zmiany - poszukiwania nowych szans i możliwości.

Literatura

- Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (ed. by) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Baccera-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 12.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.
- Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMCI Press, Burlington.

- Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
- Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.
- Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.
- Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1);12-27.
- Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniu narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Access: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk_pdf_2013/p079.pdf.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, Erlangen.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych.
- McKenzie J., van Winkelen Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.
- Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.
- Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (ed. by) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.
- OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska.
- Paliszkiewicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.
- Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda , K. Kurek, Wyd. AJD,

Częstochowa.

Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.

Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (ed. by) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.

Stankiewicz M.J. (ed.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.

Wiatrowski Z (2005). Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem [in:] Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracownika, ([ed.by.](#)) S.M. Kwiatkowski, Wyd. IBE-PIB, Warszawa.

Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, "Journal of Knowledge Management", Vol. 5, No. 3.

Zajac M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, No. 15/ 2014

Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa.

Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, "Decision Support System", Vol. 42.

MODUŁ
Wprowadzenie
do doradztwa
50+

6

Program szkolenia: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
6. Wprowadzenie do doradztwa 50+	120 min.	str. 69	str. 108

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu uczestnicy będą w stanie:

Cel główny: stworzyć całościowy i zorientowany na popyt proces poradnictwa dla osób 50+.

Cel drugorzędny:

- Poznanie przykładów najlepszych i najgorszych praktyk oraz kryteria pozytywnych i negatywnych wpływów na procesy doradztwa w praktyce. (TAX 1)
- Wyjaśnienie najważniejszych teorii poradnictwa dotyczących użyteczności – w praktyce. (TAX 2)
- Uzasadnienie kluczowych elementów (np. negocjacje kontraktowe) procesu doradczego z holistycznego punktu widzenia. (TAX 3)
- Refleksja na temat niektórych aspektów konsultacji i procesów doradczych. (TAX 4)
- Poprawienie indywidualnych konsultacji w zakresie doradztwa zawodowego i przejściowego w oparciu o odpowiednie teorie doradcze z uwzględnieniem osobistych doświadczeń i potrzeb klienta (TAX 3)

Treść szkolenia

Podstawowa

- Definicje doradztwa
- Postawy i umiejętności doradcy
- Osoba korzystająca z doradztwa
- Podstawowa wiedza teoretyczna na temat procedur doradztwa
- Refleksja na temat doradztwa
- Ocena doradztwa
- Doświadczenie praktyczne zintegrowane w ćwiczenia i wymianę

Pracownicy50+

- Wsparcie dla procesów orientacji, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów

pracowników

- Gotowość na proces doradztwa
- Harmonizacja celów pracowników i przedsiębiorstwa

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

- Wsparcie dla procesów zarządzania przejściem na emeryturę

Osoby szukające pracy 50+

- Empatia dla osób bezrobotnych 50+
- Wsparcie dla radzenia sobie z wymaganiami rynku pracy

Learning Nuggets (samoregulowany kurs online)

- Learning Nugget 15 Wybiórcze postrzeganie
- Learning Nugget 16 Podejmowanie decyzji
- Learning Nugget 17 Trudności w doradztwie
- Learning Nugget 18 Studium przypadku 7 Rekrutacja przyjazna dla wieku
- Learning Nugget 19 Studium przypadku 9 Procedury przedemerytalne

Spis treści

1. Podstawy doradztwa.....	130
2. Doradca.....	130
2.1 Doradztwo w HR	130
2.2 Doradztwo w innych obszarach.....	131
2.3 Wspólne podstawy doradztwa.....	131
2.4 A Umiejętności doradcy i powtarzalność postaw.....	131
2.4.2 Gotowość na doradztwo.....	132
2.4.3 Szczerość.....	133
2.4.4 Otwartość	133
2.4.5 Empatia.....	133
2.4.6 Doradztwo jako aktywne słuchanie i rozumienie.....	134
2.4.7 <i>Learning Nugget 15 Wybiórcze postrzeganie</i>	134
3. Osoba, której udzielana jest porada	135
3.1 Powody doradztwa dla osób 50+	136
3.2 Teoretyczny przegląd rozwoju kariery	136
3.3 Perspektywa doradztwa dla osób 50+	137
3.4 A Umiejętności i powtarzalne zachowanie doradztwa.....	137
3.5 <i>Learning Nugget 16 Podejmowanie decyzji</i>	138
4. Teoria doradztwa.....	140
4.1 Paradoks doradztwa	140
4.2 Cechy doradztwa dla osób 50+.....	140
4.3 Teorie procedur doradztwa	141
4.4 Postawy w doradztwie.....	142
4.5 Interwencje w doradztwie	143
4.6 <i>Learning Nugget 17 Trudności w doradztwie</i>	145
5. Refleksja w doradztwie	146
5.1 Teria samoświadomości	147

5.2 Techniki refleksji	147
6. Kryteria oceny doradztwa.....	148
Wnioski	149
Bibliografia	149

1. Podstawy doradztwa

Pomimo, że jesteśmy niezależni, często szukamy pomocy u zewnętrznego, neutralnego doradcy. Przykładami są tutaj podejście decyzji o wyborze pierwszego zawodu lub zmianie pracy/zawodu, rezygancji z pracy, procesu przejścia do innej pracy lub na emeryturę. Pomocy u doradców szukamy również z wielu różnych powodów. Niniejszy moduł skupia się na doradztwie dla osób 50+ w kontekście organizacyjnym i rynku pracy. Moduł umieszczony jest na końcu Podręcznika tak, aby zawrzeć w nim poprzednią wiedzę i know-how.

Obecne teorie doradztwa biorą pod uwagę badania na temat stosunku pracodawca-praca, które zostały wprowadzone w Module 3. Na przykład, zainteresowania zawodowe (Holland, 1997), koncepcja tęczy rozwoju kariery (Super, 1980), lub teoria społeczno-poznawcza kariery (Lent, 2002). Niemniej jednak te teorie są rzadko stosowane (Ertelt, 2017) i są tylko częściowo pomocne w praktyce doradztwa (Schultz, 2014). Niniejszy moduł zgodny jest z praktycznym i metodologicznym podejściem żeby zagwarantować przenoszenie wiedzy w praktykę szczególnie przez działy HR i doradztwa. Dlatego też, moduł teoretyczny ma inną kolejność niż prezentacje power point. Żeby lepiej zrozumieć temat od strony teoretycznej, prościej jest najpierw zapoznać się z informacjami na temat doradcy i osobie, która otrzymuje poradę, a następnie z procesem doradztwa. Jednak żeby zapewnić odwołania praktyczne na zajęciach wybrano inną kolejność.

2. Doradca

W koncepcji nauczania przyjętej w projekcie, określiliśmy doradcę jako osobę, która przekazuje informacje i porady klientowi biorąc pod uwagę jego/jej indywidualne potrzeby. Osoba taka wspiera klienta w procesie przejściowym od zmiany miejsca pracy na inne stanowisko, przez bezrobocie, do emerytury, a także prowadzi klientów przez nowe aktywności lub prace, w tym dobór pracy i mediacje. Definicja ta dotyczy zarówno specjalistów ds. zasobów ludzkich (HR) jak i doradców urzędów pracy i innych organizacji. Pomimo to, doradcy w kontekście przedsiębiorczości mierzą się z innymi problemami i skupiają się na czymś innym w swojej aktywności zawodowej niż pozostali doradcy. Specjalista ds. doradztwa zazwyczaj podąża za standardami społecznym lub organizacyjnymi, które różnią się w zależności od firmy. Dlatego też, doradztwo może się bardzo różnić pomiędzy specjalistami ds. HR i innymi doradcami, co wymaga dalszego szczegółowego rozróżnienia.

2.1 Doradztwo w HR

Specjaliści ds. HR uczestniczą i doradzają w procesach adaptacji warunków pracy i/lub miejsc pracy. Zazwyczaj nie prowadzą doradztwa dla pracowników opuszczających firmę, bez względu na to czy jest to wynikiem utraty pracy (zwolnienia) czy też zmiany pracy. Problemem doradztwa

może być zabezpieczenie wiedzy. Oferują oni usługi doradztwa dla własnych pracowników, którzy przechodzą proces przejściowy, np. wewnętrzna zmiana stanowiska, lub przejście na emeryturę. Konsultacje są wdrożone w kulturę biznesową ze standardami i wartościami organizacji. Potrzeby danej osoby oraz przedsiębiorstwa, a także ich wartości i cele powinny sobie częściowo odpowiadać. Jeżeli tak nie jest, zadaniem doradcy w zakresie HR jest harmonizacja celów konfliktowych. Strategie przedsiębiorstw są ukierunkowane na przyszłość i trwałość, co gwarantuje rozwój kariery pracowników tak, żeby pozostali konkurencyjni. Są one również ukierunkowane na zysk, co z pewnością może prowadzić do konfliktu celów ze znaczącym rozwojem zasobów ludzkich.

2.2 Doradztwo w innych obszarach

Standardy i wartości, które podkreślają natomiast inni specjaliści ds. doradztwa są oparte głównie na danej osobie, społeczeństwie i częściowo na organizacji. Tacy specjaliści ds. doradztwa dostosowują proces doradztwa do potrzeb klienta oraz do bieżących lub nadchodzących potrzeb rynkowych. Może to być zaletą, ponieważ cele poszczególnych osób można łatwiej określić, odchodząc od zorientowania się na przedsiębiorstwo. Może to być jednak wada jeżeli danej osoby nie stać na dalsze szkolenie a doradcy brakuje ważnych zasobów. Mówiąc ogólnie, doradca wspiera osoby 50+, które poszukują nowej pacy, lub które chcą zmienić zawód. Inną grupą docelową są osoby starsze, które przechodzą przez proces przejścia na emeryturę i zmagają się z procesem przejścia lub szukają aktywności na emeryturze.

2.3 Wspólne podstawy doradztwa

Można stwierdzić, że procesy doradztwa specjalistów ds. HR i doradców zgodne są z tą podobną procedurą i dziedziczą porównywalne, wieloczęściowe warunki konieczne pomimo różnych środowisk. Na doradztwo zawsze mają wpływ czynniki dwu i wielostronne, ponieważ należy wziąć pod uwagę różne warunki wewnętrzne i/lub zewnętrzne. Warunki te mają większą lub mniejszą wartość dla każdej osoby. Specjaliści ds. HR i doradcy odwołują się i wykorzystują te warunki w doradztwie w różny sposób. Z drugiej strony, wymiana pomiędzy obojgiem specjalistów może ujawnić skuteczne techniki i metody doradztwa oraz może być wzbogającym źródłem dla obu grup. W niniejszym module treść może być tak samo zastosowana dla specjalistów ds. HR jak i doradztwa. Niemniej jednak jeżeli chodzi o standardy organizacyjne i warunki konieczne, różnice są podkreślane.

2.4 Umiejętności doradcy i powtarzalność postaw

Co więcej, jasna jest postawa doradcy w stosunku do klienta, która może poprawić trwający proces i wyniki. Żeby umieć reflektować na temat siebie samego i własnych umiejętności,

doradca musi znać najważniejsze cechy takiej postawy. Jedną z najbardziej znanych prac w tym temacie opisuje doradcę jako umiejętnego pomagającego (Egan, 1998). Umiejętny pomagający skupia się głównie na doradztwie psychologicznym, jednak podstawowe postawy są przenoszone na doradztwo zawodowe i doradztwo dla osób 50+.

2.4.1 Dzielona odpowiedzialność

Po trzecie, doradca i osoba, której udzielana jest porada mają obustronny wkład w postęp doradztwa i dzielą tutaj odpowiedzialność (Egan 1998). Osoba, której udzielana jest porada zgadza się przejąć odpowiedzialność za siebie samego. Doradca przyznaje autonomię, umacnia klienta i zapewnia klientowi odpowiednie techniki lub narzędzia.

Żeby pomóc klientom, konieczne jest ustalenie relacji doradczej jako pierwszy etap, w której doradcy i osoby, którym udzielana jest porada mają obustronny wkład. Doradca powinien ostrożnie ustanowić relację. Oczywiście głównym punktem zainteresowania w konsultacji jest osoba w stosunku do procesów i wyników, a nie relacja (Egan, 1998). Według Egan (1998), doradca może promować postęp swoją postawą, taką jak prawdziwość i szczerość, możliwość, otwartość i możliwość zaufania oraz empatia. Postawy te nie mogą być nadmierne ani niedoceniane. Ponieważ zachowanie napędzane jest wartościami, doradca powinien wdrożyć te postawy a nie traktować ich jako roli (Egan, 1998). Idzie to w parze z autentycznością doradcy. Należy stwierdzić, że nie wszystkie relacje doradca-osoba, której rada jest udzielana są pomocne i umożliwiają klientowi postęp (Egan, 1998). Niemniej jednak, jednym z etapów funkcjonującej relacji jest wspólna zgoda na zasady i standardy w komunikacji i konsultacjach, np. szacunek i otwartość. Tak zwane zawarcie umowy to punkt początkowy ustalający wspólną podstawę (Berne, 1966).

2.4.2 Gotowość na doradztwo

Oprócz wstępnego kontraktu, doradztwo i jego postęp wymagają wstępnej analizy klienta. Dzięki temu doradca może ocenić swoją sferę wpływu, co jest konieczne, żeby uniknąć zbytniego obciążenia doradcy. Należy określić gotowość danej osoby, bieżący stan w procesie podejmowania decyzji. Gotowość opisuje „poznawczą i afektywną umiejętność danej osoby” (Peterson, Sampson, Lenz & Reardon, 1999, str.332). Umiejętność poznawcza opisuje świadomość problemu lub sytuacji oraz umiejętność osoby do posiadania umiejętności niezbędnych do rozwiązywania problemów. Gotowość emocjonalna charakteryzuje uczucia klienta, np. złość, strach, lub radość. Gotowość może również zależeć od tego czy dana osoba uczestniczy dobrowolnie w procesie doradztwa, czy też proces ten został wymuszony nie zmieniającym się problemem. Może być tak na przykład jeżeli osoba starsza traci pracę lub jest

zmuszona do przejścia na emeryturę. Wpływa to na motywację i zaangażowanie danej osoby w osiągnięcie celu oraz proces doradczy w bardzo różny sposób. Problem wymaga jednak rozwiązania bez względu na dobrowolne uczestnictwo, do którego doradca musi dostosować konsultacje, metody i postęp, a także postawę.

2.4.3 Szczerość

W tym zakresie, po pierwsze szczerość to autentyczność w stosunku do klienta. Doradca zachowuje się autentycznie i nie broni własnych słabości (Egan, 1998). „Stałe, troskliwe środowisko, w którym niezależne myśli i działania są zachęcane ma tendencje do rozwijania silnych, stabilnych koncepcji własnych, podczas gdy osoby, które doświadczają kapryśnego, obraźliwego, zaniedbującego lub uzależnionego środowiska, często rozwijają słabe i niestabilne koncepcje własnej osoby.” (Peterson et al., 1999, 322). Dodatkowo, długotrwałe skutki środowiska pracy, które nie jest wspierające można wywnioskować z rozmów ze specjalistami ds. HR przeprowadzonymi w ramach projektu. Środowisko pracy, które nie jest zachęcające i szanujące mogą negatywnie wpływać na zasoby pracownika, a nawet prowadzić do depresji. Wszystkie emocje i wątpliwości klienta są omawiane w szczerzej atmosferze i dlatego mogą pomóc klientowi rozwiązać własny problem w zrównoważony sposób.

2.4.4 Otwartość

Po drugie, podczas konsultacji tworzona jest otwarta atmosfera. Taka otwartość rozpoczyna się wstępną analizą klienta (Peterson et al., 1999) i obejmuje dokładne wyjaśnienie procedur doradztwa. W ten sposób klient czuje się bezpieczny, ponieważ wie czym bierze udział (Egan, 1998). Żeby wspierać otwartość, korzystne może być podsumowanie konwersacji na koniec. Dzięki takiemu podsumowaniu wykrywane są luki, nieporozumienia są eliminowane, cele są powtarzane i podkreślane, a postęp można jaśniej wyjaśnić.

2.4.5 Empatia

Po czwarte, empatia rozumiana jest jako: „[...] proces intelektualny obejmujący poprawne zrozumienie stanu emocjonalnego oraz punktu widzenia drugiej osoby [...]” (Egan, 1998, str.73). Inne źródła sugerują, że nieograniczone uznanie klienta przez doradcę (Finke, 2004). Doradca nie może zawsze doceniać klienta, szczególnie jeżeli chodzi o strach o nową pracę lub emeryturę lub inne niekorzystne postawy lub wzorce zachowania. Żeby zagwarantować postawę empatyczną, doradca potrzebuje czasu żeby zastanowić się nad odpowiedzią i udzielić krótkiej odpowiedzi. Odpowiedź jest autentyczna ale dostosowana do klienta (Egan, 1998). W związku z tym, zasadną postawą doradcy jest empatia zamiast nieograniczonego uznania. Takie optymistyczne nastawienie w stosunku do klienta promuje refleksję własnego wyobrażenia i własnego ideału (Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012).

2.4.6 Doradztwo jako aktywne słuchanie i rozumienie

Dwie ważne czynności doradztwa to słuchanie i rozumienie co powinno być odzwierciedlone w komunikacji werbalnej i niewerbalnej doradcy, oraz w jego reakcjach. Podstawowe założenia mówią, że doradztwo to obustronne uczenie się wzajemne, kruchość psychologiczna nie powinna być przeceniana a klient posiada potencjalne zasoby (Egan, 1998), w związku z czym te trzy aspekty mogą ułatwić zmianę na optymistyczne przekonania i wartości.

Aktywne słuchanie (Egan, 1998, str. 65f.) może zagwarantować szczerą, otwartą, empatyczną i wzmacniającą postawę w stosunku do klienta. Cztery kroki wyjaśniają jak można lepiej rozumieć ludzi poprzez aktywne słuchanie. Ludzie są przyzwyczajeni do mówienia o własnych doświadczeniach, zachowaniach i uczuciach, na co doradca powinien odpowiadać w szczerzy sposób. Ważne jest żeby słuchać i obserwować ostrożnie bez interpretowania co klient zrobił lub czuł:

1. aktywne słuchanie i rozumienie głównej słownej wiadomości
2. obserwowanie i czytanie niewerbalnego zachowania (np. reakcja ciała, mimika, głos, cechy fizyczne)
3. słuchanie w zakresie kontekstu (otoczenie społeczne lub inne otoczenie)
4. słuchanie notatek (potencjalne wyzwania klienta)

Aktywne słuchanie zachęca klienta i motywuje oraz zachęca do procesu doradztwa. Uważne słuchanie i reakcje empatyczne zachęcają klientów do konsultacji i dają im komfortowe i stabilizujące uczucia (Schultz, 2014). W rezultacie można wyjaśnić więcej indywidualnych wątpliwości i problemów, a wybory dokonywane są w bardziej zrównoważony sposób (Savickas et al., 2009). Żeby zagwarantować godną zaufania, otwartą, autentyczną i empatyczną atmosferę doradczą, doradca powinien być świadomy nieświadomych subiektywnych opinii w komunikacji i relacjach. Szczególnie w kontekście różnych ról, doradca dostosowuje nauczyciela, szkolenie, przewodzenie, pomoc, informowanie i wsparcie do nieświadomych subiektywnych opinii.

2.4.7 Learning Nugget 15 Wybiórcze postrzeganie

Poniżej opisane przykłady wybiórczego postrzegania mogą wpływać podświadomie i świadomie na postawę danej osoby. Dwa opisane jako pierwsze są najczęstszymi zjawiskami. Pozostałe, stają się coraz ważniejsze, ze względu na coraz większą różnorodność w społeczeństwie.

1. Samospełniająca się przepowiednia - udowodniono, że studenci od których oczekuje się, lepszych wyników, będą je mieli (Rosenthal & Fode, 1963). Z drugiej strony, studenci, od których oczekuje się gorszych wyników, zwykle właśnie takie osiągają. Zjawisko to zbadano najpierw na szczurach, a później na studentach (Rosenthal & Fode, 1963). Nauczyciele podświadomie

zmieniają swoje nastawienie lub pytania dla mądrzej postrzeganych studentów w taki, sposób, że studentom takim jest łatwiej osiągnąć sukces lub uzyskać dobry wynik (Rosenthal & Fode, 1963). Można to podobnie odnieść do stereotypów osób starszych, np. jeżeli mówimy o pracy z komputerami.

2. Efekt halo. Nauczyciele i doradcy zakładają czasami związek pomiędzy dwoma cechami. Dlatego też, skonfrontowani z jedną cechą błędnie przypisują klientowi lub studentowi powiązane cechy. Dlatego też efekt ten nazywany jest również korelacją iluzoryczną. Relacje mogą być pozytywne i negatywne. Dwoma najsławniejszymi przykładami są:

Pierwszy – osoby atrakcyjne mają lepsze wyniki. Drugi – nawet jeżeli nie wprost, uważa się, że dziewczyny mają mniej zdolności matematycznych i wiedzy w naukach ścisłych. (Forgas & Frey, 1999).

W przypadku osób 50+, efekt ten może przejawiać się w tym, iż osoby w wieku 50+ mogą być uważane za zbyt stare lub zbyt kruche żeby dobrze pracować. Oprócz spadku sprawności fizycznej, można było udowodnić powiązanie pomiędzy wiekiem a spadkiem umiejętności poznawczych (Ng & Feldman, 2008).

3. Groźba stereotypu. Odnosi się to do zachowania nauczyciela lub doradcy. Jeżeli obawiamy się niedoceniania własnej kultury ze względu na negatywne stereotypy, będziemy dążyć do unikania określonych zachowań, które potwierdzają stereotypy. Unikanie zachowania wynika z faktu, że chcemy chronić własną kulturę. Obawa taka może mieć negatywny wpływ na wiarę we własną skuteczność i wyniki. Istnieją również odwrotne skutki z pozytywnych stereotypów na zachowania (Appel, Kronberger & Aronson, 2011). Przykładem może tu być jeżeli dana osoba udziela porady osobie starszej i obawia się, że nie będzie postrzegana jako doświadczona i wystarczająco kompetentna. Odwrotnie, osoba starsza może się obawiać, że nie będzie miała dobrych wyników w pracy z komputerem i dlatego nie przyznaje się do luk kompetencji.

Zdrowa, otwarta i godna zaufania baza pracy może pomóc w uniknięciu takiego zjawiska. Zjawiska te są często podświadome, ale można je wykryć własną obserwacją. Dlatego właśnie podczas doradztwa konieczna jest refleksja. Samorefleksję, samospełniające się przepowiednie, efekt halo i zagrożenie stereotypem można wykryć i ograniczyć. Wspieranie samoobserwacji i samorefleksji klienta, pozwala na głębsze poznawcze opracowanie i dalsze własne przepowiednie.

Koniec Learning Nugget 15

3. Osoba, której udzielana jest porada

Żeby proces doradztwa był skuteczny, ważne jest żeby samopostrzeżenie i samoocena były

obiektywne. Osoby cierpiące na lęki lub depresję w niewielkim stopniu mogą uczestniczyć skutecznie w wspomaganym procesie podejmowania decyzji, lub nie są w stanie w nim w ogóle uczestniczyć ze względu na dysfunkcję procesów poznawczych (Peterson et al. 1999). Myśli pesymistyczne mają negatywny wpływ na wiarę we własną skuteczność (Bandura 2009). Dlatego też obowiązkiem doradcy jest ocenić gotowość klienta do konsultacji. W trakcie wstępnej analizy klienta doradca analizuje gotowość klienta i własną sferę wpływu. Dlatego też, na początku można zapytać o „negatywne myśli zawodowe lub negatywne myślenie” (Peterson et al., 1999, str.339). Należy wspomnieć, że nie wszystkie myśli negatywne oznaczają depresję. Racjonalna ilość negatywnych myśli jest zdrowa i dobra w procesie podejmowania decyzji. Analizowana gotowość daje pogląd na to jak bardzo klient jest zaangażowany w proces doradztwa. Z drugiej strony, poziom zaangażowania jest predyktorem zadowolenia z własnego podejmowania decyzji (Hirschi, 2014). Tutaj gotowość klienta do uczestniczenia w doradztwie zawodowym jest zakładana z góry. Obejmuje to również obiektywne poznawcze i afektywne funkcjonowanie. W zależności od poziomu dysfunkcji, lęk lub inne rodzaje nieobiektywnych myśli można rozwiązać przez lub w trakcie procesu doradztwa zawodowego (Peterson et al., 1999). Co więcej, osoba, której udzielana jest porada przyjmuje aktywne lub proaktywne stanowisko we własnym procesie doradztwa i ma mniejszy lub większy wkład w wynik. Jak już wspomniano z doradcą można się konsultować mierząc się z problemem w pracy, jeżeli chodzi o zmianę pracy, utratę pracy lub emeryturę. Ludzie mogą mieć problem z poszukiwaniem informacji, zorientowaniem na przyszłość, podejmowaniem decyzji, planowaniem, lub wdrożeniem decyzji.

3.1 Powody doradztwa 50+

Innym założeniem jest, że osoby starsze niekoniecznie szukają porady lub wsparcia ze względu na lukę zawodową. Luka zawodowa stanowi różnicę pomiędzy obecnym stanem niezdecydowania a przyszłym pożądanym stanem (Peterson et al., 1999). Zgodnie z niektórymi teoriami, luki zawodowe są uważane za przyczynę doradztwa. Niemniej jednak założenia tego nie można zastosować w przypadku osób starszych. Niektóre osoby starsze szukają innych możliwości zawodowych ze względu na własne zainteresowania bez mierzenia się z lukami. Co więcej, proces przejścia na emeryturę nie może być porównywany z taką luką. Niektórzy czekają na emeryturę, a inni chcą jej uniknąć. Co więcej, osoby 50+ nie mogą uniknąć luki, szczególnie jeżeli chodzi o utratę pracy. W przypadku utraty pracy, pożądaný status może nie być dostępny. Dlatego też, osoba starsza jest często ograniczona przez lub wpływają na nie ważne czynniki zewnętrzne, które różnią się od onnych kontekstów doradztwa i stawiają daną osobę i jej potrzeby w tle.

3.2 Teoretyczny przegląd rozwoju kariery

W tym punkcie można w skrócie omówić teorie rozwoju. Każda osoba ma inne założenia, zawód, ich połączenie jest inne i inne są skutki z nich wynikające. Każda osoba posiada zestaw

osobistych kompetencji, które pasują do kilku zawodów. W związku z elastycznością zawodów, kilka osób może wykonywać ten sam zawód (Schulz, 2014). W tym kontekście, osoba i środowisko tworzą dynamiczną jednostkę, wpływając na siebie wzajemnie (Savickas et al., 2009). Jeżeli osobowość zgodna jest z zawodem i środowiskiem pracy, zadowolenie z pracy, sukces i rozwój kariery są zagwarantowane (Holland, 1997). Rozwój kariery jest procesem ciągłym (Schultz, 2014) i zależy od kariery oraz tożsamości (Savickas et al., 2009). Poniżej podkreślamy Model zasobów kariery Hirciego (2014) w zakresie tworzenia kariery, w której kompetencje, jasność celów zawodowych, nadzieja i sieć osobowa są ważne w budowaniu kariery. Ze względu na rosnącą różnorodność osobowości, również w poszczególnych społeczeństwach, kluczem do zrozumienia każdej osoby jest narracyjna rozmowa (Savickas et al., 2009; Peterson et al., 1999). Dlatego też, różnice kulturowe nie są dogłębniej rozważane w niniejszym Podręczniku. Poprzez opowiadanie historii, ważne wartości i środowisko danej osoby są wzięte pod uwagę, co można ująć w aktywnym słuchaniu i zrozumieniu. Poza tym można przyjąć, że przejście osób starszych na emeryturę i proces adaptacji ma miejsce w środowiskach, z którymi mogą się identyfikować i w które są wdrożone. W ten sposób zintegrowane wartości danej osoby są również wzięte pod uwagę.

3.3 Perspektywa doradztwa dla osób 50+

Można podsumować, że doradztwo powinno być perspektywą „długoterminową, holistyczną, opartą na treści i zapobiegawczą” (Savickas et al., 2009, str.6). W przypadku osób starszych perspektywę tę można przenieść na skuteczne starzenie się i charakteryzowana jest stymulacja intelektualną poprzez nabywanie nowych umiejętności, utrzymanie aktywności i niezależny styl życia, oraz znaczący wkład poprzez aktywność (Kerz, Teufel & Dinman, 2013). Niemniej jednak w tym kontekście należy podkreślić, że osoby starsze to indywidualne jednostki i każdy może interpretować starzenie się skutecznie w inny sposób, co doradca musi wziąć pod uwagę.

3.4 A Umiejętności i powtarzalne zachowanie doradztwa

Żeby mieć efektywny wkład w proces doradztwa, osoba starsza musi być świadoma własnej wiedzy, wiedzy zawodowej i umiejętności podejmowania decyzji (Peterson et al., 1999). Własna wiedza odnosi się między innymi do umiejętności samoobserwacji i oceny własnych kompetencji i know-how (Greif, 2008). Wyjaśniono to szczegółowo w ostatniej części modułu dotyczącej refleksji.

Wiedza dotycząca zawodów opisuje obraz danej osoby na temat zawodu wynikająca z konwersacji innych źródeł, np. media (Peterson et al., 1999). W przypadku osób starszych, wiedza zawodowa obejmuje perspektywę pracy jako osoba starsza. Perspektywa ta obejmuje wyobrażenie i reputację utraty lub znalezienia pracy jako osoba starsza, przechodząca na emeryturę i emeryt. Wszystko to należy do kariery osób starszych i jest powodem mówienia tu o

podejmowaniu decyzji o karierze i doradztwie zawodowym. Należy podkreślić, że podejmowanie decyzji w tym kontekście może być albo bardzo pożądane, np. zmiana na preferowaną pracę, co wzmacnia motywację. decyzja może być też niedobrowolna, np. strata pracy, co może się wiązać z silnymi, pesymistycznymi uczuciami. Dlatego pytanie brzmi: „Co możemy zrobić jako doradcy żeby pomóc ludziom nabyć wiedzę o sobie samym, wiedzę zawodową i umiejętności podejmowania decyzji tak, żeby stali się bardziej skuteczni i umieli rozwiązywać problemy zawodowe oraz podejmować decyzje? Peterson et al., 1999, str.315). Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie decyzji obejmuje równie nieuniknione i niechciane sytuacje zawodowe.

Mówiąc ogólnie, podejmowanie decyzji to proces szukania dobrego, zadowalającego, a nawet optymalnego wyboru. Dotyczy to złożonych problemów z otwartym i nieustrukturyzowanym rozwiązaniem. Wszystkie decyzje są zgodne z kolejnością pięciu etapów, niezależnie czy proces decyzji jest świadomy czy nie: Po pierwsze, zrozumienie i określenie problemu. Po drugie, poinformowanie się o procesie poszukiwania. Po trzecie, stworzenie i ocenienie opcji. Po czwarte, dokonanie wyboru. Po piąte, etap po podjęciu decyzji, ocena wdrożenia decyzji. (Ertelt & Schulz, 2008)

3.5 Learning Nugget 16 Podejmowanie decyzji

Wszystkie decyzje są indywidualne, ponieważ każda osoba posiada własny zestaw procesów generycznych, doświadczeń i dostosowanych kulturowo procesów socjalizacji, oraz żyje w innym środowisku, z którym interakcje są wzajemne. Dodatkowo, istnieją ograniczenia zewnętrzne, takie jak czas, ograniczenia poznawcze i niedoskonałe informacje (Gigerenzer, 2011). Oznacza to, że każda osoba ma ograniczone zasoby poznawcze, które skupione są na własnych zainteresowaniach i kompetencjach. W związku z tymi dwoma warunkami, nie jest możliwe wzięcie pod uwagę i przetworzenie wszystkich istniejących informacji do podjęcia decyzji, a więc określenie zawsze niedoskonałej pozycji informacji.

Stosowane są tak zwane procedury heurystyczne, które biorą pod uwagę trzy warunki. Heurystyka służy znalezieniu i odkryciu informacji i dokonaniu szybkich i prostych wyborów. Istnieją różne procedury heurystyczne, na przykład decyzja jednego argumentu (pierwsza, ostatnia, najlepsza opcja), heurystyka uznania (najlepsza dana opcja, dla której najwięcej informacji jest zgromadzonych i przetworzonych), przedziewanie się przez (opcje pojawiają się przypadkowo), lub decyzja na podstawie przeczuca. (Gigerenzer, 2011).

Żeby zagwarantować zakończenie procesu podejmowania decyzji, pojawiają się różne emocje i/lub skutki. „Rozwiązanie problemu związanego z karierą [...] obejmuje rozpoznanie szerokiego wachlarza emocji ludzkich” (Peterson et al., 1999, str.318). W niniejszym Learning Nugget, wyjaśnione są przede wszystkim cztery kluczowe emocje: zaangażowanie w podejmowanie decyzji (Zaichowsky, 1985), postrzegana wolność (Brehm & Brehm, 1981), zaangażowanie w

decyzję (Janis & Mann, 1979), oraz wątpliwości po podjęciu decyzji: dysonans poznawczy (Festinger, 1954).

Angażujemy się w podejmowanie decyzji jeżeli problem jest dla nas ważny i jeżeli czujemy się za niego odpowiedzialni (Peterson et al, 1999). Równa się to z autonomią i złożonością celów (Bandura, 2009). Co zostało wyjaśnione w Module 3. W związku z tym ludzie są zmotywowani i zaangażowani w proces poszukiwania informacji i wybory. Im ważniejsza jest dla nas decyzja, tym bardziej chcemy być poinformowani i tym bardziej chcemy dokonać wyboru. (Zaichowsky, 1985)

Jeżeli jednak czujemy się ograniczeni w podejmowaniu własnych decyzji, nasz wysiłek może być większy ponieważ złożoność lub ograniczenie postrzegane są jako możliwe do przezwyciężenia (wewnętrzne umiejscowienie kontroli). Może to też skutkować mniejszym wysiłkiem z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli. Takie indywidualne umiejscowienie kontroli (Learning Nugget 5, Moduł 3), motywacja indywidualna i poziom zaangażowania mogą wpłynąć na wysiłek. Bez względu na umiejscowienie kontroli, ograniczenia mogą być zewnętrzne z niewielką sferą kontroli, na przykład ze względu na regulacje prawne, utratę pracy lub niedobrowolne/przymusowe przejście na emeryturę. Mając tę wiedzę, doradca może wspierać klienta bardziej indywidualnie żeby właściwie motywować i żeby sprawić, że problem staje się dla danej osoby ważny pomimo, że klient nie mierzy się z problemem dobrowolnie. (Brehm & Brehm, 1981)

W pewnym punkcie procesu poszukiwać, dana osoba gromadzi wystarczającą ilość informacji. Należy wspomnieć, że zbyt duża liczba informacji utrudnia podjęcie decyzji i ma na nią negatywny wpływ. Jak tylko dokonano najbardziej atrakcyjnego wyboru, dana osoba zobowiązuje się tej opcji. Zobowiązanie gwarantuje, że ta opcja jest wykonywana i przeprowadzana. Po zobowiązaniu, może wystąpić następujące zjawisko: jeżeli po zobowiązaniu pojawią się nowe atrakcyjne alternatywy, mogą być one niedocenione podczas, gdy własny wybór jest ponownie oceniany. Gwarantuje to pozostanie zobowiązanym wybranej opcji, oraz społecznie rzetelnym (Janis & Mann, 1979). W tym zakresie to obowiązkiem doradcy jest zapewnienie, że dana osoba rozważy zalety i wady żeby zapobiec nieobiektywnemu podjęciu decyzji i żeby zagwarantować, że klient pozostaje zobowiązany własnemu wyborowi.

W etapie po podjęciu decyzji, po wdrożeniu decyzji, ludzie porównują poprzednie wyobrażenie z obecnym stanem. Jeżeli różnią się one znacznie, ludzie wątpią czy podjęli dobrą decyzję i nie czują satysfakcji. Znaczne wątpliwości mogą prowadzić nawet do nowego procesu poszukiwać i podejmowania decyzji żeby ją zmienić (Festinger, 1954). Doradcy mogą uniknąć znacznych wątpliwości wyjaśniając z góry wady opcji. Rozmowy z ludźmi lub osobami odpowiedzialnymi mogą być przydatnym sposobem realistycznego informowania o późniejszym „bieżącym

statusie”. Metoda ta spełnia jednocześnie warunki konieczne zapobiegawczej perspektywie doradztwa.

Koniec Learning Nugget 16

4. Teoria doradztwa

Na podstawie poprzednich informacji, doradztwo można określić jako indywidualną pomoc lub wsparcie. Jest to proces, który umożliwia danej osobie odkryć samodzielnie własną osobę i wyciągnąć wnioski, określić cele, rozwiązania, lub decyzje (Knoll, 2008). „Rolą doradcy może być pomoc klientom w określeniu tożsamości ich własnymi słowami [...]” (Savickas et al., 2009, str.7). Odnosząc to do osób 50+, doradca musi być świadomy osobowości o silnym doświadczeniu zawodowym, oraz silnym scaleniu się kariery i zbudowaniu własnej osoby przez lata.

Doradcy są, między innymi, pomocą, przewodnikiem, nauczycielem, motywatorem i wsparciem żeby umożliwić osobie poprawienie wyszukiwania własnych informacji i kompetencji w podejmowaniu decyzji. Jednym z celów z doradztwa zawodowego jest poprawienie umiejętności przetwarzania informacji (Peterson et al., 1999), w tym informacji o samym sobie (Savickas et al., 2009). Szczególnie w czasach nowych mediów społecznościowych, która oferuje w zasadzie nieograniczone źródło informacji, konieczna jest pomoc klientom na etapie procesu szukania i unikania przeładowania informacji (Egan, 1998). Szczególnie osoby starsze z różnymi procesami socjalizacji informacji i technologii komunikacyjnych mogą potrzebować zindywidualizowanego wsparcia w celu szukania informacji.

4.1 Paradoks doradztwa

Co więcej, techniki doradcze powinny brać pod uwagę emocje i racjonalność klienta, w związku z czym kilka paradoksów stanowi o postawie ukierunkowanej na postęp (Gelatt, 1991 from Schulz, 2014). Paradoksy te są zgodne z zasadami pozytywnej niepewności i opisują następujące postawy:

- skupienie i elastyczność w zakresie tego co się chce
- bycie świadomym i ostrożnym w zakresie tego co się wie
- bycie obiektywnym i optymistycznym w zakresie tego w co się wierzy
- bycie praktycznymi magicznym
- [bycie zdecydowanym i elastycznym w zakresie zmiany]” (Schulz, 2014, str. 73).

4.2 Cechy doradztwa dla osób 50+

Proces doradztwa ma zazwyczaj miejsce w krótkim okresie czasu, ma zazwyczaj relatywnie niski poziom interakcji, oraz w większości przypadków, z wyjątkiem straty pracy, zależy od dobrowolnego uczestniczenia (Mosberger et. al, 2012; Ertelt & Schulz, 2008). Oczywiście

wynikiem mogą być długie konsultacje intensywne jeżeli chodzi o interakcje, szczególnie jeżeli mówimy o niedobrowolnym doradztwie lub bardziej złożonych problemach. Niedobrowolne doradztwo ma inny wpływ na motywację i może być dodatkowo wzmocnione zewnętrznymi motywującymi czynnikami.

4.3 Teorie procedur doradztwa

Wszystkie czynności podejmowane w ramach konsultacji doradczych powinny być zorientowane na poprzednie opisane warunki. Mówiąc konkretnie: zasady komunikacji i zachowania, oraz wspólnie uzgodnione cele ustalane a pomiędzy doradcą a osobą, której udzielana jest porada na początku (Berne, 1966). W trakcie procesu, doradztwo jest główną czynnością, która przyczynia się do własnej eksploracji klienta (Knoll, 2008). W tym celu różne techniki mogą pomóc i promować proces. Zawsze powinna być przeprowadzona kończąca lub sprawdzająca konsultacja żeby zagwarantować przeniesienie nowo nabytego know-how klienta w praktykę i uniknięcie wpadnięcia w stare rutyny i przyzwyczajenia.

Przed przedstawieniem konkretnych metod i technik, przedstawione jest streszczenie teoretycznych procedur doradztwa oraz cztery różne podejścia. Procedury teoretyczne pozwalają doradcy lepiej zrozumieć proces rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji. Proces może być różny dla każdej osoby. Dlatego też, różne kroki i metody doradcze muszą być wybrane tak, żeby umożliwić indywidualny postęp. Wstępna analiza, zrozumienie klienta i przygotowanie doradztwa może być łatwiejsze dzięki poniższym teoriom, ponieważ mogą one wyjaśnić postępowanie poszczególnych osób. Żeby przeanalizować i zrozumieć niektóre osoby, korzystne może być połączenie teorii. Teorie doradztwa zazwyczaj są zgodne z procedurą podejmowania decyzji zaakceptowaną naukową, zgodnie z którą ustrukturyzowane są wszystkie pięć teorii.

Autorzy	Ertelt i Schultz (2008)	Schultz (2014)	Savickas et al. (2009)	Peterson et al. (1999)	Egan (1998)
Model/teoria	Informacyjna ustrukturyzowana metodologia	Strategia nauczania	Projektowanie życia z opowiadaniem historii	Przetwarzanie informacji poznawczej	Umiejętna osoba pomagająca
Etap 1-5					
Etap początkowy				1. Wstępna rozmowa	
				2. Wstępna ocena gotowości	1. Wstępna świadomość
	1. Zrozumieć i określić problem		1. Określić problem i ustalić cele	3. Określić problem i przeanalizować przyczyny	2. Określić pilność problemu
				4. Określić cele	
Analiza problemu		1. Gromadzenie i zarządzanie informacją	2a. Określenie głównej treści		3. Wstępne szukanie rozwiązań / krótkoterminowe rozwiązanie
	2. Proces szukania problemu	2. Dostosowanie i wybór informacji, indywidualnie	2b. Eksploracja klienta i subiektywnej		

			tożsamości		
		3. Dostosowanie, wybór informacji z czynników zewnętrznych			
Możliwe rozwiązania	3. Stworzenie i ocena możliwości	4. Wybór alternatyw i podjęcie decyzji	3. Powtórzenie historii i otwarte perspektywy		4. Oszacowanie kosztów różnych rozwiązań.
	4. Podjęcie decyzji		4. Rozwiązanie problemu poprzez zmianę klienta		5. Rozważania (poważne rozważenie opcji)
Podejmowanie decyzji		5. Plan działania	5. Określenie dalszych działań, planu działań i ewentualnych barier	5. Opracowanie indywidualnego planu działań (ILP)	7. Racjonalno-emocjonalna decyzja (napędza działanie)
				6. Wykonanie ILP	
Kontrola	5. Etap po podjęciu decyzji	6. Ocena i kontrola	6. Kontrola	7. Podsumowanie	

Tabela 1: Przegląd teorii doradztwa i procedur doradztwa

4.4 Postawy w doradztwie

Cztery postawy są zorientowane na praktykę. W przeciwieństwie do pięciu poprzednich teorii, nie nakazują one podejmowania decyzji i procesu doradztwa.

Zorientowanie na rozwiązania skupia się na teraźniejszości a nie na przeszłości. Jest to podejście pragmatyczne, optymistyczne, które podkreśla indywidualne mocne strony w naturalnym

środowisku. Osoba ustala własne cele i skupia się na rozwiązaniu a nie na problemie. Problemy są czymś normalnym i można je rozwiązać. Jeżeli strategia rozwiązania problemu nie sprawdza się, można wybrać inną strategię. Głównym zadaniem doradcy jest motywowanie danej osoby w ustalaniu celów, docenieniu siebie samego i procesach rozwiązania, a także udzielenie pomocy przy wyborze strategii (Mosberger et al., 2012).

Podejście systematyczne pochodzi z terapii rodzinnej, w której analizowane są interaktywne, społeczne sieci danej osoby. Perspektywa konstruktywna zakłada, że każda osoba subiektywnie postrzega siebie samego, własne środowisko i kontakty poza swoim środowiskiem. Osoba może się rozwinąć na przykład poprzez zmianę perspektywy, co jest prowokowane zewnętrznie. W ten sposób postrzeganie i zrozumienie zmienia się i staje się częścią koniecznej zmiany danej osoby (von Schlippe & Schweitzer, 1998).

Metoda zorientowana na zasoby podkreśla, że każda osoba posiada potencjalne umiejętności dla każdego etapu życia. Stres wynika z braku lub utraty umiejętności, lub potencjalnej utraty umiejętności. Zasoby są określane inaczej w różnych teoriach. Żeby przestrzegać odpowiednie założenia, należy tu wymienić cztery zasoby Hirschiego (2014): zasobami może być tożsamość zawodowa, zasoby psychologiczne jak nadzieja, zasoby kapitału ludzkiego jak umiejętności lub kompetencje, oraz zasoby społeczne, które opisują sieć danej osoby (Hirschi, 2014). dana osoba jest ekspertem w swojej bieżącej sytuacji i potrzebuje pomocy w okresach stresu, z

którym nie potrafi sobie poradzić. W takim wypadku, doradca musi zidentyfikować i aktywować potencjalne zasoby klienta, takie jak umiejętności, opracować plan działania mający na celu budowanie niezbędnych umiejętności, oraz dostosować umiejętności do nowej sytuacji. Obejmuje to również sposób w jaki kontakty społeczne wspierają daną osobę. Proces doradztwa polega na zbudowaniu bezpiecznej bazy w życiu klienta. (Beushausen, 2010; Egan 1998)

Konwersacja skupiona na kliencie zakłada, że dana osoba może w pełni rozwinąć własny potencjał kiedy wyobrażenie własnej osoby i ideał własnej osoby zostanie odpowiednio wsparty (Mosberger et al., 2012). W tym podejściu sugeruje się nieograniczone docenianie (Finke, 2004). Żeby zachować spójność z teoretycznymi danymi szkolenia: nie zawsze można zagwarantować nieograniczone docenienie tak, żeby zachować zgodność z szczerością, rzetelnością, otwartością, autentycznością i empatią (Egan, 1998). Ten zestaw cech jest wystarczający żeby spełnić potrzeby danej osoby oraz potrzebę docenienia z punktu widzenia szkolenia.

Te cztery podejścia częściowo nakładają się na siebie a częściową są sobie przeciwne. Dobrze jest je znać, ponieważ klienci są różni, a w związku z tym rozwiązania są różne. W związku z podejściem, doradca może wybrać odpowiednie techniki. Te indywidualnie dostosowywane interwencje muszą być wybierane elastycznie do danej sytuacji. Dlatego też, doradca musi znać i posiadać kompetencji w zakresie kilku technik doradztwa, tak zwanych interwencji.

4.5 Interwencje w doradztwie

Interwencje, oprócz słuchania, rozumienia, empatycznych reakcji, wyjaśniających pytań, mogą być różnymi technikami narracyjnymi lub stawiającymi pytania. Wspierają one poznawcze zmiany i rozwiązanie problemu. Doradca musi być świadomy, że niektóre osoby, którym udzielane są porady wymagają dalszego szkolenia żeby zyskać np. umiejętności radzenia sobie (Peterson et al., 2009). W związku z tym poniżej przedstawiono kilka technik interwencji opierając się na Knollu (2008):

Parafrazowanie - w trakcie lub na końcu konwersacji doradczej można podsumować co zostało osiągnięte w między czasie, a w związku z tym podkreślić obecny status i postęp. Parafrazowanie może również odbywać się w środku konwersacji żeby wyjaśnić wspólne zrozumienie i uniknąć stracenia wątku w złożonych sytuacjach.

W przypadku złożonych sytuacji, pomocne może być następnie **zwizualizowanie** sytuacji. Jest to raczej kreatywna technika, w której osoba, której udzielana jest rada rysuje lub wykorzystuje przedmioty do zbudowania sytuacji, np. klocki Lego. Pomaga to również klientowi zobaczyć sytuację z innej perspektywy i ponownie rozważyć jej zalety i wady.

Co więcej **pytania okrężne** prowokują zmianę perspektywy. Kilka pytań sprawiają, że osoba, której udzielana jest porada odnosi się do własnego problemu z perspektywy innej osoby. Może to być szczególnie pomocne kiedy wydaje się że konsultacja doradcza stanęła w miejscu a klient

potrzebuje innego podejścia. W zależności od problemu i oczekiwanego wyniku, przeprowadza się **odgrywanie roli**, w trakcie której odtwarzana jest przeszła sytuacja w sposób poprawiony, lub symulowany jest przyszły scenariusz. Zoptymalizowanie lub zapoznanie klienta z sytuacjami może wspomóc refleksję i zmianę perspektywy. W związku z refleksją lub zmianą perspektywy klient może wyciągnąć potencjalne usprawnienia i rozwinąć strategię radzenia sobie z pokonywaniem barier.

Czasami konieczne jest przekazanie klientowi **oceny**, która jest szczególnie ważna w przypadku złożonych sytuacji, a kiedy samorefleksja jest trudna opinia może być podana przed i pod działaniami, np. przed odgrywaniem roli (Greif, 2008). Równa się to w pewnym stopniu kierowanemu opanowaniu umiejętności (Bandura, 2009), co wymaga oddzielenia i planowania poszczególnych umiejętności działania. Pomimo, że podczas opinii klient ma rolę pasywną, to on/ona musi wypracować sugerowane poprawki. W związku z tym, należy wziąć pod uwagę warunki konieczne opinii.

Pytania ważne opisują pytania i procesy, które trudno jest opisać. Skala zazwyczaj wynosi od 1 do 10. Doradcy pytają klientów jak się czują lub co zrobili po ostatniej konsultacji. Klient odpowiada bez uzasadniania odpowiedzi. Doradca może następnie zapytać, co byłoby potrzebne żeby uzyskać wyższy wynik. Metoda ta stanowi dobre pytania wstępne lub służy zaplanowaniu podejmowanych działań.

Pytania hipotetyczne są zorientowanymi na przyszłość wyobrażeniami klienta. Pytanie takie nie służy końcowemu rozwiązaniu, ale służy podejmowaniu działań przez daną osobę i znalezieniu nowych sposobów na rozwiązanie problemu. Ważne jest wzięcie pod uwagę całego procesu rozwiązania, ponieważ dana osoba może wtedy ocenić czy sposób i działania są realistyczne, pożądane i pomocne. Przykładami takich pytań są: Jeżeli pieniądze nie odgrywałyby roli, jakbyś się zachował/a? Jeżeli klient ma problem z tą techniką, lub jeżeli ma trudności z postępem, można zastosować ekstremalną wersję **pytań cudów**. Pytanie takie pomaga fantazjować i umożliwia klientowi znalezienie indywidualnego rozwiązania, bez względu na to czy jest ono realne czy nie. Przykład: Wyobraź sobie, że budzisz się jutro i wszystko jest idealne. Jakby to było?

Pytanie uodparniające odnoszą się do przyszłych opanowanych sytuacji klienta. Pytania te są używane zazwyczaj wtedy kiedy postęp klienta stanął w martwym punkcie. Klient jest zdesperowany i wierzy, że nie uda mu się wyjść z sytuacji. Następnie doradca może pytać jakie sytuacje zostały skutecznie opanowane i od jakich kompetencji zależał sukces. Jednocześnie pytania te służą uniknięciu kolejnego zastoju i mogą pomóc w zmianie postrzegania poczucia centrum kontroli zewnętrznej na wewnętrzną. (Kuhl, 2001)

Wszystkie te techniki mogą promować postęp klienta. Jak już wielokrotnie podkreślono, samoobserwacja, samoocena i samorefleksja są konieczne do określenia co było dobre a co wciąż można udoskonalić. Gwarantuje to, że podejmowanie działań i rozwiązanie problemu są

odpowiednie zaplanowane i stosowane.

4.6 Learning Nugget 17 Trudności w doradztwie

Jest wielu klientów, dla których doradztwo nie było pomocne a było szkodliwe (Egan, 1998). Może to wynikać z dysfunkcyjnych myśli klienta, lub faktu, że nie klient nie jest gotowy na proces doradztwa. Dlatego wstępna analiza i ocena własnej sfery wpływu są na początku bardzo ważne. Wynik zależy równomiernie od doradcy, osoby, której udzielane jest doradztwo, oraz ich relacji. Jednak niektóre relacje nie sprawdzają się w kontekście doradztwa. Co więcej, relacja i początek zależą głównie od doradcy w związku z jego doświadczeniem. Dlatego też doradca musi zadbać o następujące aspekty: nie wpływać suboptymalnie poprzez przyjmowanie błędnego punktu początkowego, lub oferowanie błędnego lub nieużytecznego dla danej osoby wsparcia. W tym kontekście należy zaznaczyć, że zbytnia pomoc i wsparcie uczy klienta ją zachowywać się pasywnie lub nieaktywnie. „Pomaganie to nie coś, co osoby pomagające robią dla klienta. To raczej proces, który pomagający i osoba, której się pomaga wypracowują wspólnie” (Egan, 1998, str. 41).

W niniejszym Learning Nugget przedstawiony zostanie negatywny model wsparcia poprzez doradztwo. Czasami pomocne może okazać się opracowanie scenariusza nieskutecznych metod lub negatywnego wpływu żeby przedstawić to jaśniej: Doradcy nie powinni oferować dostosowanych informacji, przygotowywać z góry rozwiązań lub gotowych decyzji. Doradcy w rozmowach i procesie wsparcia nie powinni również błędnie rozumieć lub źle interpretować narracje lub wyjaśnienia klienta. Błędne zrozumienie lub interpretacja pojawiają się zazwyczaj nieświadomie. Dlatego też, po pierwsze aktywne słuchanie i zrozumienie (Egan, 1998), po drugie, refleksja i argumentowanie ogólnych konsultacji i interwencji są konieczne dla całości procesu doradztwa (Greif, 2008). W ten sposób doradca może błędnie przeanalizować sytuację klienta (Peterson et al., 1999) i dlatego wybrać już na początku niewłaściwe narzędzia, metody i strategie pochodzące ze sztywnych i/lub przestarzałych modeli. Analiza musi być przeprowadzona ostrożnie ponieważ klienci często posiadają i używają różnych wartości. Dodatkowo, doradca powinien być świadomy, że zastosowanie narzędzi i technik musi być zawsze zindywidualizowane, a po zastosowaniu mieć wpływ na samego doradcę (Greif, 2008).

Klienci często mówią o tym co zrobili lub czuli inni. Czasami nawet szukają wymówek, co nie jest celem konsultacji doradczej (Egan, 1998). Przeszkoda dla otwartości może być na przykład niestabilna relacja. Należy podkreślić, że dwie indywidualności określają relację, a niektóre mogą ze sobą nie współgrać w kontekście doradztwa (Egan, 1998). Co więcej, brak uzgodnienia wspólnych zasad, np. w zakresie komunikacji i wspólnej odpowiedzialności, może prowadzić do utrudnionego zachowania i postaw obu stron, zarówno doradcy, jak i osoby, której udzielana jest porada.

Co więcej, negatywny wpływ na doradztwo może mieć postrzeganie doradcy jako przełożonego przez osobę, której udzielana jest porada, jako autorytetu z niekwestionowalnym porządkiem i niesympatyczną postawą. Dlatego też konieczne jest aktywne słuchanie i odpowiadanie z postawą empatyczną (Egan, 1998). Podobnie, jeżeli doradca postrzega klienta jako niezdolnego, cele mogą być ustalone ze zbytnio kontrolowanym (lub niedostatecznie kontrolowanym) wsparciem i pomocą. utrudnia to naturalne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji przez klienta (Ertelt & Schulz, 2008).

Podobnie, należy unikać zbyt wielu (lub niedostatecznej ilości) informacji, procesu poszukiwań i alternatyw, ponieważ utrudniają one proces podejmowania decyzji. Należy wziąć pod uwagę naturalne zachowanie i potrzebę informacji osoby, której udzielana jest porada (Ertelt & Schulz, 2008).

Wszystkie te narażone na błędy zachowania muszą być unikane. Dlatego ważne jest żeby doradcy byli szczerzy, godni zaufania, otwarci, autentyczni i empatyczni. Doradca musi zintegrować i wyrazić te cechy w początkowej analizie, a także w umowie doradztwa i relacji. Wtedy osoba, której udzielana jest porada czuje się bezpiecznie żeby omawiać swoje problemy (Egan, 1998). Oprócz tych umiejętności miękkich, doradca wie jak stosować szereg narzędzi i metod, oraz chętnie próbuje nowych rzeczy. Żeby to zagwarantować, doradca powinien ciągle przeprowadzać samorefleksje na temat własnych działań i na temat własnej osoby (Greif, 2008).

Koniec Learning Nugget 17

5. Refleksja w doradztwie

Do tej pory w szkoleniu często odwoływano się do samoeksploracji, samoobserwacji, samooceny i samoregulacji. Poniżej wyjaśniono podstawy samorefleksji w zakresie doradztwa osób starszych.

Samorefleksja to coś więcej niż przemyślenie i zastanowienie się nad sytuacjami z przeszłości. W zakresie niniejszego szkolenia, podana jest następująca definicja: „[refleksja jest świadomym procesem zbyt intensywnego myślenia i uzewnętrzniania] własnych wyobrażeń i działań. Samorefleksja jest ukierunkowana na wynik, gdzie dana osoba wyciąga wnioski dla przyszłych działań lub procesów refleksji”. (Greif, 2008, str. 40).

Niemniej jednak, żeby zagwarantować refleksję ukierunkowaną na wynik, kryteria oceny muszą być ustalone przed podjęciem działań. Idzie to w parze z wadą: intuicyjnych, spontanicznych zachowań lub działań nie da się wykryć i ocenić. Takie zachowanie jest jednak czasami kluczowe dla skutecznego opanowania sytuacji (Greif, 2008).

Refleksja obejmuje kluczowe przemyślenia i jeżeli jest to konieczne, korektę własnych założeń, a nawet wartości. Można tutaj przyjąć inne założenie. Jeżeli jesteśmy w stanie dokonać

samorefleksji na temat własnych myśli i działań, co więcej, jest w stanie niezależnie zorganizować działania naprawcze, które opisują proces samoregulacji (Greif, 2008).

5.1 Teoria samoświadomości

Jak już nauczyliśmy się wcześniej podczas tego szkolenia, na ludzi można wpływać, podobnie jak na refleksje. Jeden z eksperymentów podkreśla, że samoświadomość jest kluczowa dla odpowiedzialności i autonomicznych działań. W eksperymencie dwie grupy studentów uczestniczyło w symulowanym egzaminie. Studentom rozdano testy i poproszono żeby je wykonali. Jedna grupa siedziała przed lustrem. Druga grupa siedziała w pokoju bez lustra. W pierwszej grupie 7% oszukało, a w drugiej grupie 71% (Diener & Wallboom, 1976, cytowany przez Greif, 2008, str. 76). Co więcej, odpowiedzi grup różniły się. Odpowiedzi osób, które siedziały przed lustrem były bardziej skupione na sobie. Uczucia własne były opisywane bardziej intensywnie, wartości i działania były bardziej spójne, a zgłaszane działania były mniej krzywdzące. Ta teoria świadomości opisuje następujące zjawisko: Jeżeli ludzie są bardziej świadomi własnych działań i słów, są w stanie się lepiej kontrolować i ich odpowiedzialność własna jest wyższa. Dlatego, jest to metoda zachęcania do autonomii i odpowiedzialności, jak zasugerowano w celu wykonywania i opanowania sytuacji (Bandura, 2009).

5.2 Techniki refleksji

Poniżej wymieniono techniki, które mogą pomóc w refleksji. Techniki te mogą być przeprowadzone przez doradcę, osobę, której udzielana jest porada, lub przez obie strony.

1. **Strategie metapoznawcze** jest to wyobrażanie sobie krok po kroku rozwiązania problemu przed podjęciem działań. Pomocne może być wykonanie nowych zadań.
2. Określenie **zasad** dla sytuacji krytycznych. Na przykład, niegeneralizowanie krytyki osobistej.
3. Ponownie, **pytania okrężne**. Klient musi opisać sytuację z punktu widzenia innej osoby.
4. **Opinia**: konstruktywna opinia może być pomocna. Konstruktywna oznacza, że nie ma generalizowania, argumenty są uzasadnione zawodowo w stosunku do wstępnie jasno ustalonych celów i standardów wydajności (Bandura, 1991). Opinia może być przekazana z góry, w trakcie, lub po wykonaniu czynności. Żeby zagwarantować zrównoważony rozwój, opinia, również w zakresie własnej obserwacji i samooceny, musi być dokładna, częsta, natychmiastowa i uwzględniać wyniki własnej obserwacji (Bandura, 2009). Co więcej, doradca musi mieć świadomość, że ludzie z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli mogą nie uważać opinii za pomocną (Bandura, 1991).
5. **Pytania** dla większej obiektywności. Co? Gdzie? Kiedy/ Kto? Dlaczego? To podstawowe pytania, które mogą pomóc rozwiązać problem (Greif, 2008)
6. Szczegółowy opis sytuacji, **ćwiczenia relaksacyjne lub podkreślanie pozytywnych**

aspektów może pomóc w złagodzeniu negatywnych uczuć.

Im starsza staje się osoba, tym bardziej zintegrowane są jej wartości i rutyny. Dlatego też tym trudniej jest zmienić w sobie starszej, ponieważ jej wartości i normy zostały dość rzetelnie potwierdzone i wielokrotnie zintegrowane (Cedefop, 2011). Jak wskazano w Module 3, informacje poznawcze konieczne są, żeby utrzymać funkcje poznawcze. Aktywne starzenie się poznawcze, promowane poprzez ćwiczenia fizyczne i odpowiednie żywienie, mogą ułatwić osobom starszym uczenia się nowych rzeczy (Bryan, 2004) i refleksje na temat własnej osoby (Artistico et al., 2003).

6. Kryteria oceny doradztwa

Żeby umożliwić skuteczny i zrównoważony postęp, bez względu na to czy ma miejsce w organizacji czy w przedsiębiorstwie, konieczna jest częsta refleksja nad konsultacjami lub wynikami. Kryteria oceny stanowią konieczną bazę do ciągłego doskonalenia, ponieważ określają one przejrzyste cele. Kryteria oceny mogą być jednak wadą, ponieważ nie rejestrują spontanicznych kompetencji opanowania wyników. Istnieje kilkanaście kryteriów określonych dla doradztwa. Ponieważ jednak szkolenie dotyczy specjalistów ds. HR i doradców, kryteria takie mogą być mało przydatne dla obszaru HR. Są to także informacje dotyczące jakościowych kryteriów doradztwa w podręczniku i na portalu internetowym.

Oprócz gotowości do i postępu w doradztwie, konieczne jest, żeby doradca w obszarze HR znał potrzeby i oczekiwania pracownika. Dlatego ważne jest ustalenie wspólnych celów i wyjaśnienie ich na początku. Pozwala to ustalić plan działania. Można przyjąć, że tylko jeżeli pracownik uważa konsultacje doradcze za przydatne, jest dalej motywowany i dąży do osiągnięcia celów i dobrych wyników. W kontekście przedsiębiorczym, doradcy czasami nie mają lub mają niewielką elastyczność dla ustalenia celów i muszą się dostosować do celów przedsiębiorstwa. Specjaliści ds. HR informują o roli mediatora pomiędzy pracownikami a kadra zarządzającą. Dodatkowo, oprócz teoretycznie ustalonej postawy szczerości, otwartości i empatii, doradca musi znać własny obszar kompetencji oraz w jakim zakresie pracownik powinien być zachęcany i wzmacniany. Czynniki te zależą od świadomości doradcy na temat danej osoby, własnej wiedzy zawodowej, oraz prowadzić do motywowania osoby, której udzielana jest porada i podejmowania przez nią działań.

Ponieważ kryteria doradztwa są ilościowe (Katsarov et al., 2014), można przyjąć, że jakość doradztwa zależy od oceny indywidualnej. Oznacza to, że subiektywnie postrzegane zadowolenie na temat wyników i skutków doradztwa, decydują o tym czy dana osoba oceni doradztwo pozytywnie czy negatywnie. Jak wynika z Modułu 3, zadowolenie uzależnione jest od autonomii, podejmowania wysiłku, wydajności (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001) i osiągnięcia celów (Bandura, 2009). Dlatego też, jeżeli dana osoba ma poczucie, że może

wpłynąć na ustalenie celów i podjąć odpowiednie działania, ma najprawdopodobniej dużą motywację do działania. Żeby mieć dobre wyniki, dana osoba podejmuje wystarczający wysiłek, żeby zapewnić osiągnięcie celu.

Jeżeli zostanie to przeniesione do procesu doradztwa, oznacza to, że: osoba, której udzielana jest porada musi mieć możliwość wpłynięcia na cel. Co więcej, osoba, której udzielana jest porada potrzebuje odpowiedniego wsparcia, żeby zaplanować wysiłek i działanie w zakresie nowego celu. Wcześniej powinno być wspomniane, że jest to częścią odpowiedniego wzmocnienia i zachęty. W ten sposób można zapewnić osiągnięcie celu i promocję zadowolenia.

Wnioski

Ważne kwestie do przemyślenia i analizy na podstawie treści z modułu:

HR 1: Postawy i umiejętności reagowania na oczekiwania i obawy osób 50+

HR 2: Zrozumienie obszaru aktywności doradcy i warunki konieczne doradztwa

Doradca 1: Warunki danych teoretycznych, które wzbogacają praktyki i techniki doradcze

Doradca 2: Zrozumienie obszaru aktywności specjalistów ds. HR i warunki konieczne doradztwa

Bibliografia

Appel, M., Kronberger, N. & Aronson, J. (2011). Stereotype Threat impedes ability building: Effects on test preparation among women in science and technology. *European Journal of Social Psychology*, 41, 904-913.

Dostępne na stronie:

https://www.researchgate.net/publication/230469619_Stereotype_threat_impairs_ability_building_Effects_on_test_preparation_among_women_in_science_and_technology.

Artistico, D.; Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68 – 79.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248 – 287.

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), *Handbook of principles of organisation behaviour*. (2 wydanie) (179 – 200). New York: Wiley.

Berne, E. (1996). *Principles of Group Treatment*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Beushausen, J. (2010). Ressourcenorientierte stabilisierende Interventionen. *Kontext*, 41 (4), 287 – 307.

Brehm, S.S.; Brehm, J.W. (1981): *Psychological Reactance. A Theory of Freedom and Control*.



New York/London: Academic Press, Inc.

Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28 – 45.

Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Egan, G. (1998). The skilled helper: a problem-management approach to helping. Pacific Grove, Calif. :Brooks/Cole Pub. Co.

Ertelt, B.J. (2017). Theorien der berufsbezogenen Entwicklung – mit Beispielen aus dem Anwendungsfeld HR und Prävention gegen Ausbildungsabbrüche. 14 wydanie. Mannheim: unpublished manuscript.

Ertelt, B.J.; Schulz, W.E. (2008): Handbuch Beratungskompetenz: mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf. Wiesbaden: Springer Gabler.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, str. 117-140.

Finke, J. (2004). Gesprächspsychotherapie. Grundlagen und spezifische Anwendungen. Stuttgart: Thieme.

Forgas, J.P.; Frey, D. (1999). Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Halo-Effekte. Weinheim: BeltzPVU.

Gelatt, H.B. (1991) Creative decision-making: Using positive uncertainty. Los Altos, CAA: Crisp.

Gigerenzer, Gerd (2011): Heuristics: the foundations of adaptive behaviour. Oxford [u.a.]: Oxford University Press.

Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Horgrefe Verlag.

Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measur of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), str. 575 – 591.

Dostępne na stronie:

http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf.

Holland, J.L. (1997). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and

Work Environments. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Janis, I.L.; Mann, L. (1979): Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment. New York: The free Press.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376 – 407.

Katsarov, J.; Schiersmann, C.; Schmidtpott, S.; Schober, K.; Weber P.C. (2014). Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Universität Heidelberg: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb).

Kerz, M.; Teufel, J.; Dinman, M. (2013). OASIS: A Community-based Model for Successful Aging. *Ageing International*, 38, str. 122 – 136.

Kirsch, W. (1971, Band II): Entscheidungsprozesse 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Knoll, J. (2008): Lern- und Bildungsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Lent, R.W.; Brown, S.D.; Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Ed.) *Career Choice Development*. (str. 255 - 311). San Francisco (CA): Jossey Bass.

Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). *Praxishandbuch: Theorien der Bildungs- und Berufsberatung*. Wien: Communicatio.

Ng, T.W.H.; Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, Nr. 2, str. 392 – 423.

Peterson, G.W.; Sampson Jr., J.P.; Lenz, J.G.; Reardon, R.C. (1999). A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making. *The Career Development Quarterly*, 48, wydanie 1, str. 3 – 18.

Rosenthal, R.; Fode, K. L. (1963). The Effect of Experimenter Bias on the Performance of the Albino Rat. *Behavioural Science*, 8, str. 183-189.

Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P., Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, Nr 3, str. 239 – 250.

Schulz, W. (2014). Convergence of career development theory into a comprehensive theory and process. In Górna, J.; Kukla, D. (Ed.) vocational counselling: changes and challenges on the labour market. str. 72 - 82. Częstochowa: Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.

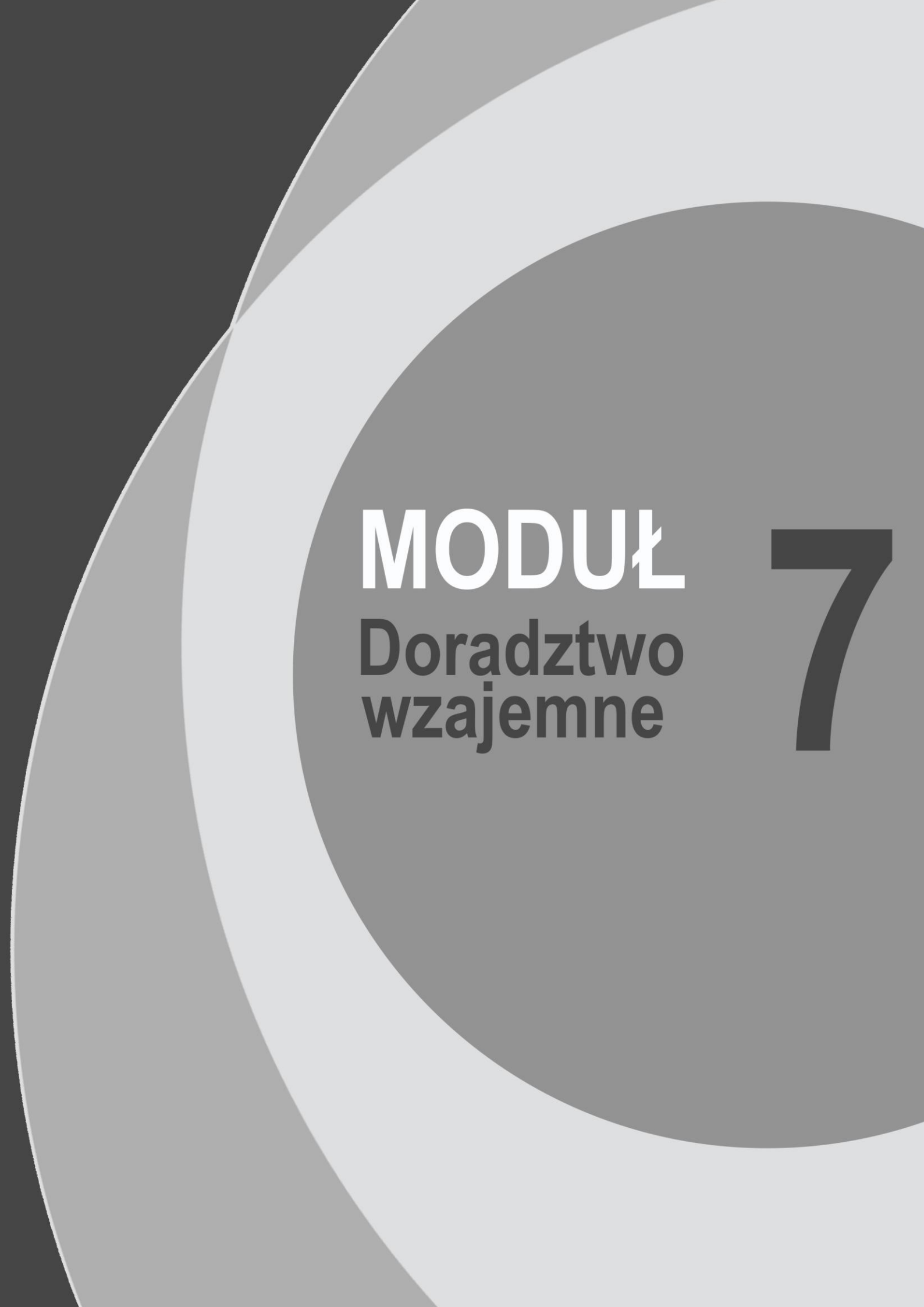
Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. Journal of Vocational Behaviour, 16, str. 282 – 298.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (1998). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zaichkowsky, Judith Lynne (1985): Measuring the Involvement Construct. Journal of Consumer Research, 12, Nr 3, str.341-352.

Dostępne na stronie:

https://www.researchgate.net/profile/Judith_Zaichkowsky/publication/24098436_Measuring_the_Involvement_Construct/links/5432b2880cf20c6211bc6c61.pdf.



MODUŁ

**Doradztwo
wzajemne**

7

Program szkolenia: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Przewodnik dla Trenera	Zeszyt Ćwiczeń
7. Doradztwo wzajemne	120 min.	str. 82	str. 127

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu uczestnicy będzie w stanie:

Cel główny: doskonalić własne działania doradcze poprzez wzajemne uczenie się lub doradztwo wzajemne.

Cel drugorzędny:

- Zrozumienie własnych umiejętności doradczych i postawy w indywidualnym doradztwie zawodowym w odniesieniu do grupy docelowej. (TAX 2)
- Konstruktywna ocena skuteczności poradnictwa (swojej własnej i innych). (TAX 4)
- Używanie konkretnych metod i technik usprawniania konsultacji doradczych i powiązanych procesów w miejscu pracy. (TAX 4)

Treść szkolenia

- Refleksja na temat własnych zachowań, umiejętności i postaw
- Zastosowanie wybranych metod oceny doradztwa
- Metodologia doradztwa wzajemnego i ocena kolegów

Treść nie odnosi się do trzech podgrup. Treść zależy od indywidualnie opracowanych przypadków uczestników, dotyczących praktycznych doświadczeń i problemów z życia codziennego. Ze względu na różne pochodzenie uczestników, opisywane są bieżące tematy związane z grupami docelowymi.

Samoregulowany kurs online

- Learning Nugget 20 Film instruktażowy wzajemnego uczenia się

Spis treści

1. Koncepcja wymiany koleżeńskiej.....	155
2. Nauka wzajemna	156
3. Doradztwo wzajemne.....	158
4. Korzyści wynikające z doradztwa wzajemnego	158
Wnioski	159
Bibliografia	159

1. Koncepcja wymiany koleżeńskiej

Jedną z kluczowych kwestii doradztwa osobom starszym jest „podejście holistyczne, długoterminowe i zapobiegawcze” (Savickas et al., 2009, str.6). Jednak obraz doradztwa zawodowego do dnia dzisiejszego kojarzy się z podejmowaniem decyzji dotyczących wykształcenia i kariery w czasie szkoły, edukacji wyższej, do późniejszego szkolenia i edukacji lub nowych horyzontów zawodowych (Schiersmann & Weber, 2013, str.27). W konsekwencji, obraz ten to obraz całej kariery ale nie na całe życie. Przejście na emeryturę lub utrata pracy na krótko przed przejściem na emeryturę są wciąż postrzegane negatywnie. Częściowo zła reputacja, która towarzyszy takim procesom i takim rolom utrudnia osobom starszym pozostanie w lub ponowną integrację do pracy lub społeczeństwa. Zadziwiające jest jak bardzo życie zawodowe i tożsamość łączą się ze sobą w ciągu życia. Wydaje się być czymś przeciwnym, że wkrótce po przejściu na emeryturę dana osoba musi szukać i dostosowywać się do nowych ról, które zazwyczaj mają niewiele wspólnego z zadaniami zawodowymi. Może to znacznie wpłynąć na życie codzienne i może wymagać pomocy i przygotowania, ponieważ osoby starsze często nie są świadome swoich nowych ról. W trakcie badań własnych projektu osoby starsze regularnie stwierdzają, że czekają na czas wolny, co stanowi znaczną zmianę ich ról życiowych. Dodatkowo, badania wykazały, że osoby starsze są zmęczone zmianą i dlatego powinni mieć więcej czasu na dostosowanie się do nowej, niepewnej sytuacji. Należy tu podkreślić, że wnioski naukowe wymagają bardziej stopniowych i narastających modeli procesów zmiany.

Mając tego świadomość, a także mając świadomość trwającego starzenia się siły roboczej, doradcy w działach zasobów ludzkich przedsiębiorstw i innych organizacjach mierzą się z nowymi czynnikami warunkującymi i nowymi wyzwaniami. Ponieważ doradztwo dla osób starszych to relatywnie nowa dziedzina, wiedza i know-how mogą być pozyskiwane poprzez wymianę z innymi grupami lub kolegami.

Ten dodatkowy moduł ma na celu ułatwienie płynniejszego przeniesienia umiejętności w praktykę i podniesienie kompetencji samoorganizacji. Wynika to z faktu, że wiele aspektów

przeniesienia umiejętności jest wciąż niejasnych i nie można ich zagwarantować wszystkimi szkoleniami (Martin, 2010). Podczas szkolenia moduł ten objęty jest drugim dniem i trzecim dniem kontynuacji. Drugiego dnia sporządzane są indywidualne plany działania w celu przeniesienia celów w praktykę. W trakcie trzeciego dnia kontynuacji wymieniane są doświadczenia.

Wymiana koleżeńska to nie tylko wspieranie innych, ale również odpowiednie przygotowanie treści i metod dla nowych kolegów z innym lub mniejszym doświadczeniem. Przygotowanie wymaga umiejętności samoorganizacji i w pewnym stopniu również refleksji na temat treści. To z kolei prowokuje wspierającego kolegę do przetworzenia treści w inny sposób poznawczy. W ten sposób, procesy wymiany, w pracy lub w trakcie doradztwa, dotyczy wsparcia procesów uczenia się innych osób oraz własnego uczenia się doradcy. Co więcej, opisano podstawy sieciowego uczenia się. Sieciowe uczenie się to styl współpracy pomiędzy różnymi grupami zawodowymi, które łączy doradztwo przez co mogą być określani mianem rówieśników. Dlatego też poniżej użyto terminów wzajemna współpraca, uczenie się wzajemne, oraz doradztwo wzajemne.

Ten dodatkowy moduł zawiera informacje jak sieciowe uczenie się z kolegami i innymi rówieśnikami może odbywać się w firmie oraz w dziedzinie doradztwa. W ten sposób treść modułu przyczynia się do ogólnego celu: „poprawienia procesów doradztwa poprzez doradztwo wzajemne”.

2. Nauka wzajemna

Bez względu na problemy, z którymi dana osoba mierzy się w pracy, wymiana koleżeńska może być bardzo pomocna (Boud et al., 2001). Wymiana koleżeńska lub pomiędzy podobnymi zawodami może być opisana jako współpraca, podczas której partnerzy uczą się od siebie nawzajem (nauka wzajemna). Oznacza to, że specjaliści ds. doradztwa wymieniają się pomocą i wspierają, oraz uczą na podstawie doświadczeń i know-how drugiej strony (Barlow & Phelow, 2007, str.6). Nowe wnioski można wynieść z uzewnętrznienia i wymiany know-how z drugim partnerem.

„Przyjęte rozumienie terminu [uczenie wzajemne] jest takie, że dorosłe uczące się osoby są doświadczonymi osobami w społeczeństwie, które potrafią współpracować, zorganizować się i mają wrodzoną motywację [...]” (Boud et al., 2001, str. 7), oraz, że wsparcie takie odbywa się dobrowolnie i bez nakazów, instrukcji lub kontroli menadżera.

Tak zwana współpraca wzajemna lub doradztwo wzajemne wspierają niezależne, samoregulowane uczenie się (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002). W kontekście wymiany wiedzy i znajdowania rozwiązań dla złożonych zadań i przypadków, można użyć terminu doradztwo wzajemne.. „Wzajemna współpraca [...] to równoprawna relacja bez hierarchii, w

której każdy uczestnik postrzegany jest jako wnoszący znaczny wkład do grupy.” (Barlow & Phelan, 2007, str.6).

Biorąc pod uwagę założenie współpracy wzajemnej, zgodnie z którą nie ma hierarchii pomiędzy uczestnikami (Barlow & Phelan, 2007), zakładamy że doradztwo wzajemne to rodzaj ciągłego, samoregulowanego uczenia się poprzez wymianę głównie nieformalnej know-how i wzajemna refleksja na temat zawodu. Jest to jeden z rodzajów uczenia sieciowego..

Ponieważ współpraca wzajemna jest podobna do konsultacji doradczej, wymaga zestawu zasad i norm, które wymienione są w Module 6. W związku z tym można użyć już stworzonych form, a konieczne jest ich uzgodnienie i zgoda przed sesją doradztwa wzajemnego. Zasady zapewniają bezpieczną przestrzeń dla otwartości oraz określają treść, które gwarantują bezpieczeństwo każdej osoby (Barlow & Phelan, 2007). Boud et al. (2001) zakładają, że osoby bez hierarchii spotykają się nie konkurując ze sobą i dlatego mogą traktować się z szacunkiem. Traktując się z szacunkiem, wymiana pomysłów i wiedzy jest korzystna dla wszystkich partnerów w związku z czym uczenie wzajemne może być jeszcze bardziej korzystne. Spotkania mogą dotyczyć procedur doradztwa, innych informacji w zakresie konsultacji, wyników lub konsekwencji, oraz refleksji na temat różnych problemów doradztwa (Mosberger, Schneeweißer & Steiner, 2012).

W zależności od poziomu wiedzy, partnerzy mogą się od siebie różnić mniej lub bardziej. Pomimo, iż podkreślamy porządek bez hierarchii, jeżeli jeden partner ma więcej doświadczenia niż drugi, może przejąć rolę dominującą podczas sesji doradztwa. Podobnie może być w przypadku relacji nauczyciel-uczeń, przełożony-osoba nadzorowana, mentor-osoba mentorowana lub trener-osoba szkoląca się. Koncepty coachingu, mentoringu i nadzoru wyjaśnione są w dodatkowej instrukcji. Opisuje ona relacje pomiędzy kilkoma kolegami z różnym poziomem wiedzy. Te relacje koleżeńskie często istnieją w kontekście przedsiębiorstwa, kiedy ktoś bez wiedzy lub z wiedzą nie w temacie wdrażany jest w pracę i kompetencje.

Najpierw wyjaśniono jak odbywa się proces wzajemnego uczenia się pomiędzy kolegami bez hierarchii o podobnej wiedzy (Barlow & Phelan, 2007, str.6), a następnie w jak wygląda koleżeńska współpraca w przypadku różnego poziomu wiedzy.

Wszystkie rodzaje współpracy koleżeńskej gwarantują utrzymanie jakości i ciągłe doskonalenie się, oraz mogą być zgodne z poniższymi celami:

1. wzmocnienie rozwoju profesjonalnego, osobistego
2. wzmocnienie stosunku współpracy i związków zawodowych
3. wzmocnienie rozwoju strukturalnego, np. w zakresie ról, stanowisk lub funkcji
4. wzmocnienie rozwoju metodologicznego, np. zawodowe know-how i umiejętności (Belardi, 2002, p.50).

3. Doradztwo wzajemne

Doradztwo wzajemne opisuje proces otrzymywania porady od rówieśnika, który posiada inne doświadczenie i wiedzę, lub ma podobne tło społeczne (Topping, 2005). W niektórych organizacjach, współpraca rówieśników jest regularna żeby zapewnić ciągłą refleksję i uczenie się (Mosberger, Schneeweißer & Steiner, 2012).

Grupy rówieśników spotykają się regularnie w liczbie od czterech do 20 osób (Hendriksen, 2002). Im większa grupa, tym lepsza musi być struktura konsultacji. Następnie wszystkie opinie mogą być wzięte pod uwagę, a korzystne wnioski są gwarantowane. Niemniej jednak, zawsze musi być moderator, który kontroluje czas, zasady i rozważenie opinii każdej osoby (Hagemann & Rottmann, 2005). Sugerowana jest następująca kolejność doradztwa wzajemnego:

1. Wszyscy uczestnicy prezentują przypadek / problem
2. Wybór najpilniejszego problemu
3. Szczegółowa prezentacja wybranego przypadku i zdefiniowanie problemu
4. Runda pytań do wyjaśnienia
5. Runda poszukiwania możliwych rozwiązań
6. Komentarze (od osoby, która otrzymuje poradę)
7. Runda przedstawienia rozwiązania
8. Końcowe komentarze i docenienie wkładu (Hendriksen, 2002, str. 25; Fellingner, 2011, p.2f.)

Procedura ta stanowi wytyczne dla filmiku, który będzie nagrany jako przykład doradztwa wzajemnego w projekcie. Filmik służy następnie za filmik instruktażowy, który jest częścią Learning Nuggets, samoregulowanego kursu online.

4. Korzyści wynikające z doradztwa wzajemnego

Autonomia i odpowiedzialność własna są kluczowe w takim procesie (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002), co zostało również wskazane za ważne w przypadku samodzielnie organizowanego i samoregulowanego zachowania (Bandura, 2009). Co więcej, uczenie się w sieci łączy się w szczególności z nieformalnym nabyciem know-how (Kuhlmann & Sauter, 2008). Promuje to następnie samodzielnie organizowane uczenie się (Boud et al., 2001) ponieważ rówieśnicy muszą ponownie zintegrować opracowaną treść ze spotkań do ich pracy.

Dodatkowo, doradztwo wzajemne może pomóc w omówieniu rozwiązań w przypadku złożonych sytuacji dotyczących sytuacji emocjonalnych. Poprzez dyskusję i wymianę można zastanowić się nad własnymi postawami i założeniami (Barlow & Phelan, 2007). Opinia o innych uczestnikach procesu doradztwa może relatywizować ekstremalne sytuacje i służyć jako opinia, co ułatwia samorefleksję. Co więcej, uczestnicy doradztwa wzajemnego zgłaszali, że troszczą

się o siebie bardziej poprzez wymianę z kolegami (Barlow & Phelan, 2007). Ta opieka nad sobą samym jest kluczowa dla doradców żeby utrzymać wymagane umiejętności doradcy i postawę oraz zagwarantować dobrobyt doradcy (Barlow & Phelan, 2007).

Wnioski

Wyzwania i zadania dla uczestników szkoleń wynikające z treści opisanych w module:

HR 1: Przedstawia konstruktywną opinią dla doradców innych organizacji i innego pochodzenia

HR 2: Uczula uczestników z innych obszarów pracy na własne problemy

Doradca 1: Przedstawia konstruktywną opinią dla doradców innych organizacji i innego pochodzenia

Doradca 2: Uczula uczestników z innych obszarów pracy na własne problemy

Bibliografia

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), Handbook of principles of organisation behaviour. (2 wydanie), str. 179 – 2000. New York: Wiley.

Barlow, A.; Phelan, A.M. (2007). Peer Collaboration: A Model to Support Counsellor Self-Care. Canadian Journal of Counselling, 41, Nr 1, str. 3 – 15.

Belardi, N. (2002):Supervision – Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München, Verlag C.H. Beck.

Boud, D.; Cohen, R.; Sampson, J. (2001). Peer Learning in Higher Education: Learning from and with Each Other. UK, Abingdon: Routledge.

Fellinger, A. (2011): GuideMe! Quality Tool Box für TrainerInnen und BeraterInnen. Wien.

Hagemann, M.; Rottmann, C. (2005). Selbstsupervision für Lehrende: Konzept und Praxisleitfaden zur Selbstorganisation beruflicher Reflexion. Weinheim / München: Juventa Verlag.

Hendriksen, J. (2002). Intervision: Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim / Basel: Beltz Verlag.

Kuhlmann, A., & Sauter, W. (2008). Innovative Lernsysteme: Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Springer-Verlag.

Martin, H. J. (2010). Work place climate and peer support as determinants of training transfer. Human Resource Development Quarterly, 21, str. 87–104.

Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). Praxishandbuch: Theorien der Bildungs-

und Berufsberatung. Wien: Communicatio.

Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P.; Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, Nr 3, str. 239 – 250.

Schiersmann, C.; Weber, P. (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: W. Bertelsmann. Bingham, T., Conner, M. (2011).

Topping, K.J. (2005). Trends in Peer Learning. *Educational Psychology*, 25, Nr 6, str. 631 – 645.

Dostępne na stronie: <http://www.jesexpertise.be/bibb/bijlagen/trends.pdf>.