

InCounselling

Przewodnik dla trenera dla szkoleń face-to-face



Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
„Erasmus+”

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

InCounselling

Przewodnik dla trenera
dla szkoleń face-to-face

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.

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

InCounselling50+

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

Podręcznik szkoleniowy służący dalszej edukacji specjalistów i praktyków w dziedzinie doradztwa skupiając się na takich grupach docelowych jak pracownicy 50+ oraz osoby 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 978-83-954923-1-0



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

Współtwórcy

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

Projekt: VšĮ "eMundus", Kaunas, Litwa

Wstęp

Niniejszy Przewodnik Trenera zawiera dodatkowe wyjaśnienia do Podręcznika szkoleniowego w projekcie InCounselling50+. Przewodnik ten pomoże trenerom zorganizować zajęcia podając konkretne propozycje jak zrealizować szkolenia. Podkreślić jednakże należy, że aby spełnić konieczne krajowe warunki i żądania uczestników, niezbędne może okazać się skupienie na innych obszarach lub przyjęcie metod wedle własnej oceny trenera.

Niniejszy Przewodnik Trenera zawiera przydatne wyjaśnienia na temat tego jak przygotować i przeprowadzić dwudniowe szkolenie oraz dzień kontynuacji. Na początku każdego modułu znajduje się kolejność zajęć. Opisuje dokładnie jakie ćwiczenia można przeprowadzić w trakcie zajęć, ile potrzeba na nie czasu, oraz jaka procedura zalecana jest dla danego modułu. Po drugie, znajdują się tu szczegółowe wyjaśnienia, a po trzecie, występują odwołania do pośrednich grup docelowych.

Co więcej, niniejszy Przewodnik gwarantuje, że szkolenie ukierunkowane jest na **orientację praktyczną**. Szkolenie zgodne jest z zasadą nieformalnego uczenia się, samoregulacji uczenia się, network learningu¹ i skupia się na zorientowaniu na rozwój kompetencji. Warto pamiętać o tych czterech orientacjach podczas tworzenia zadań i ćwiczeń tak, żeby zapewnić praktyczność treści Modułów.

Żeby lepiej promować **praktyczne zastosowanie** dla specjalistów ds. HR i doradców zawodowych, niniejszy Przewodnik podkreśla różne role uczestników. Dla przykładu, praca w grupach może być przeprowadzona w obrębie tych samych zawodów, lub ćwiczenia i prace w grupach mogą być przeprowadzane bez względu na różnice zawodowe.

W toku szkolenia nie jest zalecane aby **trener** przyjął rolę eksperta w szkoleniu. Ponieważ odkrycia i teorie naukowe są nowe, obszerne i często stosowane tylko w zakresie doradztwa lub obszaru zasobów ludzkich, zadaniem trenera jest opracowanie i przedstawienie treści w sposób użyteczny i łatwo przyswajalny przez uczestników. Co więcej, praktycy mają różne pochodzenie zawodowe, w związku z czym jeden trener nie może występować w roli eksperta w każdej dziedzinie. W przypadku wymiany pomiędzy różnymi praktykami, rolą trenera jest moderowanie i ostrożne pośredniczenie tak, żeby zapewnić wzbogacające środowisko nauki każdemu uczestnikowi.

¹ proces rozwoju i utrzymywania relacji między ludźmi za pomocą Internetu przez dystrybucję informacji i wzajemne jej uzupełnianie

Żeby prawidłowo dopasować się do **trzech pośrednich grup docelowych** uczestników szkolenia, dla poszczególnych podgrup opracowano specyfikacje. Trzy podgrupy to pracownicy 50+, osoby przechodzące na emeryturę i osoby poszukujące pracy 50+. Odwołania do podgrup umożliwią trenerowi lepsze wyszczególnienia, na przykład kiedy uczestnicy traktują priorytetowo jedną z podgrup. W ten sposób, trener może lepiej dostosować szkolenie do tematów, które interesują uczestników.

Żeby uzyskać wiedzę teoretyczną, proszę przeczytać **Podręcznik. Prezentacje power point** znajdują się w oddzielnej części online. **Zeszyt ćwiczeń** zawiera wszystkie materiały dla uczestników i jest również dostępny online. Zeszyt ćwiczeń zawiera materiały z prezentacji, karty ćwiczeń, miejsca na komentarze, końcowe planowanie działań i studium przypadków dla dobrowolnej dalszej nauki. Przypadki oparte są na sytuacjach z życia codziennego. Uczestniczący w projekcie praktycy HR spisali je i zanonimizowali wszystkie wrażliwe dane. Studium przypadków nie obejmuje bardziej szczegółowych opisów, ewentualny stan sprawy może być otwarty i wysoce zindywidualizowany. Co więcej, przypadki te można wykorzystać do ćwiczeń podczas zajęć.

Zarówno w Zeszycie Ćwiczeń, jak i w niniejszym Przewodniku znajdują się kwestionariusze **oceny** i **satysfakcji**. Kwestionariusze umieszczone są na końcu Zeszytu ćwiczeń i niniejszego Przewodnika. Ocenę można przeprowadzić przed i po szkoleniu, dzięki czemu można sprawdzić postępy szkolenia. Ocena oparta jest na ogólnych celach nauczania dla każdego modułu, co gwarantuje również ogólny przegląd szkolenia i modułów:

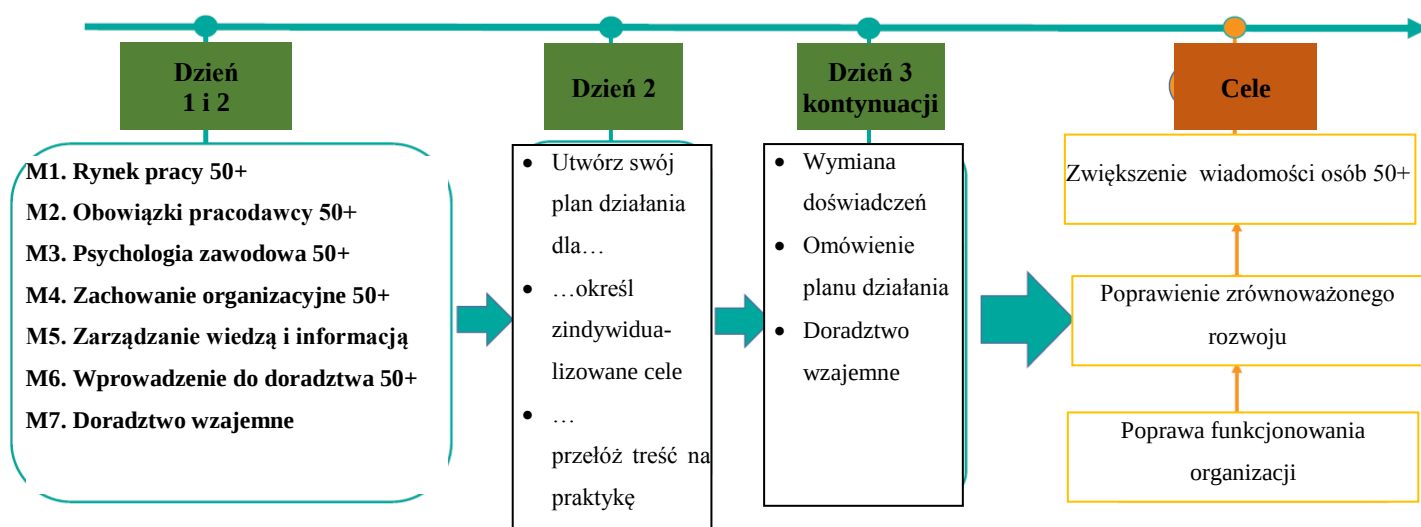
- Moduł 1** Analiza statystyk rynku pracy i przyszłych trendów rozwojowych dla osób 50+ w celu dopasowania do potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).
- Moduł 2** Określenie obowiązków nałożonych przez ustawodawcę w zakresie współpracy z pracownikami 50+ i stworzenie możliwych udoskonaleń procesów organizacyjnych, np. zarządzanie zdrowiem.
- Moduł 3** Stworzenie optymalnego środowiska pracy dla osób 50+ biorąc pod uwagę zachowanie pracownika, przekonanie o własnej skuteczności i samoregulację.
- Moduł 4** Stworzenie strategii zgodnie ze strukturą organizacyjną, pomiarami efektywności i przywództwem dla integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejścia na emeryturę, oraz osób szukających pracy 50+.
- Moduł 5** Zastosowanie odpowiednich metod zabezpieczenia wiedzy i przedstawiania informacji stosując technologię biorąc pod uwagę charakterystykę grup docelowych.

- Moduł 6** Stworzenie holistycznego i ukierunkowanego na potrzeby doradztwa dla osób 50+.
- Moduł 7** Udoskonalenie procesu doradztwa przez doradztwo wzajemne.

Przegląd

1	Moduł 1: Rynek pracy 50+.....	1
2	Moduł 2: Obowiązki pracodawcy 50+.....	12
3	Moduł 3: Psychologia zawodowa 50+.....	24
4	Moduł 4: Zachowania organizacyjne 50+.....	37
5	Moduł 5: Zarządzanie wiedzą i informacją.....	48
6	Moduł 6: Wprowadzenie do doradztwa 50+.....	66
7	Moduł 7: Doradztwo wzajemne.....	80
8	Dzień kontynuacji.....	84
9	Załącznik A: Studium przypadków.....	87
10	Załącznik B: Przegląd Learning Nuggets <i>[metoda uczenia się małymi “kawaleczkami” – mikronauka – przyp. tł.]</i>	99
11	Załącznik C: Ocena szkolenia	100

Harmonogram szkolenia



MODUŁ

**Rynek
pracy
50+**

1

Przewodnik trenera: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
1.	120 min.	str. 1	str. 1

Cele szkoleniowe

Pod koniec kursu uczestnicy są w stanie dokonać analizy statystyk rynku pracy i przyszłych tendencji rozwojowych dot. osób w wieku 50+, w celu dopasowania ich do potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji (np. strategiczne planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji).

Uczestnicy dowiedzą 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.

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczących się	Formy społeczne
10 min.	„Przełamanie lodów: Ćwiczenie 1	Polityka HR zorientowana na przyszłości	Moderator	Uczestnicy zastanawiają się nad potrzebą zmiany i podjęcia działań, dyskusja	Plenum
30 min.	Prezentacja	Statystyki i obecne trendy na rynku pracy	Prowadzenie i zadawanie pytań	Aktywne słuchanie i wkład w pytania	Plenum
15 min.	Prezentacja	Rynek pracy i asymetria informacji	Prowadzenie	Aktywne słuchanie	Plenum
5 min.	Prezentacja	Wyjaśnienie trendów na rynku pracy i zarządzana demograficznego	Prowadzenie	Aktywne słuchanie	Plenum
5 min.	Prezentacja	Planowanie sukcesji	Prowadzenie	Aktywne słuchanie	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 2	Decyzje dotyczące następców	Moderator	Uczestnicy zastanawiają się nad potrzebą zmiany i podjęcia działań, dyskusja	Plenum
5 min.	Prezentacja	Odwołanie do teorii Ćwiczenia 2 – Decyzje dotyczące następców	Prowadzenie	Aktywne słuchanie	Plenum
10 min.	Odwołanie do zdarzeń krytycznych	Wymienienie możliwych następców na kluczowe stanowiska	Moderator	Burza mózgów na temat możliwości (interaktywne)	Praca w grupach lub plenum
15 min.	Ćwiczenie 3	Analiza struktury wiekowej lub analiza SWOT	Wyjaśnianie zadania i wspiera	Analiza własnej struktury wiekowej i analiza SWOT	Praca samodzielna
15 (20) min.	Zabezpieczenie wiedzy	Prezentacja wyników lub dyskusja	Moderator	Wkład	Plenum

2. Opis zajęć

Moduł pierwszy daje pierwsze wrażenie na temat całego szkolenia. Celem modułu jest podniesienie świadomości wśród grup praktyków. Zachęcenie do przemyślenia i lepszego zrozumienia trendów i prognoz rynku pracy, a także możliwych konsekwencji – optymistycznych i pesymistycznych – dla ich działów.

Po szkoleniu pilotażowym, ocenie ekspertów i dyskusji wewnętrznej, część 2 Rynek pracy i część 3 Asymetrie informacji zostały uznane za mniej ważne niż inne treści.

Ćwiczenie 1 ma na celu umożliwienie przemyślenia przez uczestników bieżącej polityki HR i tego czy jest ona zorientowana na przyszłość. W tym celu użyto siedmiu fragmentów z książki „Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instrument for Prolonging Working Life” [*Zdrowa praca w starzejącej się Europie: strategie i instrumenty do przedłużenia życia zawodowego*]. Ponieważ fragmenty mogą zawierać dane wrażliwe, wyniki nie powinny być omawiane podczas szkolenia. Pożyteczne może się jednak okazać porównanie tego co uczestnicy myślą o fragmentach i pytaniach. Ćwiczenie to pokazuje uczestnikom, że nie powinni jedynie wykonywać ćwiczenia, ale powinni też o nim pomyśleć.

Pierwsza część przeglądu statystycznego zawiera obecne trendy i prognozy rynkowe. Ważne jest żeby prawidłowo obliczyć czas potrzebny na ten etap. Z jednej strony, niektórzy uczestnicy mogą nie znać tematu i będą potrzebować czasu na zrozumienie obrazu całości. Z drugiej strony, niektórzy uczestnicy mogą być dobrze poinformowani i mogą być w stanie omówić możliwe wyzwania i przeszkody.

Żeby przedstawić ogólnie w jaki sposób obecne trendy i prognozy mogą wpływać na rynek pracy, popyt i podaż pracy zaprezentowane są w modelach klasycznych towarów. W zakresie tej części teoretycznej, wyjaśniono i omówiono przesunięcia popytu i podaży. Popyt i podaż pracy przedstawione są krzywymi. Wyjaśnienie może obejmować wydłużenie wieku emerytalnego, reaktywację osób 50+, zniesienie wczesnej emerytury, udoskonalenie zarządzania zdrowiem i cel polityczny dążący do podniesienia stopy zatrudnienia osób 50+ do przynajmniej 50%.

Części 2 Rynek pracy i 2 Asymetria informacji zostały określone jako mniej użyteczne niż inne tematy. Dlatego też, uczestnicy mogą przeczytać treść z podręcznika (str. 9-11) jako przygotowanie do szkolenia. Ze względu na ogromną ilość pracy, uczestnicy mogą nie mieć czasu na przygotowanie. W takim przypadku, te dwie części mogą być po krótkce omówione podczas szkolenia, lub można je pominąć.

Wydłużenie życia zawodowego lub rosnąca siła robocza stanowią wzrost **podaży pracy** (część 2) i przesunięcie odpowiedniej krzywej w prawo. Biorąc realistycznie pod uwagę

ogólną podaż pracy, można zauważyć spadek ponieważ rozkład procentowy pracowników z wyżu demograficznego i emerytów ciągle rośnie. Dlatego też, myśląc długoterminowo, należy zatrudniać również innych pracowników. Krzywa podaży pracy przesuwana się w lewo w przypadku spadku siły roboczej, np. większa liczba pracowników na wcześniejszej emeryturze, wzrost liczby pracowników, którzy wyjechali do pracy za granicę.

Jednocześnie **popyt na pracę** (część 2), różne stereotypy na temat pracowników 50+ mogą zmniejszyć popyt, np. jeżeli pracodawcy uważają, że młodszy pracownicy są bardziej wydajni i wolą ich zamiast pracowników 50+. Pracownicy 50+ cieszący się dobrym zdrowiem mogą zatem pomóc obalić stereotypy i spowodować, że będą oni bardziej atrakcyjni dla pracodawców. W przypadku Polski i Chorwacji, wielu młodych pracowników wyjeżdża do pracy za granicę. Może to pośrednio wpływać na rosnący popyt na pracowników 50+.

Rosnący popyt przesuwana krzywą popytu na pracę w prawo. Przesunięcie krzywej popytu na pracę w lewo może wynikać z przyczyn zewnętrznych, np. recesji lub zmniejszenia przedsiębiorstwa.

Główna teoria agenta omawia w jaki sposób można uniknąć **asymetrii informacji** (część 3) w kontekście pracowników 50+. Ta część służy przejściu do ostatniej części – wyjaśnienie trendów rynkowych. Obejmuje różne ćwiczenia wymuszające u uczestników zastanowienie się nad obecną strategią HR przedsiębiorstwa. W konsekwencji, więcej ćwiczeń prowokuje do zastanowienia się nad tematem i związanymi z nim możliwościami i zagrożeniami dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo, przedstawiono zdarzenia krytyczne żeby zastanowić się nad koniecznymi zmianami w przyszłości. Ostatnie ćwiczenie to analiza struktury wiekowej. W zależności od poziomu informacji uczestników, możliwe są dwa różne ćwiczenia. Pierwsze, ogólna analiza struktury wiekowej może wykazać pilne potrzeby działań. Drugie, analiza SWOT indywidualnej struktury wiekowej ma za zadanie wykrycie różnych rodzajów wyzwań, przeszkód i możliwości. Poniżej opisano pięć różnych ćwiczeń.

W tym punkcie można odtworzyć ćwiczenia na przełamanie lodów. Wyniki są dobrą pozycją wyjściową dla uczulenia uczestników na lepszą harmonizację pomiędzy strategią organizacyjną a HR. Niestety zarządzanie HR bardzo często nie odgrywa ważnej roli poza finansami i marketingiem. Jednak, jak pokazuje poniższy slajd, siedem kroków może pomóc poprawić dopasowanie strategii ogólnej ze strategią HR. Jest to pierwszy krok do rozważenia potrzeb zarządzania HR w ogólnym planowaniu działalności w sposób zrównoważony. Oczywiście strategia ogólna musi być zorientowana na przyszłość i zastosowana w zarządzaniu HR. Praktycy zajmujący się doradztwem mogą tu przedstawić inną perspektywę i znaleźć inne, rzadziej rozważane prognozy i trendy rozwojowe. Dlatego też, informują oni praktyków HR o sytuacji na rynku pracy dla osób poszukujących pracy 50+. Zapoznanie się z

innymi perspektywami może ułatwić opracowanie długoterminowego, korzystnego planowania działalności.



4.2 Planowanie sukcesji

Ćwiczenie 2.

„W jaki sposób podejmowane są decyzje o sukcesorach na stanowiska w Twojej organizacji?” Jaki sposób według Ciebie jest najbardziej optymalny w celu wybrania następców?

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

Rothwell,
2010,
str. 109

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

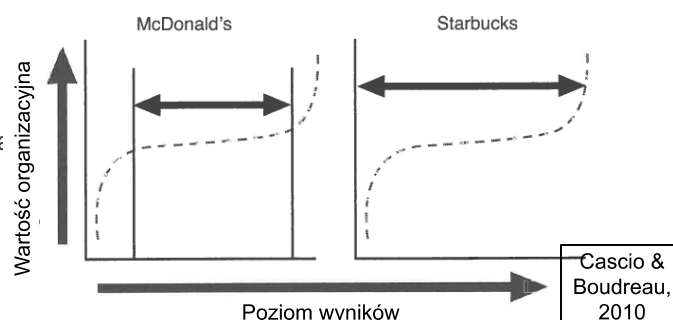
23

Ćwiczenie 2 stawia uczestnikom pytanie jak obecnie odbywa się w organizacji planowanie sukcesji. Jest to bardziej szczegółowe pytanie. Ćwiczenie 2 podane jest po Ćwiczeniu 1 żeby umożliwić uczestnikom stopniową analizę, od ogólnej do szczegółowej. Ćwiczenie to na pierwszy rzut oka wyklucza doradców. Jest jednak odwrotnie. Ćwiczenie to pozwala zajrzeć do tego w jaki sposób pracownicy są rekrutowani i wdrażani do przedsiębiorstwa. Może to pomóc doradcom podnieść poziom ich konsultacji i pozytywnie wpłynąć na późniejsze decyzje klientów dzięki rozważeniu bardziej realnych aspektów. Podobnie jak w przypadku pytania: „W jaki sposób doradziłbyś Dyrektorowi HR podjęcie decyzji o następcach na stanowiska w organizacji?”

Po zebraniu wyników i sugestii, można rozpocząć dyskusję. Krótka dyskusja na temat planowania sukcesji może być pożyteczna. Nie mniej jednak, końcowa dyskusja ujęta jest na końcu niniejszego Modułu 1. Żeby zagwarantować odpowiednie zarządzanie czasem, zadaniem trenera jest skuteczna moderacja zadań, gromadzenia wyników i prezentacji. W drugim etapie, wyniki dotyczą wkładu teoretycznego. W związku z tym przedstawione są kluczowe aspekty skutecznego planowania sukcesji.

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

Tak czy inaczej, planowanie sukcesji i zarządzanie kluczowymi zasobami często łączy się z rozwojem pracowników o wysokim potencjale i wysokich kwalifikacjach. W tym kontekście ważne jest podkreślenie potrzeb szkoleniowych i edukacyjnych dla pracowników o niskich kwalifikacjach i dla starszych pracowników. Dla lepszego zrozumienia, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa muszą zmienić perspektywę na doskonalenie wydajności. Chodzi o to, że to nie kluczowe zasoby mają dużą wartość, ale również wartość pracy jest ważna dla utrzymania wydajności.

W celu podniesienia świadomości o konieczności analizy struktury wiekowej pracowników (Ćwiczenie 5), przedstawiono zdarzenie krytyczne. Zdarzenie krytyczne nie jest częścią zajęć. Uczestnicy mogą je wykonać poza zajęciami w ramach samodzielnej nauki. Podczas zajęć należy się jednak to tego odnieść. Zdarzenie krytyczne jest następujące: „Założmy, że straciłeś kluczowego pracownika lub kierownika działu w krótkim czasie. Możesz wybrać dowolny dział. Czy byłbyś gotowy obsadzić to stanowisko? Podaj kogokolwiek!”. Istnieją dwie wersje zdarzenia krytycznego. Jedna odnosi się do teraźniejszości, a druga do bliskiej przyszłości.

Ćwiczenie 3 to ogólne i ostatnie ćwiczenie Modułu 1, które stanowi jednocześnie przeniesienie do Modułu 2, który skupia się między innymi na zarządzaniu zdrowiem. Żeby odpowiednio zareagować na różny poziom wiedzy uczestników, podano dwa różne

przykłady. Jest to albo analiza struktury wiekowej przez uczestników, którzy nie myśleli jeszcze zbyt wiele o swoich pracownikach, lub jest to analiza SWOT własnej struktury wiekowej, a więc analiza mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń.

Wersja 1: Analiza struktury wiekowej (Morschhäuser & Sochert, 2006, str.24f)

1. Liczba pracowników biorąc pod uwagę rok urodzenia lub średni wiek
 - a. wielkość siły roboczej
 - b. rekrutacja - w jakim zakresie jest potrzebna?
 - c. rotacja pracowników
 - d. emerytura
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 wdrażaniem 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, aby zabezpieczyć know-how?
 - f. Czy stażysty potrzebni są do zbilansowania różnic wieku?
4. Oceniaj pojedynczą pracę, zespoły lub działy, jeśli przedsiębiorstwo jest duże
5. Refleksja dot. proporcji 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?

Analiza wewnętrzna Analiza zewnętrzna	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia SO	Strategia WO
Zagrożenia	Strategia ST	Strategia WT

Lub wersja 2: Analiza SWOT struktury wiekowej

Żeby wypełnić analizę SWOT, uczestnicy uzupełniają najpierw możliwe mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Krok drugi ma na celu określenie możliwych strategii, na przykład, które mocne strony mogą stać się szansą lub zagrożeniem. Przeprowadzając analizę SWOT, pomocne jest uwzględnienie następujących obszarów HR: rekrutacja pracowników, kwalifikacje, organizacja pracy, plan rozwoju pracowników, promocja zdrowia w miejscu pracy i integracja, przeniesienie know-how, organizacja godzin pracy, kultura korporacyjna.

3. Odwołanie do podgrup

Pracownicy 50+

Pracownicy 50+ to rosnący odsetek pracowników ze względu na liczne grupy pokolenia wyżu demograficznego. Jak przedstawiono w części teoretycznej, pracodawcy i działy HR muszą przemyśleć harmonogramy pracy, miejsca pracy i warunki pracy. Jest to spowodowane tym, że kraje Unii Europejskiej stopniowo podnoszą wiek emerytalny do 67 roku życia i zwiększają współczynnik zatrudnienia do przynajmniej 50%.

Jak wspomniano w Podręczniku, cel 50% jest trudny do osiągnięcia w niektórych krajach. Dzieje się tak za sprawą rosnącej liczby pracowników, którzy wyjeżdżają do pracy za granicę (mobilność wewnątrzspółnotowa). Co więcej, w przypadku Polski zniesiono wiek emerytalny wynoszący 67 lat, który przyjął poprzedni rząd. Wynika to ze zmiany rządu.

Niemniej jednak współczesne trendy pokazują, że pracownicy 50+ zostają dłużej w przedsiębiorstwach i pracują dłużej. Wiąże się to z różnymi wyzwaniami dla zarządzania

zasobami ludzkimi oraz dla doradztwa. Przedsiębiorstwa bardzo często nie są świadome lub umniejszają skutkom takich zmian. Dlatego też, powyżej opisane ćwiczenie ma na celu podniesienie świadomości i sprowokowanie do przemyślenia własnych struktur i metod, oraz wywołanie zmiany.

W badaniu własnym wykazano, że pracownicy chcieliby żeby pracodawcy uczestniczyli aktywnie w planowaniu ich emerytury. W związku z tym należałoby przyjąć zarządzanie wewnętrzne.

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

Planowanie emerytury obejmuje nie tylko decyzję o modelu przejścia na emeryturę i optymalne dostosowanie miejsca pracy i warunków pracy. Co więcej, na dłuższą metę należy uwzględnić planowanie finansowe tak, żeby zezwolić na możliwe i/lub konieczne wcześniejsze przejście na emeryturę. Dla przykładu: niemieccy politycy zdecydowali się nie popierać dłużej wcześniejszej emerytury, ponieważ wydajność siły roboczej musi być utrzymana. W związku z tym wiek emerytalny został podniesiony do 67 roku życia, a stopa zatrudnienia osób 50+ ma przekroczyć 50%. Dlatego też unika się wcześniejszej emerytury lub innych metod ułatwiających wcześniejsze odejście z rynku pracy.

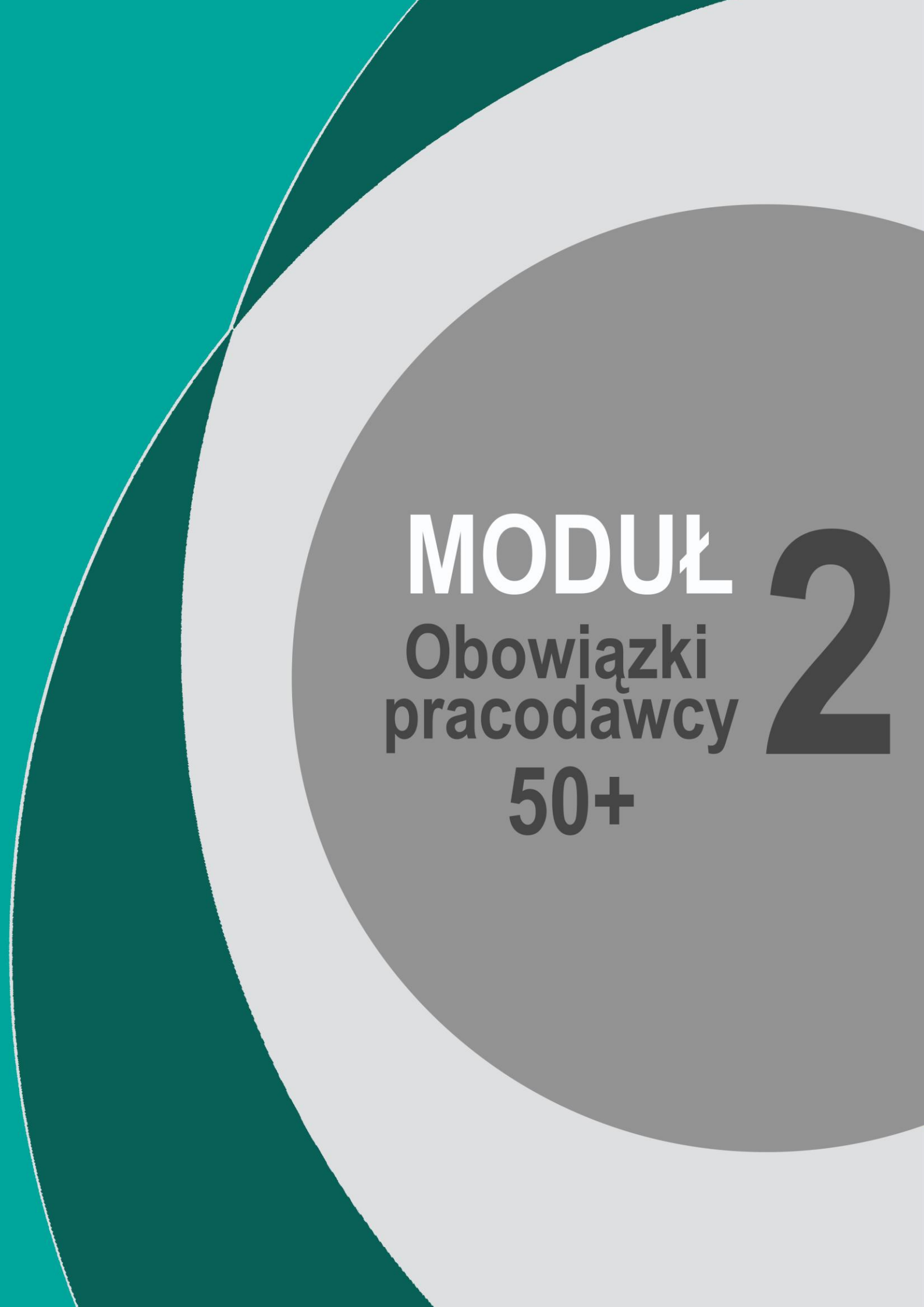
Myśląc długoterminowo, podniesienie wieku emerytalnego łączy się z bardziej indywidualnymi przypadkami. Oznacza to, że ponieważ odsetek osób starszych w ogólnej populacji rośnie, należy znaleźć indywidualne rozwiązania, na przykład w zakresie ograniczeń fizycznych lub zdrowotnych utrudniających kontynuację pracy. Nie mniej jednak, długoterminowe prognozy przewidują, że aktywizacja, a nawet ponowna aktywizacja pracowników starszych nie wystarczą do utrzymania poziomu produktywności. Można to zaobserwować na obniżającej się krzywej podaży pracy.

Osoby szukające pracy 50+

Jak już wspomniano, przyszły rynek pracy mierzy się z zastojami i brakami kwalifikacji i siły roboczej. W niektórych sektorach zjawisko to jest silniejsze niż w innych. Żeby utrzymać poziom siły roboczej, aktywizuje się ponownie starszych pracowników. Specjalną rolę odgrywają gospodynie domowe, które posiadają szeroki wachlarz kompetencji. Bez względu na pochodzenie osoby poszukującej pracy, przedsiębiorstwa mogą poprawić swoje nastawienie do wieku. Na przykład, rekrutując lub wdrażając nowego pracownika 50+,

korzystne może być odniesienie się do potrzeb osób 50+. Osoby za to odpowiedzialne muszą być świadome, że pracownicy 50+ mogą obawiać się konkurencji i mieć problem z autoprezentacją. Wynika to faktu, że uważają, że ich wiedza i umiejętności są przestarzałe i dlatego nie są w stanie konkurować z młodszymi kolegami. Planując procesy wdrożenia, korzystne może być pominięcie w pierwszej kolejności mentorowania i szkolenia. Część rozmówców i osób badanych stwierdziła, że poczuli by się przez to niepełnowartościowi.

Powrót do trendów na rynku pracy, zapewnienie integracji rynku pracy, wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na długoterminowe bezrobocie. Uniknięcie wykluczenia już na samym początku, może ułatwić aktywację lub reaktywację, lub spowodować, że będzie to w ogóle niepotrzebne.



MODUŁ

2

**Obowiązki
pracodawcy
50+**

Przewodnik trenera: InCounselling 50+

Nawa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt ćwiczeń
2. Obowiązki pracodawcy 50+	120 min.	str. 19	str. 22

Cele szkoleniowe

Pod koniec tego kursu Uczestnicy będą w stanie wywiązać się z ustawowych obowiązków pracodawcy, a także zadań związanych z oceną zdolności pracy osób 50+ i jej możliwego wpływu na organizację.

Pracownicy dowiedzą 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 zakładowych.

Słowa kluczowe modułu:

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

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczących się	Formy społeczne
30 min.	Prezentacja	Przepisy prawa Szkolenie Przeniesienie Zarządzanie Wprowadzenie Zdrowie Zarządzanie	Prowadzenie		Plenum
10 min.	Zadania wprowadzające	Potrzeba rozwoju pracowników	Moderator	Wyrażenie opinii i przedstawienie argumentów	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 1a.	Indeks zdolności do pracy	Wyjaśnia zadania i IDP, przedstawia pomysły	Samodzielne wypełnienie IDC (anonimowo); Dyskusja o treści IDP; Uczący się gromadzą zalety i wady	Praca w grupie
15 min.	Ćwiczenie 1b.	Zalety / wady IDP	Przedstawia zadania	Spisują zalety i wady i przygotowują dyskusję	Dyskusja
5 min.	Prezentacja	Przedstawienie zalet i wad IDP	Prowadzenie	Przedstawiają swoje rozwiązania	Plenum
10 min.	Prezentacja	Strategie i narzędzia	Prowadzenie		Plenum
10 min. (opcjonalnie)	Interaktywna wymiana i przedstawienie modeli przejściowych	Zarządzanie przejściem	Prowadzenie i moderator	Słuchają i mają aktywny udział	Plenum
30 (20) min.	Ćwiczenie 3 Studium przypadku	Strategie zarządzania zdrowiem i narzędzia; Szanse, koszty, wyzwania	Wyjaśnia zadania, przedstawia pomysły	Opracowują strategie i narzędzia, koszty, szanse	Praca w grupie
10 min.	Zabezpieczenie wiedzy	Przedstawienie wyników i dyskusja			Plenum

3. Opis zajęć

Czas trwania niniejszego modułu oszacowany jest na 120 minut. Tematem są obowiązki pracodawcy względem pracowników 50+, pracowników w trakcie przejścia na emeryturę i osób poszukujących pracy 50+.

Zajęcia rozpoczynają się cytatem:



Trener prezentuje powyższy cytat uczestnikom. Wprowadzając temat, trener może zapytać uczestników czy zgadzają się bardziej z Dyrektorem Finansowym czy Dyrektorem Generalnym. Będzie to punkt zaczepienia do pozyskania uwagi i będzie omówiony później podczas zajęć. Jest tak dlatego żeby od razu nakierować temat na właściwe tory. Rozwój pracowników to szeroki temat i może być zrozumiany na różne sposoby.

Po przedstawieniu cytatu, wyjaśnieniu celów szkoleniowych i przeglądu modułu, przedstawiane są pierwsze dane. Należy podkreślić, że nie ma określonych zasad w przypadku osób starszych. Można stwierdzić, że przepisy prawa dotyczące przejścia na emeryturę obowiązują dla określonej grupy wiekowej. Jednak nie ma konkretnych przepisów prawa dla danych grup. Odzwierciedla to zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji, co znaczy, że nikt bez względu na wiek – zarówno osoba starsza jak i młoda, nie może być traktowana w sposób nierówny i niesprawiedliwy.

Obecne zmiany demograficzne obejmują kilka obszarów, które muszą być doskonalone przez pracodawcę, żeby zagwarantować równe traktowanie. Nowe warunki ramowe wymagają innowacyjnych metod w celu integracji pracowników z wszystkich grup wiekowych. W oparciu o potrzeby analizy projektu, dotyczy to w szczególności dalszej edukacji, szkolenia i zarządzania zdrowiem. Mówiąc innymi słowami, okazało się, że tematy te wymagają szczególnej uwagi.

Jako, że projekt jest wdrażany w kilku krajach europejskich, wytyczne oraz decyzje europejskie przedstawione są w celu dalszej edukacji i szkolenia. Wytyczne wytyczają ogólny kierunek tematu. Bez względu na specyfikację, uczestnicy każdego kraju powinni zaznajomić się z wytycznymi unijnymi, ponieważ wytyczne te prędzej czy później zostaną przełożone na prawo krajowe. Mówiąc o specyfikacjach z jednej strony, specyfikacje mogą wyszczególniać krajowe cechy szczególne, które zniknęłyby w ogólnym przeglądzie. Z drugiej strony, specyfikacja może być dostosowana do bieżących aktualizacji, a więc pozostaje aktualna. Poniżej znajduje się mówiący o tym slajd. Struktura ma na celu krótkie odwołanie do wytycznych europejskich, a w kolejnym etapie, do szczegółowego omówienia przepisów krajowych. Ilość i szczegóły przepisów prawa zależą od oceny trenera. Jako trener możesz zdecydować co podkreślić podczas szkolenia, wybrać tematy mające znaczenie dla specjalistów ds. HR i doradztwa.



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

W tym kontekście należy zrobić uwagę techniczną: Wszystkie materiały udostępniane są bezpłatnie. W przypadku jakichkolwiek zmian, zmienione materiały muszą być ponownie udostępnione.

Po wstępie, następuje powrót do cytatu. Uczestnicy powinni podzielić się swoją opinią w temacie i uargumentować dlaczego są przeciwko opinii Dyrektora Generalnego lub Dyrektora Finansowego.

W konsekwencji, znaczenie pokolenia 50+ na poziomie organizacyjnym jest podkreślone i uargumentowane. W tym punkcie następuje powiązanie z modułem 3. Pilna potrzeba szkolenia starszych pracowników wyjaśniona jest jako obowiązek pracodawcy. Ponieważ temat jest bardziej psychologiczny, szczegółowe informacje podane są i wyjaśnione w Module 3.

Jak wspomniano powyżej, duży nacisk powinien być położony na zarządzanie zdrowiem i utrzymanie sprawności fizycznej i psychicznej pracowników 50+. Stwierdzono, że głównym powodem aktywności lub jej braku na krótko przed przejściem na emeryturę jest stan zdrowia danej osoby. Również pracownicy poniżej 45 roku życia twierdzą, że ich stan zdrowia jest głównym powodem aktywności lub jej braku. W trakcie bardziej praktycznej części szkolenia, główną częścią zarządzania zdrowiem jest indeks zdolności do pracy. Jest to kwestionariusz umożliwiający przedsiębiorstwu ocenienie zdolności pracowników do pracy.



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		

Bardziej szczegółowe informacje dotyczące zarządzania zdrowiem wyjaśnione są w celu skutecznego wdrożenia kwestionariusza i ewentualnych konsekwencji. Po ćwiczeniu w module 1, uczestnicy muszą ocenić swoich pracowników lub klientów w Ćwiczeniu 1.

Podane są dwie wersje kwestionariusza, długa i krótka. W związku z czasem przeznaczonym na moduł, który wynosi 120 minut, przeprowadzana jest krótka wersja kwestionariusza. Kwestionariusz znajduje się w Zeszycie Ćwiczeń. Po wypełnieniu go przez uczestników, przystępuje się do krótkiej dyskusji na temat zalet i wad kwestionariusza. Uczestnicy mogą zgłosić swoje doświadczenia lub problemy podczas wypełniania kwestionariusza. Dyskusja i uzewnętrznienie mają na celu sprowokowanie uczestników do przemyślenia sytuacji ich pracowników 50+ oraz swoich doświadczeń. Dzięki temu mogą opracować możliwe kroki doskonalące, które mogą zawrzeć w planie działania.

Plan działania objęty jest ćwiczeniem w Module 7 na końcu szkolenia. Plan działania zapewnia zindywidualizowanie i odtworzenie koniecznych celów szkolenia.

W drugim etapie podane są strategie rozwoju wiedzy i know-how, oraz narzędzia i modele przejściowe i zarządzanie okresem przejścia. Wspomniane zarządzanie okresem przejściowym może być przedłużone o interaktywną wymianę doświadczeń. To opcjonalne Ćwiczenie 2 stanowi przegląd obecnych praktyk i stanowi podstawę doskonalenia i dostosowania wewnątrz firmy. Pytania opracowane są w taki sposób żeby specjaliści ds. HR i doradcy mogli na nie odpowiedzieć.

Ostatnie, Ćwiczenie 3 to Studium Przypadku. Przypadek dotyczy zdrowia jako kluczowego czynnika sprawności. Przypadek został stworzony przez partnerów HR na potrzeby analizy projektu. Przypadek może posłużyć do znalezienia argumentów, które przekonałyby osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach za doskonalenie zarządzania zdrowiem, lub branie pracowników 50+ bardziej pod uwagę. Jednocześnie, powody za lub przeciw doskonaleniu zdrowia mogą posłużyć jako argumenty do przedłużenia lub skrócenia aktywności danej osoby. Na przykład, mile widziane jest żeby niektórzy pracownicy zostali w pracy dłużej niż wskazuje na to ich wiek emerytalny, podczas gdy inni są chętniej „wypuszczani” z firmy wcześniej.

Żeby przeprowadzić ćwiczenie trener tworzy maksymalnie pięć grup. Uczestnicy mają około 25 minut żeby wykonać Studium Przypadku. W tym czasie uczestnicy zapoznają się z przypadkiem i wspólnie określają problem, który próbują rozwiązać. Uczestnicy muszą znaleźć określone kryteria strategii przedsiębiorstwa, które są zgodne z rozwiązaniem. Muszą jednocześnie nazwać konkretne instrumenty mające na celu rozwiązanie problemu, a także pomyśleć o korzyściach i wyzwaniach. W ostatnim etapie, każdy uczestnik, wymieniając korzyści i wyzwania, może odnieść się do potrzeb i cech swoich pracowników i własnego przedsiębiorstwa.

Po zakończeniu pracy grupowej, na plenum przedstawiane są rozwiązania. Wszystkie wyniki gromadzone są przez trenera na tablicy lub na wyświetlaczu. Uczestnicy mogą je skopiować lub otrzymać je w formie np. print screenów. W zależności liczby grup, prezentacja na plenum może trwać krócej lub dłużej. Ponieważ wszystkie grupy omawiały ten sam przypadek, najlepiej byłoby najpierw posłuchać rozwiązania wszystkich grup, a następnie wszystkich komentarzy i omówić wyniki końcowe. Korzystne może być jednak skomentowanie i przekazanie opinii poszczególnym grupom. Wybór należy do trenera. Podczas prac w grupach, trener może obserwować i porównywać rozwiązania. Jeżeli rozwiązania są znacznie różne, przekazanie indywidualnych komentarzy i opinii może być leprze niż ogólna dyskusja.

Specjaliści ds. doradztwa mogą w tym kontekście dostarczyć informacji o potrzebach i cechach osób szukających pracy w wieku 50+.

W zależności od tego ile czasu zostanie, można się mniej lub bardziej skupić na zarządzaniu procesem przejścia na emeryturę. Ta raczej krótka część zaczyna się trzema pytaniami. Najpierw uczestnicy informują o tym jakie procesy przejściowe są już wykorzystywane w celu zapewnienia płynnego procesu przejścia, w jaki sposób są finansowane w firmie i jakie argumenty mogą przekonać pracowników 50+ do pozostania w firmie. Drugi etap może być dyskusją podczas zajęć lub pytaniem prowokującym do dalszej refleksji poza zajęciami.



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

Drugi slajd pokazuje możliwe modele przejścia. Jak wspomniano wcześniej, w zależności od pozostałego czasu, na tej części można się skupić mniej lub bardziej. Jeżeli pozostało wystarczająco czasu, pierwsza wymiana argumentów może być uzupełniona pytaniem „Jakie macie dobre doświadczenia z modelami przejściowymi? Jakie modele można według ciebie wdrożyć w twojej organizacji?”.

4. Odwołanie do podgrup

Pracownicy 50+

Grupy docelowe takie jak pracownicy 50+ i niskow kwalifikowani pracownicy mają szczególnie mniejszy dostęp i mniej możliwości dalszego szkolenia i edukacji. Pomimo, że starsi pracownicy na ogół nie dążą do awansu i samorozwoju ich pracy, szkolenie służy promowaniu **sprawności poznawczej** i wpływa w taki sam sposób na **sprawność fizyczną**. Promowanie sprawności fizycznej i mentalnej wśród pracowników, ma korzystny wpływ na własną produktywność i klimat w pracy.

Indeks zdolności do pracy jest punktem zaczepienia do przeanalizowania metod i instrumentów stosowanych w przedsiębiorstwie. Korzystne może być nawet wdrożenie do strategii aspektów zdrowotnych. Niemniej jednak ważny jest odpowiedni wybór instrumentów i metod zarządzania zdrowiem. Podczas analizy własnej projektu stwierdzono, że niektóre firmy nie były w stanie stworzyć kursów zdrowia ze względu na dużą dominację i obecność lokalnych klubów sportowych. Dlatego też, bez względu na firmę, wiele osób 50+ otrzymało dostęp do zajęć w klubie sportowym i nie miało czasu uczestniczyć w innej aktywności fizycznej. Tymczasem zadaniem organizacji jest stworzenie właściwych metod wsparcia aktywności i zdrowia pracowników w odpowiedzi na ich indywidualne potrzeby. Może to być zaplecze medyczne, oferowanie świeżych owoców w krótkich przerwach w trakcie godzin pracy, lub nawet oferowanie masażu raz w miesiącu.

Indeks zdolności do pracy nie obejmuje **dalszych szkoleń i edukacji**, ale ich znaczenie można określić następującym fragmentem trzech paragrafów z “Improvement of the working conditions for baby boomer employees, requirements and needs of employees aged over 50” [*„Doskonalenie warunków pracy dla pracowników pokolenia wyżu demograficznego, wymagania i potrzeby pracowników w wieku powyżej 50 lat”*] autorstwa Holdera i Scharpfa (str. 2-3):

[...] uczenie się to dane poznawcze, które najprawdopodobniej mają pozytywny wpływ na starzenie się funkcji poznawczych (FitzGerald, Reid, & O'Neill D 2017.) Co więcej pozwala uzewnętrznić (Nonaka & Takeuchi 1991) wewnętrzne rutyny i

monotonne aktywności. Regularne powtarzanie i nabywanie wiedzy zapobiega zapominaniu oraz utracie wiedzy i umiejętności przez pracowników wykonujących monotonne czynności [...] Niemniej jednak, zgodnie z Cedefop (2011), szkolenia zawodowe są uczęszczane przez około połowę starszych i niskow kwalifikowanych pracowników w porównaniu z pracownikami młodszymi i w wieku średnim. Podczas analizy sytuacji średnich i małych przedsiębiorstw (ŚMP), fakt że działy HR mierzą się z bardziej ograniczonymi wydajnościami, powoduje, że sytuacja jest jeszcze bardziej niepewna, [...]

Szkolenia w tym kontekście zapewniają kluczowe zasoby do motywowania pracowników i utrzymania sprawności poznawczej, która jest z kolei korzystna dla ŚMP. Cedefop (2011) zauważył już, że te przedsiębiorstwa mogą mieć konieczność określania potencjału HR w lepszy sposób.

Można stwierdzić, że oprócz zapewnienia psychologicznych warunków wstępnych podczas szkolenia osób starszych, obowiązkiem pracodawcy jest gwarancja dostępu i możliwości uczestniczenia w dalszej edukacji pracowników 50+. Ponadto, prócz psychologicznych warunków koniecznych, pracodawcy powinni podnieść atrakcyjność szkolenia dla tej grupy.

Pracownicy w okresie przejścia na emeryturę

Co więcej, sprawność poznawcza i psychiczna okazują się być skuteczne na dłuższą metę. Jedną z możliwości płynnego przejścia na emeryturę może być udostępnienie szkoleń i kursów dla pracowników, którzy przeszli na emeryturę. Może to być jeden z rodzajów **klubów dla emerytów**. Można też to wdrożyć w zjazdy klubów dla emerytów. Emeryci mogą się spotykać żeby brać udział w aktywnościach fizycznych lub w innym celu. Jest to również zgodne z wnioskami Modułu 3. Mogą oni wciąż jednoczyć się ze starymi rolami społecznymi / zawodowymi. W ten sposób poprzednia rola zawodowa może być nadal wykonywana, a proces przejścia do nowych ról i codzienne czynności będą najprawdopodobniej płynniejsze.

Pracodawca ma obowiązek łączenia treści modułu 1 i 5. Jest to szczególnie ważne w planowaniu zasobów ludzkich - dla tych którzy przejdą na emeryturę w najbliższych dwóch lub trzech latach. Jest to ważne w zakresie zarządzania wiedzą i informacją. Temat ten zawarty jest w Module 5. Jednak żeby zagwarantować produktywność spółki, pracodawca musi się troszczyć o swoich pracowników. W przypadku tej podgrupy, jest to głównie planowanie sukcesji, zarządzanie zdrowiem, odpowiednie możliwości uczenia się i umożliwienie poszczególnym osobom odpowiedni proces przejściowy. Pomimo, że przepisy prawa nadal wymagają aktualizacji i dostosowań, pracodawca może proponować

indywidualne procesy przejścia. Podczas rozmowy indywidualnej niektórzy pracownicy mogą być zachęceni do tego żeby zostać w firmie dłużej. Ponieważ średnia długość życia i średnia długość życia w zdrowiu wydłużają się, ludzie mogą i często chcą być dłużej aktywni. Osoby z wykształceniem akademickim lub pracujące na wyższych stanowiskach zazwyczaj chcą być aktywne na emeryturze. Niemniej jednak wielu pracowników nie może kontynuować pracy ze względu na fizycznie wymagającą pracę i ograniczenia zdrowotne. Często również pomagają swoim rodzinom w domu. W tym celu akceptowane powinny być wszystkie aktywności po przejściu na emeryturę, np. opieka nad własnymi rodzicami lub dziećmi w rodzinie, itp. Jest to postrzegane jako aktywność ale nie jest doceniane z formalnego punktu widzenia.

Osoby poszukujące pracy 50+

Szczególnym problemem jest zarządzanie zdrowiem i dalsza edukacja oraz szkolenie dla bezrobotnych i osób poszukujących pracy 50+. Zdrowie i nauka to dwie najważniejsze sprawy w zakresie wspierania sprawności psychicznej i fizycznej, tymczasem bywają pomijane w przypadku tej podgrupy. W konsekwencji jest to wada i patrząc długoterminowo sprawia, że osoby te są „w tyle” za innymi osobami na rynku pracy. Dlatego też zadaniem powinno być udostępnianie szkoleń i reaktywacja fizyczna dla osób 50 + szukających pracy.

W tym zakresie szkolenia, umiejętności i kompetencje mogą być aktualizowane i zapobiegać to może pozostaniu „w tyle” za konkurencją na rynku pracy. Jednak oprócz utrzymania własnych umiejętności i kompetencji na aktualnym poziomie, ważne jest troszczenie się o stan zdrowia osób poszukujących pracy. Mówiąc ogólnie, większości osób szukających pracy brakuje codziennych rutyn (wynikających z aktywności zawodowych) i cierpią na swego rodzaju wykluczenie społeczne. Podsumowując, życie codzienne jest mało satysfakcjonujące, co wpływa na brak dobrobytu i trwające poszukiwanie pracy. Patrząc długoterminowo, korzystne byłoby ustalenie możliwości reaktywacji fizycznej i psychicznej w szczególności dla osób bezrobotnych 50+. Specjaliści ds. HR powinni mieć świadomość, że te warunki konieczne wpływają zarówno na procesy rekrutacji jak i wdrożenia pracowników.

W tym kontekście ważne jest przedstawienie informacji z rozmów w zakresie projektu, które zostały przeprowadzone na potrzeby analizy. Przepytani doradcy stwierdzili, że szczególnie osoby szukające pracy 50+ czują się ukarani kiedy jest im przypisany mentor w procesie wdrożenia pracownika do firmy. Mają poczucie, że mają dużo doświadczenia i nie czują potrzeby żeby otrzymywać konkretną pomoc podczas zapoznawania się z firmą i nową pracą.

Dalsze informacje i wyjaśnienia przedstawione są w Module 3 w części dotyczącej wiary we własną skuteczność i samoregulację w procesie przejścia na emeryturę. Takimi procesami przejścia może być zwolnienie z pracy, rozpoczęcie nowej pracy lub przejście na emeryturę.

MODUŁ
Psychologia
zawodowa
50+

3

Przewodnik trenera: InCounselling 50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
3. Psychologia zawodowa 50+	120 min.	str. 39	str. 44

Cele szkoleniowe

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

Uczestnicy dowiedzą 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 przejścia a emeryturę w miejscu pracy i bezrobotnych 50+.

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

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
15 min.	Rozpoczęcie	Burza mózgu stereotypów starszych pracowników i charakterystyki	Wyjaśnia; Zadania wprowadzające	Burza mózgu w zakresie własnej wiedzy, stereotypów i charakterystyki starszych pracowników	Praca samodzielna lub plenum
5 min.	Prezentacja	Cele szkoleniowe i przegląd	Prowadzenie	Słuchanie	Plenum
40 min.	Prezentacja Część 2	Postrzeganie siebie w pracy, przegląd i motywacja, wiara we własną skuteczności i samoregulacja	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
7 min.	Prezentacja Część 3	Sugestie dla firm; Uznanie starszych pracowników	Prowadzenie i moderator	Słuchanie i raportowanie	Plenum
3 Min.	Zabezpieczenie wiedzy	Interaktywne streszczenie	Moderator	Uwagi do streszczenia	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 1	Ćwiczenie na temat refleksji nad własnymi pracownikami 50+ (odwołanie do burzy mózgu)	Wyjaśnienia, przedstawienie pomysłów	Przygotowanie do ćwiczenia 2	Praca samodzielna
10 min.	ćwiczenie 2	Ćwiczenie na temat refleksji nad własnymi wartościami firmy i przyjaznym stosunkiem dla wieku	Wyjaśnienia, przedstawienie pomysłów	Zapisywanie cech charakterystycznych własnych pracowników i prezentacja	Praca samodzielna i plenum
10 min.	ćwiczenie 3	Jak przekonałbyś swoich kolegów w zakresie wartości spółki przyjaznych dla wieku	Wyjaśnienia, przedstawienie pomysłów	Przygotowanie argumentów i kontrargumentów do dyskusji	Partner lub praca w grupie
20 min.	Dyskusja	s	Moderator	Dyskusja w dwóch kołach	Plenum

2. Wyjaśnienie zajęć

Ćwiczenie wstępne to burza mózgów wykonywana przez każdego uczestnika. Jest to praca samodzielna. Stawianym tu pytaniem jest: Kiedy uważasz osobę/pracownika za starego? Co charakteryzuje taką osobę starszą? Uczestnicy mają 5 minut na burze mózgów dot. typowych stereotypów i wieku.

Następnie wyniki prezentowane są na plenum. Trener zapisuje wyniki na tablicy lub prezentacji power point. Jest również czas na krótką wymianę pomiędzy uczestnikami. Może ktoś z uczestników chce skomentować kluczowy argument, coś dodać lub zwrócić uwagę na argument przeciwny. To ćwiczenie wstępne ma różne funkcje. Po pierwsze, wiedza o stereotypach może odnosić się do **wiedzy nieformalnej**, którą uczestnicy nabyli w praktyce lub w życiu codziennym. Żeby umożliwić uczestnikom burze mózgów na temat stereotypów, a tym samym aktywować ich poprzednią wiedzę o pracownikach 50+, pod uwagę brane są i porównywane zarówno opinie specjalistów ds. HR i doradców.

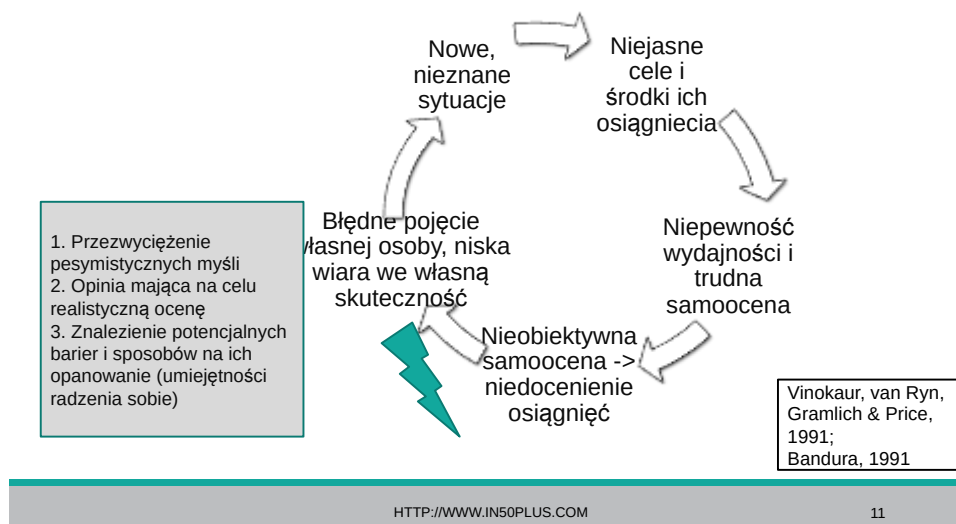
Burza mózgów stanowi podstawę do refleksji na temat własnych stereotypów po prezentacji wiedzy. Możliwymi pytaniami do przemyślenia mogą być: „W jakim wieku stereotypy stają się przestarzałe?”, „Czy istnieją różnice pomiędzy czynnikami motywacyjnymi osób starszych i młodszych?”, lub „Jak można wspierać pewność siebie osób 50+ lub nowych pracowników 50+?”. Metoda ta umożliwia rozróżnienie obu grup uczestników. Zapewnia jednocześnie ten sam punkt startowy, a w konsekwencji obustronnie korzystną wymianę.

Po drugie, ćwiczenie to powinno motywować. Burza mózgów powinna prowokować do ponownych przemyśleń na temat pracowników 50+ i zwiększyć zainteresowanie tematem motywacji, wiary we własną skuteczność i samoregulacji osób 50+.

Dyskusje, komentarze i wymiany pomiędzy pracownikami są zawsze mile widziane, również w trakcie głównych prezentacji. Głównym celem jest stworzenie interaktywnego środowiska szkoleniowego.

Na przykład:

1.2 Przekonanie o własnej skuteczności



Slajd ten pokazuje dlaczego osoby 50+ mogą mieć problem ze zbudowaniem pewności siebie. Żeby uniknąć zbyt dużej ilości informacji na slajdach, pokazywane są tylko najważniejsze informacje, a podczas prezentacji przedstawiane są dalsze informacje. Uczestnicy muszą wybrać najważniejsze punkty z wykładu i sporządzić notatki. Dodatkowo, po wyjaśnieniu treści, można zapytać uczestników o ich opinię i doświadczenie. Instrukcja jest następująca: „Które argumenty przekonują twoich kolegów do ustanowienia wartości przyjaznych dla wieku?”. Instrukcja przekazywana jest ustnie, ale miejsce na odpowiedź znajduje się w Zeszyte Ćwiczeń uczącego się (strona 22). Pytanie to nawiązuje do pytania z modułu 2 w zakresie modeli zarządzania procesem przejścia na emeryturę. Następnie przeprowadzane są dyskusje na plenum, a trener przyjmuje rolę moderatora i przewodnika.

Po trzech częściach informacji, uczący się otrzymali dane. W kolejnym etapie powinni ponownie zastanowić się nad ich burzą mózgów. Dlatego też, poniższy slajd jest punktem zaczepienia. Ostatni slajd jest ankietą projektu i stanowi wyniki rozmów. Cechy są wynikiem rozmów przeprowadzonych ze specjalistami ds. HR lub doradcami.



2. Jak być przyjaznym wobec starzenia?

- Charakterystyka osób starszych:
 - odpowiedzialny i niezawodny,
 - punktualny, zaangażowany, mniej absencji,
 - więcej emocji niż potrzeb związanych z karierą,
 - bardziej zainteresowany bezpieczeństwem.

Ćwiczenie 2.

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

Own survey results, 2017

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

18

Instrukcja “Wymień główne cechy pracowników 50+ w swoim przedsiębiorstwie/organizacji!” dotyczy indywidualnej organizacji lub firmy. O ile burza mózgów dotyczyła głównie osób 50+, to ćwiczenie skupia się na organizacji. Jest przejściem do ostatniego ćwiczenia i prowokuje do zastanowienia się nad potrzebami własnych pracowników i podnoszenia świadomości tak, żeby rozważyć potrzeby pracowników.

Drugie zadanie ma na celu połączyć potrzeby pracowników 50+ i wartości lub strategię firm lub organizacji. Ta sesja nie powinna trwać dłużej niż 10 minut. W tym czasie uczestnicy przygotowują krótki opis wartości lub strategii i niezależnie rozwijają zoptymalizowaną wersję w zakresie własnych wniosków na temat potrzeb pracowników. Odnosi się to do **samoregulacji uczenia się** na niskim poziomie. Problem ma strukturę otwartą, czym zazwyczaj jest złożony poziom przenoszenia wiedzy. Bez względu na przeszłe doświadczenia i know-how, uczestnicy są w stanie połączyć nieformalnie nabyte know-how z nowo przedstawionymi danymi w zakresie danej firmy. Można przyjąć, że uczestnicy podświadomie podkreślają wartości i kulturę własnej firmy, co obniża poziom złożoności ćwiczenia.



Ćwiczenie 3.

1. Które wartości w przedsiębiorstwie odpowiadają cechom 50+? (Np. Wartość przedsiębiorstwa: satysfakcja z pracy, ponieważ powoduje większą wydajność).
2. Czy są odpowiednie środki dla uzyskania zadowolenia z pracy dla pracowników 50+ w Twojej firmie?
3. W jaki sposób promujesz przyjazne dla wieku informacje zwrotne w celu wspierania satysfakcji wśród osób poszukujących pracy 50+?

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

19

Ćwiczenie to jest przygotowaniem do końcowej dyskusji. Dlatego też, uczestnicy tworzą argumenty żeby przekonać kolegów do stworzenia wartości przyjaznych dla wieku. Jednocześnie opracowują kontrargumenty. Końcowa dyskusja przeprowadzana jest pomiędzy dwoma grupami. Ustawiane są dwa okręgi z krzeseł – wewnętrzny i zewnętrzny. Osoby siedzące na wewnętrznym okręgu przedstawiają kontrargumenty (przeciwko wartościom przyjaznym dla wieku). Osoby siedzące na zewnętrznym okręgu popierają wartości przyjazne dla wieku. W ten sposób zawsze dwóch uczestników omawia argumenty za i przeciw. Po pięciu minutach uczestnicy zamieniają się miejscami i łączą w pary. W ten sposób przeprowadza się cztery rundy dyskusji. Chociaż pięć minut to bardzo mało czasu, jest to idea stylu dyskusji. Jej celem jest wymiana jak największej liczby partnerów.

3. Odwołanie do podgrup

Obecna literatura dotycząca motywacji, wiary we własne możliwości i wydajność pracy osób 50+ obejmuje jedynie rozróżnienie pomiędzy następującymi trzema podgrupami. Dlatego też, w tej części podaje się więcej informacji o trzech podgrupach. Informacje gwarantują dalsze dane i specjalizację szkolenia.

Pracownicy 50+

W związku z faktem, że wiek emerytalny jest stopniowo podnoszony w wielu krajach europejskich, ważne jest aby optymalizować środowisko pracy dla pracowników powyżej 50 roku życia. Dotyczy to dostosowania warunków pracy i miejsc pracy. Co więcej, coraz więcej osób 50+ decyduje się zmienić pracę lub zawód. Dzięki Learning Nugget, które dotyczy teorii rozwoju kariery, praktycy mogą lepiej zrozumieć i zoptymalizować procesy dopasowywania i wdrażania pomiędzy osobami 50+ a nowymi zawodami. Pod uwagę należy jednak wziąć różne czynniki, takie jak obecne i przyszłe oczekiwania życiowe oraz rzeczywisty stan zdrowia. Osoby 50+, które szukają innego zawodu mają dużą motywację do odbycia szkoleń i uczenia się nowych rzeczy. Motywacja ta jest dużym potencjałem i uwalnia dużą wiarę we własne możliwości. Taka wiara we własne możliwości jest realistyczna w związku z doświadczeniem zawodowym. Niemniej jednak, należy wziąć pod uwagę, że pracownicy 50+ mierzą się z pogorszeniem stanu zdrowia w ciągu kolejnych 15 lat. Dlatego też, praca oraz środowisko pracy, w tym warunki pracy, powinny być przyjazne dla starzenia się i dla wieku. Oznacza to konieczność zapewnienia mniej fizycznie wyczerpującej pracy, a więcej psychicznie złożonej pracy. Przedsiębiorstwa mogą dostosować miejsce pracy do standardów ergonomii, bardziej stabilnie tworzyć pracę otwartą na zmiany. Są to wnioski z Modułu 2, które można połączyć z Modułem 3 w kontekście wspierania motywacji, zawodowej wiary we własne możliwości i wydajność pracy.

Potrzeby i czynniki motywujące osoby 50+ stanowią kryteria, które mogą podnieść atrakcyjność **marki pracodawcy** dla tej grupy docelowej. Każda osoba, bez względu na wiek, jest osobą posiadającą własne potrzeby, wartości i umiejętności. Oprócz cech indywidualnych, ogólne cechy współpracowników mogą dostarczyć informacji, które dotyczą kilku współpracowników. W badaniach projektu i innych badaniach stwierdzono, że obecne pokolenie osób w wieku 50+ jest odpowiedzialne i niezawodne dla swojej firmy. Oprócz tego są punktualni, mniej nieobecni, i ostrożni w zakresie bezpieczeństwa i jakości. Większość z nich przeszła proces socjalizacji, gdzie te wartości były ogromnie ważne. W Module 4 podano powiązane postawy przywództwa i wartości, takie jak niezawodność, bezpieczeństwo i dobrze funkcjonujący proces pracy wiążący się z punktualnością i niskim poziomem nieobecności. Kryteria te pomagają stworzyć proces wdrożenia przyjazny dla wieku.

Kolejna dyskusja może dotyczyć różnic pomiędzy **starzeniem się, a stosunkiem przyjaznym dla wieku**. Starzenie się w firmie łączy się z metodami zapobiegawczymi, takimi jak aktywność fizyczna i być może sugestie w zakresie odżywiania się. Dostosowanie środowiska pracy może zapobiec ograniczeniom fizycznym dla wieku. Koncepcja stosunku

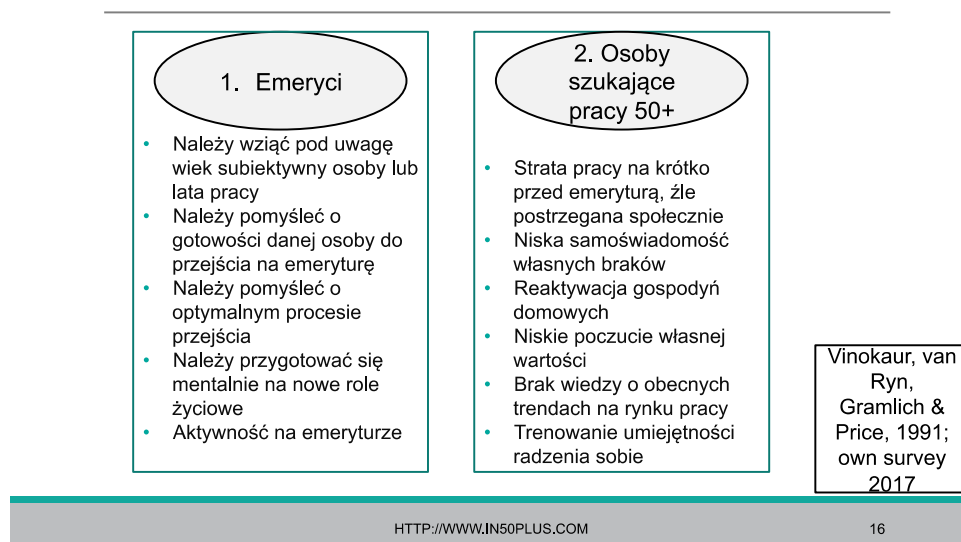
przyjaznego dla wieku następuje po okresie starzenia się i dotyczy osób starszych. Ograniczenia fizyczne mogą być wtedy większe i dlatego konieczne mogą być nie tylko działania zapobiegawcze a wręcz takie, które wymagają ponownej aktywacji. Na przykład, praca na zmiany żeby uniknąć ciężkiej pracy wskutek pogorszenia się stanu fizycznego.

Pracownicy 50+ w okresie przejściowym na emeryturę

W module 3 tematem jest motywacja, wiara we własną skuteczność i samoregulacja. W części dotyczącej samoregulacji odwołujemy się do pracowników w okresie przejścia na emeryturę i osób poszukujących pracy 50+. Wynika to z trudności jakie mają osoby 50+ kiedy mierzą się z nieznanymi, nowymi sytuacjami.



1.3 Samoregulacja



W zakresie procesów przejścia na emeryturę i emerytury, niektórzy pracownicy są bardziej lub mniej zmotywowani do przejścia na emeryturę. Zadaniem specjalisty ds. HR jest zachęcenie pracownika do przejścia na emeryturę lub do kontynuowania pracy w zakresie ich własnych celów i warunków zdrowia. Korzystne może okazać się rozważenie różnych **konceptji wieku** dla jednego pracownika. Mogą one obejmować uczucia osób starszych, czas pracy danej osoby w firmie, lub ogólny czas pracy zawodowej danej osoby. Ważne jest żeby unikać nagłych decyzji, które popychają starszych pracowników w niechcianym kierunku, ponieważ może to obniżyć motywację i wiarę we własną skuteczność. Doradca i specjalista ds. HR muszą być świadomi, że zarówno zbyt duży wysiłek jak i niedocenianie nie są tutaj korzystne. Slajd 23 odwołuje do wstępnej burzy mózgów w zakresie cech osób 50+ i omawia różne koncepcje wieku.

W zakresie zachęcania, większość pracowników nie uwzględnia zmiany własnych ról życiowych i być może nie ustaliło własnych celów emerytury. Cele takie nie obejmują cech wykonywania i mierzenia konkretnych sukcesów lub rozwoju. Cele te dotyczą zajęcia się określonymi **czynnościami po przejściu na emeryturę**. Co więcej, jak wskazano w części

dotyczącej motywacji, wielu pracowników w okresie ich pracy zawodowej zintegrowało się z, lub dostosowało się do wartości firmy. Takiego zintegrowania z wartościami nie da się szybko zmienić, szczególnie że osoby 50+ nie są zbyt podatne na zmiany i potrzebują więcej czasu na dostosowanie się do nowych sytuacji. Model przejścia należy wybrać biorąc pod uwagę te okoliczności, jak i uczulenie na aktywność na emeryturze.

Pomocne może się okazać, aby przyszli emeryci określali swoje role i aktywność po przejściu na emeryturę. Służy to **przygotowaniu mentalnemu** do tego etapu życia. Wielu pracowników, którzy wkrótce przejdą na emeryturę twierdzi, że chcą korzystać z czasu wolnego. Nie mniej jednak, byłaby to dramatyczna i trudna zmiana dla emerytów. Jak pokazano na slajdach, zachęcanie i opinia mogą pomóc zmienić procesy.



1.2 Przekonanie o własnej skuteczności



Osoby szukające pracy 50+

Odwwołanie do osób szukających pracy 50+ znajduje się przede wszystkim w części dotyczącej wiary we własną skuteczność i samoregulacji. Utrata pracy jest negatywnie odbierana w społeczeństwie i dlatego często łączy się z uczuciem wstydu. Dodatkowo, szczególnie starsze osoby poszukujące pracy związane są z **negatywnymi stereotypami** i mogą być zagrożone wykluczeniem społecznym.

Jednym z najważniejszych czynników dla osób szukających pracy może być fakt, że nie mają wiedzy o obecnych cechach rynku pracy, a być może nawet nie pamiętają jak napisać

odpowiednie podanie o pracę. Osoby z wyższym wykształceniem mają tendencje do przeceniania swoich możliwości i nie są świadome, że poziom dochodów jest niższy niż dekadę temu, kiedy zaczęli pracować. Co więcej, **zmienione warunki pracy** utrudniają im znalezienie pracy w takim sensie, że chcą mieć przyznaną taką samą wolność i nagrody jak kiedy szukali pracy lata temu w innych warunkach.

Osoby szukające pracy bez wykształcenia lub z niskim wykształceniem są raczej mniej wybredne jeżeli chodzi o pracę. Może to wynikać z ogólnego **niedocenia** własnych umiejętności. Doradcy stwierdzają jednak, że osoby takie szybko dochodzą do siebie i stają się bardziej zmotywowane jeżeli są wystarczająco **zachęcane**. na przykład, w przypadku szkolenia, w którym uczestniczyli także młodszy uczestnicy, starsze osoby szukające pracy bały się w nich uczestniczyć lub w ogóle nie poszli na szkolenie. Kilka spotkań było potrzebnych żeby przekonać klienta żeby się nie poddawał. Na koniec okazywało się, że szkolenia z młodszymi kolegami były bardziej korzystne dla osób starszych ponieważ osoby młodsze były w stanie przekazać klientom pomocne wskazówki dot. sposobów poszukiwania pracy.



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 - Niedocenie wśród kolegów - Niedocenie wśród młodszych kolegów	Płci i wieku - Mężczyźni: Mają tendencję do niedocenia własnych umiejętności i kompetencji - Kobiety: Mają tendencję do niedocenia własnych umiejętności i kompetencji (w szczególności gospodynie domowe)	Wykształcenia i wieku - Osoby bezrobotne z wykształceniem wyższym mają tendencję do niedocenia własnej sytuacji - Osoby bezrobotne o niewielkim wykształceniu mają tendencję do niedocenia własnych umiejętności	Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; own survey, 2017

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

17

Mówiąc ogólnie, jeżeli chodzi o **szkolenie dla osób szukających pracy w wieku 50+**, korzystne okazało się pokazanie im jak radzić sobie w trudnych sytuacjach i skupić się na nabyciu umiejętności radzenia sobie z poszukiwaniem pracy. Badania wykazały, że jest to szczególnie przydatne dla osób bezrobotnych. Osoby takie mają pesymistyczne myśli, co skutkuje obniżeniem ich wiary we własną skuteczność. Należy tutaj zacytować treść z opisu modułu (Moduł 3, str. 9).

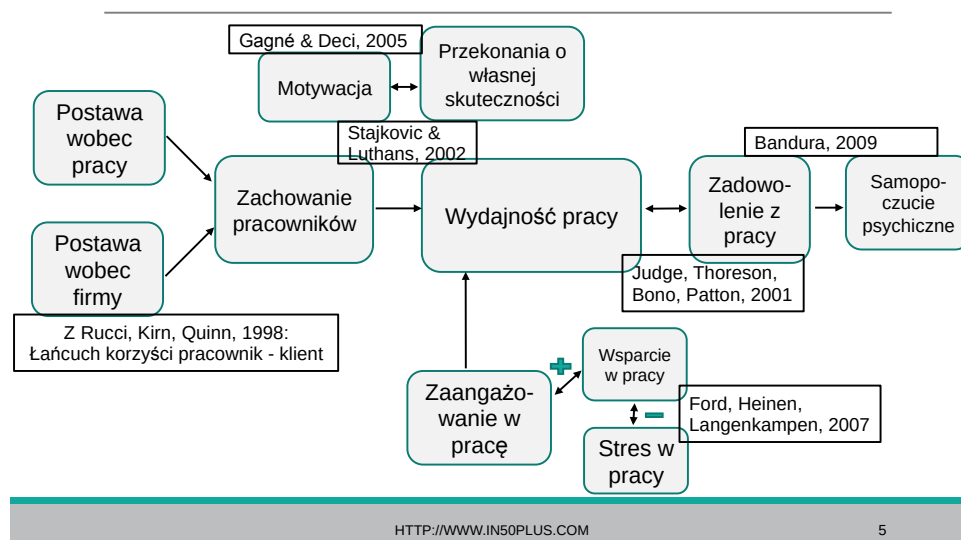
Dla osób, które straciły pracę, ustalono szkolenie z uczeniem się poprzez obserwację i odgrywanie ról. Odgrywanie ról obejmowało wykrycie przeszkód, stworzeniem strategii radzenia sobie z rozwiązywaniem nowych problemów, oraz pokazaniem jak znaleźć alternatywne rozwiązania. Szkolenie to nauczyło ich jak skuteczniej szukać pracy i lepiej radzić sobie z porażkami lub problemami. (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991).

W tym kontekście należy zwrócić szczególną uwagę na **reaktywację gospodyń domowych**. Doradcy twierdzą, że posiadają one dobre umiejętności organizacyjne np. w zakresie organizacji różnych wydarzeń i gospodarstwa domowego. Wiele z nich ma szeroki wachlarz umiejętności, np. rachunkowość. Nie doceniając swoich umiejętności, uważały, że niemożliwe jest znalezienie pracy z podobnymi zadaniami. Wiele z nich zgłaszało, że zadania w pracy byłyby dla nich zbyt trudne. Biorąc pod uwagę, że gospodynie domowe organizowały własne gospodarstwo domowe, wychowały własne dzieci i być może opiekowały się swoimi rodzicami przez kilka lat, pokazuje, to że mają one wiele umiejętności organizacyjnych i opiekuńczych. Są to umiejętności, które są niezwykle przydatne na obecnym rynku pracy.

Jak stwierdzono powyżej, osoby, które cierpią na niską ocenę własnej skuteczności i którym brakuje motywacji, szczególnie potrzebują wsparcia i zachęcenia. Dla gospodyń domowych pomocne może być przejście szkolenia w zakresie umiejętności radzenia sobie ze stresem, z trudnymi sytuacjami czy w zakresie autoprezentacji.



1. Zachowanie pracownika



MODUŁ
Zachowanie
organizacyjne
50+

4

Przewodnik trenera: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
4. Zachowania organizacyjne pracowników 50+	120 min.	str. 65	str. 58

Cele szkoleniowe

Na końcu tego kursu uczestnicy będą 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+.

Uczestnicy będą wiedzieć, 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.

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
15 min.	Prezentacja Część 1	Cele szkoleniowe i Przegląd Kultura organizacyjna lub korporacyjna Subkultury i różnice pokoleń Podsumowanie	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
15 min.	Ćwiczenie 1	Kultura organizacyjna – quiz Pytania do dyskusji związanej z kulturą organizacyjną i CVF	Wyjaśnienie zadania Moderator	Wypełnienie quizu Burza mózgu dot. własnych doświadczeń z kulturą organizacyjną Wypełnienie CVF na podstawie własnych doświadczeń	Praca samodzielna Praca z partnerem lub w grupie
15 min.	Prezentacja Część 2	Motywacja Teorie motywacji Podsumowanie	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
15 min.	Ćwiczenie 2	Ćwiczenie dotyczące czynników motywacyjnych ważnych dla pracowników 50+	Wyjaśnienie zadania Przedstawienie pomysłów	Spisanie czynników motywacyjnych i prezentacja	Praca samodzielna Plenum
15 min.	Prezentacja Część 3	Przywództwo Style przywództwa	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum

		Podsumowanie			
18 min.	Ćwiczenie 3	Ćwiczenie dotyczące odpowiednich stylów przywództwa dla osób 50+ Pytania dotyczące dyskusji	Wyjaśnienie zadania Przedstawienie pomysłów	Opisanie odpowiedniego stylu przywództwa Przygotowanie argumentów i prezentacja	Praca z partnerem lub w grupie
4 min.	Prezentacja Część 4	Ocena wyników starszych pracowników System nagradzania dla pracowników 50+	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
7 min.	Ćwiczenie 4	Opracowanie planu wynagrodzeń kafeteryjnych dla osób 50+	Wyjaśnienie zadania Moderator	Zapisanie rodzajów wynagrodzeń	Praca samodzielna Plenum
15 min.	Studium przypadków		Moderator	Spisanie pomysłów i dyskusja	Praca w grupach
1 min.	Dodatkowy czas				

2. Opis zajęć

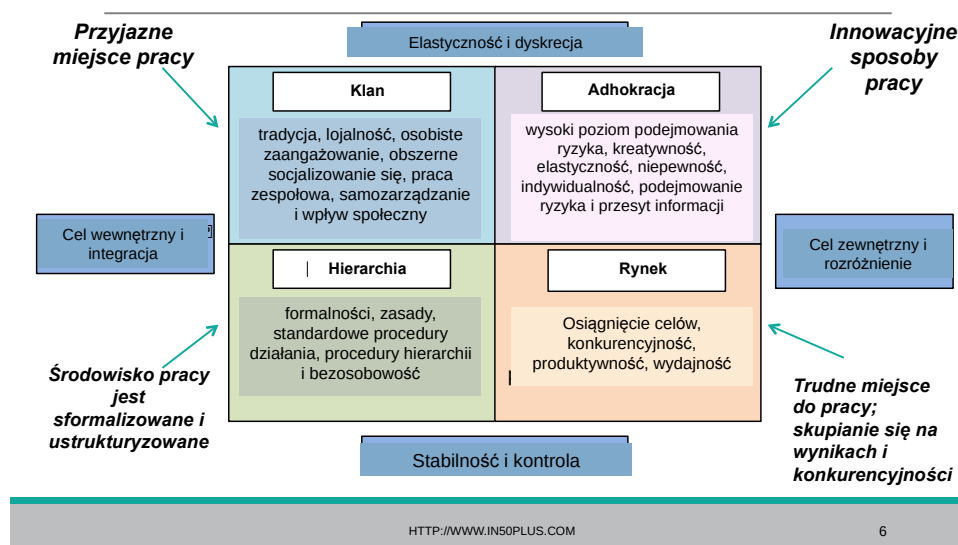
Czas trwania modułu określa się na 120 minut. Moduł ten dotyczy zachowań organizacyjnych pracowników 50+, a dokładnie dotyczy kultury organizacyjnej, motywacji, przywództwa oraz systemu nagradzania i oceny wyników starszych pracowników.

Po przedstawieniu krótkiego przeglądu celów szkoleniowych (głównych i pobocznych) oraz treści modułu, trener rozpoczyna od prezentacji podającej definicję organizacji lub kultury korporacyjnej, przedstawiając jej główne cechy i charakterystykę. Kontynuując, trener skupia się na różnych rodzajach kultury korporacyjnej, przedstawiając zewnętrzne zastosowania i integrację wewnętrzną, prezentując ich główne cechy na podstawie stosownej literatury. Jest to wprowadzenie do dalszej części prezentacji gdzie trener porównuje zaproponowaną literaturę i ramy teoretyczne z praktyczną integracją wewnętrzną pracowników 50+ w ich organizacji.

Trener wyjaśnia, że rozróżniane są różne rodzaje kultury organizacyjnej, które stosowane są w różnych organizacjach. Jednak najpowszechniejszym podejściem klasyfikacji kultury organizacyjnej jest model wartości konkurujących (CVF), który przedstawiony jest na poniższym slajdzie. Trener rozpoczyna wyjaśnienie modelu od przeglądu osi X i Y i czterech różnych rodzajów kultury organizacyjnej, które wynikają z ich różnych połączeń. W trakcie prezentacji wyjaśniane są poszczególne rodzaje kultury organizacyjnej (klan, hierarchia, adhokracja i rynek), a trener jednocześnie zachęca uczestników do zastanowienia się nad cechami kultury organizacyjnej panującej w ich organizacji.



1.1 Rodzaje kultury organizacyjnej (CVF)



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

6

Po przedstawieniu modelu CVF trener skupia się na pracownikach 50+ i przedstawia cechy procesu integracji wewnętrznej pracowników 50+. Należy podkreślić rolę mentora starszych pracowników, „mentoringu odwróconego” oraz możliwości dla pracowników na etapie przejściowym.

Podkreślenie cech starszych pracowników prowadzi trenera do definicji podgrup, szczególnie tych związanych z różnicami wieku, wyjaśnieniu kluczowych różnic występujących między pokoleniami, rozróżniając je na: młodsze osoby pokolenia wyżu demograficznego, pokolenia X i Y (milenium).



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 profesjonalści, 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

W kolejnej części Modułu 4 trener wyjaśnia ćwiczenie 1 i przejmuje rolę moderatora. Trener prosi uczestników o odnalezienie w ich Zeszytach Ćwiczeń quizu o kulturze i prosi o dokładne przeczytanie pytań i możliwych odpowiedzi. Quiz obejmuje 12 pytań na temat kultury organizacyjnej w organizacji uczestników. Uczestnicy muszą przeczytać pytania i wybrać jedną odpowiedź (na każde pytanie), która najlepiej odzwierciedla obecną sytuację w ich organizacjach. Uczestnicy mają 5 minut na wypełnienie quizu. Następnie trener informuje jak policzyć wynik. W ciągu kolejnych 2 minut uczestnicy liczą swoje odpowiedzi. Wynik zależy od ich struktury (więcej odpowiedzi A, B lub C).

Trener jest moderatorem dyskusji i zachęca uczestników do omówienia ich wyników i porównania ich z wynikami innych uczestników. Głównym celem tego ćwiczenia jest sprowokowanie uczestników do zastanowienia się nad ich kulturą organizacyjną i

porównanie jej do wyników quizu, przedstawiając ich oczekiwania i konfrontując z rzeczywistością.

W ostatnim etapie tej dyskusji uczestnicy muszą przypomnieć sobie teoretyczną wiedzę o modelu CVF i sytuację w ich organizacji oraz wybrać najodpowiedniejszy rodzaj kultury organizacyjnej wyjaśniając najważniejsze cechy.

Podczas prezentacji slajdów dotyczących motywacji i różnych teorii motywacji, uczestnicy powinni robić notatki. Notatki mogą się przydać w ćwiczeniu 2.



Ćwiczenie 2.

Motywacja dorosłych 50+

- Zgodnie z przedstawionymi teoriami motywacji oraz odwołując się do swojej wiedzy i doświadczenia :

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

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

17

Wprowadzając uczestników do ćwiczenia 2, trener przedstawia wyniki badań na temat czynników motywujących pracowników 50+. W ćwiczeniu 2 uczestnicy powinni określić czynniki motywujące, które, ich zdaniem, mogą być ważne dla pracowników 50+. Trener zachęca uczestników do dyskusji, komentowania i wymiany myśli na ten temat. Należy włączyć tu wiedzę o różnych teoriach motywacyjnych oraz doświadczenie uczestników. W Zeszycie Ćwiczeń znajduje się miejsce na odpowiedzi na to pytanie. Po skończeniu dyskusji na plenum, trener przyjmuje rolę moderatora i prowadzącego.

Kolejny temat to przywództwo. Trener prezentuje definicję i style przywództwa oraz różną klasyfikację stylów przywództwa.



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 uprawnień Wysoko konkurencyjna praca Promocja krok po kroku Autorytet Pracownik

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

25

W przypadku przywództwa, kładzie się nacisk na specyfikę pracy pracowników 50+, która powinna być wzięta pod uwagę wybierając odpowiedni styl przywództwa. Uczestnicy powinni sporządzać notatki w trakcie prezentacji, które mogą się przydać do kolejnego ćwiczenia.



Ćwiczenie 3.

Dyskusja.

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?

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

26

W pierwszej części ćwiczenia 3 uczestnicy powinni wymienić cechy pracy związane z pracownikami 50+. Zgodnie z tymi cechami, powinni zaproponować odpowiedni styl

przywództwa dla takich pracowników. Podczas tego ćwiczenia trener zachęca uczestników do dzielenia się wiedzą, pomysłami i doświadczeniami. Drugi etap ćwiczenia to połączenie wiedzy o motywacji ze stylami przywództwa. Uczestnicy analizują, które czynniki motywacji powinny być zawarte w wybranym stylu przywództwa. W Zeszyście Ćwiczeń znajduje się miejsce na odpowiedzi na to pytanie. Po skończeniu dyskusji na plenum, trener przyjmuje rolę moderatora i prowadzącego.



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

Obecnie plan wynagradzania kafeteryjnego jest bardzo popularny wśród pracowników. Dla pracowników 50+ ten rodzaj wynagradzania jest interesujący ze względu na ich różne i specjalne potrzeby. Plan wynagradzania kafeteryjnego może być ważnym czynnikiem motywacyjnym dla tych pracowników. Dlatego ważne jest żeby określić jaki rodzaj wynagrodzenia mogą zaoferować pracodawcy pracownikom 50+ w ramach planu wynagradzania kafeteryjnego. Uczestnicy odpowiadają na pytanie: Jakie wynagrodzenie objąłby/objęłabyś planem wynagradzania kafeteryjnego dla pracowników 50+? Konieczna jest dyskusja na ten temat. W Zeszyście Ćwiczeń znajduje się miejsce na odpowiedzi na to pytanie.

3. Odwołanie do pracowników 50+

W związku z różnicami pokoleń, młodszy i starsi pracownicy różnie rozumieją kulturę organizacyjną i zachowanie w organizacji. Każde pokolenie ma inne nawyki pracy, etykę i różne umiejętności, szczególnie jeżeli chodzi o umiejętności techniczne i komunikacyjne.

Dodatkowo, różne pokolenia różnie postrzegają niektóre wymiary kultury organizacyjnej. W tym zakresie Pokolenie X jest charakteryzowane jako bardziej cyniczne niż Pokolenie Y, które jest bardziej pozytywne, optymistyczne i w pewien sposób bardziej idealistyczne w temacie ich świata pracy. Pracownicy 50+ mają tendencje do zwracania uwagi na szczegóły i skupiania się na wynikach i wsparciu (bardziej niż młodsi pracownicy). Silniej identyfikują się również ze swoją organizacją. Wnioski te z całą pewnością potwierdzają, że pracownicy 50+ chcą być objęci procesem mentorowania i ma to dla nich duże znaczenie.

Pomimo różnych stereotypów na temat pracowników 50+, szczególnie związanych z ich umiejętnościami, wydajnością, motywacją i akceptacją zmian, faktem jest że odsetek pracowników 50+ rośnie w wielu firmach. Fakt ten wymaga, żeby w temacie motywacji do pracy pracownicy ci byli traktowani sprawiedliwie i na równo z młodszymi pracownikami. Teorie, które uważa się za ważne w celu zrozumienia motywacji pracowników 50+ to teoria Masłowa, teoria Herzberga, teoria ustalania celów oraz teoria oczekiwań. Założenia tych teorii można wykorzystać do podniesienia motywacji pracowników.

W przypadku stylu przywództwa można stwierdzić, że nie ma najlepszego stylu przywództwa w przypadku pracowników 50+. Efektywni liderzy powinni dostosować swój styl przywództwa do różnych cech i potrzeb pracowników, oraz do danych okoliczności. Starsi pracownicy na pewno doświadczyli różnych stylów przywództwa w trakcie swojej pracy zawodowej. Zgodnie z cechami ich pracy, potrzebują przywództwa skoncentrowanego na realizację celu. Taki styl może zachęcać pracowników 50+ do osiągnięcia pełnego potencjału produktywności w nowoczesnym miejscu pracy. Elementy skoncentrowania się na realizacji celu można znaleźć w przywództwie autorytarnym, demokratycznym, autokratycznym, zespołowym oraz transakcyjnym i transformacyjnym.

W przypadku nagradzania ważne jest podkreślenie, że różni pracownicy mają różne potrzeby. Co ważniejsze, indywidualne potrzeby zmieniają się w czasie i wymagają dostosowania nagród. Te płynnie zmieniające się potrzeby mogą spowodować presję wyboru. Modelem proponowanego systemu jest plan wynagrodzeń kafeteryjnych. Oprócz wynagrodzenia podstawowego, starsi pracownicy mogą otrzymać premie motywacyjne, premie, świadczenia, itp. Mogą to być nagrody finansowe, plany emerytalne, ubezpieczenie medyczne, elastyczny harmonogram pracy, więcej dni urlopu lub opieki nad dziećmi lub osobami starszymi. Ważne jest żeby pracownicy mieli szansę wyboru. Plan taki pozwala pracownikom dostosować ich świadczenia do własnych potrzeb i zainteresowań biorąc pod uwagę ich status rodzinny i życie prywatne. Wynagrodzenia kafeteryjne podnoszą jakość i różnorodność nagród dostępnych dla pracowników.

Na koniec, ocena wydajności starszych pracowników w porównaniu z młodszymi może wiązać się z wzięciem pod uwagę praw człowieka. Na początku starsi pracownicy powinni mieć takie same szanse na podniesienie swoich umiejętności jakie mają przedstawiciele młodszych pokoleń. Żeby spełnić cele wydajności, starsi pracownicy powinni otrzymać sprawiedliwe standardy pomiaru wydajności, podobnie jak młodszy koledzy. Cele wydajności dla starszych pracowników nie mogą być zawsze stosowane w tych samych okolicznościach (np. jeżeli chodzi o prace fizyczną). Wiek pracownika wpływa na wydajność. Ważne jest, że starsi pracownicy są tak samo zmotywowani żeby mieć wkład w wydajność organizacji jak młodszy pracownicy. Inne kwestie, które mogą podnieść wydajność starszych pracowników to wprowadzenie miejsc pracy dostosowanych do wieku, prac specjalnych oraz zespołów składających się z osób w różnym wieku. W zespołach składających się z osób w różnym wieku osoby w wieku 50+ na ogół dłużej pozostają w pracy.

MODUŁ

Zarządzanie
wiedzą i
informacją

5

Przewodnik trenera: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
5. Zarządzanie wiedzą i informacją	120 min	str. 89	str. 77

Cele szkoleniowe

Na zakończenie kursu uczestnicy będą 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+).

Uczestnicy dowiedzą 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 starzeniu.
- 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 przez całe życie, strategie uczenia się

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
5 min.	Ćwiczenie 1a Przełamanie lodów	Burza mózgów w temacie zrozumienia wiedzy i kluczowych elementów zarządzania wiedzą	Wyjaśnienie zadania wprowadzającego	Burza mózgów własnej wiedzy, świadomości, postawy	Praca samodzielna i plenum
4 min.	Prezentacja	Cele szkoleniowe i przegląd	Prowadzenie	Słuchanie	Plenum
8 min.	Prezentacja Część 1	Znaczenie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
10 min.	Prezentacja Część 2	Zarządzanie wiedzą w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 1b	Dyskusja na temat burzy mózgów i prezentacji części 1 i 2	Wyjaśnienie zadanie, przedstawienie pomysłów, przekazanie uwag / podsumowanie	Burza mózgów własnej wiedzy, świadomości, postawy	Praca samodzielna i plenum
2 min.	Prezentacja Część 3	Lokalizowanie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 2	Praca w grupie	Wyjaśnienie zadanie, przedstawienie pomysłów, przekazanie uwag / podsumowanie	Praca w grupie; Burza mózgów własnej wiedzy, świadomości, postaw w trakcie pracy w grupie	Praca w grupie

5 min.	Zabezpieczenie wiedzy Ćwiczenia 2	Porównanie wyników	Moderator	Aktywne dzielenie się wkładem, rozumowanie i obalanie opinii	Plenum
4 min.	Prezentacja Część 3	Kontynuacja tematu: Lokalizowanie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
8 min.	Prezentacja Część 4	Nabywanie, tworzenie, rozwijanie i przenoszenie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
10 min.	Ćwiczenie 3a	Praca w grupie na temat przenoszenia wiedzy i rozpowszechniania informacji oraz jej częste stosowanie w organizacji	Wyjaśnienie zadanie, przedstawienie pomysłów, przekazanie uwag / podsumowanie	Burza mózgów własnej wiedzy, świadomości, postawy	Praca samodzielna
10 min.	Ćwiczenie 3b	Dyskusja na temat wyników	Moderator	Prezentacja i uargumentowanie opinii, przedstawienie kontrargumentów	Plenum
4 min.	Prezentacja Część 5	Wykorzystanie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
2 min.	Prezentacja Część 6	Korzystanie z technologii w celu umożliwienia równoważnego zabezpieczenia	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum

		wiedzy			
20 min.	Ćwiczenie 4a i b.	Opracowanie argumentów i dyskusja o osobistych doświadczeniach we wdrażaniu narzędzi technologicznych w organizacji	Wyjaśnienie zadanie, przedstawienie pomysłów, przekazanie uwag / podsumowanie	Opracowanie argumentów i pomysłów i ich prezentacja / obrona w trakcie dyskusji	Praca samodzielna i plenum
10 min.	Prezentacja Część 7	Zabezpieczenie wiedzy w organizacji	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	Plenum
8 min.	Dodatkowy czas				

2. Opis zajęć

Czas przewidziany na zrealizowanie tej części to 120 minut. Tematem jest zarządzanie informacją i wiedzą.

Zajęcia rozpoczynają się ćwiczeniem wprowadzającym. Z jednej strony jest to ćwiczenie przełamujące lody, a z drugiej służy wprowadzeniu do tematu. Nawiązuje do poprzedniej wiedzy uczestników. Trener poznaje wiedzę uczących się i jednocześnie podnosi ich świadomość w zakresie tematu.



Ćwiczenie 1. Burza mózgów

Ćwiczenie 1a.

Burza mózgów

Prosimy o przemyślenie następujących pytań

- Co dla ciebie znaczy wiedza?
- Jakie kluczowe elementy obejmuje zarządzanie wiedzą?



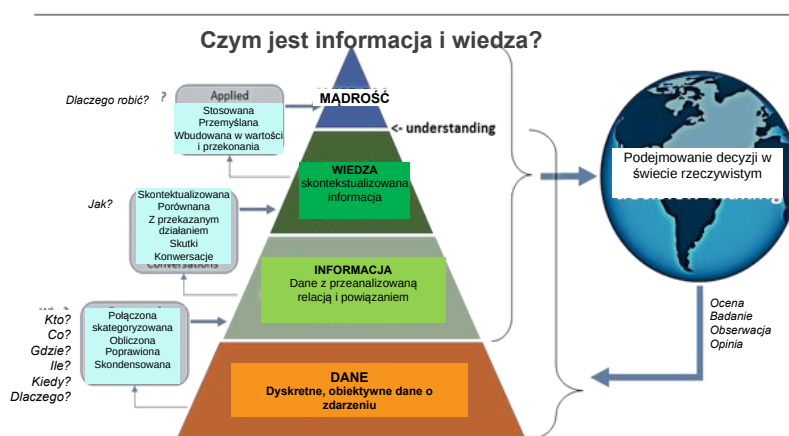
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Przed przedstawieniem etapów wdrożenia i elementów zarządzania wiedzą, trenerzy proszą uczestników o wyrażenie opinii na temat tego co ich zdaniem jest najważniejsze w procesie zarządzania wiedzą. Zachęcają uczestników do wyrażenia swoich opinii w formie burzy mózgów, podczas, której trener wyniki. Ćwiczenie to jest punktem wyjścia do wprowadzenia części 1 i 2.

Następnie trener przedstawia znaczenie wiedzy w organizacji i społeczeństwie. Na poniższym slajdzie przedstawione są różnice pomiędzy danymi, informacją, wiedzą a mądrością w oparciu o tzw. „piramidę wiedzy”:

1. Znaczenie wiedzy w organizacji



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

Etap 1: Podkreślenie znaczenia i istotność wiedzy

Bardzo ważne jest przedstawienie kategorii wiedzy, szczególnie podziału pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą. Zrozumienie znaczenia wiedzy ukrytej w planowaniu i wdrożeniu procesu zarządzania wiedzą jest szczególnie korzystne dla realizacji poszczególnych jego etapów tj. lokalizowania wiedzy, rozwoju wiedzy i przekazywania wiedzy, wymiany wiedzy, zabezpieczenia wiedzy.

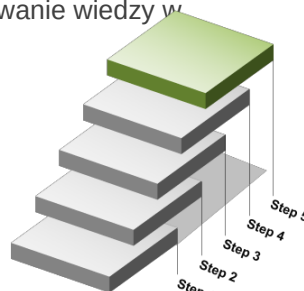
Należy podkreślić, że wiedza ukryta to rodzaj wiedzy indywidualnej. Jest nabywana i zwiększana wraz z doświadczeniem pracownika. To, czy zostanie ona wykorzystana na rzecz organizacji zależy w głównej mierze od chęci i nastawienia pracowników, którzy ją posiadają.

Trener prezentuje i opisuje wszystkie etapy zarządzania wiedzą, które przedstawione są na poniższych dwóch slajdach. Następnie zachęca uczących się do wyrażenia ich opinii i podzielenia się doświadczeniami związanymi z realizacją wybranych etapów zarządzania wiedzą w praktyce.



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?



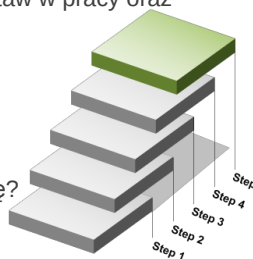
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

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

Po prezentacji części 1 i 2, trener powraca do wniosków zapisanych w trakcie burzy mózgów – porównuje je i łączy z przedstawioną treścią. W Ćwiczeniu 1b uczestnicy proszeni są o ponowne zastanowienie się nad tym jakie znaczenie w organizacji odgrywa proces zarządzania wiedzą biorąc pod uwagę przedstawioną teorię.

Następnie proponuje się przejście do prezentacji części 3 i kolejnego ćwiczenia (nr 2). W ćwiczeniu tym trener dzieli uczestników kursu na grupy po 4 uczestników: 2 osoby z HR i 2 doradców. Prosi uczestników żeby opowiedzieli z jakich narzędzi korzystają lub jakie rekomendują do lokalizowania wiedzy. Uczestnicy proszeni są o opisanie narzędzi, które są stosowane w organizacji do lokalizowania, identyfikacji i zapisywania wewnętrznych źródeł informacji. Następnie trener podsumowuje ćwiczenie i spisuje wyniki na tablicy. W kolejnej części trener (w oparciu o literaturę) prezentuje listę wybranych narzędzi lokalizowania wiedzy i opisuje każde narzędzie.

Lista narzędzi, jaką można zaprezentować uczestnikom szkolenia przedstawiona jest na poniższym slajdzie. Należy jednak podkreślić, że jest to lista „otwarta”. Oznacza to, że lokalizowanie wiedzy w organizacji zależy również od kreatywności osób, które tworzą narzędzia i metody lokalizacji. Ćwiczenie ma na celu promowanie kreatywności uczestników w zakresie lokalizacji wiedzy i uzupełnienia przedstawionej na slajdzie listy narzędzi i metod lokalizowania wiedzy (która skonstruowana została w oparciu o literaturę i wiedzę trenera).



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.

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

17

Etap 2: W jaki sposób pozyskiwać, tworzyć, rozwijać i przenosić wiedzę w organizacji

Trener prezentuje formalne i nieformalne metody nabywania i rozwoju wiedzy. Uczestnicy są zachęceni do przedyskutowania sposobów tworzenia i rozwoju wiedzy w organizacji, szczególnie dla pracowników 50+.

Należy tu wyjaśnić procesy tworzenia wiedzy i role przypisane pracownikom 50+, w szczególności takie jak: konsultant wewnętrzny, ekspert, poszukiwacz benchmarków.



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

Inne ważne procesy zarządzania wiedzą to przekazywanie i rozpowszechnianie wiedzy. Procesy te należy opisać w trakcie zajęć. Trener powinien przedstawić sposoby przenoszenia wiedzy organizacyjnej m.in. za pomocą organizacji „grup eksperckich”, „debat oksfordzkich”, konferencji tematycznych, nieformalnych spotkań. Treść w tym zakresie znajduje się w podręczniku. Co więcej należy wyjaśnić i przedstawić charakterystykę ról pracowników 50+ (mentor, nauczyciel wewnętrzny, dystrybutor (dyfuzor).



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

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

23

Żeby stworzyć inne narzędzia i mechanizmy, które wspierają przekazywanie wiedzy w firmie i które zachęcają pracowników 50+ do przekazywania wiedzy, pracownicy pracują w

grupach. W ramach Ćwiczenia 3a i 3b role te można omówić i przemyśleć z kilku punktów widzenia.

W tym celu zaproponowane jest Ćwiczenie 3a. Trener dzieli uczestników kursu na grupy – każda grupa omawia jedno pytanie. Następnie uczestnicy dzielą się przemyśleniami z drugą grupą. Kontynuacją ćwiczenia w grupach jest dyskusja (ćw. 3b)



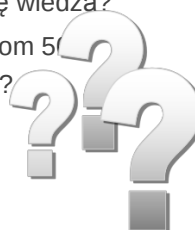
4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy



Ćwiczenie 3a. Praca w grupie

Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania.

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



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

24



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy



Ćwiczenie 3b. Dyskusja

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



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

25

Dyskusja ma na celu podkreślenie potencjału pracowników 50+ w zakresie zarządzania wiedzą. W trakcie dyskusji (Ćwiczenie 3b) można wymieniać wiedzę i doświadczenia oraz znaleźć nowe perspektywy i możliwości.

W oparciu o Ćwiczenie 3a i 3b uczestnicy wszystkich grup przygotowują rekomendacje do zrealizowania procesów przekazania wiedzy w wielopokoleniowej organizacji (w szczególności mentoring, mentoring pośredni). Podczas tego Ćwiczenia trener odwołuje się do wiedzy i doświadczenia uczestników i docenia ich wiedzę (jak w Cyklu Kolba).

Uczestnicy kursu dzielą się swoimi opiniami. Trener zapisuje pomysły i podczas podsumowania stwierdza, że bardzo ważne jest aby wszyscy pracownicy mieli dostęp do informacji. Wiedza może być rozpowszechniana np. poprzez uczestniczenie w grupach dyskusyjnych, podczas konferencji profesjonalnych, podczas pracy w grupach roboczych i zespołach, w trakcie debat oksfordzkich, czy przy okazji opracowywania raportów do podzielenia się nimi z innymi.

Etap 3: Wykorzystanie wiedzy w organizacji

Trener powinien zaznaczyć, że jednym, z najważniejszych elementów zarządzania wiedzą jest jej skuteczne stosowanie. Ważne jest żeby opisać ten etap i podkreślić jaką rolę w tym procesie odgrywają pracownicy 50+. Może to być na przykład rola repozytariusza, sędziego lub jurora. Żeby scharakteryzować te role, trener może odwołać się do przewodnika dla trenera.



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

Etap 4: Wykorzystanie technologii umożliwiającej trwałe zabezpieczenie wiedzy

Trener prezentuje technologie informatyczne (IT) umożliwiające zabezpieczenie wiedzy w organizacji. Technologie informacyjne mogą wspierać procesy rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy w organizacji. W tym przypadku pomocne mogą być systemy eksperckie: systemy doradcze, systemy podejmowania decyzji bez udziału szkolenia, systemy krytykujące (przedstawione na slajdzie i scharakteryzowane przez trenera). Co więcej, uczestnicy mogą dzielić się doświadczeniami na temat wdrożenia i stosowania narzędzi technologicznych ze specjalnym uwzględnieniem pracowników 50+. Dodatkowo, należy się odnieść do wyzwań i przeszkód związanych z wdrożeniem narzędzi zarządzania wiedzą przyjaznych dla wieku.



Erasmus+

6. Korzystanie z technologii w celu zapewnienia trwałego zabezpieczenia wiedzy



Ćwiczenie 4

a. 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 zachęcasz osoby 50+ do korzystania z nowych technologii?

b. Dyskusja

Omówienie rezultatów.


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

29

Ostatnie w tym module, 4 Ćwiczenie składa się z dwóch części. Ćwiczenie 4a to praca samodzielna dotycząca poprzednio wspomnianych tematów związanych z narzędziami technologicznymi do zarządzania wiedzą, oraz narzędziami zarządzania wiedzą przyjaznymi dla wieku. Uczestnicy najpierw opisują swoje najważniejsze doświadczenia, wnioski i argumenty. Następnie w Ćwiczeniu 4b uczestnicy wymieniają się swoimi doświadczeniami. W zależności od czasu, można przygotować większą liczbę pytań i omówić je najpierw w mniejszych grupach. Następnie można porównać wyniki na plenum.

Jeżeli jednak postępuje się zgodnie z planem, Ćwiczenie 4 obejmuje pracę samodzielną i wymianę informacji na plenum.

Etap 5: Zachowanie wiedzy w organizacji

Przedstawiane są metody zachowania wiedzy w organizacji, oraz sposoby przechowywania i zabezpieczania informacji i wiedzy w organizacji. Można tutaj również wyjaśnić jak zorganizować dobrze funkcjonującą społeczność absolwentów.

3. Odwołanie do podgrup

Wszystkie działania ukierunkowane na pracowników w zakresie zarządzania wiedzą dotyczą pracowników w każdej grupie wiekowej. W tym kontekście warto podkreślić, że pracownicy 50+ i pracownicy będący w okresie przejścia na emeryturę mogą odgrywać w tym procesie ważną rolę.

Pracownicy 50+ / Pracownicy 50+ w okresie przejścia na emeryturę

Osoby 50+ to osoby doświadczone (mówiąc o ich doświadczeniu życiowym i zawodowym). Mają ogromne zasoby zarówno wiedzy jawnej, którą nabyli w trakcie lat funkcjonowania w strukturach organizacyjnych swojej firmy, jak i cennej wiedzy ukrytej, która przekładana jest na wydajność ich pracy, kompetencje, intuicję, umiejętność rozwiązywania problemów i mierzenia się z trudnymi sytuacjami. O ile ich wiedza jawna może być skodyfikowana i przekazana innym pracownikom, wiedza ukryta to indywidualny potencjał każdego pracownika. Dlatego też, wyłącznie od pracownika zależy czy zgadza się ją użyć dla celów organizacji i podzielić się nią z innymi pracownikami. W przypadku pracowników 50+ jest to szczególnie ważne ponieważ mogą zaplanować przejście na emeryturę w niedalekiej przyszłości. Dlatego też, jeżeli firma nie przykłada szczególnej uwagi do zabezpieczenia ich wiedzy, może być ona nieodwracalnie stracona. Dotyczy to przede wszystkim wiedzy ukrytej, która jest czasami tak naturalna, intuicyjna, lub nawet stała, że pracownicy mogą nie być świadomi jej posiadania. W tym kontekście ważną rolę w organizacji odgrywają osoby, które są odpowiedzialne za budowanie kultury organizacyjnej i strategii zarządzania wiedzą (menadżerowie, pracownicy HR).

Wdrażając proces zarządzania wiedzą należy pamiętać, że każdy etap jest bardzo ważny i w każdym etapie należy angażować pracowników 50+. Specjaliści HR powinni wziąć pod uwagę odpowiednie planowanie i wdrażanie każdego etapu w celu zagwarantowania skutecznego przeprowadzenia całego procesu. Należy zacząć od zlokalizowania wiedzy w organizacji, co oznacza zdiagnozowanie potencjału wiedzy poszczególnych osób i wiedzy organizacyjnej grupy. Po zdiagnozowaniu wiedzy zasobów firmy (w szczególności potencjału pracowników 50+), możliwe będzie określenie braków wiedzy i zaplanowanie strategii uzyskania wiedzy z zewnątrz. Z drugiej strony, wiedząc jaką wiedzę posiadamy już do dyspozycji pozwala łatwiej zaplanować dalszy rozwój i proces przenoszenia i przekazywania wiedzy (do pracowników, jednostek organizacyjnych, które obecnie jej nie posiadają). Na tej podstawie można zaplanować cały system szkolenia organizacyjnego, stosując nowe technologie w inteligentny sposób. Żeby proces był efektywny – oprócz lokalizowania, nabywania, rozwijania, przekazywania wiedzy, szkolenia organizacyjnego – ważne jest przechowywanie wiedzy w organizacji. W ten sposób będzie można uniknąć utraty nabytego

potencjału (w szczególności pracowników 50+). Jeżeli jakieś etapy są pominięte lub zaplanowane i wdrożone w nieprawidłowy sposób, zagrożona jest skuteczność całego procesu zarządzania wiedzą. Ważne jest, żeby pamiętać o szczególnych rolach jakie mogą odgrywać pracownicy 50+ na każdym etapie zarządzania wiedzą.

Należy również podkreślić, że wszyscy pracownicy mają jakąś wiedzę do dyspozycji. Generują ją i przechowują w pamięci, oraz wyrażają w organizacji poprzez swoje zachowanie lub umiejętność radzenia sobie z kolegami z pracy. Ważne jest dbanie o to żeby pracownicy byli chętni, gotowi i otwarci na wykorzystanie wiedzy w celu zrealizowania celów organizacji. Odpowiednia atmosfera w miejscu pracy może tu pomóc, a osoby takie jak menadżerowie i specjaliści HR są za to odpowiedzialni. Nie wystarczy tylko zastosować mechanizmów mających na celu nabycie wiedzy przez pracowników (np. sesje szkoleniowe dla pracowników, warsztaty, konferencje, itp.). Należy również zadbać o wiedzę wniesioną przez pracowników tak, żeby wykorzystać ją w firmie i przekazać innym pracownikom. Z jednej strony zależy to od gotowości pracowników, którzy posiadają wiedzę, a z drugiej strony od szansy i przestrzeni, którą mogą stworzyć specjaliści HR. W tym kontekście bardzo ważne jest zachęcanie pracowników 50+ do dzielenia się wiedzą. Żeby to umożliwić, pracownicy 50+ muszą się czuć docenieni przez menadżerów. Menadżerowie muszą dbać o to, żeby zmniejszyć strach pracowników 50+ związany z utratą przewagi (związanej z ich wiedzą i doświadczeniem) w firmie. Strach często wynika z obawy o ich pozycję w firmie (w porównaniu z młodszymi pracownikami). Bardzo ważnym zadaniem stawianym specjalistom HR jest zachęcanie pracowników do zmian. W szczególności trudnym zadaniem będzie zachęcanie pracowników 50+ do otwarcia się na zmiany. W tym przypadku warto pokazać im zalety z ewentualnych zmian i pokazać w praktyce, że zmiany mogą mieć pozytywny wpływ na ich karierę.

W procesie zarządzania wiedzą bardzo ważne jest zabezpieczenie wiedzy i jej zatrzymanie. Jest to bardzo ważne zadanie w szczególności w przypadku pracowników w okresie przejścia na emeryturę. Proces mentorowania i pośredniego mentorowania powinien być bardzo ostrożnie wdrożony w organizacji. Bardzo ważne jest zachęcanie pracowników w okresie przejścia na emeryturę żeby dołączyli do społeczności absolwentów (po odejściu na emeryturę). Proces przygotowania ich do np. roli doradcy powinien rozpocząć się w trakcie okresu przejścia na emeryturę.



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

Osoby poszukujące pracy 50+

Wiedza determinuje zarówno sukces organizacji, jak i poszczególnych osób – stanowi potencjał zawodowy każdego z nas. Doradcy zawodowi współpracujący z bezrobotnymi 50+ i osobami poszukującymi pracy 50+ muszą uświadomić swoim klientom jak ważna jest wiedza – tak w kontekście kompetentnego użytkowania jej w pracy zawodowej, jak i w trakcie umiejętnego prezentowania jej np. w trakcie rozmów z pracodawcami. Wiedza stanowi o konkurencyjności pracowników i osób poszukujących pracy. Doradca zawodowy powinien dążyć do zdiagnozowania źródeł i zasobów wiedzy, oraz kompetencji i/lub umiejętności. Pomocne mogą tu być mniej formalne narzędzia, np. rozmowa, konwersacja z klientem podczas której można go zapytać o źródła wiedzy zawodowej i jej samoocenę. Taka samoocena mogłaby dotyczyć także zasobów posiadanej wiedzy oraz umiejętności w zakresie aktywnego poszukiwania pracy, przygotowania dokumentów aplikacyjnych, autoprezentacji w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Na tej podstawie można zdiagnozować możliwe luki wraz z wskazaniem obszarów do rozwoju osobistego oraz zaplanować dalszą pracę z klientem.

Ważne jest również uświadomienie klientom faktu, że proces szkolenia i permanentnego uzupełniania swojej wiedzy i kompetencji jest ważny ze względu na dynamicznie zmieniający się i wymagający rynek pracy. Istnieją zarówno formalne jak i nieformalne metody podnoszenia wiedzy. Osoby bezrobotne 50+ i osoby poszukujące pracy muszą być świadomi

jak ważne jest to, aby być na bieżąco z nowościami w obszarze wykonywanego zawodu, oraz z nowymi trendami związanymi z postępem w organizacji pracy (np. stosowanie nowych technologii w pracy).

Wyzwaniem doradców zawodowych jest przekonanie osób bezrobotnych 50+ i osób poszukujących pracy do otwarcia się na zmiany – żeby znaleźć nowe alternatywy, szanse i możliwości (np. w zakresie nabywania nowej wiedzy i umiejętności). W tym kontekście doradcy zawodowi mogą zastosować podobne rekomendacje jak przedstawione pracownikom HR (slajdy: 32, 33, 34).

MODUŁ
Wprowadzenie
do doradztwa
50+

6

Przewodnik trenera: InCounselling50+

Nawa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
6. Wprowadzenie do doradztwa dla osób 50+	120-180min.	str. 114	str. 99

Cele szkoleniowe

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

Uczestnicy dowiedzą 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 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

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
3 min.	Prezentacja	Cele szkoleniowe, Przegląd	Prowadzenie	Aktywne słuchanie	Plenum
10 min.	Ćwiczenie wprowadzające 1	Scenariusz złego przypadku, uczulenie na najważniejsze cele, element, etapy i treść szkoleniową ➔ W celu stworzenia wspólnego zrozumienia	Prezentacja pytania i ćwiczenia	Przemyślenie doświadczeń i własnych pomysłów: profilowanie postaw doradcy	Praca z partnerem i plenum
10 min.	Porównanie wyników (zabezpieczenie wiedzy)	Mapowanie wiedzy, HR i zrozumienie doradztwa	Zbieranie wyników w mapę wiedzy, moderator	Prezentacja wyników i komentarz do wyników innych osób	plenum
6 min.	Prezentacja Część 1	Teoria doradztwa i procedury w kontekście osób 50+	Prowadzenie	Słuchanie i sporządzanie notatek	plenum
10 min.	Ekskurs, odwołanie do HR, Ćwiczenie 2	Procedura doradztwa HR Zgromadzenie wyników z M3	Wyjaśnienie zadania i moderator	Burza mózgów i prezentacja celów pracowników i organizacji	Praca samodzielna i plenum
10 min.	Wymiana na temat Ćwiczenia 2	o różnicach w HR i doradztwie, ustalenie wspólnego zrozumienia	Moderator	Osoby dyskutujące	plenum
10 min.	Prezentacja Część 1 ciąg dalszy	Ponowne podjęcie własnych zadań związanych w pracą i zadań doradcy	Prowadzenie	Aktywne słuchanie i sporządzanie notatek	plenum

15 min.	PRZERWA				
10 min.	Ćwiczenie 3 Wstęp do Części 3	Stereotyp doradcy	Prezentacja ćwiczenia i moderator	Opracowanie stereotypu specjalisty HR/doradcy	Doradcy opracowują charakterystykę HR i odwrotnie (praca w grupie o plenum)
10 min.	Zabezpieczenie i wymiana wiedzy	Prezentacja wyników i wymiana	Spisanie wyników na slajdach	Grupy HR i doradców prezentują dwie charakterystyki	Praca w grupie, plenum
5 min.	Przejęcie z ćwiczenia do wyniku	Porównanie charakterystyk i teoretyczne umiejętności w zakresie doradztwa	Prowadzenie	Aktywne słuchanie i sporządzanie notatek	plenum
20 min.	Prezentacja Część 3, 4 i 5	Osoby korzystające z doradztwa i refleksja i ocena	Prowadzenie	Aktywne słuchanie i sporządzanie notatek	plenum
18 min.	Przygotowanie, Ćwiczenie 4	Przygotowanie przypadku i karty roli	Wyjaśnienie zadania, pomoc w przygotowaniu przypadków	Przygotowanie przypadku, odgrywanie ról (5 min. każda runda) i potencjał doskonalenia	praca samodzielna
30 min.	Runda prezentacji	Prezentacja własnego przypadku	Moderator	Osoby prezentujące	plenum
13 min.	Dodatkowy czas				

Czas trwania zajęć 180 min. Zajęcia mogą być również zrealizowane w ciągu 120 minut. W takim przypadku ćwiczenia 2 i 3 nie są wykonywane, a zamiast tego są zadaniem domowym lub ćwiczeniem na etapie nauki samodzielnej. **Praktyczna orientacja na zajęciach.**

2. Opis zajęć

Niniejsza część jest realizowana w ciągu 120 lub 180 minut w zależności od dostępnego czasu. Na przykład, jeżeli grupa posiada obszerną bazę wiedzy, można się bardziej skupić na tym module (poświęcając mniej czasu innym). Jeżeli uczestnicy są bardziej zainteresowani szczegółami dot. obowiązków pracodawcy, motywacją, zachowaniem organizacyjnym, lub zarządzaniem wiedzą i informacją, tę część można skrócić. Zajęcia obejmują cztery części teoretyczne: ogólną teorię doradztwa, charakterystykę doradcy i osoby korzystającej z doradztwa, a także refleksję i ocenę doradztwa.



Moduł obejmuje cztery ćwiczenia. Ćwiczenie 2 i 3 można pominąć żeby zrealizować moduł w ciągu 120 minut. Ćwiczenie wprowadzające 1 służy określeniu wspólnego zrozumienia doradztwa pomiędzy HR a doradcami. Przedstawiony jest przypadek wprowadzający. Na tej podstawie uczestnicy przeprowadzają burzę mózgów żeby określić czym dla nich jest doradztwo, a także jakie są jego kluczowe elementy, etapy i treści. W tym ćwiczeniu powinni odnieść się do własnej pracy. Trener zapisuje wyniki tworząc mapę wiedzy lub listę żeby porównać i wyjaśnić później wyniki. Zadanie to ma służyć poznaniu się uczestników i zintegrowaniu. Co więcej, dzięki temu uniknie się później nieporozumień związanych z rozumieniem pojęć. Można bowiem z góry założyć, że warunki konieczne, procedury i struktura doradztwa różnią się zasadniczo z punktu widzenia specjalistów ds. HR i doradców.

Poniższe informacje oparte są raczej na teorii i zapewniają przegląd teorii doradztwa, procedur, postaw, interwencji i paradoksów. Dotyczą bardziej pracy doradców i stanowić mogą dla nich podstawę dalszego doskonalenia. Jednocześnie, dzięki prezentacji treści w niniejszym module specjaliści HR mogą lepiej rozumieć postrzeganie procesu doradztwa przez samych doradców.

Wyniki badań własnych projektu wskazują, że specjaliści HR nie przeprowadzają długich i częstych procesów doradztwa, ale raczej pełnią rolę mediatora i próbują wyjaśnić cele i plany działania podczas jednej rozmowy. Dlatego też w tej części można zawrzeć Ćwiczenie

2, które jest ukierunkowane na przedsiębiorstwo. Po wyjaśnieniu procedury doradztwa, treść można odnieść do roli doradztwa w HR. Ćwiczenie ma za zadanie wykryć najważniejszy element: jeden lub więcej wspólnie uzgodnionych celów pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. W kontekście HR, są to cele, które idą w parze z indywidualnymi zainteresowaniami i życzeniami oraz wartością lub strategią przedsiębiorstwa. W tym celu ćwiczenie 2 modułu 3 pomoże zebrać oczekiwania i cechy pracowników 50+.

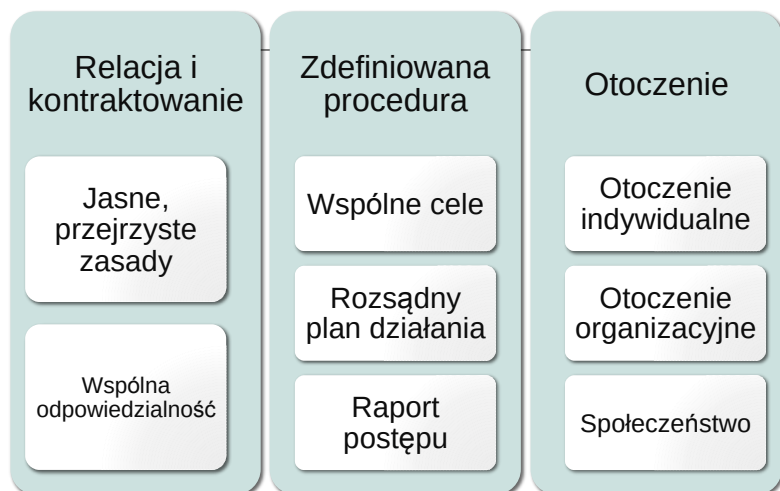
W związku z tym, specjaliści HR powinni hipotetycznie formułować cele pracowników 50+. W drugim etapie, powinni sprawdzić czy cel ten jest taki sam jak cel przedsiębiorstwa. Etap trzeci ma na celu dopasowanie do siebie obu celów oraz określenie jak można je realizować.

Jest to podstawa doradztwa. Ustalenie wspólnych celów pomaga przede wszystkim wyjaśnić oczekiwania. Jest to podstawa do kolejnych działań ponieważ wspólne cele i jasne oczekiwania skutkują jasnymi planami działań.

	Cele pracownika	Takie same cele przedsiębiorstwa?	Jak realizować cele?
1.			
2.			
3.			

Po każdej z czterech części następuje podsumowanie najważniejszych aspektów doradztwa. Stanowi to podstawę wkładu teoretycznego i służy określeniu na czym należy się skupić podczas doradztwa. Ponieważ podsumowanie i kryteria oceny oparte są na teorii, stanowi to podstawę dalszego rozwoju i dostosowania do własnego użytku uczestników. Ogólne podsumowanie kryteriów znajduje się w podręczniku uczącego się.

2. Doradztwo: Podsumowanie



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

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

15

Trzecia część, dotycząca doradcy rozpoczyna się ćwiczeniem 3, które jest opcjonalne. Ćwiczenie 3 jest podobne do ćwiczenia 1. Ma za zadanie przemyślenie stereotypów, rzeczywistych umiejętności i postaw w stosunku do HR i doradztwa. W związku z tym tworzone są dwie grupy. Jedną stanowią specjaliści HR, a drugą doradcy. Ćwiczenie polega na stworzeniu stereotypu doradcy i specjalisty ds. HR (CHARAKTERYSTYKA) z uwzględnieniem najważniejszych zadań, umiejętności, postaw i cech. Oznacza to, że specjaliści HR tworzą CHARAKTERYSTYKĘ doradcy i odwrotnie. Uczestnicy powinni skorzystać ze wzoru znajdującego się w Zeszycie Ćwiczeń.

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

Jest to kontynuacja ćwiczenia 1 i jest bardziej dogłębna. CHARAKTERYSTYKI są następnie prezentowane na plenum. Trener zbiera najważniejsze wyniki na slajdach i prowadzi wyjaśnieniom i pytaniom.

W drugim etapie trener odnosi pytania do teoretycznych umiejętności i postaw doradcy. Ważne jest tutaj uczulenie uczestników na fakt, że postrzeganie doradców jest również subiektywne. W tym celu prezentowany jest filmik, który służy zazwyczaj jako punkt zaczepienia dla wybranych sposobów postrzegania i podnosi świadomość tego jak postrzegamy to na czym się skupiamy.

Jednocześnie dzięki filmikowi płynnie przechodzi się do ostatniej części refleksji i oceny. Część ta skupia się na wkładzie bez ćwiczenia.

Ostatnie podsumowujące ćwiczenie 4 umiejscowione jest na samym końcu zajęć. Ostatnie ćwiczenie do Studium przypadku z kartami ról. Karty roli obejmują wszystkie trzy perspektywy: doradcy, osoby korzystającej z doradztwa i obserwatora.

	Doświadczenie jako doradca	Doświadczenie jako osoba korzystająca z doradztwa	Doświadczenie jako obserwator
Doradca - słucha aktywnie - jest empatyczny - zachęca i motywuje			
Osoba korzystająca z doradztwa - jest gotowa - wykonuje realistyczną samoocenę - jest zaangażowana			
Proces doradztwa - współdzielona odpowiedzialność - wspólna definicja problemu i planu działania			
Środowisko indywidualne i organizacyjne zostało odpowiednio ujęte			

Grupy składające się z trzech osób gromadzą się, uzgadniają definicje problemu i odgrywają role. Role odgrywane są trzy razy tak żeby każdy członek grupy odegrał raz każdą rolę. Trzy role to doradca, osoba korzystająca z doradztwa i obserwator. Każdej roli przypisana jest kartka z rolami z określonymi instrukcjami i pytaniami, na których należy się skupić podczas odgrywania ról. Przypadki dostarczają członkowie projektu i są one dostosowanymi i zanonimizowanymi sytuacjami z życia codziennego. Przypadki odnoszą się do poszczególnych podgrup pracowników 50+, pracowników w okresie przejścia na emeryturę i osób szukających pracy 50+. W ten sposób zarówno specjaliści HR jak i doradcy mogą przedstawić trudności własnych kwestii z zakresu doradztwa oraz pomóc kolegom zrozumieć podstawowe problemy i trudności. W ten sposób można podnieść świadomość w zakresie rzeczywistych spraw, na których należy się skupić.

Po odegraniu ról, każda grupa prezentuje pokrótce przypadek oraz trudności i wnioski. Następnie sprawa jest omawiana na plenum. Inni przedstawiają własne opinie i możliwe rozwiązania.

3. Odniesienie do podgrup

Pracownicy 50+



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

Oprócz przypadków zindywidualizowanych, pewne ogólne cechy łączą wszystkie analizowane podgrupy. W tym kontekście, powyższy slajd odnosi się do wszystkich pracowników 50+. W tym miejscu warto odwołać się do wyników wstępnej burzy mózgów przeprowadzonej w Module 3 dotyczącej tego „jakie są potrzeby i cele pracowników 50+?”. Postrzeganie owych celów może być różne w zależności od przedsiębiorstwa i organizacji, oraz różnych przedstawicieli grup docelowych. Oznacza to np, że doradcy mogą postrzegać pracowników 50+ jako niespokojnych, niepewnych siebie ponieważ na ogół doradcy, w szczególności specjalizujący się w obszarze aktywizacji np. osób długotrwale bezrobotnych, częściej mają do czynienia z osobami mającymi różne obawy, przejawiającymi lęki, co może rzutować na ogólny wizerunek osób 50+.

Może to być również podstawa dyskusji na temat **uwrażliwienia** każdego uczestnika grupy **na indywidualne potrzeby i cele potencjalnego klienta lub pracownika**. Jest to obustronnie korzystne ponieważ doradcy rysują obraz klientów, którzy są potencjalnymi pracownikami. Z drugiej strony, specjaliści ds. HR wyjaśniają potrzeby i cele własnych pracowników, którzy mogą być przyszłymi klientami doradców. Przyszli klienci to nie tylko osoby bezrobotne, ale również osoby przechodzące na emeryturę i te, które chcą pozostać aktywne po przejściu na emeryturę. Poprzez tą wymianę można osiągnąć i stworzyć bardziej szczegółowe zrozumienie i obraz osób 50+.

W przypadku osób 50+, należy zwrócić w szczególności uwagę na **empatyczny stosunek** doradcy. Jest to szczególnie ważne, ponieważ motywatory wewnętrzne i emocjonalne stają się ważniejsze wraz z wiekiem. Jednocześnie, grupa pracowników starszych, powyżej 50 roku życia staje się bardziej niejednorodna. Dlatego też dzięki wymianie obu grup praktyków, można określić i wypracować bardziej empatyczną postawę, lepiej reagującą na bardziej niejednorodnych i emocjonalnych pracowników 50+.

Pracownicy 50+ w okresie przejścia na emeryturę

Doradztwo zawodowe koncentruje się głównie na doborze zawodu, kwestii bezrobocia lub poszukiwaniu pracy. Stopniowo, coraz bardziej obecny w procesie doradztwa jest również temat przygotowania pracowników do przejścia na emeryturę lub aktywności na emeryturze. Ze względu na wydłużającą się średnią długość życia mieszkańców Europy, aktywność na emeryturze staje się coraz ważniejsza.

Aktualnym wyzwaniem, szczególnie w przypadku nowej podgrupy klientów doradztwa– tj. Emerytów, jest rozszerzenie definicji doradztwa. Jak wyjaśniono w module 3 w przypadku pracowników w okresie przejścia na emeryturę, ważne jest wzięcie pod uwagę: różnych **konceptji wieku, aktywności po przejściu na emeryturę, oraz kwestii przygotowania mentalnego** do przejścia na emeryturę.

Żeby wziąć te trzy aspekty pod uwagę, należy w szczególności odnieść się do wiedzy zawodowej pracowników w okresie przejścia na emeryturę. Świadomość **wiedzy zawodowej** jest szczególnie ważna w procesie doradztwa. W tym aspekcie, w szczególności wiedza zawodowa ale i przyszłe role życiowe, cele i oczekiwania przyszłych emerytów muszą być objęte konsultacją z doradcą. Doświadczony doradca skupia się na wspieraniu i zachęcaniu osób korzystających z doradztwa w osiągnięcia indywidualnego rozwoju. Temat przejścia na emeryturę nie powinien być ani zbyt podkreślany, ani też niedoceniany. Niemniej jednak ze względu na fakt, że nadchodzące zmiany mogą być ogromne- temat ten nie powinien być pominięty w pracy z pracownikami, których niebawem będzie dotyczył. Warto podkreślić, że osoby korzystające z doradztwa nie muszą natychmiast posiadać wiedzy na temat późniejszych celów i ról życiowych, ale raczej muszą mieć świadomość nadchodzących zmian.

Zadaniem specjalisty ds. HR i/lub doradcy jest w szczególności wspieranie osób 50+ w znalezieniu **optymalnego modelu przejściowego**. Dana osoba musi mieć świadomość, że przejście na emeryturę może być stopniowe, częściowe lub zupełne i może się wiązać ze zmianami postrzeganymi jako znaczne. Szczególnym zadaniem specjalistów ds. HR jest

znalezienie odpowiedniego rozwiązania, spełniającego jednocześnie potrzeby pracowników, jak i cele przedsiębiorstwa.. Potrzeby przedsiębiorstwa to zazwyczaj zarządzanie wiedzą i zabezpieczenie owej wiedzy przed przejściem pracownika na emeryturę.

Ważne jest żeby obie grupy aktywnie słuchały co zostało powiedziane a co nie. Jak wskazano w Module 3, niektóre osoby 50+ mają problem z samooceną, a co za tym idzie, z określeniem własnych potrzeb. Może okazać się, że doradca będzie musiał uczulić pracownika na inne niechciane rozwiązanie, a w związku z tym pokazać pracownikowi jego/jej nieobiektywną samoocenę. W tym kontekście można odwołać się do Modułu 3 dotyczącego samoregulacji. Ponieważ osoby 50+ mają ogólnie problem z samooceną i dostosowaniem się do nowych, nieznanych sytuacji, pomocne może być przygotowanie mentalne i szkolenie z umiejętności radzenia sobie z takimi sytuacjami.

Przygotowanie mentalne oraz trening z umiejętności radzenia sobie to klucz do promowania **refleksji i samoświadomości** osób 50+. Jak wspomniano, może wspomagać dostosowaniu się do nowych i nieznanych sytuacji. Teoria samoświadomości jest podstawą. Im bardziej osoba jest świadoma, tym lepiej jest w stanie ocenić i kontrolować własne zachowania i postawy. Jak pokazano w module 3, szczególnie zmienione i nowe, nieznane sytuacje napędzają wątpliwości i niepewne działania. Konfrontowanie klientów lub pracowników regularnie z nieznanymi sytuacjami może wyszkolić ich w zakresie radzenia sobie i lepszego panowania nad nieznanymi sytuacjami.

Co więcej, korzystne może być trenowanie z nimi **technik refleksji**. Doradca musi się zawsze upewnić, że refleksja ma wkład do ogólnej oceny i planu działania. Dlatego też refleksja w tym kontekście określona jest jako ukierunkowana na wynik. Niemniej jednak, niektóre osoby mogą zapytać o cel osób w okresie przejścia na emeryturę. Odpowiedzią jest oczywiście, że celem jest promowanie i zachęcanie samoświadomości i samooceny w połączeniu z **umiejętnościami radzenia sobie** z nowymi i nieznanymi sytuacjami.

Osoby szukające pracy 50+

Dotyczy to zarówno pracowników w okresie przejścia na emeryturę jak i osób poszukujących pracy 50+. Jednak cel dla osób poszukujących pracy w wieku 50+ może być inny. Szkolenie mające na celu ich ponowną integrację, polega nie tylko na refleksji dotyczącej przyszłych ról życiowych, ale również tego jak pozostać konkurencyjnym na rynku pracy.

Doradcy głównie wspierają osoby szukające pracy 50+. W tym kontekście najważniejszymi tematami są negatywne stereotypy związane z bezrobociem, zmiana warunków pracy dla osób, które nie mają doświadczenia z bezrobotnością, oraz własne niedowartościowanie.

Wszystkie tematy zostały wyjaśnione w części Modułu 3, na które doradca może zareagować zachęcaniem i odpowiednim szkoleniem. W doradztwie zawsze ważne jest aktywne słuchanie i skupienie się na komunikatach werbalnych i niewerbalnych. Żeby wyjaśnić aktywne słuchanie, cytowana jest treść modułu (podręcznik, moduł 6, str. 4):

Aktywne słuchanie (Egan, 1998, str. 65f.) może zagwarantować szczerą, otwartą, empatyczną i motywującą postawę w stosunku do klienta. Cztery kroki wyjaśniają w jaki sposób lepiej rozumieć ludzi poprzez aktywne słuchanie. Osoby opowiadają o własnych doświadczeniach, zachowaniach i uczuciach, na które doradca powinien szczerze odpowiedzieć. Ważne jest żeby dokładnie słuchać i obserwować bez interpretowania co zrobił lub poczuł klient:

1. dokładnie słuchać i rozumieć główny przekaz werbalny
2. obserwować i czytać niewerbalne zachowania (np. reakcję ciała, mimikę twarzy, dźwięki paralingwistyczne, gesty)
3. słuchanie kontekstu (otoczenie społeczne i inne środowiska)
4. słuchanie przykrych uwag (potencjalne wyzwania klienta).

Aktywne słuchanie zachęca klienta i uwalnia motywacje oraz angażuje w proces doradztwa. Uważne słuchanie i empatyczne reagowanie zachęca klientów do rozmowy i daje im poczucie komfortu oraz stabilizuje uczucia (Schultz, 2014). Dzięki temu można określić większą ilość wątpliwości, problemy można wyjaśnić, a wybory są dokonywane w bardziej zrównoważony sposób (Savickas et al., 2009).

Można przyjąć, że aktywne słuchanie jest jedną z najważniejszych, o ile nie najważniejszą kompetencją doradcy. Dlatego też, aktywne słuchanie będzie objęte niniejszym Modułem 6 w ćwiczeniu 4 dotyczącym odgrywania ról.

Oprócz tego należy pamiętać o dwóch warunkach ramowych. Po pierwsze, ogólnym celem w pracy z osobami korzystającymi z doradztwa i pracownikami jest promocja aktywnego starzenia się poprzez zachętę do utrzymania aktywności i niezależnego stylu życia. Po drugie, ponieważ osoby szukające pracy 50+ mierzą się ze szczególnymi okolicznościami, paradoks doradztwa jest bardzo ważny w kontekście bezrobocia. Specjalne okoliczności osób poszukujących pracy 50+ spowodowane są negatywnymi stereotypami, którymi kierują się niektóre przedsiębiorstwa/ pracodawcy o osobach starszych w związku z czym wolą zatrudniać młodsze osoby.

Utrata pracy na krótko przed emeryturą dotyczy najczęściej osób bez kwalifikacji lub o niskich kwalifikacjach. Trudno jest im zatem znaleźć pracę, ponieważ grupa ta zazwyczaj wykonuje wymagające prace fizyczne, co dodatkowo przyczynia się do spadku fizycznego i różnych

ograniczeń. Co więcej osoby 50+, o których tu mowa, zazwyczaj nie mają wysokich dochodów i w przypadku utraty pracy muszą korzystać z oszczędności odkładanych na emeryturę.

W rezultacie, osoba bezrobotna 50+ odczuwa dużą presję żeby ponownie znaleźć pracę żeby zapewnić sobie bezpieczeństwo finansowe i uniknąć biedy.

W niniejszym Module 6 jednym celem jest **przedstawieniem** specjalistom ds. HR, problemów z którymi stykają się doradcy. W ten sposób działy HR mogą ustalić i zoptymalizować rekrutację przyjazną dla starzenia się i/lub wieku, a także proces wdrożenia pracownika.

Rekrutacja i późniejsze wdrożenie (adaptacja do pracy) pracownika są możliwymi punktami łączącymi osoby poszukujące pracy 50+. Pomimo to, ujawnione mogą być spostrzeżenia na temat tego jak proces zwolnienia osób można przeprowadzić łagodniej i w sposób możliwy do przyjęcia dla wszystkich uczestników. Oznacza to wzięcie pod uwagę opinii osób poszukujących pracę 50+ podczas tworzenia rekrutacji przyjaznej dla wieku i wdrożenia pracownika.

Ponownie **reaktywacja gospodyń domowych** wymaga szczególnego rozważenia. Mają one tendencję do ogromnego niedoceniań się. Można przyjąć, że są szczególnie wrażliwe na zmiany i reagują odpowiednio unikaniem lub niedocenianiem własnych wyników. W konsekwencji zarówno specjaliści ds. HR jak i doradcy muszą stworzyć łagodną procedurę dla np. rekrutacji, wdrożenia pracownika lub postępu doradztwa.



MODUŁ

**Doradztwo
wzajemne**

7

Przewodnik trenera: InCounselling50+

Nazwa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt ćwiczeń
7. Doradztwo wzajemne (Peer Counselling)	120 min.	str. 142	str. 122

Cele szkoleniowe

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

Uczestnicy dowiedzą się, jak:

- Użytkować własne umiejętności doradcze i postawy w indywidualnym doradztwie zawodowym w odniesieniu do grupy docelowej.
- Ocenic konstruktywnie swoją własną i inną skuteczność poradnictwa.
- 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

1. Kolejność zajęć

Czas 65min. łącznie	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
5 min.	Prezentacja	Przegląd, cele szkoleniowe dla Modułu 7 i trzeciego dnia kontynuacji	Prowadzenie		Plenum
30 min.	Zadanie 1	Plan działania	Wyjaśnienie zadania i plan działania	Wypełnienie planu działania dla siebie samych	Praca samodzielna
Opcjonalnie: 15 minut	Wymiana wiedzy	Omówienie planu działania i możliwych przeszkód i korzyści	Moderator	Dyskusja na temat planu działania, uczestnicy gromadzą zalety i wady	Plenum
5 min.	Prezentacja	Procedura doradztwa wzajemnego	Prowadzenie		Plenum
5 min.	Prezentacja	Przygotowanie przypadku "w domu"	Prowadzenie		Plenum
5 min.	Zakończenie	Podziękowanie za uczestnictwo, przekazanie danych kontaktowych, uzgodnienie daty na trzeci dzień kontynuacji i pożegnanie	Prowadzenie		Plenum

2. Wyjaśnienie zajęć

Moduł ten obejmuje perspektywę metodologiczną. Nie zawiera treści i jest sesją silnie skupiającą się na praktyce. Ponieważ sesja odbywa się w ciągu pierwszych dwóch dni, jest raczej wprowadzeniem i służy jako przygotowanie. Dlatego też sesja trwa 65 minut. Ćwiczenie 4 modułu 6 obejmuje części doradztwa wzajemnego i jest ćwiczeniem wprowadzającym do tej metody. Omówienie odgrywania roli jest głównym etapem tego stylu doradztwa. Jednakże, doradztwo wzajemne ma na celu omawianie przypadków z życia codziennego pośród tych samych kolegów. Dlatego też runda szczegółowego doradztwa wzajemnego odbywa się trzeciego dnia kontynuacji.

Żeby spełnić oczekiwania indywidualne uczestników, na koniec drugiego dnia cele osobiste są określone w planie działania skupiającym się na praktyce. Plan stanowi podstawę przeniesienia w praktykę i stanowi punkt odwołania dla przyszłych refleksji. Plan działania i przyszłe refleksje są omawiane i porównywane trzeciego dnia kontynuacji szkolenia.

Plan działania gwarantuje skuteczny proces szkolenia i uczestniczenia w dniu kontynuacji. W planie działania można zawrzeć następujące instrukcje i przypomnienia:

Po pierwsze, w trakcie zajęć uczestnicy określają jakie cele szkolenia chcą przejąć lub przełożyć na własne przedsiębiorstwo, w ich własną praktykę. Są to cele, które uczestnicy chcą usprawnić jak najszybciej. Uczestnicy wpisują cele w plan działania w Zeszycie ćwiczeń. W planie działania potrzebny jest cel, a następnie informacja o tym jak mierzona będą skuteczność lub porażka w osiągnięciu tych celów.

	Definicja	Dlaczego jest ważne?	Konkretnie działania/ zachowania?	Kiedy rozpoznam, że cel został osiągnięty?
Cel 1				
Cel 2				
Cel 3				

Ta aktywność ma na celu uchwycenie wstępnie określonych celów i umożliwia zindywidualizowanie potrzeb szkoleniowych, które gwarantuje spełnienie wartości przedsiębiorstwa i realistyczne wdrożenie procesu. Jednocześnie, uczestnicy mogą określić cele szkolenia podlegające samoregulacji. Oznacza to, że ustalają cele, które realistycznie odpowiadają ich wydajności, kompetencjom i potrzebom. Żeby uniknąć zbyt entuzjastycznych lub zbyt prostych planów działania, trener może przypomnieć uczestnikom o skorzystaniu z jednej interwencji w zakresie refleksji.

Po wypełnieniu planu działania, następuje krótkie omówienie procedury doradztwa wzajemnego:

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

(Hendriksen, 2002, str. 25; Fellingner, 2011, str.2f.)

W ostatnim etapie przedstawiany jest wzór dla przypadku i uczestnicy otrzymują zadanie przygotowania przypadku w domu na dzień trzeci.

Ponieważ moduł ten obejmuje realne przypadki, specyfikacja zależy od przypadków przedstawionych przez uczestników. Dlatego też w zakresie pozostałych trzech podgrup szczegóły nie są tu podawane.

Dla modułu 7 przedstawiona zostanie dodatkowa instrukcja, które konkretyzuje wzajemne uczenie się, np. mentoring, coaching lub nadzór. Instrukcja charakteryzuje ww. style uczenia się i związane z nimi metody.

Przewodnik trenera: InCounselling50+

Nawa modułu	Czas pracy	Podręcznik	Zeszyt Ćwiczeń
Dzień kontynuacji – Doradztwo wzajemne	300 min.	str. 142	str. 129

1. Kolejność zajęć

Czas	Kolejność	Treść	Zadania trenera	Zadania uczącego się	Formy społeczne
5 min.	Powitanie		Prowadzenie		Plenum
15 min.	Zadanie 1	Odtworzenie planu działania	Wyjaśnienie zadania i objęcie roli moderatora	Zadawanie pytań i zastanowienie się nad tym czy cele zostały osiągnięte; Ocena ewentualnych barier i korzyści	Praca z partnerem
30 min.	Zadanie 2	Dyskusja na temat planu działania i jego realizacji (jeżeli nie zostało to omówione ostatniego dnia)	Moderator	Dyskusja na temat planu działania; Retrospektywna ocena barier i korzyści	Plenum
10 min.	Zabezpieczenie wiedzy	Wykrycie i podsumowanie wiedzy i luk know-how	Funkcja wspierająca	Ogólny plan działania, podsumowanie przyszłych zasad	Praca samodzielna
10 min.	Prezentacja	Oświadczenie o wspólnie dzielonej odpowiedzialności i szacunku	Prowadzenie		Plenum
90 min.	Runda 1 doradztwa wzajemnego	Realizacja jednej rundy doradztwa wzajemnego	Moderator		Plenum

90 min.	Runda 2 doradztwa wzajemnego	Realizacja jednej rundy doradztwa wzajemnego	Moderator		Plenum
20 min.	Opinia 360°	Opinia, podziękowanie za uczestnictwo i pożegnanie	Moderator	Przekazanie opinii trenerowi, innym uczestnikom tej samej i drugiej grupy	Plenum

2. Wyjaśnienie zajęć

Dzień trzeci kontynuacji ma miejsce około ośmiu tygodni po dwóch pierwszych dniach. Sesja zaplanowana jest na pięć godzin, tj.: cztery i pół godziny zajęć oraz półgodzinna przerwa.

Celem tej części jest zgromadzenie i utrzymanie refleksji, która została sprowokowana przez informacje ze szkolenia i praktykę. Podobnie jak w przypadku poprzednich modułów, wzajemna wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami będzie wzbogacająca.

Żeby trzeci dzień był efektywny, wymiana i dyskusje na temat doświadczeń muszą być odpowiednio przygotowane zgodnie z metodologią stosowaną przez doradców w celu doskonalenia ich działalności poprzez doradztwo wzajemne lub wymianę koleżeńską. Prowadzone są one pomiędzy osobami tego samego zawodu działającymi w tym samym obszarze, które mierzą się z wrażliwymi lub trudnymi problemami indywidualnymi. Koleżeńska wymiana może być określona następująco (fragment z podręcznika, moduł 7):

Wymiana koleżeńska to nie tylko wsparcie dla drugiej osoby, ale również odpowiednie przygotowywanie treści i metod dla nowych kolegów z innym lub mniejszym doświadczeniem. Przygotowanie wymaga w pewnym stopniu umiejętności samoorganizacji i refleksji nad treścią. To z kolei prowokuje wpierającego kolegę do przetworzenia treści w inny sposób poznawczy. W ten sposób proces wymiany, w pracy lub w trakcie doradztwa, aktywuje procesy nauczania innych osób oraz własne procesy nauczania doradcy.

Ponieważ doradztwo wzajemne jest relatywnie nową metodą, poniżej przedstawiona jest jego struktura. Podany jest również etap wprowadzający dotyczący zachowania, uwzględniającego szacunek i empatycznie, które stanowi podstawę doradztwa wzajemnego. Co więcej, wszystkie dane muszą być zanonimizowane żeby zachować zgodność z przepisami ochrony danych osobowych. Uczestnicy muszą przedstawić swoje plany działania i przygotować przypadki żeby efektywnie uczestniczyć w procesie doradztwa wzajemnego.

W zależności od treści przypadków, przeprowadzone mogą być dwie rundy doradztwa wzajemnego. Są dwie możliwości, które muszą być uzgodnione pomiędzy uczestnikami przed rozpoczęciem konsultacji w zakresie doradztwa. W trakcie konsultacji wszyscy uczestnicy mogą być doradcami, lub niektórzy mogą być obserwatorami. Nadanie niektórym uczestnikom roli obserwatora umożliwia przeprowadzenie płynniejszej rundy doradztwa wzajemnego. Mówiąc ogólnie, mniejsza grupa umożliwia dłuższy wkład doradców, co zazwyczaj wiąże się z wyższą jakością. Niemniej jednak, obserwatorzy rund doradztwa powodują, że konsultacje są mniej szczere. Oznacza to, że doradcy wzajemni i doradcy są mniej otwarci i bardziej nieśmiało przekazują pomysły i sugestie. Z drugiej strony, jeżeli uczestnicy szanują się, obserwatorzy mogą przestawić efektywne opinie dla każdej rundy.

Jeżeli grupa jest większa niż 15 osób i uczestnicy się nie znają, lepiej jest podzielić grupę. Alternatywa jaką są dwie równoległe grupy doradztwa wzajemnego jest szczególnie korzystna jeżeli nie można przyjąć opcji z obserwatorami. Podzielenie całej grupy na dwie umożliwia omówienie większej ilości przypadków i większej ilości obszarów zainteresowania.

Bez względu na rozmiar grupy, każda runda musi mieć moderator. Moderator upewnia się, że procedura jest przestrzegana i czas nie jest przedłużany. Na koniec dnia kontynuacji przeprowadzana jest ogólna runda dyskusji i wymiany na temat przyszłych wymagań w tym obszarze i możliwych planów działania. W ten sposób szkolenie, doświadczenia i przeniesienie ich w praktykę, a także późniejsza refleksja mogą być podsumowane przez każdego uczestnika.

Opinia 360° ma na celu przedstawienie wszystkim opinii i oceny z różnych perspektyw. Mówiąc ogólnie, opinia powinna obejmować informację czy określone treści i pytania zostały pominięte, lub czy istnieje potrzeba dalszego orientowania się i informacji w tym obszarze. Dlatego też, obie grupy praktyków, uczestnicy między sobą i trenerzy przedstawiają swoje komentarze. Ze względu na różne role podczas szkolenia, można rozważyć kilka poglądów. Oznacza to, że ktoś kto obserwuje ćwiczenie lub dyskusję postrzega rzeczy w inny sposób niż ktoś kto uczestniczy w nich aktywnie.

Przegląd studium przypadków

- Moduł 1** Metoda zdarzeń krytycznych planowania sukcesji (nauka samodzielna)
- Moduł 2** Studium przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności

- Moduł 3** Studium przypadku 2 Wdrożenie/ adaptacja pracownika przyjazna dla wieku (nauka samodzielna)
- Moduł 4** Studium przypadku 3 Optymalna zachęta dla osób 50+ w miejscu pracy
 Studium przypadku 4 Poprawa wyników przyjazna dla wieku
- Moduł 5** Studium przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą pracowników 50+ (nauka samodzielna)
- Moduł 6** Studium przypadku 6 Przystosowanie warunków pracy
 Studium przypadku 7 Rekrutacja przyjazna dla wieku
 Studium przypadku 8 Rekrutacja przyjazna dla wieku i kultury
 Studium przypadku 9 Procedury przedemerytalne

Moduł 1: Metoda zdarzeń krytycznych planowania sukcesji

Imię i nazwisko	-
Data i miejsce urodzenia	-
Miejsce zamieszkania	-
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	-
Stan rodzinny	-
Opis sytuacji	Założmy, że tracisz lub straciłeś kluczowego kierownika działu w krótkim czasie [...] (Możesz wybrać dowolny dział).
Definicja problemu	Kto jest "gotowy" żeby przyjąć to stanowisko? Podaj kogokolwiek!
Druga definicja problemu	Wyobraź sobie, że sytuacja zdarza się za 3 lata. Jak byś wtedy zareagował/zareagowała?

Moduł 2: Studium przypadku 1 Zdrowie jako kluczowy czynnik sprawności

Imię i nazwisko	Pan IVO IVIĆ
Data i miejsce urodzenia	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.
Definicja problemu	Pan Ivić 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?

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

Imię i nazwisko	Pani Muster
Data i miejsce urodzenia	xx.xx.1967
Miejsce 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 sytuacji	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 dat dla zarządu. Początkowo, firma w której była zatrudniona prowadzona była 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 zastanawiania się przyjęła nowe stanowisko w obszarze rachunkowości finansowej. Doskwierają jej ograniczenia zdrowotne (w związku z jej ramieniem). Zatrudniona jest w niepełnym wymiarze godzin na trzy miesiące żeby zaopiekować się swoją wymagającą opieki matką. Nowa praca obejmuje tylko księgowość, np. kontrolę faktur i bilansowanie. W związku z tym Pani Muster czuje się ograniczona, choć 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, zwłaszcza biorąc pod uwagę konieczność sprawowania opieki nad chorą matką

Definicja problemu	Jak można w tym przypadku przeprowadzić wdrożenie (adaptację) pracownika przyjazne dla wieku?
--------------------	---

Module 4: Optymalna zachęta dla osób 50+ w miejscu pracy

Imię i nazwisko	Pan Muster
Data i miejsce urodzenia	xx.xx.1955
Miejsce zamieszkania	Hessen (zachodnia część Niemiec)
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	Praktyka jako wykwalifikowany technik do wytwarzania narzędzi. Posiada kwalifikacje mistrza
Stan rodzinny	Żonaty, brak dzieci
Opis sytuacji	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 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.
Definicja	Problem otwarty: Jakie rozwiązanie uważasz za zasadne?

problemu	
----------	--

Moduł 4: Studium przypadku 4 Poprawa wyników przyjazna dla wieku

Imię i nazwisko	Pani Anna Nowak
Data i miejsce urodzenia	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 w której pracuje Anna przeszła znaczną transformację w ostatnich 35 latach i z firmy publicznej przekształciła się w 100% w 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 ze świadomością, że musi 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.
Definicja problemu	Bezpośredni menadżer Anny chce 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 jej doświadczeniem i stażem pracy w firmie.

Moduł 5: Studium przypadku 5 Optymalne zarządzanie wiedzą 50+

Imię i nazwisko	Pan ANTE ANTIĆ
Data i miejsce urodzenia	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 elektryki 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 do części swoich obowiązków a 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 on przejąć jego obowiązki zanim odejdzie na emeryturę. Jest to dla niego dodatkowa demotywacja do dzielenia się wiedzą. HR jest świadome sytuacji, wiedząc, że wyzwaniem jest skuteczne motywowanie mentora do dzielenia się wiedzą oraz wdrożenie procesu dzielenia się wiedzą, który mógłby być ułatwiony i odpowiednio oceniony. Celem jest zatrzymanie cennej wiedzy wewnątrz firmy.
Definicja problemu	Pan Antić został wyznaczony na mentora młodszego kolegi ale nie wykazuje chęci do uczestniczenia w procesie. W jaki sposób wdrożyłbyś/wdrożyłabyś lub promowała proces dzielenia się wiedzą w tym przypadku?

Moduł 6: Studium przypadku 6 Dostosowanie warunków pracy

Imię i nazwisko	Pan Beck
Data i miejsce urodzenia	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 w 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. Następnie prowadził działalność typu freelance jako agent ubezpieczeniowy, która nie odniosła sukcesu. Prywatnie jest rozwód. Po rozwodzie Pan Beck podjął zatrudnienie na trzy lata z wypłatami obejmującymi składki. Był kierownikiem w firmie Bofrost (dostawca mrożonej żywności). Musiał zakończyć pracę w związku z trzema przepuklinami kręgosłupa międzykręgowego. W latach 2005 – 2007 pobierał tzw. zasiłek (płatności 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 jego bankructwa została zakończona w lutym 2008r. W latach 2013/2014 był zatrudniony jako tzw. „osoba od wszystkiego” w biurze geodety. Od listopada 2013r. jest kierownikiem 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	kwiecień 1965 we Frankfurcie
Miejsce zamieszkania	w mieście w niemieckim obszarze Kraichgau
Najwyższe kwalifikacje edukacyjne	praktyka jako pomoc pielęgniarska
Stan rodzinny	rozwiedzona, 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. Pani Hoffmann zgłosiła mobbing i silną presję psychologiczną. Doszli do porozumienia. 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 międzyczasie 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 wewnętrznemu akwizytorowi, 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 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	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 akcent. Zgodnie z jego oświadczeniem, jego pisany język niemiecki jest dobry. W latach 1992 do 2002 studiował i ukończył studia na kierunku ekonomia na uniwersytecie Heidelberg. 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 w kierunku kierownika aplikacji SAP. W związku z tym zastosowano kilka metod aktywacji i włączono trenera ds. podań. 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 przeszedł z nim cały proces aplikowania w trakcie konsultacji. 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 żeby jego obecne kompetencje były sprawdzane 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	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 dostosowane, 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 przejść 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?

Jeżeli chcesz pogłębić swoją wiedzę, kursy online omawiają obejmującą tematy i rozdziały:

- Moduł 1** Learning Nugget² 1 Turystyczny rynek pracy w Chorwacji
- Moduł 2** Learning Nugget 2 Rekrutacja pracowników 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 nauki osób 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 wzajemnego uczenia się

² Learning Nugget - metoda uczenia się małymi "kawałeczkami" – mikronauka

Ocena szkolenia

Drogi uczestniku,

Oceń proszę rozwój swoich własnych kompetencji w trakcie szkolenia:

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

	Bardzo dobrze	Dobrze	Zadowolająco	Wystarczająco	Nieodpowiednio
Potrafię wyciągnąć wnioski ze zmiany demograficznej 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 pracy osób 50+	☐	☐	☐	☐	☐

Wiem jak wspierać motywację i czynniki wydajności pracy tak żeby pracownik osiągnął cele i był zadowolony.	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jak dostosować środowiska pracy do osób 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Wiem jaki rodzaj kultury jest najlepszy dla moich pracowników 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię dostosować swój rodzaj przywództwa żeby lepiej reagować na potrzeby osób 50+.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrafię udoskonalić planowanie zarządzaniem informacjami 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 nad i ocenić konsultację z zakresu doradztwa zorientowanego 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 praktycznych 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 wytarczający.	☐	☐	☐	☐
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. Poleciałbym/Poleciałabym ten kurs kolegom i/lub przyjaciółom.	☐	☐	☐	☐

H. Dodatkowe komentarze:

Kwestionariusz oceny jest oparty na dwóch kwestionariuszach:

Badanie dotyczące szkolenia: Drugie specjalne Szkolenie z umiejętności i technik trenerskich (ToT)
„Przygotowanie do projektów infrastruktury inwestycyjnej” Srecko Goica;
oraz kwestionariuszu oceny szkolenia, który został sporządzony
przez między innymi Bernda-Joachima Ertelta i 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. Dostępność kursu w formie online jest dogodna dla użytkownika.	☐	☐	☐	☐
2. Treści nauczania dobrano w sposób użyteczny dla osoby szkolonej.	☐	☐	☐	☐
3. Korzyści osobiste można z góry oszacować.	☐	☐	☐	☐
4. Menu można łatwo przeglądać - jest przyjazne dla użytkownika.	☐	☐	☐	☐
5. Kurs zaprojektowano w atrakcyjnej formie - motywującej do uczenia się.	☐	☐	☐	☐
6. Elementy multimedialne (zdjęcia, filmy, video itp.) są właściwe i wspierają 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 w formie online umożliwiły uczenie się niezależnie od materiałów w formie drukowanej.	☐	☐	☐	☐

6. Treści można było łatwo zastosować w praktyce.	☐	☐	☐	☐
7. Poziom trudności był odpowiedni.	☐	☐	☐	☐
8. Długość rozdziałów szkoleniowych była odpowiednia.	☐	☐	☐	☐
9. Tempo uczenia się zostało dobrze dobrane.	☐	☐	☐	☐
10. Pytania i zadania w rozdziałach szkoleniowych wspierały koncentrację na uczeniu się.	☐	☐	☐	☐
11. Ewaluacja rozdziałów szkoleniowych została dokonana prawidłowo.	☐	☐	☐	☐

Dodatkowe komentarze:
