

InCounselling



Zeszyt ćwiczeń uczestnika szkoleń



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



Zeszyt ćwiczeń uczestnika szkoleń

Wynik pracy intelektualnej 4



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.

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 50+ poszukujące pracy.

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 978-83-954923-2-7



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 Split, 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 Split, 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

Wstęp

Niniejszy podręcznik - Zeszyt Ćwiczeń przeznaczony jest dla uczestników szkoleń realizowanych w projekcie InCounselling50+.

W Zeszycie Ćwiczeń znajdują się wszystkie niezbędne slajdy z prezentacji power point, karty ćwiczeń, miejsca na odpowiedzi, wyniki, komentarze i notatki. Na końcu Modułów 2, 3, 4, 5 i 6 przedstawiono dodatkowe analizy przypadków. Przykładowe rozwiązania do analiz przypadków znajdują się w Załączniku B. Niektóre przypadki omawiane są podczas zajęć, a inne przeznaczone są do pracy samodzielnej poza zajęciami.

Na końcu niniejszego Zeszytu Ćwiczeń znajduje się formularz oceny i zadowolenia. Jeżeli chcesz śledzić swój postęp, możesz ocenić swoje kompetencje przed i po szkoleniu.

Ważne: To jest twój Zeszyt Ćwiczeń. Postępuj ostrożnie ze swoimi danymi i informacjami.

Bądź zmianą, którą chcesz widzieć na świecie!

Przegląd

1.	Moduł 1: Rynek pracy 50+	1
2.	Moduł 2: Obowiązki pracodawcy 50+	23
3.	Moduł 3: Psychologia zawodowa 50+	44
4.	Moduł 4: Zachowanie organizacyjne 50+	59
5.	Moduł 5: Zarządzanie wiedzą i informacją	81
6.	Moduł 6: Wprowadzenie do doradztwa 50+	103
7.	Moduł 7: Doradztwo wzajemne	127
8.	Dzień kontynuacji	133
9.	Załącznik A: Lista pytań od praktyków HR i doradców	142
10.	Załącznik B: Przykładowe rozwiązania i analiza przypadków	146
11.	Załącznik C: Formularz oceny i zadowolenia	152

Przegląd studium przypadków

Moduł 1 Metoda zdarzeń krytycznych planowania sukcesji (nauka samodzielna)

Moduł 2 Analiza przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności

Moduł 3 Analiza przypadku 2 Wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku (nauka samodzielna)

Moduł 4 Analiza przypadku 3 Optymalna zachęta dla osób 50+ w miejscu pracy
Analiza przypadku 4 Poprawa wyników przyjazna dla wieku

Moduł 5 Analiza przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą 50+ (nauka samodzielna)

Moduł 6 Analiza przypadku 6 Przystosowanie warunków pracy
Analiza przypadku 7 Rekrutacja przyjazna dla wieku
Analiza przypadku 8 Rekrutacja przyjazna dla wieku i kultury
Analiza przypadku 9 Procedury przedemerytalne



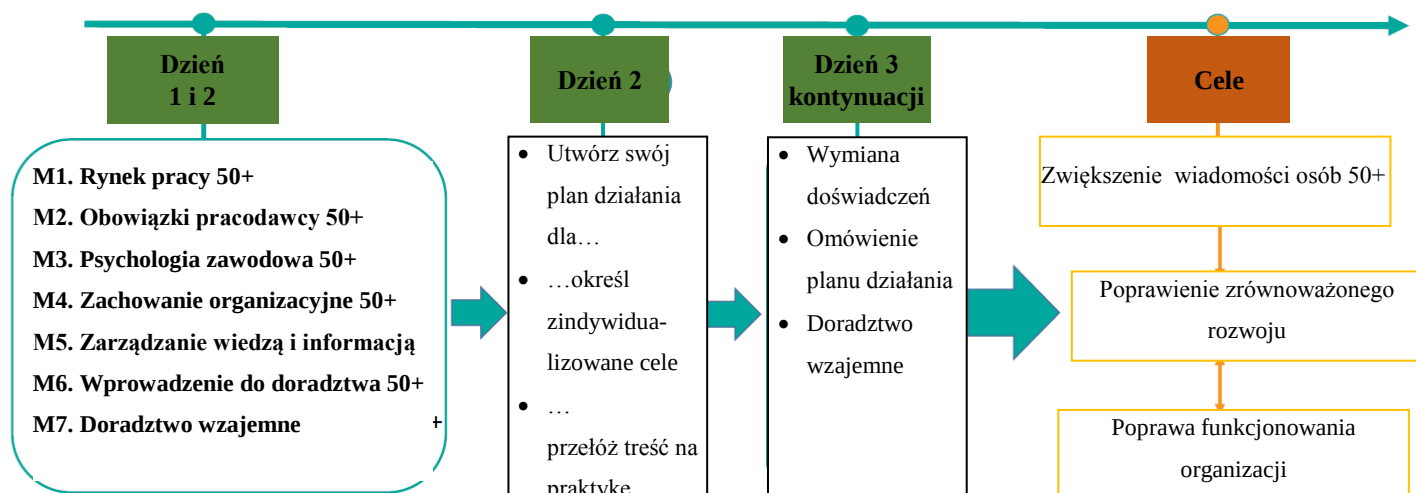
Jeżeli chcesz pogłębić swoją wiedzę, kursy online obejmują następujące tematy i rozdziały:

- Moduł 1** Learning Nugget¹ 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji
- Moduł 2** Learning Nugget 2 Rekrutacja 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 uczenia się 50+
 Learning Nugget 7 Instrumentalne uczenie się 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
 Learning Nugget 19 Studium przypadku 9: Procedury przedemerytalne
- Moduł 7** Learning Nugget 20 Film instruktażowy doradztwa wzajemnego

¹ Learning Nugget - metoda uczenia się małymi "kawałeczkami" – mikronauka

Przygotowanie do szkolenia Struktura wiekowa twojej organizacji	Cel Znajomość danych	Zeszyt Ćwiczeń str. 13 / 14 (-19)	Czas pracy 20 min.
---	--------------------------------	---	------------------------------

Harmonogram szkolenia



MODUŁ

**Rynek
pracy
50+**

1

Zeszyt Ćwiczeń uczącego się: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
1. Rynek pracy 50+	120 min.	str. 1	str. 1

Cele szkoleniowe

Kończąc kurs będziesz w stanie dokonać analizy statystyk rynku pracy i przyszłych tendencji rozwojowych w kontekście osób w wieku 50+, w celu dopasowania kapitału ludzkiego do potrzeb organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).

Dowiesz się jak:

- Zrozumieć kluczowe relacje i procesy na rynku pracy oraz ich potencjalny wpływ na poziom organizacyjny.
- Rozpoznawać cechy i trendy na rynku pracy w kraju ojczystym, najbliższym sąsiedztwie i UE.
- Analizować lokalną sytuację i perspektywy (rynku pracy) w kontekście obszaru zawodowego.
- Zrozumieć specyfikę osób 50+ na rynku pracy.
- Poznać miary aktywnych polityk rynku pracy i ich wpływ na pozycję osób 50+ na rynku pracy.
- Zatwierdzać nowe programy w celu poprawienia pozycji osób 50+ na rynku pracy.

Słowa kluczowe tego Modułu:

Rynek pracy, podaż pracy, popyt pracy, statystyki pracy, trendy rynku pracy, prognozy, stopa zatrudnienia 50+, wiek emerytalny, planowanie sukcesji, zmiana demograficzna, struktura wiekowa, plusy, minusy, możliwości, zagrożenia.

Przegląd

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy.
2. Popyt i podaż pracy.
3. Pryncypia & teoria agenta.
4. Trendy rynkowe dla HRM:
 1. Poszukiwanie pracowników,
(marka pracodawcy & marketing polecający,
 2. Przechodzenie pracowników na emeryturę,
 3. Planowanie sukcesji.
5. Ćwiczenie końcowe: Analiza struktury wieku lub analiza SWOT

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

3

Ćwiczenie 1. Czy Twoja polityka kadrowa jest ukierunkowana na przyszłość?

Proszę rozważyć następujące punkty:

(Cytat z Moschhäuser i Sochert, 2006, str. 33) (10 min.)

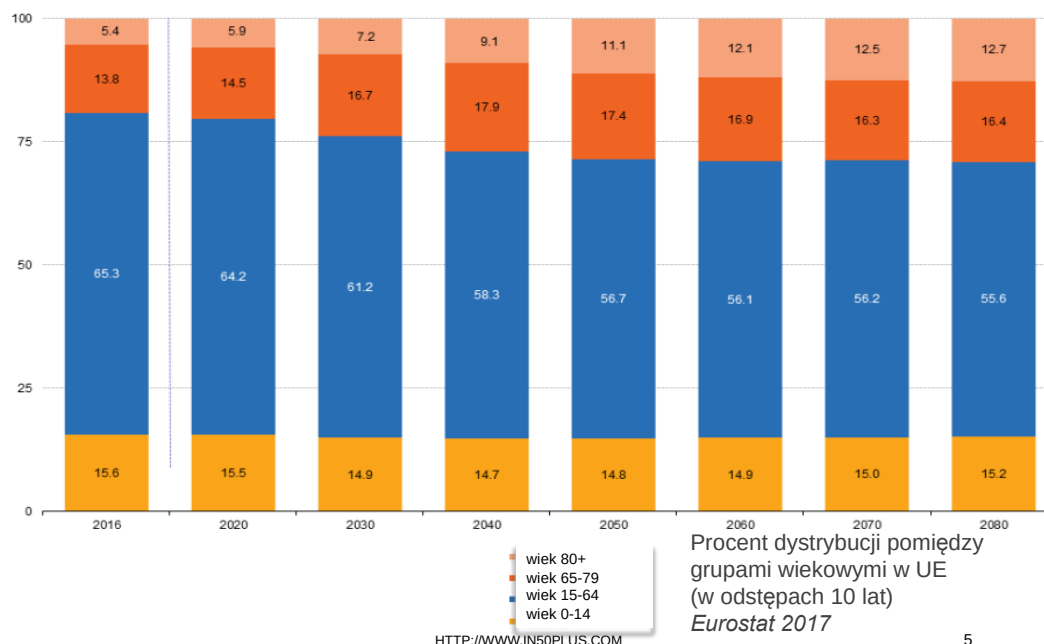
	Realizowane w organizacji	Nie realizowane w organizacji
1. Wasza struktura wiekowa jest równo podzielona pomiędzy pracowników młodych, w średnim wieku i starszych.	☐	☐
2. Praca jest ułożona tak, żeby pracownicy mogli ją wykonywać do wieku 65 lat.	☐	☐
3. Pracownicy są aktywnie zaangażowani w projektowanie 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.	☐	☐

Miejsce na komentarze

(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

1. Aktualne statystyki i tendencje na rynku pracy



Procent dystrybucji pomiędzy grupami wiekowymi w UE w latach 2016-2080 (%)

Opracowano na podstawie danych Eurostat: *Healthy life years* (Eurostat, 2015), *Statistiken über gesunde Lebensjahre* (Eurostat 2017 a), *Statistiken zur Fruchtbarkeit* (Eurostat 2017b) *Mortality and life expectancy* (Eurostat 2017c)

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 65y; K 61l3m	M 65y7m; K 60l7m
Przyszły wiek emerytalny = 67	Do 2031	Do 2038	Do M 2020/K 2040 Zniesione 11/2016
Wcześniejsza emerytura	63 (58?)	60	
Okres składkowy (dla wcześniejszej emerytury)	35l (35l)	15l (35l)	

Fragment z Eurostat (2017): *Struktura ludności wg głównych grup wiekowych, UE-28 i statystyki zatrudnienia.*

Współczynnik 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

Eurostat (2017): Statystyki zatrudnienia.

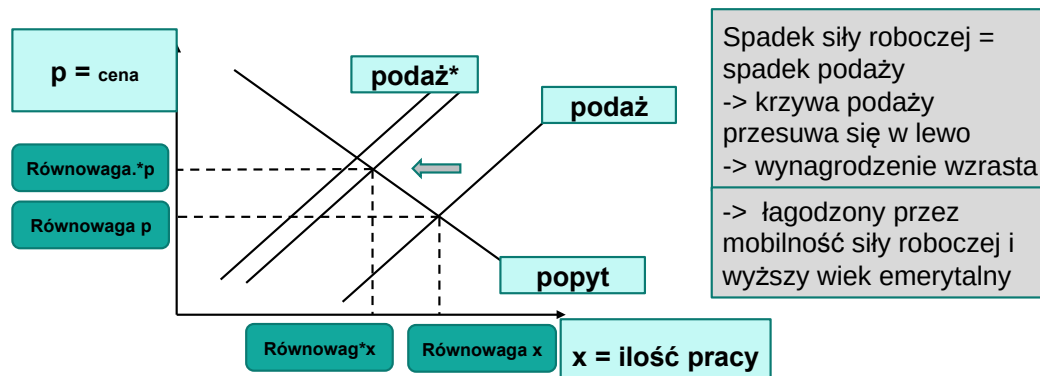


Część 2 Rynek pracy i 3. Asymetrie informacji



2. Popyt i podaż pracy

Model klasycznego rynku pracy:
Rynek dla jednego zawodu i konkretnej grupy roboczej



Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



2. Popyt i podaż pracy

Założenia modelu klasycznego rynku pracy:

1. Maksymalizacja zysku
2. Idealna konkurencja
3. Jednorodne towary (= siła robocza)
 - większa różnorodność wśród starszych grup wskutek większego i różnorodnego doświadczenia w pracy i życiu prywatnym
4. Idealna informacja
 - Asymetrie informacyjne pomiędzy pracodawcą a pracownikami, np. o kondycji fizycznej, stanie zdrowia i rzeczywistych potrzebach pracowników 50+, osób przechodzących na emeryturę, oraz osób 50+ poszukujących pracy
 - Również informacja, że osoby 50+ chcą coś ukryć

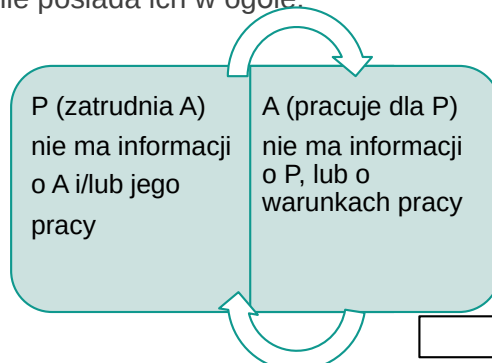
Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

3. Pryncypia i teoria agenta

Definicja: Informacja jest zazwyczaj asymetryczna i niekompletna. Niekompletność informacji sama w sobie nie stanowi problemu. Asymetria może powodować niepowodzenie rynkowe i występuje, gdy dwóch uczestników rynku posiada o sobie zbyt różne informacje, lub nie posiada ich w ogóle.



Eisenhardt, 1989

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

3. Pryncypia i teoria agenta

Sytuacja taka występuje wówczas kiedy przedsiębiorstwa nie aktualizują własnych informacji lub nie pytają o ewentualną zmianę pracy, emeryturę, itp.

W jaki sposób pracodawca lub przedsiębiorstwo mogą uniknąć takich luk informacyjnych?

- wykrycie luk informacyjnych
 - usprawnienie komunikacji
 - większa przejrzystość informacji dla A i P
 - odkrywanie indywidualnych możliwości (indywidualnych dla przedsiębiorstwa i pracowników)
- > kontrakt psychologiczny, Learning Nuggets [mikronauka] 9

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17



4. Zrozumienie trendów rynkowych

Dlaczego ważne jest, aby przedsiębiorstwa i inne instytucje obserwowały rynek na własną rękę?

- Tylko 5% czuje się wspierane przez polityków,
- Polityka jest zgodna z dwoma europejskimi przepisami:
 - Podniesienie wieku emerytalnego do wieku 67 lat
 - Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób 55+,
- Wcześniejsze emerytury itp. stają się nieatrakcyjne.
- Wymagana jest proaktywność firm.

Morschhäuser & Sochert, 2006

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18



4.1 Zarządzanie demograficzne

Dlaczego jest ważne?

- Ponieważ w Niemczech i Austrii tylko 7% firm/instytucji identyfikuje i analizuje obszary ryzyka.
- Ponieważ tylko 3% z nich opracowuje i wdraża metody zarządzania demograficznego.
- Odpowiednie przygotowanie / reagowanie na zmiany demograficzne wymaga:
 - kilka lat planowania
 - przedłużenia perspektywy czasowej o 3-5 lat.
- Już teraz występuje potrzeba działania.
- Inteligentne połączenie poszukiwań, emerytur i rozwoju.

Carbon et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



4.1 Zarządzanie demograficzne

Proaktywne podejmowanie działań wymaga czasu:

Poszukiwanie
informacji

Identyfikacja
i analiza
ryzyka

Rozwój
i wdrożenie
metod

Carbon et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20



4.2 Planowanie sukcesji

- Niepowodzenie często jest przypisywane błędom w działaniu strategii organizacyjnej i HR
- Dlatego konieczna jest harmonizacja obu strategii i regularnych dostosowań
- Aby połączyć obie strategie, zasugerowano następujące siedem komponentów:

Rothwell, 2010, str. 122

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

4.2 Planowanie sukcesji



Ćwiczenie 2. „W jaki sposób podejmowane są decyzje o sukcesorach (następcach) na stanowiska w Twojej organizacji? “

(Fragment z Rothwell, 2010, str. 109): (10 min.)

	Tak	Nie
1. Zwykle czekamy, aż zwolni się stanowisko pracy.	☐	☐
2. Potajemnie przygotowujemy następców.	☐	☐
3. Ilekroć zwalnia się stanowisko pracy, odnosimy się do celowości, aby zidentyfikować kogoś, kto wypełni lukę, mając nadzieję na najlepsze rozwiązanie.	☐	☐
4. 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.		

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Trzymamy nasze uszy i oczy otwarte na rynek pracy na ludzi, którzy mogą być dobrymi pracownikami.”</i> | | |
|---|--|--|

Miejsce na komentarze

4.2 Planowanie sukcesji

Kluczowe aspekty

Śledzenie możliwych
potrzeb zastępstw
wskutek zwolnień

Systematyczne
podejście do oceny
poszczególnych
pracowników

Systematyczne
podejście do
zidentyfikowania
pracowników o dużym
potencjale

Systematyczne
podejście do wspierania
zidentyfikowanych
pracowników o dużym
potencjale

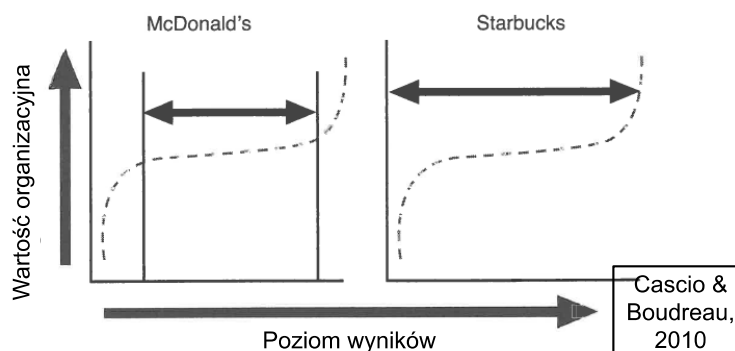
Rothwell,
2010

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24

4.2 Planowanie sukcesji

- Zmiana perspektywy:
 - Przedsiębiorstwa skupiają się na poprawieniu wyników
 - Nie skupiają się na wartości pracownika w przedsiębiorstwie
 - Pracownik w dziale rozwoju i badań vs. urzędnik
- Generalizacja pracowników (McDonalds)
- Indywidualizacja pracowników (Starbucks)



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

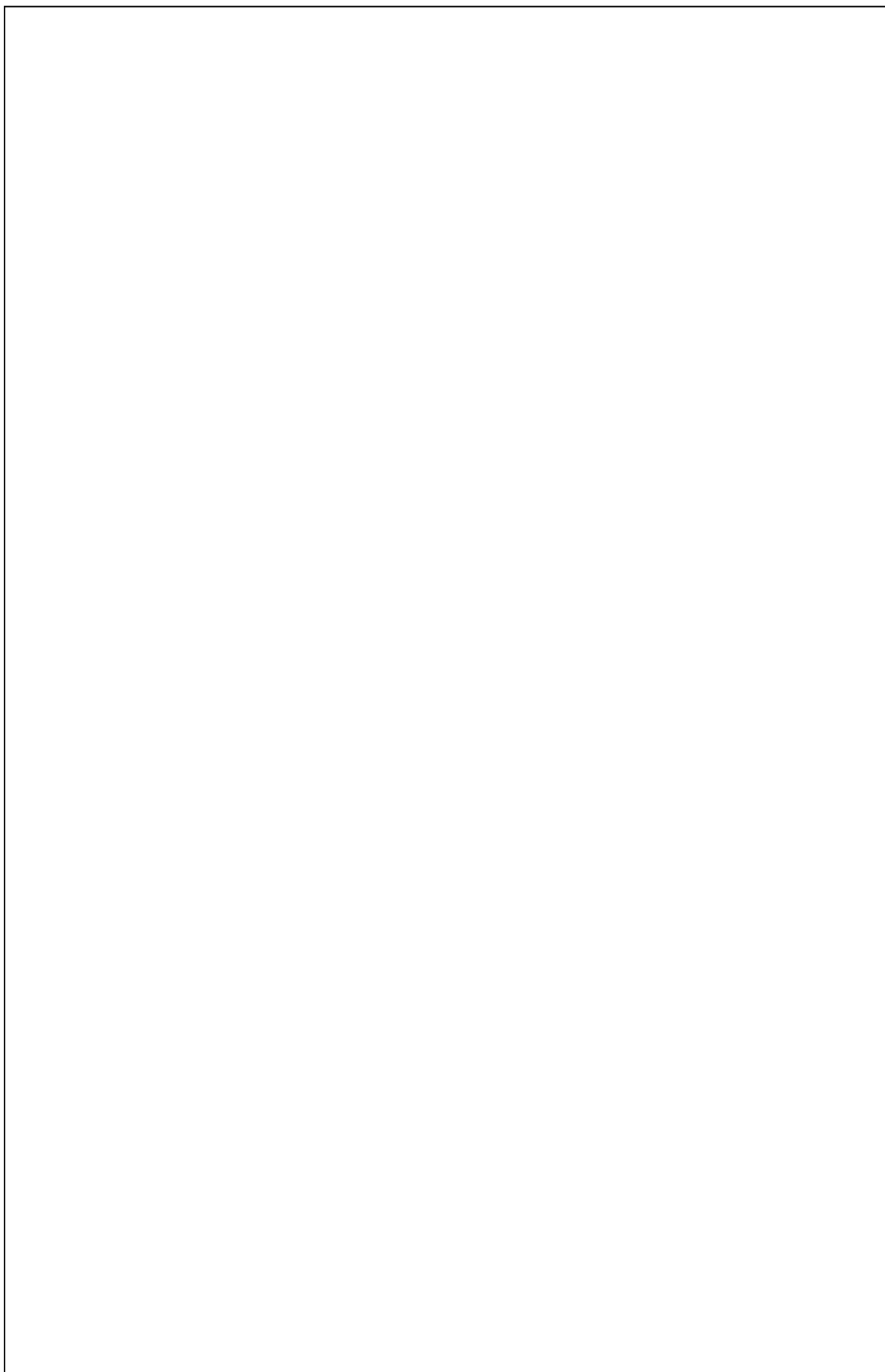
Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa (HR)

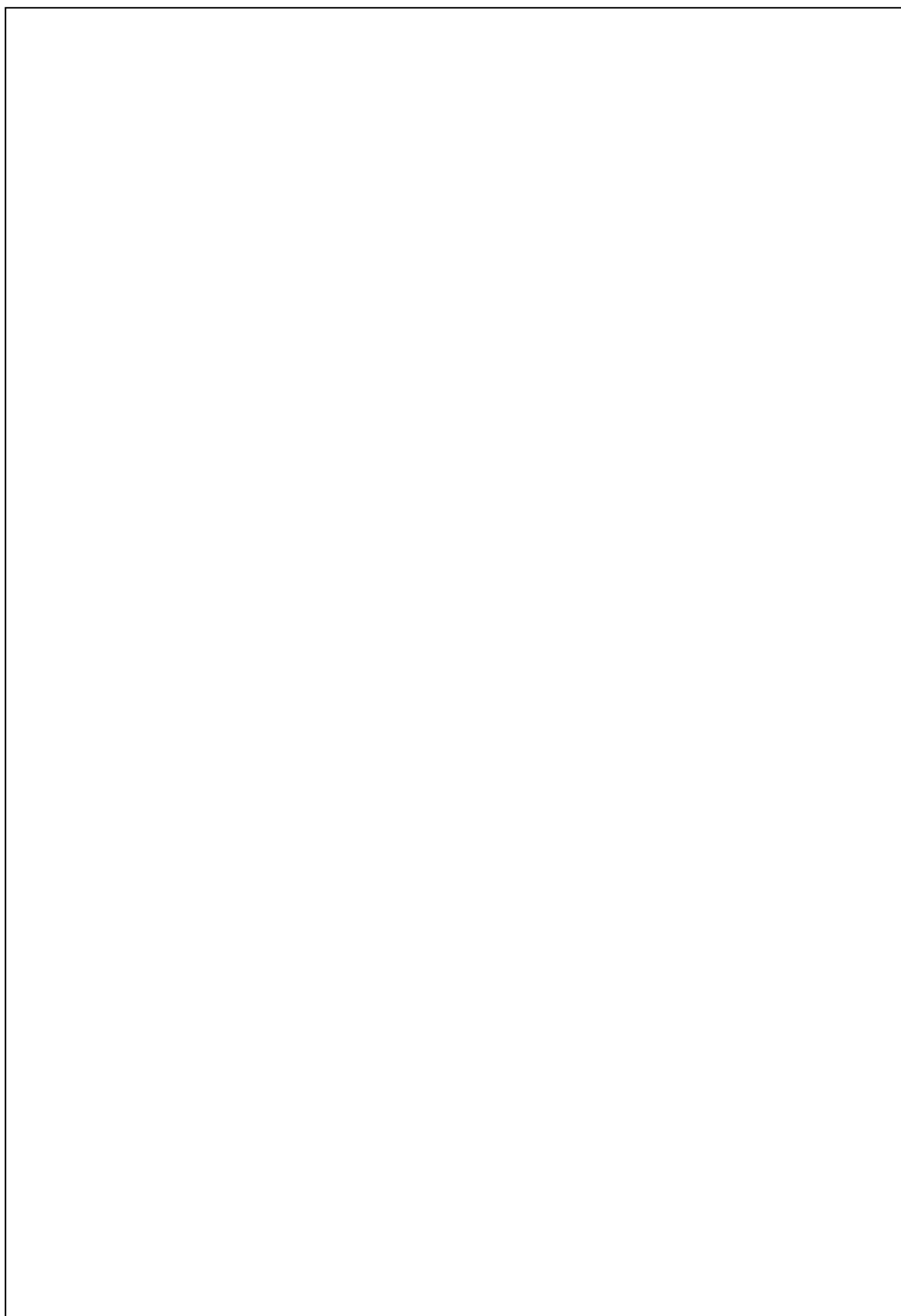
- A. Dla praktyków HR: Przeanalizuj strukturę wieku swoich pracowników.
1. Liczba pracowników rocznie na rok urodzenia / na grupy LUB średni wiek
 - a. wielkość siły roboczej
 - b. rekrutacja - w jakim zakresie jest potrzebna?
 - b. rotacja pracowników
 - d. emerytury
 2. Jeśli przeważają starsi pracownicy:
 - a. Kiedy prawdopodobnie przejdą na emeryturę?
 - b. Czy istnieje ryzyko zatorów personelu lub utraty wiedzy specjalistycznej?
 - c. Procedury systematycznego i wczesnego transferu wiedzy.
 - d. Czy występują problemy ze zdrowiem, kwalifikacjami lub adaptacją u osób starszych
 3. Jeżeli przeważają pracownicy w średnim wieku:
 - a. Czy oczekuje się, że pozostaną w firmie?
 - b. Czy później przejdą na emeryturę niż dzisiejsze starsze pokolenie?
 - c. Jak można utrzymać i promować zdolność i wydajność pracy (aby zapewnić innowacyjność)?
 - d. Czy ukrywają ryzyko zwiększonej absencji?
 - e. Jakie działania podjąć w dobrych czasach, aby zabezpieczyć know-how?
 - f. Czy stażysci potrzebują zbalansowania różnic wieku?
 4. Oceniaj pojedynczą pracę, zespoły lub działy, jeśli przedsiębiorstwo jest duże.
 5. Refleksja dot. relacji do osób starszych
 - a. Czy wiek starszy jest problemem? Może to być przydatne z uwzględnieniem wymagań pracy?
 - b. Czy można wyznaczyć priorytety dla odpowiedniego projektowania dot. wieku w pracy?

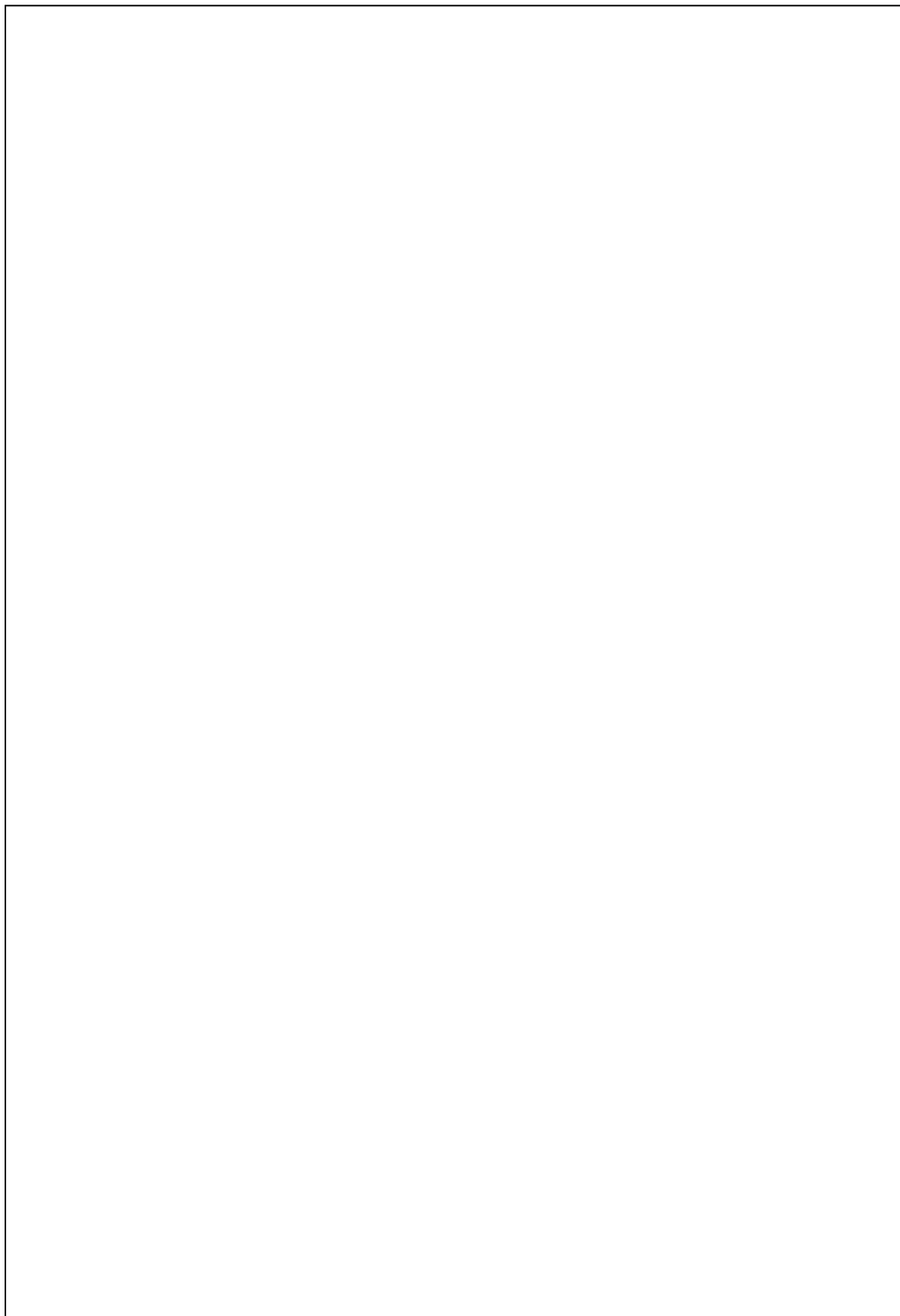
Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa (doradca)

A. Dla doradców: Przeanalizuj strukturę wiekową swoich klientów

1.
 - a. Liczba pracowników na rok urodzenia / grupę / średni wiek
 - b. Liczba klientów
 - c. Ilu klientom doradzasz ogólnie / w tygodniu ?
 - d. Łączna liczba konsultacji oraz w jakim przedziale czasu?
2. Dla starszych klientów:
 - a. Kiedy najprawdopodobniej przejdą na emeryturę?
 - b. Czy odziedziczą kluczowe zasoby / kluczowe kompetencje? Może powinienś rozdzielić na sektory lub zawody?
 - c. Procedury systematycznego i wczesnego przekazywania wiedzy
 - d. Czy w przypadku osób starszych są problemy ze zdrowiem lub kwalifikacjami?
3. Dla klientów w średnim wieku:
 - a. Czy oczekiwane jest, że zostaną w firmie / znajdą pracę?
 - b. Czy przejdą na emeryturę później niż obecne pokolenie osób starszych?
 - c. W jaki sposób można utrzymać i promować zdolność do pracy i (ponownej) integracji?
 - d. Czy wydają się być rzetelni (np. aktywnie uczestniczą w konsultacjach, przychodzą na czas, itp.)?
 - e. Czy klienci chcą się dzielić wiedzą? W jaki sposób zmotywowałbyś ich do tego?
4. Odzwierciedlenie stosunku osób starszych
 - a. Czy wyższa średnia wieku jest problemem? Co myślisz: z jakimi wymaganiami pracy mierzą się osoby starsze?
 - b. Czy można ustalić priorytety przydatne zaprojektowaniu pracy odpowiedniej dla wieku? Co doradziłbyś działowi HR?







Zalecenia (fragment z Morschhäuser i Sochert(2006). "Healthy Work in an Ageing Europe", [Zdrowa praca w starzejącej się Europie], str. 24)

Dane o strukturze wiekowej są wskazówkami dla możliwych wyzwań HR, które można ocenić dokładniej wyłącznie biorąc pod uwagę inne okoliczności i rozwój w firmie. Jeżeli struktura wiekowa przedstawia zauważalną częstotliwość pewnych grup wiekowych, pytania można zadawać w kolejnym dniu, co powinno być omówione z organami zarządzającymi personelem.

Na przykład:

Jeżeli **przeważają starsi pracownicy** (struktura wiekowa skupiona na starszych pracownikach)

- Czy termin prawdopodobnego przejścia pracowników na emeryturę jest znany?
- Czy istnieje ryzyko zatorów personelu lub utraty wiedzy specjalistycznej?
- Czy w firmie wdrożone są procedury wczesnego i systematycznego przekazywania wiedzy (np. sukcesja i modele mentorowania)?
- Czy występują problemy ze zdrowiem, kwalifikacjami lub wdrażaniem u osób starszych?

Jeżeli **przeważają pracownicy w średnim wieku** (struktura wiekowa skupiona na pracownikach w średnim wieku):

- Czy oczekuje się, że pracownicy w średnim wieku urodzeni w latach wyżu demograficznego pozostaną w firmie na długi czas i w związku z tym zestarzeją się razem jako grupa?
- Czy przejdą na emeryturę później niż obecne pokolenie osób starszych?
- W jaki sposób można promować zdolność do pracy i wyniki tej dużej grupy tak, żeby uniknąć dużych spadków wyników w pracy wraz z starzeniem się?

Ćwiczenie 3. Struktura wiekowa

B. Oceń zalety, wady, możliwości i zagrożenia struktury wiekowej swoich pracowników/klientów

Analiza wewnętrzna Analiza zewnętrzna	Plusy	Minusy
	Możliwości	Zagrożenia
	Strategia SO	Strategia WO
	Strategia ST	Strategia WT

Samodzielna nauka: Metoda zdarzeń krytycznych planowania sukcesji

Biorąc pod uwagę bieżące trendy i prognozy rynku pracy, jak zareagowałbyś/zareagowałabyś na poniższe sytuacje?

„Załóżmy, że nagle straciłeś/aś głównego kierownika działu [...] (Możesz wybrać dowolny dział). Kto jest „gotowy” żeby przyjąć to stanowisko? Wymień kogokolwiek.”

„Co więcej: Jak wdrożyłbyś/wdrożyłabyś ją/jego na nowe stanowisko?
Kto by zastąpił zwolnione stanowisko?

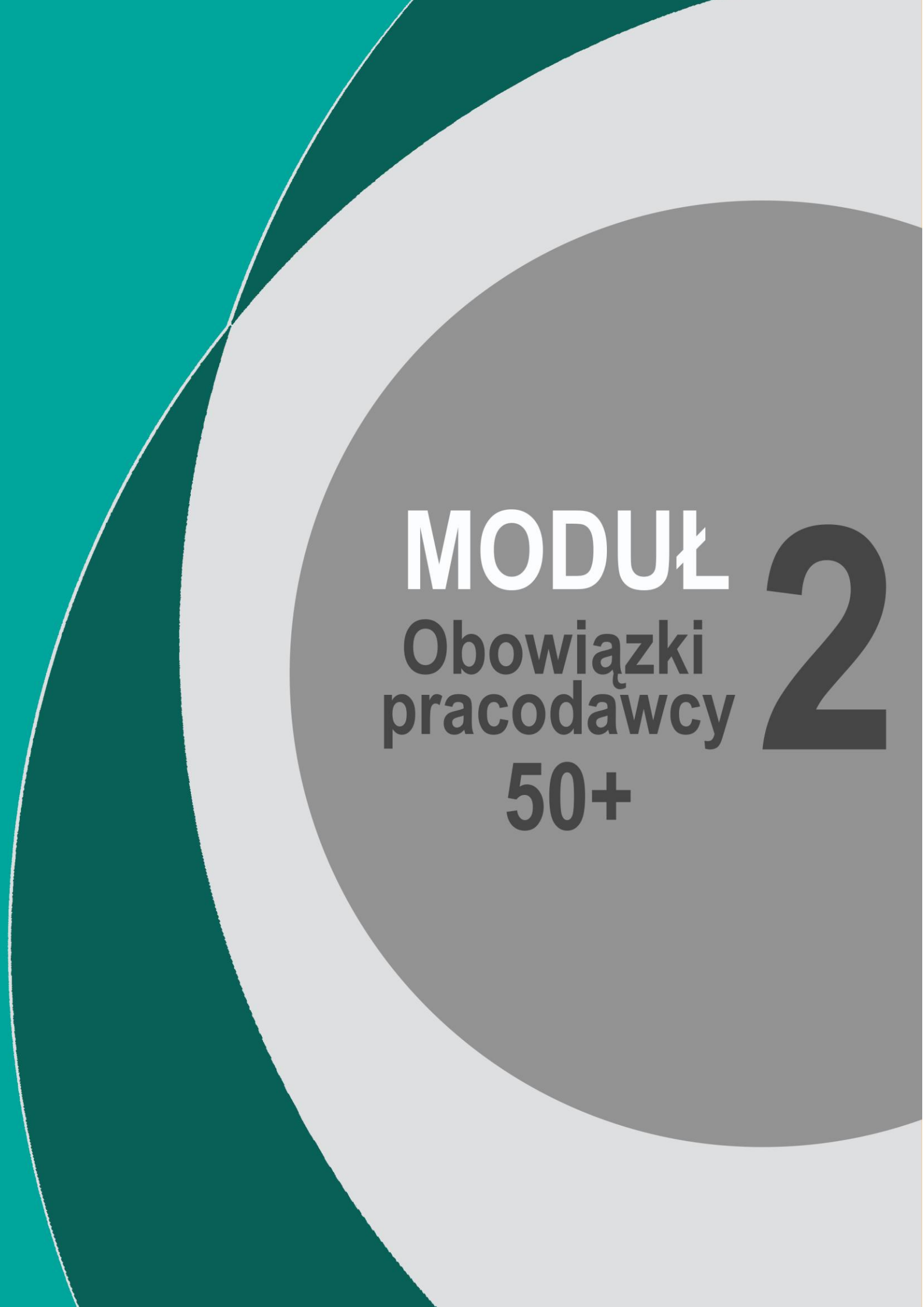
Przyszły scenariusz 2025

„Wyobraź sobie, że powyższy przypadek wydarzyłby się w twojej firmie za 4 do 5 lat...”

- *Czy znasz strukturę wiekową w firmie (Ćwiczenie 5)*
- *Czy wciąż umiałbyś/umiałabyś z łatwością obsadzić miejsca pracy?*
- *Czy wiesz jakie są plusy i minusy struktury wiekowej swoich pracowników?*

Zbierz następujące argumenty do możliwej dyskusji:

- *Jakich trendów spodziewasz się w przyszłości?*
- *Jaki będą miały wpływ na twoje zarządzanie HR?*



MODUŁ

2

**Obowiązki
pracodawcy
50+**

Zeszyt Ćwiczeń uczącego się: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
2. Obowiązki pracodawcy 50+	120 min.	str. 19	str. 12

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu będziesz w stanie wywiązać się z obowiązków pracodawcy ustawodawczo, a także pod względem oceny zdolności pracy osób 50+ i jej możliwego wpływu na Twoją organizację.

Dowiesz się jak wykorzystać:

- Prawne aspekty dalszej edukacji i szkoleń (jako obowiązku pracodawcy), aby zapobiegać wykluczeniu osób starszych z procesów uczenia się.
- Prawne aspekty obowiązków pracodawców w zakresie zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy i bezpiecznych warunków pracy.
- Pomocne działania w zakresie zarządzania zdrowiem w firmie.
- Najważniejsze krajowe programy dot. przejścia na emeryturę.
- Przepisy prawne dotyczące emerytur i rent zaskładowych.

Słowa kluczowe modułu:

zarządzanie zdrowiem, zdrowie fizyczne, samopoczucie, aktywne starzenie się, sprawność umysłowa, modele emerytury, zarządzanie przejściem na emeryturę, emerytura pod kątem prawnym, indeks zdolności do pracy, nieobecność, wypadki w pracy, wskaźnik fluktuacji, wskaźnik udziału, klimat korporacyjny, dalsza edukacja, rozwój pracowników, rekrutacja 50+, utrata wartości umiejętności, zarządzanie zmianą demograficzną



Przegląd

1. Przepisy prawne dotyczące dalszego szkolenia.
2. Dalsza edukacja jako obowiązek pracodawcy.
3. Szkolenie dla starszych pracowników.
4. Zarządzanie zdrowiem w organizacjach.
5. Strategie i instrument rozwój.u
6. Zarządzanie zmianami.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4



1. Przepisy prawne dotyczące dalszego szkolenia

Na poziomie europejskim

- Oparte na dotacjach a nie przepisach prawa
- Grundtvig (część Europy 2020)*
 - walka z wyzwaniami edukacyjnymi w zakresie starzenia się ludności
 - poszerzanie i pogłębianie wiedzy osób dorosłych
 - wsparcie finansowe dla nauczycieli, szkoleniowców, lub pracowników HR

Na poziomie krajowym

- Podstawowe prawo do wykształcenia
- Brak przepisów prawa dotyczących dalszych szkoleń

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



2. Dalsza edukacja jako obowiązek pracodawcy

- Podstawą rozwoju organizacji jest rozwój osób, które ją tworzą
- Główne cele szkolenia:
 - podniesienie zasobów, kompetencji osób uczestniczących w szkoleniu
 - podniesienie wydajności pracowników, rozwój zawodowy, płynna i skuteczna praca organizacji
 - rozwiązywanie problemów

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



2. Dalsza edukacja jako obowiązek pracodawcy

Możliwe przyczyny problemów:

- niewystarczająca produktywność,
- niska jakość pracy,
- nowe narzędzia, maszyny, procesy, metody,
- odejścia, wypadki, obrót, spóźnienia, absencja,
- zmieniona polityka lub regulacje,
- przedawnianie się zarządzania umiejętnościami, technologiami, produktami, rynkami, kapitałem

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7



3. Szkolenie dla pracowników 50+

- Pozostał krótki czas zatrudnienia → brak motywacji dla firm do inwestowania w osoby 50+

ŹLE!

- Trend: wiedza z krótkim okresem półtrwania (np. technologia)
- Potrzeba ciągłego doskonalenia się i rozwoju
- Każdy wiek jest ważny dla organizacji

Armstrong- Stassen, 2005; Kistler, 2002

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9



3. Szkolenie dla pracowników 50+

- Obecnie niewielki wysiłek wkładany jest w dostosowanie metod szkoleniowych do potrzeb i stylów uczenia się starszych pracowników
- Metody szkoleniowe powinny się skupiać na:
 - technice uczenia się „głowa do góry”/ kreatywnych technikach uczenia się
 - dogodnym tempie
 - praktycznym podejściu do uczenia się

Illmarinen and
von Bonsdorff
(2007)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

10



4. Zarządzanie zdrowiem

Zarządzanie zdrowiem opisuje systematyczny rozwój struktur organizacyjnych oraz struktur i procedur dotyczących warunków pracy sprzyjających zdrowiu.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



4.1 Znaczenie dla organizacji

- Większa złożoność pracy i zmiana demograficzna.
- Zastąpienie starszych pracowników młodszymi jest trudną strategią: organizacje muszą się zaprezentować jako atrakcyjni pracodawcy żeby konkutować o coraz bardziej ograniczone zasoby.
- Zarządzanie zdrowiem w celu zarządzania zmianą demograficzną i zmienionymi potrzebami społeczeństwa.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



4.2 Znaczenie osób starszych

- Różnica między obiektywnym a postrzeganym stanem zdrowia.
- Postrzegane w czasie zmiany zdrowotne.
- Korelacja między postrzeganym stanem zdrowia a obiektywnym spadkiem zdrowia.
- Starsi ludzie używają różnych kryteriów do oceny siebie, np. porównanie z ludźmi w tym samym wieku.
- > • Skupienie się na zdrowiu fizycznym i chorobach.
- > • Podnoszenie świadomości w zakresie zdrowia psychicznego i chorób
- Zdrowie psychiczne i zdrowie fizyczne są równie ważne.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13



4.3 Ewaluacja

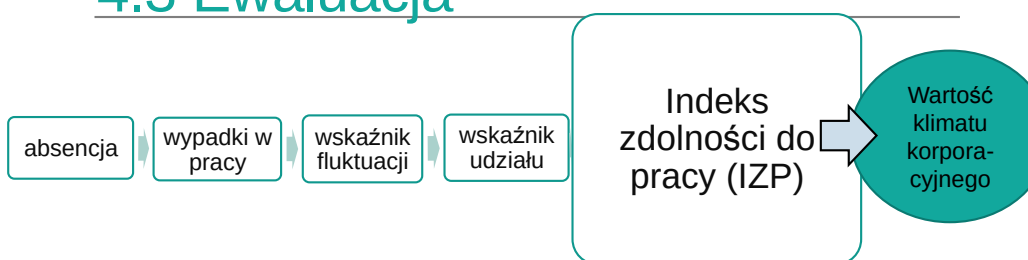


[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



4.3 Ewaluacja



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

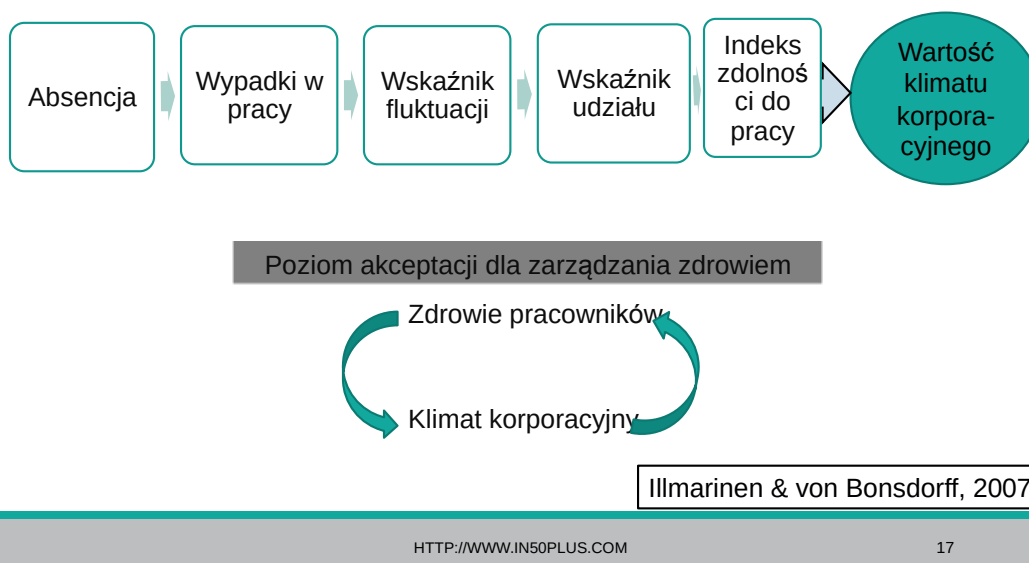
4.3 Ewaluacja

Indeks zdolności do pracy (IZP)	Cel	pomiar zdolności do pracy pracowników
	Treść	- bieżąca zdolność do pracy w porównaniu do najlepszej wydajności - zdolność do pracy w porównaniu do wymagań kwalifikacyjnych - ilość zdiagnozowanych chorób - szacowany wpływ chorób na pracę - absencja w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy - samoocena zdolności własnej pracy za dwa lata - zdrowie psychiczne
	Przeprowadzenie	Kwestionariusz - 10 do 15 minut
	Implikacje	- rotacja pracy - poprawa warunków pracy

Wersja skrócona: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?wai-online-en>

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 16

4.3 Ewaluacja



Ćwiczenie 1. (10 min.)

Proszę zapoznać się z wybranymi częściami kwestionariusza IZP [Indeks Zdolności do Pracy]. Możesz ocenić swoich pracowników/klientów.

Indeks zdolności do pracy (IZP) – Kwestionariusz (wersja rozszerzona)

Czy Twoja praca jest:										
wymagająca psychicznie?					O ₁					
wymagająca fizycznie?					O ₂					
wymagająca fizycznie i psychicznie?					O ₃					

1. Obecna zdolność do pracy w porównaniu do najwyższej zdolności do pracy, jaką kiedykolwiek miałeś/miałaś:										
Zakładamy, że twoja najwyższa zdolność do pracy ma wartość 10 punktów. Na ile punktów określiłbyś/określiłabyś swoją obecną zdolność do pracy? (0 oznacza, że obecnie w ogóle nie możesz pracować)										
O ₀	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	O ₉	O ₁₀
zupełnie niezdolny/a do pracy										zdolność do pracy na najwyższym poziomie

2. Zdolność do pracy w stosunku do warunków pracy:	
Jak oceniasz swoją obecną zdolność do pracy w stosunku do fizycznych wymagań twojej pracy?	
bardzo dobra	O ₅
raczej dobra	O ₄
średnia	O ₃
raczej słaba	O ₂
bardzo słaba	O ₁
Jak oceniasz swoją obecną zdolność do pracy w stosunku do psychicznych wymagań twojej pracy?	
bardzo dobra	O ₅
raczej dobra	O ₄
średnia	O ₃
raczej słaba	O ₂
bardzo słaba	O ₁

4. Szacunkowe obniżenie wartości pracy wskutek chorób

Czy twoja choroba lub uszkodzenie ciała wpływają negatywnie na obecną pracę?

Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź

- Nie utrudniają / Na nic nie choruję. O₆
- Mogę wykonywać swoją pracę, ale powoduje to pewne objawy. O₅
- Muszę czasami zwolnić tempo pracy lub zmienić sposób pracy. O₄
- Muszę często zwolnić tempo pracy lub zmienić sposób pracy. O₃
- Ze względu na swoją przypadłość, wydaje mi się, że mogę pracować tylko w niepełnym wymiarze godzin. O₂
- Uważam, że w ogóle nie jestem w stanie pracować. O₁

5. Choroby w ciągu ostatniego roku (12 miesięcy)

W ciągu ostatnich 12 miesięcy: ile pełnych dni byłeś/aś nieobecny/a w pracy?:

- żadnego O₅
- maks. 9 dni O₄
- 10-24 dni O₃
- 25-99 dni O₂
- 100-365 dni O₁

6. Przewidywana zdolność do pracy za 2 lata

Czy uważasz, że biorąc pod uwagę obecny stan zdrowia, będziesz w stanie wykonywać swoją pracę za dwa lata?

- mało prawdopodobne O₁
- nie jestem pewny/a O₄
- raczej jestem pewny/a, że tak O₇

7. Sprawność umysłowa

Biorąc pod uwagę ostatnie trzy miesiące: Czy czerpałeś/aś przyjemność wykonując codzienne czynności?

- często O₄
- raczej często O₃
- czasami O₂
- raczej rzadko O₁
- nigdy O₀

Biorąc pod uwagę ostatnie trzy miesiące: Czy byłeś/aś aktywny/a i sprawny/a?

zawsze	O ₄
raczej często	O ₃
czasami	O ₂
raczej rzadko	O ₁
nigdy	O ₀

Biorąc pod uwagę ostatnie trzy miesiące: Czy myślałeś z nadzieją/ optymizmem o przyszłości?

zawsze	O ₄
raczej często	O ₃
czasami	O ₂
raczej rzadko	O ₁
nigdy	O ₀

Dodaj cyfry zakreślonych kwadratów i oblicz wynik końcowy: _____

Ćwiczenie 1.b. (15 min.)

Zapisz jakie są według ciebie zalety i wady IZP.

Przygotuj się do dyskusji!

Zalety IZP	Wady IZP

4.3 Ewaluacja

Możliwe rozwiązania:

- Zalety:
 - Łatwy do interpretacji dzięki kartom
 - Łatwy i szybki w prowadzeniu
 - Obejmuje zdrowie psychiczne i fizyczne
 - Może być stosowany dla osób lub grup (całe jednostki)
 - Może być stosowany jako ocena konkretnego programu, ale także jako wskaźnik zdrowia w organizacji
- Wady:
 - Pracownicy mogą nie być uczciwi
 - Nie nadaje się do bezpieczeństwa pracy
 - Brak adaptacji od 1980 roku (został właśnie opracowany dla celów emerytalnych)
 - Bez konkretnych metod
 - Ocena poprzez HR może być trudna, należy również skontaktować się z lekarzem

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

19

5. Strategie i instrument rozwoju



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

20



5. Strategie i instrumenty rozwoju

Dalsze aktywności w zakresie rozwoju pracowników – czynniki miękkie

- **stołówki ze zdrową żywnością**
 - kwestionariusze dla pracowników
- **oferty sportowe**
 - biegi firmowe
 - kursy treningowe
 - siłownia w pracy
 - zniżka na siłownię

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21



5. Strategie i instrumenty rozwoju

Dalsze aktywności w zakresie rozwoju pracowników – czynniki miękkie

- **zwalczanie nałogów**
 - zaprzestanie palenia
 - informacja o ofertach terapii
 - rozmowy mające na celu zwiększenie świadomości
- **kontrole lekarskie**
 - bezpłatne szczepienia przeciw grypie lub w związku z podróżami
- **motywacje niepieniężne**
 - roczny karnet na siłownię, jogę...

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22



6. Zarządzanie tranzycją (procesem przejścia na emeryturę)

Opcjonalne ćwiczenie 2.

a) Jakie modele można wykorzystać do płynnego procesu przejścia na emeryturę?

b) Jak organizacje mogą motywować pracowników do pracy po przejściu na emeryturę?

c) Jak takie modele mogą być finansowane?



6. Zarządzanie tranzycją (procesem przejścia na emeryturę)

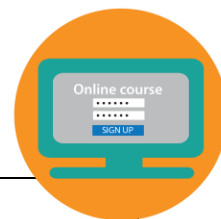
Modele:

- firmowy program emerytalny
- częściowa emerytura
- dzielenie pracy
- konta czasu pracy (elastyczny czas pracy)
- fundusze demograficzne
- miejsce prace przyjazne dla wieku

Ćwiczenie 3. (30 min.)

Razem z grupą przeczytaj uważnie przypadek.

Moduł 2: Studium przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności



Imię i nazwisko	Pan IVO IVIĆ
Data i miejsce urodzenia / wiek	59 lat, Zagrzeb
Miejsce zamieszkania	Zagrzeb, Chorwacja
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Szkoła podstawowa, pracuje jako pracownik niewykwalifikowany w przemyśle produkcyjnym
Stan rodzinny	żonaty, 2 dzieci
Opis sytuacji	Jest żonaty i mieszka ze swoją bezrobotną żoną w małym miasteczku niedaleko Zagrzebia. Ma pożyczkę w banku. Pracuje na produkcji (pracownik fizyczny) w przemyśle produkcyjnym od ponad 40 lat. W ostatnich kilku latach jego stan zdrowia pogarszał się co rzutowało na jego wyniki w pracy. W ostatnim roku zachorował na chorobę, która znacznie pogorszyła jego zdolność do pracy fizycznej, którą wykonywał wcześniej. Pogorszeniu uległa nie tylko jego zdolność do wykonywania pracy. Ze względu na wymagania prawne (ważne zaświadczenie lekarskie) nie może już wykonywać większości zadań, które wykonywał wcześniej. Zniechęciło go to, ponieważ prawny wiek emerytalny wynosi 65 lat, a wcześniejsze przejście na emeryturę łączy się z karami i niskimi funduszami na emeryturę. Nie jest w stanie wnieść do pracy już tyle ile kiedyś, dlatego ma pesymistyczne myśli związane głównie z jego przyszłością w firmie i jego sytuacją finansową. Z drugiej strony, możliwość zmiany kierunku jego kariery jest dość ograniczona w związku z poziomem jego wykształcenia oraz kompetencjami. W związku z tym pracodawca nie ma wielu opcji np. przeniesienia go na inne stanowisko i musi wdrożyć takie warunki pracy, które byłyby korzystne zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.

Problem	Pan Iwić zmaga się z pogorszeniem ogólnego stanu zdrowia i zachorował na chorobę, która ma duży wpływ na jego ogólne wyniki. Jak postąpiłbyś/postąpiłabyś jako pracodawca/praktyk HR?
---------	--

Co byś zasugerował/zasugerowała?

Pomyśl o ...

a) ... strategii

b) ... konkretnych instrumentach

c) ... korzyściach i wyzwaniach

d. Wnioski / komentarze:



Podsumowanie

- Brak konkretnych przepisów, ale przepisy dotyczące edukacji, równego traktowania itp. mogą być stosowane w kontekście osób 50+.
- Zarządzanie zdrowiem oraz dalsza edukacja i rozwój.
- Promowanie sprawności poznawczej i fizycznej pracowników 50+.
- Zapewnienie przyjaznego dla wieku środowiska pracy.
Przyjazny dla wieku odnosi się również do optymalnych i płynnych procesów przejściowych.
- Promowanie integracji i reintegracji pracowników 50+, osób 50+ poszukujących pracy i pracowników przechodzących na emeryturę.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

26

MODUŁ
Psychologia
zawodowa
50+

3

Zeszyt ćwiczeń uczącego się: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
3. Psychologia zawodowa 50+	120 min.	str. 38	str. 45

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu będziesz w stanie zoptymalizować środowisko pracy 50+, biorąc pod uwagę zachowanie pracownika, poczucie własnej skuteczności i samoregulację.

Dowiesz się jak wykorzystać:

- różne okresy rozwoju kariery, w tym zdolności fizyczne i psychologiczne, szczególnie dla osób 50+.
- relacje między życiem osobistym a rozwojem kariery.
- wymagania dotyczące własnej skuteczności starszych osób.
- odpowiednią samoregulację w procesach przejściowych.
- zewnętrzną i wewnętrzną motywację pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym i bezrobotnych 50+ w miejscu pracy.

Słowa kluczowe modułu:

rozwój zawodowy, zainteresowania zawodowe, role życiowe, cele życiowe, cechy i czynniki, tęcza życia, społeczno-poznawcza teoria kariery, model źródła kariery, motywacja, przekonanie o własnej skuteczności, samoregulacja, pewność siebie, wsparcie w pracy, zadowolenie z pracy, opinia, samoocena, przeniesienie umiejętności.

Ćwiczenie 1. Burza mózgów (10 min.)

Odpowiedz na dwa poniższe pytania:

- Kiedy opisałbyś/opisałabyś osobę/pracownika jako starszą/starzego?
- Co charakteryzuje taką starszą osobę?

Przegląd

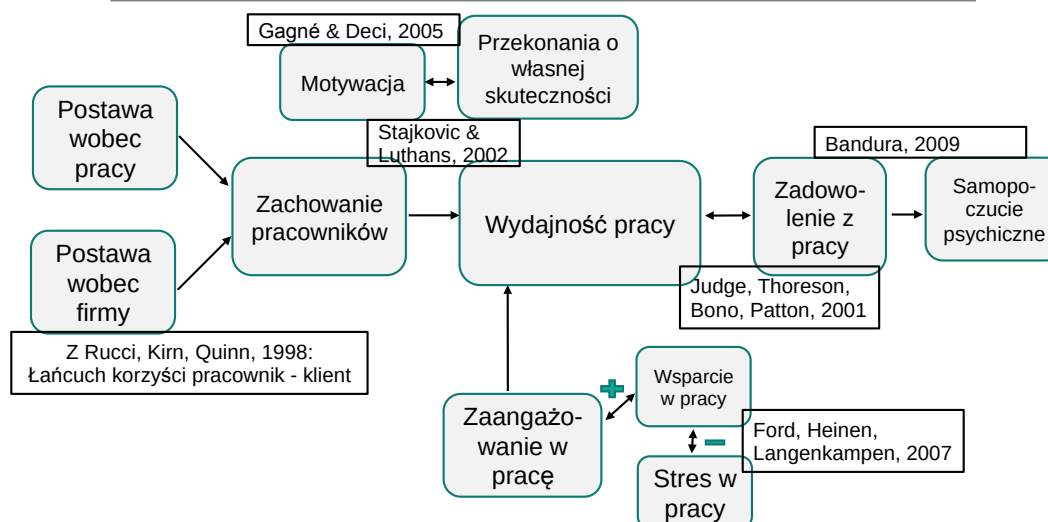
1. Zachowanie pracownika
 1. Motywacja.
 2. Przekonania o własnej skuteczności.
 3. Samoregulacja.
2. Jak być przyjaznym wobec starzenia?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4



1. Zachowanie pracownika



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5

1.1 Warunki konieczne motywacji

- Motywacja związana jest z poczuciem własnej skuteczności i napędza wydajność
- Motywacja w pracy: wdrożenie standardów społecznych do standardów osobistych

Motywacja zewnętrzna: dodatkowa zapłata Lepiej: rozszerzenie zakresu pracy	Motywacja zewnętrzna: Introjekcja: • Niewielka integracja standardów społecznych • Pracownik zachowuje się tak żeby czuć się ważny Identyfikacja: • Średnia integracja • Motywacja poprzez interesujące zadania Kontrolowana autonomia: • Integracja standardów społecznych • Motywacja + ogólne cele, zbyt nudne zadania			Motywacja wewnętrzna: Korzyści osobiste
Gagné & Deci, 2005 Grolnick & Ryan, 1987	Gagné & Deci, 2005 Stajkovic & Luthans, 2002			

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6

6

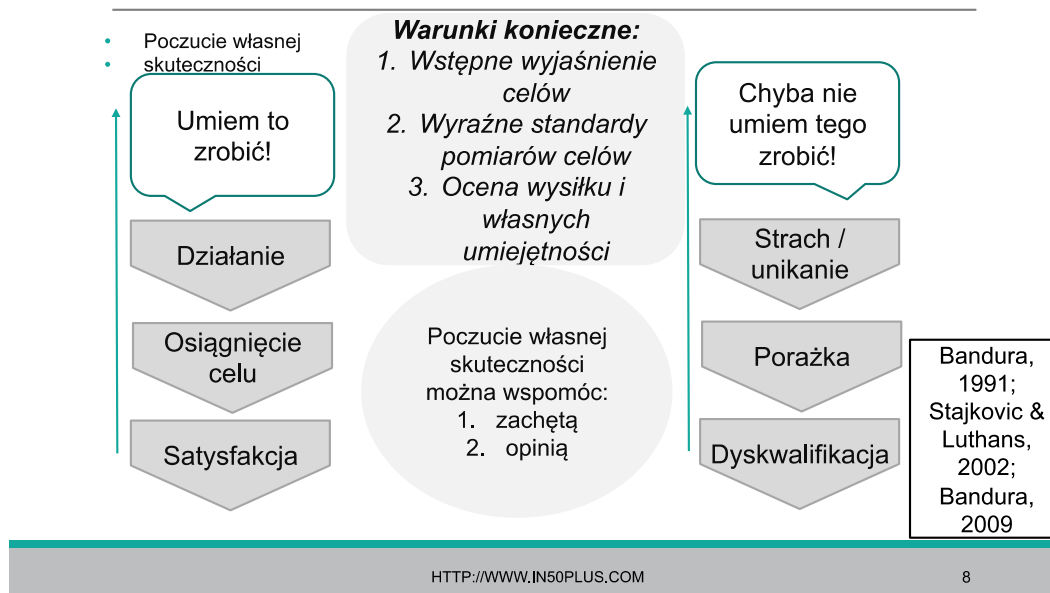
1.1 Warunki konieczne motywacji

Motywacja jest różna w zależności od:		
Wieku • Satysfakcja emocjonalna, np. troska o innych • Autonomia w zadaniach w pracy • Zasady osobiste, znaczące czynności w pracy • Utrzymanie > wzrost • Wewnętrzne > Zewnętrzne	Płci i wieku • Mężczyzna: od osiągnięcia po troskę o innych, mentorowanie i społeczność • Kobieta: od pracy z miłymi osobami i w dobrych godzinach do niezależności i asertywności	Edukacji i wieku • Szacunek i uznanie dla pracowników niewykwalifikowanych, średnio-wykwalifikowanych i wykwalifikowanych • Szacunek i uznanie dla wszystkich ale wysoce motywujące dla menedżerów i niezależnych pracowników
HTTP://WWW.IN50PLUS.COM		

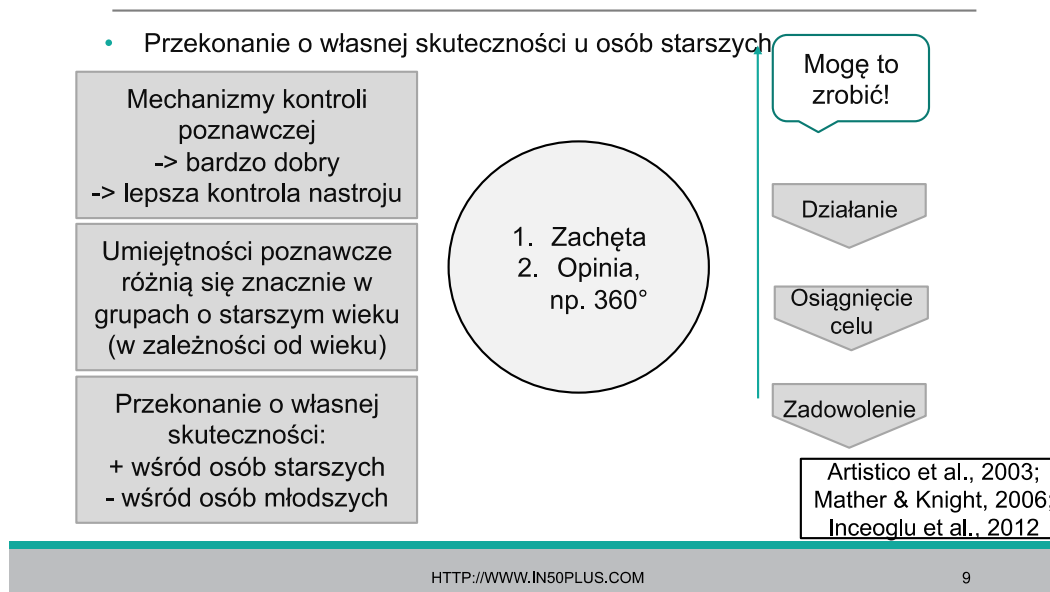
Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; własne badania, 2017

7

1.2 Przekonanie o własnej skuteczności



1.2 Przekonanie o własnej skuteczności



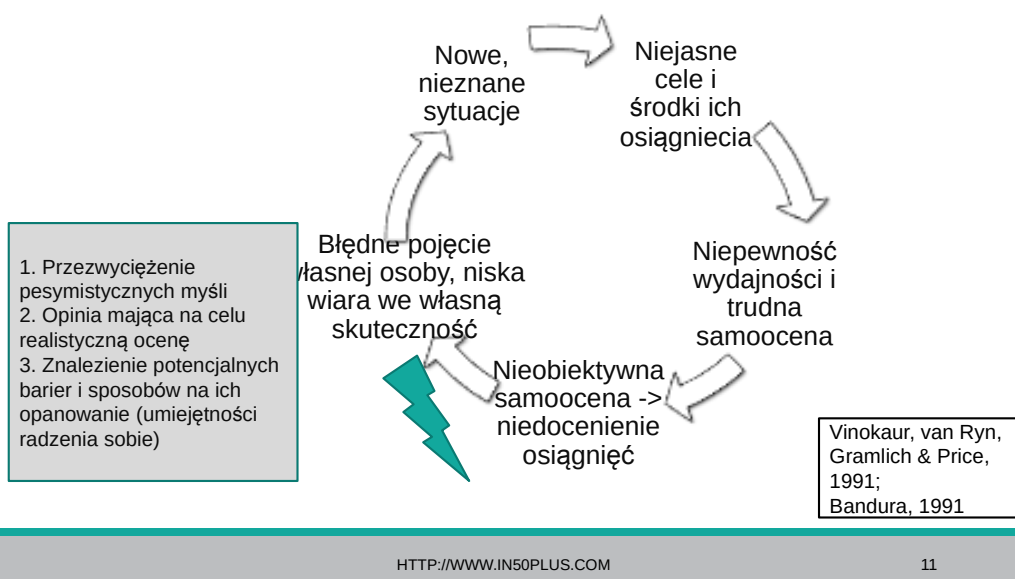
1.2 Przekonanie o własnej skuteczności

Przekonanie o własnej skuteczności różni się w zależności od:		
Wiek - Niewielka świadomość własnych braków - Jeżeli jest świadomość, najczęściej stosowane jest unikanie - Niedocenienie wśród kolegów - Niedocenienie wśród młodszych kolegów	Płci i wieku - Mężczyźni: Mają tendencję do niedoceniania własnych umiejętności i kompetencji - Kobiety: Mają tendencję do niedoceniania własnych umiejętności i kompetencji (w szczególności gospodynie domowe)	Wykształcenia i wieku - Osoby bezrobotne z wykształceniem wyższym mają tendencję do niedoceniania własnej sytuacji - Osoby bezrobotne o niewielkim wykształceniu mają tendencję do niedoceniania własnych umiejętności

Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; own survey, 2017

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 17

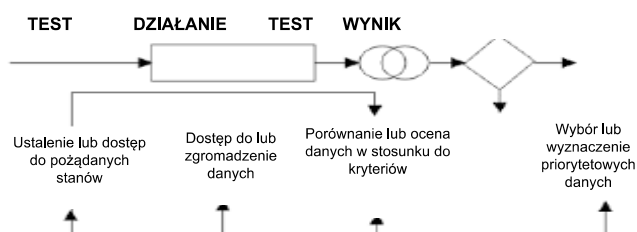
1.2 Przekonanie o własnej skuteczności





1.3 Samoregulacja

Zachowania związane z samoregulacją:



- Reagowanie, brak działań proaktywnych.
- Samoocena jest rzetelna i obiektywna.
- Opinia jest konieczna.
- Proaktywne zachowanie poprzez przyznawanie autonomii i złożonych zadań.

Miller, Galanter,
Pribram, 1960

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



1.3 Samoregulacja

Osiągnięcie celu



Judge,
Thoreson,
Bono,
Patton,
2001;
Bandura,
2009

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

1.3 Samoregulacja

Optymalne wsparcie w celu przeniesienia nowych umiejętności

Model wsparcia:

- Umiejętności uczenia się krok po kroku + techniki
- Tworzenie sprzyjającej wiary we własne umiejętności
- Duża wiara we własne umiejętności = bardziej złożone zadania
- Sprzyja wynikom

Ukierunkowane doskonalenie umiejętności:

- Wybór odpowiednich zadań
- Stopniowe podnoszenie złożoności i autonomii
- Opinia o tym, co można poprawić / jak wykryć luki

Model poznawczy:

- Strategie radzenia sobie z przezwyciężeniem strachu
- Wyobrażenie sobie tajemnicy
- Obserwacja podobnych kolegów

Bandura, 2009

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



1.3 Samoregulacja

Pracownicy 50+ wykazują większą aktywność lewej przedczołowej części mózgu

- Większe doświadczenie, praktyczne know-how
- Jeżeli chodzi o uczenie się z 50+:
 - Skupianie się na technice
 - Od szczegółu do ogółu (uczenie się indukcyjne)
 - Bezpośrednie przenoszenie treści do praktyki
 - Ćwiczenia i zadania zorientowane na praktykę/z życia wzięte
 - Krótkie sekwencje uczenia się z regularnymi powtórkami

Amstrong-Stassen
& Templer, 2005

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



1.3 Samoregulacja

1. Emeryci

- Należy wziąć pod uwagę wiek subiektywny osoby lub lata pracy
- Należy pomyśleć o gotowości danej osoby do przejścia na emeryturę
- Należy pomyśleć o optymalnym procesie przejścia
- Należy przygotować się mentalnie na nowe role życiowe
- Aktywność na emeryturze

2. Osoby szukające pracy 50+

- Strata pracy na krótko przed emeryturą, źle postrzegana społecznie
- Niska samoświadomość własnych braków
- Reaktywacja gospodyń domowych
- Niskie poczucie własnej wartości
- Brak wiedzy o obecnych trendach na rynku pracy
- Trenowanie umiejętności radzenia sobie

Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991; own survey 2017



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



2. Jak być przyjaznym wobec starzenia?

- Co oznacza wiek? (Podsumowanie wstępnej burzy mózgów)
 - wiek biologiczny
 - wiek subiektywny
 - lata pracy
- Pogorszenie się sprawności fizycznych (aspekty biologiczne) ale nie poznawczych
 - Obniżona aktywność fizyczna, pogorszenie jakości żywienia się,
 - ➔ praca bardziej skomplikowana, trudniejsza (poznawczo), ale mniej obciążająca fizycznie.
 - Dostosowanie miejsc pracy i warunków pracy (moduł 2):
 - fotele ergonomiczne, świeże owoce, firmowe programy sportowe, dostosowane czasu pracy.

Ng & Feldman, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Opcjonalne ćwiczenie 2 (10 min.)

Wymień główne cechy pracowników 50+ w swoim przedsiębiorstwie / organizacji.

Ćwiczenie 3. (10 min.)

- a. Które wartości w przedsiębiorstwie odpowiadają cechom 50+?
(Np. Wartość przedsiębiorstwa: satysfakcja z pracy, ponieważ powoduje większą wydajność)*

- b. Czy są odpowiednie środki dla zwiększenia zadowolenia z pracy dla pracowników 50+ w Twojej firmie?
W jaki sposób promujesz przyjazne dla wieku informacje zwrotne w celu wspierania satysfakcji wśród osób poszukujących pracy 50+?*

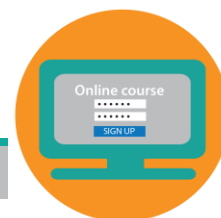
Dyskusja (20 min.)

- *Jakie argumenty mogą przekonać twoich kolegów do ustalenia w organizacji wartości przyjaznych dla wieku pracowników?*
- *Lista argumentów i kontrargumentów!*



Podsumowanie

- Motywacja, wiara we własne możliwości i samoregulacja są różne w zależności od grupy wieku, płci i wykształcenia
- Osoby 50+ prezentują inne potrzeby i wartości.
- Są to informacje dla stworzenia marki pracodawcy.
- Osoby 50+ mają często problem z docenianiem własnej osoby.
- Osoby 50+ uczą się w inny sposób.
- Daje to obraz tego jak opracować możliwości uczenia się dla osób 50+.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

Moduł 3: Studium przypadku 2 Wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku (nauka samodzielna)

Imię i nazwisko	Pani Muster
Data urodzenia	xx.xx.1967
Adres zamieszkania	Baden-Württemberg (południowo-zachodnia część Niemiec)
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Praktyka jako asystentka ds. zarządzania przemysłowego
Stan rodzinny	mężatka, brak dzieci, matka wymagająca opieki
Opis	Pani Muster ukończyła szkołę średnią w 1985r. Następnie odbyła praktyki jako asystentka ds. zarządzania przemysłowego w małej firmie przemysłowej zatrudniającej około 100 pracowników. Po ukończeniu szkoły była zatrudniona w administracji/rachunkowości finansowej. Jej obowiązki obejmowały np. rozliczanie faktur, rejestrację czasu, korespondencję, koordynację spotkań zarządu. Firma była prowadzona przez właściciela. Następnie, siedem miesięcy temu większe przedsiębiorstwo nabyło firmę i scentralizowało procesy administracyjne. W konsekwencji, miejsce pracy Pani Muster zostało przeniesione do nowej siedziby 30 km od jej dawnego biura. Pani Muster po długim czasie zastanowienia się przyjęła nowe stanowisko w obszarze rachunkowości finansowej. Obecnie doskwierają jej ograniczenia zdrowotne (w związku z jej ramieniem). Jest zatrudniona w niepełnym wymiarze godzin na trzy miesiące żeby zaopiekować się swoją wymagającą opieką matką. Nowa praca obejmuje tylko księgowość, np. kontrolę faktur i bilansowanie. Czuje się ograniczona i ma wrażenie, że nowe zadania w nowej organizacji ją przerastają. Co więcej musi pracować na systemie ERP (planowanie zasobami przedsiębiorstwa), którego nie zna i który jest dla niej nowością. Nowy zespół składa się głównie z młodych kobiet, które zostały w firmie po skończeniu praktyki. W związku z nieobecnością Pani Muster i zatrudnieniem w niepełnym wymiarze godzin w związku z opieką nad jej matką, w zespole pojawiło się duże napięcie. Jej lider zespołu uważa, że Pani Muster nie kształciła się dalej i nie uczestniczyła w szkoleniach przez wiele lat, co jeszcze bardziej utrudnia jej uczenie się nowych treści i procesów. Do tej chwili odmawiała skorzystania z możliwości dalszego kształcenia się, ponieważ zawsze udawało się jej samodzielnie opanować powierzone jej zadania. Potrzebuje tylko więcej czasu i należy wziąć pod uwagę sytuację jej matki, która wymaga opieki.
Określenie problemu	Jak można w tym przypadku przeprowadzić wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku?

Studium przypadku 2 Wdrożenie (adaptacja) pracownika przyjazne dla wieku

MODUŁ
Zachowanie
organizacyjne
50+

4

Zeszyt Ćwiczeń uczącego się: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
4. Zachowanie organizacyjne 50+	120 min.	str. 63	str. 36

Cele szkoleniowe

Na końcu tego kursu będziesz w stanie 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+.

Będziesz wiedział, jak wykorzystać:

- Najważniejsze teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej, motywacji i przywództwa.
- Sposoby i problemy wpływające na zachowania organizacyjne.
- Motywację i inne aspekty behawioralne określonej grupy i / lub organizacji.
- Plany integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym oraz osób poszukujących pracy 50 + z kulturą organizacyjną.
- Struktury i instrumenty motywujące pracowników 50 +, pracowników w okresie przejściowym i poszukujących pracy 50 + do dalszej pracy i nauki.

Słowa kluczowe modułu:

Kultura organizacyjna lub korporacyjna, rodzaje kultury organizacyjnej, model wartości konkurujących, subkultury, motywacja, teorie treści, teorie procesu, czynniki motywacyjne, przywództwo, style przywództwa, ocena wydajności, system nagradzania



Przegląd

1. Kultura organizacyjna lub korporacyjna

- 1.1. Funkcje i rodzaje kultury organizacyjnej.
- 1.2. Integracja wewnętrzna - współpraca z 50+.
- 1.3. Subkultury i różnice pokoleniowe.
- 1.4. Kontrakt psychologiczny.

2. Motywacja

- 2.1. Definicja motywacji.
- 2.2. Teorie motywacji.
 - 2.2.1. Treść teorii motywacji.
 - 2.2.2. Przetwarzanie teorii motywacji.
- 2.3. Motywacja osób starszych.

3. Przywództwo

- 3.1. Definicja przywództwa.
- 3.2. Style przywództwa
- 3.3. Styl przywództwa dla pracowników 50 +.

4. System oceny wydajności i nagradzania

- 4.1. Ocena wydajności starszych pracowników
- 4.2. System nagradzania starszych pracowników

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

3



1. Kultura organizacyjna lub korporacyjna

- Kulturę organizacyjną i korporacyjną można zdefiniować jako wzór **wartości, standardów, przekonań, postaw i założeń**, które kształtują to jak się zachowujemy i wykonujemy różne rzeczy (Amstrong, 2006), lub które kierują zachowaniem członków organizacji (Schermerhorn et al., 2012).
- Jest unikalna dla każdej organizacji
- Jest w centrum zainteresowania wielu naukowców, teoretyków i praktyków
- Cechy kultury organizacyjnej (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - wpływa na motywację pracowników, zadowolenie i obroty
 - źródło przewagi konkurencyjnej; oraz
 - wpływ kierowniczy



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4



1.1 Funkcje kultury organizacyjnej

Adaptacja zewnętrzna – Co i jak należy osiągnąć?

- sposoby osiągania celów, zadania, które należy wykonać, metody stosowane do osiągnięcia celów i metody radzenia sobie z sukcesem i porażką,
- sposób w jaki pracownicy przedstawiają swoją organizację na zewnątrz pokazując pozytywne wartości,
- dotyczy kluczowych aspektów organizacyjnych, takich jak misja, strategia i cele, za którymi idą pomiary i poprawki.

Integracja wewnętrzna – Jak członkowie rozwiązują problemy związane z współpracą ze sobą?

- stworzenie unikalnej tożsamości,
- zdecydowanie kto jest członkiem grupy a kto nie,
- określenie nieformalnego zrozumienia tego, jakie zachowanie jest akceptowane a jakie nie jest akceptowane i oddzielenie przyjaciół od wrogów,
- stworzenie wspólnej tożsamości i zaangażowania.

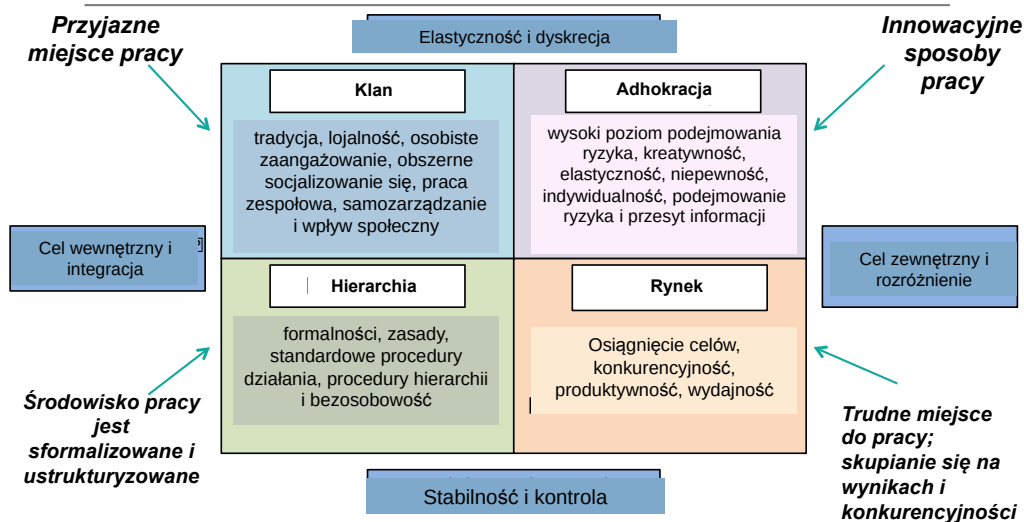
(Schermerhorn et al., 2012)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



1.1 Rodzaje kultury organizacyjnej (CVF)



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



1.3 Subkultury



- Subkultury oparte są na **wartościach współdzielonych** przez grupę a nie przez organizację jako całość (Hitt et al., 2011, str. 469).
- Subkultury tworzone są wewnątrz organizacji ponieważ jej członkowie **oddziałują na siebie bezpośrednio** częściej niż z innymi osobami w organizacji
- Istnienie subkultury **może skomplikować rozwój i zarządzanie** kulturą organizacyjną
- Silne subkultury można często znaleźć w grupach roboczych, zespołach i grupach ds. specjalistycznych projektów (pracownicy linii, technicy i profesjonaliści, zarząd wyższego szczebla)
- Subkultura może być stworzona w wyniku innych aspektów, takich jak: **płeć, rasa, pokolenie, wykształcenie, religia, status rodzinny** lub lokalne podobieństwa (Schemerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8



1.3 Różnice pokoleniowe

- Różnice pokoleniowe mogą być kluczowe przy tworzeniu subkultur w organizacji ze względu na wiele cech charakterystycznych dla każdego pokolenia.
- W dzisiejszym miejscu pracy najczęstszymi pokoleniami są **młodsze dzieci z wyżu demograficznego** (urodzone 1955-1964), **Pokolenie X** (urodzone 1965 – 1981) oraz **pokolenie milenium i pokolenie Y** (urodzone 1982 – 2000) (Slocum and Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Każde z tych pokoleń ma różne nawyki pracy, etykę i umiejętności porozumiewania się
- Różne pokolenia w organizacji, rozróżnienie ich poprzez **poziom korzystania z różnych aspektów technologii** spowoduje, że organizacja będzie tworzyć i oferować różne szkolenia stanowiące most dla luk pomiędzy tymi grupami pracowników.
- Wyniki badań Mossa i Martinsa (2014) wskazują, że istnieją znaczące różnice w sposobie w jaki pokolenia postrzegają określone wymiary kultury organizacyjnej, charakteryzując **pokolenie X jako bardziej cyniczne a pokolenie Y jako bardziej pozytywne, optymistyczne i nawet w pewien sposób bardziej idealistyczne** jeżeli chodzi o pracę.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9

Ćwiczenie 1. Quiz kulturowy: Ile punktów otrzyma twoja firma? (15 min.)
(dostępny na stronie: <https://medium.com/the-mission/the-culture-quiz-how-high-does-your-company-score-8bfb3af6c146>)

Zakreśl odpowiedź, która pasuje do ciebie najlepiej.

1. Czy twoje procesy rekrutacyjne są dokładne, przyjazne i wydajne?

- a) Zatrudnimy każdego kto pojawi się w drzwiach
- b) Próbujeśmy przeprowadzić „due diligence” (zatrudnić osobę najbardziej spełniającą wymogi stanowiska), ale czasami trzeba zatrudnić osobę najlepszą z dostępnych
- c) Stawiamy na ludzi! Zatrudnianie to poważne zajęcie więc zwracamy szczególną uwagę żeby zatrudnić osoby najlepiej pasujące do wartości naszej firmy.

2. Jak opisałbyś/opisałabyś swój proces wdrożenia („wprowadzania na pokład”)?

- a) Masz na myśli lotnisko? Zazwyczaj wybieram klasę ekonomiczną...
- b) Szkolimy ludzi do ich ról, a następnie rzucamy na pożarcie wilkom
- c) Przykładamy się! Nasze procesy wdrożenia pracownika są zaprojektowane tak, żeby przekazać im wiedzę o tym kim jesteśmy, co robimy i w jaki sposób do nas pasują

3. Czy mówisz o swojej wizji, wartościach i celach w sposób efektywny?

- a) Nie znam naszych wizji, wartości i celów.
- b) Myślę, że większość osób wie co tu robimy.
- c) Krzyczymy z dachów o naszej wizji, wartościach i celach! Co więcej, kierujemy się nimi. Pracownicy doskonale rozumieją czym się kierujemy i co chcemy osiągnąć.

4. Czy pracownicy rozumieją jaki mają wkład osobisty w cele firmy?

- a) Dopóki zarabiają, kto by się tym przejmował?
- b) Jeżeli dostali posadę, musieli przeczytać opis stanowiska pracy. To nie wystarczy?
- c) Nie bylibyśmy w stanie osiągnąć naszych celów bez wkładu każdego z pracowników – i upewniamy się, że to wiedzą.

5. Czy twoja firma daje możliwość kształcenia się i rozwoju?

- a) Mowy nie ma. Rób to w czasie wolnym.
- b) Jeżeli pracownicy chcą wziąć udział w jakimś kursie, poprzemy to.
- c) No jasne – w firmie, poza firmą – zachęcamy i wspieramy rozwój pracowników zarówno w obszarze zawodowym jak i osobistym.

6. Jak zarządzasz swoimi ludźmi?

- a) Podwładnym nie można ufać żeby robili coś samodzielnie.
- b) Pozwalamy pracownikom samodzielnie wykonywać ich pracę, ale zazwyczaj ich sprawdzamy
- c) Wierzymy w przywództwo sytuacyjne. Nasi pracownicy są wykwalifikowani i ufamy, że dadzą sobie radę – ale zawsze jesteśmy dostępni jeżeli nas potrzebują

7. Jak Pana/Pani zespół kierowniczy rozwiązuje konflikty?

- a) Konflikt? Nie! Uciekaj!
- b) O nie, nie znowu. Rozwiązywanie konfliktu to zło konieczne.
- c) Kto mówi, że konflikt musi być czymś złym? Wykorzystaj go jako możliwość do nauki i rozwiązuj je z wyprzedzeniem!

8. Czy oferujesz sprawiedliwe wynagrodzenie?

- a) Jakiekolwiek jest minimalne wynagrodzenie? Tak, to by się zgadzało.
- b) Chcemy być konkurencyjni, ale nie boimy się celowo obniżyć koszty.
- c) Zawsze chodzi o świadczenia. Oferujemy konkurencyjne płace, świadczenia dopasowane do potrzeb i możliwość dzielenia się zyskami

9. Czy inwestujesz w wydarzenia budujące zespół?

- a) Nasze motto to "tylko praca, zero zabawy".
- b) Czy coroczne przyjęcie świąteczne się liczy?
- c) Nasze imprezy są bombowe! Organizujemy regularne wydarzenia, zarówno w biurze jak i poza nim.

10. Czy pracownicy zostają w firmie na dłużej?

- a) Nie kłopotuję się już nawet żeby nauczyć się imion pracowników.
- b) Zazwyczaj zostają na rok lub dwa, ale później większość z nich odchodzi.
- c) Kiedy raz dołączysz do naszej rodziny, trudno jest się pożegnać. Wielu naszych pracowników jest z nami od 3-10 lat.

11. Czy Pani/Pana firma wspiera równowagę pomiędzy pracą a życiem?

- a) Praca powinna być twoim życiem.
- b) Wiemy, że ludzie mają swoje życie, ale praca jest na pierwszym miejscu.
- c) Nie podchodzimy do tego na zasadzie praca vs. życie – to wszystko jest życie, a równowaga jest czymś niepodlegającym negocjacji. Przedłużony urlop i elastyczny harmonogram są tu zasłużone.

12. Jak opisałbyś/opisałabyś energię w swoim biurze?

- a) Nudna – jesteśmy tu tylko żeby dostać wynagrodzenie
- b) Skupiona – mamy cel i ciężko pracujemy, żeby go osiągnąć.
- c) Współpracująca – naszą wspólną pasją jest osiągnięcie celów i skupiamy się na ciężkiej pracy jako zespół!

Sprawdź swój wynik! Policz ilość zakreślonych odpowiedzi a ____, b ____ i c ____ .

Większość odpowiedzi „a”:	Większość odpowiedzi „b”:	Większość odpowiedzi „c”:
<i>W twojej firmie zupełnie brakuje zdrowej kultury.</i> Od mikro-zarządzania przez przepracowanie do braku celu firmy – nic dziwnego, że pracownicy odchodzą przed zakończeniem okresu próbnego. Żeby zmienić coś w firmie, musisz inwestować bardziej w rozwój pracowników i ich dobrobyt. W zamian za to będą chętniej przykładać się do pracy.	<i>Kultura w twojej firmie jest na tyle silna żeby pracownicy byli zadowoleni – ale jest mało prawdopodobne, że zostaną na dłużej.</i> Chociaż twoje cele są jasne i próbujesz tworzyć możliwości dla swoich pracowników, otrzymują oni wsparcie tylko wtedy kiedy o nie poproszą. Radzicie sobie lepiej niż większość firm, ale mógłbyś skorzystać z kilku trików żeby się wyróżnić.	<i>Twoja kultura jest doskonałym przykładem dla innych firm</i> Wiecie kim jesteście jako firma i nie chcecie tracić wartości, celów i wizji. Pompujecie ludzi, inwestujecie w nich żeby po przyjściu do pracy mogli działać. Inwestujecie w kulturę firmy (w i poza pracą) – w rezultacie pracownicy chcą osiągać cele jako zespół.

Pytania do dyskusji:

- 1. Porównaj i omów swój wynik z wynikami innych uczestników.*
- 2. Czy jesteś zaskoczony/zadowolony ze swojego wyniku?*



2. Motywacja



Motywacja definiowana jest jako siły wewnętrzne danej osoby odpowiedzialne za kierunek, poziom i wytrwałość jej wysiłków w pracy

- **Kierunek** oznacza wybór danej osoby, której prezentuje się liczne możliwe alternatywy (np. dążenie w pracy do jakości, ilości, lub obu jednocześnie)
- **Poziomy** oznaczają ilość wysiłku jaki wykazuje dana osoba (np. duży lub niewielki wysiłek)
- **Wytrwałość** oznacza czas jaki osoba poświęca na dane działanie (np. dalej próbuje lub podaje się kiedy coś okazuje się trudne do osiągnięcia) (Schermerhorn et al., 2012).
- Kilkanaście teorii wyjaśnia motywację. Większość można podzielić na dwie grupy: teoria treści i teoria procesu.
- Ważne **teorie treści** to: teoria hierarchii potrzeb, teoria trychotomii potrzeb i teoria dwuczynnikowa
- Ważne **teorie procesu** to: teoria oczekiwań i teoria ustalania celów

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



Teoria hierarchii potrzeb

wg Abrahama Maslowa



- Jedna z najpopularniejszych teorii motywacji
- Według Maslowa, ludzie są motywowani potrzebą zaspokojenia określonych potrzeb
- Mówiąc ogólnie, potrzeby niższego szczebla muszą być spełnione zanim potrzeby wyższego szczebla staną się ważne.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12

Teoria dwuczynnikowa

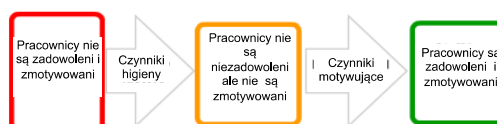
wg Fredericka Herzberga



Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Według tej teorii, zadowolenie i niezadowolenie nie są na przeciwnych końcach tego samego kontinuum, ale są oddzielnymi stanami. Innymi słowy, przeciwieństwem dużego zadowolenia z pracy nie jest niezadowolenie z pracy, a raczej niewielkie zadowolenie z pracy. Podobnie, przeciwieństwem dużego niezadowolenia jest niewielkie niezadowolenie. Oznacza to, że czynniki wpływające na zadowolenie są inne niż te prowadzące do niezadowolenia i odwrotnie.

Two Factor Theory (Herzberg)



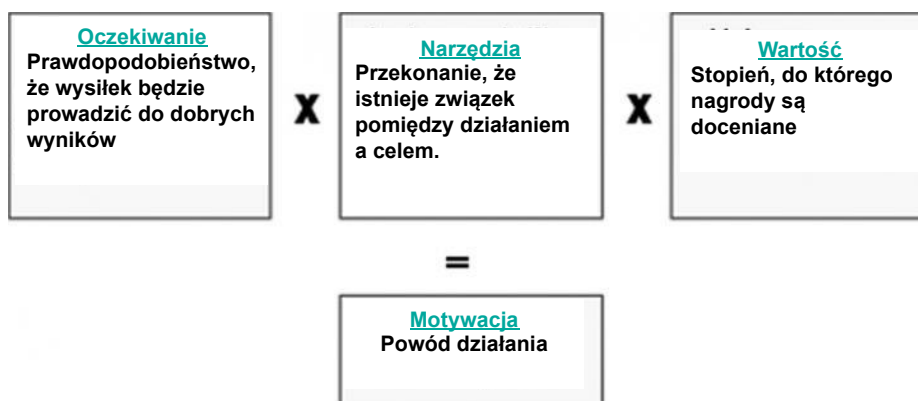
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

Teoria oczekiwań

wg Victora Vrooma

Motywacja w pracy zależy od relacji pomiędzy trzema czynnikami oczekiwań.



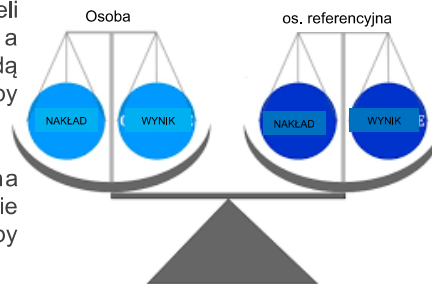
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14

Teoria sprawiedliwości

wg. John Adams

- Ludzie motywowani są sprawiedliwością i jeżeli wykryją niesprawiedliwość pomiędzy nakładem a wynikiem swoim i ich grupy referencyjnej, będą dążyć do dostosowania swoich nakładów żeby osiągnąć sprawiedliwość.
- Jeżeli osoba uważa, że jest traktowana niesprawiedliwie w stosunku do innych, będzie zmotywowana do działania w taki sposób, żeby zmniejszyć niesprawiedliwość poprzez:



- zmianę nakładów pracy poprzez mniejszy wysiłek w wykonywanych pracach
- zmianę otrzymywanych nagród przez proszenie o lepsze traktowanie
- zmianę punktów porównawczych tak, żeby rzeczy wydawały się lepsze
- zmianę sytuacji przez odejście z pracy (Schermerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

Teoria ustalenia celów

wg Edwina Locke

- 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.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



Ćwiczenie 2. Motywacja dorosłych 50+ (15 min.)

Zgodnie z przedstawionymi teoriami motywacji oraz odnosząc się do twojej wiedzy i doświadczenia:

Zdefiniuj czynniki motywacyjne, które mogą mieć znaczenie dla pracowników 50+ i osób poszukujących pracy 50+.



3.1 Przywództwo

- Oxford English Dictionary definiuje przywództwo jako działanie prowadzące grupę ludzi lub organizację, lub zdolność do tego.
- Daft i Marcic (2001, s.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 et al. (2004, s. 15) uważają przywództwo za zdolność jednostki do wpływania, motywowania i umożliwiania innym (jej zwolennikom) 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).



3.1 Przywództwo

Istnieją cztery cechy wspólne dla definicji przywództwa:

- Przywództwo to proces między przywódcą a naśladowcami;
- Przywództwo obejmuje wpływ społeczny;
- 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);
- Przywództwo koncentruje się na realizacji celu.

(Northouse, 2007)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



3.2 Style przywództwa

- Styl przywództwa to sposób i podejście do kierowania, realizacji planów i motywowania ludzi.
- Styl, z którego korzystają poszczególne osoby, oparty na ich przekonaniach, wartościach i preferencjach, a także na kulturze organizacyjnej i normach, które będą zachęcać niektórych i zniechęcać innych.
- Można więc powiedzieć, że istnieje tyle stylów przywództwa, ile jest liderów.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20

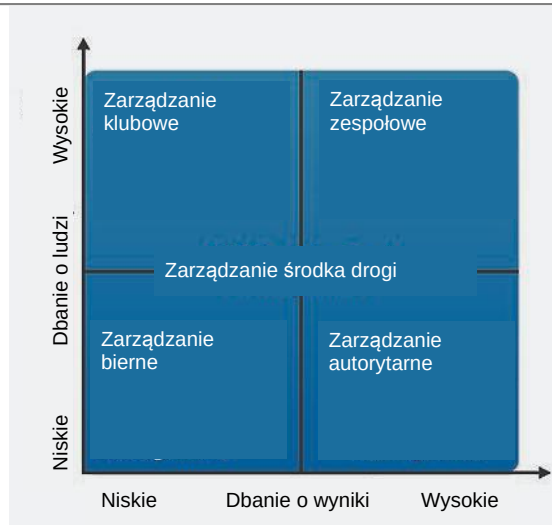
3.2 Styl przywództwa Lewina



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

3.2 Style kierowania wg siatki Blake'a i Mouton



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

3.2 Przywódczy styl Likerta

Styl eksploatacyjny - Jest oparty na jednostronnym sposobie komunikacji - Podjęcie decyzji jest scentralizowane - W oparciu o zagrożenie i strach	Styl dobrotliwy - Istnieje jednokierunkowa komunikacja - Opiera się na nagrodach - Proces decyzyjny jest scentralizowany
Styl konsultacyjny - Komunikacja jest dwukierunkowa, ale komunikacja w górę jest ograniczona. - Jest oparty na odpowiednich nagrodach - Podjęcie decyzji jest ograniczone i zdecentralizowane	Styl partycypacyjny - Ten styl przywództwa oparty jest na udziale grupowym - Komunikacja jest dwukierunkowa - Podjęcie decyzji jest zdecentralizowane

Źródło: Styl przywódczy Likerta, 1967

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

23

3.2 Przywództwo transakcyjne vs Przywództwo transformacyjne

Przywództwo transakcyjne	Przywództwo transformacyjne
Liderzy są świadomi związku między wysiłkiem a nagrodą	Liderzy wzbudzają emocje u swoich naśladowców, co motywuje ich do działania poza ramami tego, co można określić mianem relacji wymiany
Przywództwo jest responsywne, a jego podstawowa orientacja dotyczy aktualnych problemów	Przywództwo jest proaktywne i tworzy nowe oczekiwania naśladowców
Przywódcy polegają na standardowych formach nakłaniania, nagradzania, karania i sankcji w celu kontrolowania zwolenników	Liderzy wyróżniają się zdolnością do inspirowania i zapewniania indywidualizowanej uwagi, stymulacji intelektualnej i wyidealizowanego wpływu na swoich zwolenników
Liderzy motywują wyznawców, wyznaczając cele i obiecując nagrody w zamian za pożądaną wydajność	Liderzy tworzą możliwości uczenia się dla swoich naśladowców, motywują i pobudzają obserwatorów do rozwiązywania problemów
Przywództwo zależy od siły lidera, w celu wzmocnienia podwładnych na rzecz pomyślnego ukończenia sprawy	Liderzy posiadają dobre umiejętności w zakresie wizji, retoryki i zarządzania, aby rozwinąć silne emocjonalne więzi z wyznawcami
Przywódcy często wykorzystują wiedzę techniczną do określenia procesu zmian	Przywódcy poszukują adaptacyjnych rozwiązań, aby zaangażować serca i umysły w proces zmian

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24



3.2 Styl przywództwa dla osób 50+

Należy się odnosić do cech pracowników +50 w procesie wyboru odpowiedniego stylu przywództwa (Yu & Miller, 2005):

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

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Ćwiczenie 3. Dyskusja (18 min.)

1. *Opisz odpowiedni styl przywództwa dla pracowników 50+ oparty na indywidualnych cechach pracy.*
2. *Czy istnieje jakiś związek między czynnikami motywacyjnymi a stylem przywództwa dla pracowników 50+?*
3. *Czy w wyborze stylu przywództwa należy uwzględnić czynniki motywacyjne (w jaki sposób)?*



4.1 Ocena wydajności pracowników 50+

- Pracodawca musi oszacować, czy bardziej korzystne jest dostosowanie systemu wydajności, czy też pracownik powinien się dostosować (Bird, 2014).
- Starsi pracownicy powinni otrzymywać sprawiedliwe standardy pomiaru wydajności; celów wydajnościowych dla starszych pracowników nie można stosować zawsze w tych samych okolicznościach i na ich wpływ może mieć wiek pracownika.
- Starsi pracownicy są na ogół tak samo zmotywowani jak młodszy pracownicy; często są bardziej świadomie zaangażowani w wydajność; powinni mieć zatem te same możliwości przyczynienia się do osiągnięcia celu organizacji; powinni mieć równy dostęp do szkoleń. (Vasconcelos, 2015; Zwick i in., 2013).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27



4.2 System nagród dla pracowników 50+

- Nagroda jest postrzegana przez odbiorcę jako pożądana zachęta i jest uzyskiwana w wyniku działania. Aby postrzegać zachętę jako pozytywną, nagroda musi spełniać potrzeby odbiorcy.
- Ponieważ każdy pracownik ma inne potrzeby, nie ma ogólnej pożądanej nagrody dla wszystkich pracowników.
- Aby zaprojektować motywujący system nagrody, ciężka miara wewnętrznej kompensacji powinna być połączona z tradycyjnymi miarami zewnętrznej kompensacji (McCoy, 2012).
- Oprócz nagród pieniężnych, współcześni pracownicy chcą i coraz bardziej wymagają różnorodności nagród i wyboru nagrody.

Ćwiczenie 4. Dyskusja

Jaką rekompensatę wliczałbyś w plan świadczeń dla pracowników 50+?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28

Ćwiczenie 4. Dyskusja (7 min.)

Jakie wynagrodzenia zawarłbyś/zawarłabyś w planie wynagrodzeń kafeteryjnych dla pracowników 50+?



Podsumowanie

- HR 1: Kultura organizacyjna w sensie integrowania starszych pracowników w siłę roboczą ze względu na różnice pokoleń.
- HR2: Odpowiednie style przywództwa dla starszych pracowników zgodnie z ich charakterystyką.
- Doradca 1: Wybór odpowiedniej motywacji ze względu na teorie motywacji i potrzeby starszych pracowników.
- Doradca 2: Kluczowe elementy nagradzania starszych pracowników w oparciu o ich wiek.



Moduł 4: Studium przypadku 3: Optymalne zachęcanie osób 50+ w miejscu pracy (15 min.)

Imię i nazwisko	Pan Muster
Data urodzenia	xx.xx.1955
Adres zamieszkania	Hessen (zachodnia część Niemiec)
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Praktyka jako wykwalifikowany technik do wytwarzania narzędzi. Posiada kwalifikacje mistrza
Stan rodzinny	Żonaty, brak dzieci
Opis	Pan Muster ukończył szkołę średnią i odbył praktykę blisko swojego miasta rodzinnego. Po praktyce pracował przez pięć lat jako wykwalifikowany technik do wytwarzania narzędzi. Następnie rozpoczął dodatkową praktykę w celu zdobycia tytułu mistrza w tym samym zawodzie. Ukończył ją z bardzo dobrym wynikiem. Od początku praktyki w 1970r. ciągle pracuje w tej samej firmie. Od 1985r. jest kierownikiem ds. budowy narzędzi. Pracodawca i kierownicy bardzo cenią sobie jego wiedzę techniczną. Pomimo tego, ma coraz większe problemy w relacjach z współpracownikami i z zajmowaniem się praktykantami i młodszymi wykwalifikowanymi pracownikami / kolegami w sposób przyjazny dla wieku. Jego styl przywództwa jest coraz bardziej zarządzający (określony). Dane fluktuacji w jego dziale rosną, co jest dużym problemem ze względu na braki wykwalifikowanych pracowników. Nie jest otwarty na konsultacje w tym temacie. Zamiast tego, odwołuje się do dobrych wyników w swoim dziale. Dyrektor Regionalny przeprowadził z nim w zeszłym roku kilka konsultacji, które nie zakończyły się powodzeniem. Ponieważ nie znaleziono satysfakcjonującego rozwiązania, zwrócono się do HR żeby dział ten znalazł odpowiednie rozwiązanie dla wszystkich uczestników.
Określenie problemu	Problem otwarty: Jakie rozwiązanie uważasz za zasadne?

Studium przypadku 3: Optymalne zachęcanie osób 50+ w miejscu pracy

Moduł 4: Studium przypadku 4: Poprawa wyników przyjazna dla wieku (15min.)

Imię i nazwisko	Pani Anna Nowak
Data urodzenia i miejsce / wiek	22 maja 1961r., Katowice
Miejsce zamieszkania	Katowice, województwo śląskie
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	tytuł magistra finansów i zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny, tytuł uzyskany w trakcie jednoczesnej pracy na pełny etat
Stan rodzinny	zamężna, mąż przeszedł już na emeryturę, 2 dorosłych dzieci mieszka oddzielnie
Opis sytuacji	Anna zaczęła swoją karierę zawodową jako księgowa w wieku 19 lat, od razu po ukończeniu szkoły średniej. Od tego czasu zawsze była przypisana do zadań związanych z księgowością, finansami i kontrolą, które uważała za interesujące i zapewniające jej stabilność kariery. Firma przeszła znaczną transformację w ostatnich 35 latach i z firmy publicznej przekształciła się w 100% firmę prywatną. W ostatnim dziesięcioleciu Firma wdrożyła kilkanaście inicjatyw reorganizacyjnych, w tym zwolnienia grupowe i inne inicjatywy optymalizacyjne. Ze względu na jej zaangażowanie i oddanie, Anna zawsze była bardzo efektywna gwarantując firmie stabilny rozwój. W trakcie różnych inicjatyw związanych ze zmianami w zarządzaniu przez ostatnie 5 lata, stało się jasne, że Anna musi się lepiej dostosować do nowej rzeczywistości, w której płynność posługiwania się językiem angielskim jest konieczna. Nowe projekty wymagają elastyczności, zaakceptowania złożonych zadań, umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym i natychmiastowego odpowiadania na prośby klienta wewnętrznego tak, żeby wykazać się doświadczeniem zawodowym. Anna nie czuje się obecnie komfortowo żeby podjąć się tych zadań. Brakuje jej postawy proaktywnej żeby sprostać wymaganiom klientów wewnętrznych. Przekazują oni jej bezpośrednim menadżerom negatywną opinię na temat wyników Anny narzekając na jakość i czas dostawy usług.
Określenie problemu	Bezpośredni menadżer Anny chcą odblokować jej potencjał i wyniki tak, żeby przeorganizowała swoje cele i miała większy wkład w nowe projekty. Anna chce zostać przy swojej obecnej roli do chwili przejścia na emeryturę i chce otrzymywać wyższe wynagrodzenie w związku z latami jej doświadczenia w firmie.

Studium przypadku 4: Poprawa wyników przyjazna dla wieku

MODUŁ

Zarządzanie
wiedzą i
informacją

5

Zeszyt ćwiczeń uczącego się: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
5. Zarządzanie wiedzą i informacją	120 min	str. 88	str. 47

Cele szkoleniowe

Na zakończenie kursu będziesz w stanie zastosować odpowiednie metody zabezpieczania wiedzy i dostarczania informacji z wykorzystaniem technologii, biorąc pod uwagę charakterystykę grup docelowych (pracownicy 50+, pracownicy w okresie przejściowym, bezrobotni 50+).

Dowiesz się, jak:

- Zrozumieć techniki zarządzania wiedzą w celu lokalizowania, pozyskiwania, przechowywania, wykorzystywania, tworzenia i przekazywania informacji w firmie odpowiednio – zgodnie z biznesem i kulturą uczenia się.
- Przygotować pracowników w wieku 50+ / bezrobotnych 50+ do samodzielnego i skutecznego pozyskiwania, zarządzania i udostępniania informacji, szczególnie w odniesieniu do procesów w pracy i podczas poszukiwania pracy.
- Wyjaśnić korzystne i utrudniające kryteria proaktywnego zarządzania wiedzą i przekazywania informacji.
- Oceniać kryteria dobrego zarządzania wiedzą w organizacji przyjaznej osobom starszym.
- Zastosować w praktyce różne narzędzia na rzecz efektywnego zarządzania informacją i przekazywania informacji.
- Wskazywać osobom starszym, w jaki sposób przekazywać informacje w użyteczny sposób w celu profesjonalnego działania i nauki innych.

Słowa kluczowe modułu:

informacja, wiedza, zarządzanie wiedzą, lokalizacja wiedzy, nabywanie, tworzenie, rozwijanie, przenoszenie wiedzy, używanie wiedzy, zabezpieczenie wiedzy, zachowanie wiedzy, uczenie się całe życie, strategie uczenia się.

Ćwiczenie wprowadzające*Ćwiczenie 1a. Burza mózgów (5 min.)*

Proszę odpowiedzieć na dwa poniższe pytania.

Co dla ciebie znaczy wiedza?

Jakie kluczowe elementy obejmuje zarządzanie wiedzą?



Przegląd

1. Znaczenie wiedzy w organizacji
2. Zarządzanie wiedzą w organizacji.
 - 2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy.
 - 2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą..
3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji.
4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy.
5. Wykorzystanie wiedzy w organizacji.
6. Wykorzystanie technologii w celu umożliwienia zrównoważonego zabezpieczenia wiedzy.
7. Zachowanie wiedzy w organizacji.
 - 7.1 Jak przechowywać i zabezpieczać informacje i wiedzę?
 - 7.2 Jak zorganizować funkcjonującą społeczność absolwentów?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Wiedza jest obecnie ważnym determinantem zmian, które zachodzą na rynku pracy.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest w oparciu o wiedzę pracowników. Przedsiębiorstwo, które ma większą wiedzę, umiejętności i kompetencje wygrywa wyścig z konkurentami.

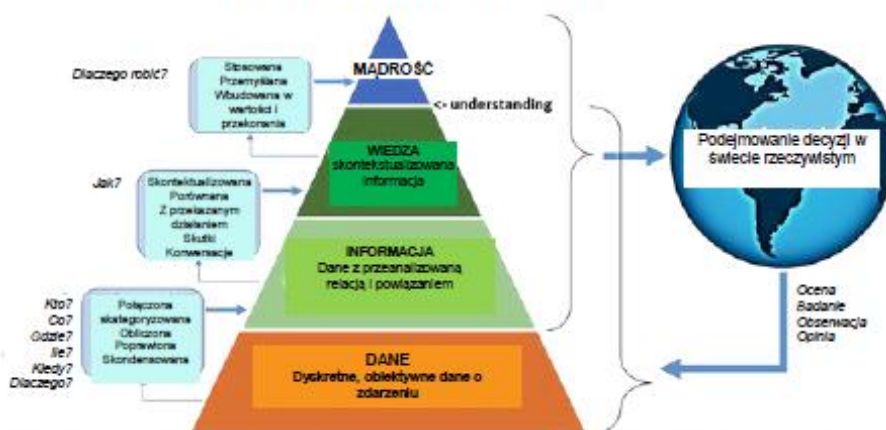
- Wiedza, obok umiejętności i kompetencji, stanowi istotny element funkcjonowania zawodowego jednostki.
- Systematycznie rośnie zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników o określonym poziomie wiedzy.
- W szczególności na pracowników, którzy są gotowi do podnoszenia swoich kwalifikacji, mobilnych w kontekście poszczególnych sektorów gospodarczych i elastycznie reagujących na przemiany.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6

1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Czym jest informacja i wiedza?



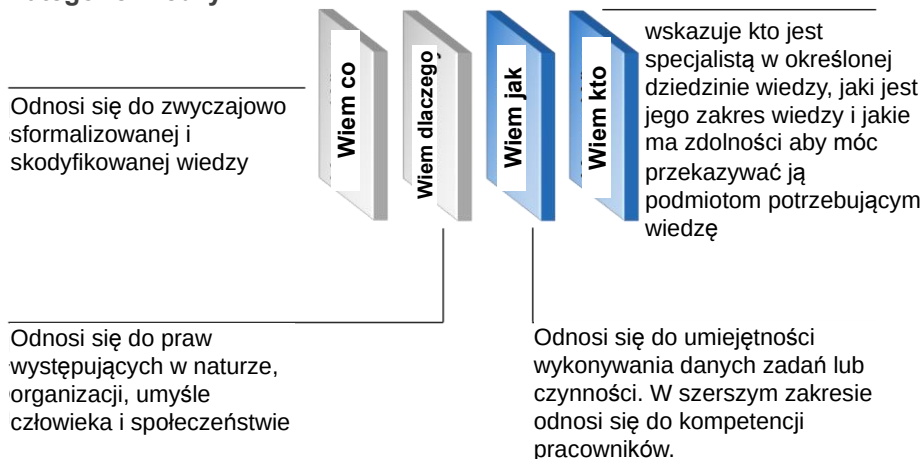
Źródło: <https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom>

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7

1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Kategorie wiedzy



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

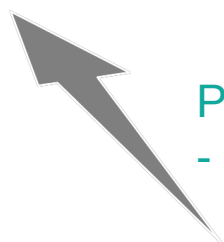
8



1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Z punktu widzenia planowania i wdrażania procesu zarządzania wiedzą istotny jest ponadto podział na:

- wiedzę jawną oraz
- wiedzę ukrytą (Kowalczyk, Nogalski 2007)



Planowanie i wdrożenie
- Zarządzanie wiedzą



2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy



Zarządzanie wiedzą wiąże się z:

- organizacyjnym uczeniem się,
- przekształcaniem wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową

(Zając, 2014)

Ważne jest ustalenie:

- odpowiednich technik ułatwiających procesy związane z nabywaniem, przekazywaniem, przenoszeniem i poszukiwaniem wiedzy organizacyjnej
- potencjału każdego pracownika – w tym wiedzy poufnej

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

10



2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy



Zarządzanie wiedzą służyć powinno zawsze realizacji określonej strategii organizacji. Można jednak wskazać, że w ramach realizacji procesu zarządzania wiedzą organizacje na ogół dążą do:

- wykorzystania posiadanych zasobów wiedzy,
- poszukiwania oraz absorbowania zewnętrznych zasobów wiedzy,
- stworzenia dogodnych warunków, w których wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuliby się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i do jej kreowania.

(Kisielnicki 2004)

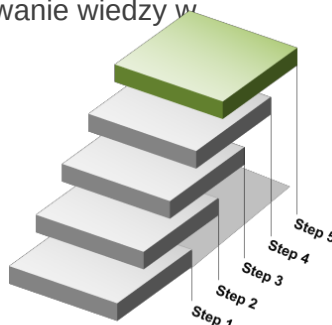
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą

- **Etap 1:**
Identyfikacja i lokalizacja wiedzy w organizacji
- **Etap 2:**
Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy w organizacji
- **Etap 3:**
Wykorzystanie wiedzy w organizacji
- **Ważna kwestia do przemyślenia!**
Jak rozpowszechniać informacje lub wiedzę i zapewnić ich częste używanie w firmie?



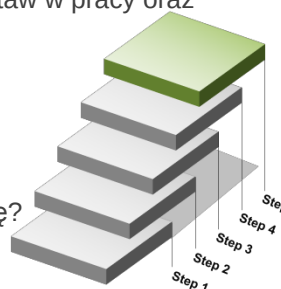
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą

- **Etap 4:**
Wykorzystanie technologii umożliwiającej zabezpieczenie wiedzy
- **Ważne kwestie do przemyślenia!**
 - Jak zaangażować pracowników 50+ do korzystania z platform cyfrowych?
 - Jak zmotywować pracowników 50+ do pracy, do zmiany postaw w pracy oraz do korzystania z nowych technologii w pracy
- **Etap 5:**
Zachowanie wiedzy w organizacji
- **Ważne kwestie do przemyślenia!**
 - Jak przechowywać i zabezpieczyć zasoby informacji i wiedzę?
Jak zorganizować dobrze funkcjonującą społeczność "absolwentów" (byłych pracowników)?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Ćwiczenie 1b. (10 min.)

Omów wyniki Ćwiczenia 1a biorąc pod uwagę następujące aspekty:

- Co jest najważniejsze w procesie zarządzania wiedzą?
- Jakie elementy w tym procesie są najistotniejsze/ które są dla Ciebie największym wyzwaniem?



3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji



Z punktu widzenia pracownika ważne jest zidentyfikowanie istniejących zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie.

Celem identyfikacji wiedzy jest:

- lokalizacja wiedzy i dziedzin know-how posiadanych przez różne grupy pracowników, w tym pracowników 50+;
- określanie istniejących i ważnych zasobów wiedzy, które powinny być zachowane w organizacji;
- identyfikacja luk między zasobami wiedzy a potrzebami organizacyjnymi w odniesieniu do określania kroków mających na celu uzupełnienie braków;
- określenie skutecznych sposobów transferu wiedzy dla organizacji.

(Jędrych, 2016; Zhunge 2006, pp. 571-592):

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Ćwiczenie 2. Praca w grupach (10 min.)

Z jakich narzędzi korzystasz/ które polecasz w celu lokalizowania wiedzy w swojej organizacji?



3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji



Narzędzia do identyfikacji wewnętrznych źródeł wiedzy, w tym znajomości pracowników 50+ (Jędrych, 2016):

- analiza indywidualnych umiejętności pracowników,
- lista danych o wewnętrznych ekspertach, która ułatwia lokalizowanie specjalistycznej wiedzy,
- mapowanie wiedzy,
- mapy zasobów informacyjnych,
- matryce wiedzy.



3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Wiedza organizacyjna jest przechowywana w sieciach i relacjach, w niepisanych regułach zachowania i wspólnych wartościach. Dlatego konieczne jest zlokalizowanie dostępnych źródeł zbiorowej wiedzy, przy użyciu:

- matryc kompetencji,
- wcześniejszych doświadczeń pracowników i zespołów nabytych w trakcie wprowadzania zmian organizacyjnych,
- Analiz sieci,
- map wiedzy organizacji, które umożliwiają dokładne wskazanie źródeł kluczowych zasobów wiedzy.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Zdobywanie i rozwijanie wiedzy jest możliwe dzięki wielu różnym formalnym i nieformalnym metodom: (Klaus & Nowak, 2013, p. 875).

Metody formalne:

- Szkolenia,
- Warsztaty,
- E-learning.

Metody nieformalne:

- Uczenie się przez doświadczenie,
- Dyskusja, wymiana opinii, portale tematyczne
- Mentoring
- Coaching

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy



Ze względu na swoje doświadczenie i praktyczną wiedzę, pracownicy 50+ mogą odgrywać znaczącą rolę w procesie tworzenia wiedzy.

Mogą oni wykonywać ważne funkcje, np. takie jak:

- Konsultant wewnętrzny.
- Profesjonalista/ ekspert.
- Poszukiwacz benchmarków.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy



- Inne ważne procesy zarządzania wiedzą to transfer i rozpowszechnianie 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.
- Taki wybór może uchronić pracowników przed chaosem informacyjnym czy przeładowaniem informacjami.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Istotną rolę w procesie pozyskiwania, tworzenia i rozwijania wiedzy należy przypisać menedżerom i specjalistom ds. HR, którzy powinni monitorować zapotrzebowanie na określoną wiedzę u różnych grup pracowników i stwarzać okazje i szanse na jej przekaz i rozwój.

Służyć temu może organizacja tzw. grup eksperckich, debat oksfordzkich, konferencji tematycznych, nieformalnych spotkań.

W procesie transferu i dyfuzji wiedzy szczególną rolę spełniać mogą pracownicy 50+ realizując role:

- Mentora
- Dyfuzora wiedzy

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Ćwiczenie 3. Praca w grupie (10 min.)

3a. Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania.

- Jaką rolę odgrywa pracownik 50+ w organizacji przy wsparciu przekazywania wiedzy?
- Jak można zachęcić pracowników 50+ do dzielenia się wiedzą z innymi?
- Jakie są metody i narzędzia, które ułatwiają pracownikom 50+ przekazanie wiedzy i gwarantują jej częste stosowanie?

3b. Dyskusja

- W jaki sposób rozpowszechniasz/rozpowszechniałbyś informację lub wiedzę w firmie, tak by być pewnym, że jest często stosowana?



5. Używanie wiedzy w organizacji

- Ważnym elementem zarządzania wiedzą jest jej efektywne wykorzystanie.
- Służy to zaspokojeniu potrzeb i celów organizacji.
- Konieczne jest wykazanie się pewnego rodzaju mądrością przy korzystaniu z wiedzy, która jest typową cechą pracowników 50+.

W tym kontekście pracownicy 50+ mogą odgrywać szczególne role w organizacji:

- Repozytariusz
- Sędzia/ Juror

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

26



5. Używanie wiedzy w organizacji

Aby odpowiednio wykorzystać wiedzę pracowników 50+ w organizacji, muszą być spełnione następujące warunki: (D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012):

- Społeczne i kulturowe
- Instytucjonalne i prawne,
- Gospodarcze,
- Technologiczne i informacyjne.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27

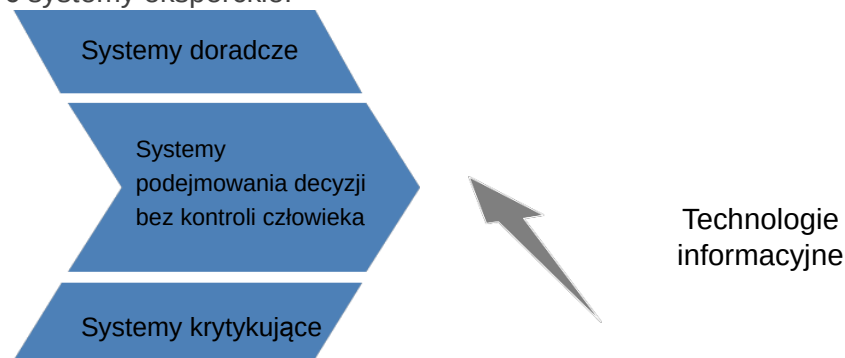




6. Korzystanie z technologii w celu zapewnienia trwałego zabezpieczenia wiedzy



Technologie informacyjne mogą wspierać procesy rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy w organizacji. W tym przypadku pomocne mogą być systemy eksperckie:



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Ćwiczenie 4 (20 min.)

4a. Praca samodzielna

Porozmawiajmy o Twoim doświadczeniu.

- *Jakie masz doświadczenia w implementacji narzędzi technologicznych, biorąc pod uwagę pracowników 50+?*
- *Z jakimi utrudnieniami lub problemami wiążą się takie wdrożenia?*
- *W jaki sposób zachęciłeś osoby 50+ do korzystania z nowych technologii?*

4b. Dyskusja

Omówienie rezultatów.



7. Zachowanie wiedzy w organizacji

Zachowanie wiedzy powinno obejmować trzy podstawowe procesy
(Jędrych, 2016):

- Wybór wiedzy, którą warto zachować.
- Aktualizowanie danych. Celem tego etapu jest zapewnienie firmie dostępu do aktualnych, stale weryfikowanych i uzupełnianych danych, stanowiących podstawę do podejmowania dobrych decyzji.
- Przechowywanie wiedzy. Wiedza jest przechowywana w archiwach. W organizacji rolę odgrywają ludzie, zespoły i komputery. Najważniejszymi miejscami do przechowywania wiedzy są i będą pracownicy. Dobrym sposobem jest przygotowanie następców obecnych ekspertów, np. poprzez mentoring.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

30



7.1 Jak przechowywać i zabezpieczyć informacje i wiedzę

Przechowywanie i zabezpieczanie informacji

- Bazy danych (repozytoria wiedzy i informacji), mapy zasobów informacji i wszelkie inne narzędzia wspierane przez technologie informacyjne można „wykorzystać do zabezpieczenia wiedzy”.
- Ważne jest przygotowanie procedur ochrony informacji, w tym:
 - Szyfrowanie poufnych dokumentów itp.
 - Ochrona intelektualnej własności organizacyjnej poprzez patentowanie i licencjonowanie.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

31



7.1 Jak przechowywać i zabezpieczyć informacje i wiedzę

Przechowywanie i zabezpieczanie wiedzy:

Zbieranie, przechowywanie i zabezpieczanie wiedzy pracowników jest nieco skomplikowane. Dlatego warto zastosować strategię kodyfikacji i personalizacji.

Cele firmy w tym zakresie powinny być następujące:

- Złagodzenie negatywnych skutków odejść pracowników i zapobieganie utracie pamięci organizacyjnej.
- Zachęcanie do wymiany wiedzy między pracownikami, w tym organizowanie nauki i uczenie się od siebie nawzajem.
- Systematyczne wywiady z pracownikami ze szczególnym uwzględnieniem pracowników, którzy planują opuścić firmę.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

32



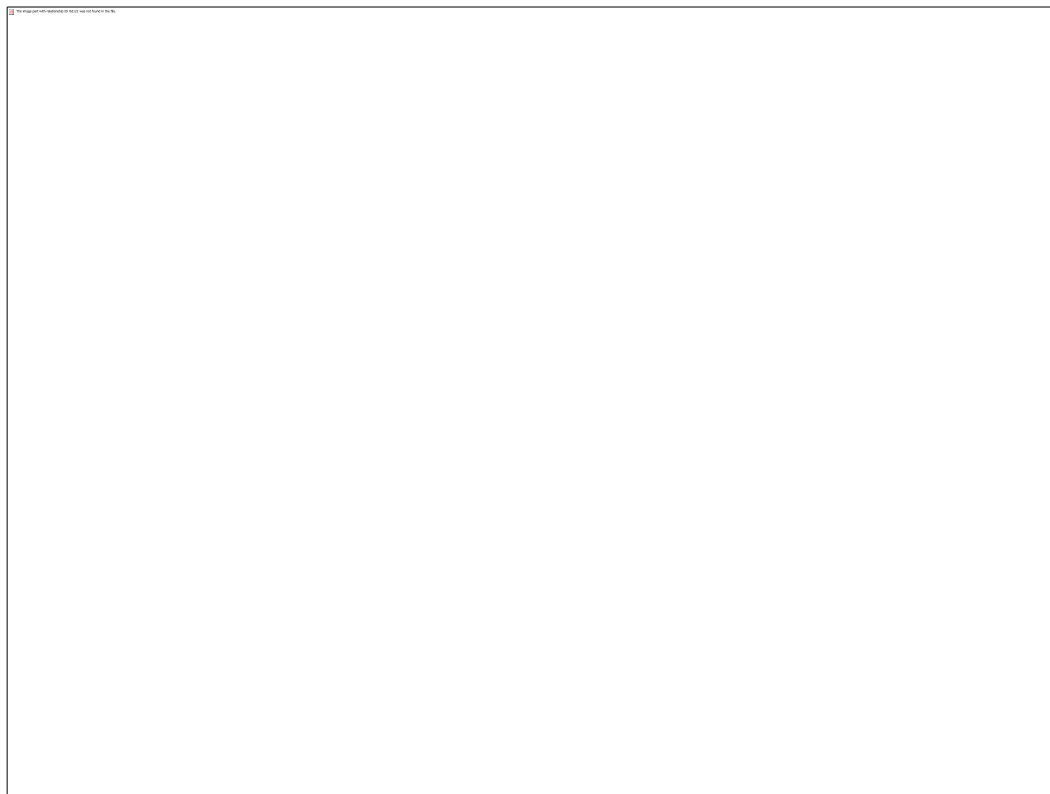
7.2 Jak zorganizować funkcjonującą społeczność absolwentów (byłych pracowników)?

Dla społeczności absolwentów ważne jest:

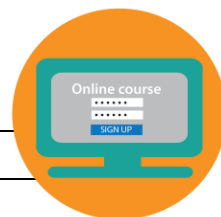
- Budowa właściwych relacji z byłymi pracownikami,
- Powołanie tzw. Klubów absolwentów i społeczności absolwentów,
- Zapewnienie dostępu do byłych pracowników na forach intranetowych i internetowych,
- Stworzenie specjalnej sieci wewnętrznej - aby utrzymać byłych pracowników w społeczności.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

33



Moduł 5: Studium przypadku 5: Optymalne zarządzanie wiedzą 50+
(samodzielna nauka)



Imię i nazwisko	Pan ANTE ANTIĆ
Data i miejsce urodzenia / wiek	60 lat, urodzony w Zagrzebiu
Miejsce zamieszkania	Zagrzeb, Chorwacja
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Tytuł magistra, inżynier elektryk
Stan rodzinny	żonaty, 2 dzieci
Opis sytuacji	Pan Antić jest inżynierem elektrykiem posiadającym duże doświadczenie i wiedzę w swojej dziedzinie, w związku z czym przez wiele lat był bardzo doceniany w firmie. Obecnie ma 60 lat i planuje przejść na emeryturę po skończeniu 65 roku życia. Ostatnio został przypisany jako mentor dla młodszego kolegi Petara. Pomimo, że jest oddany swej pracy, nie podchodzi do tego zadania jako części swoich obowiązków ale jak do dodatkowego „ciężaru” szczególnie w jego wieku i dlatego nie posiada dużej motywacji żeby aktywnie uczestniczyć w procesie. Co więcej, zaczął odczuwać zagrożenie ze strony młodszego pracownika myśląc, że może przejąć jego obowiązki zanim odejdzie na emeryturę. Jest to dla niego dodatkowa demotywacja do dzielenia się wiedzą. HR jest świadome sytuacji i oprócz motywowania mentora do dzielenia się wiedzą, musi wdrożyć całłościowy proces dzielenia się, który mógłby być ułatwiony i odpowiednio oceniany.
Określenie problemu	Pan Antić został wyznaczony na mentora młodszego kolegi ale nie wykazuje chęci do uczestniczenia w procesie. W jaki sposób wdrożyłbyś/wdrożyłabyś lub promował/a proces dzielenia się wiedzą?

Studium przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą – jak motywować osoby 50+ do dzielenia się wiedzą

MODUŁ
Wprowadzenie
do doradztwa
50+

6

Zeszyt ćwiczeń uczącego się: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
6. Wprowadzenie do doradztwa 50+	120-180 min.	str. 114	str. 64

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu będziesz w stanie stworzyć całościowy i zorientowany na popyt proces poradnictwa dla osób w wieku powyżej 50 lat.

Dowiesz się, jak wykorzystać:

- Przykłady najlepszych i najgorszych praktyk oraz kryteria pozytywnych i negatywnych wpływów na procesy doradztwa w praktyce.
- Najważniejsze teorie poradnictwa dotyczące użyteczności – w praktyce.
- Kluczowe elementy (np. negocjacje kontraktowe) procesu doradczego z holistycznego punktu widzenia.
- Niektóre aspekty konsultacji i procesów doradczych.
- Indywidualne konsultacje w zakresie doradztwa zawodowego i przejściowego w oparciu o odpowiednie teorie doradcze z uwzględnieniem osobistych doświadczeń i potrzeb klienta.

Słowa kluczowe modułu:

umiejętności doradcy, empatia, wiarygodność, otwartość, uczciwość, dzielona odpowiedzialność, wspólne cele, gotowość emocjonalna, gotowość poznawcza, samoświadomość, wiedza zawodowa, umiejętności podejmowania decyzji, subiektywne postrzeganie, środowisko, wartości organizacyjne, refleksja nt. społeczeństwa, świadomość, troska o siebie samego, ocena



Przegląd

1. Wprowadzenie (z ćwiczeniem 1).
2. Doradztwo
Ekskursus: Doradztwo w HR (z ćwiczeniem 2).
3. Doradca (z ćwiczeniem 3).
4. Osoba uzyskująca doradztwo.
5. Refleksja dot. Doradztwa.
6. Ewaluacja doradztwa.
7. Ćwiczenie 4.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Nie chcę tu
być.

To nie mój
problem!

1. Ćwiczenie wprowadzające

Ćwiczenie 1. Praca samodzielna (10 min.)

Czym jest dla ciebie doradztwo?

Jakie są cele doradztwa?

Przemyśl kluczowe elementy i etapy doradztwa!

CEL: ustalenie wspólnej interpretacji poradnictwa

Omówienie wyników.

2. Doradztwo

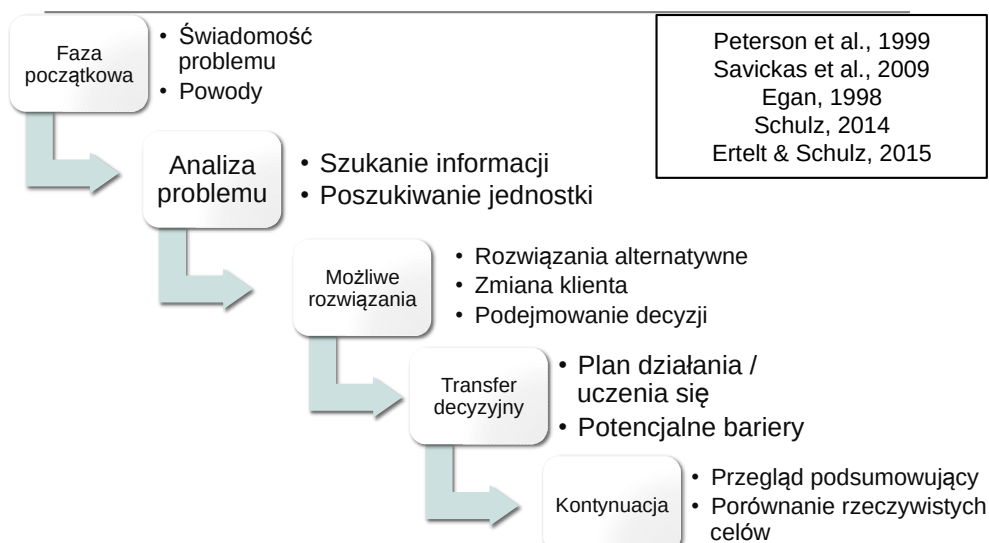
- Doradztwo powinno być przez całe życie, holistyczne, kontekstualne i zapobiegawcze
- Pomyślne starzenie się:
 - Stymulacja intelektualna + nabycie nowych umiejętności
 - Utrzymanie aktywnego i niezależnego stylu życia
 - Znaczący wkład poprzez działania, np. praca, wolontariat itp.

Savickas et al., 2009
Kerz, Teufel & Dinman, 2013

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7

2. Doradztwo: Teorie

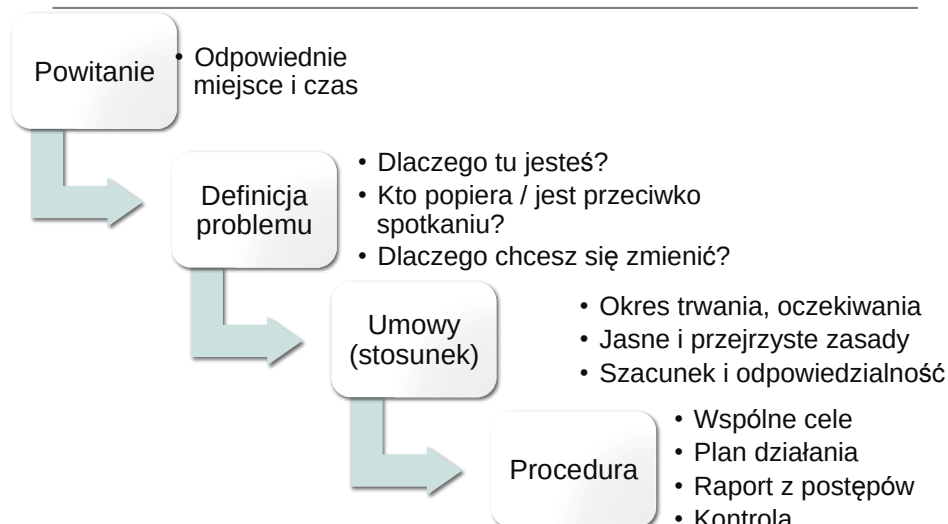


Peterson et al., 1999
Savickas et al., 2009
Egan, 1998
Schulz, 2014
Ertelt & Schulz, 2015

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8

2. Doradztwo: Procedura



2. Ekskursus – Poradnictwo w HR

Ćwiczenie 2. Czy poradnictwo postępuje zgodnie z taką procedurą w HR? (10 min.)

- *Poradnictwo pomaga doradcy personalnemu dostosować/dopasować wartości i cele pracownika i przedsiębiorstwa.*
- *Jako doradca robisz coś podobnego? Jeśli nie, czy zrobiłbyś coś podobnego?*
- *Uzupełnij tabele! (10 min.)*

	Cele pracownika	Równoważne cele przedsiębiorstwa?	Jak wspierać cele?
1.			
2.			
3.			

2. Doradztwo: Podejścia

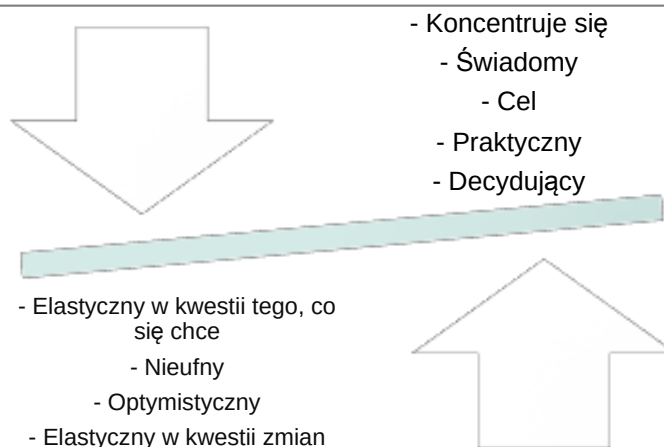
Orientacja na rozwiązania	Podejście systemowe	Orientacja na zasoby	Orientacja na klienta
☐ Skupienie się na teraźniejszości ☐ Własne wyznaczanie celów ☐ Rozwiązanie jest kluczowe ☐ Problemy są normą ☐ Doradca motywuje	☐ Terapia rodzinna ☐ Sieci społecznościowe ☐ Zewnętrzne prowokowanie ☐ Zmiana indywidualna	☐ Potencjał cech indywidualnych ☐ Nadzieja, kompetencje ☐ Stres -cechy ind. i brak / strata ☐ Klient jako ekspert ☐ Identyfikacja i szkolenie ☐ Doradztwo stabilizuje bezpieczeństwo	☐ Promowanie własnego wizerunku i ideału ☐ Rozwój ☐ Adekwatne postawy ☐ Szczerłość, otwartość i empatia ☐ Nieograniczone uznanie

Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012; Schlippe & Schweitzer, 2007; Beushausen, 2010; Egan 1998, Finke, 2004

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11

2. Doradztwo: Paradoks



Gelatt, 1991 from Schulz, 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2. Doradztwo: Interwencje I

Standardy

- Aktywne słuchanie, rozumienie i odpowiadanie

Wyjaśnienie

- Pytanie przeciwstawne
- Parafrazowanie
- wizualizacja = rysuj, maluj, spraw, by był widoczny w inny sposób

Zmiana perspektywy klienta

- Pytania okólne (prowokujące pytania)
- Odgrywanie ról (opowiedz historię z innym narratorem)

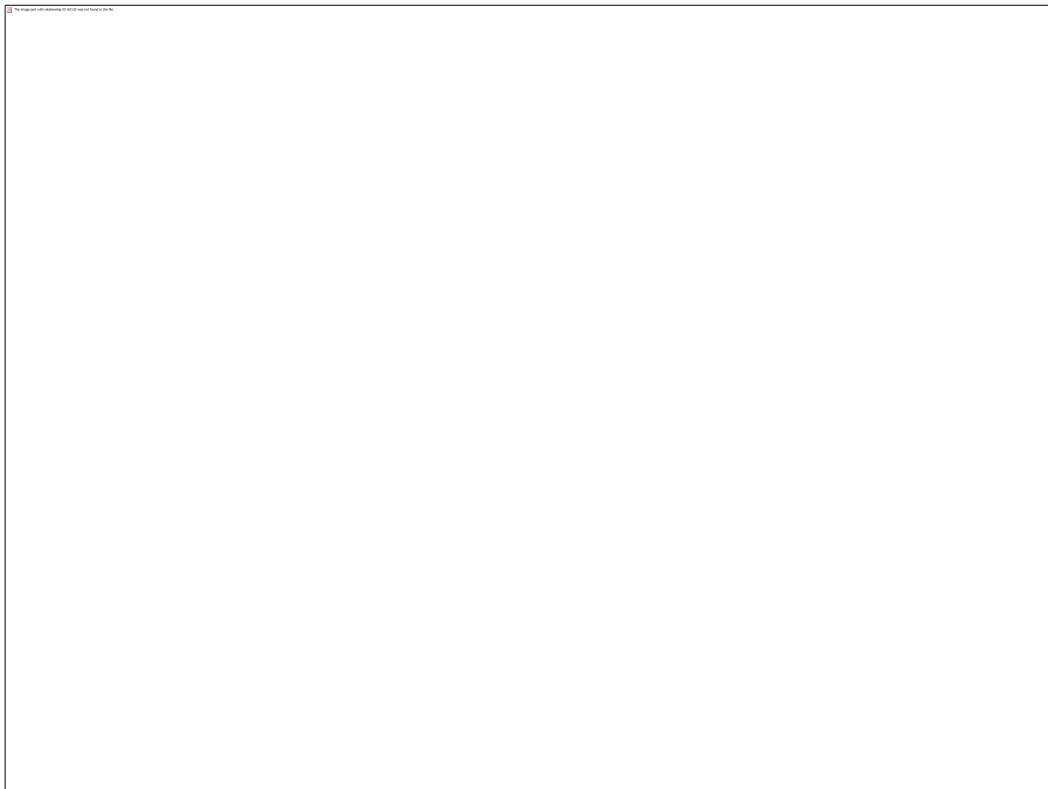
Informacja zwrotna

- Poprawianie samooceny

Knoll, 2008

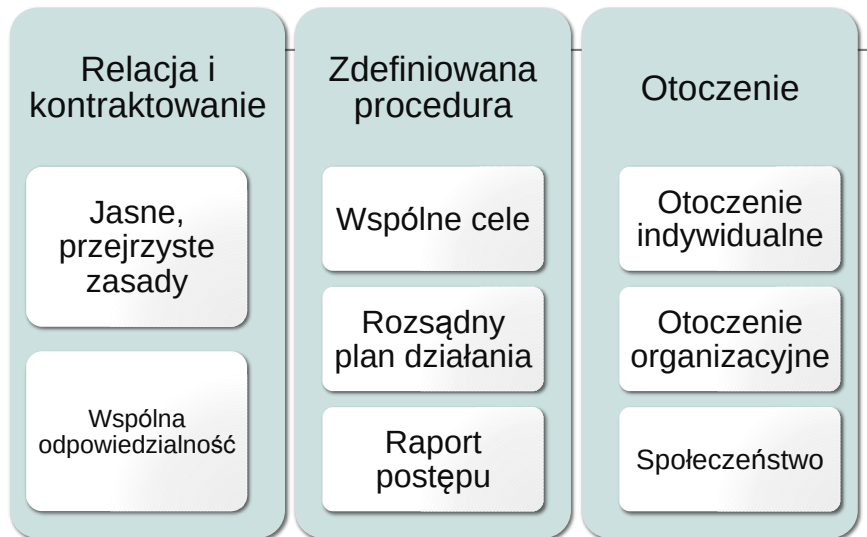
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13





2. Doradztwo: Podsumowanie



Berne, 1966; Egan, 1998; Peterson et al., 1999; Katsarov et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



3. Osoba korzystająca z doradztwa

- Ponowne rozważenie celów pracownika 50+
- Funkcje poznawcze osób starszych funkcjonują inaczej ze względu na:
 - Inny proces socjalizacji
 - Coraz więcej doświadczeń, np. ICT
 - Umiejscowienie kontroli
 - Mechanizmy kontroli funkcji poznawczych

Artistico et al., 2003;
Ng & Feldmann, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



3. Osoba korzystająca z doradztwa

- Samoświadomość
 - o własnym wykształceniu, kompetencjach, celach życiowych i rolach
 - samoocena
- Wiedza zawodowa
 - wiedza o zadaniach w pracy
 - wiedza o przyszłych celach zawodowych
- Umiejętności podejmowania decyzji
 - świadomość problemu i przyczyn
 - szukanie informacji
 - rozważenie alternatyw
 - decyzja i zobowiązanie
 - ocena

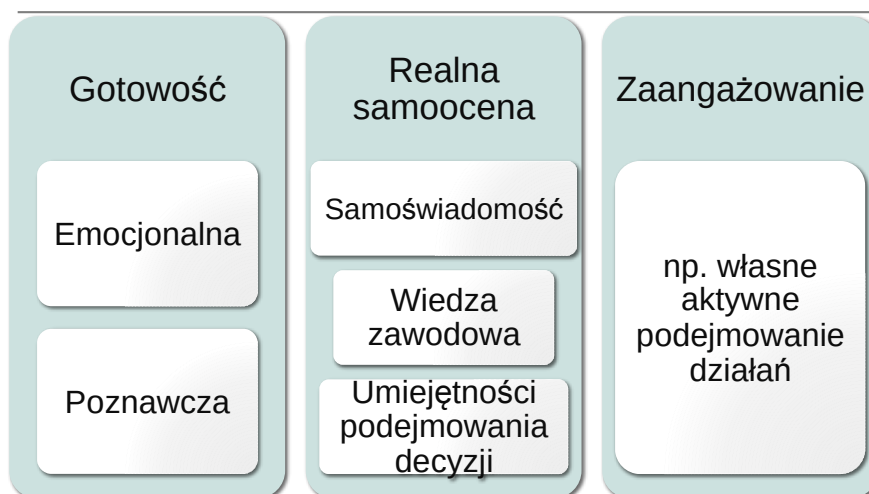
Peterson et al., 1999

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17



3. Osoba korzystająca z doradztwa: Podsumowanie



Peterson et al., 1999; Schulz, 2014; Hirschi, 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18





4. Doradca

- Definicja wg projektu:

Doradca to osoba, która przekazuje informacje i doradza klientowi biorąc pod uwagę jego indywidualne potrzeby. Doradca wspiera klienta w procesie tranzycji (przejścia na emeryturę) poprzez zmiany w miejscu pracy, przesunięcia na inne stanowisko, przejścia do bezrobocia lub na emeryturę, oraz prowadzi klienta do nowych aktywności lub prac, w tym dopasowywania pracy i mediacji.

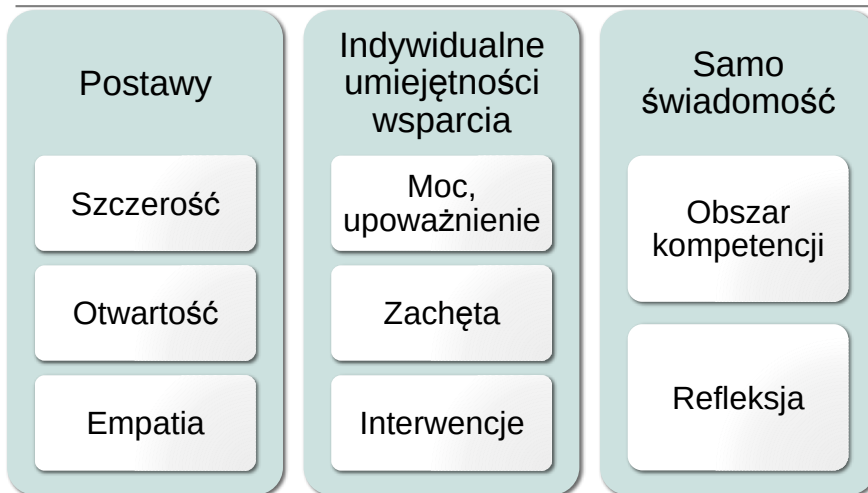
Ćwiczenie 3. Wyobraź sobie idealnego doradcę / praktyka HR (10 min.)

- Ćwiczenia dla HR:**
Wyobraź sobie idealnego doradcę i opisz, jego/jej główne cechy, umiejętności i postawy!
- Ćwiczenie dla doradców:**
Wyobraź sobie idealnego doradcę i opisz jego/jej główne cechy, umiejętności i postawy!

Wyniki pracy grupowej.

<i>Imię, wiek, pochodzenie</i>	<i>Najważniejsze zadania / częste problemy i prośby</i>	<i>Najczęściej stosowane metody i interwencje doradcze</i>	<i>Postawy</i>	<i>Umiejętności i kompetencje</i>

4. Doradca: Podsumowanie



Egan, 1998; Peterson et al., 1999 & Bandura, 2009; Greif, 2008

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

22

4. Doradca

Zapamiętaj:

<https://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA>

- Postrzeganie jest indywidualne i subiektywne
- Wpływa na nie socjalizacja, język ojczysty, doświadczenia itp.
- Doradcy i osoby, które uzyskują poradę to osoby indywidualne

Egan, 1998;
Greif 2008

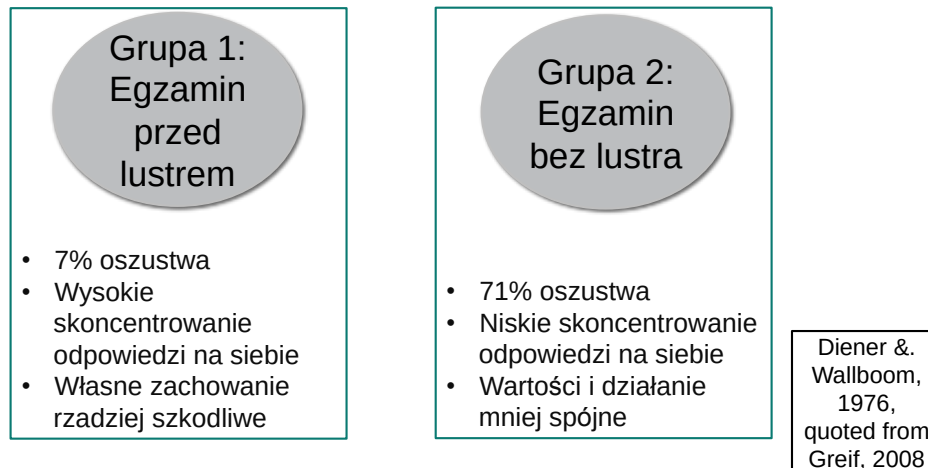
HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

23



5. Refleksja nad doradztwem

- Teoria świadomości (eksperyment lustrzany)

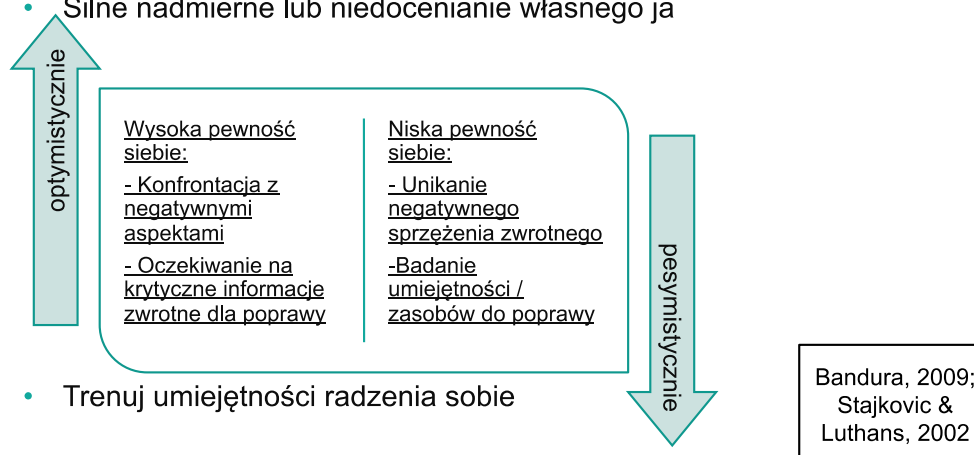


[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24

5. Refleksja nad doradztwem

- Zwiększanie świadomości osób 50+
- Silne nadmierne lub niedocenywanie własnego ja



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

5. Refleksja nad doradztwem

- **Definicja:**
„[I] Refleksja indywidualna to świadomy proces dużego rozmyślania [i uzewnętrzniania] swojej wyobraźni i działań. Refleksja własna jest ukierunkowana na wynik jeżeli dana osoba potrafi wyciągnąć wnioski dla przyszłych działań lub procesów refleksji.” (Greif, 2008, str. 40)
- **Przykład** świadomej refleksji ukierunkowanej na wynik:
 - Wizualizuję sobie / uświadamiam sobie / jestem świadomy/ przypominam sobie...
 - Wyjaśniam, żeby lepiej radzić sobie z moimi zaletami i wadami/ znaczenie celu / łatwiejsze przezwyciężanie problemów ...
- **Wady** refleksji ukierunkowanej na wynik: jeśli ma miejsce przed ustaleniem kryteriów

Greif, 2008

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

26

5. Interwencje dot. refleksji

Strategie metapoznawcze

- Wyobrażenie sobie rozwiązania krok po kroku

Ustalenie zasad

- „Brak generalizowania krytyki osobistej“

Zmiana perspektywy klienta

- Pytania obieguowe (pytania prowokacyjne)

Opinia

- Szybka, częsta, konstruktywna, dokładna
- Zgodna z ustalonymi celami

Dla większej obiektywności

- Pytalniki: co? gdzie? kiedy? kto? dlaczego?

Bycie optymistą

- Ćwiczenia relaksacyjne w sytuacjach stresujących
- Podkreślanie pozytywnych po negatywnych odczuciach

Greif, 2008 & Kuhl, 2001

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

27



Możliwe pytania dotyczące refleksji na temat osób 50+ znajdują się w Załączniku A.



6. Ewaluacja doradztwa

(Postrzeganie przedmiotowe)

Jakość doradztwa zależy od:

- ustalenia własnych celów
- wysiłku indywidualnego i pracy
- odpowiedniego wsparcia i
- osiągnięcia celów
- subiektywnego sukcesu

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28



Podsumowanie

- Doradztwo jako teoria
- W praktyce doradztwo często nie jest oparte na teorii
- Doradztwo jest przydatne bez teorii
- Specjalne interwencje i podejścia do osiągnięcia postępu w konsultacjach
- Doradca i osoba korzystająca z doradztwa określają warunki ramowe
- Każda osoba ma własne postrzeganie
- Systematyczna refleksja i ewaluacja są konieczne aby uniknąć nieporozumień i błędnych interpretacji

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

29



Ćwiczenie 4. Praca w grupach - 3 osoby (18 min.)

Proszę wybrać jedną z poniższych analiz przypadków/zdarzeń krytycznych.

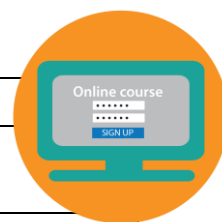
Spotkaj się z grupą. Trzy razy przeprowadźcie odgrywanie ról tak, żeby każda osoba mogła odegrać każdą rolę. Do odegrania ról skorzystaj z kart ról, które znajdziesz na końcu przypadków.

Na forum omówicie następnie wyniki.

Moduł 6: Studium przypadku 6: Dostosowanie warunków pracy

Imię i nazwisko	Pan Beck
Data i miejsce urodzenia / wiek	czerwiec 1963 w Ludwigshafen
Miejsce zamieszkania	małe miasteczko w <i>Odenwald</i> (<i>obszar wiejski w pobliżu Mannheim</i>)
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Urzędnik publiczny odpowiedzialny za pocztę, administrator biura
Stan rodzinny	rozwód, 2 dzieci
Opis sytuacji	Jest rozwód, mieszka sam w małym miasteczku na obszarze wiejskim w pobliżu Mannheim (Odenwald). Ma samochód i posiada prawo jazdy. Odbił praktyki jako urzędnik publiczny na poczcie w Niemczech (Deutsche Post). Następnie przez 21 lat pracował w swoim zawodzie. Potem prowadził działalność typu freelance jako agent ubezpieczeniowy, która nie odniosła sukcesu. Po rozwodzie Pan Beck podjął zatrudnienie na trzy lata z wypłatami obejmującymi składki. Był kierowcą w firmie Bofrost (dostawca mrożonej żywności). Musiał zakończyć pracę w związku z trzema przepuklinami kręgosłupa międzykręgowego. W latach 2005 – 2007 pobierał tzw. zasiłek (płatność za niezdolność do pracy) i przekwalifikował się na administratora biura. Przez 8 lat pracował w logistyce magazynowej, a później był bezrobotny. Ponieważ musiał płacić alimenty, a okresy bezrobocia powtarzały się, popadł w tarapaty finansowe. Dlatego zwrócił się o pomoc do doradcy ds. długów. Procedura ogłoszenia bankructwa została zakończona w lutym 2008r. W latach 2013/2014 był zatrudniony jako tzw. „osoba od wszystkiego” w biurze geodety. Od listopada 2013r. jest kierowcą na zastępstwo u tego samego pracodawcy i przewozi osoby niepełnosprawne. To zatrudnienie nie daje możliwości rozszerzenia godzin pracy. Pan Beck ma zdolności muzyczne, gra na różnych instrumentach i jest aktywny w wielu klubach.
Definicja problemu	Pan Beck chce wydłużyć swój czas pracy. Chce odłożyć więcej na emeryturę / zaoszczędzić więcej.

Moduł 6: Studium przypadku 7: Rekrutacja przyjazna dla wieku

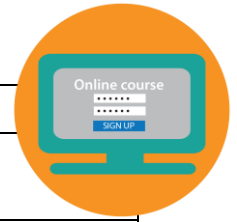


Imię i nazwisko	Pani Hoffmann
Data i miejsce urodzenia / wiek	kwiecień 1965 we Frankfurcie
Miejsce zamieszkania	w mieście w niemieckim obszarze Kraichgau
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	praktyka jako pomoc pielęgniarska
Stan rodzinny	rozwidziona, jedna córka (14 lat)
Opis sytuacji	Pani Hoffmann mieszka razem ze swoją córką w małym miasteczku w niemieckim obszarze Kraichgau. Ukończyła szkołę średnią i odbyła roczną praktykę jako pomoc pielęgniarska w 1994r. Posiada prawo jazdy i samochód. Po praktyce, w latach 1994 – 2004, pracowała jako pomoc pielęgniarska w domu opieki dla osób starszych. Obecnie pracuje w niepełnym wymiarze godzin żeby móc utrzymać siebie i swoją córkę. Pracodawca zwolnił ją, przez co wniosła przeciw niemu zarzuty. Doszli do porozumienia. Pani Hoffmann zgłosiła mobbing i silną presję psychologiczną. W maju 2016r. objęto ją usługami pośrednictwa pracy w związku z długoterminowym brakiem zatrudnienia. Problemy z zębem były utrudnieniem w znalezieniu jej pracy. Jej ogromny strach przed dentystami był utrudnieniem. Po długich poszukiwaniach znaleziono dentystę, który krok po kroku naprawił jej zęba. Proces gojenia był wolny z powodu dalszych komplikacji. W tym czasie znalezienie jej pracy były niemożliwe. Później dostała przejściową protezę. Proces znalezienia pracy znowu został zakłócony ponieważ przez kilka tygodni miała zakrzepicę. W tym samym czasie zgłaszała, że jej córka ma problemy w szkole. Problemy narastały do tego stopnia, że musiała skonsultować się z doradcą. Córka zmieniła następnie szkołę. Dzięki doradcy, Pani Hoffmann została zaproszona na rozmowę kwalifikacyjną w lokalnym mobilnym oddziale opieki. Poszła na rozmowę kwalifikacyjną, ale pracodawca poinformował urząd ds. zatrudnienia, że nie będzie jej mógł zatrudnić ponieważ nie będzie ona w stanie pracować kolejne cztery tygodnie w związku z problemami jej córki. Doradca z urzędu ds. zatrudnienia zaprosił ją w celu złożenia wyjaśnień.
Definicja problemu	<i>Problem otwarty</i>

Moduł 6: Studium przypadku 8: Rekrutacja przyjazna dla wieku i kultury

Imię i nazwisko	Pan Khamisi
Data i miejsce urodzenia / wiek	luty 1966 w Addis Abeba, Etiopia
Miejsce zamieszkania	Wioska w pobliżu Heidelberg
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Ekonomiczne na poziomie uniwersyteckim
Stan rodzinny	kawaler
Opis sytuacji	W 1987r. Pan Khamisi przybył do Niemiec jako uchodźca z Etiopii. Dobrze mówi po niemiecku chociaż ma obcy akcent. Zgodnie z jego oświadczeniem, jego pisany język niemiecki jest dobry. W latach 1992 do 2002 studiował i ukończył studia na kierunku ekonomii na Uniwersytecie w Heidelbergu. Od tego czasu jest bezrobotny. Był zatrudniony przez miesiąc jako recepcjonista w klinice. W latach 2008 i 2009 podjął dalszą edukację na kierunku inżynierii aplikacji, która była finansowana przez Urząd Pracy i trwała 9 miesięcy. Kwalifikacje nie zostały wykorzystane na rynku pracy. Chciał kontynuować naukę na kierunku aplikacji SAP. W związku z tym zastosowano kilka metod aktywacji i włączono trening dotyczący przygotowania podań/ aplikacji. Pan Khamisi nie zgłaszał żadnych ograniczeń zdrowotnych. Nie posiada prawa jazdy i korzysta z transportu publicznego. W 2016r. ubiegał się o lokalny, projekt społeczny. Na chwilę obecną jedyne stanowisko, które można mu zaoferować to zarządca obiektu w szkole. Odbił tam dwutygodniowy staż. Pomimo tego, po skończonym stażu pracodawca ocenił technikę i umiejętności mechaniczne Pana Khamisi jako zerowe. Był zainteresowany alternatywną pracą jako magazynier w dziale remarketingu IT. Praca byłaby w małej firmie w jego rodzinnym mieście. Pośrednik pracy, w trakcie konsultacji, przeszedł z nim cały proces aplikowania. Kontakt z pracodawcą jest przez pośrednika. Pośrednik otrzyma dodatkowe informacje o możliwościach wsparcia i finansowania dla osoby, która długo pozostawała bez zatrudnienia. Pan Khamisi stanowczo odmawia sprawdzenia jego obecnych kompetencji przez psychologa zawodowego. Zamiast tego, odsyła do dyplomu z uniwersytetu.
Definicja problemu	Problem otwarty

Moduł 6: Studium przypadku 9 Procesy przedemerytalne



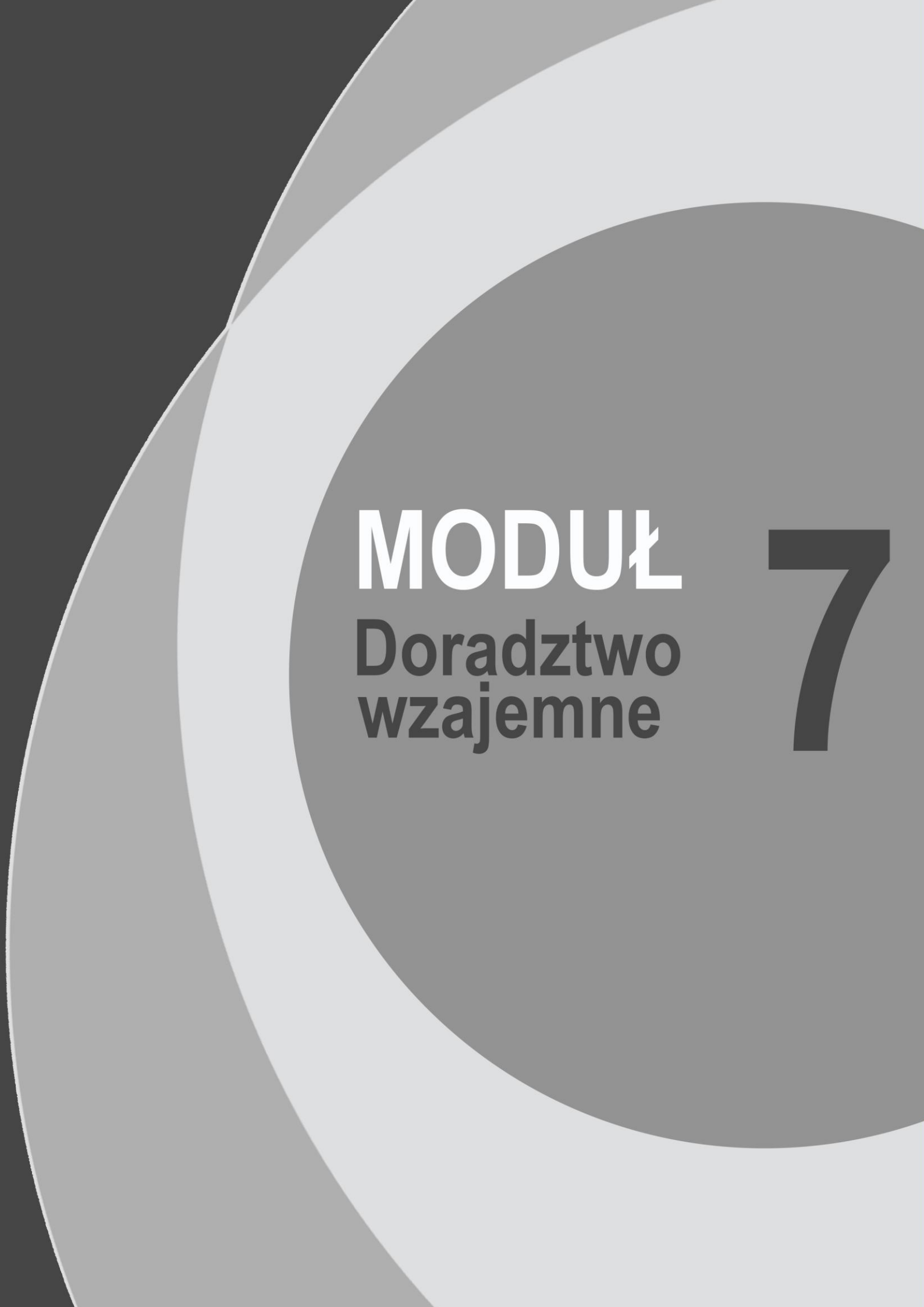
Imię i nazwisko	Pan Becker
Data i miejsce urodzenia / wiek	sierpień 1958 w Sztrasburgu, Francja
Miejsce zamieszkania	małe miasteczko w Szwajcarii
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Technik ds. obrabiarek
Stan rodzinny	Żonaty, dwójka dzieci
Opis sytuacji	Pan Becker pracuje jako technik ds. obrabiarek w małym przedsiębiorstwie w podmiejskiej okolicy. Odbił staż w tej samej firmie i pracuje tam od 40 lat. W trakcie swojej kariery zawodowej zdobył duże doświadczenie i obecnie jest kluczowym zasobem w swoim zespole. Jest rzetelnym i odpowiedzialnym pracownikiem. Młodszy koledzy i cyfryzacja dają mu poczucie braku bezpieczeństwa i utraty wartości rynkowej. Lubi swoją pracę i jest doceniany przez kolegów. Czuje jednak, że nie może przyjmować już wszystkich zadań i nie jest w stanie konkurować z młodszymi kolegami. Co więcej, zauważył ostatnio, że chciałby żeby jego warunki pracy zostały zmienione, ale nie powiedział o tym nikomu. Dlatego też myśli o wcześniejszym przejściu na emeryturę. Posiada fundusz emerytalny i dożywotnie konto czasu pracy, co umożliwia mu przejście na emeryturę za 6 miesięcy.
Definicja problemu	Problem otwarty
Sugerowana definicja problemu	Jakich argumentów użyjesz żeby zatrzymać pana Beckera na dłużej? Jakich argumentów użyjesz żeby przekonać dyrektora swojej firmy do wdrożenia warunków pracy przyjaznych dla wieku (w tym przejścia na emeryturę)? (Jak) zabezpieczyłbyś/zabezpieczyłabyś jego know-how i przedsiębiorstwo?

Kartki z rolami

	Doświadczenie jako doradca	Doświadczenie jako osoba uzyskująca doradztwo	Doświadczenie jako obserwator
Doradca – aktywne słuchanie – empatia – zachęcanie i wzmacnianie			
Osoba korzystająca z doradztwa – gotowość – realna samoocena - zaangażowanie			
Doradztwo – współdzielona odpowiedzialność – wspólna definicja problemu i plan działania			
Środowisko osobiste i organizacji zostały prawidłowo wzięte pod uwagę			

Przedstaw swoją sprawę i wnioski na forum! (30 min.)

Miejsce na notatki



MODUŁ

**Doradztwo
wzajemne**

7

Zeszyt Ćwiczeń uczącego się: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
7. Doradztwo wzajemne	120 min	str. 140	str. 78

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu będziesz w stanie doskonalić własne działania doradcze poprzez wzajemne uczenie się lub doradztwo wzajemne

Dowiesz się, jak:

- Użytkować własne umiejętności doradcze i postawy w indywidualnym doradztwie zawodowym w odniesieniu do określonej grupy docelowej.
- Ocenąć konstruktywnie skuteczność poradnictwa: swoją własną i innych.
- Używać konkretnych metod i technik usprawniania konsultacji doradczych i powiązanych procesów w miejscu pracy.

Słowa kluczowe modułu:

wzajemne uczenie się, doradztwo wzajemne, refleksja, ocena, konstruktywna opinia, skuteczność poradnictwa, metody poradnictwa, techniki poradnictwa, poprawa, indywidualne doradztwo zawodowe

Część doradztwa wzajemnego będzie częścią następnego etapu szkolenia. Żeby odpowiednio uczestniczyć w procedurze doradztwa wzajemnego, proszę przygotować własne plany działania oraz własny przypadek lub wyzwanie, z którym obecnie się mierzysz:

1. Plan działania (30 min.)

	Definicja	Dlaczego jest ważne?	Konkretne działanie / zachowanie	Kiedy cel zostaje osiągnięty?
Cel 1				
Cel 2				
Cel 3				

2. Dyskusja na temat planu działania

a) Przeszkody i wyzwania planu działania

b) Z jakimi korzyściami się spotykasz w związku ze swoimi celami i zaplanowanymi działaniami?



3. Procedura doradztwa wzajemnego

- Doradztwo wzajemne
- Motywacja wewnętrzna
- Samoregulacja w uczeniu się
- Wymaga dokładnej wiedzy i doświadczenia
- Wśród różnych kolegów lub praktyków z tego samego lub podobnego obszaru kształcenia się

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



3. Procedura 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;
Fellinger, 2011, str.2f.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7





4. Szablon sprawy

Imię i nazwisko	Mister Thomas Beck
Data i miejsce urodzenia	June 06 th 1963 in Ludwigshafen
Miejsce zamieszkania	Małe miasteczko w Odenwald (wiejska okolica w pobliżu Mannheim)
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Specjalista ds. Usług publicznych dla poczty, administrator biura
Stan rodzinny	Rozwiedziony, dwoje dzieci
Stan sprawy	Otwarta czy zamknięta
Opis problemu	

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8

3. Do wykonania

Na kolejną sesję proszę przygotować przypadek z życia codziennego (dzień kontynuacji). Poprzedni wzór przypadku/sprawy jest ilustracją. Proszę upewnić się, że wszystkie dane wrażliwe są zanonimizowane.

Imię i nazwisko	
Data i miejsce urodzenia wiek	
Miejsce zamieszkania	
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	
Stan rodzinny	

Opis sytuacji	
Definicja problemu	

Zeszyt Ćwiczeń uczącego się: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Przewodnik dla Trenera
Dzień kontynuacji, Doradztwo wzajemne	300 min.	str. 140	str. 82



Przegląd

1. Streszczenie planu działania.
2. Raport z planu działania.
3. Uzgodnienie wartości wspólnych.
4. Doradztwo wzajemne runda 1.
5. Doradztwo wzajemne runda 2.
6. Opinia 360°.
7. Kontakt.

2. Komentarze dotyczące planu działania z Dnia 2

Co poszło dobrze?

Co poszło nie do końca dobrze?

Co chciałbyś/chciałabyś poprawić?

Co doradziłbyś/doradziłabyś osobom przyłączającym się do szkolenia?



3. Uzgodnienie wartości wspólnych

Wszyscy uczestnicy doradztwa zgadzają się z poniższymi stwierdzeniami:

- Wszystkie dane wrażliwe będą zanonimizowane.
- Wszystkie współdzielone informacje są wrażliwe i będą tak traktowane.
- Słuchamy uważnie i aktywnie rozumiemy.
- Okazujemy szacunek i doceniamy dzielenie się opiniami.



4. Przygotowanie

- Sprawdź swój przypadek.
- Podejmij decyzję na temat moderatora.
- Uzgodnij współdzielone wartości (następny slajd).
- Masz 90 minut na doradztwo wzajemne.
- Zapamiętaj procedurę.



5. Doradztwo wzajemne, runda 1

1. Wszyscy uczestnicy przedstawiają przypadek / problem.
2. Wybór najpilniejszego problemu.
3. Szczegółowe przedstawienie wybranego przypadku i zdefiniowanie problemu.
4. Runda pytań do wyjaśnienia.
5. Runda poszukiwań możliwych rozwiązań.
6. Komentarze (od osoby, która otrzymuje poradę).
7. Runda przedstawienia rozwiązania.
8. Końcowe komentarze i docenienie wkładu.

Hendriksen, 2002, str. 25;
Fellinger, 2011, str.2f.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Doradztwo wzajemne, runda 1

Miejsce na notatki i komentarze

Doradztwo wzajemne, runda 2

Miejsce na notatki i komentarze

Opinia 360°

Poświęć 10 minut na spisanie opinii

Ogólna opinia dla rund doradztwa wzajemnego

Opinia dla innych grup uczestniczących (HR dla doradców i odwrotnie)

Opinia dla tej samej grupy uczestniczącej (HR dla HR i doradca dla doradcy)

Opinia dla trenerów (oprócz oceny trenera)

Opinia, którą otrzymałeś/aś od trenera

Załącznik A

Lista pytań od HR i doradców

Mają prowadzić do refleksji i podnosić świadomość w zakresie spraw bieżących osób 50+. Listę można dopełnić lub rozszerzyć!

Strategiczne planowanie siły roboczej

- Jak przełożyć wskaźniki trendów rynkowych na strategię wiekową firmy (doradztwo demograficzne)?
- Jak przygotować procesy związane z wiekiem, np. planowanie siły roboczej?

Rekrutacja

- Jak reaktywować osoby 50+?
- Jak poprawić wizerunek pracodawcy u osób 50+? (w szczególności marketing personalny, kanały komunikacji)?
- Jak zaprojektować marketing rekomendacji? Wewnętrznie, żeby motywować osoby 50+ do zapraszania członków rodziny i przyjaciół do pracy w firmie?
- Jak dostosować wewnętrzne procesy rekrutacyjne (kanały rekrutacyjne, psychologia reklamy pracy, wytyczne dla rozmów kwalifikacyjnych, metody oceny, itp.)
- Jak stworzyć strukturę procesu rekrutacji w sposób techniczny i emocjonalny dla osób 50+ tak, żeby je zachęcić? (dostosowanie technik prowadzenia rozmowy do osób ubiegających się o pracę 50+?)
- Wytyczne w zakresie osób 50+ żeby pozbyć się uprzedzeń
- Jak docenić osoby 50+ w procesie rekrutacji?
- Specjalne korzyści dla osób 50+ w rozumieniu teorii Herzberga

Proces wdrożenia pracownika

- Pozytywne, krytyczne czynniki procesu wdrożenia pracownika przyjazne dla starzenia się i wieku
- Kompetencje lidera i specjalne wymagania w trakcie procesu wdrożenia pracownika
- Jak zmodyfikować kulturę organizacyjną, która będzie promować atmosferę przyjazną dla 50+?
- Jakich argumentów można użyć żeby promować wartości 50+ wewnątrz firmy (wewnętrzny marketing personalny)?
- Jak wdrożyć osoby 50+ w kulturę?
- Jak przeorganizować miejsce pracy, w tym warunki pracy (np. koncepcja czasu pracy) i strukturę miejsca pracy (np. aspekty ergonomiczne)?
- Warunki konieczne dla pewności siebie nowych pracowników 50+
- Jak przyczyniać się do nich pomimo różnic pomiędzy pracownikami młodszymi, 50+ i nowymi pracownikami 50+?

Ustalone procesy

1) Zarządzanie wynikami

- Mierzenie wyników – jak wdrożyć uczciwy system zarządzania wynikami?
- Jak uczciwie oceniać wyniki osób 50+ w porównaniu z młodszymi osobami?

- Jak bezpośredni kierownicy mogą przekazać krytyczną i pozytywną opinię osobom 50+ w sposób optymalny i pożyteczny?

2) Zaangażowanie

- Kluczowe czynniki promocji zaangażowania w pracę osób 50+.
- Jak ogólnie motywować osoby 50+, w związku ze zmianami informatycznymi, w związku ze stosunkiem do pracy?
- Czy jest różnica pomiędzy czynnikami motywacji dla starszych i młodszych pracowników?

3) Wynagrodzenie i świadczenia

- Jak stworzyć skuteczny system świadczeń (wynagrodzeń)?
- (Dodatkowe) wypłaty na podstawie wyników a nie lat pracy.

4) Zarządzanie różnorodnością i przywództwo

- Zarządzanie różnorodnością
- Jak zindywidualizować/ułatwić procesy pracy dla osób 50+?
- Kompetencje dowództwa i podnoszenie świadomości w celu przewyciężenia luki pokoleń.
- Określenie rodzaju przywództwa dla osób 50+.
- Jak poradzić sobie z różnymi pokoleniami jako bezpośredni przełożony?
- Jak poradzić sobie ze strachem osób 50+ / „wejść w skórę osób 50+”?
- Jak radzić sobie z empatią, strachem i w związku z tym wiedzieć jak określić ewentualny strach i zrozumieć jego przyczyny.
- Oczekiwania osób 50+ w stosunku do HR i doradców podczas szukania u nich pomocy.
- Jak traktować informacje poufne w trakcie doradztwa w sposób wrażliwy?
- Jak zagwarantować poufność doradztwa/szkolenia w firmie?
- Wytyczne etyczne dla doradców/trenerów wewnętrznych i zewnętrznych zgodnie z wartościami i strategiami firmy lub organizacji

4) Planowanie sukcesji

- Jak zabezpieczyć proces sukcesji 50+ ?(ułatwienie procesu sukcesji)

Dalszy rozwój

- Metody szkoleniowe dla osób 50+
- Warunki przeniesienia umiejętności, np. mentoring
- Mentoring
- Wartości przedsiębiorstwa związane z wymianą informacji (np. ciągłe uczenie się)
- Zarządzanie i mierzenie przeniesienia wiedzy i jego sukcesu
- Kluczowe czynniki odnoszące sukcesy organizacji i struktury procesu mentorowania (w sposób korzystny)?
- Jak motywować młodszych pracowników do uczenia się od starszych i odwrotnie?
- Pojawiające się trendy dotyczące rozwoju kompetencji 50+ w przyszłości?

Zarządzanie wiedzą

- Jak przechowywać i zabezpieczyć wiedzę?
- Jak rozpowszechniać wiedzę i zagwarantować jej częste używanie w firmie?
- Jak połączyć 50+ z platformami cyfrowymi?
- Jak zorganizować funkcjonujące społeczeństwo absolwentów?

Procesy przedemerytalne

- Jak przygotować pracownika 50+ do okresu przedemerytalnego? (przygotowanie psychiczne, program procesów przenoszenia)
- Jak wspierać psychiczne przygotowanie się do emerytury (wycofywanie się)?
- Jakich argumentów użyć żeby przekonać zarząd do dostosowania miejsca pracy i warunków pracy?
- Jakich użyć argumentów żeby zachęcić pracownika do przejścia na emeryturę albo utrudnić mu/jej to?
- Jak przygotować osobę 50+ do zaakceptowania elastycznego czasu?
- Inne elastyczne uzgodnienia przedemerytalne

Załącznik B**Przykładowe rozwiązania do poszczególnych przypadków****Studium przypadku 2: Wdrożenie pracownika przyjazne dla wieku (Moduł 3)**

Na początku wdrożenia pracownika, należy przeprowadzić wspólną dyskusję pomiędzy Panią Muster, kierownikiem zespołu i przedstawicielem HR, która ma na celu uzyskanie informacji o obecnym doświadczeniu Pani Muster i porównanie go z bieżącymi wymaganiami pracy. Podejście ukierunkowane na zasoby w celu podniesienia pewności siebie i wiary we własne możliwości przez Panią Muster, oraz zrelatywizowanie jej strachu przed nowymi rzeczami.

Możliwe są następujące pytania, na przykład:

- W jakich obszarach ma już doświadczenie? (odpowiedzi udzielają ze zrozumieniem lider zespołu i HR)
- Które z jej doświadczeń i umiejętności mogą być szczególnie przydatne w przyszłości? (być może również dla kolegów z innych działów).

Następnie można przeprowadzić określenie wspólnych celów/rzeczywiste porównanie zadań i profilu pracy. Należy podkreślić znaczenie różnych zakresów pracy.

Można również omówić ich obecne nastawienie (zastrzeżenia, obawy, strach) do nowej sytuacji zawodowej.

- Jakie konkretne środki pomogłyby Pani Muster zmniejszyć strach? / W jakich obszarach Pani Muster nadal wymagałaby wsparcia?

Na koniec można sporządzić indywidualny plan wprowadzający dla Pani Muster. Ważnymi punktami są tutaj:

- opieranie się jak to jest najbardziej możliwe na tematach/doświadczeniach już jej znanych
- zaprojektowanie krótkich sekwencji uczenia się
- przyznanie jej wystarczająco dużo czasu na praktyczne doświadczenia i powtórki
- formułowanie jasnych i realistycznych celów i oczekiwań

- dodatkowo, na etapie wprowadzania należy zaplanować i przeprowadzać regularne sesje, na których przedstawiane są opinie

Mówiąc ogólnie, ważne jest docenianie Pani Muster i zapewnienie jej, że jest potrzebna zespołowi i że jej rola i wkład przekładają się na sukces zespołu.

Inne środki wprowadzenia pracownika mogą obejmować:

- Przez jakiś określony czas Pani Muster powinna być przydzielona osoba wspierająca lub mentor, którym będzie posiadający techniczne kompetencje kolega z pracy będący jej pierwszym kontaktem.
- Dodatkowo, Pani Muster można zaoferować opcję home office mając na uwadze ułatwienie jej sytuacji domowej, podniesienie jej motywacji, zmniejszenie jej nieobecności, a co za tym idzie zapobiegnięcie ewentualnym spięciom wewnętrznym w zespole z powodu jej nieobecności
- Ponadto, można omówić konkretne środki mające na celu stworzenie jak najbardziej ergonomicznego/przyjaznego dla wieku miejsca pracy
- Aby bardziej zintegrować zespół, można rozważyć wspólne przedsięwzięcia lub wydarzenia budujące zespół

Studium przypadku 3: Optymalna zachęta osób 50+ (Moduł 4)

Zebrano kilka rozwiązań na różnych poziomach organizacyjnych. Na pewno zaleca się połączenie różnych stylów podejścia:

Rozwiązane na poziomie zespołu:

Organizowanie środków budujących społeczność (wydarzenia budujące zespół, takie jak wyjazdy, wyjścia do restauracji, aktywność na zewnątrz, itp.), które tworzą personalne, „obejmujące pokolenia”, kontakty poza środowiskiem firmowym - w ten sposób relatywizowanie lub przewyższanie wzorców w firmie.

Pan Muster skupia się bardzo w swoim dziale na produktywności. Prawidłowym podejściem byłaby wspólna rozmowa żeby poszerzyć jego centrum zainteresowania z uwzględnianiem wyłącznie danych produkcyjnych i uczulenie go na przeciwdziałanie dodatkowym kosztom ujawniając je i omawiając z nim. Przykładami takich dodatkowych kosztów przeciwnych może być poziom fluktuacji i wynikające z tego koszty zatrudnienia nowych pracowników i szkoleniowców, a także koszty szkolenia i wdrożenia pracowników.

Instrumentalne:

W obszarze szkolenia zaleca się również zastosowanie dwukierunkowego systemu oceny, w którym Pan Muster ocenia zarówno osoby, które się szkolą jak i otrzymuje konstruktywną opinię od osób szkolących się (np. ankieta). Osoby szkolące się Pana Mustera mogą w ten sposób ocenić (anonimowo, jeżeli jest to konieczne) ich obecną sytuację w zakresie zarządzania. Formularze oceny mogą być następnie ocenione przez mistrza działu, kierownika oddziału i HR. Następnie przeprowadzona zostałaby kolejna rozmowa z Panem Musterem. Celem jest, aby bieżąca opinia Pana Mustera na temat jego pracowników była ustalona wyraźnie na podstawie oceny i żeby był na to uczulony.

W taki sposób HR może zapewnić wsparcie:

HR może wspierać wzajemne zrozumienie i jeszcze raz dążyć do wspólnej, doceniającej dyskusji z Panem Musterem. Celem rozmowy jest zastosowanie pytań obiegowych żeby zachęcić Pana Mustera do zmiany jego perspektywy i postawienie go w obecnej sytuacji

osób szkolących się lub młodszych pracowników. Celem jest również to żeby na koniec procesu Pan Muster stworzył własne sugestie rozwiązań i pomysłów zmiany zarządzania w tym obszarze.

Dla przykładu, proces może wyglądać następująco:

Pan Muster został zapytany jak oceniał swój okres szkolenia:

- Co mu się podobało?
- Co mu się nie podobało? / Jakie były wyzwania? Jak sobie z nimi radził?
- Czego by sobie wtedy życzył?

Następnie te doświadczenia i życzenia miały być przeniesione na obecną sytuację jego osób szkolących się:

- Co według niego powiedziałyby osoby szkolące się o obecnej sytuacji?
- Jak według niego widzą go osoby szkolące się jako kierownika ds. szkoleń?
- Jakie są według niego oczekiwania i życzenia jego osób szkolących się?
- Co może/zrobi konkretnie żeby spełnić te oczekiwania?

Środki organizacyjne:

Jedną z możliwości jest dodanie dodatkowego poziomu w hierarchii, który przejąłby odpowiedzialność za szkolenie i przewodzenie młodym wykwalifikowanym pracownikom w przyszłości. Niwelowałoby to odpowiedzialność pana Mustera za szkolenie i przewodzenie młodym kolegom.

Wsparcie zewnętrzne:

Jeżeli wszystkie wewnętrzne rozmowy w firmie zakończą się niepowodzeniem, jest jeszcze możliwość zatrudnienia zewnętrznego mediatora dla poszczególnych stron (firma/kierownik działu, Pan Muster i grupa osób szkolących się lub młodych wykwalifikowanych pracowników).

Załącznik C

Ocena szkolenia

Drogi uczestniku,

Proszę ocenić rozwój twoich kompetencji w trakcie szkolenia:

Imię i nazwisko trenera	
Data	
Proszę zaznaczyć odpowiedź	☒ ☐ ☐ ☐
Uczestniczysz w ocenie dobrowolnie.	

	Bardzo dobrze	Dobrze	Zadowolające	Wystarczające	Nieodpowiednie
Potrafię wyciągnąć wnioski ze zmian demograficznych dla metod i narzędzi zarządzania HR w mojej firmie	☐	☐	☐	☐	☐
Rozumiem szanse i wyzwania osób 50+ na rynku pracy	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię analizować struktury i dane charakterystyczne moich pracowników lub klientów 50+	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jak poprawić wewnętrzne zarządzanie zdrowiem dla pracowników 50+ / Wiem jak promować sprawność fizyczną i psychiczną moich klientów 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Posiadam wiedzę z zakresu prawa w celu poprawienia warunków osób 50+	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jak wspierać motywację i czynniki wydajności pracy tak żeby pracownik osiągnął cele i był zadowolony.	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jak dostosować środowisko pracy do osób 50+	☐	☐	☐	☐	☐

Wiem jaki rodzaj kultury jest najlepszy dla moich pracowników 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię dostosować swój rodzaj/styl przywództwa żeby lepiej reagować na potrzeby osób 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię udoskonalić planowanie zarządzaniem informacji firmy w zakresie potrzeb osób 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Znam cechy skutecznego zarządzania wiedzą w swojej organizacji.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię zaplanować i zorganizować konsultacje z zakresu doradztwa dla osób 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię zastanowić się i ocenić konsultację z zakresu doradztwa zorientowaną na wynik.	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jak przedstawić opinię.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię ocenić inne konsultacje z zakresu doradztwa w sposób holistyczny.	☐	☐	☐	☐	☐

Ocena szkolenia

Drogi uczestniku,

Oceń nasze szkolenie. Przeczytaj poniższe zdania i zaznacz właściwy kwadrat przedstawiający twoją opinię.

Imię i nazwisko trenera	
Data	
Proszę zakreślić odpowiedź	☒ ☐ ☐ ☐
Uczestniczysz w ocenie dobrowolnie.	

A. Cele i istotność treści

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
1. Cele szkoleniowe i struktura kursu są jasne.	☐	☐	☐	☐
2. Tematy szkolenia są ważne w mojej pracy.	☐	☐	☐	☐
3. Mogę zastosować treść kursu w mojej pracy.	☐	☐	☐	☐
4. Mogę przekazać wiedzę moim kolegom	☐	☐	☐	☐
5. Kurs umożliwił mi kontynuowanie pracy niezależnie z materiałami.	☐	☐	☐	☐
6. Treści można było łatwo zastosować w praktyce.	☐	☐	☐	☐
7. Poziom trudności był odpowiedni.	☐	☐	☐	☐

B. Trener

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
8. Stworzył dobrą strukturę kursu.	☐	☐	☐	☐
9. W sposób jasny przekazał cele i instrukcje.	☐	☐	☐	☐
10. Przedstawił treść w sposób kompetentny i interesujący.	☐	☐	☐	☐
11. Przedstawił treść w sposób wyczerpujący.	☐	☐	☐	☐
12. Był w stanie wyjaśnić trudną treść w sposób łatwy i wyczerpujący	☐	☐	☐	☐
13. W sposób odpowiedni reagował na wątpliwości i pytania uczestników.	☐	☐	☐	☐
14. Zwrócił uwagę na znaczenie praktyczne treści.	☐	☐	☐	☐
15. Podkreślił związki pomiędzy częściami.	☐	☐	☐	☐
16. Części interaktywne były odpowiednio zorganizowane i ułożone w taki sposób żeby zintegrować uczestników.	☐	☐	☐	☐
17. Był zainteresowany osiągnięciem sukcesu edukacyjnego uczestników.	☐	☐	☐	☐

C. Uczestnicy

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
18. Atmosfera pomiędzy uczestnikami była konkurencyjna.	☐	☐	☐	☐
19. Mogłem/Mogłam czerpać z doświadczenia innych uczestników.	☐	☐	☐	☐
20. Wymiana z uczestnikami z różnych zawodów była interesująca i pomocna.	☐	☐	☐	☐

D. Materiały i metody

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
21. Materiały kursu były wyczerpujące.	☐	☐	☐	☐
22. Materiał pomógł w powtórce treści kursu.	☐	☐	☐	☐
23. Zakres materiału był wystarczający.	☐	☐	☐	☐
24. Metody dydaktyczne, takie jak ćwiczenia, pomagały w zrozumieniu treści.	☐	☐	☐	☐
25. Zapewniono wystarczające możliwości wymiany doświadczeń i opinii.	☐	☐	☐	☐

E. Nabycie kompetencji

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
26. Kurs umożliwił mi przeniesienie wiedzy i know-how w praktykę (np. plan działania).	☐	☐	☐	☐

27. Treść kursu umożliwia mi udoskonalenie mojej praktyki.	☐	☐	☐	☐
28. Wymiana z innymi uczestnikami była wzbogacająca dla mojej pracy.	☐	☐	☐	☐

F. Organizacja

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
29. Czas trwania kursu był odpowiedni.	☐	☐	☐	☐
30. Tempo uczenia się (treść i czas) było optymalne.	☐	☐	☐	☐
31. Organizacja kursu była zadowalająca.	☐	☐	☐	☐
32. Wyposażenie było odpowiednie.	☐	☐	☐	☐

G. Ocena ogólna

	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
33. Kurs spełnił moje oczekiwania.	☐	☐	☐	☐
34. Poleciłbym/Poleciłabym ten kurs kolegom i/lub przyjaciółom.	☐	☐	☐	☐

H. Dodatkowe komentarze:

Kwestionariusz oceny jest oparty na dwóch kwestionariuszach:

- 1.) Badanie dotyczące szkolenia: Drugie specjalne Szkolenie z umiejętności i technik trenerskich (ToT) „Przygotowanie do projektów infrastruktury inwestycyjnej” (autor: Srecko Goic);
- 2.) kwestionariusz oceny szkolenia, sporządzony między innymi przez Bernda-Joachima Ertelta oraz Michaela Scharpfa

Ocena szkolenia online

Uczestniczyłem/am w szkoleniu face-to-face oraz SDC ☐

SDC ☐

Przeczytaj poniższe zdania i zaznacz właściwy kwadrat przedstawiający twoją opinię.

Część I (IO6)	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
1. Kurs jest dostępny online	☐	☐	☐	☐
2. Wybór treści szkoleniowych z góry jest pomocny.	☐	☐	☐	☐
3. Korzyści osobiste można z góry oszacować.	☐	☐	☐	☐
4. Menu jest proste i przyjazne dla użytkownika.	☐	☐	☐	☐
5. Kurs jest zaprojektowany w sposób atrakcyjny i motywujący.	☐	☐	☐	☐
6. Elementy mediów (zdjęcia, filmiki, itp.) są odpowiednie i wspomagają uczenie się.	☐	☐	☐	☐

Część II (IO7)	Zgadzam się	Zgadzam się częściowo	Nie zgadzam się	Nie wiem
1. Cele szkoleniowe i struktura kursu są jasne.	☐	☐	☐	☐
2. Tematy szkolenia są ważne w mojej pracy.	☐	☐	☐	☐
3. Mogę zastosować treść kursu w mojej pracy.	☐	☐	☐	☐
4. Myślę, że mogę przekazać wiedzę moim kolegom.	☐	☐	☐	☐
5. Rozdziały umożliwiły mi uczenie się niezależnie z materiałami.	☐	☐	☐	☐

6. Treści można było łatwo zastosować w praktyce.	☐	☐	☐	☐
7. Poziom trudności był odpowiedni.	☐	☐	☐	☐
8. Długość rozdziałów szkoleniowych była odpowiednia.	☐	☐	☐	☐
9. Tempo uczenia było prawidłowe.	☐	☐	☐	☐
10. Pytania i zadania w rozdziałach szkoleniowych pomagały w koncentracji.	☐	☐	☐	☐
11. Ocena rozdziałów szkoleniowych jest odpowiednia.	☐	☐	☐	☐

Dodatkowe komentarze:
