



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Wzmacnianie potencjału pracowników 50+

## Bank ćwiczeń STAY

Aleksandra Stankiewicz, Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz



Aleksandra Stankiewicz – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Instytut Nauk Społecznych  
praktyk – coach, trener

Izabela Warwas – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź

Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43, 90-214 Łódź

RECENZENT

*Elwira Gross-Gołacka*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

PROJEKT OKŁADKI

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.09126.19.0.K

Objętość w arkuszach drukarskich: 9,125

e-ISBN 978-83-8142-500-1

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-500-1.01>

Publikacja opracowana w projekcie pt. *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca (STAY. SupportING ActivITy for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer)* realizowanym w ramach Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działania 4.3 Współpraca ponadnarodowa Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

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

# Spis treści

Wstęp .....	4
-------------	---

## CZĘŚĆ 1

### WSPARCIE SZKOLENIOWE UTRZYMANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ – PERSPEKTYWA MODELU STAY

---

<b>1. Założenia modelu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ w MŚP – MODEL STAY</b> .....	7
1.1. Pracownicy 50+ na rynku pracy w Polsce .....	7
1.2. <i>Extending working life</i> – specyfika działań realizowanych w ramach projektu STAY .....	14
1.3. Główne założenia MODELU STAY – synteza .....	18
<b>2. Wsparcie szkoleniowe aktywności zawodowej osób 50+</b> .....	23
2.1. Szkolenie osób dojrzałych – charakterystyka procesu .....	23
2.2. Wskazówki w zakresie szkolenia osób dojrzałych .....	31
2.3. Rozwój kompetencji trenerskich pracowników odpowiedzialnych za zasoby ludzkie .....	32
2.4. Wsparcie szkoleniowe w zakresie utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ – ogólne założenia AKADEMII STAY .....	35

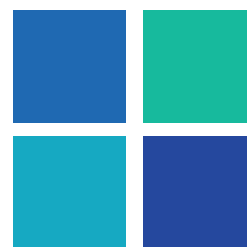
## CZĘŚĆ 2

### TRENUJ, ROZWIJAJ I DZIAŁAJ! KARTY ĆWICZEŃ PAKIETU STAY

---

Uwagi wstępne .....	38
<b>3. Zwiększanie własnego potencjału przez pracowników 50+</b> .....	42
<b>4. Zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca</b> .....	67
<b>5. Jak czerpać z potencjału pracowników 50+</b> .....	100
Zamiast podsumowania .....	136
Bibliografia .....	144

# Wstęp



Wielu pracodawców w Polsce nie odczuwa obecnie silnej potrzeby utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia w swojej działalności, niemniej jednak już niedługo stanie się to koniecznością. Wynika to z (1) postępującego starzenia się społeczeństwa, (2) niskiej aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, (3) raczej pasywnej niż aktywnej postawy tych osób wobec własnej aktywności zawodowej, (4) ciągle silnych stereotypów, których efektem są niekoniecznie proaktywne postawy pracodawców wobec tej grupy pracowników, jak również (5) ze słabego upowszechnienia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Potrzebom tym wychodzi naprzeciw projekt STAY. *Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca (STAY. Supporting ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer)* (dalej: projekt STAY), w ramach którego opracowana została niniejsza publikacja. STAY jest projektem wdrożeniowym, realizowanym w partnerstwie ponadnarodowym w okresie od 1 września 2016 r. do 28 lutego 2019 r. Jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3. Współpraca ponadnarodowa Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Instytucją Pośredniczącą jest Centrum Projektów Europejskich z siedzibą w Warszawie.

Projekt realizowany jest przez instytucje partnerskie z trzech krajów:

- Uniwersytet Łódzki, Łódź, Polska (lider projektu);
- Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A., Kutno, Polska;
- University of Newcastle upon Tyne, Newcastle University Business School, Newcastle upon Tyne, Wielka Brytania (w okresie 01.09.2016–31.12.2017);
- University of Hull, Kingston upon Hull, Wielka Brytania (w okresie 01.01.2018–28.02.2019);
- Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), Porto Salvo, Portugalia.

Projekt ma na celu wypracowanie i wdrożenie nowatorskich rozwiązań, służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zatrudnionych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski.

Zasadnicze grupy docelowe projektu stanowią: (1) kadra zarządzająca MŚP, (2) zajmujący się zasobami ludzkimi w MŚP, oraz (3) pracownicy MŚP w wieku 50+. Dodatkowo, uwzględniona została perspektywa podstawowych interesariuszy otoczenia – instytucji szkoleniowych oraz instytucji otoczenia biznesu (IOB), które mogą mieć istotny wpływ na kierunek prowadzonych w MŚP działań. Poprzez swoje aktywności instytucje te mogą przyczynić się do tego, że właściciele i kadra zarządzająca MŚP, po pierwsze, uznają za istotne utrzymanie aktywności zawodowej pracowników również po 50. roku życia, po drugie – mogą uzyskać wsparcie w tym zakresie.

Niniejsze opracowanie – *Bank ćwiczeń STAY* – ma przede wszystkim aplikacyjny charakter i jest kierowane do pracodawców, instytucji szkoleniowych, instytucji otoczenia biznesu i innych podmiotów zainteresowanych problematyką utrzymania aktywności zawodowej osób 50+. Celem niniejszej publikacji jest dostarczenie konkretnych *case’ów* dla ww. podmiotów, które mogą wykorzystać w swoich działaniach, poza CKK STAY. Bank ćwiczeń zawiera 22 przykładowe ćwiczenia zgodne z koncepcją STAY, które mogą zostać wykorzystane w trakcie szkoleń z pracownikami 50+ i ich pracodawcami. Zaletą tych

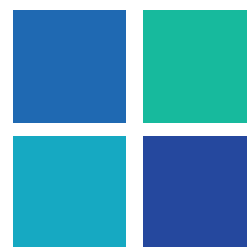
case'ów jest to, że nie stanowią one tylko scenariuszy zajęć (choć te walory też są spełnione), ale dodatkowo zawierają wnioski i rekomendacje z ich wykorzystania w ramach PAKIETU STAY.

Niniejsza publikacja podzielona została na dwie części. W części pierwszej, zatytułowanej *Wsparcie szkoleniowe utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ – perspektywa MODELU STAY*, zawarto informacje na temat wypracowanej w projekcie koncepcji wsparcia utrzymania aktywności zawodowej pracowników MŚP po 50. roku życia – MODELU STAY – oraz uwarunkowań szkolenia pracowników 50+. Część druga *Banku*, zatytułowana *Trenuj, rozwijaj i działaj! Karty ćwiczeń PAKIETU STAY*, składa się z przeglądu ćwiczeń realizowanych w ramach Akademii STAY, służących wzmocnieniu proaktywnych postaw pracodawców i pracowników wobec utrzymania aktywności zawodowej po 50. roku życia.

*Bank ćwiczeń STAY* stanowi opracowanie komplementarne względem *Banku wdrożeń STAY*, opublikowanego równoległe w ramach projektu STAY. Głównym odbiorcą *Banku ćwiczeń* są instytucje szkoleniowe oraz prowadzące działania szkoleniowe instytucje otoczenia biznesu i działy HR. Publikacja może też stanowić źródło inspiracji dla innych podmiotów i jednostek. Żywimy nadzieję, że trafi również do rąk decydentów odpowiedzialnych za politykę rynku pracy oraz politykę społeczną i gospodarczą, w tym za wspieranie przedsiębiorczości – zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, jak i krajowym. Do lektury zachęcamy również środowisko naukowe i studentów.

**WSPARCIE SZKOLENIOWE UTRZYMANIA  
AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+  
– PERSPEKTYWA MODELU STAY**

# 1. Założenia modelu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ w MŚP – MODEL STAY



## 1.1. Pracownicy 50+ na rynku pracy w Polsce



### 1.1.1. Demograficzne uwarunkowania sytuacji na rynku pracy w Polsce

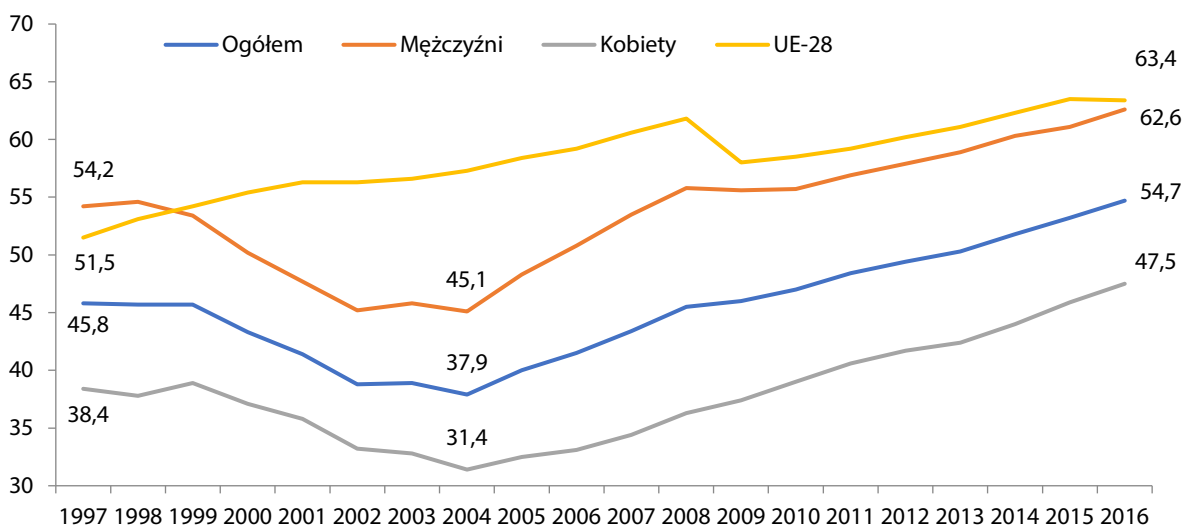
Coraz częściej słyszymy, że grozi nam katastrofa demograficzna, ponieważ polskie społeczeństwo starzeje się w szybkim tempie. Wprawdzie na tle innych krajów Unii Europejskiej (UE) Polacy są całkiem młodą nacją, niemniej jednak już w średniej długości perspektywie czasowej ulegnie to niekorzystnym zmianom. Obecnie Polska plasuje się wśród krajów najmłodszych demograficznie – obok Irlandii, Luksemburga, Słowacji, Cypru i Czech. Według danych Eurostatu z 2017 r., udział osób starszych (w wieku 65 lub więcej lat) w UE nie przekracza 15% już tylko w trzech pierwszych z wymienionych państw; w Polsce kształtuje się na poziomie 16%, podczas gdy średnio w UE jest to ok. 19%, a w takich krajach jak Włochy, Grecja, Niemcy, Portugalia, Finlandia i Bułgaria – nawet ponad 20%. Podobnie, udział osób w wieku 50+ jest w Polsce stosunkowo niski – 36,8%. Połowa Polaków żyje nie krócej niż ok. 40 lat.

Polak urodzony w 2015 r. ma szansę przeżyć 77,5 lat, przy czym oczekiwana długość życia jest o ok. 8 lat większa dla kobiet (82,2 lat), niż dla mężczyzn (73,5 lat). Obecnie, zarówno przeciętny Polak, jak i Polka, mają szansę żyć o 4 lata dłużej niż urodzeni w 2000 r., o 7–8 lat dłużej niż nasi rodacy, którzy przyszedli na świat w 1990 r. i o ok. 11 lat więcej niż ci, którzy urodzili się w 1970 r. Wzrost ten jest więc równie wysoki, jak w Niemczech i we Włoszech (Wiktorowicz 2013, s. 20–21). Dzieje się tak dzięki poprawiającej się jakości życia, w tym stanu zdrowia. Tym samym spodziewamy się dłuższego życia w zdrowiu. Wg danych Eurostatu, w 2015 r. przeciętny Polak po 50. roku życia oczekiwał kolejnych 16 lat życia w zdrowiu, zaś Polka – kolejnych 18 lat. To dobre informacje dla każdego z nas, niemniej jednak z perspektywy gospodarki, ale także pojedynczych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, rodzi to pewne zagrożenia. Obecnie na 100 osób w wieku 15–64 lat przypada mniej więcej 45 osób w wieku nieprodukcyjnym, z czego 23 to osoby w wieku poprodukcyjnym, już niepracujące. Plasuje to Polskę na trzeciej (bardzo dobrej) pozycji wśród krajów UE, zaraz po Słowacji i Luksemburgu (pod względem obciążenia osobami w wieku 65+ wyprzedza nas również Irlandia i Cypr). Dla porównania, w 2015 r. aż w ośmiu krajach (we Włoszech, Grecji, Finlandii, Niemczech, Portugalii, Szwecji, Bułgarii i Łotwie) omawiany współczynnik obciążenia ekonomicznego przekraczał 30. Obecna sytuacja jest w więc w Polsce lepsza niż w wielu innych krajach europejskich, jednak jeśli przyjrzymy się obecnym i prognozowanym zmianom w strukturze wieku mieszkańców Polski, perspektywy nie są już tak optymistyczne. Starzenie się polskiego społeczeństwa będzie się pogłębiać – jego tempo wzrosło w ostatnich dziesięcioleciach, a przyszłość zarysowuje się jeszcze trudniej. Skutkuje to kurczeniem się potencjalnych zasobów pracy i ich starzeniem się.

Omówione tendencje sprawiają, że udział osób w wieku produkcyjnym (15–64 lat) systematycznie maleje. W 2017 r. wynosił on w Polsce nieco poniżej 70%, ale już w 2020 r. ma to być tylko 66,7%, a za 15 lat – niespełna 64%. Zatem już w przyszłym roku w Polsce będzie o milion mniej osób w wieku produkcyjnym niż w momencie, w którym rozpoczęliśmy działania projektu STAY, a w 2030 r. – **prawie 3 mln mniej** (Eurostat, proj\_13ndbizms). Wyraźnie widać, że coraz trudniej będzie o pozyskanie pracownika. Co więcej, według szacunków Głównego Urzędu Statystycznego, do 2060 r. odsetek osób w wieku 65+ wzrośnie w Polsce ponad dwukrotnie, do ok. 35% (a więc nawet powyżej średniej prognozowanej dla Unii Europejskiej). Z kolei współczynniki obciążenia ekonomicznego mają wzrosnąć dwu- lub trzykrotnie – na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadać ma blisko 90 osób w wieku nieprodukcyjnym, w tym aż 67 osób w wieku poprodukcyjnym.

Do pogarszającej się sytuacji demograficznej dochodzi kwestia szybkiego wycofywania się Polaków z rynku pracy. Obecnie na 100 osób w wieku 50–64 lat pracuje w Polsce ok. 55 osób, w tym blisko 63 mężczyzn i tylko ok. 48 kobiet. Jest to i tak więcej niż np. w Grecji, ale z drugiej strony znacznie mniej niż w krajach skandynawskich, gdzie te odsetki sięgają ok. 80% dla obu płci. Oczekiwany przez Polaków w wieku 15 lat okres ich aktywności zawodowej w ciągu całego życia to tylko ok. 33 lata (35,5 lat dla mężczyzn i tylko 30 lat dla kobiet). Znaczna część Polaków wykorzystała możliwość wcześniejszego wyjścia z rynku pracy. Co więcej, pracujący w wieku 50–59/64 lat raczej preferują przejście na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe, niż kontynuowanie pracy, tłumacząc to zwykle stanem swojego zdrowia. Ci, którzy nie myślą o szybkim kończeniu kariery zawodowej, stanowią 26–30% i tłumaczą to zadowoleniem z pracy lub uwarunkowaniami finansowymi (Kryńska i in. 2013, s. 167–174).

Optymistycznie nastraja fakt, że aktywność zawodowa Polaków 50+ wyraźnie się poprawia – dla porównania, w 2004 r. wskaźnik zatrudnienia był najniższy i wynosił zaledwie 38%, od tego czasu systematycznie rośnie (rys. 1). W całym analizowanym okresie odsetek pracujących był wyższy dla mężczyzn niż dla kobiet. W Unii Europejskiej od 2008 r. wskaźnik zatrudnienia ogółem jest zbliżony do odnotowanego w Polsce dla mężczyzn.



Rysunek 1. **Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w Polsce w latach 1997–2016 na tle UE**

Źródło: Eurostat [lfsa\_ergaed]



Jeśli chodzi o aktywność zawodową po 50. roku życia, znaczenie odgrywa kapitał ludzki pracowników – im jest wyższy, tym aktywność zawodowa jest większa. W przypadku osób z wykształceniem wyższym, wskaźnik zatrudnienia jest w Polsce wysoki i zbliżony do średniej unijnej. Na 100 osób w wieku 50–64 lat z wykształceniem wyższym pracuje ok. 76 osób. Znacznie trudniejsza jest sytuacja w przypadku osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym (w tej grupie pracuje zaledwie 31 na 100 osób po 50. roku życia), ale też z wykształceniem ponadgimnazjalnym (pracuje mniej więcej co druga osoba w tym wieku). Wynika to z jednej strony z tego, że wcześniej decydują się oni na przejście na emeryturę, a z drugiej strony – sytuacja słabiej wykształconych osób 50+ na rynku pracy jest trudniejsza (aż połowa bezrobotnych w wieku 50–64 lat pozostaje bez pracy 12 miesięcy lub dłużej). Niski poziom wykształcenia przy jednocześnie słabszym stanie zdrowia (wynikającym z tego, że ich praca zawodowa wiązała się zwykle z wysiłkiem fizycznym, ale też z często niższą dbałością o własne zdrowie) utrudnia utrzymanie pracy, a tym bardziej znalezienie nowej, co jest szczególnie trudne po przekroczeniu przez nich 50. roku życia, który zwykle się przyjmuje jako graniczny dla klasyfikowania jako „starszego pracownika”. Bariery w tym zakresie mają nie tylko obiektywny, ale i (a może – przede wszystkim) subiektywny charakter, i często są wynikiem stereotypowego postrzegania osób 50+ jako pracowników. Te stereotypy tkwią nie tylko w pracodawcach, ale też w samych pracownikach i bez ich przełamania, a tym samym bez dostrzeżenia i systematycznego wzmocnienia potencjału osób 50+, trudno będzie utrzymać ich aktywność zawodową, co z kolei powodować będzie perturbacje na rynku pracy. Dlatego potencjał pracowników 50+ stał się główną osią działań prowadzonych w ramach projektu STAY.

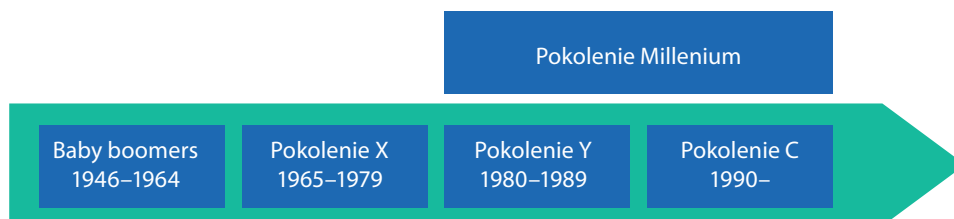
### 1.1.2. Potencjał pracowników 50+ na tle młodszych generacji

Potencjał pracowników utożsamiamy jest tu z kapitałem – kombinacją kapitału ludzkiego i społecznego (wyrażanego przez sieci kontaktów – zawodowych i pozazawodowych oraz zaufanie i wyznawane normy). Zgodnie z klasycznym ujęciem (Becker, 1964) na kapitał ludzki składają się kompetencje i życiowa witalność, która jest wypadkową stanu zdrowia. Kompetencje zdefiniowano zgodnie z podejściem przyjmowanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, uwzględniając wiedzę, umiejętności i postawy, ale też motywacje, predyspozycje i obraz samego siebie.

Mówiąc o pracownikach w wieku 50+, porównuje się ich zwykle z ogółem pracowników młodszych albo tylko z najmłodszymi. W projekcie STAY przyjęliśmy odmienne podejście – spojrzeliśmy na osoby w wieku 50+ z perspektywy generacji. Patrząc na pracowników w różnym wieku z perspektywy pokoleń, bierzemy pod uwagę nie tylko to, ile mają obecnie lat, ale też to, jak ta metryka przekłada się na warunki, w których się wychowywali, kształcili, wchodzili w życie zawodowe. Czterdziestolatek sprzed lat jest „nierówny” obecnemu czterdziestolatkowi. Nie musimy zresztą sięgać aż tak daleko wstecz. Nawet gdy porównamy obecnego czterdziestolatka z tym sprzed 10 lat, różnice są wyraźne. Ten ostatni należał do pokolenia *baby boomers*, obecny – do pokolenia X. Pierwszy z nich wychowywał się w trudnych czasach powojennego wyżu demograficznego, mając styczność z nowoczesnymi technologiami dopiero w dorosłym życiu, w trakcie realizowanej kariery zawodowej. Obecny czterdziestolatek wychowywał się w końcówce okresu gospodarki socjalistycznej, ale dojrzywał wraz z jej transformacją, przy znacznie większej dostępności do edukacji, rosnącej globalizacji; z komputerem zetknął się, mając ok. 20 lat, a więc dużo łatwiej mu wdrożyć się w nowe technologie. Zupełnie inny będzie 40-latek za kolejne 10 lat – wchodzący w dojrzałość już w czasach gospodarki wolnorynkowej, na-

Przypomnij sobie dobrze znany w Polsce serial *Czterdziestolatek*. Czy grana przez Kopiczyńskiego kultowa postać tytułowego czterdziestolatka przypomina Ludwika z serialu *Rodzinka.pl*? Czy podobne jest podejście do życia, oczekiwania wobec pracy, spędzania czasu wolnego z rodziną i przyjaciółmi, styl życia bohaterów tych seriali?

silającej się globalizacji i dynamicznego rozwoju technologii. Powoduje to znaczną odmienność postaw i wartości wobec pracy i decyduje o konieczności uwzględniania różnorodności wiekowej przez zarządzających i odpowiedzialnych za sprawy pracownicze. O ile nie ma to większego znaczenia, gdy patrzymy na zasoby ludzkie swojej organizacji tu i teraz, o tyle nie można o tym zapominać, gdy patrzymy perspektywnie na jej rozwój. Co istotne, mówiąc obecnie o pokoleniu 50+, mamy na myśli osoby między 50. a 70. rokiem życia, a więc mniej więcej oba te ujęcia się pokrywają. Szczegółowe ramy czasowe zaprezentowano na rys. 2.



Rysunek 2. **Ramy czasowe pokoleń funkcjonujących na rynku pracy w Polsce**

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017).

Z perspektywy aktywności zawodowej podkreślić trzeba, że mniej więcej połowa *baby boomers* jest już na emeryturze, a co istotne – odmienne są ścieżki kariery poszczególnych pokoleń. Przykładowo, *baby boomers* są jedynym pokoleniem z tak dużym znaczeniem zatrudnienia w sektorze publicznym i prowadzenia indywidualnego gospodarstwa rolnego oraz podejmowania pracy na drugim etapie. Pokolenia różnią się też wyraźnie typem zajmowanych stanowisk. Ze względu na wymagane przez pracodawców kompetencje i doświadczenie, potrzebne na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, udział pokolenia 50+ jest w tych grupach wysoki. Decyduje to o dużym znaczeniu tej grupy pracowników dla każdej organizacji.

Nasze opinie o dojrzałych pracownikach są często jedynie efektem przyjmowania stereotypów – w środowisku pracy wiele z tych tez nie znajduje potwierdzenia.

W świetle wyników badań MŚP zrealizowanych w ramach projektu STAY<sup>1</sup>, pracodawcy MŚP, którzy obecnie zatrudniają osoby w wieku 50+, poproszeni zostali o wskazanie, którego z pokoleń dotyczy dana cecha (nie chodziło więc o wskazanie pokolenia, do którego ona najbardziej pasuje, tylko o powiązanie danej charakterystyki z poszczególnymi generacjami). Pozwoliło to na ocenę potencjału pracowników 50+ na tle młodszych pokoleń.

Głównym atutem pracowników 50+ jest ich lojalność wobec pracodawcy, ale też kapitał społeczny (pod tym względem znacznie słabiej wypadają pracownicy z pokolenia Millenium – odpowiednio 26% i tylko 12% wskazań). Badanie potwierdziło również wysoką ocenę kompetencji interpersonalnych i kierowniczych osób 50+ (rys. 3).

Wbrew powszechnym stereotypom, pracodawcy MŚP nie potwierdzają słabej mobilności zawodowej i niechęci do szkoleń dojrzałych pracowników. Z drugiej strony, nie potwierdza się, że ich odporność na stres jest dużo lepsza niż młodszych pokoleń – osoby 50+ łatwo radzą sobie ze stresem w pracy w opinii tylko 34% pracodawców (dla porównania, o pokoleniu X ma takie zdanie 48% przedstawicieli MŚP, a o Millenium – 47%). W porównaniu z młodszymi pracownikami słabiej oceniana jest natomiast ich chęć do pracy w zespole (to przede wszystkim atut pokolenia X), ale też adaptowanie się do nowych sytuacji (to z kolei atut pokoleń X i Millenium). Warto zaznaczyć, że praco-

<sup>1</sup> Więcej informacji w: Wiktorowicz J., Warwas I. (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

dawcy podkreślali częściej pozytywne cechy pracowników z pokolenia X, rzadziej wskazując zalety 50+ i Millenium (w przypadku X odsetki wskazań są wyraźnie wyższe).

Pokolenie 50+	Pokolenie X	Pokolenie Millenium
<ul style="list-style-type: none"> <li>są lojalni wobec pracodawcy (71%);</li> <li>mają szerokie sieci kontaktów zawodowych (53%);</li> <li>mają wysokie kompetencje interpersonalne (47%);</li> <li>mają wysokie kompetencje kierownicze (45%);</li> <li>chętnie zgadzają się na przesunięcie do innych zadań (43%);</li> <li>chętnie uczestniczą w szkoleniach (42%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chętnie pracują zespołowo (65%);</li> <li>łatwo dzielą uwagę i bez trudu wykonują jednocześnie różne zadania (65%);</li> <li>chętnie uczestniczą w szkoleniach (65%);</li> <li>wykazują się przedsiębiorczością i przejawiają inicjatywę (64%);</li> <li>mają wysokie kompetencje interpersonalne (64%);</li> <li>łatwo adaptują się do nowych sytuacji (62%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chętnie uczestniczą w szkoleniach (53%);</li> <li>łatwo adaptują się do nowych sytuacji (49%);</li> <li>łatwo radzą sobie ze stresem w pracy (47%);</li> <li>są nastawieni na rywalizację z innymi pracownikami (44%);</li> <li>chętnie zgadzają się na przesunięcie do innych zadań (40%);</li> <li>chętnie pracują zespołowo (37%).</li> </ul>

Rysunek 3. **Mocne strony pracowników z poszczególnych generacji**

Źródło: wyniki badania CATI MŚP (projekt STAY)

Biorąc pod uwagę sytuacje, które mogą utrudniać wykonywanie obowiązków, w przypadku pokolenia 50+ zaznacza się przede wszystkim to, że nie czują się komfortowo w sytuacji konfliktu (wskazuje na to połowa pracodawców). Nie są jednak tak obciążeni obowiązkami pozazawodowymi jak pokolenie X, a także zwykle nie ma w ich przypadku problemów charakterystycznych dla Millenium – m.in. niewystarczających kwalifikacji. Często pisze się również, że pokolenie 50+ podporządkowuje życie rodzinne zawodowemu, a pokolenie Millenium ceni sobie czas wolny i zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest dla niego bardzo istotne. Dane pokazane na rys. 4 potwierdzają tę tezę.

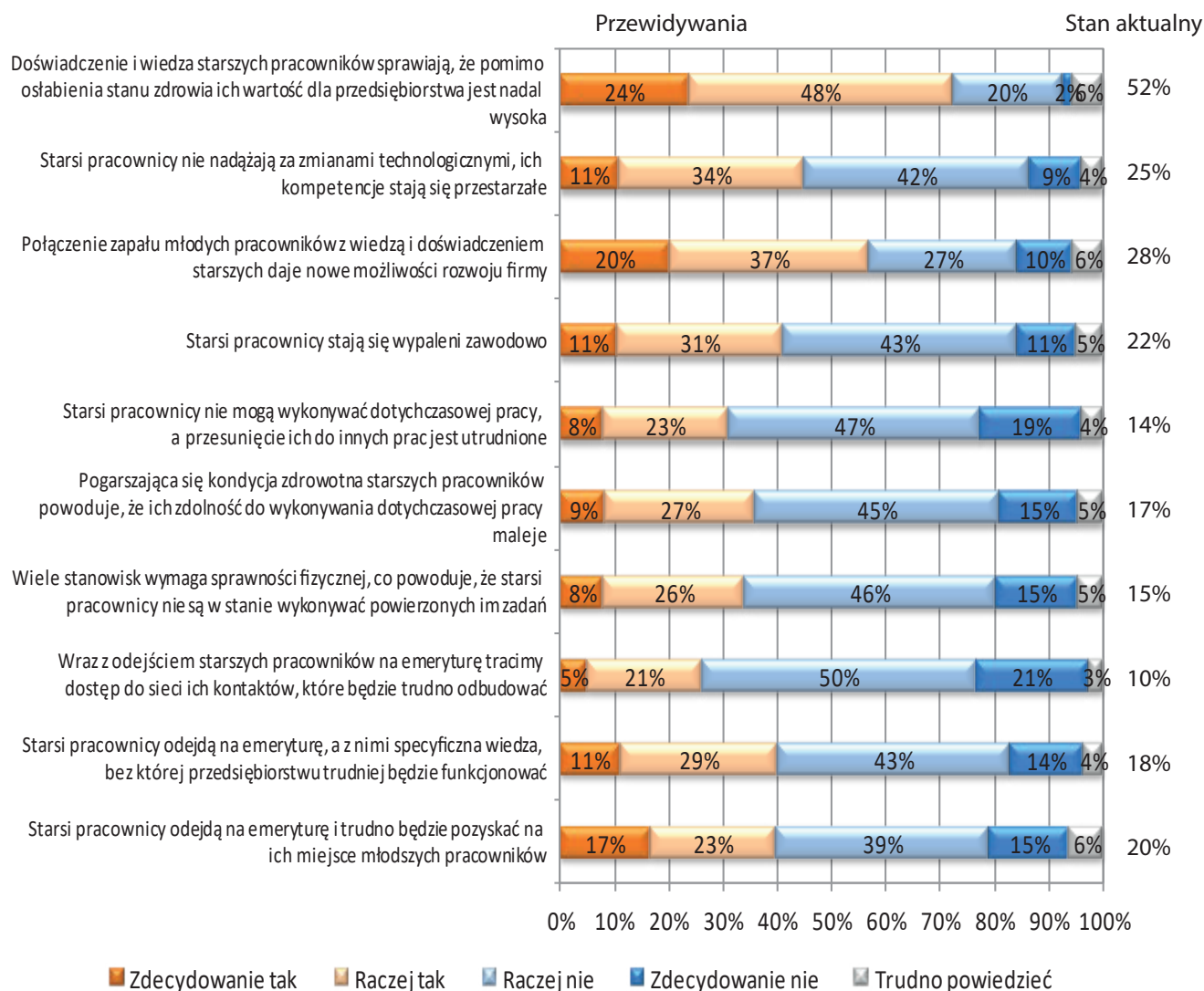
Pokolenie 50+	Pokolenie X	Pokolenie Millenium
<ul style="list-style-type: none"> <li>czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (52%);</li> <li>dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (37%);</li> <li>często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (22%);</li> <li>są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (21%);</li> <li>życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (19%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (57%);</li> <li>czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (44%);</li> <li>dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (41%);</li> <li>życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (41%);</li> <li>często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (35%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>często zdarza się, że ich kwalifikacje do pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku nie są wystarczające (42%);</li> <li>życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (37%);</li> <li>dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują postawę defensywną (35%);</li> <li>czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (34%);</li> <li>są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (31%).</li> </ul>

Rysunek 4. **Pracownicy z różnych generacji w sytuacjach zawodowych**

Źródło: wyniki badania CATI MŚP (projekt STAY)

Dane zaprezentowane na rys. 5 wyraźnie potwierdzają, że badani pracodawcy obecnie dostrzegają szansę w potencjale starszych pracowników – nawet bardziej niż ewentualne zagrożenia. W związku z doświadczeniem i wiedzą dojrzałych pracowników nie obawiają się spadku ich produktywności pomimo osłabienia kondycji zdrowotnej (pra-

wie trzech na czterech badanych oczekuje tego w przyszłości, połowa – już teraz to obserwuje). Pracodawcy uważają też, że połączenie doświadczenia starszych pracowników i zapału młodych stwarza nowe możliwości dla rozwoju firmy (57%, aczkolwiek aktualnie ma to miejsce w 28% podmiotów).



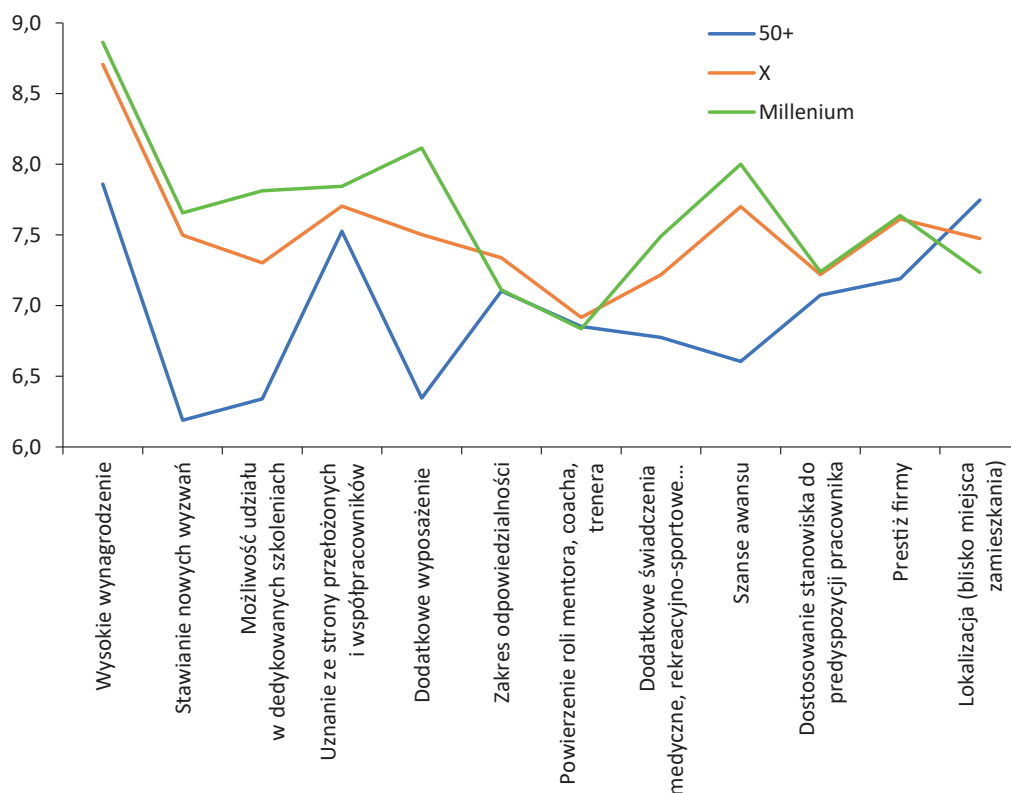
Rysunek 5. **Odpowiedzi na pytania: „Czy w związku ze starzeniem się pracowników w Pana/i przedsiębiorstwie mogą się pojawić w przyszłości następujące sytuacje?” (lewa część rysunku) oraz „Które z wymienionych sytuacji już występują?” (prawy słupek)**

Źródło: wyniki badania CATI MŚP (projekt STAY)

Głównym problemem może być/jest z kolei to, że dojrzały pracownicy nie nadążają za zmianami technologicznymi, a ich kompetencje stają się przestarzałe (obecnie boryka się z tym co czwarte MŚP). Problemem jest też wypalenie zawodowe (dostrzega je aktualnie 22% prowadzących przedsiębiorstwa). Dokładnie 40% badanych pracodawców dostrzegają, że wraz z odejściem pracowników na emeryturę mogą się pojawić trudności z pozyskaniem na ich miejsce młodych następców, a poza tym wraz z nimi odejdzie istotna dla organizacji wiedza, bez której przedsiębiorstwu będzie trudniej funkcjonować. Chociaż relatywnie najmniejszy problem stanowi/stanowić będzie utrata sieci kontaktów, to wydaje się, że kapitał społeczny tej grupy pracowników nie jest wystarczająco

doceniany przez pracodawców. MŚP nie widzą też specjalnego ryzyka w trudnościach z przesunięciem pracownika na inne stanowisko.

Z perspektywy utrzymania aktywności zawodowej w okresie okołoemerytalnym ważną kwestią są motywy pracowników do kontynuowania pracy. W opinii pracodawców MŚP, trzy najważniejsze zmiany to przede wszystkim: zapewnienie pracy o mniejszym obciążeniu fizycznym (41%), o mniejszym obciążeniu psychicznym (36%), bądź zmniejszenie liczby godzin pracy (40%). Dość istotne mogą być również w opinii MŚP elastyczne godziny pracy czy dogodniejsza organizacja pracy (29%). Niezbyt doceniane są wdrożenia ergonomiczne (na specjalne wyposażenie stanowiska pracy czy jego adaptację do potrzeb starzejących się pracowników wskazywało tylko 6–8% MŚP, a na pierwszym miejscu wymieniał je tylko co setny pracodawca). Połowa pracodawców jest skłonna podjąć działania związane z przesunięciem do pracy lżejszej fizycznie, co trzeci – do pracy mniej stresującej, 48% nie ma nic przeciw dogodniejszej organizacji pracy, 42% jest skłonnych zmniejszyć liczbę godzin pracy, 38% – zaproponować elastyczne godziny pracy, 29% – specjalnie wyposażyć stanowiska pracy bądź odpowiednio je zaadaptować, 21% byłoby skłonnych umożliwić wykonywanie pracy czasami w domu. Co trzeci pracodawca uważa jednak, że nic pracownika, który chce przejść na emeryturę, nie przekona do zmiany decyzji i żadne działania po stronie pracodawcy tego nie zmienia.



Rysunek 6. Czynniki motywujące pracowników z różnych pokoleń w opinii pracodawców MŚP (średnia ocena w pkt.)

Źródło: wyniki badania CATI MŚP (projekt STAY).

Korzystając z wyników badania CATI, zrealizowanego w ramach projektu STAY, spójrzmy na to, jak pracodawcy MŚP postrzegają motywowanie pracowników w różnym wieku (rys. 6). Dla wszystkich pokoleń najważniejsze jest wysokie wynagrodzenie, niemniej jednak w przypadku pracowników 50+ ocena ta (choć najwyższa na tle pozostałych czynników – średnio 7,86 pkt. przy max 10 pkt.) jest niższa niż dla pokolenia Millenium i X. Dla



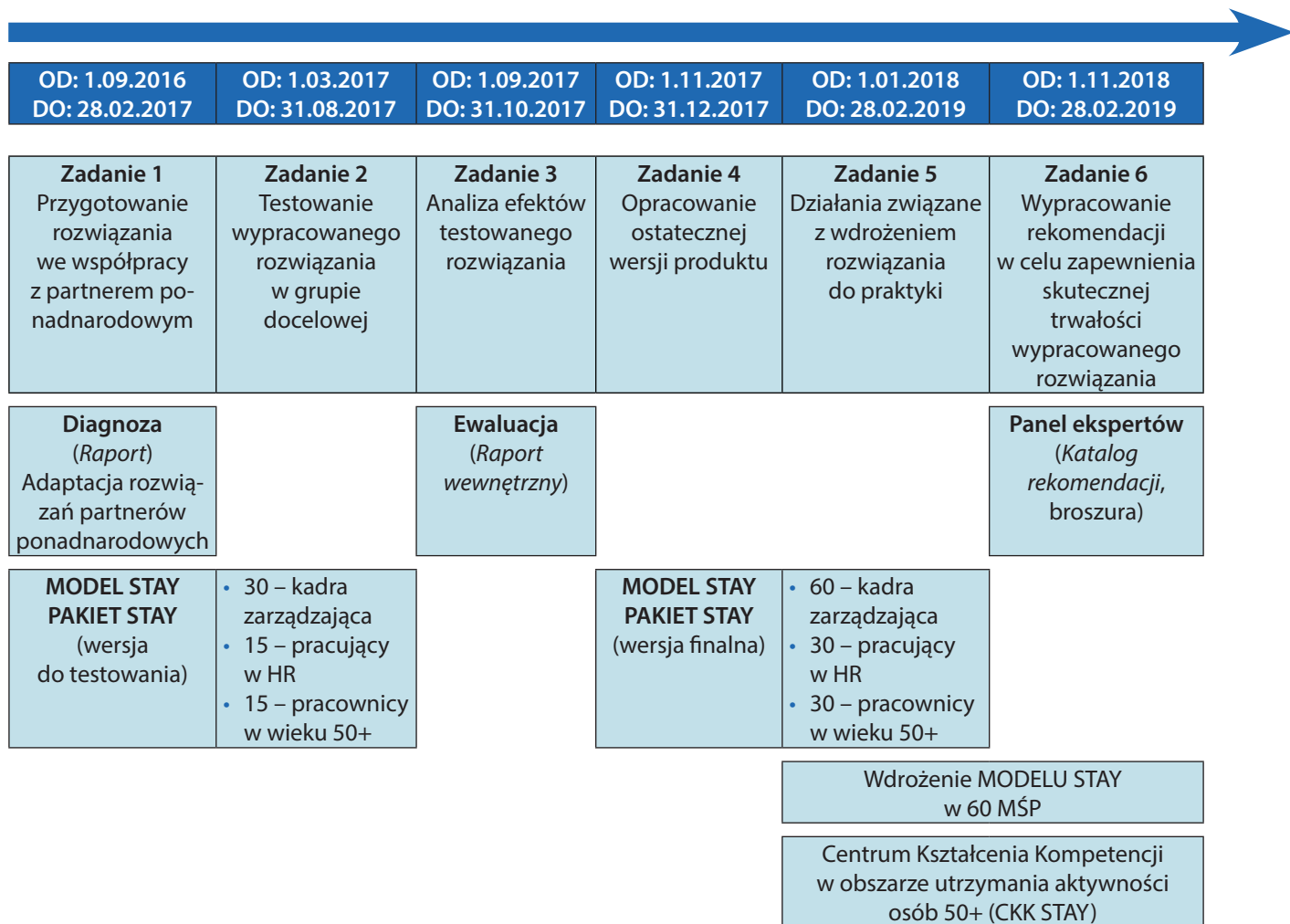
pokolenia 50+ kolejne co do ważności są: lokalizacja (blisko miejsca zamieszkania), uznanie ze strony przełożonych i współpracowników, prestiż firmy, zakres odpowiedzialności. Na kolejnych pozycjach pracodawcy wymieniali typowe rozwiązania zarządzania wiekiem – dostosowanie stanowiska do predyspozycji pracownika i powierzenie roli mentora, coacha, trenera czy dodatkowe świadczenia medyczne, rekreacyjno-sportowe itp.

W przypadku pokolenia X obok wynagrodzenia podkreślano znaczenie uznania w miejscu pracy, szanse awansu, prestiż firmy, dodatkowe wyposażenie i stawianie nowych wyzwań, zaś dla najmłodszych pracowników – dodatkowe wyposażenie, szanse awansu, uznanie, możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach, stawianie nowych wyzwań, prestiż firmy.

## **1.2. *Extending working life* – specyfika działań realizowanych w ramach projektu STAY**

Dotychczasowe rozważania wyraźnie wskazują na dwie istotne kwestie: (1) utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ staje się koniecznością, a (2) nie uda się tego osiągnąć bez docenienia i wzmocnienia potencjału pracowników z tej grupy wieku. Zagadnienia te stanowią kanwę projektu STAY, w ramach którego wypracowano i wdrażano w MŚP MODEL STAY.

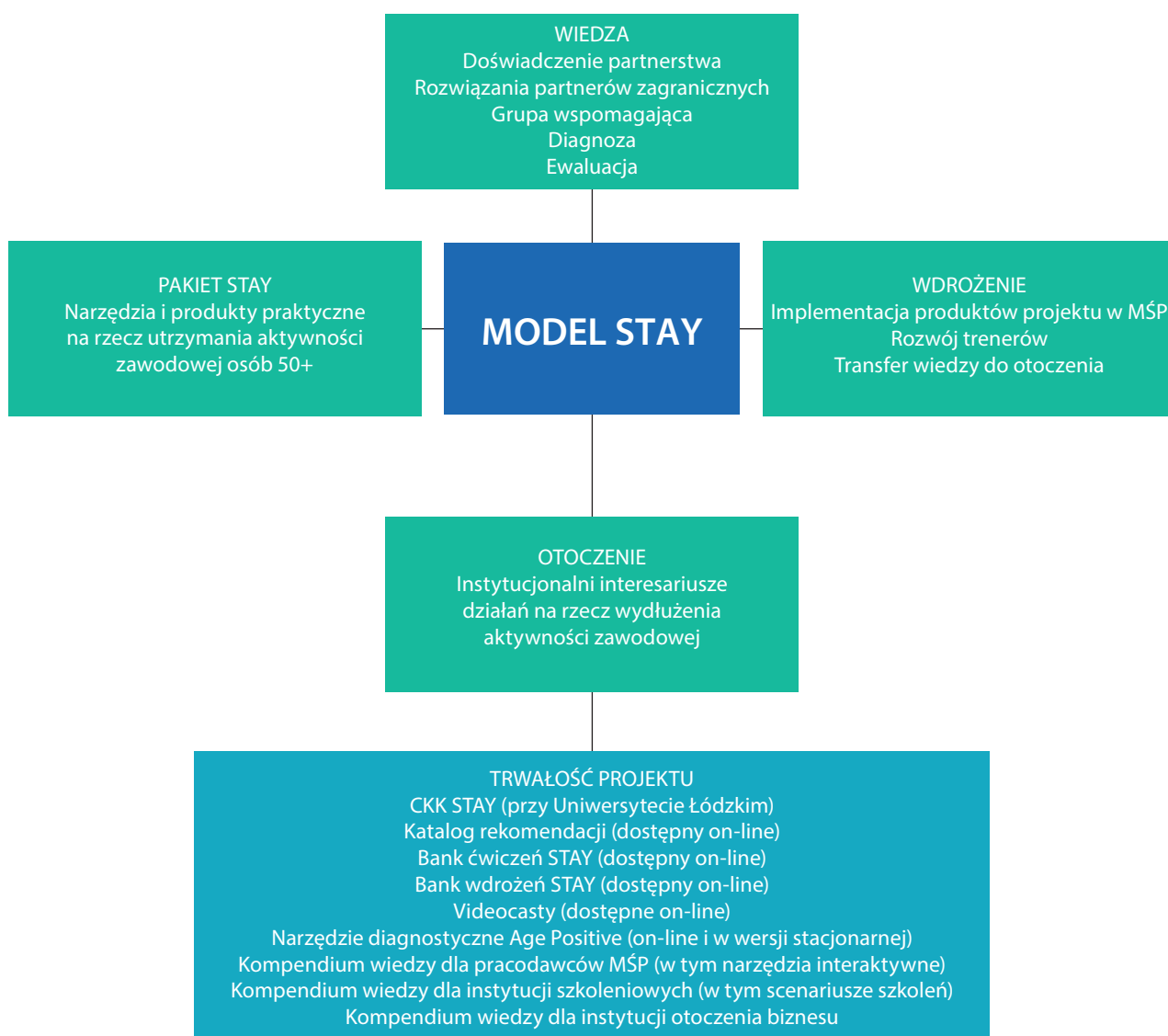
MODEL STAY to nowatorskie rozwiązanie, przewidujące holistyczne wsparcie utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, zatrudnionych w MŚP. MODEL OWI STAY, będącemu ideą postępowania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników, towarzyszy pakiet narzędzi umożliwiających implementację tej idei do organizacji (PAKIET STAY). Działania związane z opracowaniem i wdrażaniem MODELU STAY prowadzone były w ramach sześciu zadań, realizowanych zgodnie z rys. 7.



Rysunek 7. **Przebieg projektu i założone wskaźniki produktu**

Źródło: opracowanie własne.

Ogólne założenia MODELU STAY zostały zobrazowane na rysunku 8.



Rysunek 8. **Ogólna charakterystyka działań projektu STAY**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych projektu.

Jak podkreślano, materialną formą MODELU STAY jest PAKIET STAY, obejmujący praktyczne narzędzia i produkty wspierające utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ w MŚP. Istotnym komponentem MODELU STAY są także szeroko zakrojone badania diagnostyczne oraz zaangażowanie partnerów ponadnarodowych, dzielących się wiedzą i doświadczeniami we wdrażaniu narzędzi stymulujących aktywność osób 50+ na rynku pracy. Istotne było również stworzenie grupy wspomagającej, którą stanowili trenerzy STAY oraz animatorzy ds. wdrażania. Działania projektu zostały poddane ewaluacji śródkresowej (po zakończeniu fazy testowania), a wnioski z niej zostały wdrożone poprzez adaptację PAKIETU STAY.

Wypracowane rozwiązania zostały wdrożone w 65 MŚP. Wiedza i doświadczenia są zatem wykorzystywane w realnym życiu, pomagają właścicielom i menedżerom, tworzony jest most między nauką a biznesem. Jak dobrze wiemy, w polskich warunkach to właśnie jest najtrudniejsze – często zamiast współpracować, przedsiębiorstwa i jednostki naukowe funkcjonują jak dwa niezależne światy, z trudnością odnajdując obszar do wspólnych rozwiązań.



Ważne jest przy tym to, że w projekcie przetestowane zostały dwie ścieżki wdrożenia MODELU STAY, co potwierdziło jego elastyczność. Wedle pierwszej ścieżki, pierwszym etapem wdrożenia MODELU jest udział w pełnym, 96-godzinny cykl szkolenia w ramach wybranej Akademii STAY, po którym MŚP uzyskują wsparcie doradcze w tym zakresie. Proces wdrożenia wieńczy złożenie przez MŚP oświadczenia o wdrożeniu rozwiązań MODELU STAY w praktykę działania przedsiębiorstwa. Ze ścieżki tej skorzystały 32 podmioty. Druga ścieżka obejmowała wsparcie doradcze, poprzedzone 5-godzinnym szkoleniem, stanowiącym „pigułkę” Akademii STAY. W szkoleniu brały udział osoby odpowiadające za proces zarządzania pracownikami w MŚP, głównie ich właściciele. Również w tym przypadku proces wdrożenia wieńczy złożenie przez MŚP oświadczenia o wdrożeniu rozwiązań MODELU STAY w praktykę działania przedsiębiorstwa. Ze ścieżki tej skorzystały 33 podmioty.

Projekt wyróżnia również fakt, że działania adresowane zostały do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), a nie do podmiotów dużych. W tych ostatnich procesy zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, są bardziej rozwinięte, zajmują się nimi wyspecjalizowane działy, wdrażające już rozwiązania z obszaru zarządzania wiekiem. W MŚP, zwłaszcza tych najmniejszych, procesy zarządzania są zwykle intuicyjne, nie są wspierane poprzez uczestnictwo zarządzających i samych pracowników w szkoleniach „miękkich”. Równocześnie, właściciele MŚP nie dostrzegają jeszcze zbyt silnie skutków zmian demograficznych, starzenia się populacji, które przekłada się na ograniczenie liczby rąk do pracy. Z jednej strony stanowiło to wyzwanie, związane z trudnością zachęcenia do udziału w testowaniu i wdrażaniu MODELU STAY, z drugiej jednak stwarzało możliwość dotarcia do tej grupy pracodawców, która raczej nie zetknęłaby się z problematyką pobudzania aktywności zawodowej osób 50+ w innej formule. Tymczasem to, że polski rynek pracy coraz bardziej staje się „rynkiem pracownika” powoduje, że również w tych podmiotach utrzymywanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia staje się koniecznością. Wielokrotnie słyszeliśmy, że „MODEL STAY to fajna idea, ale ludzie nie są na nią jeszcze gotowi”. Tymczasem warunki otoczenia bardzo szybko tę gotowość wymuszą. Mamy nadzieję, że to **„wyprzedzające podejście”** pozwoli uczestnikom projektu utrzymać konkurencyjność, zwłaszcza na lokalnych rynkach pracy.

Co istotne, projekt kierowany był jednocześnie do różnych grup interesariuszy na poziomie MŚP (zarządzający, osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi, pracownicy 50+), ale i poza nimi. Do udziału w szkoleniach uczestnicy zgłaszali się z własnej inicjatywy (wsparcie indywidualne, a nie instytucjonalne), wielokrotnie zdarzało się więc, że reprezentanci tego samego przedsiębiorstwa brali udział w różnych Akademiach (kierowanych do różnych grup odbiorców). Z założenia miało to wzmocnić procesy służące utrzymaniu aktywności zawodowej w danej organizacji. Nie bez znaczenia jest również przygotowanie oferty wsparcia dla instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu.

Z perspektywy ponad dwuletniej realizacji projektu z całą pewnością można też powiedzieć, że wyróżniają nas LUDZIE. Stały zespół projektu od początku był niewielki, niemniej jednak udało się pozyskać do współpracy prawdziwych fachowców, a jednocześnie ludzi z pasją. Doświadczenie i wiedza w zakresie zagadnień związanych z aktywnością zawodową dojrzałych pracowników po stronie partnerów – jednostek naukowych: Uniwersytetu Łódzkiego, Newcastle University, a następnie University of Hull, a w ich strukturach CROW (*Centre for Research into the Older Workforce*), sprawiło, że badania diagnostyczne poprzedzające wypracowanie modelu STAY, jak również wszystkie produkty merytoryczne projektu zostały zaplanowane i zrealizowane w „ryzach naukowych”, odwołując się do istniejącej już wiedzy, do aktualnych doniesień z badań krajowych i zagranicznych, pozwalając na prowadzenie uogólnień itd., a jednocześnie łącząc walory naukowe

z aplikacyjnymi. Niewątpliwie ogromną korzyścią było połączenie tej naukowej wiedzy z praktycznym doświadczeniem dwóch kolejnych partnerów projektu – instytucji otoczenia biznesu, jaką jest Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A. oraz międzynarodowej instytucji konsultingowej Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ). Mają one bardzo duże doświadczenie w realizacji różnych projektów dla biznesu, w tym MŚP. Podkreślić również należy wkład zespołu trenerów, posiadających wieloletnie i różnorodne doświadczenie związane z tematyką projektu (szkoleniowe, coachingowe oraz doradcze). Uczestnicy działań projektu cenili ich za profesjonalizm, fachowość, świetne przygotowanie i zaangażowanie w ideę Projektu. Sądzymy, że owo zaangażowanie udało się zbudować m.in. dzięki włączeniu trenerów (wyłonionych w wyniku otwartej rekrutacji) w *Train the Trainers*. Trenerzy zostali zapoznani z opracowanymi w zespole projektu założeniami poszczególnych bloków szkoleniowych i, bazując na własnych zasobach, wypracowywali konkretne scenariusze szkoleń poszczególnych Akademii. Wydaje się, że takie działanie przyniosło efekty w postaci większej identyfikacji z projektem oraz wewnętrznej integracji trenerów. Trenerzy, jako grupa wspomagająca projektu, brali również udział w opracowywaniu PAKIETU STAY, a następnie jego testowaniu i wdrażaniu w postaci Akademii i doradztwa w MŚP. Ważny członek zespołu, w tym grupy wspomagającej, stanowili również animatorzy ds. wdrażania. Jak podkreślano, przedstawiciele MŚP nie są zbyt zainteresowani problematyką projektu, co wymagało dużego zaangażowania w działania animacyjne i inicjowanie działań, rozmów czy spotkań służących zainteresowaniu MODELEM STAY. Bez tego rozwiązania służące kształtowaniu proaktywnych postaw pracodawców i pracowników MŚP nie miałyby siły przebicia i nie dotarłyby do założonej grupy interesariuszy.

Działania projektu od początku zakładały zapewnienie trwałości wypracowanych rezultatów. Służy temu zwłaszcza powołanie w strukturach Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego Centrum Kształcenia Kompetencji w zakresie utrzymania aktywności osób 50+. W ramach CKK STAY realizowane były szkolenia Akademii STAY w fazie wdrażania, aczkolwiek jego funkcjonowanie nie kończy się z końcem realizacji projektu. Utrzymana zostanie również strona WWW projektu ([www.stay.uni.lodz.pl](http://www.stay.uni.lodz.pl)), na której dostępne są i/lub będą wypracowane produkty – niniejszy *Bank ćwiczeń* oraz *Bank wdrożeń STAY*, trzy *Kompendia wiedzy* kierowane do różnych interesariuszy, *Katalog rekomendacji* i jego skrót w postaci broszury, jak również emerytalne narzędzie diagnostyczne *Age Positive*. Dodatkowo, opracowane w ramach projektu produkty książkowe zostają udostępnione również w kilku repozytoriach *online* (np. *ibuk*), a także w formie elektronicznej są dystrybuowane wśród odbiorców i użytkowników. Informacje na temat projektu i jego rezultatów są prezentowane również na wydarzeniach naukowych i spotkaniach branżowych. Pozwala to na szersze upowszechnienie idei MODELU STAY.

### 1.3. Główne założenia MODELU STAY – synteza<sup>2</sup>

W założeniach MODELU STAY przyjęto nowatorskie podejście do utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50 i więcej lat. Innowacyjność MODELU STAY

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

wynika z kompleksowego spojrzenia na aktywność zawodową osób w wieku 50+ przez uwzględnienie w jednej koncepcji zarówno perspektywy podażowej, jak i popytowej, oraz działań eliminujących bariery po stronie pracodawców i pracowników. Nowatorskie jest również rozszerzenie wsparcia z obszaru zarządzania wiekiem o elementy kształtujące kulturę organizacyjną, stanowiącą kluczowy czynnik sukcesu wszelkich działań prowadzonych w kontekście generacyjnym, oraz o model zarządzania skoncentrowany na rozwiązaniu. Uszczegóławiając, jako nowatorskie w polskich warunkach rozwiązanie MODEL STAY koncentruje się na:

- proaktywnym zarządzaniu wiekiem, odwołującym się (zgodnie z koncepcją Wallin i Hussiego) do potencjału dojrzałych pracowników,
- oddziaływaniu na postawy pracodawców i pracowników 50+.

Na poziomie organizacji głównym instrumentem wydłużania okresu aktywności zawodowej jest zarządzanie wiekiem, dlatego stanowi ono kanwę działań prowadzonych zgodnie z MODELEM STAY.

Jak podkreślano, zarządzanie wiekiem (*age management*) rozumiane jest przede wszystkim jako zarządzanie pracownikami dojrzałymi (Kołodziejczyk-Olczak 2014). Jest zaplanowanym procesem zarządzania zasobami ludzkimi, realizowanym z uwzględnieniem nowej zmiennej – dojrzałego pracownika. W literaturze przedmiotu proponowane jest również ujęcie zarządzania wiekiem, które postrzega się jako działania uwzględniające specyfikę pracowników w różnym wieku (a nie tylko dojrzałych) (Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015), co utożsamiane jest czasem (choć niesłusznie) z zarządzaniem międzypokoleniowym (multigeneracyjnym). W zarządzaniu multigeneracyjnym uwzględnia się nie tylko biologiczny wiek pracownika (jak to jest w przypadku zarządzania wiekiem), ale też to, w jakich warunkach ekonomicznych, społecznych, kulturowych itp. wchodził w kolejne fazy życia. W praktyce działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najmniejszych, ważne jest, aby zarządzanie pracownikami dojrzałymi osadzić w kontekście pracy z osobami z innych grup wiekowych, z innych pokoleń. Istotne jest zrozumienie różnic między możliwościami różnych grup wieku – nie tylko związanych z ich ograniczeniami, na których zwykle koncentrują się pracodawcy, ale – co niezwykle istotne z perspektywy założeń MODELU STAY – na potencjale dojrzałych pracowników. Te specyficzne atrybuty, atuty, decydujące o znaczeniu starszych pracowników dla pracodawcy, choćby w kontekście stwierdzonych słabszych stron młodszych pokoleń, stanowią istotny wyznacznik zarządzania wiekiem w organizacji. Skuteczne wdrożenie zarządzania wiekiem niewątpliwie wymaga od pracodawców w pierwszej kolejności uświadomienia sobie wyzwań wynikających ze starzenia się zasobów pracy, ale też odejścia od postrzegania tego zjawiska jedynie w kategoriach zagrożeń dla organizacji. Założenie to stanowi punkt wyjścia proaktywnego zarządzania wiekiem, promowanego w MODELU STAY.

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

- zarządzanie kompetencjami (wiedza, umiejętności, motywacje, postawy, samowizerunek) pracowników dojrzałych; w tym również szkolenia, rozwój i zarządzanie wiedzą;
- WLB (*Work-Life Balance*), czyli zagadnienia związane z osiągnięciem równowagi między pracą a życiem prywatnym i rodzinnym, w tym profilaktyka i ochrona zdrowia;
- motywowanie, zaangażowanie i dobrostan pracowników dojrzałych.

Podstawą skutecznego procesu zarządzania wiekiem jest świadomość wyzwań z nim związanych. Ta z kolei kształtuje strategię i strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem, jednak kluczowa jest wizja takiego zarządzania, zgodnie z którą wszystkie zaplanowane i zrealizowane działania mają kreować efektywność przedsiębiorstwa. Proaktywne zarządzanie wiekiem ukierunkowane jest na wzmacnianie zasobów osobistych pracowników dojrzałych, międzypokoleniową wymianę wiedzy, wzajemne uczenie się od siebie różnych generacji, w tym zwłaszcza uczenie się młodszych od starszych pracowników, oraz podejście całościowe, zgodnie z którym organizacja definiuje proaktywne środki zarządzania wiekiem połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. Bodźcem do działania nie jest niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans (Wallin, Hussi 2011; Kołodziejczyk-Olczak 2014).

Aby omawiane powyżej działania służące utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ odniosły oczekiwany skutek, konieczne jest podejście holistyczne, uwzględniające działania ukierunkowane na zmianę postaw wszystkich interesariuszy tego procesu na poziomie organizacji. Dlatego kolejnym po zarządzaniu wiekiem centralnym elementem modelu, tj. uwzględnionym w ramach działań kierowanych do wszystkich trzech grup docelowych w MŚP – właściciele i kadry zarządzającej, pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi oraz samych pracowników w wieku 50+, jest podejście skoncentrowane na rozwiązaniu. Odwołujemy się w tym zakresie do modelu TSR (terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach), opracowanego przez Steve'a de Shazera i Insoo Kim Berg, opartego na dorobku Milтона H. Ericksona (Sharry, Madden, Darmody 2007, s. 13). W podejściu tym wszelkie działania ukierunkowane są nie na odkrywanie źródeł problemu, ale poszukiwanie najbardziej optymalnego rozwiązania dla sytuacji, w której znalazła się dana osoba. Zarządzający, jak i osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie w organizacji, które szukają rozwiązań, dostrzegają potencjał i koncentrują się na zasobach, a nie deficytach pracowniczych. Rozwiązania poszukiwane są wspólnie z pracownikiem, na podstawie pozytywnych komunikatów. Założenia te, jak podkreślano, stanowią istotny element MODELU STAY zarówno w odniesieniu do pracowników 50+, jak i do właścicieli i kadry zarządzającej MŚP, oraz pracowników zajmujących się w MŚP zasobami ludzkimi.

MODEL STAY przewiduje także odwołanie się do modelowych rozwiązań transferowanych od partnerów ponadnarodowych. Punktem wyjścia działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ jest opracowanie indywidualnego planu rozwoju kariery osoby 50+ na podstawie wyników diagnozy, uwzględniającej ocenę kompetencji starszych pracowników, w tym potencjału do dzielenia się wiedzą, kapitału społecznego, zdolności do pracy (zgodnie z metodologią *Work Ability Index* – WAI), rozwoju kompetencji oraz środowiska pracy. Istotne jest również włączenie do MODELU STAY założeń salutogenezy, czyli prewencyjnego, holistycznego podejścia, które koncentruje się na badaniach procesów utrzymania i wzmocnienia zdrowia.

Jak podkreślano, dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ konieczne jest oddziaływanie na reorientację kultury organizacyjnej w MŚP w Polsce na bardziej otwartą. Dlatego też MODEL STAY uwzględnia dodatkowo wsparcie kadry zarządzającej w zakresie przeorientowania stylu kierowania w styl trenerski oraz rozwój kompetencji trenerskich adekwatnych do osób 50+ przez pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi w MŚP. Rozwój kompetencji pracowników 50+ obejmuje również aktywizację poprzez zasoby, rozwój kompetencji interpersonalnych, strategie radzenia sobie ze zmianą.

Omówione modelowe założenia zadecydowały o wyróżnieniu w MODELU STAY (MS) pięciu bloków, wymienionych poniżej.



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

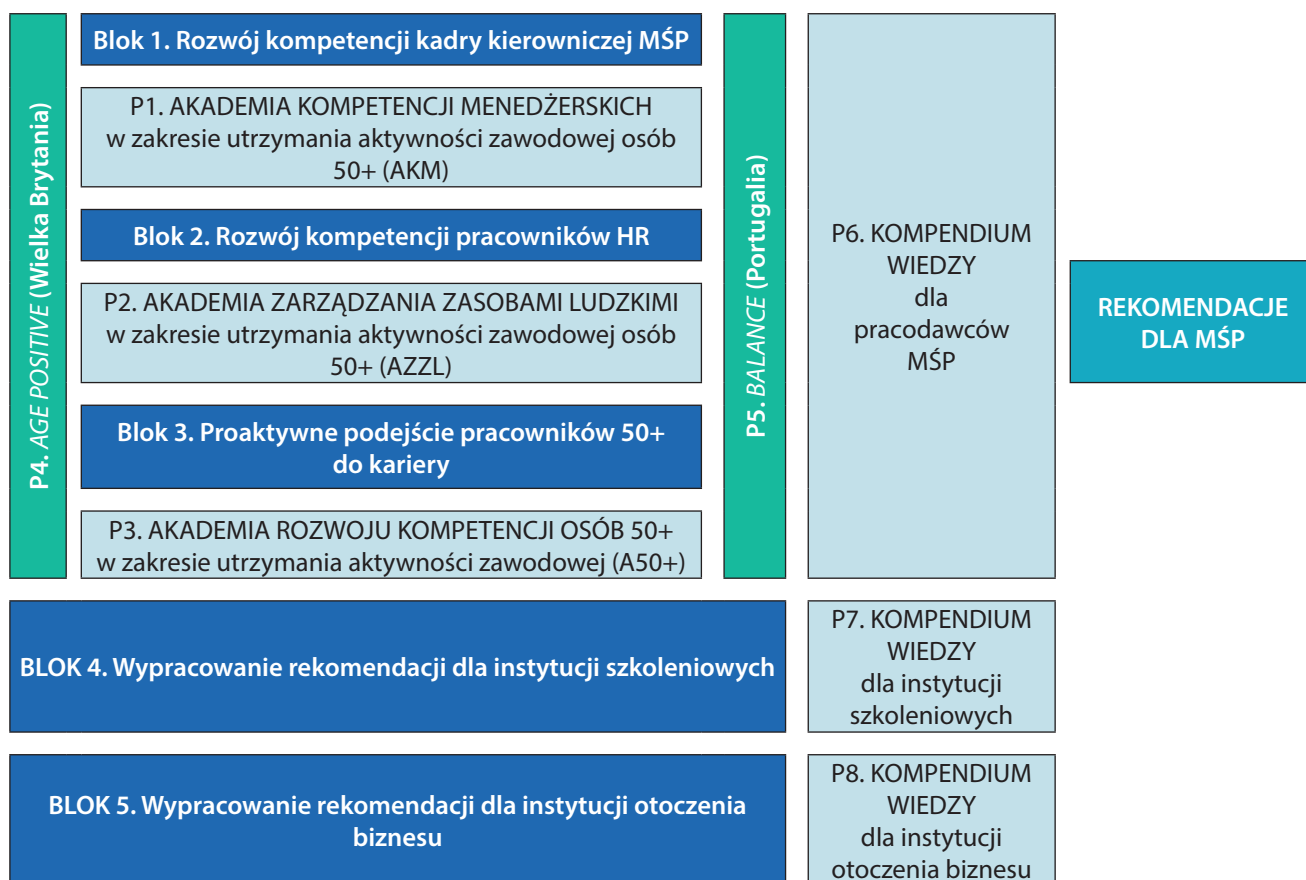
**BLOK 2. Rozwój kompetencji pracowników HR w MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem** z nowatorskim rozszerzeniem wsparcia o model pracy skoncentrowany na rozwiązaniu oraz rozwój kompetencji trenerskich adekwatnych do osób 50+.

**BLOK 3. Wykształcenie w pracownikach 50+ zatrudnionych w MŚP proaktywnego podejścia do własnej aktywności zawodowej, stanowiącego istotny czynnik przeciwdziałania przedwczesnej dezaktywacji zawodowej** (zmiana strategii życiowej osób 50+ w kierunku aktywności, z wykorzystaniem produktów zaadaptowanych na podstawie doświadczeń partnerów zagranicznych).

**BLOK 4. Wypracowanie rekomendacji dla instytucji szkoleniowych** w zakresie kształcenia pracodawców i pracowników z uwzględnieniem rozwiązań MS.

**BLOK 5. Wypracowanie rekomendacji dla instytucji otoczenia biznesu** w zakresie wsparcia pracodawców i pracowników z włączeniem rozwiązań MS.

Założenia MODELU STAY oferowane są MŚP i innym interesariuszom projektu w formie PAKIETU STAY – zestawu narzędzi (produktów), które uwzględniają modelowe rozwiązania. Jak zobrazowano to na rysunku 9., każdy z pięciu wyróżnionych bloków MODELU STAY przekłada się na konkretne produkty PAKIETU STAY.



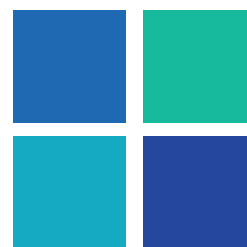
Rysunek 9. **MODEL i PAKIET STAY – ujęcie syntetyczne**

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017).

Produkty będące elementami PAKIETU STAY kierujemy do MŚP – ich właścicieli i kadry zarządzającej, a także zatrudnionych w MŚP, zajmujących się zasobami ludzki-

mi, oraz do samych pracowników w wieku 50+. Poszczególne elementy PAKIETU STAY mogą być wykorzystywane w ramach systemu, ale też niezależnie od siebie. MODEL STAY może być również adaptowany do specyficznych potrzeb beneficjentów (np. przez różne rozłożenie akcentów na poszczególne elementy bloków szkoleniowych poszczególnych Akademii, składających się na PAKIET STAY). Dodatkowo, PAKIET STAY uwzględnia dwa produkty dedykowane najważniejszym interesariuszom utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, funkcjonującym w otoczeniu MŚP: instytucjom szkoleniowym i instytucjom otoczenia biznesu.

## 2. Wsparcie szkoleniowe aktywności zawodowej osób 50+



### 2.1. Szkolenie osób dojrzałych – charakterystyka procesu

Można zaobserwować, że nie tylko w Polsce pojawia się wiele publikacji na temat szkoleń. Mają one rozmaity charakter, począwszy od dzieł naukowych, podpartych badaniami aż po prace popularne, będące efektem doświadczeń trenerskich. Niniejsze opracowanie wpisuje się w oba te nurty. Jest wynikiem wieloletnich doświadczeń akademickich i trenerskich, a w szczególności wynika z realizacji projektów adresowanych do osób dojrzałych.

Warto zauważyć, że we współczesnym świecie rośnie rola i znaczenie szkoleń oraz zmienia się ich charakter. Pojawia się konieczność dostosowania metod i technik, zmiany postaw i podejścia do szkoleń wszystkich uczestników „kwintetu szkoleniowego”. Stanowi go pięciu interesariuszy, odpowiedzialnych za planowanie, przebieg i realizację projektów szkoleniowych: (1) kierownicy wyższego szczebla i/lub właściciele, (2) kierownicy liniowi, (3) osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi i/lub specjaliści ds. szkoleń, (4) trenerzy oraz (5) uczestnicy szkoleń (Leslie Rae, 2001).

Szkolenia stanowią inwestycję w rozwój pracowników, ale też wymagają sporego trudu organizacyjnego, skoordynowanego wysiłku wielu osób i ponoszenia nakładów finansowych. Dlatego członkowie kwintetu szkoleniowego zainteresowani są jak najlepszym efektem szkolenia. Przedstawiciele kadry kierowniczej, najlepiej członkowie zarządu (w firmach dużych i średnich) lub właściciele (w firmach małych), powinni angażować się w proces szkolenia już na etapie badania potrzeb z tego zakresu. Najwyższe kierownictwo, kreując politykę i strategię rozwojową, może skutecznie zareagować na niską efektywność dotychczasowych projektów szkoleniowych, ma wpływ na wysokość budżetu przeznaczonego na edukację pracowników i może znaleźć najlepsze zastosowanie dla nowych kwalifikacji, zdobytych przez pracowników w trakcie szkolenia (Łagan, Gontarz 2009). Kierownicy liniowi są zainteresowani przebiegiem szkoleń, ponieważ uczestniczą w nich ich podwładni, a zatem koszty szkoleń obciążają budżet ich działów. Menedżerowie liniowi potrafią ponadto najlepiej ocenić, jakie programy rozwojowe są potrzebne pracownikom. Ich rola, zarówno w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych, jak i w realizacji programów edukacyjnych w firmie, powinna obejmować co najmniej zaangażowanie się na etapie definiowania problemu, którego rozwiązanie może wymagać szkolenia, oraz aktywne uczestnictwo w badaniu potrzeb szkoleniowych na różnych etapach, np. projektowania, przygotowania, prowadzenia, analizy i prezentacji wyników (Łagan, Gontarz 2009).

Członkiem kwintetu jest również osoba odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi, w większych firmach może być to menedżer ds. szkoleń. Jego rola jest szczególnie ważna, gdyż, mając łatwy dostęp do danych dotyczących oceny pracowników, audytów organizacyjnych, komunikacyjnych i personalnych, wyników badań satysfakcji i opinii pracowniczych czy do wyników biznesowych przedsiębiorstwa, posiada wiedzę niezbędną do projektowania efektywnych szkoleń. Jest on zarazem łącznikiem pomiędzy uczestnikami szkoleń, trenerami i kadrami menedżerską, składa raporty z przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego, odpowiada za prawidłowe badanie potrzeb szkoleniowych, dobiera trenerów i konsultantów zewnętrznych, a także zapewnia im środki umożliwia-

jące rzetelne wykonanie zadania. Po przeprowadzonym szkoleniu osoba za nie odpowiedzialna przedstawia efekty projektu szkoleniowego kadrze zarządzającej. Trener (osoba prowadząca szkolenie) powinien być zaangażowany w proces szkoleniowy na każdym etapie, łącznie z badaniem potrzeb szkoleniowych. Od wyników takiego badania zależą cele, jakie zostaną postawione w programie szkoleniowym oraz sam program – jego treść, przebieg i metody szkoleniowe. Do głównych obowiązków trenera należą:

- sporządzanie planu badania potrzeb szkoleniowych z określeniem poziomu zaawansowania poszczególnych osób,
- współpraca z menedżerami,
- analiza zebranych informacji i przygotowanie raportu dotyczącego diagnozy potrzeb,
- propozycja rozwiązania problemów zdiagnozowanych w trakcie analizy potrzeb,
- dobór narzędzi, jakie wykorzystywane będą podczas szkolenia,
- przygotowanie i realizacja programu szkoleń,
- opracowanie raportu po szkoleniu (Łagan, Gontarz 2009).

Najistotniejsi w procesie szkoleniowym są naturalnie uczestnicy szkoleń. Pojawiają się na każdym etapie procesu szkoleniowego, od momentu badania potrzeb aż po etap ewaluacji. Podstawę współpracy z uczestnikami stanowi otwarte, szczere zakomunikowanie celów szkolenia i utrzymywanie wysokiej motywacji grupy (Łagan, Gontarz 2009).

Opisane powyżej podmioty kwintetu szkoleniowego znalazły swoje miejsce w modelu STAY (tab. 1).

KWINTET SZKOLENIOWY	MODEL STAY
trenerzy	instytucje szkoleniowe
uczestnicy szkoleń	małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym: pracownicy dojrzały
kierownicy wyższego szczebla i/lub właściciele	małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym: kadra kierownicza
osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi i/lub specjaliści ds. szkoleń	małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym: pracownicy HR
trenerzy	instytucje otoczenia biznesu

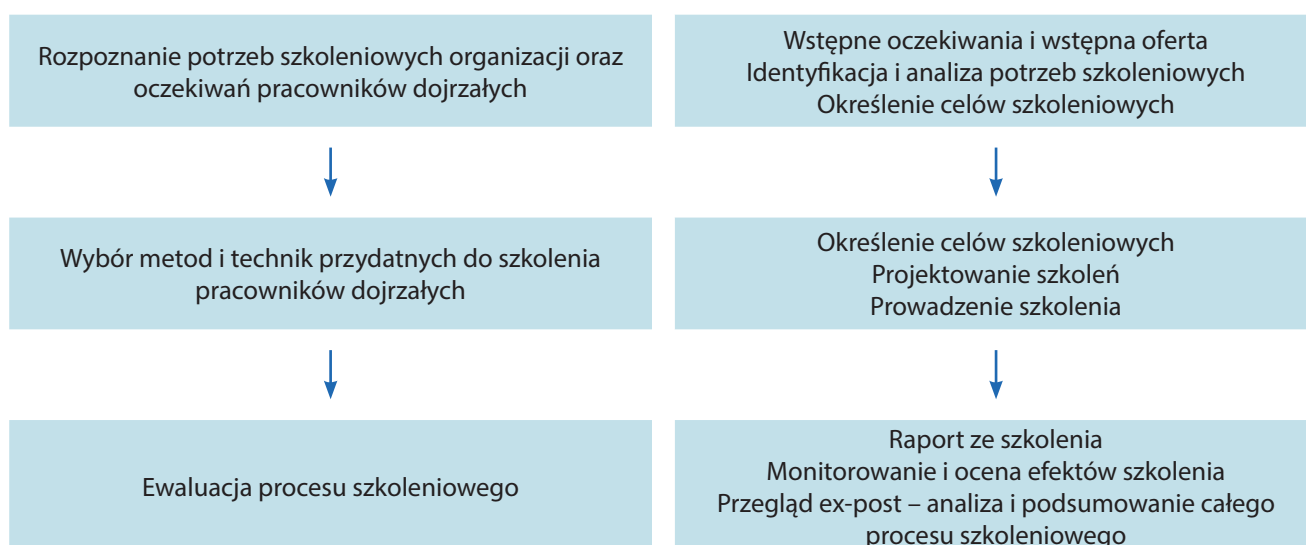
Rysunek 10. Relacja między modelem STAY a kwintetem szkoleniowym

Źródło: opracowanie własne.

Proces szkoleń jako zaplanowane pasmo działań, można ująć jako cykl trzyetapowy (kompendium MSP) albo cykl dziesięciu etapów (Kłossowska, Sołtysińska 2006). Oba ujęcia prezentuje rys. 11.

Jak widać, scharakteryzowany w Kompendium MSP proces szkoleń w odniesieniu do pracowników 50+ nie odbiega od ogólnie przyjętych standardów i ram. Niemniej jednak sposób realizacji szkoleń wymaga uwzględnienia pewnych specyficznych rozwiązań, adekwatnych do potrzeb pracowników. Większość metod i technik szkoleniowych nie jest „wrażliwa” na wiek, stanowią uniwersalne narzędzia, aczkolwiek niekiedy drobna ich modyfikacja może zwiększyć efektywność szkoleń w przypadku pracowników 50+.

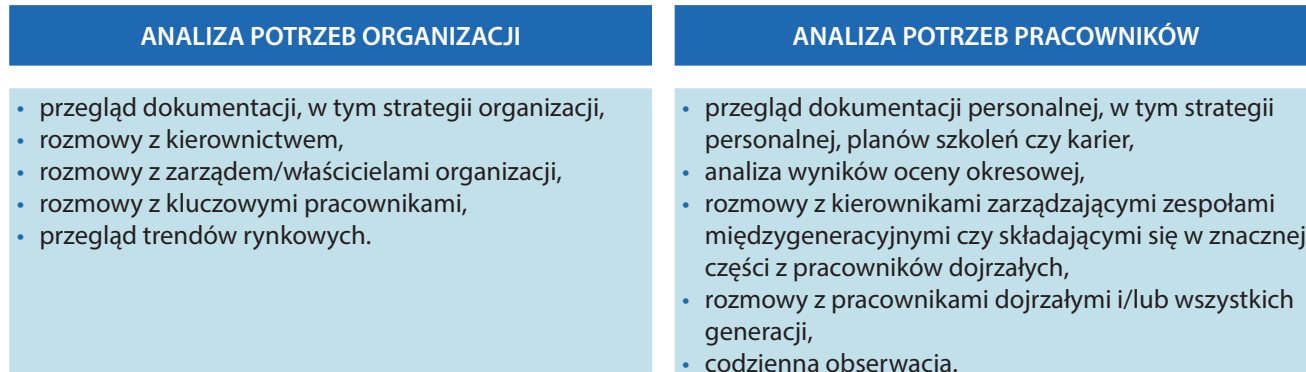




Rysunek 11. **Dwa ujęcia procesu szkoleń pracowników dojrzałych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017); M. Kłossowska, I. Sołtysińska (2006).

Rysunek 12. prezentuje, że szkolenie właściwe poprzedza analiza potrzeb szkoleniowych organizacji i rozpoznanie potrzeb, oczekiwań i planów rozwojowych pracowników. Źródłem informacji do tej analizy może być wiele artefaktów organizacyjnych w zakresie komunikacji interpersonalnej, zarządzania czy zarządzania zasobami ludzkimi.



Rysunek 12. **Oczekiwane działania MŚP poprzedzające szkolenia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.), 2017.

Na podstawie wyników analizy potrzeb organizacji i analizy potrzeb pracowniczych następuje właściwy dobór metod i technik szkoleniowych z uwzględnieniem możliwości ich zastosowania w przypadku dojrzałych pracowników.

Wśród metod i technik szkoleniowych w kontekście wykorzystania do szkolenia pracowników dojrzałych można wskazać<sup>3</sup>:

- **coaching**. Jest to metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności i realizowaniu zadań pod okiem trenera (*coach*) będącego najczęściej bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (*on the job training*). Z uwagi na fakt, że jest to nauka w miejscu pracy, ma wysoką wartość wynikającą

3 Przedstawione w tym fragmencie opisy metod i technik opracowano na podstawie: Warwas, Wiktorowicz, Woszczyk 2017; Woszczyk, Warwas, Stankiewicz 2017; Kirby, 2011; Kołodziejczyk-Olczak 2014; Kołodziejczyk-Olczak, Feliniak 2002; Tamblyn 2009, s. 30–222; Koppett 2003, s. 24–110; Kołodziejczyk-Olczak 2010; Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 80–85 i 250; Woźniak 2008, s. 32–152; Fortuna 2010, s. 10–13; Kostera 2003, s. 111.

z wykonywania prawdziwych zadań. Metoda ta umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, rośnie przy tym motywacja uczestników szkoleń. Osoby dojrzałe w roli coachów, ale też uczestników procesu, mają większą ochotę do zdobywania nowej wiedzy.

- **zarządzanie projektami**; służy ono poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników. W ramach projektu kierujący nim nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich, pracując w określonym czasie przy ograniczeniach założonego budżetu. Zarządzanie projektami umożliwia rozwój wszechstronnych umiejętności rozwiązywania złożonych problemów. Metoda ta umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy i trzymywanie wysokiego poziomu motywacji uczestników szkoleń. Korzystanie z tej metody wpisuje się w zarządzanie wiedzą, w kontekście skupienia się na przechowywaniu wiedzy jawnej – właściwej dokumentacji projektowej.
- **mentoring** jest metodą rozwoju, w trakcie której nauka odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna) będącego przełożonym, liderem grupy/zespołu lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem. W przypadku mentoringu pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy przede wszystkim wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju, bowiem dotyczy długookresowego rozwoju pracownika. Metoda ta umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy i efektywne wykorzystanie kompetencji. Uczestnicy procesu mentoringu dokonują systematycznego odnawiania wiedzy. Mentoring może przebiegać w sposób **klasyczny** (kiedy osoba dojrzała jest mentorem), bądź przybierać postać **mentoringu odwróconego** (kiedy to pracownik młody, z krótkim stażem pracy, pełni rolę mentora). O przydatności do pełnienia funkcji mentora świadczy bowiem specjalizacja i wysoki poziom kompetencji. Zaproszenie osoby dojrzałej do programu mentorskiego świadczy o docenieniu jej doświadczenia zawodowego i życiowego.
- **dyskusję kierowaną**, zwaną inaczej dyskusją problemową, dyskusją grupową czy pogadanką. Jest to metoda pozwalająca uczestnikom dzielić się poglądami, poznać opinie i dzielić się informacjami. Może być prowadzona ze wszystkimi uczestnikami szkolenia, w mniejszych grupach, trójkach lub w parach. Daje to prowadzącemu dużą elastyczność. Dyskusja kierowana umożliwia dzielenie się wiedzą i jej transfer między pracownikami oraz wypracowanie sposobu rozwiązywania problemów. Jednocześnie sprzyja zwiększeniu wiary w swoje możliwości, oswajaniu emocji i autoanalizie postaw.
- **analizy studiów przypadku** (*case studies*), czyli metody aktywnego uczenia się poprzez analizowanie sytuacji problemowej jakiegoś podmiotu. Szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie pozwalają uczestnikom na praktyczne rozwiązywanie problemów, symulowanie procesu decyzyjnego, ocenę potencjalnych zagrożeń i skutków. Umożliwiają dzielenie się doświadczeniami, odnawianie wiedzy, praktyczne zastosowanie wiedzy zawodowej i życiowej oraz wykorzystanie wiedzy jawnej. Ułatwia to stopniowanie poziomu trudności.
- **burzę mózgow**. Umożliwia dojście do niekonwencjonalnego, kreatywnego rozwiązania dzięki generowaniu przez uczestników jak największej liczby pomysłów, bez wartościowania i oceny przedkładanych rozwiązań. Zakładana „strategia nadmiaru” – ilość rodzi jakość – może doprowadzić do znalezienia poszukiwanego rozwiązania. Przy okazji zwiększa zaangażowanie i lojalność pracowników. Metoda ta umożliwia czerpanie z doświadczenia i konfrontację z poglądami innych osób, zarazem może zniwelować lęk przed wystąpieniami publicznymi i zabieraniem gło-

su. Burza mózgów może ułatwić zmianę utrwalonych postaw wobec problemów czy sytuacji.

- **shadowing**, czyli „bycie cieniem”. Oznacza stałe podążanie za wybraną osobą, stałe towarzyszenie jej, obserwowanie i analizowanie na bieżąco, czym ta osoba się zajmuje. Dzięki obserwowaniu wyjątkowego menedżera czy specjalisty można zdobyć dostęp do wiedzy jawnej i utajonej, bowiem analizować można naturalne sytuacje związane z pełnieniem roli. Metoda ta umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji poprzez obserwację uczestniczącą i przejmowanie wiedzy utajonej.
- **gry i zabawy**, pozwalające na tworzenie sytuacji wypychających osoby dojrzałe z ich dorosłych i poważnych ról, w których nie wypada z racji wieku i doświadczenia czegoś nie wiedzieć. Gry i zabawy poprzez odwołanie się do dziecięcej części osobowości pomagają odreagować napięcie, poradzić sobie z nową sytuacją a absurdalne, abstrakcyjne tematy ułatwiają rozluźnienie atmosfery.
- **E-learning** – metodę zyskującą obecnie na popularności. Jest to sposób uczenia się, w którym komunikacja między uczącym się a nauczycielem zachodzi dzięki technologii komputerowej. Jest to technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: Internet, CD-ROM-y, iPady) do przekazywania wiedzy na odległość. Obecnie zaawansowane technologicznie platformy umożliwiają pracę w trybie synchronicznym i asynchronicznym. Wykorzystanie tej metody w szkoleniu osób dojrzałych jest umiarkowane. Może pojawić się problem dotyczący korzystania z systemu w sytuacji braku lub niewielkich umiejętności ICT oraz oporu wobec nowych metod. Posiada wiele zalet: systemowe podejście do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania, możliwość nauki w wybranym czasie i miejscu, dopasowanie tempa nauki do możliwości uczącego się, oszczędność związana z pominięciem określonych wydatków (honorarium, sala, dojazd i akomodacja uczestników) oraz możliwość wielokrotnego użycia opracowania, które przesadzają o jego użyteczności.

Jak widać, istnieje całe bogactwo metod do wykorzystania w procesie szkoleń osób dojrzałych i tylko nieliczne mają umiarkowane zastosowanie – głównie ze względu na potencjalne trudności kondycyjne, konieczność przyjmowania wymuszonej postawy czy zwiększony wysiłek fizyczny (symulacja i demonstracja, a także szkolenie odbywające się w terenie). Z kolei ograniczeniem szkoleń opartych na e-learningu mogą być zbyt niskie kompetencje cyfrowe osób starszych (Warwas, Wiktorowicz, Woszczyk 2017).

Aby szkolenie pracowników dojrzałych zaprojektowane z wykorzystaniem właściwych metod i technik było efektywne warto zastosować się do wskazówek, aby zniwelować ewentualne poczucie niedoceny, braku niezbędnych do codziennej pracy kompetencji, leku przed ośmieszeniem, złych doświadczeń z uczestnictwa w szkoleniach czy wykluczenia zawodowego i społecznego (Woszczyk, Czernecka 2013). Można pokusić się o sporządzenie dekalogu efektywnych szkoleń 50+.

### Dekalog efektywnego szkolenia osób 50+

1. Podejście kompleksowe
2. Włączenie pracowników dojrzałych w proces planowania szkoleń
3. Komunikacja
4. Dobór metod i technik
5. Właściwie skonstruowany kontrakt rozpoczynający szkolenie
6. Dobór grupy uczestników szkolenia pod względem wieku
7. Dobór trenera ze względu na wiek i kompetencje
8. Docenienie aktywności osób dojrzałych
9. Ewaluacja procesu
10. Uwzględnienie aktywności poszkoleniowych

Rysunek 13. Dekalog efektywnego szkolenia 50+

Źródło: opracowanie własne na podstawie Woszczyk, Czernecka, 2013 oraz Samson 2008.

1. **Podejście kompleksowe** – polega na tym, aby uwzględnić zarówno korzyści, jak i wszystkie bariery edukacyjne osób dojrzałych i nie kierować się stereotypami (Samson, Michno 2008). W podejściu holistycznym łączą się rozmaite formuły szkolenia, kształcenie formalne, pozaformalne i nieformalne.
2. Istotne jest przy tym **włączenie pracowników dojrzałych w proces planowania szkoleń**, chociażby poprzez rozpoznanie ich potrzeb szkoleniowych.
3. **Komunikacja** to przede wszystkim rzetelna informacja o szkoleniu. Właściwe przedstawienie potencjalnym uczestnikom celów szkolenia, sposobów ich prowadzenia, wykorzystania takich a nie innych metod szkoleniowych oraz roli, jaką będzie pełnił trener jest niezwykle ważne. Szczególnie istotne jest uczciwe przedstawienie oczekiwań, ale przede wszystkim korzyści jakie uczestnik uzyska. Takie podejście buduje pozytywne nastawienie uczestników szkoleń (Woszczyk, Czernecka 2011).
4. **Dobór metod i technik** szkoleniowych, dokonywany przez kwintet szkoleniowy, a przede wszystkim – trenera, powinien zapewnić: efektywność uczenia się, bazowanie na wiedzy i doświadczeniu uczestników; zagwarantowanie czasu na refleksję i praktyczną prezentację nabytych kompetencji. Trener powinien unikać włączania zbyt wielu ćwiczeń związanych z ekspozycją społeczną, bo to powoduje u osób dojrzałych nadmierny lęk przed krytyką. Właściwy dobór metod i technik w trakcie przygotowywania scenariusza szkoleń jest kluczowym elementem, w dużej mierze decydującym o powodzeniu szkolenia, nie tylko w grupach złożonych z osób 50+. Warto mieć alternatywę, na wypadek gdyby któregoś z ćwiczeń czy całego cyklu (kilka ćwiczeń) nie udało się zrealizować. Dzieje się tak dla przykładu wtedy, gdy poziom wiedzy wstępnej grupy jest zbyt niski, aby omówić zaawansowane zagadnienia.
5. **Właściwie skonstruowany kontrakt rozpoczynający szkolenie** – prawidłowo przeprowadzony kontakt pozwala zniwelować poczucie leków i obaw związanych z uczestnictwem. Dbałość o to, jak uczestnicy będą się komunikować (nie przerywamy sobie wzajemnie, nie oceniamy się, nie krytykujemy, wyłączamy/wyciszamy telefony komórkowe) oraz organizować pracę (nie spóźniamy się, godzimy się, że uczestnictwo w poszczególnych ćwiczeniach jest dobrowolne) a także że nie wy-

nosimy informacji o tym, co się działo na zajęciach, pozwala na podniesienie poczucia bezpieczeństwa nie tylko wśród osób dojrzałych (Samson 2008).

6. **Dobór grupy uczestników szkolenia pod względem wieku oraz**
7. **dobór trenera ze względu na wiek** ma swoich przeciwników i zwolenników. Grupa szkolących się w tym samym wieku może obniżyć poziom lęku związanego ze stereotypowym postrzeganiem pracowników młodszych jako lepszych. Może to zachęcać do otwartości i eksperymentowania (Woszczyk, Czernecka 2011). W przypadku trenera oczywiście kluczowe są jego kompetencje, ale kwestia stylu i sposobu przekazania informacji zwrotnej przez trenera czy techniki organizowania wiedzy mogą powodować stygmatyzowanie trenera przez uczestników i obniżyć jego wiarygodność (Samson 2008).
8. **Docenienie aktywności osób dojrzałych** i okazywanie szacunku to dowartościowanie wiedzy płynącej z realnie zdobytych doświadczeń, ale przy jednoczesnym porządkowaniu jej, wzmocnieniu i nadawaniu nowego znaczenia, nowej wymowy. Dzieje się tak w sytuacji łączenia wiedzy posiadanej z nową wiedzą i nowym kontekstem. Rolą trenera jest wówczas przypomnienie i nadanie nowej struktury (Woszczyk, Czernecka 2013).
9. **Ewaluacja procesu**, z uwagi na to, że jest to bardzo ważny dla wszystkich uczestników szkoleń etap, zostanie nieco szerzej omówiona poniżej.
10. **Uwzględnienie aktywności poszkoleniowych** mieści w sobie plan działań, które zostaną podjęte po szkoleniu, a mają za zadanie pełniejsze wykorzystanie nabytej w trakcie szkolenia wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy bądź w życiu. Możliwy jest kontakt trenera z uczestnikami w mediach społecznościowych, korespondencja mailowa czy spotkania podsumowujące (*follow up*).

Na rynku usług szkoleniowych panuje dość duża konkurencja, skutkująca profesjonalizacją, ale powodująca niekiedy występowanie dość niskich cen szkoleń. Widoczna jest ponadto możliwość finansowania szkoleń z projektów unijnych, czy uzyskania dofinansowania z innych źródeł. Mimo wszystko szkolenia są dla pracodawców kosztowną inwestycją. Prawdopodobnie ta dotyczy w szczególności szkoleń specjalistycznych.

Szkolenia wiążą się nie tylko z wydatkami, ale też z określonym wysiłkiem organizacyjnym. Z tego powodu warto zadbać o osiągnięcie zwrotu z tej inwestycji, jednak rodzi się pytanie: skąd pracodawca ma wiedzieć, że wydana na szkolenia przysłowiowa złotówka przynosi mu zysk? Odpowiedź nie jest łatwa. Do szacowania efektów działań szkoleniowych użyteczna jest metoda oparta na dość znanym modelu Kirkpatricka (Kirkpatrick, Kirkpatrick 2010). Według niej mogą wystąpić cztery etapy oceny szkolenia (tabela 1).

Tabela 1. Techniki oceny szkoleń dojrzałych pracowników

Poziom oceny szkolenia	Techniki zbierania informacji	Specyfika zbierania informacji w kontekście kompetencji starszych pracowników
<b>Poziom reakcji.</b> Na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na nie, i jak można dopasować treści szkolenia do ich potrzeb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ankieta;</li> <li>wywiad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edycja kwestionariusza ankiety, uwzględniająca słabszy wzrok.</li> <li>Wystarczająca ilość czasu na wypełnienie ankiety.</li> <li>Zapewnienie bezpiecznej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu.</li> </ul>
<b>Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: ankieta ewaluacyjna</b>		
<b>Poziom wiedzy.</b> Bada się, jaką wiedzę zdobyli uczestnicy, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności, i w jakim zakresie zmieniły się ich postawy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>testy wiedzy;</li> <li>obserwacja pracownika podczas pracy;</li> <li>wywiad pogłębiony z uczestnikiem szkolenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpowiednia edycja testów wiedzy, testy wystandaryzowane z uwzględnieniem starszych osób.</li> <li>Współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządzania wiekiem;</li> <li>wyeliminowanie uprzedzeń i stereotypów.</li> </ul>
<b>Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: testy wiedzy</b>		
<b>Poziom zachowań</b> – dotyczy aplikacji do środowiska pracy (zachowań) – na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sondaż wśród pracowników w różnym wieku;</li> <li>ośrodki oceny;</li> <li>ocena pracownicza;</li> <li>kwestionariusz postaw;</li> <li>obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadań;</li> <li>samoocena uczestnika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinie na temat międzypokoleniowego transferu wiedzy.</li> <li>Branie pod uwagę możliwości fizycznych w trakcie symulacji i gier zespołowych.</li> <li>Dobór składowych ośrodka oceny z uwzględnieniem osób dojrzałych.</li> </ul>
<b>Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: analiza wyników oceny pracowniczej</b>		
<b>Poziom rezultatów</b> – ostatni etap oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są biznesowe rezultaty działań szkoleniowych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>mierniki ilościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji,</li> <li>mierniki jakościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mierniki w odniesieniu do wszystkich pracowników i ich uśrednienie dla poszczególnych kategorii wiekowych.</li> </ul>
<b>Rekomendowane dla małych i średnich przedsiębiorstw: wybór kilku mierników</b>		

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017).

Bogactwo technik ewaluacji szkoleń daje szansę zbadania, na jakich poziomach nastąpiły największe i najmniejsze zmiany, i jednocześnie – *benchmarkingowego* odniesienia się do tego, jak robią to inni. Takie podejście pozwala wybierać te rozwiązania, które są możliwe ze względu na budżet i inne zasoby będące do dyspozycji.

Nie da się przecenić istoty szkoleń pracowników we współczesnych organizacjach. Dla wszystkich pracowników udział w szkoleniach jest okazją do zdobywania nowych kompetencji i aktualizowania wiedzy oraz bywa podstawą do zmiany postaw czy nastawienia. Szkolenia są dla nich także motywujące. Co więcej, pracodawcy, dzięki inwestowaniu w szkolenia swojej załogi, sygnalizują, że rozwój pracowników jest dla nich ważny, widzą konieczność budowania kapitału ludzkiego i znają jego olbrzymią rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i realizacji strategicznych zamierzeń, co przyczynia się do budowania zaangażowania pracowników.



Równocześnie trzeba podkreślić, że szkolenia ewoluują. Odchodzi się od przekazywania odgórných wskazówek, instrukcji w sali lekcyjnej, w stronę podejścia opartego na wsparciu i wyzwaniach, zachęcającego pracownika do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów (Słoman 2014, s. 81). Jest to szczególnie istotne w przypadku dojrzałych pracowników.

## 2.2. Wskazówki w zakresie szkolenia osób dojrzałych

Szkolenie osób dojrzałych ma charakter złożony i wielowymiarowy. Andragodzy uznają, że edukacja dorosłych może mieć charakter: formalny (szkolny), pozaformalny (pozaszkolny, ale instytucjonalny np. kursowy) i nieformalny (pozaszkolny i niezinstytucjonalizowany, „na tle życia”, a więc obejmuje ona przestrzeń całego życia ludzkiego). Edukacja wydobywa wartość życia, sprzyja jego afirmacji i jest typem aktywności, więc przeciwdziała nudzie, marazmowi i atrofii rozwojowej (Dubas, [w:] Kryńska, Szukalski 2013).

Projektując szkolenia, uczestnicy kwintetu szkoleniowego mogą wybierać z bogatego wachlarza metod i technik szkoleniowych, metod aktywnych i pasywnych, szkoleń realizowanych w miejscu pracy i poza nim. Znajduje to zastosowanie u osób dojrzałych w wysokim stopniu, oferując korzyści zarówno starszym pracownikom, jak i innym generacjom.

CAŁOŻYCIOWE UCZENIE SIĘ				
Pokolenie BB	EDUKACJA FORMALNA (szkolna)	EDUKACJA POZAFORMALNA (pozaszkolna, zinstytucjonalizowana)	EDUKACJA NIEFORMALNA (pozaszkolna, niezinstytucjonalizowana)	Projektowanie szkolenia
Stereotypy				Przeprowadzenie szkolenia
Cechy jednostkowe	OSOBY 50+			Ewaluacja szkoleń:
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring</li> <li>• Ewaluacja „na gorąco”</li> <li>• Ewaluacja odroczone</li> </ul>
SZANSE			BARIERY	
Interesariusze wewnętrzni				
PODEJŚCIE INTERDYSCYPLINARNE				
andragogika	polityka społeczna	psychologia	pedagogika	socjologia
statystyka		zarządzanie		demografia
zarządzanie zasobami ludzkimi (wiekiem, multigeneracyjne, różnorodnością)				

Rysunek 14. Model szkolenia osób dojrzałych

Źródło: opracowanie własne.

Nie tylko z tego modelowego podejścia wynika kilka prawidłowości. Warto dodatkowo zauważyć, że:

- szkolenia umożliwiają wykorzystanie pełnego potencjału dojrzałych pracowników;
- warto promować przyjmowanie przez pracowników odpowiedzialności za własny rozwój. To właśnie szkolący się powinni współdecydować o doborze tematyki szkoleń i najbardziej dogodnego czasu ich przechodzenia. To z pewnością może pomóc w zwal-

czeniu najważniejszej bariery – od lat pokutującego w Polsce przekonania, że „ludzie w tym wieku nie potrafią się uczyć i przystosować do nowych sytuacji” (Samson 2008).

- ważny jest taki dobór metod i technik szkoleniowych, który sprzyja wymianie wiedzy, np. coaching, mentoring, warsztaty, ale z uwzględnieniem konieczności zapewnienia uczestnikom poczucia bezpieczeństwa. Najbardziej oczekiwane jest mieszanie metod (pasywnych i aktywnych, indywidualnych i grupowych, na stanowisku pracy i poza nim, informacyjno-pokazowych, symulacyjnych oraz *learning by doing*).
- korzystne może być włączenie pracowników dojrzałych w proces rozwoju, dzięki temu, że mogą pełnić rolę trenerów wewnętrznych, mogą certyfikować swoje kompetencje np. w trakcie różnorodnych projektów UE, tak aby umiejętności pochodzące z edukacji nieformalnej i pozaformalnej mogły być zwalidowane.
- proces szkoleń daje możliwość pełnienia nowych ról zawodowych: mediatorów, mężów zaufania, doradców etycznych, przez pracowników dojrzałych. Przejście do nowych ról wymaga pokładów kompetencji społecznych, które, jak pokazują badania, są domeną pracowników starszych.
- szkolenia oferowane dojrzałym pracownikom będące zobowiązaniem ze strony organizacji mogą rodzić większą ich lojalność, opartą na zaangażowaniu normatywnym.
- realizując szkolenia w zgodzie z filozofią zarządzania wiekiem, warto je promować, a przekaz powinien płynąć od właścicieli, kierownictwa różnych szczebli, pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi i związków zawodowych (Woszczyk, Warwas, Stankiewicz 2017). Szkolenia powinny być prezentowane jako ważny obszar realizacji idei uczenia się przez całe życie.

### 2.3. Rozwój kompetencji trenerskich pracowników odpowiedzialnych za zasoby ludzkie<sup>4</sup>



W MŚP, zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach, bardzo często na jednej osobie – właścicielu – spoczywają wszelkie zadania związane z zarządzaniem. W większych MŚP struktura organizacyjna też nie jest rozbudowana, a za zasoby ludzkie odpowiada co najwyżej kilku pracowników. Powoduje to, że osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi muszą być bardziej wielozadaniowe niż w większych organizacjach. Dlatego w MŚP rozwijać należy kompetencje trenerskie pracowników tego typu, uwzględniając przy tym specyfikę uczenia się osób w wieku 50+. Pracownicy zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi mogą i powinni wykształcić w sobie umiejętność bycia „partnerem w nauce, który towarzyszy uczestnikom 50+ w procesie osiągania celów”, który koncentruje się na praktycznym ćwiczeniu określonych umiejętności i podnoszeniu sprawności na podstawie istniejących predyspozycji, wiedzy i umiejętności (Turowska-Kwapisz 2017a). Trener, umożliwiając nabywanie nowych umiejętności czy zmianę postaw, może wpływać na modyfikowanie wcześniejszych, negatywnych doświadczeń, przełamywać utrwalone błędne schematy myślowe lub wprowadzać w zupełnie nowe obszary działań czy wiedzy (Łaguna 2004, s. 233, [za:] Turowska-Kwapisz 2017a). Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że proces zmiany nie jest łatwy. Rolą pracownika zarządzającego zasobami ludzkimi, w relacjach z pracownikami 50+, jest więc również aktywna pomoc i towarzyszenie w działaniu, wspieranie, ale nie podpowiadanie lub dostarczanie gotowych rozwiązań, a tylko „facylitowanie” procesu uczenia się, czy-

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź (<http://www.stay.uni.lodz.pl>, <http://repozytorium.uni.lodz.pl>).



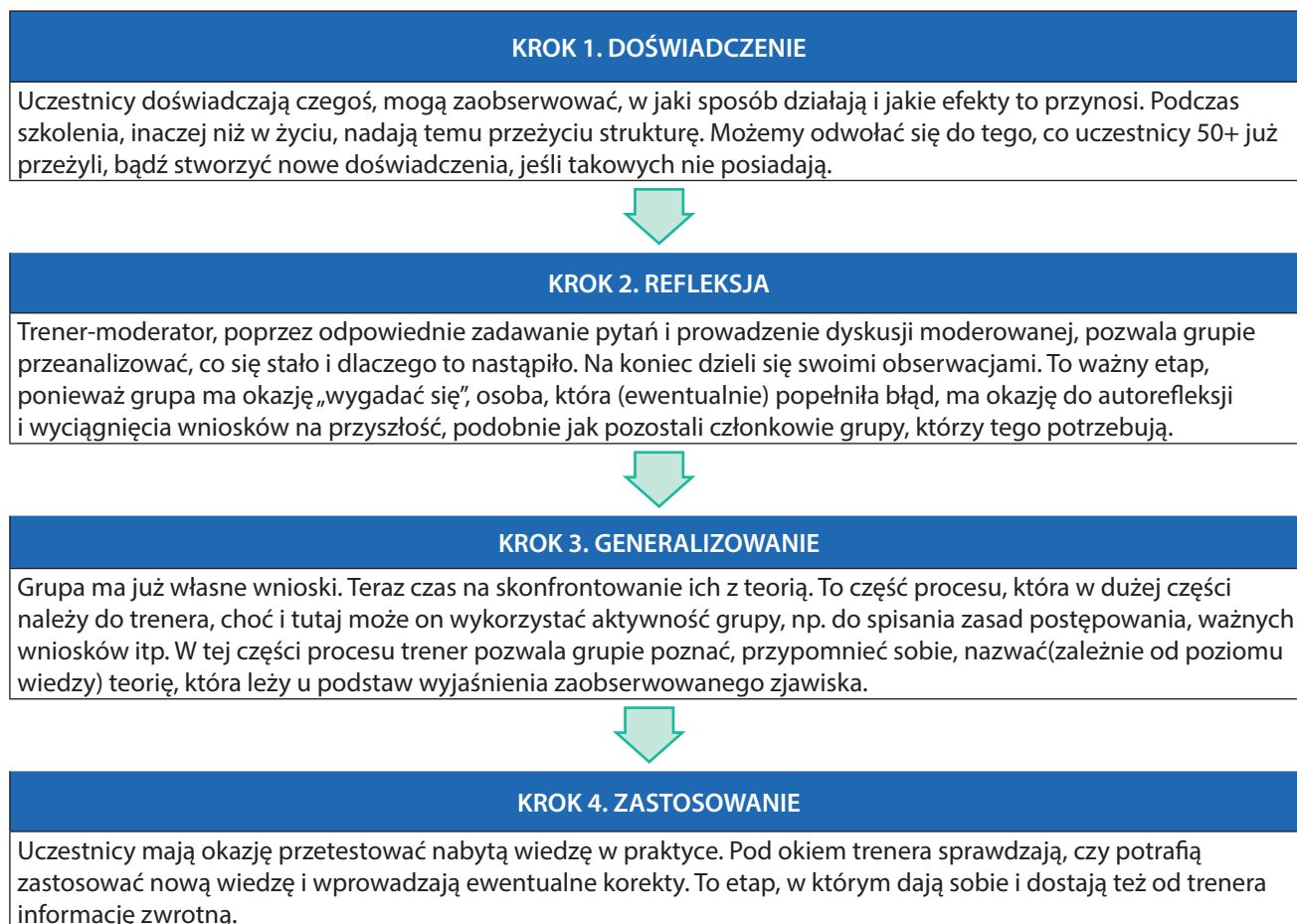
li takie pokierowanie grupą, aby jej członkowie dzielili się swoją wiedzą, doświadczeniami i pomysłami. Skuteczny facylitator-trener grupy 50+ jest w stanie tak stworzyć środowisko uczenia się dla osób dojrzałych, aby doprowadzić do rozwinięcia ich „umiejętności samostanowionego uczenia się” (Turowska-Kwapisz 2017a). Pracownicy w wieku 50+ posiadają najczęściej bogaty zasób doświadczeń, pracownik zarządzający zasobami ludzkimi powinien więc wydobywać z nich jak najwięcej przykładów i kierować procesem (np. szkoleniem wewnętrznym, coachingiem) tak, by dochodzili do konkluzji – ważna jest jego rola jako moderatora (Jamruż, Witkowski 2004, s. 72). Powinien on także szanować przekonania pracowników 50+, biorących udział w różnych aktywnościach edukacyjnych, respektować ich poglądy. Ważne, aby nie faworyzował żadnego uczestnika, zachował obiektywizm oraz pełną dyskrekcję dotyczącą zachowań lub wypowiedzi osób szkolonych (Turowska-Kwapisz 2017a).

W pracy trenera pracowników 50+ istotne jest odwoływanie się do hasła „uczmy się przez całe życie”. Stwierdzenie to staje się coraz bardziej oczywiste, coraz częściej powtarzamy je nie jako slogan, ale realny komentarz do naszych karier zawodowych. Z drugiej strony, osoby dojrzałe wykazują słabe (niższe niż młodszy) zaangażowanie w kształcenie ustawiczne. Według danych Eurostatu wskaźnik *lifelong learning*, informujący jaka część osób w danej grupie wieku kształciła się w ciągu ostatnich 4 tygodni, jest bardzo niski – dla osób w wieku 45–54 lat to tylko 1,9%, dla tych w wieku 55–64 lat – 0,8%. Generalnie rzecz biorąc, wśród ogółu Polaków w wieku 25–64 lat zaangażowanie to jest bardzo słabe – 3,5% (dodajmy, że wskaźnik ten waha się od 1,9% w woj. podkarpackim do 5% w woj. pomorskim i 6% w woj. mazowieckim). Pracownicy stanowią tę część Polaków, którzy podejmują tę aktywność nieco częściej – 4%, w tym 4,7% dla kobiet i 3,5% dla mężczyzn (trng\_lfse\_02). Niskie zainteresowanie szkoleniami wykazują nie tylko dojrzałe osoby, ale też pracodawcy. Według Eurostatu w 2010 r. jakiegokolwiek aktywności kształcenia zawodowego realizowano zaledwie w 22% polskich przedsiębiorstwach, w tym tylko w 16% małych i 41% średnich (trng\_cvts01). Brało w nich udział zaledwie 9% pracowników małych podmiotów i 21% średnich (trng\_cvts42). Na słabsze zainteresowanie szkoleniami ze strony pokolenia 50+ w porównaniu z X i Y wskazują również pracodawcy sektora MŚP. Stwierdzenie „pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach” potwierdza w odniesieniu do pracowników z pokolenia 50+ 42% pracodawców, podczas gdy o pokoleniu X ma takie zdanie 65%, zaś o pokoleniu Y – 40% (wyniki CATI MŚP w ramach projektu STAY, 2017). Dane *Bilansu Kapitału Ludzkiego* (2013) wskazują, że kompetencja ciągłego uczenia się nowych rzeczy jest dla pracujących z pokolenia 50+ na nieco niższym poziomie (średnia 3,17 na max 5 pkt.) niż dla młodszych (średnia 3,88 pkt.), niemniej jednak w przypadku pracujących z wyższym wykształceniem osoby 50+ nie ustępują w niczym młodszemu pokoleniom (Wiktorowicz 2016, s. 91, 101). Przystępując do pracy trenerskiej, osoby odpowiedzialne w MŚP za zarządzanie zasobami ludzkimi muszą się liczyć z tym, że pracownicy w wieku 50+ będą wymagali silniejszego stymulowania do włączenia się w proces kształcenia, aczkolwiek na bok należy odłożyć stereotyp, że w przeciwieństwie do młodych nie chcą i nie potrafią się uczyć.

Dość często bywa tak, że pracownicy 50+ wychodzą z założenia, że w ich wieku edukacja jest już niemożliwa ze względu na spadek wydolności fizycznej i psychicznej, a co za tym idzie pojawia się problem z ich samooceną i samoakceptacją (Urbanek i in. 2013, s. 86). Obecny stan rzeczy może też wynikać ze słabego stopnia wyspecyfikowania potrzeb różnych grup wieku. Jak pokazują wyniki badania CATI zrealizowanego w ramach projektu STAY, pracodawcy MŚP przeważnie nie uwzględniają specyfiki różnych grup wieku na etapie rozwoju pracowników przez szkolenia (wynika to z wypowiedzi 57% przedstawicieli MŚP, w tym 59% małych i 45% średnich firm), zarządzania wiedzą (56% firm, w podobnym stopniu małych i średnich), ani transferu wiedzy między najstarszymi

a najmłodszymi pracownikami (59%, również w podobnym stopniu małych i średnich). Biorąc pod uwagę, że pracowników z pokolenia 50+ motywuje możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach (80% pracodawców wskazuje, że na dziesięciostopniowej skali waga tego czynnika motywującego oceniana jest na przynajmniej 5 pkt.), jest to niewykorzystany potencjał. Wsparciem w tym zakresie może być zatem rozwój kompetencji pracowników zarządzających zasobami ludzkimi, służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+. Działania te powinny uwzględniać podstawowe zasady andragogiki.

Za procesy uczenia się osób dorosłych odpowiada tzw. inteligencja skryzalizowana, czyli zestaw umiejętności i elementów wiedzy, które każdy człowiek zdobywa w trakcie dorastania w danej kulturze (słownictwo, zdolność oceniania doświadczeń, umiejętności techniczne, umiejętności wyniesione z domu czy z pracy) (Lubrańska 2014). Kluczową zasadą jest to, że osoby w wieku 50+ uczą się przez doświadczenie, a ucząc się, chcą widzieć bezpośrednią użyteczność zdobytej wiedzy i umiejętności w radzeniu sobie z aktualnymi wyzwaniami zawodowymi. Dlatego w procesie uczenia trzeba dać im dużą swobodę, samodzielność, inicjatywę, a jednocześnie tworzyć okazje do konfrontowania i wymiany doświadczeń, uczenia się od innych (Lubrańska 2014). Na znaczenie doświadczenia zwrócił uwagę David Kolb (1984). Zgodnie z cyklem Kolba uczenie się jest procesem ciągłej modyfikacji poprzedniego doświadczenia przez doświadczenie następujące po nim. Dlatego też proces szkolenia pracowników w wieku 50+ (podobnie jak innych dorosłych) powinien obejmować następujące po sobie etapy (Kolb, 1984, [za:] Turowska-Kwapisz, 2017a):



Rysunek 15. Cykl Kolba

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kolb 1984, [za:] Turowska-Kwapisz 2017a.

Dla efektywności procesu uczenia się osób dorosłych ważna jest atmosfera, klimat pracy i relacje panujące w grupie uczących się. Pracownik zarządzający zasobami ludzkimi – trener osób dojrzałych – musi często pokonywać bariery psychologiczne towarzyszące uczeniu się, oswajać ich lęk, korygować ich niską, nieadekwatną samoocenę. Dorosły uczeń ma wiele własnych przyzwyczajzeń, nawyków czy schematów poznawczych.

Zagadnienia te są szczególnie ważne z punktu widzenia trenera wewnętrznego w MŚP, ale też osób zarządzających ludźmi w tych podmiotach. Są także istotne z perspektywy instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu, stosujących w przyszłości rozwiązania MODELU STAY.

## 2.4. Wsparcie szkoleniowe w zakresie utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ – ogólne założenia AKADEMII STAY<sup>5</sup>



Prezentowane w dalszej części ćwiczenia wykorzystywane były w trakcie szkoleń Akademii STAY. Każda z Akademii obejmuje dedykowane poszczególnym grupom bloki szkoleniowe w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem, uwzględniające m.in. takie rozwiązania, jak: model zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniu, praca na zasobach osób 50+, przeorientowanie stylu zarządzania (z autokratycznego w trenerski) czy rozwój kompetencji trenerskich pracowników HR. Każda z Akademii obejmuje 96 godzin zajęć warsztatowych realizowanych w systemie weekendowym w grupach piętnastoosobowych. Zajęcia prowadzone są z wykorzystaniem metod aktywizujących i są w maksymalnym stopniu dostosowane do uczestników i potrzeb docelowych odbiorców wsparcia – pracowników w wieku 50+. Oznacza to, że, mówiąc o często dobrze znanych menedżerom czy pracownikom HR zagadnieniach, wskazujemy na ich specyfikę z perspektywy zarządzania pracownikami dojrzałymi w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać ich potencjał i utrzymać ich aktywność zawodową – z pożytkiem dla organizacji, ale też nich samych oraz całej gospodarki i społeczeństwa.

Akademie STAY obejmują zagadnienia przedstawione poniżej.

AKADEMIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH
<ul style="list-style-type: none"> <li>ZARZĄDZANIE WIEKIEM, uwzględniające m.in. wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie MŚP, istotę zarządzania wiekiem, narzędzia zarządzania wiekiem służące utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu, wykorzystanie produktów ponadnarodowych w zarządzaniu wiekiem; zagadnienia te przedstawione są z perspektywy kadry zarządzającej MŚP;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>TRENING UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH, obejmujący zagadnienia związane z zarządzaniem zespołem, służące wypracowaniu trenerskiego stylu zarządzania, zakładającego współuczestniczenie pracowników w procesie zarządzania;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ZARZĄDZANIE SKONCENTROWANE NA ROZWIĄZANIU, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrujemy się na jego głównych elementach – zarządzaniu zmianą, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i zarządzaniu stresem; zagadnienia te przedstawione są z perspektywy kadry zarządzającej MŚP;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+: przede wszystkim wskazujemy na potencjał pracowników 50+ (diagnozę i planowanie jego rozwoju) oraz możliwości jego lepszego wykorzystania w MŚP poprzez rozwiązania służące budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu.</li> </ul>

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie: I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź (<http://www.stay.uni.lodz.pl>, <http://repozytorium.uni.lodz.pl>).

#### AKADEMIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

- MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIU, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrujemy się na jego głównych elementach – zarządzaniu zmianą, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i zarządzaniu stresem; zagadnienia te przedstawione są z perspektywy pracowników MŚP zajmujących się zasobami ludzkimi;
- PRACA NA ZASOBACH PRACOWNIKÓW 50+: przede wszystkim wskazujemy na potencjał pracowników 50+; istotne jest również wykształcenie przez pracowników HR umiejętności diagnozowania potrzeb rozwojowych pracowników 50+ oraz dostarczenie praktycznych wskazówek dotyczących skutecznego motywowania, kreowania zaangażowania;
- ROZWÓJ KOMPETENCJI TRENERSKICH W PRACY Z GRUPĄ 50+, w którym uwzględniono podstawy pracy trenerskiej i andragogiki (uczenia osób dorosłych); szczególnie istotne są zagadnienia związane z komunikacją i indywidualnym planem rozwoju;
- ZARZĄDZANIE WIEKIEM, uwzględniające m.in. wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie MŚP, istotę zarządzania wiekiem, narzędzia zarządzania wiekiem służące utrzymaniu pracowników 50+ w zatrudnieniu, wykorzystanie produktów ponadnarodowych w zarządzaniu wiekiem; zagadnienia te przedstawiono z perspektywy pracowników MŚP zajmujących się zasobami ludzkimi.

#### AKADEMIA 50+

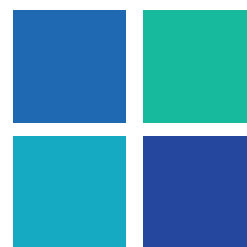
- MODEL SKONCENTROWANY NA ROZWIĄZANIU, w którym oprócz wskazania specyfiki tego modelu koncentrujemy się na jego głównych elementach, w tym budowaniu gotowości do przyjmowania rozwiązań, myśleniu pozaschematowym i roli informacji zwrotnej;
- ROZWÓJ KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH, w którym skupiamy się na – kluczowych w pracy zawodowej – komunikacji i asertywności;
- PRACA NA ZASOBACH OSÓB 50+ (SAMOOCENA I PRZECIWDZIAŁANIE STEREOTYPOM) – w trakcie dwudniowego szkolenia uwzględniono zagadnienia związane z samooceną i poczuciem własnej wartości oraz doskonaleniem osobistej efektywności pracownika 50+. Główne zagadnienia to: autodiagnoza, stymulowanie pozytywnego myślenia o sobie, budowanie poczucia własnej wartości, stereotypy i samospelniająca się przepowiednia;
- ZARZĄDZANIE WIEKIEM, którego istotny element stanowią rozwiązania transferowane od partnerów ponadnarodowych; uczestnicy Akademii dokonują i wspólnie z trenerem omawiają wyniki autodiagnozy z wykorzystaniem *Age Positive*, jak również poznają rozwiązania wynikające z realizacji założeń koncepcji salutogenezy; poznają też najważniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem (korzyści z perspektywy pracownika 50+); cały dzień szkoleniowy poświęcony jest MENTORINGOWI 50+, w tym przygotowaniu pracownika dojrzałego do roli mentora;
- RADZENIE SOBIE ZE STRESEM W SYTUACJACH ZAWODOWYCH: w bloku tym znacznie szerzej niż w pozostałych Akademiach zajmujemy się tym właśnie obszarem modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu; wśród uwzględnionych zagadnień znajdują się takie, jak: stres w miejscu pracy, zarządzanie stresem, sposoby zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym.

## CZĘŚĆ 2

---

### **TRENUJ, ROZWIJAJ I DZIAŁAJ! KARTY ĆWICZEŃ PAKIETU STAY**

## Uwagi wstępne



Niniejsza część publikacji stanowi jej zasadniczy element, zawierający karty 22 ćwiczeń dotyczących utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ w MŚP. Ćwiczenia te wykorzystywane były przez trenerów Akademii STAY w trakcie szkoleń realizowanych w fazie testowania i wdrażania MODELU STAY (w 2017 i 2018 r.). Są to w dużej mierze autorskie propozycje trenerów; część z opisywanych ćwiczeń odwołuje się do sprawdzonych, funkcjonujących w literaturze przedmiotu rozwiązań (zastosowanie żadnego z tych ćwiczeń nie wiąże się jednak z dodatkowymi kosztami związanymi z zakupieniem licencji).

Jak podkreślano, każda z Akademii STAY obejmowała cztery bloki. Każdy z trenerów ukończył Train the Trainers każdej z trzech Akademii, co pozwalało na prowadzenie szkoleń w każdej z nich. Co więcej, kompetencje trenerów i ich dotychczasowe doświadczenie trenerskie zagwarantowały dużą elastyczność w obsadzie szkoleń, co okazało się niezwykle ważne w trakcie realizacji projektu – zarówno z uwagi na harmonogram, jak i zapewnienie większej spójności całego cyklu szkoleń w ramach danej Akademii, jak również treści przekazywanych w ramach wszystkich Akademii.

W ramach łącznie sześciu edycji Akademii Kompetencji Menedżerskich (AKM), trzech edycji Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (AZZL) oraz trzech edycji Akademii Kompetencji Osób 50+ (A50+), poszczególni trenerzy prowadzili zajęcia szkoleniowe w ramach wskazanych poniżej bloków:

### Perspektywa pracodawców (AKM, AZZL)

- zarządzanie wiekiem: Izabela Warwas, Patrycja Woszczyk, Anna Sołtys;
- praca na zasobach osób 50+: Aleksandra Stankiewicz, Magdalena Turowska-Kwapisz, Piotr Chomczyński;
- podejście skoncentrowane na rozwiązaniu: Krzysztof Pękała, Justyna Kasjaniuk, Marzena Wiśniak, Magdalena Turowska-Kwapisz, Anita Chomczyńska;
- trening umiejętności kierowniczych: Piotr Chomczyński, Magdalena Turowska-Kwapisz, Justyna Kasjaniuk;
- rozwój kompetencji trenerskich w pracy z grupą 50+: Anna Sołtys, Justyna Kasjaniuk.

### Perspektywa pracowników 50+ (A50+)

- zarządzanie wiekiem: Izabela Warwas, Patrycja Woszczyk;
- praca na zasobach osób 50+: Jarosław Dudek;
- podejście skoncentrowane na rozwiązaniu: Aleksandra Stankiewicz, Justyna Kasjaniuk;
- rozwój kompetencji interpersonalnych: Anita Chomczyńska, Aleksandra Stankiewicz, Justyna Kasjaniuk;
- radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych: Katarzyna Rybińska.

W tym miejscu chcemy serdecznie podziękować trenerom za ich zaangażowanie, a jednocześnie za podzielenie się z szerszym audytorium swoimi propozycjami.

Karta każdego z ćwiczeń ma tę samą strukturę i poza standardowymi dla scenariuszy treściami zawiera uwagi dotyczące rodzajów ryzyka związanego z danym ćwiczeniem, a także komentarz *Lesson learned* z perspektywy trenerskiej, akademickiej, a także z doświadczeń z wdrażania MODELU STAY. Dodatkowo wskazano na powiązanie z PAKIEM STAY oraz – dla ułatwienia korzystania z karty – włączono składową „pigulka wiedzy”. Osobom zainteresowanym pogłębieniem wiedzy w danym zakresie wskazujemy przykładowe publikacje tematyczne. Z uwagi na fakt, że w *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych* (Warwas, Woszczyk, Stankiewicz 2017) zamieszczono pełne scenariusze zajęć, dotyczące bloków z zarządzania wiekiem (w tym mentoringu) oraz pracy na zasobach pracowników 50+, w niniejszej publikacji ćwiczenia te ograniczono do niezbędnego minimum (rozszerzając przy tym treści zgodnie z przyjętym schematem).

W sytuacji, gdy ćwiczenie wymaga zastosowania arkusza dla uczestników, w publikacji uwzględniono arkusz w postaci łatwej do wydrukowania przez trenera, zapewniającej jednocześnie identyfikację projektu, zgodną z zasadami promocji EFS. Osoby korzystające z tych arkuszy prosimy o zachowanie przyjętej wizualizacji.

Prezentowane ćwiczenia można pogrupować w ramach trzech obszarów (tabela 2):

1. Zwiększanie własnego potencjału przez pracowników 50+.
2. Zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca.
3. Jak czerpać z potencjału pracowników 50+?



Tabela 2. Podział prezentowanych ćwiczeń

Nr ćwiczenia	Tytuł ćwiczenia	Akademia			Blok Akademii						
		AKM	AZZL	A50+	Zarządzanie wiekiem	Praca na zasobach	Model skoncentrowany na rozwiązaniu	Trening umiejętności kierowniczych	Kompetencje interpersonalne	Radzenie ze stresem	Kompetencje trenerskie HR
<b>Zwiększanie własnego potencjału przez pracowników 50+</b>											
1	Mapa zasobów										
2	Koło samooceny										
3	Rozwój pozytywnych cech										
4	Analiza obszaru asertywności										
5	Jednominutowy relaks										
6	Moja mapa stresu										
7	Ja i mój ideał										
<b>Zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca</b>											
8	Moje cele										
9	Problem versus rozwiązania										
10	Metamorfoza wady										
11	Pozytywna informacja zwrotna										
12	FUOR										
13	Ja w zmianie										
14	Mój styl komunikacji										
<b>Jak czerpać z potencjału pracowników 50+?</b>											
15	Jaka jest osoba 50+?										
16	Audyt zasobów energetycznych										
17	Moc pytań										
18	Kierownik versus lider										
19	Prawa motywacji										
20	Koło kompetencji										
21	Doceń, wesprzyj, zauważ!										
22	Fakty, opinie, oceny										

Kolorem  oznaczono bloki Akademii STAY, w których dotychczas wykorzystywano wskazane ćwiczenia, kolorem  zaś bloki, w ramach których może ćwiczenie może być alternatywnie zastosowane.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z obszarów obejmuje siedem ćwiczeń, które ukierunkowane są przede wszystkim na wzmocnienie samych pracowników 50+ w ramach szkoleń, realizowanych głównie poprzez Akademię 50+. Są to w większości ćwiczenia z obszaru pracy na zasobach osób 50+ (w tym zwłaszcza samooceny i przełamywania stereotypów) oraz radzenia sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych i treningu kompetencji interpersonalnych, aczkolwiek mogą być również włączone do innych bloków szkoleniowych, również w ramach innych Akademii STAY.

Drugi z bloków obejmuje bardziej uniwersalne ćwiczenia, którymi można oddziaływać zarówno na postawy samych pracowników 50+, jak i pracodawców (właścicieli MŚP,

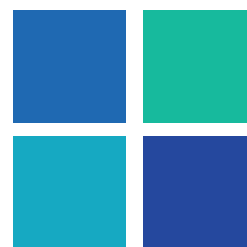


kadre zarządzającą, pracowników HR). Wśród prezentowanych siedmiu ćwiczeń, większość wpisuje się w zagadnienia z obszaru zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniu i włączone były one do wszystkich trzech Akademii STAY.

Ostatni blok obejmuje ćwiczenia kierowane do pracodawców (ponownie rozumianych jako właściciele, kadre zarządzającą i pracowników HR), aczkolwiek jedno z ćwiczeń może mieć zastosowanie również w ramach Akademii 50+. Większość z nich dotyczy bloku „Praca na zasobach osób 50+” lub „Treningu umiejętności kierowniczych”.

Tak jak podkreślano wcześniej, niewielka ilość ćwiczeń z bloku „Zarządzanie wiekiem” nie wynika z postrzegania niskiej wagi tych zagadnień, a z faktu, że mocny nacisk na nie był kładziony we wcześniejszych publikacjach projektu (*Kompendiach wiedzy*), do lektury których serdecznie zapraszamy.

## 3. Zwiększanie własnego potencjału przez pracowników 50+



### KARTA ĆWICZENIA NR 1

#### MAPA ZASOBÓW

#### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności dostrzegania swoich mocnych stron.
- Wypracowanie umiejętności określania swoich zasobów.
- Wypracowanie umiejętności konfrontacji z oceną innych.
- Konfrontacja z własnymi filarami samooceny.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Spadek poczucia wartości pracowników.
- Spadek pozytywnej atmosfery w pracy.
- Spadek motywacji pracowników.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

#### Pigułka wiedzy

Praca na zasobach to ważny komponent MODELU STAY. Polega na uwypuklaniu i wzmacnianiu indywidualnych zasobów, tak, aby pracownik miał motywację do zrealizowania postawionych przed sobą celów. Jak pisze Chodkiewicz, w ujęciu psychologicznym zasoby osobiste mają wpływ na nasze życie, na to jak pokonujemy trudności, jak radzimy sobie z wyzwaniami itp. Wśród korzystnych zasobów wymienia się: wsparcie społeczne (dostarczane przez interakcję z innymi ludźmi), poczucie własnej skuteczności i wartości, optymizm, poczucie kontroli, ekspresję emocji (a nie ich tłumienie), doświadczenia z radzeniem sobie w różnych sytuacjach, konstruktywne sposoby radzenia sobie ze stresem, zdrowy tryb życia, duchowość/wiarę, osobowość odporną (zaangażowanie, kontrola, wyzwanie), orientację prospołeczną, wysokie poczucie koherencji/wolę życia, dojrzałe mechanizmy obronne osobowości, inteligencję/wiedzę. W przypadku dojrzałych pracowników zgromadzone doświadczenia zawodowe i pozazawodowe powodują, że ich zasoby są duże. Wykonując różne prace w przeszłości albo realizując swoje pasje, systematycznie zdobywali nową wiedzę i kolejne umiejętności, które w połączeniu

z wrodzonymi talentami stanowią ich zasoby osobiste. Mocne strony i wiedza dojrzałych pracowników mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej. Jak pokazują badania, pracownicy 50+ generalnie rzecz biorąc oceniają swoje kompetencje słabiej niż młodsi – gdy spojrzymy na ogół Polaków, to różnice są dość wyraźne, aczkolwiek dotyczą przede wszystkim osób słabiej wykształconych (Wiktorowicz 2016). Żyjemy w czasach, w których najważniejszym kapitałem organizacji jest kapitał ludzki, a osoby w wieku 50+ są ogólnie rzecz biorąc słabiej wykształcone niż młodsze generacje – większy jest w tej grupie odsetek osób z wykształceniem niższym niż wykształcenie wyższe. Powoduje to, że gdy patrzymy na populację 50+ jako całość, to odnotowujemy niższe kompetencje. Niemniej jednak, gdy takiego porównania dokonamy dla osób w wieku 50+ z wykształceniem wyższym, to omawiane różnice zacierają się. Poza tym, w okres 50+ weszli już przedstawiciele generacji X, a więc osoby, które rozpoczynały swoją dorosłość już w czasach gospodarki wolnorynkowej, miały dostęp do coraz powszechniejszych komputerów i internetu, więc dystans ten będzie się zmniejszał coraz bardziej. Jak pokazały badania projektu STAY, pracodawcy MŚP zatrudniający osoby 50+ nie widzą w nich pracowników gorszych niż młodsi. Podkreślają zwłaszcza ich lojalność wobec pracodawcy (71% MŚP), szerokie sieci kontaktów (53%), wysokie kompetencje interpersonalne (47%) i kierownicze (45%). Są przy tym słabiej obciążeni obowiązkami pozazawodowymi, nie stawiają życia prywatnego na pierwszym planie, wyraźnie rzadziej niż w przypadku młodszych generacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (innego zdania jest mniej więcej co piąty pracodawca) (Wiktorowicz, Warwas 2017).

Źródło:

- J. Chodkiewicz, *Zmagając się ze światem. Znaczenie zasobów osobistych*, <http://www.psychologia.net.pl/arttykul.php?level=136> (dostęp: 15.11.2018 r.).
- J. Wiktorowicz (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- J. Wiktorowicz, I. Warwas (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj karteczki *post-it* wszystkim uczestnikom; każdy dostaje od 5 do 10 karteczek.
- Poproś uczestników, żeby na karteczkach *post-it* (różne kolory) wypisali zasoby, czyli mocne strony, talenty, posiadane umiejętności, którymi dysponują w kontekście pracy zawodowej.
- Podczas tego działania, osoba prowadząca ćwiczenie rysuje duże koło na flipczarcie i podpisuje je „mapa zasobów”.
- Po wykonaniu indywidualnej części ćwiczenia, uczestnicy wychodzą na środek, każdy przykleja swoje karteczki na flipczarcie, opowiadając, co na niej zapisał, tworząc w ten sposób wspólną mapę zasobów.
- Można wprowadzić element wyzwania – każdy musi znaleźć przynajmniej 10 zasobów. Jeśli grupa w sumie zbierze powyżej 200 zasobów, trener ma dla nich nagrodę (np. rozdaje cukierki albo marchewki lub jabłka).
- W podsumowaniu i omówieniu ćwiczenia, uczestnikom trener zadaje pytania: Jak trudno było znaleźć zasoby? Jak to ćwiczenie wpływa na emocje uczestników? Czy widząc zasoby innych coś by dopisali do swojej listy? Jak zmieniło się postrzeganie samego siebie?

<b>Czas trwania ćwiczenia</b> 45 minut	<b>Formy zajęć</b> forma warsztatowa praca indywidualna praca na ekspozycji społecznej	<b>Materiały, pomoce dydaktyczne</b> karteczki <i>post-it</i> flamastry, flipczart, ewentualnie – <i>patafix</i> do przyklejenia arkusza
---	---	---

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność dostrzegania swoich zasobów.
- Umiejętność konfrontacji z oceną innych.
- Wypracowanie umiejętności pracy na ekspozycji społecznej.
- Wzmocnienie umiejętności wystąpień publicznych.

## Ryzyka związane z grupą

Grupa może reagować oporem na konieczność znalezienia 5 czy 10 zasobów, warto zachęcić uczestników i wskazać kilka zaobserwowanych przez trenera pozytywnych cech uczestników, np. „Pani X ma umiejętność podsumowywania naszych wypowiedzi, a Pan Y trafnie wyciąga wnioski, za to Pan Z potrafi wszystkich rozbawić i niwelować napięcie”. Warto dodać motywacji uczestnikom wychodzącym na środek (np. pozytywnym komentarzem) i stworzyć atmosferę zwiększonego poczucia bezpieczeństwa w grupie.

## Lesson learned – okiem trenera

Podczas wykonywania ćwiczenia warto wypracować w grupie dodatkowe poczucie bezpieczeństwa i podziękować indywidualnie każdemu za wskazane zasoby. Można poprosić grupę, aby każdego nagradzała brawami. Ponadto, na własnym przykładzie wskazać można kilka zasobów, pokazać, że mogą to być proste, codzienne umiejętności, jak np. umiejętność dobrego zaplanowania dnia, czy sprawnego organizowania zebrań albo trafnego konstruowania notatek po nich.

## Lesson learned – okiem akademika

Bardzo ważnym komponentem systemu motywacyjnego jest samomotywacja. Samomotywacja jest ściśle powiązana z poczuciem własnej wartości i daje gotowość do podejmowania wyzwań oraz przystępowania do realizacji trudnych i ponadstandardowych celów. Pomocna może być świadomość swoich mocnych stron. Stawianie czoła wyzwaniom, ale także sumienne radzenie sobie z codziennymi obowiązkami, jest procesem, w którym warto, aby pracownik nie koncentrował się na słabościach i deficytach, ale skupiał na walorach.

Samomotywację uzupełniają narzędzia i instrumenty, które służą realizacji procesu motywowania. Wyodrębnia się środki *przymusu* (nakazowe), *zachęty* (wzmacniające) i *perswazji*. Wyboru odpowiednich środków motywowania spośród bogatego wachlarza dokonuje menedżer, w zależności od sytuacji, przy zachowaniu maksymalnej skuteczności ich oddziaływania. Stosowanie jednego typu środków nie wyklucza stosowania innych, a wręcz przeciwnie – menedżer powinien komponować je w spójne, celowe instru-

mentarium. Tak rozumiane środki motywacyjne, obok celów organizacji oraz człowieka w organizacji, stanowią trzeci człon procesu motywacyjnego.

Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Osoby dojrzałe mają zwykle problem z mówieniem o swoich zasobach, dlatego ważnym zadaniem trenera jest stworzenie atmosfery zaufania, dobrej integracji grupy. Ćwiczenie to, realizowane w ramach Akademii 50+ w bloku dotyczącym modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu, ma swoją kontynuację w bloku dotyczącym samooceny i stereotypów. W wyniku udziału w szkoleniach pracownicy MŚP w wieku 50+ poprawili swoje kompetencje w tym zakresie – przed szkoleniami w skali od 1 do 7 średnia ocena kwestii „skupiam się na swoich zasobach, a nie deficytach” to średnio 4,5, podczas gdy po zakończeniu uczestnictwa w projekcie – 5,8. Przed szkoleniem w tym zakresie połowa osób identyfikowała się z tym stwierdzeniem na poziomie nie większym niż 4, a po nim – na poziomie nie mniejszym niż 6. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego Samooceny i stereotypów A50+. Można też uwzględnić to ćwiczenie w ramach AKM i AZZL w bloku „Praca na zasobach osób 50+” lub „Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu”, jak również w bloku IV AZZL „Rozwój kompetencji trenerskich w pracy z grupą 50+”.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 2

### Koło samooceny

### Cele ćwiczenia

- Analiza pojęcia „samoocena”.
- Określenie obszarów samooceny.
- Analiza własnych obszarów samooceny.
- Określenie poziomu satysfakcji z poszczególnych obszarów samooceny.

### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Spadek nastroju w zespołach pracowniczych.
- Spadek samooceny u pracowników.
- Spadek motywacji do pracy.

## Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia 50+. Blok II: Praca na zasobach osób 50+ (samoocena i przełamywanie stereotypów)

### Pigułka wiedzy

Poczucie własnej wartości kształtuje się w toku rozwoju struktury „ja” tak samo, jak poczucie tożsamości (*kim jestem?*), czy inne schematy dotyczące człowieka i świata. Własność tę można zdefiniować jako „przekonanie o autonomicznej wartości własnej osoby i oczekiwanie jego potwierdzenia ze strony innych ludzi i od samego siebie”. Tworzy się ono pod wpływem informacji od otoczenia społecznego i samookreślenia własnej wartości. Poczucie własnej wartości pozostaje w ścisłym związku z przewidywaniem zakresu swoich możliwości. Jest to niezwykle istotne przy podejmowaniu działań, zwłaszcza w sytuacjach nowych, nieznanych i trudnych do opanowania, ponieważ rozpoczynając jakąkolwiek aktywność człowiek zawsze bierze pod uwagę własne możliwości. Jeśli ocena samego siebie jest adekwatna, podejmowane działania odpowiadają realnym możliwościom jednostki. Lekko podwyższony poziom samooceny niesie dla jednostki korzyści: redukuje lęk, niepokój, pozwala człowiekowi formułować ambitne cele i podejmować trudne zadania, a dzięki mechanizmowi autoafirmacji umożliwia przystosowawcze radzenie sobie z doznanymi porażkami. Zaniżona samoocena jest natomiast zjawiskiem niekorzystnym. Wyraża się w uporczywym ustalaniu aspiracji poniżej poziomu osiągnięć, a objawia się niską odpornością w sytuacji stresu. Osoby z niskim poczuciem własnej wartości nie wykorzystują szans na osiągnięcie sukcesów tam, gdzie jest to możliwe, ponieważ boją się spróbować, wycofują się, z góry skazując na przegraną. Poza tym, często generalizują konsekwencje porażki na wszelkie aspekty swego życia oraz stosują inne destruktywne techniki radzenia sobie z zagrożeniem. Aby obronić i tak już relatywnie niską samoocenę, porównują siebie do innych, uciekając się do przypisywania im różnych negatywnych atrybutów. Osoba, u której występuje niskie poczucie własnej wartości, wydaje się być bardziej zagrożona możliwymi patologiami. Przykładowo, osoby takie z obawy przed odrzuceniem przez grupę podejmują działania wbrew sobie, gdyż akceptacja innych jest dla nich podstawowym czynnikiem podwyższania poczucia własnej wartości.

#### Źródło:

- J. Chodkiewicz, *Zmagając się ze światem. Znaczenie zasobów osobistych*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=136> (dostęp: 15.11.2018 r.).

### Opis ćwiczenia

- Poproś uczestników o to, aby wskazali obszary, które składają się na wymiar samooceny. Grupa robi listę pomysłów na flipcharcie, podając takie hasła, jak np. dobra praca zawodowa, satysfakcja z pracy, szczęście rodzinne czy pasje.
- Wraz z grupą wybierz obszary, które według uczestników są najważniejsze/najistotniejsze – te będą wykorzystane do dalszej pracy.
- Zrób wzór koła samooceny wraz z wybranymi obszarami na flipczarcie i poproś, aby uczestnicy przerysowali koło i indywidualnie określili poziomy satysfakcji w poszczególnych obszarach koła, gdzie 1 to najmniejszy poziom satysfakcji, a 10 to największy poziom satysfakcji.



- Kiedy uczestnicy określą już indywidualnie swoje koła, dobierz uczestników w dwójki i poproś, aby omówili w parach swoje koła i wypracowali wnioski, jakie z tego płyną.
- Na zakończenie, podsumowując zapytaj uczestników, co im dało to ćwiczenie, czego się nauczyli o sobie?

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
40 minut	forma warsztatowa, praca indywidualna, praca grupowa, praca w dwójkach	kartki formatu A4, mazaki, kartki do flipczartu

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność autoanalizy pod względem samooceny.
- Umiejętność konfrontacji z własnymi osiągnięciami.
- Określenie obszarów rozwojowych.

## Ryzyka związane z grupą

Temat samooceny bywa trudny dla uczestników ćwiczeń czy szkoleń, warto zachęcić uczestników do pozytywnego postrzegania siebie i bycia szczerym, lecz niezbyt krytycznym.

## Lesson learned – okiem trenera

Zanim uczestnicy wykonają ćwiczenie, warto powiedzieć o sile pozytywnego, ale realnego postrzegania siebie. W przypadku, gdy ćwiczenie wykonują osoby 50+, warto wskazać, jak ważne jest poczucie wysokiej samooceny i podkreślić, że nie jest one związane z byciem zarozumiałym, lecz wynika ze świadomości własnych możliwości. Realne postrzeganie siebie w pozytywnym świetle zwiększa naszą gotowość do działania. Można nawiązać do zmiany mentalnej, jaka w tym aspekcie nastąpiła przez ostatnie 25 lat w społeczeństwie polskim, i do odmiennych potrzeb poszczególnych generacji.

## Lesson learned – okiem akademika

Można zauważyć, że w społeczeństwie polskim nastąpiło w ciągu ostatnich lat wiele zmian. Po pierwsze, przeszliśmy proces transformacji społeczno-ekonomicznej. Demokracja życia, wolny rynek, przynależność do Unii Europejskiej to margines i wyznacznik tych zmian. W ostatnich kilku latach dostrzec można ponadto, że społeczeństwo obecnie nie jest dojrzałe do politycznej nowoczesności, ale budowana jest wizja społeczeństwa równościowego, demokratycznego z wrażliwością społeczną, ekologiczną, genderową, obywatelską.

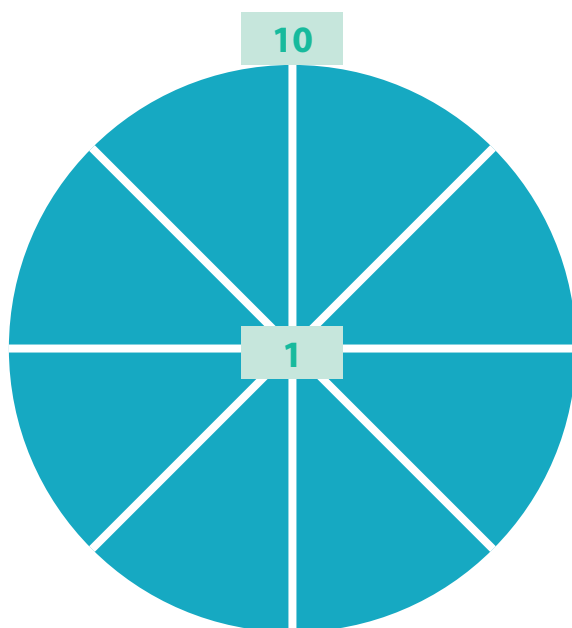
### Więcej:

- A. Leder (1997), *Przemiana mitów, czyli życie w epoce schyłku*, Wydawnictwo Naukowe i Literackie „Open” 1997.
- A. Leder (2014), *Prześniona rewolucja. Ćwiczenie z logiki historycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- A. Pytka, K. Maciąg (red.) (2018), *Rozważania na temat kondycji polskiego społeczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe TYGIEL, Lublin.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Pracownicy 50+ nie czują się ważni i doceniani w miejscu pracy. Znajdują zatrudnienie, ponieważ brakuje rąk do pracy, ale grupa wiekowa 50+ nie jest ich zdaniem atrakcyjna w oczach pracodawcy (wyniki badania FGI osób 50+ – grupa kontrolna nieuczestniczących w projekcie STAY). Podkreślić należy, że w przypadku pracowników 50+ w MODELU STAY poprawę postrzegania samych siebie i własnej wartości w pracy przyjęto jako główny bodziec zwiększenia skłonności do utrzymania aktywności zawodowej. Badania ewaluacyjne wykazały, że uczestnicy Akademii 50+ poprawę postrzegania samych siebie jako pracowników, samopoczucia, samooceny, poczucia własnej wartości w pracy uznali za największe plusy uzyskanego wsparcia. Ćwiczenie to można też uwzględnić w ramach AKM i AZZL w bloku „Praca na zasobach osób +50” (przećwiczenie tych zagadnień na samych sobie pomoże pracodawcom inaczej spojrzeć na zarządzanie pracownikami +50).

## KOŁO SAMOOCENY – PRZYKŁAD



Obszary rozwojowe:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 3

### Rozwój pozytywnych cech

#### Cele ćwiczenia

- Określenie cech wzmacniających samoocenę.
- Analiza własnych pozytywnych cech.
- Określenie możliwości wzmocnienia swoich pozytywnych/mocnych stron.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Spadek samooceny u pracowników.
- Spadek motywacji do pracy.
- Spadek nastroju w zespołach pracowniczych.
- Potrzeba rozwoju osobistego pracowników.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia 50+. Blok II: Praca na zasobach osób 50+ (samoocena i przełamywanie stereotypów).

#### Pigułka wiedzy

Samoocenę można ująć jako postawę, jako to, co czujemy i myślimy o sobie samych i o swoich możliwościach, bądź też określić jako stosunek do ludzi wokół i do świata. Stosunek ten jest uzależniony od subiektywnej oceny. Dużą rolę odgrywają tutaj wcześniejsze doświadczenia, czyli skutki naszych działań (powodzenia lub niepowodzenia z przeszłości). Doświadczenia te są oceniane przez pryzmat ideałów, wzorców i oczekiwań osób ważnych (np. rodziców, wychowawców). Standardy te stanowią trzon układu odniesienia, według którego oceniamy, czy wyniki naszych posunięć to sukcesy czy porażki. Samoocena nie jest ukształtowana raz na zawsze. Można mówić o jej chwiejności lub stabilności, czyli o zmianach w poziomie samooceny pod wpływem aktualnych sukcesów lub niepowodzeń. Nathaniel Branden wskazuje, że istotą wysokiej samooceny jest zaufanie względem własnego umysłu oraz przekonanie, że zasługujemy na szczęście. Potęgą takiego zdania o sobie polega na tym, że jest ono czymś więcej niż osądem czy odczuciem – jest czynnikiem motywacyjnym. Inspiruje do określonego postępowania, jednocześnie zależąc od tego, jak postępujemy. Branden opracował koncepcję sześciu filarów, na których utrzymuje się poczucie własnej wartości:

- świadome życie – dostrzeganie swoich myśli, odczuć, pragnień i działań,
- samoakceptacja – akceptacja swoich zalet, wad, sukcesów i porażek,
- odpowiedzialność za siebie i swoje czyny,
- asertywność – wyrażanie samego siebie bez ranienia innych,

- życie celowe – wyznaczanie celów i ich realizacja,
- integralność osobista – życie w zgodzie ze sobą.

Źródło:

• N. Branden (2018), *6 filarów poczucia własnej wartości*, Feeria, Łódź.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj uczestnikom po trzy kartki (mogą mieć różne kolory) i poproś, by wypisali: na pierwszej kartce pozytywne cechy, jakie dostrzegają u siebie, na drugiej kartce te, które widzą u innych, a chcieliby rozwinąć u siebie, na trzeciej zaś te, które ich ograniczają, których nie lubią i określają jako negatywne.
- Rozdaj uczestnikom tabele z pytaniami, dotyczącymi wybranych pozytywnych i negatywnych cech.
- Poproś, aby uczestnicy wypełnili tabelę i odpowiedzieli na ważne pytania w niej zawarte.
- W ramach podsumowania uczestnicy wymieniają refleksje i swoje pomysły na zaimplementowanie nowych cech.
- W przypadku, gdy grupa jest otwarta na dzielenie się spostrzeżeniami i przyjmowanie informacji zwrotnych od innych, można poprosić uczestników, aby wskazali u innych uczestników, które cechy szczególnie cenią u nich i dlaczego.

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
30 minut	forma warsztatowa, praca indywidualna, praca grupowa,	kartki formatu A4, długopisy, mazaki, arkusz dot. ćwiczenia

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Analiza własnych cech pozytywnych i negatywnych.
- Określenie obszarów rozwojowych pod względem pozytywnych cech.
- Opracowanie strategii związanej z rozwojem nowych cech własnej osobowości.

## Ryzyka związane z grupą

Praca indywidualna uczestników nie niesie ze sobą większego ryzyka, choć niektórzy uczestnicy mogą potrzebować wsparcia indywidualnego trenera lub innej osoby prowadzącej szkolenie w odpowiedziach na wskazane w tabeli pytania, oraz zachęty do poszukiwania cech pozytywnych.

## Lesson learned – okiem trenera

Uczestnicy szkoleń zazwyczaj mają większą łatwość w określeniu swoich negatywnych cech, dlatego warto zachęcić osoby biorące udział w ćwiczeniu do postrzegania siebie przez pozytywny pryzmat. Można również nawiązać do dzieci lub młodych pokoleń, które zazwyczaj nie mają problemu w stawianiu siebie w jasnym świetle.

## Lesson learned – okiem akademika

Świadomość swoich mocnych stron pomaga pracownikom odnaleźć się w procesie oceny okresowej (pracowniczej). Bardzo często elementem składowym takiej oceny jest samoocena. Pracownicy, szczególnie reprezentujący starsze pokolenia, mają niekiedy problem ze sporządzeniem samooceny. Nie umieją pokazać obiektywnych osiągnięć, umniejszają zasługi i sukcesy. Przeprowadzenie w trakcie szkoleń analizy pozytywnych i negatywnych cech może stanowić wytyczne do indywidualnego planu rozwoju czy planu szkoleń. W organizacjach stosujących partycypacyjny styl kierowania stosuje się bazujące na samoocenie „zbieranie” informacji od pracowników.

Wzrost świadomości posiadanych zalet u pracowników wzmacniany może być poprzez zarządzanie różnorodnością, coraz częściej istotne dla prowadzonej przez organizację polityki personalnej. Organizacje dostrzegają zjawisko różnorodności zasobów ludzkich i zauważają potrzebę wdrażania rozwiązań na rzecz równości i różnorodności, a podejmowane działania w niektórych firmach w Polsce nie wynikają tylko z konieczności dostosowania wewnętrznych przepisów do zapisów Kodeksu pracy. Zaczyna pojawiać się planowanie i aplikowanie rozwiązań opartych na długofalowym myśleniu połączonym z dostrzeganiem przyszłych korzyści wynikających z uwzględniania zarządzania różnorodnością. Pracownik w organizacji korzysta z programów wyrównywania szans, co może wpłynąć na jego samoocenę.

### Więcej:

- E. Gross-Gołacka (2016), *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 4, s. 25–34.
- E. Gross-Gołacka (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Wnioski są w tym przypadku analogiczne, jak w przypadku poprzedniego ćwiczenia. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego samooceny i stereotypów, bądź radzenia sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych czy rozwoju kompetencji interpersonalnych Akademii 50+. Można też uwzględnić je w ramach AKM i AZZL w bloku „Praca na zasobach osób 50+” (przećwiczenie tych zagadnień na samych sobie pomoże pracodawcom inaczej spojrzeć na zarządzanie pracownikami 50+).



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. Supporting ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Ćwiczenie „Rozwój pozytywnych cech” – arkusz

Pozytywna cecha, którą posiadam:	W czym przejawia się ta cecha/po czym wiem, że ją mam:	Jak pomaga mi w życiu:	Jak ją utrzymać:
Pozytywna cecha, którą chciałabym/ chciałbym mieć:	W czym ta cecha przejawia się u innych/po czym wiem, że ktoś ją ma:	W czym by mi się przydała:	Jak ją nabyć:
Negatywna cecha, którą posiadam:	W czym przejawia się ta cecha/po czym wiem, że ją mam:	W jaki sposób utrudnia mi życie:	Jak się jej pozbyć:



---

## KARTA ĆWICZENIA NR 4

### Analiza obszaru asertywności

#### Cele ćwiczenia

- Dokonanie autoanalizy pod względem komunikacji asertywnej.
- Określenie swoich problematycznych obszarów w komunikacji asertywnej.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Problemy z przepływem komunikacji.
- Wzrost sytuacji konfliktowych.
- Napięcia między pracownikami.
- Chęć rozwoju pracowników pod względem podnoszenia własnej wartości.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia 50+. Blok I: Rozwój kompetencji interpersonalnych.

#### Pigułka wiedzy

Asertywność potocznie postrzegana jest jako autentyczność, zdolność wyrażania siebie, umiejętność stawania we własnej obronie, demonstrowania szacunku do siebie w relacjach społecznych. Można powiedzieć, że jest to bycie autentycznym i zachowywanie się zgodnie z własnymi przekonaniami i uczuciami (czyniąc oczywiste wyjątki dla sytuacji). Stając się asertywnymi zmieniamy swoją życiową pozycję, bo z obserwatora stajemy się uczestnikami życia. Dzięki asertywności możemy wdrażać w życie swoje pomysły. Asertywność wymaga czasem konfrontacji z poglądami innych i bronięcia swoich poglądów, jeśli jesteśmy głęboko przekonani, że mają one sens. Bronienie swojego poglądu jest miarą naszego charakteru. Gdy wycofujemy się z obawy przed oceną innych i konsekwencjami w wyniku odrzucenia środowiska, w którym pracujemy, pozostanie w nas niespełnienie i gorzka porażka. Asertywność oznacza gotowość do konfrontacji, a nie unikanie wyzwań, jakie niesie życie. To także dążenie do mistrzostwa w tym, co się robi. Kiedy rozszerzamy granice umiejętności radzenia sobie z rzeczywistością, zwiększamy poczucie swojej skuteczności oraz szacunek do siebie. Kiedy angażujemy się w nowy obraz wiedzy, kiedy podejmujemy działania, które wymagają od nas elastyczności – rośniemy w siłę. Potwierdzamy swoje istnienie.

#### Źródło:

- N. Branden (2018), *6 filarów poczucia własnej wartości*, Feeria, Łódź.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj kartki w wydrukowanym kwestionariuszem (arkusz do ćwiczenia).
- Poproś uczestników, aby samodzielnie wypełnili kwestionariusz.
- Zapytaj o obszary największych trudności. Z czego wynikają te trudności? Co można zrobić, aby je zmienić? Które cechy uczestnicy chcą zmienić w pierwszej kolejności?

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
20 minut	forma warsztatowa, praca indywidualna	długopisy, wydrukowane arkusz dot. ćwiczenia

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Autoanaliza pod względem asertywnych komunikatów.
- Podniesienie poziomu wiedzy z zakresu komunikatów asertywnych.

## Ryzyka związane z grupą

Wypełnianie kwestionariusza może wywołać różne, czasami niekorzystne refleksje u uczestników. Dobrze, aby trener lub osoba prowadząca ćwiczenie zabezpieczyła emocje uczestników i przekierowała je na działania pozytywne.

## Lesson learned – okiem trenera

Asertywność to pojęcie, które ma wiele definicji, zazwyczaj kojarzone jest głównie z umiejętnością mówienia „nie”. Odniesienie do wieloaspektowości tego pojęcia może wywołać niejasność i zadziwienie grupy, warto więc przygotować wstęp teoretyczny o asertywności i w kilku zdaniach opowiedzieć o praktycznym wymiarze asertywności jako stylu życia czy określonej postawie społecznej.

## Lesson learned – okiem akademika

Proces komunikacji pełni istotną rolę w różnych aspektach życia każdego człowieka, dlatego też tak ważna dla stosunków międzyludzkich jest znajomość zasad porozumiewania się. Każdy kontakt wiąże się z wymianą informacji za pomocą słów i gestów. Komunikacja ułatwia ludziom nawiązywanie kontaktów w sferze prywatnej i zawodowej. Umiejętności porozumiewania się określają stosunki między ludźmi i wpływają na poczucie wartości. W kształtowaniu komunikatów asertywnych pomaga stosowanie komunikatu JA zamiast TY. Komunikaty typu JA umożliwiają otwarte mówienie o swoich odczuciach i potrzebach, budują pozytywną atmosferę. Są to komunikaty pozbawione oceny i ataków, odnoszące się tylko do faktów. Komunikat JA składa się z czterech składowych:

- 1) wyrażanie swoich emocji i uczuć (*jestem zły/szczęśliwy/smutny/rozczarowany*);
- 2) opis faktów, do których się odnosimy – konkretny opis zachowania, które wzbudziło w nas wcześniej wymienione uczucia;

- 3) wyrażenie swoich potrzeb – czyli wyjaśnienie, co w tej sytuacji spowodowało, że tak się poczuliśmy;
- 4) przekazanie swoich oczekiwań – czyli zwykła prośba o konkretne zachowanie w przyszłości.

Komunikaty typu JA można łatwo układać według następującej konstrukcji zdania:

- *Czuję* (wyrażenie swoich emocji) *się zdenerwowany(a)*...
- *Kiedy* (opis sytuacji oparty na faktach) *prowadzę samochód, a Ty pouczasz mnie jak jechać*...
- *Ponieważ* (wyrażenie swojej potrzeby, wyjaśnienie) *robię to najlepiej jak potrafię*.
- *Chcę* (oczekiwania na przyszłość), *abyś mnie częściej chwalił(a) i wspierał(a)*.

Warto zwrócić uwagę, żeby kwestionariusze były wydrukowane w dobrej jakości i aby czcionka nie była zbyt mała. Osoby dojrzałe mogą mieć słabszy wzrok, a w trakcie ćwiczenia nie powinny czuć dyskomfortu związanego z utrudnieniami w odczytywaniu pytań. To mogłoby osłabić ich motywację czy zaniżyć samoocenę.

Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## **Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?**

W projekcie STAY oceniano kompetencję asertywności wśród uczestników Akademii 50+. Przystępując do projektu ich asertywność nie była wysoka – na skali od 1 do 7 średnia wynosiła zaledwie 3,7. W tym zakresie kompetencje osób 50+ poprawiły się w największym stopniu – o blisko 50% (po szkoleniach średnia sięgała 5,5). Połowa osób oceniała swoją asertywność w momencie rozpoczęcia udziału w Akademii 50+ na nie więcej niż 4, a po szkoleniu – na przynajmniej 6. Uczestnicy podkreślali jednocześnie, że program szkolenia powinien być w tym właśnie zakresie rozszerzony. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego „Samooceny i stereotypów”, bądź „Radzenia sobie ze stresem” w sytuacjach zawodowych Akademii 50+.



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. Supporting ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Ćwiczenie „Analiza obszaru asertywności” – arkusz

Jak sobie radzę z asertywnymi komunikatami?

	Przełożony	Koleżanki i koledzy z pracy	Klienci	Rodzina i znajomi	Obcy
Odmawianie					
Obrona swoich poglądów i przekonań					
Obrona przed atakiem słownym					
Reakcja na naruszanie godności					
Prośby					
Wydawanie poleceń					
Przekazywanie krytyki					
Reakcja na krytykę					
Przekazywanie pochwał					
Reakcja na pochwały					
3 – radzę sobie bardzo dobrze 2 – radzę sobie nieźle 1 – radzę sobie słabo 0 – wcale sobie nie radzę X – nie spotykam się z takimi sytuacjami					

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 5

### Jednominutowy relaks

#### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności koncentrowania się na swoim oddechu.
- Wypracowanie umiejętności szybkiej relaksacji.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Rozładowanie codziennych napięć.
- Niwelowanie sytuacji konfliktowych.
- Obniżenie poziomu stresu u pracowników.

#### Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia 50+. Blok IV: Radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych.
- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok I: Zarządzanie wiekiem.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok IV: Zarządzanie wiekiem.

#### Pigułka wiedzy

Relaksacja stanowi podstawową metodę walki ze stresem. Jednym z fizycznych objawów poddawania się stresowi jest płytszy oddech, co prowadzi do niedotlenienia mózgu i osłabia naszą koncentrację. Dzięki relaksacji uspokajamy organizm, kontrolujemy oddech i nie dopuszczamy do niedotlenienia mózgu. Podstawową zasadą i celem relaksacji (ogólnie) jest uwolnienie ciała od napięć mięśniowych i osiągnięcie stanu wyciszenia, w którym nasz organizm wypoczywa, harmonizuje się, odświeża swoją energię i powraca do normy. Większość ludzi praktycznie cały czas pozostaje w stanie stresu i nie uświadamia sobie głębszych napięć w ciele. Ćwicząc, po pewnym czasie udaje się dostrzec takie napięcia i stopniowo od nich uwolnić, dlatego właśnie regularne ćwiczenia są konieczne.

Źródło:

- <http://pracabezstresu.blox.pl/2009/09/Relaksacja-skuteczny-sposob-na-stres.html> (dostęp: 18.11.2018).

#### Opis ćwiczenia

- Poproś uczestników, aby wygodnie usiedli w fotelach (tak, aby ich nogi i ręce nie były skrzyżowane, a kręgosłup był w naturalnym obciążeniu) i zamknęli oczy.
- Poproś uczestników, aby na hasło „start” zaczęli głęboko oddychać – wdech długości na 1, 2, wydech na 1, 2, 3, 4, a na hasło „koniec” zakończyli ćwiczenie i otworzyli oczy.

- Zapytaj o ich odczucia i o ewentualną poprawę nastroju, poczucie relaksu. Poinformuj, że ćwiczenie to może stanowić inspirację do poszukiwań własnych małych sposobów na relaks i poszukiwanie równowagi energetycznej.

<b>Czas trwania ćwiczenia</b>	<b>Formy zajęć</b>	<b>Materiały, pomoce dydaktyczne</b>
5 minut	forma warsztatowa, praca indywidualna	stoper

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

Umiejętność relaksowania się.

## Ryzyka związane z grupą

Ćwiczenie nie wywołuje ryzyka.

## *Lesson learned* – okiem trenera

Ćwiczenie to w większości bardzo podoba się uczestnikom szkolenia, warto przygotować sobie informacje o relaksacji i sile oddechu.

## *Lesson learned* – okiem akademika

Wysokie tempo pracy, mnogość zadań do równoczesnego wykonania, konieczność aktualizacji wiedzy czy presja czasu w coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji mogą być niezwykle stresujące dla pracowników. Stres jest obszarem utrudniającym zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Szczególnie długotrwały stres może okazać się niebezpieczny dla zdrowia, pogarszać kondycję fizyczną i psychiczną, a także osłabiać odporność. Dbłość o *wellbeing* jest istotnym zagadnieniem, rozwijanym w świadomych organizacjach, a promocja zachowań redukujących stres to element nowoczesnego zarządzania. Nawet pojedyncze, drobne działania mogą składać się na efektywny pakiet.

## *Lesson learned* – co wynika z doświadczeń projektu?

Ćwiczenie może być zastosowane również w ramach innych bloków Akademii STAY. Rozluźni uczestników, pozwoli sprawniej realizować dalsze zagadnienia.



---

## KARTA ĆWICZENIA NR 6

### Moja mapa stresu

#### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności analizy sytuacji stresujących.
- Wypracowanie umiejętności identyfikacji odczuć fizjologicznych związanych ze stresem.
- Wypracowanie umiejętności poszukiwania sposobów na przeciwdziałanie stresowi.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Rozładowanie codziennych napięć.
- Niwelowanie sytuacji konfliktowych.
- Obniżenie poziomu stresu u pracowników.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- BALANCE.
- Akademia 50+. Blok IV: Radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych.

#### Pigułka wiedzy

Ostatnie lata upływają nad badaniami wpływu stresu na stan zdrowia i kondycję pracowników. Nie bez przyczyny, w 2002 r. obliczono, że koszty stresu w piętnastu krajach starej Unii wynoszą 20 mld euro rocznie. W 2013 r. koszty związane z depresją spowodowaną pracą obliczono na poziomie 617 mld euro rocznie, na co składają się koszty absencji chorobowych (72 mld euro), utraty produktywności (42 mld euro) oraz koszty opieki zdrowotnej (63 mld euro) i społecznej (39 mld euro). We Francji prowadzone są dokładne analizy kosztów stresu (1,17–1,95 euro), które mocno wpisują się w działania będące przedmiotem troski proaktywnego zarządzania wiekiem. W naszym kraju taki monitoring nie jest prowadzony, aczkolwiek można oszacować, że wartość nieobecności z tytułu stresu w pracy w sektorze przedsiębiorstw to ok. 9,48 mld zł rocznie (Woszczyk, Warwas, Stankiewicz 2017, s. 153–154).

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

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

Podstawowymi zasadami w kształtowaniu odporności na stres są: budowanie asertywnej i świadomej postawy, pewności i akceptacji siebie, życie zgodnie z własnymi wartościami przy jednoczesnej akceptacji innego punktu widzenia, jasno wytyczone cele, pozytywne nastawienie i świadome zarządzanie własnymi emocjami oraz dobre relacje z osobami w środowisku, w którym funkcjonujemy. Zbyt duże i długie obciążenie stresem prowadzi najczęściej do wypalenia zawodowego. Wśród przykładowych działań zmniejszających poziom stresu wymienia się usuwanie potencjalnych przyczyn stresu – przez monitoring czynników stresotwórczych, a także zwiększanie odporności i umiejętności radzenia sobie pracowników ze stresem, którego nie udało się usunąć – przez szkolenia, warsztaty.

Źródło:

• P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Poproś uczestników, aby odrysowali kontur ciała.
- Poproś, aby zaznaczyli na narysowanej konturze człowieka te swoje miejsca, w których objawia im się stres.
- Rozdaj uczestnikom karty z flipczartu i poproś, aby uczestnicy wpisali odpowiedzi do stwierdzeń:
  - *Stres wywołuje u mnie następujące myśli...*
  - *Tym myślom towarzyszą odczucia fizyczne: ...*
  - *W tych sytuacjach często zachowuję się w następujący sposób...*
- Na dużą kartę z konturem nanosimy możliwe objawy stresu, te które za pierwszym razem nie zostały jeszcze określone.
- Podsumuj ćwiczenie, zadaj uczestnikom pytania: W jaki sposób odczuwamy stres? Jak to się dzieje, że ta sama sytuacja wywołuje różne reakcje stresowe u różnych ludzi? Jakie obserwowaliście objawy stresu u siebie i innych ludzi? Po czym mogliście poznać, że dana osoba jest zestresowana? Jak znając swoje odczucia fizjologiczne zadziałać antystresowo?

**Czas trwania ćwiczenia**

30 minut

**Formy zajęć**

forma warsztatowa, praca indywidualna, praca w podzespołach, praca grupowa

**Materiały, pomoce dydaktyczne**

kartki do flipczartu, flamastry

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Uświadomienie obszarów rozwojowych związanych ze stresem.
- Umiejętność identyfikacji stresu fizjologicznego.
- Zwiększenie świadomości zachowań związanych ze stresem.

## Ryzyka związane z grupą

Poszczególne osoby mogą mieć problem z określeniem, gdzie w ciele czują swój stres, mogą również czuć skrępowanie przy omawianiu reakcji fizjologicznych, jak pocenie się czy nudności. Dla zwiększenia bezpieczeństwa uczestników warto wskazać również podstawy biologiczne stresu oraz przygotować informacje dotyczące relacji stresu i zarządzania emocjami.

## Lesson learned – okiem trenera

Uczestnicy szkoleń zazwyczaj reagują bardzo pozytywnie na zagadnienia związane ze stresem. Ważne, aby omówić wszystkie sytuacje, jakie pojawiają się uczestnikom i określić zachowania, które mogą ich wspierać w tej sytuacji. Należy dać uczestnikom prawo do wypowiedzania się, nawet jeśli wydłuży to czas trwania ćwiczenia.

## Lesson learned – okiem akademika

Stres jest dynamiczną reakcją adaptacyjną organizmu, która wynika z różnicy pomiędzy naszymi możliwościami a wymogami sytuacji. Ze stresem mamy do czynienia, gdy pojawiające się przed nami wyzwanie zmusza nas do poradzenia sobie z nim. Wyzwania te są różnego rodzaju, niekiedy złożonego z pomniejszych części. Ze stresem każdy człowiek ma do czynienia na co dzień, jednak nie można uznać go za zjawisko tak naturalne jak np. oddychanie. Bagatelizowany stres jest przyczyną wielu groźnych chorób, dlatego wiedza o nim jest niezbędna każdemu. Sposoby redukcji stresu stanowią jeden z najchętniej poruszanych tematów na szkoleniach dla różnych grup zawodowych.

**Więcej:**

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

W ramach Pakietu STAY znaleźć można rozwiązania zgodne z koncepcją salutogenezy – podejście BALANCE, transferowane od portugalskiego partnera ISQ. Salutogeneza kładzie nacisk na te działania, które promują zdrowie i jego utrzymanie. Istotnym elementem tego modelu są „uogólnione zasoby odpornościowe”, czyli znajdujące zastosowanie w każdej sytuacji indywidualne, społeczne i kulturowe umiejętności oraz sposoby rozwiązywania problemów. Z podejścia BALANCE zaczerpnięto rozwiązania niwelujące skutki stresu i przeciwdziałające wypaleni zawodowemu. Jak pokazują wyniki ewaluacji, samoocena kompetencji radzenia sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych uległa dość wyraźnej poprawie – przed rozpoczęciem szkoleń w ramach Akademii 50+ średnia ocena sięgała 4,3, zaś po nich – 5,6. Połowa osób przed rozpoczęciem wsparcia uzyskała nie więcej niż 4 punkty na skali siedmiostopniowej, zaś po jego zakończeniu – przynajmniej 6. Na podobnym poziomie była ocena *ex-ante* i *ex-post* (przed i po pełnym cyklu szkoleniowym) w odniesieniu do umiejętności „dobrze radzę sobie w sytuacjach stresowych”. W trakcie FGI, uczestnicy Akademii 50+ bardzo entuzjastycznie opowiadali o przebiegu i efektach szkoleń w ramach bloku „Radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych”, oceniając wysoko ich użyteczność zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i pozazawodowych. Ćwiczenie to można też uwzględnić w ramach AKM i AZZL w bloku dotyczącym podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 7

### Ja i mój ideał

### Cele ćwiczenia

- Identyfikacja nieracjonalnych stresogennych przekonań.
- Zmiana przekonań na wspierające i zdrowe.
- Usunięcie wewnętrznych blokad i ograniczeń.
- Zmiana postrzegania sytuacji stresowej poprzez zmianę perspektywy.
- Przeformułowanie stresujących myśli.

### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Wysoki poziom sytuacji stresogennych.
- Wysoki poziom napięcia w zespole.
- Przemęczenie pracowników.
- Spadek zaangażowania pracowników.
- Spadek motywacji pracowników.

### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- BALANCE.
- Akademia 50+. Blok IV: Radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych.

## Pigułka wiedzy

Stres mogą wywoływać zarówno zdarzenia negatywne, jak i pozytywne. Wyróżnić można zły stres (tzw. dystres) i dobry stres (zwanym eustresem). Dobry, konstruktywny stres motywuje do działania, wywołuje stan zadowolenia, który inspiruje człowieka do podejmowania wysiłku i dążenia do osiągnięć życiowych. Wraz ze wzrostem poziomu stresu wzrasta nasze dobre samopoczucie, czyli wzrost stresu do pewnego poziomu jest korzystny dla człowieka. Powyżej optymalnego poziomu następuje spadek efektywności – stres jest wtedy niekorzystny dla organizmu. Ze złym stresem wiążą się sytuacje, gdy postawione przed człowiekiem wymagania przekraczają jego zdolności, gdy nie wystarczy jednorazowy zastrzyk adrenaliny, aby osiągnąć sukces w negocjacjach. Przykładem takiej owocującej złym stresem sytuacji jest wyznaczenie pracownikowi zadania, które przekracza w znaczny sposób jego kompetencje i jednocześnie nałożenie ścisłych ograniczeń czasowych, nie dających możliwości odpowiedniego przygotowania się do wykonania zadania. Stres negatywny osłabia organizm w skutek przeciążenia, prowadząc do wielu chorób; może przynieść cierpienie i dezintegrację psychiczną, powodować frustrację, a nawet zachowania agresywne.

Istnieje wiele strategii radzenia sobie ze stresem jako bodźcem czy jako reakcją. Rekomendowane jest skorzystanie ze wsparcia w postaci rozmowy z kimś zaufanym, a także analiza i modyfikowanie wewnętrznego dialogu.

Ważnym zagadnieniem z zakresu przeciwdziałania stresowi jest samoświadomość, zaś najważniejszym sposobem rozwijania tejże jest prowadzenie obserwacji własnej osoby. Polega ona na ukierunkowaniu uwagi osoby na to, co dzieje się wewnątrz nas. Obserwacja ta powinna dotyczyć przede wszystkim sfery uczuć, myśli oraz doznań cielesnych – tych umiejętności można się uczyć w trakcie warsztatów i szkoleń.

Stres przebiega w następujących fazach:

- 1) Faza alarmowa – początkowa, alarmowa reakcja zaskoczenia i niepokoju z powodu niedoświadczenia i konfrontacji z nową sytuacją. Pojawia się jako efekt zetknięcia z bodźcem nieznanym.
- 2) Faza mobilizacji – występuje pełna mobilizacja i wykorzystanie potencjalnych możliwości jednostki. Składają się na nią dwa stadia:
  - a) stadium szoku – jednostka doświadcza swojej niekompetencji w zakresie poradzenia sobie z nową sytuacją,
  - b) stadium przeciwdziałania szokowi – jednostka podejmuje wysiłki obronne, stosuje różne strategie postępowania w nowej sytuacji i ocenia, które z nich są najskuteczniejsze.
- 3) Faza przystosowania (odporności) – w tej fazie organizm nauczył się już skutecznie i bez nadmiernych zaburzeń radzić sobie ze stresem.
- 4) Faza wyczerpania (niekonieczna) – uogólnione pobudzenie całego organizmu, prowadzące do przewlekłego stresu, bądź nawet do śmierci. Jeśli w odpowiednim momencie organizm wyjdzie z sytuacji stresowej lub podejmie strategie redukujące napięcie, wówczas ta faza nie musi nastąpić.

Jednym z najbardziej skutecznych sposobów redukcji stresu są techniki relaksacyjne: relaksacja stopniowa, połączenie wizualizacji z techniką świadomego oddychania.

Więcej:

- M. Davis, E. Robbins (2008), *Jak zwalczyć stres i osiągnąć pełen relaks*, Wydawnictwo Onepress.
- M. Krokowski, P. Rydzewski (2007), *Zarządzanie emocjami*, Wydawnictwo Imperia, Łódź.
- J. Strelau (red.) (2004), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- A. Teisseyre, *Nowe spojrzenie na stres*, [www.psychologia.net.pl](http://www.psychologia.net.pl).
- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj uczestnikom po sześć pustych kartek. Wyjaśnij, że chodzi o to, aby wyobrazili sobie, jak zachowują się w różnych sytuacjach, jakie emocje im towarzyszą w tych sytuacjach. Następnie poproś, aby pomyśleli, jakimi słowami mogą odpowiedzieć na pytanie (wskaż, że jedna kartka to odpowiedź na jedno pytanie): „Jaki/a jestem w pracy?” (wyjaśnij, że wystarczą przymiotniki do odpowiedzi).
- Następnie w taki sam sposób odpowiadają na pytania:
  - „Jaki/a jestem w domu?”
  - „Jaki/a jestem, kiedy zostaję sam/a?”
- Podobnie poproś uczestników, aby zastanowili się i odpowiedzieli na trzy inne pytania:
  - „Jaki/a chciałbym/chciałabym być w pracy?”
  - „Jaki/a chciałbym/chciałabym być w domu?”
  - „Jaki/a chciałbym/ chciałabym być, kiedy zostaję sam/a?”
- Poproś uczestników, aby dobrali się w pary i zaprosz ich do dyskusji nad swoimi wypowiedziami. Następnie poproś, aby zastanowili się nad możliwościami (np. „nie mam na to wpływu”) zmiany swoich zachowań i emocji, nad zdolnościami, jakie mogą wykorzystać w zmianie (np. „nie powiedz mi się”) oraz poczuciem wartości, jakie towarzyszy im przy tych emocjach (np. „inni są lepsi ode mnie, innym się powodzi”).
- Następnie poproś, aby w dwójkach (lecz dla każdej osoby osobno) zrobili listę sformułowań, przekonań, które będą ich wspierały w zmianie, np.
  - „Jestem wyjątkową osobą, mam wpływ na to co robię ze swoim życiem.”
  - „Mogę zmienić swoje życie.”
  - „Potrafię, umiem zmienić swoje życie na lepsze.”
  - „Mam wszystkie potrzebne mi zdolności do tego, by moje życie było harmonijne.”
  - „Zasługuję na to.”
  - „Jestem tego wart.”
- Na zakończenie poproś, aby uczestnicy skonfrontowali swoją listę przekonań z odpowiedziami na temat tego, jacy chcą być. Poproś, aby odnieśli to do sytuacji kryzysowych, stresujących, zapytaj: na ile stresują się rzeczami, które ich nie dotyczą lub „zarażają” się stresem od innych pracowników?
- Wyciągnij wnioski wraz z grupą.

### Czas trwania ćwiczenia

40 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa, praca indywidualna, praca w dwójkach, praca grupowa, moderowanie dyskusji i wniosków

### Materiały, pomoce dydaktyczne

kartki, długopisy



## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Krytyczne spojrzenia na sytuacje stresogenne.
- Możliwość konfrontacji ze stresorami.
- Możliwość wpływu na swoje działania.
- Weryfikacja swoich cech i możliwości działania.
- Zwiększenie wewnętrznej motywacji do zmiany.
- Generowanie wspierających przekonań.

## Ryzyka związane z grupą

Praca ze stresem, w określeniu swoich stref wpływu i poszukiwania blokad, może wywołać silne emocje w grupie. Dlatego przy tym ćwiczeniu szczególnie warto zadbać o poczucie bezpieczeństwa w grupie, spokojnie podchodzić do okazywanych emocji oraz nazywać emocje, jakie ujawniają się w grupie. Ćwiczenie to powinno trwać tyle, ile uczestnicy potrzebują, nawet jeśli będzie wiązało się to z koniecznością przedłużania go o kilka minut. Podsumowując ćwiczenie, osoba prowadząca ćwiczenie lub trener powinien odnieść się do swoich doświadczeń i nie naciskać, jeśli grupa nie ma gotowości do dzielenia się refleksjami.

## Lesson learned – okiem trenera

Ćwiczenia związane z redukcją stresu należy wykonywać w przyjaznej i spokojnej atmosferze. Trener lub osoba prowadząca szkolenie może dodać motywacji uczestnikom przez opowiedzenie historii, w której sam/a zmagał/a się z trudnymi emocjami i stresem. Warto podkreślić wagę uważności na emocje w miejscu pracy.

## Lesson learned – okiem akademika

Najskuteczniejszym sposobem radzenia sobie z trudnościami powstałymi na skutek stresu jest podnoszenie (rozwijanie) samooceny. Osoba o wysokiej samoocenie, a więc akceptująca siebie, uznająca siebie za kogoś wartościowego, za kogoś, kto posiada szereg mocnych stron, i jednocześnie uznająca swoje ograniczenia, reaguje na stres rozumiany jako konieczność sprostania stawianym wymaganiom w sposób najbardziej adaptacyjny. Człowiek o wysokiej samoocenie z racji przekonania o swoich mocnych stronach w pełni angażuje się w radzenie sobie z odpowiadającymi jego kompetencjom aspektami sytuacji stresowej. Wiedząc również, że brakuje mu zasobów, aby poradzić sobie ze wszystkim, spokojnie uznaje swoją niedoskonałość. Takie podejście do trudności pozwala na zredukowanie kosztów z nimi związanych do minimum, dlatego najlepszą strategią długotrwałego radzenia sobie ze stresem jest rozwijanie samooceny.

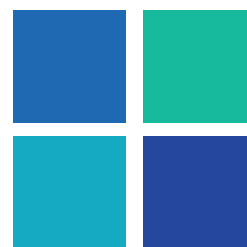
Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## ***Lesson learned*** – co wynika z doświadczeń projektu?

Jak podkreślano wcześniej, radzenie sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych stanowi ważny obszar WLB. Ćwiczenie to zaczerpnięte zostało z narzędzia BALANCE, transferowanego od partnera portugalskiego ISQ. Jak pokazały wyniki ewaluacji, uczestnicy szkoleń, zwłaszcza pracownicy 50+, bardzo sobie cenili wsparcie w tym zakresie. Ćwiczenie to można włączyć również do Bloku IV: „Trening Umiejętności Kierowniczych AKM”.

## 4. Zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca



---

### KARTA ĆWICZENIA NR 8

#### Moje cele

#### Cele ćwiczenia

- Analiza własnych celów w obszarze zawodowym.
- Spisanie celów w obszarze zawodowym.
- Określenie poziomu realizacji celów zawodowych.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Brak jasności celów wśród pracowników.
- Spadek motywacji.
- Rozmowa rozwojowa z pracownikiem.
- Podsumowanie jego dokonań.
- Ocena pracownika.

#### Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

#### Pigułka wiedzy

Cel określić można jako precyzyjnie opisany stan w przyszłości, do którego będziemy dążyć. Konstruowanie celów powinno podlegać kryteriom SMART. Metoda ta zakłada, że cel odpowiednio wyrażony to klucz do sukcesu – podpowiada jak go określać, by jego osiągnięcie było proste. Każda z liter w skrócie SMART oznacza jedną z cech doskonałego celu:

- *Specific* (specyficzny, konkretny) – powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizować, „formułując cel opisujemy szczyt, a nie drogę, jaką do niego dojdziemy”,

- *Measurable* (mierzalny) – tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji,
- *Agreed* (uzgodniony, zgodny wewnętrznie) – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację,
- *Realistic* (realistyczny) – cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,
- *Timed Bound* (określony czasowo) – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Źródło:

- P. Maas (2011), *Wiedza praktyczna: Zarządzanie poprzez cele*, Dashöfer Holding Ltd & Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Zadanie można zrobić indywidualnie lub grupowo. Każdy uczestnik pisze cel (lub cele) zawodowy dla siebie, na kartce. Ważne, żeby każdy uczestnik określił swój cel, może również sformułować wyzwanie zawodowe.
- Poproś, aby uczestnicy przeanalizowali cel pod względem kilku pytań, używając do tego skali od 0 do 10: W jakim stopniu możesz to osiągnąć? Na ile to jest ważne? Jaką cenę za to zapłacisz? Na ile jesteś gotowy, by po to sięgać?
- Pytania mogą zostać wcześniej napisane na kartce i wydrukowane.
- Następnie uczestnicy poddają pod refleksje swoje skale. W przypadku grupy czy zespołu, w zależności od otwartości uczestników, można zachęcić uczestników do dyskusji na temat celów oraz dopytać o dalsze działania związane z celami, poprosić, aby działania te uczestnicy zaplanowali i spisali na swoich kartach.

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
15 minut	forma warsztatowa, rozmowa indywidualna lub w grupie, praca indywidualna z moderatorem	kartki papieru A4, długopis, wydrukowane pytania do określania celu

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Możliwość krytycznego spojrzenia na określone cele.
- Zwiększenie motywacji.

## Ryzyka związane z grupą

W przypadku, gdy ćwiczenie wykonywane jest przez grupę, warto pomóc w sformułowaniu celów tak, aby każdy miał „swoją prawdziwy cel”. Ważne jest, aby dać odpowiednią ilość czasu do refleksji i zachęcić uczestników do określenia, co mogą zrobić dalej ze swoją analizą, jakie działania mogą podjąć. Planowanie konkretnych działań zwiększa subiektywne poczucie skuteczności.

## Lesson learned – okiem trenera

Osoba prowadząca ćwiczenie powinna być uważna na sposób formułowania treści celów, aby były one określone w czasie, mierzalne itp. Trener lub osoba prowadząca ćwiczenie może podpowiedzieć uczestnikom schemat SMART. Warto również wskazać uczestnikom na konieczność wyznaczania celów jako na element niezbędny do realizacji swoich dążeń zawodowych. Brak jasno określonych celów może powodować, że nie dostrzegamy rezultatu, chcemy „coś” osiągnąć, ale trudno nam określić, jakie działania mamy dokładnie podjąć, przez co tracimy poczucie sprawstwa, a to może zmniejszać naszą motywację.

## Lesson learned – okiem akademika

Praca z celami to jedna z ważniejszych odmian pracy ludzkiej. Cele pracownicze są harmonizowane z celami organizacji w procesie motywowania. Pracownicy, dążąc do osiągnięcia celów indywidualnych, niejednokrotnie modyfikują swoje zachowania w odniesieniu do kultury organizacyjnej oraz strategii organizacji. Poprawnym wyznaczaniem celów pracowniczych zajmują się kierownicy. Mogą wyznaczać je autokratycznie albo z udziałem pracowników, włączając ich w proces decyzyjny, np. poprzez zarządzanie przez cele. Zakłada ono określanie celów w porozumieniu między kierownikami i pracownikami oraz systematyczny monitoring ich realizacji.

Zarządzanie przez cele (*Management by Objectives – MBO*) to koncepcja, której twórcą jest Peter Drucker. Jej istotą jest wspólne ustalanie celów do realizacji przez kierownika i podwładnego. Ustala się również oczekiwane, wymierne i możliwe do osiągnięcia wyniki pracy. Cele wykorzystuje się dwojako: jako drogowskaz dla pracownika w planowaniu i kontroli oraz jako wyznacznik pozwalający na monitorowanie wyników pracy podległych pracowników przez przełożonych. Po upływie założonego czasu dokonuje się sprawdzenia efektywności funkcjonowania systemu. Następnie podwładny omawia swój plan z kierownikiem i w drodze wymiany argumentów uzgadniają oni ostateczne cele, zadania i poziom realizacji. W trakcie wykonywania zadań pracownicy powinni analizować przebieg prac, wyjaśniać problemy, omawiać postępy. Po upływie danego okresu należy ocenić wykonanie zadań i osiągnięcie celów bądź stwierdzić ich niezrealizowanie i powody, dla których tak się stało. Proces powinien się powtarzać cyklicznie. Zarządzanie przez cele może wyraźnie zwiększyć efektywność planowania, koordynacji, kontroli i komunikowania się w firmie.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Właściwe formułowanie celów stanowi ważny element zarządzania zarówno MŚP, jak i własnym rozwojem. Zagadnienia te zostały włączone do programu bloku dotyczącego podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu (we wszystkich trzech Akademiach STAY), aczkolwiek mogą również stanowić ważny element „Treningu umiejętności kierowniczych” (blok IV Akademii Kompetencji Menedżerskich). Do zagadnień tych odwołano się także w bloku I. „Model skoncentrowany na rozwiązaniu” w trakcie Akademii 50+. Właściwe wyznaczanie celów osobistych – zarówno tych zawodowych, jak i pozazawodowych – jest bowiem ważne także we wspieraniu proaktywnych postaw wobec utrzymania własnej aktywności zawodowej przez pracowników 50+. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć również do blo-

ku „Praca na zasobach pracowników 50+” AKM, zaś w ramach Akademii 50+ – do bloku dotyczącego samooceny i stereotypów (a więc również „Pracy na zasobach osób 50+”).

Więcej:

- R.W. Griffin (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- P. Maas (2011), *Wiedza praktyczna: Zarządzanie poprzez cele*, Dashöfer Holding Ltd & Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa.
- J. Sharry, B. Madden, M. Darmody (2007), *W poszukiwaniu rozwiązań. Przewodnik po terapii krótkoterminowej*, Łódź.
- R. Walczak (2014), *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. SupportiNg ActiviTY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Ćwiczenie „Moje cele” – arkusz

Cel/wyzwanie:		
W jakim stopniu możesz to osiągnąć?		
0		10
Na ile jest to ważne?		
0		10
Jaką cenę za to zapłacisz?		
0		10
Na ile jesteś gotowy, by po to sięgnąć?		
0		10



---

## KARTA ĆWICZENIA NR 9

### Problem *versus* rozwiązania

#### Cele ćwiczenia

- Refleksja nad postrzeganiem świata w negatywny sposób.
- Analiza własnej tendencji do koncentrowania się na negatywnych aspektach sytuacji.
- Wypracowanie umiejętności dostrzegania pozytywów.
- Wypracowanie umiejętności przekazywania informacji zwrotnej.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Osłabienie więzi między pracownikami w organizacji.
- Osłabienie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy.
- Zbyt dominująca postawa „maruderska” wśród pracowników.
- Koncentracja pracowników na problemach.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

#### Pigułka wiedzy

Skupianie się na rozwiązaniu zamiast na problemie stanowi główną oś modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu i bazującego na nim zarządzania skoncentrowanego na rozwiązaniach, które – zgodnie z założeniami przyjętymi w MODELU STAY – odgrywają istotną rolę w proaktywnym zarządzaniu wiekiem, a tym samym w utrzymywaniu aktywności zawodowej dojrzałych pracowników, które zostało włączone jako istotny obszar MODELU STAY. Odpowiedzmy sami sobie – jak się zachowujemy w trudnych sytuacjach? Zwykle koncentrujemy się na problemach, często je wyolbrzymiając. To naturalny mechanizm, ponieważ nasze myśli i wyobrażenia są jak szkło powiększające – zniekształcają to, z czym się spotykamy, i to, co się może wydarzyć. Skoncentrowanie się na wyolbrzymionym problemie może prowadzić do lęku i w konsekwencji do wycofania się z działania i negatywnej postawy wobec zmiany. Tymczasem, jeśli uda nam się spojrzeć na problem z innej perspektywy, istnieje szansa, że zaczniemy inaczej postępować.

Nie zdajemy sobie bardzo często sprawy, jak wypowiedane słowa i nasze nastawienie wpływają na to, co czujemy, myślimy i robimy. Przede wszystkim unikajmy zwrotu „mamy problem”! Poza tym, że wyzwała on często negatywne emocje, zachęca też do koncentracji właśnie na problemie. Objawia się to uskarżaniem, uzalaniem oraz wyolbrzymianiem, a w konsekwencji tzw. „dokarmianiem” problemów. Zanim strony zaangażowane w prob-

lem podejmą działania dążące do jego eliminacji, tracą wiele energii na roztrząsanie go. Zamiast używać słowa problem, które kojarzy się negatywnie, zastąpmy je innymi zwrotami – zadanie do wykonania, wyzwanie, trudniejsza sprawa itp. Najważniejsze jest to, żeby, zamiast koncentrować się na problemie, skupić się na szukaniu jego rozwiązania. Wiedza na temat danego problemu nie jest konieczna do znalezienia satysfakcjonujących ścieżek postępowania i poprawy sytuacji. Z tego powodu uwaga powinna być skupiona przede wszystkim na przyszłości – terażniejszość ma znaczenie o tyle, o ile jest to zasadne w poszukiwaniu rozwiązań. Pomijana jest natomiast przeszłość, wyjaśnianie przyczyn tego, co zaszło w naszym życiu – na to, co się wydarzyło, człowiek nie ma już wpływu. Z przeszłości należy wyciągać wnioski, ale nie powinno się analizować jej detalicznie. Takie podejście do sytuacji problemowych wiąże się zarówno ze zmianą schematów, jak i zmianą nastawienia – z perspektywy utrzymania aktywności zawodowej ma to zatem znaczenie zarówno dla pracowników dojrzałych, jak i kierowników czy współpracowników osób w wieku 50+.

Źródło:

• I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Poproś uczestników, aby dobrali się w trójki, w których każdy będzie pełnił rolę „obserwatora”, „opowiadacza” oraz „słuchacza”.
- Każda osoba przygotowuje sobie w myślach sytuację, która niedawno miała miejsce, i która była w jakiś sposób trudna.
- Poproś, aby każda osoba zapisała na kartce w kilku zdaniach, czego dotyczy sytuacja.
- Trener daje instrukcje: w rundzie pierwszej, „opowiadacz” opowiada sytuację – czas na opowiedzenie to 5 minut, „słuchacz” ma za zadanie wysłuchać sytuacji, zadać pytania, jakie przychodzą mu do głowy. Obserwator dostaje instrukcję od trenera, że ma wychwytywać, ile w opisie „opowiadacza” pojawia się problemów, negatywów, a ile informacji pozytywnych: zasobów, jasnych stron itd. Ponadto ma „wychwycić” podobne reakcje w zachowaniu „słuchacza”. Koncentracji na problemie odpowiada kolor czerwony, a koncentracji na rozwiązaniach – kolor zielony. Obserwator zaznacza kropkami na kartce, ile było pozytywów (kolor zielony), a ile negatywów (kolor czerwony) i czeka z przekazaniem informacji zwrotnej do końca rundy.
- Po opowiedzeniu historii, ktoś inny zostaje obserwatorem i schemat ćwiczenia przebiega w ten sam sposób w kolejnej rundzie. Ćwiczenie zostaje zakończone, kiedy wszystkie osoby z wybranej trójki przejdą rolę obserwatora.
- Po przekazaniu informacji zwrotnych zaprosz wszystkich do udziału w dyskusji na temat wniosków i refleksji po zrealizowanym ćwiczeniu. W dyskusji warto podkreślić znaczenie schematów myślowych. Mimo że każdy zna rolę obserwatora, uczestnicy w swych opowieściach zazwyczaj koncentrują się na negatywach i na problemie, prezentując swoją prawdziwą postawę, nie koloryzując czy sztucznie skupiając się na pozytywach. Zachęć uczestników do pracy nad zmianą schematów myślowych.

**Czas trwania ćwiczenia**

30 minut

**Formy zajęć**

forma warsztatowa, praca w trójkach,  
moderacja

**Materiały, pomoce dydaktyczne**

kartki, mazaki w kolorze czerwonym  
i zielonym

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność krytycznego spojrzenia na postrzeganie świata.
- Wypracowanie postawy postrzegania rzeczywistości w pozytywach.
- Umiejętności koncentracji na pozytywnych aspektach trudnych sytuacji.
- Zmiana negatywnego nastawienia do siebie i otoczenia.
- Wzmocnienie więzi ze współpracownikami.

## Ryzyka związane z grupą

Podczas omawiania ćwiczenia może pojawić się przekonanie, że nie da się koncentrować na pozytywach, kiedy sytuacja jest trudna. Warto wtedy zwrócić uwagę na potrzebę zmiany takiego przekonania i zachęcić uczestników do postrzegania sytuacji w pozytywnych barwach. Można podać przykłady samospełniającego się proroctwa, czyli co może się wydarzyć, gdy widzimy daną sytuacją tylko negatywnie, a nasze oczekiwania skoncentrowane są na niepowodzeniach. Może pojawić się opór części grupy, który należy zaakceptować i wskazać, że każda zmiana na początku wywołuje sprzeciw, i zachęcić uczestników do trenowania umiejętności dostrzegania pozytywów oraz przyglądania się zmianie swojej postawy życiowej, która temu towarzyszy.

## Lesson learned – okiem trenera

Pracownicy, wykonujący trudne obowiązki lub mający do czynienia z wieloma wyzwaniami, mogą mieć utrwaloną postawę postrzegania rzeczywistości w ciemnych barwach. Warto zachęcić ich (wskazany ćwiczeniem) do zmiany przekonania oraz do dzielenia się pozytywami z innymi pracownikami.

## Lesson learned – okiem akademika

W każdej organizacji, niezależnie od jej rozmiaru czy specyfiki, pojawiają się trudne sytuacje. Wysokie tempo pracy w zmieniającym się otoczeniu, wymagania i oczekiwania klientów mogą skutkować pojawianiem się zachowań roszczeniowych. W rozwiązywaniu problemów, a także w ich wyprzedzaniu, może być pomocne podejście skoncentrowane na rozwiązaniu. W myśl „samospełniającej się” przepowiedni, pozytywna atmosfera, poczucie humoru i dystansu do rzeczywistości, ale nie bagatelizowanie czy trywializowanie sytuacji, może tworzyć bardzo konstruktywne rozwiązania.

### Więcej:

- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Włączenie podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu do MODELU STAY stanowiło innowacyjne rozwiązanie, co wiązało się z pewnym ryzykiem. Menedżerowie, osoby zajmujące się HR w MŚP, jak i pracownicy 50+ okazali się nieco bardziej zróżnicowani w swych ocenach niż w odniesieniu do innych bloków MODELU – niektórzy byli mniej entuzjastyczni w odbiorze tego bloku Akademii STAY w relacji do innych obszarów. Większość osób oceniła je wysoko lub bardzo wysoko, dla niektórych jednak szkolenia te było zbyt nowatorskie i trudno przekładalne na praktykę funkcjonowania MŚP. Jak pokazały wyniki ewaluacji projektu, użyteczność tego bloku z punktu widzenia przydatności w codziennej pracy czy też z perspektywy lepszego zarządzania pracownikami w różnym wieku została oceniona słabiej niż w przypadku pozostałych bloków Akademii STAY. Należy mieć przy tym na uwadze, że wsparcie w tym zakresie miało przyczynić się do kreowania kultury organizacyjnej sprzyjającej utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+, jego efekty są zatem pośrednie i z założenia odroczone w czasie. Pomimo tego ocena również tego bloku była wysoka (średnio ok. 5,5 pkt przy max. 7). Trudnością w przypadku tego bloku Akademii STAY jest to, że w dużej mierze pracuje się w jego trakcie na zasobach grupy szkoleniowej. Wymaga to dużej wiedzy i praktycznego (nie tylko terapeutycznego) doświadczenia ze strony trenera. Z pewnością warto, przedstawiając cele i założenia ćwiczeń, odnosić się do praktycznych sytuacji zawodowych, włączyć jak najwięcej ćwiczeń praktycznych i wprowadzać jasne przykłady wykorzystania przedstawionych metod. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć również do bloku „Praca na zasobach pracowników 50+” AKM i AZZL.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 10

### Metamorfoza wady

#### Cele ćwiczenia

- Zwiększenie poczucia własnej wartości.
- Wypracowanie umiejętności koncentracji na pozytywnych aspektach rzeczywistości.
- Wypracowanie umiejętności przeformułowania postrzegania sytuacji.
- Niwelowanie myślenia w kategorii problemu.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Zbyt częsta koncentracja pracowników na problemach.
- Spadek poczucia wartości pracowników.
- Pogorszenie atmosfery w pracy.
- Spadek motywacji pracowników.

## Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

## Pigułka wiedzy

Jedną z najważniejszych zalet podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu jest język obecności „czegoś”, a nie braku, deficytu. Istotne jest przeciwstawianie się utartym nawykom myślowym (językowym), dzięki którym łatwiej powiedzieć „czego się nie chce”, niż określić to, „czego się chce”. W modelu skoncentrowanym na rozwiązaniu wykorzystuje się takie techniki, jak skalowanie, komplementowanie, przeformułowanie/ przewartościanie, czy „pytanie o cud”. Ćwiczenie koncentruje się na trzeciej z wymienionych technik. Przeformułowanie służy przekuwaniu negatywnego postrzegania siebie na opinie pozytywne. Każda wada ma przecież swoje odbicie w zalecie, każda cecha ma swoje jasne i ciemne strony. Zamiast mówić „jestem nerwowy” pomyślmy o sobie „jestem energiczny, spontaniczny”. Zamiast „ciekawski/ wścibski” – „dociekliwy”, zamiast „roztargniony” – „myślący abstrakcyjnie”, zamiast „uparty” – „zdeterminowany, wytrwały” itp.

Źródło:

- T. Kosman (2013), *Założenia terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach (TSR)*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy”, „Nauki Społeczne”, nr 1, s. 9–25.

## Opis ćwiczenia

- Poproś, aby grupa usiadła w kręgu.
- Każda z osób zapisuje sobie swoje wady na kartce. Każdy powinien wymienić pięć wad.
- Po zapisaniu, każdy z grupy po kolei wymienia jedną wadę, a pozostali uczestnicy mają za zadanie powiedzieć, w czym ta „wada” może być pomocna, jak można ją pozytywnie wykorzystać. Pozytywne wykorzystanie wady może mieć charakter zarówno zawodowy, jak i prywatny. Po omówieniu przechodzimy do kolejnej osoby z kręgu, która wskazuje swoją wadę, a grupa zamienia jej znaczenie.
- Ćwiczenie kończymy, gdy wszyscy uczestnicy wymienią wszystkie swoje zapisa-  
ne wady.

**Czas trwania ćwiczenia**

20 minut

**Formy zajęć**

forma warsztatowa, praca indywidualna, praca grupowa

**Materiały, pomoce dydaktyczne**

kartki, długopisy

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność zmiany myślenia o trudnej sytuacji lub o problemie.
- Umiejętność poszukiwania nowego postrzegania sytuacji.
- Umiejętności przeformułowania opinii.
- Umiejętność dostrzegania swoich zasobów.

## Ryzyka związane z grupą

Początkowo może pojawić się trudność, jak można wykorzystać wadę, czyli coś, co kojarzy się negatywnie. Warto podać przykład związany ze swoimi wadami i możliwością ich pozytywnego wykorzystania, np. „mam problem z podejmowaniem decyzji” – pozytyw – „długi czas podejmowania decyzji daje możliwość analizy wszystkiego pod względem wielowymiarowym – jest się dokładniejszym”.

## Lesson learned – okiem trenera

Ćwiczenie, które wykonuje się szybko i bez konieczności posiadania dodatkowych materiałów. Daje możliwość wpłynięcia w prosty sposób na poprawę atmosfery w grupie oraz ukierunkowania myślenia innych na poszukiwanie jasnych stron i koncentracji na rozwiązaniu.

## Lesson learned – okiem akademika

Na każde zdarzenie, sytuację zawodową czy własne kompetencje można spoglądać z wielu stron, z różnych perspektyw. Interpersonalna umiejętność odnalezienia pozytywów, przekierowania energii w działania perspektywiczne jest bardzo przydatna w pracy pojedynczych pracowników, w integrowaniu zespołów i osiąganiu celów grupowych. Pozytywna i podmiotowa atmosfera niweluje konflikty i spory oraz zapobiega ich powstawaniu.

Więcej:

- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- R.J. Crisp, R.N. Turner (2009), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Doświadczenia projektu pokazują, że użyteczność tej techniki doceniają uczestnicy wszystkich Akademii STAY. Nie jest ona wymagająca w stosunku do trenera, jeśli chodzi o przygotowanie i materiały, jednak – jak wszystkie ćwiczenia dotyczące modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu – wymaga zaangażowania grupy. W trakcie szkoleń nie stwierdzono większych problemów z tym ćwiczeniem. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego Samooceny i stereotypów A50+ lub „Praca na zasobach osób 50+” AKM i AZZL, a także bloku IV AZZL „Rozwój kompetencji trenerskich w pracy z grupą 50+”.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 11

### Pozytywna informacja zwrotna

#### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności konstruowania pozytywnej informacji zwrotnej.
- Wypracowanie umiejętności przekazywania pozytywnej informacji drugiej osobie.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- W codziennych sytuacjach w relacjach interpersonalnych pracowników.
- Spadek zaangażowania pracowników.
- Spadek pozytywnej atmosfery.
- Spadek motywacji w zespołach.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

#### Pigułka wiedzy

W sytuacji zawodowej informacja zwrotna to w szczególności przekazywanie pracownikowi komunikatu na temat jego dotychczasowej pracy, w którym zwierzchnik, kierownik, brygadzysta czy współpracownik określa poziom osiągniętych przez niego celów czy zaangażowania, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym aspekcie (odnośnie spraw, których pracownik nie wykonał w zgodzie z zaleceniami i zadaniami). Właściwe przekazanie informacji zwrotnej jest bardzo istotne. Dotyczy to relacji pracodawca-pracownik, ale też pracownik-pracodawca, jak i pracownik-pracownik. Błędem jest używanie pojęcia „negatywna informacja zwrotna” – lepiej używać określenia „korygująca informacja zwrotna”. Zwłaszcza w przypadku trudnych sytuacji zawodowych pojawia się często problem z odpowiednim jej sformułowaniem. Przełożeni przyjmują niekiedy rozwiązania „siłowe”, czasem naruszające godność pracownika, obniżające jego samoocenę, zaangażowanie, chęć pozostania w zatrudnieniu. Zastraszony pracownik obawia się jakiegokolwiek reakcji, która mogłaby być potraktowana jako sprzeciw wobec przełożonego (a w przypadku pracowników 50+, którzy przeważnie bardziej obawiają się zmiany pracy niż młodszy, widząc realne trudności z pozyskaniem jej na otwartym rynku pracy, ma to miejsce znacznie częściej). Swoją frustrację osoba ta przenosi często na współpracowników. Osłabia to morale członków zespołu, w przypadku pracowników 50+ zwiększając ich skłonność do przejścia na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe. Jak wynika z ogólnopolskich badań projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób



50+”, blisko 60% kobiet w wieku 45–59 lat i mniej więcej połowa mężczyzn w wieku 45–64 lata chce przejść na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe. Co więcej, wskazując na najważniejsze powody takiego podejścia, wskazywano w pierwszej kolejności nie stan zdrowia (2. pozycja, 34% wskazań), tylko na zmęczenie pracą, życiem, potrzebę odpoczynku (40% wskazań). Na trzeciej pozycji wymieniano okoliczności w dużej mierze będące również efektem złej atmosfery w pracy (praca zbyt ciężka fizycznie/obciążająca psychicznie – 20% wskazań) (Kryńska i in. 2013, s. 167–170).

Warto udzielać wspierających informacji zwrotnych. Każdy z nas oczekuje zauważenia i docenienia naszych starań, zwłaszcza gdy wkładamy w pracę dużo wysiłku. Pracownicy dojrzały są na tym punkcie szczególnie wrażliwi, jako że ich samoocena jest – jak podkreślano – najczęściej niższa niż mających porównywalne kompetencje młodszych pracowników. Jednocześnie muszą oni pokonywać dodatkową barierę, wynikającą z potrzeby nadążania za efektami rozwoju technologii i globalizacji. O ile przychodzą one naturalnie najmłodszym pokoleniom, od dzieciństwa obcującym z nowoczesnymi technologiami, znającym języki obce, a także bardziej otwartym na różnorodność kulturową, o tyle dojrzały pracownicy mogą to postrzegać jako barierę. Tak więc życzliwe podejście pracodawcy i jego zrozumienie działa motywująco i doskonale sprawdza się w relacjach z dojrzałymi pracownikami. Ważne jest podmiotowe traktowanie, wiara w możliwości pracowników 50+ i uznanie ich doświadczenia oraz wspieranie rozwoju. Oczekują oni często najprostszycy przejawów uznania i codziennego docenienia ich starań. Niewątpliwie w udzielaniu pozytywnej informacji zwrotnej w przypadku wszystkich pracowników, ale w szczególności dla pracowników 50+, znaczenie mają takie słowa, jak: *dziękuję, doceniam, zauważyłam/em, widzę, moje wyrazy uznania itp.*

#### Źródło:

- E. Kryńska, B. Urbaniak, J. Krzyszkowski, J. Wiktorowicz (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- J. Przywojska, J. Wiktorowicz, K. Wojtaszczyk (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj wszystkim uczestnikom karteczki z wydrukowanym wzorem, na którym znajduje się imię oraz miejsce wykropkowane na wpisanie tekstu (arkusz do ćwiczenia).
- Każdy uczestnik ma wybrać sobie pięć osób, dla których napisze pozytywną informację zwrotną lub podziękowanie.
- Kiedy wszyscy uczestnicy mają wypełnione karteczki, cała grupa wstaje i każdy indywidualnie w stosunku do osoby, której dotyczy informacja zwrotna, najpierw odczytuje treść pozytywnej informacji zwrotnej, a potem wręcza karteczkę.
- Dokonaj podsumowania, zadając pytania na temat samopoczucia.

<b>Czas trwania ćwiczenia</b> 15 minut	<b>Formy zajęć</b> forma warsztatowa, praca indywidualna, praca zwiększająca dynamikę grupy	<b>Materiały, pomoce dydaktyczne</b> długopisy, wydrukowane arkusze dotyczące ćwiczenia
---	--	--

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Wzmocnienie pozytywnego postrzegania samego siebie.
- Konstruowanie pozytywnej informacji zwrotnej.
- Przekazywanie informacji zwrotnej.
- Przyjmowanie informacji zwrotnej.
- Konfrontowanie się z oceną innych.

## Ryzyka związane z grupą

Grupa, może mieć obawy, że nie znajdzie powodów, dla których ma innym przekazać informację zwrotną, dlatego należy wyjaśnić, że informacja może dotyczyć zajęć, które właśnie się toczą lub codziennych sytuacji w pracy, np. do Ewy – „bardzo Ci dziękuję, że zawsze jesteś punktualna w pracy”.

## Lesson learned – okiem trenera

Ludzie zazwyczaj nie są przyzwyczajeni do przekazywania ani przyjmowania pozytywnej informacji zwrotnej czy komplementów. Wynika to z przekonania, że innych nie chwali się i nie dziękuje się im za rzeczy oczywiste i codzienne obowiązki. Warto podkreślić wymiar pozytywnej informacji zwrotnej zarówno w kreowaniu poczucia własnej wartości, jak i zwiększeniu efektywności, oraz zachęcić do drobnych komplementów za tzw. „rzeczy oczywiste”, jak pyszna kawa czy porządek na biurku.

## Lesson learned – okiem akademika

W procesie motywowania istotne jest wdrażanie polityki informacyjnej opartej na perswazji i partycypacji pracowniczej oraz związane z nią, czy też będące jej elementem, badanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych. Skuteczne działanie może być wsparte przez zarządzanie celami i przez cele, a także czerpanie inspiracji z przebiegu pracy menedżerów i innych pracowników, mogących być uznanymi za ludzi sukcesu.

W zakresie komunikowania się menedżerowie, w celu podnoszenia jakości zarządzania, wyższej skuteczności i sprawności, powinni budować szerokie, otwarte kanały komunikowania, a także dbać o to, aby komunikaty trafiały do odbiorcy bez zakłóceń i zniekształceń. Wydatnie podnosi motywację pracownika fakt otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej. Informacja zwrotna może być pozytywna (pochwała) albo negatywna (krytyka). Stanowi zawsze jeden z kluczowych instrumentów motywowania do pracy. Oba typy informacji zwrotnej powinny być zbudowane w sposób konstruktywny – prezentować konkretne fakty (sytuacje, scenki), odnosić się do faktycznych za-

chowań. Powinny być pozbawione uogólnień, wskazywać możliwości poprawy, wyrażać emocje i opinie nadawcy, odwołujące się do tych sfer, które mogą zostać zmienione.

Umiejętności formułowania krytyki i pochwały są bardzo istotną częścią pracy menedżerskiej i pochodną preferowanego stylu kierowania. Pracownicy wykorzystują bowiem informację zwrotną w codziennej pracy i dzięki niej mogą modyfikować zachowania na bardziej przystające do kultury organizacyjnej i podtrzymywane przez kierownictwo firmy.

Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## **Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?**

Formułowanie pozytywnej informacji zwrotnej należy do kompetencji, które nie są zbyt wysoko oceniane zarówno przez pracujących w HR, jak i pracowników 50+ – w skali od 1 do 7 średnia ocena to 4,3–4,4. Co istotne, udział w szkoleniu przynosi poprawę w tym zakresie (średnia 5,6). W przypadku menedżerów kompetencje w tym zakresie generalnie są nieznacznie wyższe (przed udziałem w projekcie średnia 4,5), aczkolwiek w wyniku udziału w szkoleniach Akademii nastąpił wzrost średnio o 29% (średnia 5,8). Z punktu widzenia proaktywnych postaw wobec utrzymania aktywności zawodowej osób 50+, poprawne formułowanie pozytywnej informacji zwrotnej jest szczególnie istotne – bez tego praca na zasobach osób 50+ będzie mało skuteczna.

W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego samooceny i stereotypów, bądź radzenia sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych czy rozwoju kompetencji interpersonalnych Akademii 50+. Można też uwzględnić to ćwiczenie w ramach AKM i AZZL w bloku „Praca na zasobach osób 50+”.



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. SupportING ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Ćwiczenie „Pozytywna informacja zwrotna” – arkusz

Imię: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Imię: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Imię: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Imię: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Imię: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 12

FUOR

### Cele ćwiczenia

- Nabycie wiedzy w zakresie dobrych praktyk, dotyczących prowadzenia sesji informacji zwrotnych z pracownikami – technika FUOR.
- Uświadomienie konieczności motywowania pracowników za pomocą udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej za pomocą FUOR.
- Przećwiczenie poznanej metody udzielania informacji zwrotnej pracownikom.

### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Spadek motywacji pracowników.
- Zaburzenie relacji między pracownikami a zwierzchnikiem.
- Brak umiejętności przekazywania trudnych informacji.
- Brak umiejętności przekazywania konstruktywnych informacji zwrotnych.
- Napięcie wynikające z nierozwiązanych sytuacji trudnych.
- Ocena pracownicza.

### Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok III: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia 50+. Blok III: Zarządzanie wiekiem, w tym mentoring.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl> (Aneks, s. 218–220, 234).

### Pigułka wiedzy

Chwalenie z pewnością wzmacnia pracownika i jest ważnym czynnikiem budowania jego zaangażowania. Niemniej jednak równie ważne są właściwie przekazywane informacje korygujące, które powinny uwzględniać przedstawianie sytuacji problemowej, ale jednocześnie sugerować możliwy sposób jej rozwiązania. Informacja zwrotna powinna skutkować skorygowaniem wymagających tego działań zwłaszcza w relacji do doświadczonych pracowników. Nie chodzi o to, by chwalić bez względu na wszystko. Nie chodzi o to, aby „poklepywać po ramieniu” nawet wtedy, gdy ktoś zrobił coś źle. Chodzi o chwalenie osiągnięć, wysiłku, konkretnych postaw i zachowań, których efektem są oczekiwane rezultaty w pracy, ale jednocześnie o udzielanie konstruktywnej informacji korygującej, gdy jest to potrzebne. Pracownicy 50+ na nieprzychylną informację zwrotną reagują de-

fensywnie równie często jak młodsze generacje (co trzeci pracodawca jest zdania, że tak właśnie jest). Nie ma zatem argumentów za tym, aby, udzielając konstruktywnej informacji zwrotnej, przyjmować inne zasady wobec dojrzałych i młodszych pracowników. Należy pamiętać o tym, aby: (1) krytykować zachowania, a nie osobę, (2) krytykować konkretne zachowania (opisywać sytuację, koncentrując się na zachowaniach, a nie własnych ocenach), (3) używać komunikatów „Ja” (mówić o sobie i swojej perspektywie widzenia danej sytuacji), (4) nie krytykować w obecności osób trzecich, (5) nie kumulować zarzutów, informować możliwie szybko po zachowaniu, (6) nie oczekiwać, że pracownik „będzie bił się w piersi”, (7) krytykować tylko to, co osoba może zmienić, (8) powiedzieć wyraźnie, jakiej zmiany oczekujesz i na jakie zachowania liczysz.

Wśród technik przekazywania informacji zwrotnej, FUOR jest jedną z najbardziej popularnych. Z powodzeniem zastąpiło tak zwaną „kanapkę” (schemat naprzemiennego przekazywania informacji wg wzoru: informacja pozytywna – informacja negatywna – informacja pozytywna). FUOR oznacza przejście przez kolejne etapy – poczynając od Faktów, przez Uczucia, następnie Oczekiwania, na Rozwiązaniu kończąc. Metoda ta nawet w trudnej sytuacji pozwala zachować przyjemną atmosferę rozmowy, prowadzonej z szacunkiem dla rozmówcy, ale jednocześnie daje szansę na twarde i dobitne przedstawienie „zarzutów”, nie powodując jednocześnie, że rozmówca zamknie się na krytykę. Wśród innych metod formułowania informacji zwrotnej wymienia się też FUKO (Fakty → Uczucia → Konsekwencje → Oczekiwania) czy jej modyfikację Z-FUKO-PZK (Zależy mi → Fakty → Uczucia → Konsekwencje → Oczekiwania → Propozycja rozwiązania → Zgoda → Krytykowany). Więcej na temat informacji zwrotnej pisaliśmy przy okazji ćwiczenia „Pozytywna informacja zwrotna”. Przewaga FUOR tkwi m.in. w jej prostocie. Nie bez znaczenia jest też skrócenie komunikatu w porównaniu z Z-FUKO-PZK.

#### Źródło:

- J. Przywojska, J. Wiktorowicz, K. Wojtaszczyk (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Narzędzie można wykorzystać w pracy z drugą osobą, indywidualnie lub grupowo. W przypadku pracy indywidualnej, prosimy o rozmowę drugą osobę, w spokojnym miejscu, tak, aby zagwarantować jak najlepsze warunki. Podczas rozmowy należy postępować zgodnie z instrukcją i pytaniami oraz sformułowaniami wyjaśnionymi w karcie FUOR.
- W przypadku, gdy chcemy innych nauczyć techniki FUOR, najpierw wyjaśnij rozmówcy, na czym ona polega.
- Rozdaj kartki z instrukcją, jak ją stosować.
- Poproś, aby uczestnicy dobrali się w trójki – oznacz osoby A, B, C. Każda osoba przygotowuje sytuację zawodową, na której chciałaby trenować technikę FUOR. Jedna osoba wciela się w słuchacza, druga jest nadawcą FUOR-u, a trzecia to obserwator, który ma sprawdzać, na ile technika przeprowadzana jest poprawnie, i przekazywać informację zwrotną pozostałej dwójce. Ćwiczenie kończymy, gdy wszystkie osoby przetrainują technikę.
- Podsumuj ćwiczenie, dopytaj: Co było trudne w tej technice? Co ułatwia jej stosowanie? Jak udało się zachować strukturę techniki? Kiedy i w jakich najbliższych sytuacjach uczestnicy ćwiczenia mogą ją zastosować?

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
30 minut (wersja dla grupy) 10 minut (wersja indywidualna)	forma warsztatowa, praca w trójkach, rozmowa	kartka z wydrukowanym opracowaniem FOUR, kartki, długopisy

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność przekazywanie informacji trudnych.
- Umiejętność rozładowania napięć w relacjach interpersonalnych.
- Umiejętność prowadzenia rozmów rozwojowych.
- Umiejętność strukturyzacji rozmów z pracownikami.
- Weryfikacja postawy negatywnej w stosunku do pracownika.
- Wzmocnienie umiejętności komunikacji w oparciu o fakty.
- Wzmocnienie postawy nieoceniającej wobec innych.

## Ryzyka związane z grupą

To trudna technika, dlatego wymaga wyjątkowego „nadzoru” i wsparcia, szczególnie w kontekście komunikacji opartej o fakty. Przed przeprowadzeniem treningu grupowego, można zapytać uczestników „co to są fakty?” i odgraniczyć fakty od opinii. W grupie może pojawić się opór, zdanie, że technika jest sztuczna. Warto wskazać, że ważny jest trening, i ponownie omówić jej zalety: prostotę struktury, możliwość zastosowania w wielu sytuacjach, koncentrowanie się na faktach, a nie na opiniach.

## Lesson learned – okiem trenera

W przypadku, gdy technika FUOR wypracowywana jest na poziomie grupy, ważne jest, aby trener lub osoba prowadząca ćwiczenie nadzorował/a pracę w trójkach i w miarę możliwości zapewnił/a swoją uwagę każdej z grup. Na początku treningu, trener lub osoba prowadząca ćwiczenie może sam/a zamodelować sposób prowadzenia rozmowy techniką FUOR z ochotnikiem z grupy. Technika, po zinternalizowaniu jej schematu, jest przyjmowana entuzjastycznie głównie przez kierowników, ponieważ daje możliwość szybkiego (i w sposób uporządkowany) przekazania niekorzystnych dla pracowników informacji lub konstruktywnego przekazania krytyki.

## Lesson learned – okiem akademika

Umiejętności formułowania i przekazywania informacji zwrotnych są niezwykle istotne, zarówno w relacjach podwładny – przełożony, jak i w kontaktach między współpracownikami. Właściwie przekazywane informacje pełnią funkcje motywacyjne i inspirowane, a także budują klimat porozumienia, integracji i współpracy. Powinno się zatem starannie dobierać formę, w jakiej są udzielane informacje zwrotne. Istnieją wyraźne różnice pomiędzy informacją zwrotną udzieloną konstruktywnie, a tzw. „trującą krytyką”. Różnice te można dostrzec na trzech poziomach: celu, treści i efektu osiąganego u odbiorcy (tabela 3).



Tabela 3. Różnice pomiędzy „trującą krytyką” a informacją zwrotną ze względu na cel, treść i efekt osiągnięty u odbiorcy

Poziom	Informacja zwrotna	Trująca krytyka
<b>Celu</b>	Cel to zmiana zachowania w kierunku zgodnym z naszymi standardami i oczekiwaniami; informacja ta pełni też funkcję motywacyjną.	Cel, często uświadomiony, to rozładowanie swoich własnych negatywnych emocji; towarzyszy mu często również potwierdzenie swojej własnej wyższości i przewagi nad osobą, którą krytykujemy.
<b>Treści</b>	Treść jest konkretna, opisowa, dotyczy zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów funkcjonowania adresata.	Treść jest uogólniona, skoncentrowana wyłącznie na negatywach, odnosząca się przede wszystkim do oceny osoby, a nie sposobu realizacji zadania.
<b>Efektu osiąganego u odbiorcy</b>	Porównanie tego, co odbiorca osiągnął, z tym, co było celem jego działania. Podjęcie zadań korygujących.	Efekt jaki wywołujemy posługując się „trującą krytyką”, to przede wszystkim silne emocje występujące u osoby krytykowanej, chęć odwetu i nastawienia obronne. To wszystko w rezultacie prowadzi do odrzucenia naszej informacji, w związku z tym jeszcze raz widzimy, że tak po prostu nie opłaca się udzielać informacji zwrotnych.

Źródło: Rogozińska-Pawelczyk, 2016.

Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Formułowanie negatywnej informacji zwrotnej wobec pracowników w sposób konstruktywny nie należy do kompetencji zbyt wysoko ocenianych – zwłaszcza w przypadku pracowników HR (przed szkoleniem średnia rzędu 3,9), menedżerowie oceniają ją natomiast nieco lepiej (średnia 4,4). W przypadku pracowników 50+ sytuacja jest analogiczna – przed rozpoczęciem udziału w projekcie ocenili średnio na 4,1 swoją umiejętność udzielania negatywnej informacji zwrotnej, z drugiej strony, dostając nieprzychylną informację zwrotną, przyjmują dość często postawę defensywną (średnia ok. 4). Uzyskane wsparcie przyczyniło się do poprawy kompetencji osób ze wszystkich grup. Mierzona po całym cyklu Akademii (czterech zjazdach) umiejętność udzielania negatywnej informacji zwrotnej pracownikom wśród menedżerów oceniona została średnio na 5,8 (wzrost o 31%), dla ZZL – 5,6 (o 42%), zaś dla osób 50+ w odniesieniu do współpracowników – również 5,6 (wzrost o 35%). Jednocześnie o ok. 20% wzrosła ocena umiejętności przyjmowania takiej informacji przez osoby 50+. Podobnie jak udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej, także udzielanie (jak i przyjmowanie) negatywnego *feedback*’u jest ważne z punktu widzenia proaktywnych postaw wobec utrzymania aktywności zawodowej osób 50+. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego rozwoju kompetencji interpersonalnych Akademii 50+. Można też uwzględnić to ćwiczenie w ramach AKM (Blok IV: Trening umiejętności kierowniczych) i AZZL (Blok IV: Rozwój kompetencji trenerskich w pracy z grupą 50+).



## Ćwiczenie „FUOR” – arkusz

Fakty	Opis zachowania drugiej osoby, opis działań, wydarzeń; im konkretniej, tym lepiej. Przedstawiamy fakty bez dokonywania oceny i interpretacji. Nie bazuj na relacjach innych.
	Przykład wypowiedzi: <i>Nie dostałem/am dokumentów do godziny 15<sup>00</sup>, tak jak byliśmy omówieni, lecz dnia następnego o godzinie 14<sup>00</sup>.</i>
Ustosunkowanie/Uczucia	Przedstawienie uczuć, emocji, które powstały na skutek zachowania drugiej osoby, zaistniałej sytuacji. Nazwanie emocji wprost.
	Przykład wypowiedzi: <i>Jestem poirytowany/a i zły/a.</i>
Oczekiwania	Przedstawienie czego oczekujesz od drugiej osoby w związku z zaistniałą sytuacją.
	Przykład wypowiedzi: <i>Oczekuję, że teraz zostaniesz ze mną i wspólnie wykonamy pracę, a następnym razem otrzymam dokumenty o czasie.</i>
Rezultaty	Opis rezultatu, efektu, konsekwencji zmiany.
	Przykład wypowiedzi: <i>Zależy mi na tym, żebyś dostarczał/a mi dokumenty w umówionym terminie, dzięki temu wszystkie procesy będziemy mogli zamknąć w wyznaczonym czasie i na spokojnie.</i>

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 13

### Ja w zmianie

#### Cele ćwiczenia

- Analiza swojego stosunku do zmiany.
- Wypracowanie nowego, akceptującego podejścia do zmiany.
- Przyswojenie wiedzy związanej z cyklem zmian.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Wprowadzenie zmian w organizacji – zarówno w strukturze samej organizacji, jak i w strukturze zespołu.
- Zwolnienia/zatrudnianie nowego pracownika.
- Zmiany procesów w organizacji.
- Sukcesja.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

#### Pigułka wiedzy

Zmiana organizacyjna jest to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, może zatem dotyczyć zagadnień pracy, stanowisk pracy, kierowania, zarządzania zasobami ludzkimi etc. Organizacje najczęściej dokonują zmian w odniesieniu do czegoś, co ma istotne znaczenie. Rodzaj i specyfika zmian organizacyjnych wynika z sił, które wywołują zmianę. Można wyróżnić siły zewnętrzne (wywodzące się z otoczenia bliższego i dalszego) albo wewnętrzne (spowodowane decyzjami zarządczymi, korektami strategii, misji czy wartości).

Proces wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie przebiega mniej więcej w następujących etapach:

- 1) uzgodnienie potrzeby zmian – zidentyfikowanie faktycznych powodów do zmiany, zebranie informacji dotyczących zakresu zmiany i występującej niezgodności czy koniecznej modyfikacji;
- 2) czynności przygotowawcze – wskazanie zespołu projektowego oraz wybór metody wprowadzania zmian;
- 3) opracowanie projektu zmian – określenie zakresu projektu, harmonogramu rzeczowo-finansowego, uzyskanie akceptacji zarządzających oraz niezbędnych zasobów;
- 4) przeprowadzenie projektu zmian;

- 5) monitorowanie efektów wdrożenia – regularne sprawdzanie realizacji zmienionych procesów poprzez obserwację, wywiady z pracownikami wykonującymi zadania oraz analiza danych;
- 6) przeprowadzenie działań korygujących – na podstawie zebranych danych następuje ocena efektywności wdrożenia, przygotowanie działań korygujących oraz ich wdrożenie.

Więcej:

- R.W. Griffin (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1), Portal Innowacji (dostęp: 14.11.2018 r.).

## Opis ćwiczenia

- Ćwiczenie można zrobić indywidualnie lub grupowo. Zarówno w przypadku pracy indywidualnej, jak i grupowej, kwestionariusz jest podstawą do diagnozy, w której fazie zmiany jest pracownik, i stanowi odpowiedź jego reakcji i ewentualnych działań na przyszłość.
- Zrób wstęp o zmianie w organizacji.
- Rozdaj kwestionariusze zmiany.
- Poproś uczestników ćwiczenia o ich wypełnienie.
- Poproś grupę o podzielenie się refleksjami, spostrzeżeniami.
- Podsumuj ćwiczenie ze wskazaniem wniosków i możliwych działań na przyszłość.

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
30 minut	forma warsztatowa praca indywidualna moderowanie wniosków	wydrukowane kwestionariusze zmiany długopisy

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Analiza swojej postawy wobec zmiany.
- Inspiracja do zmiany zachowań w określonych obszarach.
- Zrozumienie swojej postawy wobec zmiany.

## Ryzyka związane z grupą

Ten rodzaj ćwiczenia w większości przypadków nie generuje sytuacji trudnych w grupie szkoleniowej czy zespole pracowniczym. Mogą jednak pojawić się opinie, że nigdy w organizacji nikt nie przygotowuje pracowników do zmiany, i że teoria ta nie ma przełożenia na realną strefę zawodową. Warto w takiej sytuacji dopytać grupę, co uczestnicy ćwiczenia mogą zrobić, aby teoria ta była przekładana na pracę. Jak mogą zainspirować inne osoby z pracy (np. zwierzchników) do tego, aby została ona wdrożona w ich miejscu pracy? Jak mogą przygotować swoich pracowników czy współpracowników do planowanych zmian?

## **Lesson learned – okiem trenera**

Zrozumienie i poznanie mechanizmów zmiany często jest dla uczestników szkolenia uwalniające. Mogą określić obserwowane u siebie zachowania, myśli i stwierdzenia w związku z doświadczaną przez nich zmianą i dostrzec pewną ich powtarzalność wśród uczestników szkolenia i każdego tematu, którego dotyczy zmiana. Warto również wskazać mechanizm zmiany na przykładach poza sferą zawodową. Dla lepszego zrozumienia pojęcia tej kwestii warto zadać uczestnikom kilka pytań na początku ćwiczenia: Kto lubi zmiany? Jak zazwyczaj reagują na konieczność zmian wprowadzanych w firmie? Jak inni pracownicy radzą sobie ze zmianami?

## **Lesson learned – okiem akademika**

Zmiana jest oczywistym procesem w każdej organizacji. Specjaliści od zarządzania chętnie cytują Petera Druckera, mawiając, że jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana. Omówione wcześniej etapy odpowiadają ujętemu klasycznie procesowi zarządzania, w którym cykl przebiega kolejno: od planowania, poprzez organizację, motywowanie pracowników, aż po domykającą kontrolę. Każdorazowo pracownicy powinni być w centrum zainteresowania w procesie zmiany. To od ich postawy, zapału i zaangażowania zależeć może nie tylko jej przebieg, ale przede wszystkim osiągnięte rezultaty.

## **Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?**

Radzenie sobie ze zmianą stanowi ważny element podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu. Znalazło to odzwierciedlenie w centralnej filozofii tego podejścia, zgodnie z którym:

- jeśli coś się nie zepsuło – nie naprawiaj tego;
- jeśli coś działa – rób tego więcej;
- jeżeli coś nie działa, nie rób tego więcej – rób coś innego.

Ocena skuteczności wsparcia w tym zakresie była już wcześniej omówiona. Podkreślić należy, że zagadnienia te stanowiły jeden z ważniejszych obszarów wdrożeń MODELU STAY w MŚP. W sytuacji konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku IV: „Trening umiejętności kierowniczych” AKM lub do bloku „Zarządzanie wiekiem” wszystkich Akademii.



## Ćwiczenie „Ja w zmianie” – arkusz

Wszystkie zmiany, które nas dotyczą, oswajamy stopniowo, w indywidualnym dla danej jednostki tempie i z towarzyszeniem różnych emocji.

Zaznacz poniżej najczęściej obserwowane u siebie zachowania, myśli i stwierdzenia w związku z doświadczaną przez Ciebie zmianą. Pozwoli to na określenie dominującej fazy w tym procesie, dzięki czemu będziesz mógł zaplanować, co dalej robić.

<b>I</b>	<input type="checkbox"/> Właściwie ta zmiana mnie nie dotyczy. <input type="checkbox"/> Widzę, że coś się dzieje wokół mnie, ale nie mam czasu, by brać w tym udział. <input type="checkbox"/> Słyszałem o zmianach, ale przecież wszystko jest jak dawniej. <input type="checkbox"/> Podoba mi się tak jak jest – nie potrzebuję zmian. <input type="checkbox"/> Chcę po prostu robić to, co do mnie należy. <input type="checkbox"/> To całe zamieszanie na pewno wkrótce się skończy. <input type="checkbox"/> Jeszcze nic się tak naprawdę nie zmieniło.
<b>II</b>	<input type="checkbox"/> Nie podoba mi się to, co się ostatnio dzieje w domu/w mieście/na rynku pracy/na świecie/w moim życiu. <input type="checkbox"/> Dlaczego rezygnujemy z czegoś, co jest dobre? <input type="checkbox"/> Ta cała zmiana nie ma sensu. <input type="checkbox"/> Nie mam ochoty brać w tym udziału. <input type="checkbox"/> Mam się wszystkiego nauczyć od nowa? To nie dla mnie. <input type="checkbox"/> Obawiam się, że nic już nie będzie takie jak dawniej. <input type="checkbox"/> Jestem przeciwny tej zmianie.
<b>III</b>	<input type="checkbox"/> Najgorsze mam już za sobą. <input type="checkbox"/> Chcę spróbować nowych rozwiązań, choć mam wątpliwości. <input type="checkbox"/> Ta nowa sytuacja niesie ze sobą pewne możliwości. <input type="checkbox"/> Ta cała zmiana wygląda lepiej, niż się wydawało na początku. <input type="checkbox"/> Po tym, co widzę, nie będzie to wszystko takie trudne. <input type="checkbox"/> Mam pomysł na wykorzystanie tej zmiany. <input type="checkbox"/> Uczę się wielu nowych rzeczy.
<b>IV</b>	<input type="checkbox"/> Na nowo czerpię satysfakcję z życia/z pracy/z tego, co robię. <input type="checkbox"/> Dużo się nauczyłem/am i wiem, jakie popełniłem/am błędy. <input type="checkbox"/> Potrafię wykorzystywać nowe okoliczności. <input type="checkbox"/> Nie chciałbym/łabym wracać do stanu sprzed zmiany. <input type="checkbox"/> Dzięki tej zmianie jestem lepiej przygotowany/a do kolejnych zmian. <input type="checkbox"/> Mam poczucie, że sprostałem/am wyzwaniu. <input type="checkbox"/> Odnalazłem/am swoje miejsce w życiu/w pracy/w rodzinie po zmianie.

Największa ilość zaznaczonych zdań z jednej ramki wskazuje na dominującą fazę zmiany. Sprawdź, w której fazie zmiany się znajdujesz i co warto zrobić:



## Faza I – ZAPRZECZANIE

### Co możesz zrobić?

Zwracaj uwagę na to, co się wokół Ciebie dzieje, poszukuj informacji o zmianach w Twoim otoczeniu.

- Rozmawiaj z bliskimi Ci osobami na temat ich odczuć, przemyśleń związanych ze zmianą.
- Dowiedz się możliwie jak najwięcej na temat przyczyn zachodzących zmian.

## Faza II – OPÓR

### Co możesz zrobić?

- Bądź świadom/a własnych odczuć i zaakceptuj to, że w tej sytuacji negatywne emocje są naturalne.
- Pozwól sobie na świadomy opór wobec tej zmiany, ale nie zatrzymuj się na tym etapie.
- Najprawdopodobniej będziesz chciał/a winić innych za zachodzące zmiany – postaraj się przezwyciężyć to i zrozumieć prawdziwe przyczyny i potrzebę zmian.
- Poszukaj wsparcia wśród swoich przełożonych – rozmawiaj szczerze i otwarcie o własnych odczuciach wobec zmiany.
- Porozmawiaj z ludźmi, którzy mają pozytywne nastawienie w stosunku do zmiany i zobacz, co robią by się do niej dostosować.

## Faza III – EKSPERYMENTOWANIE

### Co możesz zrobić?

- Ucz się i ćwicz nowe umiejętności, które są Ci potrzebne w procesie zmiany.
- Stwórz pozytywną wizję tego, co chciałbyś/abyś, aby się wydarzyło, a następnie zaplanuj kroki, które Cię do tego obrazu doprowadzą.
- Daj sobie czas na wypróbowanie różnych sposobów działania – nie podejmuj pochopnie decyzji odnośnie tego, co i w jaki sposób ma być zrobione.

## Faza IV – ZAANGAŻOWANIE

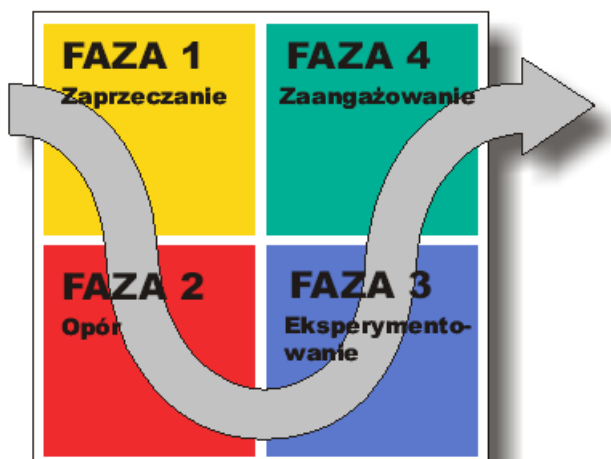
### Co możesz zrobić?

- Skoncentruj się na tych obszarach działalności, na które masz największy wpływ.
- Naucz się odnajdywać własne sukcesy i cieszyć się nimi.
- Spisz pomysły, które się sprawdziły i najlepsze rozwiązania problemów powstałych w procesie zmian.
- Patrz odważnie w przyszłość.





Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. SupportiNg ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



---

## KARTA ĆWICZENIA NR 14

### Mój styl komunikacji

#### Cele ćwiczenia

- Poznanie swojego stylu komunikacji.
- Weryfikacja mocnych stron wynikających ze stylu komunikacji.
- Weryfikacja ewentualnych źródeł problemów wynikających ze stylu komunikacji.
- Podniesienie kompetencji komunikacyjnych.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Na każdym etapie rozwoju pracownika we wszystkich sytuacjach zawodowych i wszystkich branżach.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok IV: Trening umiejętności kierowniczych.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia 50+. Blok I: Rozwój kompetencji interpersonalnych.

#### Pigułka wiedzy

Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez Hartmana, osobowość każdego z nas można opisać jednym z kolorów – czerwonym, niebieskim, białym/zielonym lub żółtym. Zestawienie najważniejszych cech można zobrazować w następujący sposób:

	<b>CZERWONY</b>	<b>NIEBIESKI</b>	<b>ZIELONY</b>	<b>ŻÓŁTY</b>
Motywy	władza	intymność	spokój	zabawa
Potrzeby	dobre wrażenie	dobroć	dobre samopoczucie	dobre wrażenie
	nieomyślność	zrozumienie	niezależność	brylowanie
	szacunek	akceptacja	szacunek	pochwaly
	aprobata elity		tolerancja	aprobata
Pragnienia	ukrywanie niepewności	dzielenie się niepewnością	powstrzymanie niepewności	ukrywanie niepewności
	działanie	docenianie	dobroć	szczęście
	przywództwo	niezależność	wolność	wolność
	ryzykanctwo	bezpieczeństwo	zadowolenie	przygody i rozrywki

Źródło: <https://docplayer.pl/71466498-Typy-osobowosci-zaszyfrowane-w-kolorach-kod-kolorow-taylora-hartmana.html> (dostęp: 16.11.2018 r.).

Poszczególne „kolory” mają inne potrzeby związane z komunikacją.

## JAK KOMUNIKOWAĆ SIĘ Z CZERWONYM?

- Rozmawiając z czerwonym koncentruj się na celu wypowiedzi, komunikaty powinny być krótkie i zwięzłe. Czerwony lubi komunikować się drogą mailową, więc rozważ wysłanie krótkiego maila zamiast telefonu czy osobistej rozmowy.
- Wyartykułuj swoje oczekiwania względem czerwonego – potrzebujesz rady, decyzji, czy działania? Podchodź do tematów zadaniowo: co trzeba zrobić, jak, w jakim terminie?
- Spotkania z czerwonym powinny być efektywne, merytoryczne i krótkie (do 20 min.). Przed spotkaniem koniecznie wyślij mu agendę z adnotacją, na której części spotkania wymagana jest jego obecność, długie spotkanie czerwony albo zdominuje, albo zanudzi się na nim na śmierć.
- Cele, tematy czy zadania do zrobienia powinny mieć formę *check-listy*.
- Jeśli przygotujesz prezentację, pokaż mu maksymalnie od 2 do 3 najważniejszych danych.
- Bądź przygotowany na szybkie podjęcie decyzji przez czerwonego.
- Oszczędzisz czas, nie wdając się z nim w dyskusje – nie ma sensu – on po prostu musi mieć rację.

## JAK KOMUNIKOWAĆ SIĘ Z NIEBIESKIM?

- Wybierając się na spotkanie z niebieskim, zarezerwuj dłuższy czas – ok. 1,5 godziny.
- Pamiętaj, aby być punktualnie, niebieski sam jest punktualny, więc spóźnienie odbiera jako przejaw lekceważenia.
- Prezentując dane, zadbaj o wysoki poziom ich szczegółowości: pokaż wykresy, analizy itp. Przygotuj się na pytania o szczegóły, miej pod ręką źródła, z jakich korzystałeś. Pomyśl, jakie wątpliwości może mieć niebieski, i staraj się je uprzedzić.
- Staraj się zrozumieć, zanim zostaniesz zrozumiany – dopytuj.
- Przed podjęciem decyzji niebieski potrzebuje czasu do namysłu, twoja rola polega na dostarczeniu materiałów, na podstawie których będzie mógł ją podjąć. Innymi słowy, nie oczekuj decyzji, jeśli nie odrobiłeś swojego zadania domowego.

## JAK KOMUNIKOWAĆ SIĘ Z ZIELONYM?

- Na spotkanie z zielonym przeznacz przynajmniej godzinę, zainwestuj czas w zbudowanie relacji.
- Zapracuj na jego zaufanie poprzez realizację obietnic i zobowiązań.
- W relacji z zielonym na nic się zda żołnierski ton, jak w przypadku czerwonego. Zadbaj o miłą atmosferę.
- Podchodź do współpracy z nim na zasadzie partnerstwa.
- Akcentuj wspólne zaangażowanie w sprawę, szukaj podobieństw, rzeczy, które was łączą.
- Wskaż mu wyraźny cel, ponieważ sam może się nie domyśleć.
- Wspieraj go, okaż zrozumienie i poparcie dla jego działań.

## JAK KOMUNIKOWAĆ SIĘ Z ŻÓŁTYM?

- Po pierwsze zadbaj o dobre relacje, bez tego będzie trudno o porozumienie.
- Na spotkanie z żółtym zaplanuj poświęcenie ok. 2 godzin.
- Mów z energią, zarażaj entuzjazmem.
- Roztocz wizję.
- Przedstaw jedynie ogólne informacje, żółtego rzadko interesują szczegóły.
- Oddaj mu pole do swobodnej wypowiedzi – aktywnie słuchaj.
- Pamiętaj, że w tej relacji to żółty jest gwiazdą – niech błyszczy.
- Żartuj – spraw, aby było miło i radośnie.

### Źródło:

- T. Hartman (1999), *Kod kolorów. Typy osobowości zaszyfrowane w kolorach*, Amber. <http://anitakowalska.pl/jak-efektywnie-komunikowac-sie-z-ludzi-o-roznych-typach-osobowosci/> (dostęp: 8.11.2018 r.).

## Opis ćwiczenia

- Powiedz uczestnikom, że będziecie określać własne style komunikacji interpersonalnej. Przed ćwiczeniem rozsyp na środku stołu karty z kolorami, na których są napisane cechy charakteru (załącznik – ważne, aby karty były wydrukowane w kolorze, to istotny element tego ćwiczenia).
- Uczestnicy z rozsypanych kart na środku stołu wybierają pięć, które najlepiej ich opisują.
- Chętni uczestnicy mogą poprosić pięć osób z grupy, aby wybrały dla nich po najlepiej ich zdaniem opisującej ich karcie z rozsypanych na środku stołu.
- Zapytaj uczestników: Co ich zaskoczyło? Która z cech szczególnie ich zaskoczyła?
- Poproś, aby każdy opisał swoją indywidualną kolorystykę i na wykresie zaznaczył ilość wyrażen z poszczególnych kolorów (czteropolówka do wpisania ilości znajduje się w załączniku).
- Poproś uczestników, aby zastanowili się i wpisali swoje mocne strony oraz źródła ewentualnych konfliktów, wynikające z indywidualnego stylu komunikacji.
- Dokonaj podsumowania ćwiczenia.

### Czas trwania ćwiczenia

35 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa, praca indywidualna, praca w grupie

### Materiały, pomoce dydaktyczne

wydrukowane karty z cechami charakteru, po karcie z czteropolówką dla każdego uczestnika

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Świadomość swojego stylu komunikacji.
- Inspiracja do zmiany postawy wobec innych, odmiennych stylów komunikacji.

## Ryzyka związane z grupą

Testowanie stylu komunikacji, w znacznej większości przypadków, przeprowadzane jest w luźnej atmosferze, może jednak spowodować chaos na sali szkoleniowej. Z tego względu trener lub osoba prowadząca szkolenie powinien/na zadbać o porządek i możliwość dostępu do karteczek wszystkim uczestnikom ćwiczenia. Ważne, aby po określeniu stylów skorzystać z pigułki wiedzy i opowiedzieć, co dany kolor oznacza, oraz chwilę podyskutować o tym, jak uczestnicy mogą tę wiedzę przełożyć na relacje z pracownikami.

## Lesson learned – okiem trenera

Trener lub osoba prowadzącą ćwiczenie powinien/na zadbać o wystarczającą ilość kartoników z cechami – warto wydrukować większą ilość zestawów, aby z jednej cechy mógł skorzystać więcej niż jeden uczestnik. Odkrycie swojego stylu komunikowania się zazwyczaj przyjmowane jest przez uczestników z entuzjazmem.

## Lesson learned – okiem akademika

Truizmem wydaje się być opinia, że większość procesów w organizacji zależy od poziomów komunikacji w zespołach. To właśnie komunikacja i jej przebieg wpływa na delegowanie zadań (jasność przekazu komunikacyjnego), zaangażowanie (przekazywanie informacji zwrotnej), rozwiązywanie napięć i konfliktów (nazywanie problemu, określanie emocji) czy realizację celów (formułowanie wprost oczekiwań wobec innych). Zarządzanie zespołem jest tym sprawniejsze, im większą wiedzę z zakresu komunikacji posiadamy. Szczególne miejsce zajmuje tu wspomniana już teoria nawiązująca do typów osobowości Hartmana, w której każdy typ osobowości to konkretny kolor, z określonymi predyspozycjami i ryzykami. Test powstały na jej bazie jest niezwykle użytecznym narzędziem w zarządzaniu, a jego wyniki dają możliwość zrozumienia większości zachowań, mających miejsce w organizacji. Poznanie różnorodności osobowości i związanych z tym sposobów zachowania oraz komunikowania się, pomaga zaakceptować niepojęte lub zaskakujące zachowania innych. Znając kolor swój i innych, osoba zarządzająca łatwiej rozwiązuje konflikty, dostrzega sytuacje, które mogą budzić wątpliwości, lub po prostu sprawniej deleguje zadania. W wymiarze komunikacji, przestaje dziwić silny, mocny i niezwykle emocjonalny sposób wypowiedzania się osoby ekspresyjnej (żółty) lub krótkie, rzadkie i szorstkie pochwały tzw. „działaczy” (czerwony) lub duża ilość szczegółowych pytań tzw. osób porządkujących (niebieski). Świadomość swojego stylu komunikacji umożliwia również pracę nad własnymi reakcjami, uważność na stany irytacji oraz dążenie do jak najlepszego dopasowania się i zrozumienia stylów innej osoby. W przypadku kierowników czy innych osób pełniących funkcje zarządcze w organizacji, wpływa to na lepsze relacje z pracownikami, zmniejszenie ilości czasu przeznaczonego na rozwiązywanie ewentualnych konfliktów, poczucie zrozumienia i wzrost efektywności dzięki niwelowaniu błędów i nieporozumień wynikających z błędnie zinterpretowanych komunikatów.

Więcej:

• T. Hartman (1999), *Kod kolorów. Typy osobowości zaszyfrowane w kolorach*, Amber, Warszawa.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Ćwiczenie to stanowi ważny punkt wyjścia do budowania właściwej komunikacji między pracodawcą a pracownikiem. Z tego powodu włączyć je można do bloku Akademii dla pracodawców (AKM, AZZL), dotyczącego pracy na zasobach pracowników 50+, jak również do jednego z bloków A50+. Ćwiczenie to było stosowane również w trakcie Treningu umiejętności kierowniczych w ramach AKM.



## Ćwiczenie „Mój styl komunikacji” – arkusz

OSTROŻNY/A	STANOWCZY/A	WYCISZONY/A
OBIEKTYWNY/A	ODWAŻNY/A	SPOKOJNY/A
PERFEKcjonista/TKA	WYMAGAJĄCY/A	ŁAGODZĄCY/A KONFLIKTY
SZCZEGÓŁOWY/A	ASERTYWNY/A	STAŁY/A
UPORZĄDKOWANY/A	BEZPOŚREDNI/A	CIERPLIWY/A
ZORGANIZOWANY/A	WYBUCHOWY/A	SŁUCHAJĄCY/A INNYCH
STARANNY/A	DOMINUJĄCY/A	WSPIERAJĄCY/A
DOKŁADNY/A	WŁADCZY/A	ZGODNY/A
PEDANTYCZNY/A	ORGANIZATOR/KA	SYSTEMATYCZNY/A
DROBIAZGOWY/A	AUTORYTARNY/A	UGODOWY/A
PLANUJĄCY/A	KONTROLUJĄCY/A INNYCH	ZASADNICZY/A
PRZYGOTOWANY/A	NIEZŁOMNY/A	UPARTY/A
LOGICZNY/A	PRZYWÓDCZY/A	NIEZDECYDOWANY/A
ZACHOWUJĄCY/A KONTROLĘ	O SILNEJ WOLI	SYSTEMATYCZNY/A
KRYTYCZNY/A WOBEC SIEBIE I INNYCH	DECYDUJĄCY/A	DBAJĄCY/A O INNYCH
ROZWAŻNY/A	PRZEDSIĘBIORCZY/A	POMOCNY/A
ANALITYCZNY/A	PRZEKONUJĄCY/A	NIEŚMIAŁY/A
DYPLMATYCZNY/A	NIECIERPLIWY/A	UPRZEJMY/A
OBSERWUJĄCY/A	ZDECYDOWANY/A	POWŚCIAĞLIWY/A
ZASADNICZY/A	ZDOBYWAJĄCY/A	NIEWYMAGAJĄCY/A
TOWARZYSKI/A	OPTYMISTYCZNY/A	SPONTANICZNY/A
WIDOCZNY/A	BEZTROSKI/A	ENERGICZNY/A
IMPULSYWNY/A	POGODNY/A	WYLEWNY/A
WESOŁY/A	ENTUZJASTYCZNY/A	RUCHLIWY/A
NIEZORGANIZOWANY/A	INSPIRUJĄCY/A	CHARYZMATYCZNY/A
CZARUJĄCY/A	ROZMOWNY/A	MOTYWUJĄCY/A
POPULARNY/A	PEŁEN/A ŻYCIA	

- Moje mocne strony wynikające z posiadanego stylu komunikowania się:

.....

.....

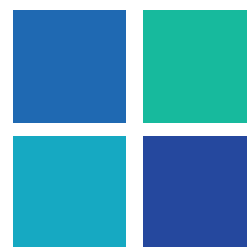
- Ewentualne źródła konfliktu wynikające z posiadanego stylu komunikowania się:

.....

.....



## 5. Jak czerpać z potencjału pracowników 50+



---

### KARTA ĆWICZENIA NR 15

Jaka jest osoba 50+?

#### Cele ćwiczenia

- Konfrontacja z własnymi przekonaniemami na temat osób w różnym wieku.
- Wypracowanie postawy otwartości na pracę z osobami w różnym wieku.
- Nabycie umiejętności radzenia sobie ze stereotypami wieku i przekonaniemami związanymi z pracownikami 50+.
- Zbudowanie większej gotowości do pracy z osobami 50+.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Myślenie stereotypowe na temat wieku wśród pracowników i kadry zarządzającej.
- Niechęć pracowników do pracy z osobami w innym wieku.
- Konflikty wynikające z różnic wiekowych, nieprzychylnie komentowanie osób 50+ i starszych, ironizowanie z wieku.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok III: Praca na zasobach osób 50+.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach osób 50+.

#### Pigułka wiedzy

Postrzeganie osób w innym niż my sami wieku jest często pełne stereotypów. Ich specyfiką jest to, że są bardzo uogólniające i charakteryzują się ubóstwem treści. Ponadto – społecznie podzielane i systematycznie utrwalane – są trudne do zmiany. Powielanie uproszczonego obrazu następuje w sposób automatyczny, a czynniki związane z socjalizacją (i wychowaniem), edukacją, wpływem ważnych dla nas dorosłych, autorytetów czy oddziaływaniem mediów silnie umieszczają go w świadomości zbiorowej. Stereotypy pozwalają nam patrzeć na siebie nawzajem z przekonaniem, że dobrze się znamy, co daje pozorne poczucie bezpieczeństwa. Kiedy uznajemy, że wiemy, jacy są inni i czego możemy się po nich spodziewać, mamy wrażenie kontroli nad swoim życiem. Jest ona jednak iluzoryczna, trwa do momentu, aż sami nie staniemy się przedmiotem myślenia stereo-

typowego. Wtedy chcemy, aby posługiwano się prawdziwymi informacjami na nasz temat, a nie uogólnieniami. Kierowanie się stereotypami w życiu codziennym jest łatwiejsze od indywidualnego podejścia do poznawanych osób, zdobywania wiedzy o ludziach i świecie czy wyciągania wniosków z nawiązywanych relacji.

Stereotypy przekładają się na każdą strefę funkcjonowania, nie omijając obszaru zawodowego. Pomimo potocznej wiedzy o różnorodności wynikającej z wieku i propagowania podczas pracy szkoleniowej zasad równego traktowania pracowników, wciąż można spotkać się ze stereotypowymi opiniami. Stereotyp wieku jest bardzo silny, a przypisywanie poszczególnym kategoriom wiekowym cech uogólnionych (nielojalność młodszego pokolenia, brak efektywności starszego) często jest niesprawiedliwe i może prowadzić do ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek. Pracodawca, który umiejętnie wykorzystuje potencjał pracowników, uwzględniając ich wiek i inne cechy, zmniejsza ryzyko pojawienia się dyskryminacji i sprzyja akceptacji różnorodności. Zapewniając bezpieczną i stabilną pracę, zyskuje lojalność i szacunek pracowników oraz buduje pozytywny wizerunek w środowisku. Warto pamiętać, że zróżnicowany wiekowo zespół pracowniczy może być atutem firmy, ponieważ daje możliwość optymalizacji procesów w przedsiębiorstwie. W budowaniu pozytywnej postawy wobec przedstawicieli innego pokolenia użyteczna jest wiedza na temat okoliczności ich rozwoju, wartości, jakimi się kierują, ważnych wydarzeń historycznych podczas ich dorastania oraz zdobywania doświadczenia.

Źródło:

- A. Stankiewicz (2016), *Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz J. KliombkaJarzyna (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

## Opis ćwiczenia

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

<b>Czas trwania ćwiczenia</b>	<b>Formy zajęć</b>	<b>Materiały, pomoce dydaktyczne</b>
30 minut	forma warsztatowa, dyskusja moderowana, generowanie indywidualnych wypowiedzi	kartki, długopisy

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Wzajemne poznawanie się.
- Wzajemne zrozumienie.
- Tworzenie klimatu zaufania.
- Budowanie więzi zespołowych.
- Budowanie tożsamości pracowników w organizacji.
- Lepsza atmosfera pracy.
- Zapobieganie problemom i konfliktom.

## Ryzyka związane z grupą

Przekonania i stereotypy są wzmacniane przez lata, zachęcanie do ich zmiany może wywoływać sprzeciw grupy, a nawet nieprzyjemne komentarze, typu „ludzie się nie zmieniają”, „młodsze pokolenie zawsze było gorsze od poprzedniego” – warto zadać pytanie grupie: Skąd to wiedzą? Jakie mają na to dowody?

## Lesson learned – okiem trenera

Warto zadawać grupie wiele pytań związanych z tym, skąd „bierze się” ich wiedza na temat wieku i co jest źródłem stereotypów. Podczas zmiany przekonań pojawia się opór, warto przedyskutować niechęć ludzi do zmiany poglądów i wskazać im korzyści wynikające z akceptacji wieku, np. mniejszą ilość konfliktów w zespołach, lepszą atmosferę pracy czy bardziej wydajną komunikację. Zmiana przekonań w firmie powinna być wzmacniana przez kadrę zarządzającą, tworzącą np. zespoły multigeneracyjne.

## Lesson learned – okiem akademika

W organizacjach pracuje bardzo często kilka pokoleń. Każde z nich ma swoją charakterystykę, określone specyficzne zachowania i sposoby myślenia. Niekorzystne byłoby powielanie stereotypowych przekonań dotyczących pokolenia osób dojrzałych i ich wzmacnianie, nie tylko wśród pracowników innych pokoleń, ale też kadry kierowniczej. Poprzez warsztaty można eliminować stereotypowe patrzenie na osoby 50+. Trener może wykorzystać wyniki badań i przykłady opisane w materiałach projektu STAY, aby dzięki tym konkretnym argumentom zmieniać stereotypowe postrzeganie osób dojrzałych (np. w dyskusji ze stereotypem, że osoby starsze są chorowite, można podać dane z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych prezentujące odsetek osób pozostających na zwolnieniach lekarskich). Dodatkowo, trener może akcentować korzyści płynące z pracy w zespołach multigeneracyjnych. Osoby w różnym wieku mogą osiągać wspólnie cele, efektywnie współpracować i tym samym poznawać się wzajemnie. Obcowanie z osobami dojrza-

łymi daje pracownikom w różnym wieku dowód na nieistnienie wad, o które podejrzewane mogą być w wyniku przesądów i uproszczeń. Likwidacja negatywnych przekonań poprawia atmosferę w zespołach i ogólnie w organizacji, daje podwaliny pod integrację pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych i podnoszenie zaangażowania.

Więcej:

- E. Gross-Gołacka (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Ćwiczenie to zostało przewidziane w ramach bloku „Praca na zasobach osób 50+” Akademii Kompetencji Menedżerskich oraz Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Jak wykazały wyniki badania ewaluacyjnego projektu, uczestnicy tych Akademii, zajmujący się zarządzaniem pracownikami w MŚP, wśród głównych atutów szkoleń zgodnych z modelem STAY uznali „odczarowanie” zarządzania pracownikami 50+ i przełamanie stereotypów. Ćwiczenia takie jak to stanowią tego ważny element, są bardzo użyteczne z punktu widzenia realizacji założeń MODELU STAY (efekt bezpośredni dla wsparcia proaktywnych postaw pracodawców wobec utrzymania aktywności zawodowej osób 50+). Ważne jest również przełamywanie stereotypów, a tym samym wzmocnienie w tym zakresie również samych pracowników. Odpowiednie ćwiczenia znalazły się w bloku „Postawy osób 50+ – Samoocena i przełamywanie stereotypów” Akademii 50+.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 16

### Audyt zasobów energetycznych

#### Cele ćwiczenia

- Analiza swoich zasobów energetycznych.
- Weryfikacja nawyków związanych ze strategią WLB.
- Określenie obszarów rozwojowych związanych z WLB.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Spadek efektywności pracy.
- Spadek nastroju pracowników.
- Spadek zaangażowania pracowników.
- Zwiększenie ilości sytuacji konfliktowych.
- Zwiększenie poziomu napięcia między pracownikami.

## Powiązanie z PAKIEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok I: Zarządzanie wiekiem.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok IV: Zarządzanie wiekiem.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl> (Aneks, s. 19–194).

## Pigułka wiedzy

Zarówno praca zawodowa, jak i to, co robimy w życiu prywatnym, może dawać nam energię do działania, być źródłem motywacji i satysfakcji. Z drugiej strony, może nas osłabiać – być źródłem zmęczenia, napięcia, frustracji i zniechęcenia. Chociaż znamy podstawowe zasady funkcjonowania naszego organizmu, często trwamy w utrwalonych nawykach – zbyt krótko śpimy i odpoczywamy, niewłaściwie się odżywiamy, mamy za mało ruchu. Tego typu zachowania prowadzą tymczasem do spadku naszych zasobów energetycznych. Pojawia się pytanie: na ile nasze ciało przystosowane jest do stylu pracy, jaki narzuca nam świat nowych technologii? Na ile aktualne i użyteczne pozostają nawyki działania i styl pracy, zarówno jednostek, jak i całych organizacji? Zarządzanie energią fizyczną pracowników i menedżerów staje się coraz większą potrzebą współczesnych organizacji, istotną składową działań z obszaru WLB, stąd rozwiązania te uwzględnione zostały w ramach Akademii STAY (AKM i AZZL).

### Źródło:

- P. Woszczyk, J. Czernecka (2017), *Raport. Praca, moc, energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji*, Humanpower, Łódź.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj uczestnikom kwestionariusze do analizy swoich zasobów energetycznych.
- Poproś, aby wypełnili kwestionariusze zgodnie z własnym sumieniem.
- W momencie, kiedy wszyscy mają wypełnione kwestionariusze, poproś, aby dobrali się w trójki i omówili wnioski.
- Poproś, aby każdy wymyślił trzy nowe zachowania, które poprawią działania w wybranym przez siebie wymiarze WLB.

### Czas trwania ćwiczenia

30 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa, rozmowa indywidualna, praca w trójkach

### Materiały, pomoce dydaktyczne

długopisy, wydrukowane karty audytu

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Wypracowuje pozytywną postawę do życia w zgodzie z zasadami WLB.
- Zachęca do wypracowania postawy życia w zgodzie z zasobami energii.
- Uświadamia obszary rozwojowe związane z regeneracją.
- Zachęca do zmiany swoich nawyków.

## Ryzyka związane z grupą

Grupa może zareagować negatywnie na ogrom konieczności zmian, jakie zazwyczaj pojawiają się po zdiagnozowaniu swoich nawyków. Należy uspokoić uczestników i wskazać, że zmiany wprowadza się powoli. Zaproponuj, aby każdy wybrał jeden obszar i pomyślał, co może małego zmienić przez najbliższy tydzień.

## Lesson learned – okiem trenera

Ćwiczenie związane z określaniem swoich zasobów energetycznych jest trudne dla uczestników ćwiczenia, wymaga od nich konfrontacji z dużą ilością niekorzystnych nawyków i rytuałów. Warto wysłuchać wszystkich obaw i wątpliwości, jak również zaprzeczeń uczestników szkolenia czy spotkania, aby potem w „oczyszczonej atmosferze”, zachęcić ich do podjęcia wyzwania wprowadzenia wybranych zmian w zachowaniu.

## Lesson learned – okiem akademika

Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym (WLB – *Work – Life Balance*) nabiera znaczenia we współczesnych organizacjach. Dlaczego tak się dzieje? Wydłużanie i intensyfikowanie czasu pracy, konieczność doskonalenia kompetencji, a co za tym idzie – brak czasu wolnego na życie rodzinne czy towarzyskie oraz wypoczynek, stały się w ostatnich latach przedmiotem coraz szerszego zainteresowania praktyków i teoretyków zarządzania. Ponadto współcześni pracownicy coraz więcej swojego czasu przeznaczają na pracę zawodową, doskonalenie i aktualizację kompetencji. Z kolei pracodawcy, ograniczając koszty pracy, niejednokrotnie wydłużają jej czas zatrudnionym, którzy podporządkowują się takim decyzjom w obawie przed konsekwencjami utraty pracy. Głębokie i długotrwałe naruszenie równowagi praca – życie jest niekorzystne zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców, niosąc ze sobą określone negatywne konsekwencje. Z tego powodu coraz więcej firm decyduje się na wprowadzenie specjalistycznych programów pozwalających zapobiegać zachwianiu równowagi między sferą życia zawodowego i prywatnego. Działania pracodawców można nazwać programem wówczas, gdy są one podporządkowane postawionemu celowi i dobrane w celu jego realizacji oraz gdy zawierają adekwatne instrumenty. W skład programów WLB wchodzi pakiet działań edukacyjnych, doradczych i wspierających, podejmowanych przez pracodawców na rzecz osób zatrudnionych. Z punktu widzenia pracodawców, programy pozwalają na pozyskanie pracowników, ich zatrzymanie w firmie, lepsze motywowanie do pracy oraz na powrót do niej po ewentualnej przerwie spowodowanej macierzyństwem lub innymi obowiązkami rodzinnymi.

Użyteczność działań zaprojektowanych i wdrożonych wobec dojrzałych pracowników praktyk harmonizowania życia rodzinnego z zawodowym, dotyczy przede wszystkim:

- możliwości pracy w domu lub telepracy;
- świadczeń medycznych;
- świadczeń rekreacyjno-sportowych;
- wprowadzania specjalnych bonusów, jeżeli pracownik stosuje się do zaleceń w zakresie profilaktyki zdrowia, żywienia, aktywności ruchowej;
- udzielenia urlopu w związku z koniecznością opieki nad osobami zależnymi, np. rodzicami (będącymi seniorami) czy wnukami;
- ponoszenia wydatków na telefony podczas pracy wykonywanej w domu;

- oferowania przez pracodawcę ubezpieczeń zdrowotnych obejmujących wszystkich członków rodziny (poza małżonków i dzieci, także rodziców i teściów oraz partnerów/partnerki);
- elastycznej organizacji czasu pracy i elastycznych form pracy;
- urlopu naukowego związanego z uzupełnieniem kompetencji lub ich walidacją;
- poradnictwa prawnego czy psychologicznego;
- umożliwienia stopniowego wychodzenia z rynku pracy.

Na programy WLB można też spojrzeć w kontekście świadczeń dodatkowych, oferowanych przez systemy wynagrodzeń. Spektrum działań mających pomóc w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym starszych pracowników jest w dużej mierze takie same jak dla ogółu zatrudnionych, a ponadto obejmuje:

- elastyczny, ruchomy lub indywidualny czas pracy,
- pracę w niepełnym wymiarze czasu,
- zadaniowy czas pracy,
- dodatkowe osłony finansowe w razie likwidacji miejsca pracy,
- zmianę zadań (pełnienie funkcji mentorskich i coachingowych w stosunku do młodszych pracowników),
- opłacenie składek na grupowe ubezpieczenie z funduszem inwestycyjnym.

Więcej:

- S. Borkowska (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa.
- I. Kołodziejczyk-Olczak (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Podobnie jak poprzednie ćwiczenie, również to wpisuje się w kluczowy dla MODELU STAY obszar zarządzania wiekiem. Może zostać wykorzystane również w trakcie Akademii 50+, np. w ostatnim bloku dotyczącym radzenia sobie ze stresem w sytuacjach zawodowych. Zarządzanie wiekiem uznano za element ważny (obok bloku „Postawy pracowników 50+”) z punktu widzenia codziennej pracy menedżera, jak również zarządzania pracownikami w różnym wieku. Jednocześnie najwyżej na tle innych obszarów oceniono jego nowatorstwo. Ocena kompetencji w zakresie zarządzania wiekiem jest wyższa w przypadku menedżerów niż pracowników HR (*ex-ante*: odpowiednio 4,5 i 4,3, *ex-post*: – 5,8 i 5,6). Poprawa poziomu tych kompetencji to wzrost rzędu ok. 30% dla obu grup objętych wsparciem w ramach Akademii STAY. Również w obszarze utrzymania równowagi praca – życie nastąpiła poprawa umiejętności pracowników 50+ – przed szkoleniem średnia ocena sięgała 4,4, zaś po nim – 5,6.





## Ćwiczenie „Audyty zasobów energetycznych” – arkusz

### Opisz swoje zwyczaje związane ze snem.

- Ile godzin śpisz? .....
- Jak zasypiasz? .....
- Co robisz tuż przed zaśnięciem? .....
- Jak śpisz w trakcie tygodnia? .....
- Jak sypiasz w wakacje? .....
- Jak się budzisz? .....
- Czy drzemiesz w trakcie dnia? .....

Pytania pomocnicze

### Opisz swoje zwyczaje związane z czasem wolnym.

- Ile czasu poświęcasz na przyjemności? .....
- Co na prawdę lubisz robić? .....
- Jakie sporty uprawiasz lub jaką inną aktywność ruchową wykazujesz? .....
- Kiedy ostatnio czuleś się zadowolony z siebie? .....
- Jak często „robisz nic”? .....
- Jak dużo TV oglądasz w ciągu tygodnia? .....
- Kiedy, w jakich sytuacjach czujesz się całkowicie odprężony/a? .....
- Jakie marzenie, które chcesz zrealizować, masz teraz? .....

Pytania pomocnicze

### Opisz swoje zwyczaje związane z dietą.

- Ile posiłków dziennie zjadasz? .....
- Czy jadasz śniadanie? .....
- Ile kaw pijasz dziennie? .....
- Jak są zbilansowane Twoje posiłki pod względem mięsa, warzyw i węglowodanów? .....
- Jak dużo wody pijasz codziennie? .....
- Jak dużo słodczy jesz? .....
- O której godzinie jadasz ostatni posiłek? .....
- Jak dużo alkoholu pijesz w ciągu tygodnia? .....

Pytania pomocnicze

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 17

### Moc pytań

### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności zadawania pytań otwierających pracownika na rozwój.
- Wypracowanie umiejętności motywowania przez pytania.
- Wypracowanie umiejętności zmiany perspektywy za pomocą pytań.
- Podniesienie poziomu komunikacji.

### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- W każdej sytuacji z pracownikiem, np. dla poszukiwania rozwiązań, integracji z pracownikiem, wyjaśnienia sytuacji trudnej.
- Rozwiązywanie konfliktu.
- Spadek motywacji pracownika.
- Spadek efektywności.

### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok II: Zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.
- Akademia 50+. Blok I: Model skoncentrowany na rozwiązaniu.

### Pigułka wiedzy

W sytuacji zawodowej, podczas rozmowy z pracownikiem, współpracownikiem czy zwierzchnikiem, przyzwyczajeni jesteśmy do udzielania i odbierania rad, konsultowania się czy opiniowania. Rzadziej (choć sytuacja ta zmienia się wraz z rozwojem *coachingu*) korzystamy z możliwości zadawania pytań, które zachęcają nas do poszukiwania własnych rozwiązań, koncentrują się na wartościach czy wzmagają kreatywność. Pytania „zmuszają” odbiorcę do myślenia, dają możliwość podjęcia decyzji w oparciu o własne przemyślenia. Zadawanie pytań chroni przed biernym przyjmowaniem cudzych opinii czy komentarzy i przed stagnacją oraz inspiruje do poszukiwania twórczych pomysłów. W *coachingu* przyjmuje się, że zadawanie pytań to okazywanie szacunku drugiej osoby, to uznanie jej zasobów i możliwości radzenia sobie w trudnej sytuacji, to ciekawość jej opinii. Umiejętność zadawania pytań rozwija także kompetencje przywódcze, gdy poprzez pytania sięgamy do źródła motywacji pracownika, jego doświadczenia, a także budujemy dzięki temu relację opartą na zaufaniu.

Więcej:

- A. Stoltzfus (2012), *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejsze umiejętności coacha?*, Wydawnictwo Aetos Media, Wrocław.

## Opis ćwiczenia

- Narzędzie można wykorzystać w pracy z drugą osobą, indywidualnie lub grupowo. W przypadku pracy indywidualnej prosimy drugą osobę o rozmowę w spokojnym miejscu, tak, aby zagwarantować jak najlepsze warunki. W trakcie rozmowy należy zadawać wybrane pytania (lista w arkuszu), które pasują do jej przedmiotu i sytuacji zewnętrznej.
- W przypadku treningu grupowego rozpocznij od wstępu dotyczącego roli pytań w komunikacji. Poproś uczestników, aby podali przykłady pytań zamkniętych i otwartych. Poprowadź krótką dyskusję: na ile pytania zamknięte są użyteczne w komunikacji z innymi pracownikami, a jaką siłę mają pytania otwarte?
- Poproś uczestników, aby podzielili się na podzespoły. Rozdaj kartki i mazaki.
- Poproś, aby każdy zespół ułożył po dziesięć pytań otwartych, które zachęcałyby pracownika do rozmowy lub/i zmieniały jego spojrzenie na daną sytuację, np. ostrzeżenie swojej roli w delegowanym zadaniu, osobisty spadek możliwości czy obniżenie automotywacji.
- Po przygotowaniu pytań, omów pytania otwarte, które przygotowały podzespoły.
- Rozdaj karty z przygotowanymi pytaniami. Poproś uczestników, aby określili, które z nich działają na nich najbardziej motywująco.
- Podsumuj ćwiczenie, poproś grupę o wnioski.

Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
25 minut	forma warsztatowa, praca w podzespołach, dyskusja moderowana, moderowanie wniosków	wydrukowane karty z pytaniami, duże kartki (np. flipczarty), mazaki

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Wzrost umiejętności komunikacyjnych.
- Komunikacja za pomocą pytań.
- Umiejętność motywowania.
- Umiejętność prowadzenia rozmów otwierających pracownika na nową perspektywę widzenia sytuacji.
- Wzmacnianie zaangażowania.
- Niwelowanie myślenia krytycznego o pracowniku.

## Ryzyka związane z grupą

W przypadku wykonywania ćwiczenia w sposób indywidualny, osoby, które spotykają się z dużą ilością pytań otwartych, bywają skrupowane, gdyż te skłaniają je do szerszej wypowiedzi. Warto wtedy pamiętać, aby dać wystarczająco dużo czasu na odpowiedź, nie komentować wypowiedzi pracownika, starać się podążać za nim i jego odpowiedziami, zanim zadamy kolejny pytanie. W przypadku, gdy ćwiczenie wykonywane jest w grupie, może spotkać się z reakcją, że układanie pytań otwartych jest trudnym zadaniem. Warto podać wtedy kilka z listy, aby zachęcić grupy do tworzenia i kreowania nowych pytań.

## Lesson learned – okiem trenera

Siła pytań otwartych bardzo często przyjmowana jest entuzjastycznie przez uczestników szkolenia, głównie na stanowiskach kierowniczych, zaczynających je stosować w rozmowach z pracownikami. Umiejętność ta wymaga zmiany schematu komunikacyjnego, który głównie koncentruje się na zadawaniu pytań zamkniętych lub udzielaniu rad. W omawianiu ćwiczenia można nawiązać do faktu, że pytania to podstawowe narzędzia *coachingowe*, co czasami zwiększa motywację uczestników do ich wdrażania.

## Lesson learned – okiem akademika

W zarządzaniu, zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tematyka komunikowania się, w tym zadawania pytań, jest kluczowa. Bez analizowania wszystkich poziomów komunikacji czy jej kanałów można wskazać na obecność pytań w takich sferach, jak: rekrutacja i selekcja kandydatów oraz adaptacja nowych pracowników, ocenianie, motywowanie, szkolenia i rozwój. Zadawanie pytań może pojawiać się w formie pośredniej, w postaci kwestionariuszy (np. badania opinii czy satysfakcji pracowniczej, *exit interview*, testów wiedzy w trakcie szkoleń, kwestionariuszy oceny okresowej) albo w formie bezpośredniej, w rozmowach *coachingowych*, *mentoringowych* czy spotkaniach ewaluacyjnych etc.

Więcej:

• A. Poczrowski (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Jak już podkreślano, właściwe formułowanie komunikatów, stanowiące nieodłączny element podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniu, nie jest najmocniejszą stroną wszystkich trzech grup docelowych projektu (menedżerów, pracujących w HR, pracowników 50+), jednak udział w Akademii przyniósł wyraźną poprawę w tym zakresie. Włączenie tego obszaru do programu było więc potrzebne dla przeorientowania podejścia pracodawców i pracowników 50+ wobec aktywności zawodowej. Istotne zatem, że ogólna ocena kompetencji w tym zakresie wzrosła w wyniku uzyskanego wsparcia. Dodajmy, że w przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku dotyczącego samooceny i stereotypów Akademii 50+. Można też uwzględnić to ćwiczenie w ramach AKM (Blok IV: Trening umiejętności kierowniczych). Ćwiczenie to sprawdziło się również na etapie doradztwa dla MŚP.



## Ćwiczenie „Moc pytań” – arkusz

### Pytania ułatwiające zarządzanie

Poniżej znajdziesz pytania, które możesz wykorzystać podczas różnych rozmów z pracownikami.

- Co mógłbyś/mogłabyś zrobić, żeby Twoja praca była efektywniejsza?
- Co przeszkadza/utrudnia Ci wykonywać Twoją pracę?
- Jakie moje działania przeszkadzają Ci w dobrym wykonywaniu pracy?
- Jeżeli mógłbyś/ mogłabyś zmienić jedną rzecz w organizacji, co by to było?
- Jakie potencjalne korzyści możemy Ci zaoferować, aby Ci pomóc?
- Co sprawia, że czujesz się dumny/a z wykonanej pracy?
- Czego się nauczyłeś/aś w zaistniałej sytuacji?
- Co sprawia Ci radość w pracy?
- Co najmniej lubisz w swojej pracy?
- Jaki jest/był Twój cel?
- Jaka jest różnica między tym, co chciałeś/aś osiągnąć, a tym, co osiągnąłeś/aś? Co spowodowało tę różnicę? Mając informacje na temat przyczyn różnic, co będziesz robił/a dalej, co zaczniesz robić, a co skończysz?
- Jakie widzisz sposoby poprawy swoich wyników/efektów?
- Co zrobiłbyś/abyś inaczej, gdybyś rozpoczął/ęła ten projekt jeszcze raz?
- Jakie przykłady możesz podać?
- Jaką widzisz inną drogę postępowania w tym wypadku?
- Czego się nauczyłeś/aś w trakcie tego procesu?
- Czy mógłbyś/mogłabyś opowiedzieć więcej o...?
- Jakie możliwości przychodzą ci do głowy?
- Jak myślisz, co się wydarzy, jeżeli...?
- Jak myślisz, co stracisz, jeżeli z tego zrezygnujesz?
- Czego konkretnie próbowałeś/aś przedtem?
- Jak nazwałbyś/abyś główne zagrożenia i główne możliwości, przed którymi stoisz?
- W jaki inny sposób można to zrobić?
- Jakich zasobów jeszcze nigdy nie używałeś/aś?
- Jak myślisz, co się wydarzy, kiedy to zrobisz?
- Jak myślisz, co się wydarzy, kiedy nic nie zrobisz?
- Nad czym teraz pracujesz?
- Co mogę zrobić, aby Twoja praca była bardziej satysfakcjonująca?
- Jako Twój kierownik, czego mógłbym robić trochę więcej albo trochę mniej?
- W jakim stopniu (od 1 do 10) czujesz się wystarczająco doceniany przeze mnie?

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 18

### Kierownik versus lider

#### Cele ćwiczenia

- Uświadomienie sobie przez uczestników, z czym związana jest rola kierownika jako przywódcy.
- Nabycie umiejętności zdefiniowania najważniejszych kompetencji kierowniczych.
- Charakterystyka specyfiki kompetencji kierowniczych w danej organizacji.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Standardowe szkolenie kierowników.
- Szkolenie nowo przyjętych osób do pracy w roli kierownika.
- Określanie nowego zakresu obowiązków.
- Zmiany w strukturze w firmie.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok IV: Trening umiejętności kierowniczych.

#### Pigułka wiedzy

Nie każdy kierownik jest liderem. Kierownik jest osobą, która kieruje konkretną grupą ludzi. Zajmuje się planowaniem, organizowaniem, egzekwowaniem oraz kontrolowaniem ich pracy. Aby w taki sposób zarządzać ludźmi, musi posiadać konkretne cechy i umiejętności, takie jak: umiejętność planowania zadań, ich organizacji, niwelowania ryzyka, do koncentrowania się na zadaniach i strukturach organizacyjnych, umiejętności motywowania pracowników, podporządkowywania wszystkiego celowi i organizacji. Tym, co odróżnia kierownika od lidera, to cechy osobowościowe, nastawienie i styl pracy. Lider to osoba, która przewodzi w grupie i którą inni chcą naśladować. Jego pozycja jest ściśle związana z przywództwem, które polega na kształtowaniu i określaniu celów, motywowaniu oraz pomaganiu grupie w ich osiągnięciu oraz tworzeniu kultury organizacyjnej. Lider utożsamiany jest raczej z ideami, misją i wizją dotyczącą siebie, swoich podwładnych i firmy niż z „twardym” zarządzaniem.

Kierując zespołem lub firmą można być tylko menedżerem, który sprawnie organizuje pracę podwładnych. Ale kierownik może być równocześnie liderem z twórczą wizją sukcesu firmy. Najważniejsze, co odróżnia lidera i kierownika, to autorytet, budowany z reguły na kilku czynnikach. Ważne są: poziom wiedzy branżowej, fachowość, sprawność w relacjach interpersonalnych, rodzaj więzi między współpracownikami i otwartość wobec nich.

KIEROWNIK	LIDER
<b>Sposób tworzenia programu działania</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opracowuje plan działania krok po kroku.</li> <li>Opracowuje szczegółowy harmonogram działań.</li> <li>Kosztorys działań wykonuje w oparciu o plan zadaniowy.</li> <li>Ocenia możliwe ryzyko niepowodzenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustala kierunek działania.</li> <li>Opracowuje wizję i strategię zmiany.</li> </ul>
<b>Opracowywanie sieci ludzkiej do realizacji programu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustala strukturę działania.</li> <li>Zatrudnia i obsadza konkretnych ludzi.</li> <li>Deleguje zadania i odpowiedzialność na osoby posiadające kompetencje.</li> <li>Zapewnia politykę i procedurę kierowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskazuje kierunek działania ludziom w zespole, pozostawiając im wybór sposobu, formy i środków, jakimi chcą realizować cel.</li> </ul>
<b>Wykonywanie planów</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obserwuje wyniki i porównuje je z zakładanym celem częściowym oraz końcowym.</li> <li>Kontroluje i na bieżąco rozwiązuje problemy.</li> <li>Koryguje na bieżąco odchylenia od zakładanych wyników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyzwała energię wśród członków zespołu.</li> <li>Jego przykład i zaangażowanie pomaga przezwyciężyć biurokratyczne przeszkody.</li> <li>Inspiruje i motywuje.</li> </ul>
<b>Wyniki</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Na bieżąco sprawdza wyniki poszczególnych etapów wykonywania zadania</li> <li>Porównuje je z oczekiwaniami pracodawcy/szefa</li> <li>Dbą o porządek i przewidywalność działań, także finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powoduje zmianę w myśleniu o działaniu, umożliwia uzyskanie zmiany.</li> </ul>

**Źródło:**

J. Bendkowski, J. Bendkowski (2008), *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, [za:] <https://www.akademiarparp.gov.pl/pigułka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera> (dostęp: 21.11.2018 r.).

## Opis ćwiczenia

- Podziel uczestników na kilka podzespołów.
- Przydziel podzespołom duże kartki z flipczartów oraz markery.
- Przydziel podzespołom zadania: jednym – cechy osobowe ułatwiające pełnienie roli lidera, drugim – umiejętności i kompetencje, jakie lider powinien posiadać.
- Poproś, aby ustalili oraz scharakteryzowali lidera pod względem cech osobowości, jakie powinien posiadać oraz umiejętności szczególnie przydatnych w przypadku zarządzania osobami w różnym wieku, a przede wszystkim osobami 50+.
- Omów plakaty, jakie powstały, zweryfikujcie podobieństwa i różnice. Zainicjuj dyskusję na temat różnic w pojmowaniu roli lidera i kierownika (możesz skorzystać z pigułki wiedzy).
- Zrób wraz z uczestnikami katalog cech pożądanых u lidera, który dobrze zarządza osobami 50+.
- Poproś, aby każdy wybrał jeden element z katalogu, który chciałby u siebie rozwinąć, i opowiedział, jak usprawni to jego pracę z osobami 50+.
- Podsumuj ćwiczenie, wyciągnijcie wnioski.



Czas trwania ćwiczenia	Formy zajęć	Materiały, pomoce dydaktyczne
35 minut	forma warsztatowa, praca w podzespołach, dyskusja moderowana, moderowanie wniosków	duże kartki (np. flipczarty), markery, patafixy lub taśma klejąca

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Weryfikacja pojęcia lidera.
- Przyjęcie poprawnej definicji pojęcia „lider”.
- Weryfikacja własnych przekonań.
- Określenie kompetencji kierowniczych.

## Ryzyka związane z grupą

Warto zwrócić uwagę grupy na to, że czasami niektórzy pracownicy mogą postrzegać kierownika jako kontrolera lub jako osobę jedynie wydającą polecenia. Można podkreślić, że lider jest pewnego rodzaju przewodcą, i warto upowszechniać wśród pracowników wiedzę na temat pożądanych cech kierownika, którego można nazwać liderem czy przywódcą. Ważnym elementem jest zwrócenie uwagi uczestników na aspekt zarządzania pracownikami 50+.

## Lesson learned – okiem trenera

Rola kierownika może łączyć się z różnymi wyobrażeniami. Ustalenie cech, których wymaga się w organizacji od kierowników – a raczej od liderów – może być pomocne w zrozumieniu oczekiwań organizacji. Ponadto, kierownicy mogą dostrzec, jakie kompetencje są szczególnie użyteczne przy zarządzaniu pokoleniami, w tym głównie osobami 50+.

## Lesson learned – okiem akademika

Kierownik pełni w organizacji wiele ról. Najbardziej rozpowszechniona koncepcja podaje trzy typy ról organizacyjnych: decyzyjne, informacyjne i interpersonalne. Pełnione role kierownicze determinowane są przez cechy i charakter jego pracy. Pracę kierownika od pracy innych osób w organizacji odróżnia: (1) podejmowanie decyzji i przyczynianie się do ich realizacji, (2) ponoszenie odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji, (3) działanie w warunkach niepewności, ryzyka i ograniczonych informacji, (4) działanie w ciągłym stresie, (5) zmienność zadań, metod i warunków działania. Jako decydenci kierownicy muszą posiadać zarówno wiedzę pozwalającą wykorzystać adekwatne metody i techniki zarządzania, jak też znać dobrze procesy zachodzące w organizacji oraz ludzi, którymi kierują. Postępowanie i bieżące działanie dostosowuje się każdorazowo w zależności od sytuacji i uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Interdyscyplinarność oraz zróżnicowanie organizacji, inny charakter działalności i specyfika nie pozwala na bezrefleksyjne, automatyczne stosowanie „uniwersalnych recept” w każdym przypadku. Dlatego kierownicy pełnią zwykle obowiązki przywódców. Wypełniając mi-

sję przywódcy przede wszystkim skupiają się na realizacji strategii oraz motywowaniu podległych zespołów.

Więcej:

• J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak (2005), *Leksykon Zarządzania, WSHE*, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Zgodnie z MODELEM STAY trening umiejętności kierowniczych stanowi ważny element budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej budowaniu zaangażowania pracowników, a w konsekwencji również utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+. Pracodawcy niebiorący udziału w AKM w większości widzieli potrzebę wsparcia szkoleniowego z zakresu kompetencji kierowniczych (3/4 z nich jest na tak, średnia ocena to 5,44 w skali od 1 do 7). AKM przewiduje takie wsparcie. Trenerski styl zarządzania (zgodnie z klasyfikacją Golemana, 1997) wiąże się z tym, że menedżer jest nastawiony na rozwój pracowników. Koncentruje się na długofalowych celach i aspiracjach pracownika. Buduje lojalność i docenia ją. Koncentruje się na słabych i mocnych stronach każdego członka zespołu i wspiera jego rozwój. Deleguje zadania i zachęca do pracy z uwzględnieniem kompetencji każdej osoby. Łączy osobiste cele pracownika z celami organizacji. Przewiduje, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości. Pracownicy czują, że mają przestrzeń do realizacji swoich potrzeb. Uczestnicy szkoleń AKM zapytani o swoje kompetencje w tym zakresie przed uzyskaniem wsparcia ocenili je średnio na 3,84 (na skali od 1 do 7), po jego zakończeniu zaś – średnio na 5,47 (połowa osób na nie mniej niż 6). Oceniano również, na ile menedżerowie delegują zadania i zachęcają do współpracy uwzględniając kompetencje i potrzeby pracowników. Po szkoleniu ocena wzrosła do 5,77 (a więc o 24%). Uczestnicy AKM bardzo wysoko ocenili przydatność szkoleń w codziennej pracy menedżera oraz ich nowatorstwo (dały najbardziej zaskakujące wnioski, zupełnie nową wiedzę, spowodowały, że zaczęto inaczej myśleć o różnych kwestiach). Wsparcie w tym zakresie, choć nie jest bezpośrednio związane z działaniami wpisującymi się w zarządzanie wiekiem, stanowi ważny element MODELU STAY. Uzmysłowanie zarządzającym różnic między kierowaniem a przywództwem, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników dojrzałych, jest bardzo istotne.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 19

### Prawa motywacji

#### Cele ćwiczenia

- Weryfikacja wiedzy na temat motywowania.
- Wdrożenie praw związanych z motywowaniem.
- Zaimplementowanie praw w środowisku pracy.

## Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Przyjęcie roli kierownika.
- Zmiana struktury w organizacji.
- Szkolenie kierowników, brygadzystów itp.
- Podnoszenie kompetencji pracowników.

## Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok III: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach pracowników 50+.

## Pigułka wiedzy

Prawa motywacji wynikają z postrzegania motywacji i jej kształtowania czyli motywowania. Motywacja jest stanem wewnętrznym, pozostaje niewidoczna gołym okiem, a widoczne są jedynie efekty jej działania. Zachodząca w ludzkiej świadomości motywacja powoduje, że w jej wyniku pojawia się „chęć robienia czegoś” (Sikorski 2004, s. 11). Motywację można kształtować – proces tego modelowania nazywany jest motywowaniem. Polega ono na oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez dostarczanie możliwości realizacji ich potrzeb, wartości i oczekiwań zgodnie z celami motywującego. Aby ten proces mógł zachodzić, powinny zostać spełnione następujące warunki (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak 2005, s. 45):

- motywowany posiada określony cel, mający dla niego znaczenie i użyteczność;
- motywujący prawidłowo rozpozna te cele (wartości i oczekiwania);
- motywowany będzie przekonany, że wysiłek włożony w pracę oraz zmodyfikowane zachowania doprowadzą do osiągnięcia założonych wyników;
- wyniki mają dla motywowanego pozytywną wartość.

Główne funkcje motywowania można przedstawić jako (Borkowska 2012):

- przyciągnięcie odpowiednich pracowników do organizacji,
- inspirowanie do bardziej efektywnej pracy,
- zachęcanie do ciągłego uczenia się,
- zatrzymanie na dłużej w firmie służące stabilizacji personelu (ale też utrzymaniu aktywności zawodowej dojrzałych pracowników).

### Więcej:

- A. Pochtowski (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- S. Borkowska (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak (2005), *Leksykon Zarządzania*, WSHE, Łódź.
- C. Sikorski (2004), *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

O tym, co motywuje osoby 50+ i młodsze pokolenia można przeczytać również w publikacjach projektu STAY:

- J. Przywojska, J. Wiktorowicz, K. Wojtaszczyk (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk (red.) (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- J. Wiktorowicz, I. Warwas (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

## Opis ćwiczenia

- Podziel uczestników na podzespoły.
- Rozdaj różne prawa motywacji (można pociąć je tak, aby każde prawo było na osobnej kartce) i poproś, aby uczestnicy w podzespołach przeczytali je i przygotowali krótką prezentację na ich temat dla pozostałych uczestników grupy.
- Poproś podzespoły, aby dokonały prezentacji.
- Przedyskutuj z całą grupą: czego nauczyli się o motywacji? Które przekonanie z zakresu motywacji uległo największej zmianie? Co daje znajomość praw motywacji w pracy – zarówno kadrze zarządzającej, jak i pracownikom?
- Podsumuj ćwiczenie, poproś, aby uczestnicy zaplanowali, kiedy mogą wykorzystać wypracowane przez grupę prezentacje w środowisku pracy, w brygadach, zespołach itp.

### Czas trwania ćwiczenia

30 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa, praca w podzespołach, dyskusja moderowana, moderowanie wniosków

### Materiały, pomoce dydaktyczne

wydrukowane karty z prawami motywacji (opcjonalnie: nożyczki)

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Wzmacnianie wiedzy na temat motywowania.
- Uświadamianie zasad motywowania.
- Inspiracja do zmiany przekonań na temat motywowania.
- Inspiracja do wdrażania praw motywacji.

## Ryzyka związane z grupą

Niektóre z praw mogą budzić wątpliwości lub nawet rozżalenie wśród uczestników ćwiczenia. Mogą pojawić się opinie, że w organizacjach rzadko spotyka się sposoby motywowania, które nawiązują do wskazanych praw, bo głównie skoncentrowane jest ono na motywatorach finansowych. Warto podkreślić, że wraz z rozwojem wiedzy psychologicznej na temat motywowania i podnoszenia zaangażowania, do organizacji wprowadza się nowe metody. Część tych zmian, wywołana jest również zmianą struktury demograficznej w przedsiębiorstwach i koniecznością zarządzania zespołami multigeneracyjnymi, w których młodszy pracownicy oczekują stałego podnoszenia ich zaangażowania przez respektowanie podobnych praw. Warto zaznaczyć, że zmiana procesów w przedsiębiorstwie trwa długo, dlatego ważne jest systematyczne ich stosowanie.

## Lesson learned – okiem trenera

„Prawa motywacji” to ćwiczenie głównie na wdrożenie wiedzy i zmiany przekonań na temat motywacji. Warto omówić każde prawo, podać własne przykłady na opisane poszczególne zasady motywowania oraz poprosić uczestników o wskazanie podobnych, z ich doświadczenia zawodowego.

## Lesson learned – okiem akademika

Motywacja i motywowanie to zagadnienia nie będące synonimami. Motywowanie jest funkcją zarządzania i pełni w organizacji rolę szczególną. Nawet najlepsi pracownicy wymagają uwagi i organizacyjnej troski, aby ich potrzeby, wartości i oczekiwania były przez kierownictwo dostrzegane i w miarę możliwości oraz przyjętej strategii zaspokajane. Motywowanie jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Wysoce zmotywowani pracownicy przynoszą organizacji permanentne korzyści, przyczyniając się do realizacji jej strategii, tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych oraz jej rozwoju czy przetrwania. Te prawidłowości mocno akcentuje się w kontekście zachodzących w otoczeniu organizacyjnym zmian. Motywacja jest stanem wewnętrznym i może być zmieniana, kształtowana. Tym procesem zajmują się menedżerowie, harmonizując cele organizacji z celami pracowniczymi.

Więcej:

- I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?

Kwestie związane z motywowaniem pracowników stanowiły ważny obszar pracy na zasobach osób 50+, stąd też poświęcono mu w projekcie sporo miejsca. Po pierwsze, na etapie badania diagnostycznego dokonano oceny motywatorów pracowników z różnych pokoleń oczami ich pracodawców. Również na etapie ewaluacji śródkresowej pytano przedstawicieli MŚP (spoza projektu) o ich kompetencje w tym zakresie. Okazuje się, że są one dość wysokie – kompetencje w zakresie motywowania pracowników oceniono średnio na 4,26 w skali od 1 do 5, aczkolwiek tylko 6% pracodawców oceniła je bardzo wysoko. Jednocześnie, przedstawiciele kadry zarządzającej w MŚP wskazywali, że motywowanie pracowników to ten obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w którym najbardziej należy brać pod uwagę specyfikę wieku i związane z nim potrzeby i oczekiwania (aż 91% odpowiedzi potwierdzających). Podobnie, oceniając znaczenie dla sprawnego zarządzania organizacją różnych zagadnień, planowanie rozwoju pracowników z uwzględnieniem ich potrzeb i możliwości związanych z wiekiem oceniono średnio na 5,21, zaś sięganie do potencjału wszystkich grup wieku – na 5,18 w skali od 1 do 7. Niemniej jednak, potrzeba szkoleń służących budowaniu zaangażowania pracowników w różnym wieku nie jest zbyt wysoko oceniana – średnia 4,76 (w skali od 1 do 7), tylko 15% ocen najwyższych (przynajmniej 6). Z kolei uczestnicy szkoleń Akademii Kompetencji Menedżerskich przed rozpoczęciem wsparcia wskazali, że planując rozwój pracowników niekoniecznie biorą pod uwagę ich potrzeby i możliwości (średnia ocena 4,48 w skali od 1 do 7). Po zakończeniu wsparcia ocena ta była znacznie wyższa – średnia 5,78 (a połowa osób oceniała ten obszar

na przynajmniej 6). Również jeśli chodzi o wsparcie pracowników – niezależnie od wieku – ocena uległa poprawie (średnia wzrosła z 4,89 do 5,99). Pracodawcy wyraźnie częściej skupiają się na zasobach pracowników, a nie na ich deficytach (zmiana z 4,66 do 5,85). W przypadku uczestników Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi efekty w tym zakresie można ocenić podobnie – w pierwszym przypadku średnia wzrosła z 4,31 do 5,73, w drugim – z 4,54 do 5,77, zaś w trzecim – z 4,50 do 5,63. Z punktu widzenia wdrażania zarządzania wiekiem i podejścia zgodnego z modelem skoncentrowanym na rozwiązaniu, efekty wsparcia w tym zakresie należy ocenić pozytywnie. Niniejsze ćwiczenie stanowi proste i skuteczne wsparcie budowania postaw pracodawców służących utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+, pokazując niuanse związane z motywowaniem pracowników. W przypadku konieczności zawężenia programu Akademii STAY do wybranych bloków, ćwiczenie to można włączyć do bloku IV: „Trening umiejętności kierowniczych” AKM lub do bloku „Zarządzanie wiekiem” – zarówno AKM, jak i AZZL.



## Ćwiczenie „Prawa motywacji” – arkusz

### **PRAWO 1. Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację**

Motywowanie drugiego człowieka jest niemożliwe, jeśli Ty sam nie masz motywacji. Jakiemu menedżerowi chciałbyś podlegać? Takiemu, który jest pełen entuzjazmu, ma pozytywny stosunek do pracy, zawsze ma jakieś dobre nowiny, którymi chętnie się dzieli? Takiemu, który ma cel i angażuje się w pełni, aby go zrealizować? Innymi słowy – jest menedżerem z motywacją?

### **PRAWO 2. Motywacja wymaga celu**

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

### **PRAWO 3. Motywacja nie trwa wiecznie**

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

### **PRAWO 4. Motywacja wymaga uznania**

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

### **PRAWO 5. Współuczestniczenie motywuje**

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

### **PRAWO 6. Motywuje nas poczucie rozwijania**

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





Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. SupportING ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## PRAWO 7. Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać

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

## PRAWO 8. Każdego coś motywuje

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

## PRAWO 9. Przynależność do grupy motywuje

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

**Źródło:**

- R. Denny (1999), *Motywowanie do zwycięstwa, jak działać efektywniej*, Wydawnictwo IFC Press, Kraków.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 20

### Koło kompetencji

#### Cele ćwiczenia

- Uświadomienie sobie cech charakteryzujących własną rolę kierownika.
- Poznanie swoich mocnych stron jako kierownika.
- Określenie obszarów rozwojowych wynikających z posiadanych kompetencji kierownika.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Szkolenie osób obejmujących stanowisko kierownicze.
- Podnoszenie kompetencji kierowników z różnym stażem.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok IV: Trening umiejętności kierowniczych.

#### Pigułka wiedzy

Na kompetencje każdego pracownika składają się: wiedza, umiejętności, postawy, samowizerunek oraz pełniona rola społeczna. W przypadku menedżerów koncepcyjne ujęcie umiejętności menedżerskich zawiera pogląd, że są to kwalifikacje oraz ich wykorzystanie przez kierowników w procesie zarządzania. Umiejętności kierownicze można rozpatrywać w trzech kategoriach. Umiejętności (1) techniczne – polegają na znajomości procedur wykonywania określonych czynności przypisanych danemu stanowisku, (2) interpersonalne – obejmują czynności ułatwiające postępowanie z ludźmi, rozumienie ich, ocenianie, porozumiewanie się, motywowanie itp., zaś (3) konceptualne – wyrażają się w postrzeganiu organizacji jako całości, w widzeniu zależności poszczególnych działań i złożonym koordynowaniu organizacją w powiązaniu z jej otoczeniem zewnętrznym.

W tym ćwiczeniu menedżerowie sami proponują kompetencje, które są dla nich kluczowe. Mogą to być np. (1) planowanie, (2) rozwój pracowników, (3) delegowanie zadań, (4) negocjowanie, (5) podejmowanie decyzji, (6) komunikacja, (7) kontrola wyników, (8) rozwiązywanie problemów.

#### Źródło:

- I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak (2005), *Leksykon Zarządzania, WSHE, Łódź*; G. Filipowicz (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa*.

## Opis ćwiczenia

- Rozdaj grupie karty z wydrukowanym kołem kompetencji.
- Poproś, aby każdy indywidualnie określił swoje obszary analizy i wpisał ich nazwy przy numerach od 1 do 8 (możesz też podpowiedzieć obszary, np. delegowanie zadań, motywowanie pracowników, rozwiązywanie konfliktów, rekrutacja, prowadzenie rozmowy rozwojowej, stosowanie techniki FUOR itp.) oraz poproś, aby w każdym z obszarów wskazał poziom posiadanych przez siebie kompetencji w skali od 1 do 10 (1 to nisko poziom kompetencji w danym obszarze, a 10 to bardzo wysoki poziom kompetencji) i wpisał je w koło.
- Poproś, aby uczestnicy dobrali się w dwójki i przedyskutowali swoje wyniki oraz wzajemnie odpowiedzieli na pytania:
  - Czego będziesz robić więcej, aby rozwinąć swoje umiejętność zarządzania osobami 50+?
  - Co zaczniesz robić nowego, aby rozwinąć swoje umiejętność zarządzania osobami 50+?
  - Co przestaniesz robić, aby rozwinąć umiejętność zarządzania osobami 50+?

### Czas trwania ćwiczenia

35 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa, praca indywidualna, praca w dwójkach, praca grupowa

### Materiały, pomoce dydaktyczne

wydrukowane arkusze z kołem kompetencji, długopisy

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Umiejętność analizy swoich kompetencji kierowniczych.
- Wypracowanie małych zmian w rozwoju kompetencji kierowniczych.

## Ryzyka związane z grupą

Koło kompetencji jest ćwiczeniem, które nie wywołuje ryzyka. Ważne, aby zagwarantować wsparcie w poszukiwaniu obszarów związanych z kompetencjami kierowniczymi.

## Lesson learned – okiem trenera

Osoby biorące udział w ćwiczeniu mogą mieć trudność z określeniem i doбором kompetencji, w których będą określać poziom swojego rozwoju. Przed ćwiczeniem można za pomocą burzy mózgu zrobić listę takich obszarów, z której uczestnicy ćwiczenia będą mogli skorzystać.

## Lesson learned – okiem akademika

Praca kierownika ma swoją specyfikę. Odpowiada on za więcej pracy niż sam jest w stanie wykonać. Jednocześnie występuje w dualnej roli – z jednej strony jest motywowany

przez zarząd i/lub kierownictwo wyższego szczebla, a z drugiej strony motywuje swoich podwładnych. Od kompetencji kierowniczych zależy w dużej mierze sprawny i skuteczny przebieg procesu zarządzania.

### ***Lesson learned*** – co wynika z doświadczeń projektu?

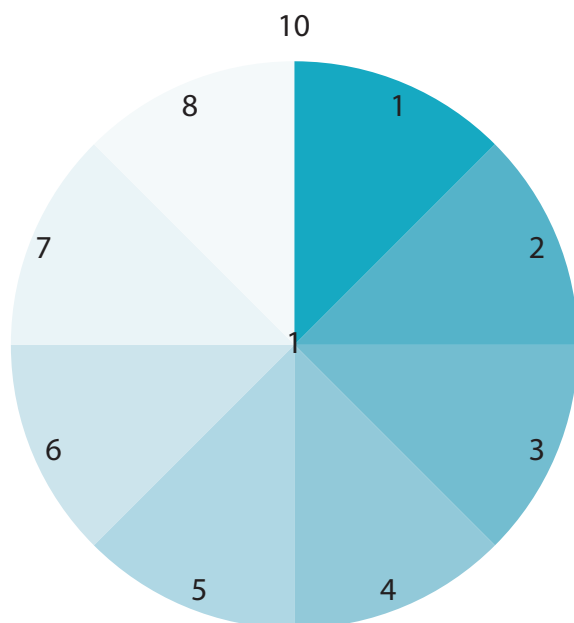
Jak już wcześniej podkreślano, kształtowanie kompetencji kierowniczych to ważny element MODELU STAY. Zgodnie z tym, co zapisano wcześniej, pracodawcy MŚP korzystający ze wsparcia szkoleniowego i doradczego uznają jego użyteczność również we własnej działalności. Analogiczne ćwiczenie realizowane było (w odniesieniu do innych kompetencji) w trakcie bloku „Rozwój kompetencji trenerskich w pracy z grupą 50+” (AZZL) oraz bloku dotyczącym samooceny Akademii 50+.



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. Supporting ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Ćwiczenie „Koło kompetencji” – arkusz

Oceń poziom swoich umiejętności w poszczególnych funkcjach. Każda ćwiartka to inny obszar działania – funkcja lidera. Zaznacz jej poziom półokrągłą linią licząc od 1 (w środku koła) do 10 (na zewnątrz koła)



---

## KARTA ĆWICZENIA NR 21

Doceń, wesprzyj, zauważ!

### Cele ćwiczenia

- Wypracowanie umiejętności tworzenia komunikatów wzmacniających.
- Wypracowanie umiejętności przekazywania komunikatów wzmacniających.
- Zmiana przekonania na temat przekazywania komunikatów wzmacniających w pracy.

### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Podtrzymywanie dobrej atmosfery w pracy.
- Stałe motywowanie pracowników.
- Niski poziom motywacji pracowników.
- Niski poziom efektywności.
- Napięcia w relacji zwierzchnik – kierownik – pracownik.

### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok III: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach pracowników 50+.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>, s. 208–211.

### Pigułka wiedzy

Stosowanie pochwał wiąże się z wymiernymi korzyściami:

- działa motywująco na pracownika,
- wzmacnia jego zasoby,
- obniża poziom stresu,
- wzmacnia poczucie wartości i samoocenę,
- kształtuje i utrwala pozytywne zachowania pracownika,
- zaspokaja potrzebę uznania i akceptacji,
- buduje zaufanie do kierownika,
- wpływa na efektywność pracy.

Przyznać trzeba, że w naszej kulturze stosowanie pochwał nie jest zbyt popularne, aczkolwiek sukcesywnie świadomość ich pozytywnych efektów rośnie. Zdarza się, że kierownicy często w ogóle nie chwala swoich pracowników, uznając, że przecież otrzymują oni wynagrodzenie za swoją pracę i z tego powodu powinni mieć motywację do jej wykonywania. Jeśli wykonują ją niewłaściwie, to należy ich upomnieć, skrytykować, a zasa-

mi nawet zdeprecjonować, jeśli natomiast robią coś dobrze, to nie ma potrzeby ich chwalić. Niestety metody te obniżają efektywność, wzmacniają lęk, negatywny aspekt stresu i przyczyniają się do wypalenia zawodowego. Zdarza się, że kierownicy popełniają też pewne istotne błędy podczas komplementowania, w efekcie czego to, co miało wzmocnić pracownika, działa zupełnie odwrotnie. Przykładem mogą być chociażby tzw. „gierki w ale”. Chwaląc pracownika poprzez takie wypowiedzi, jak: *dobrze coś zrobił/a, ale mogło być lepiej*, niestety podważamy pierwszą część zdania (pochwałę). Warto zatem zwracać na to uwagę w swoich wypowiedziach. Innym przykładem jest używanie słowa *udało się*. Wydawać by się mogło, że stwierdzenie: *brawo, udało się Pani, Panu*, to świetna pochwała. Tymczasem słowo *udało się* oznacza, że za danym sukcesem, osiągnięciem, wcale nie stoi pracownik i jego umiejętności, a szczęście czy też inni ludzie. Dlatego też warto po prostu powiedzieć: *świetnie Pani to zrobiła, dobrze sobie Pan z tym poradził itp.* Przykładowe komunikaty podano w tabeli poniżej (za: Brzezińska, Paszkowska, Rogacz 2009).

Jestem z Ciebie dumny.	Jestem zadowolony z efektów Twojej pracy.
Solidnie wykonałeś swoją pracę.	Jestem pod wrażeniem Twojego zaangażowania.
To była świetna robota.	To, co zrobiłeś, jest prawdziwym osiągnięciem.
Doceniam to, co robisz.	Masz wyjątkowy talent do wykonywania takich zadań.
Cenię twoje wysiłki.	Miałeś rację, proponując to rozwiązanie .
Podziwiam Cię.	Widzę wiele pozytywnych zmian w Twojej pracy.
Zasługujesz na wyrazy uznania.	Cieszę się, że jesteś w moim zespole.
Udowodniłeś, że stać cię na wiele.	Jesteś coraz lepszy w tym, co robisz.

Źródło:

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

## Opis ćwiczenia

- Poproś uczestników, aby dobrali się w podzespoły.
- Poproś, aby w grupach opracowali listę komunikatów wzmacniających (np. pochwał), które wzmocnią, zmotywują i/lub wpłyną pozytywnie na poczucie wartości i obraz samego siebie pracownika 50+.
- Poproś o zaprezentowanie pomysłów; podczas prezentacji komunikatów wzmacniających przez zespoły pytaj systematycznie uczestników, które z odczytywanych sformułowań działają na nich najbardziej pozytywnie.
- Podsumuj ćwiczenie, nawiązując zachęcając do chwalenia w pracy. Rozdaj przykładowe sposoby pozytywnego wzmacniania pracownika (arkusz do ćwiczenia) i zachęć do ich wdrażania.



**Czas trwania ćwiczenia**

20 minut

**Formy zajęć**forma warsztatowa, praca  
w podzespołach, praca w grupie**Materiały, pomoce dydaktyczne**

kartki flipchart, mazaki, markery

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Rozwój kompetencji komunikacyjnych.
- Inspiracja do zmiany przekonań na temat pochwał w miejscu pracy.
- Rozwój kreatywności.
- Umiejętność tworzenia i przekazywania komunikatów wzmacniających.

## Ryzyka związane z grupą

Konieczność przekazywania komunikatów wzmacniających czy pochwał w pracy nie jest zrozumiała dla wszystkich. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że przez lata w polskich organizacjach nie stosowano tego typu wzmocnienia, a styl motywowania był ukierunkowany raczej na unikanie kary niż na otrzymywanie nagrody. Warto pokazać, jak stosowanie tego typu komunikatów poprawia atmosferę w grupie i odnieść to do możliwości zmiany, jaka może nastąpić w środowisku pracy. Warto wskazać przykłady wzrostu efektywności pod wpływem pochwał w organizacjach.

## *Lesson learned* – okiem trenera

Ćwiczenie to zazwyczaj przebiega w dobrej atmosferze, mogą jednak pojawić się trudności ze stworzeniem komunikatów wzmacniających – zazwyczaj grupa posiada pewien opór przed tworzeniem pochwał za tzw. „rzeczy oczywiste” (np. „dobry raport”, „świetne wystąpienie”), jeśli należą one do typowych obowiązków pracownika. W takiej sytuacji warto przekierować uwagę uczestników na pochwały z obszaru domowego – jak bardzo lubią usłyszeć pochwałę z ust domowników „świetna zupa” czy „piękny porządek w garażu”.

## *Lesson learned* – okiem akademika

System motywacyjny zawiera kilka elementów, w tym instrumenty motywacyjne. Na instrumenty motywacyjne składają się środki przymusu (rozkazy, nakazy, zakazy, polecenia), zachęty ( premia, płaca, nagroda, świadczenia pracownicze, przywileje menedżerskie) oraz środki perswazji (negocjacje, konsultacje, apele, informowanie, doradztwo). Wykorzystywanie poszczególnych instrumentów w znaczącym stopniu wpływa na styl motywacyjny. Menedżerowie, dobierając instrumenty motywacyjne do stymulowania swoich podwładnych, mogą wzmacniać ich zachowania. Rekomendowane jest pozytywne motywowanie, jako trwałe i dające lepsze rezultaty w przyszłości.

## ***Lesson learned*** – co wynika z doświadczeń projektu?

Jak już wcześniej podkreślano, praca na zasobach pracowników 50+ jest kluczowym elementem MODELU STAY, jako że stanowi jeden z najważniejszych aspektów kształtowania proaktywnych postaw pracowników i pracodawców, służących utrzymaniu aktywności zawodowej po 50. roku życia. Zgodnie z tym, co zapisano wcześniej, przedstawiciele MŚP korzystający ze wsparcia zgodnego z MODELEM STAY uznają jego użyteczność również we własnej działalności.



## Ćwiczenie „Doceń, wesprzyj, zauważ!” – arkusz

Pomysł na docenianie i wspieranie	Dlaczego warto?	Przykład wypowiedzi
Zaakceptuj cudze pomysły	Doceń, dostrzeż, pochwal cudzy pomysł, nawet jeśli korci cię, żeby coś od siebie dodać, zmienić, zmodyfikować.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– I co sądzisz o moim pomysłem?</li> <li>– Uważam, że jest świetny. Bardzo mi się podoba!</li> <li>– A co byś dodał, zmienił?</li> <li>– Nic. Świetnie to zaplanowałeś. Gratulacje.</li> </ul>
Notuj to, co mówią inni	Zanotowanie tego, co ktoś powiedział, utwierdza go w przekonaniu, że jego słowa były dla nas ważne, wartościowe, godne zapamiętania.	– Poczekaj, zanotuję sobie to, co powiedziałaś. Jutro mam spotkanie z klientem, a to jest bardzo dobry argument, który mogę wykorzystać.
Poproś o kończenie czegoś, co ktoś kiedyś zaczął	Odwołanie się w rozmowie do wątku, który z różnych przyczyn nie został dokończony, wyczerpany, pokazuje rozmówcy, że go słuchaliśmy, a to, co mówił, było dla nas interesujące.	– Wczoraj zaczęłaś mówić o projekcie, który realizowałaś w poprzedniej firmie, i nie skończyłaś, a mnie to zainteresowało. Mówiłaś o tym, że na trzy dni przed prezentacją u klienta musieliście zmienić dostawcę – to bardzo ciekawe. Możesz rozwinąć?
Odnos się w rozmowie do tego, co ktoś wcześniej powiedział	Dajemy jasny sygnał, że słuchaliśmy i zapamiętaliśmy słowa rozmówcy.	– Tak. Tak. Pamiętam, jak kiedyś mówiłaś, jak radzić sobie ze zdenerwowanym klientem. Spokój i empatia to jest najważniejsze.
Używaj imienia rozmówcy	Stosowanie imienia personalizuje przekaz, daje jasny sygnał, że słowa są skierowane do rozmówcy.	– Aniu, to, co mówisz, jest bardzo ważne.
Używaj określenia „MY”	Sformułowanie „MY” szczególnie sprawdzi się w sytuacji, kiedy uważasz, że to twój wkład był największy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nasza oferta wygrała!</li> <li>– Dokonałiśmy cudu!</li> <li>– Pokazaliśmy im!</li> </ul>
Doceniaj zaangażowanie i włożony wysiłek	Wysiłek włożony w daną czynność/ umiejętność/zadanie tworzy zazwyczaj podstawy dobrego wyniku i tworzy zdolności.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Musiałaś się przy tym mocno napracować, co?</li> <li>– Widziałam, że włożyłaś w to dużo serca i wysiłku.</li> <li>– To musiało kosztować cię wiele roboty, prawda?</li> </ul>
Pytaj o radę	Zapytanie o radę lub opinię pokazuje, że doceniamy doświadczenie, punkt widzenia interlokutora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chciałem właśnie Ciebie zapytać, bo masz największe doświadczenie z tymi maszynami.</li> <li>– Pytam, bo wiem, że świetnie znasz się na podatkach.</li> </ul>
Ostentacyjnie korzystaj z rad	Skorzystanie z czyjejś rady i poinformowanie o tym daje jasny sygnał, że wdrożyliśmy w życie czyjąś sugestię, doceniamy jego wiedzę i wdramy jego rady w życie.	– Jak ostatnio powiedziałaś, żebym skorzystała z tej aplikacji, to od razu ją ściągnęłam. Faktycznie jest super! Od razu pomyślałam, że przy najbliższej okazji Ci podziękuję. Ta aplikacja ułatwia życie. Dziękuję, że mi ją poleciłaś.
Dziękuj	Dziękuj i informuj o tym, że czyjeś działanie pomogło Ci. Moc rozbudowanego podziękowania jest większa niż samego słowa „dziękuję”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dziękuję, bardzo mi pomogłeś!</li> <li>– Dziękuję za to, że mnie wsparłeś. Bez Ciebie byłoby mi o wiele trudniej.</li> <li>– Trochę w tym twój wkład, że aplikowałam na to nowe stanowisko.</li> </ul>



Projekt STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik - zadowolony pracodawca  
STAY. SupportING ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee - satisfied employer  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pomysł na docenianie i wspieranie	Dlaczego warto?	Przykład wypowiedzi
Chwal publicznie w towarzystwie innych osób	Pokazujemy, że czyjaś postawa, wiedza, umiejętności są dla nas na tyle ważne i doceniane, że chcemy o nich informować otoczenie.	– Pani Ala jest świetnym handlowcem. Każdy klient jest zachwycony jej obsługą. – Pan Arek jest świetnym mechanikiem. Naprawi każdą usterkę.
Wspólnie wspominaj, wspólnie przeżywaj nostalgię	Ta technika nazywa się „rewizytowaniem historii” i polega na wspólnym wspominaniu i rearanżowaniu dawnych przeżyć. Za jej pomocą utrwalamy i budujemy więzi.	– A pamiętasz, jak zdobyliśmy naszego setnego klienta? Przyszedł Krzysztof i powiedział... – Zobaczcie, co znalazłem! Nasz puchar z 2005 roku. Pamiętacie, jak...

Źródło:

- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

---

## KARTA ĆWICZENIA NR 22

### Fakty, opinie, oceny

#### Cele ćwiczenia

- Umiejętność posługiwania się komunikacją w oparciu o fakty.
- Niwelowanie komunikatów oceniających.

#### Sytuacja problemowa, w której rozwiązaniu pomaga ćwiczenie

- Podczas rozmów rozwojowych z pracownikami.
- Przy przekazywaniu informacji zwrotnej.
- Podczas prowadzenia wystąpień publicznych.
- Przy omawianiu wyników pracy w relacji indywidualnej lub w zespole.
- Podczas stosowania techniki FUOR.

#### Powiązanie z PAKIETEM STAY

- Akademia Kompetencji Menedżerskich. Blok III: Praca na zasobach pracowników 50+.
- Akademia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Blok II: Praca na zasobach pracowników 50+.
- P. Woszczyk, I. Warwas, A. Stankiewicz (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>, s. 218–219.

#### Pigułka wiedzy

Biorąc pod uwagę codzienną aktywność przeciętnego dorosłego człowieka, mamy do czynienia z sytuacjami, które często nie są jednoznaczne. Niezależnie od kontekstu sytuacji bywa, że spotykamy się z różną ich interpretacją. Mówiąc pewne rzeczy, na myśli mamy coś zupełnie innego, niż jest rozumiane przez słuchaczy. Wynika to z procesu komunikacji, podczas której przekazujemy określone fakty, jak również opinie, emocje, oceny czy potrzeby. Komunikując swoje potrzeby i kierując się emocjami, w mniejszym stopniu posługujemy się faktami, które są niepodważalne i weryfikowalne. Wypowiadając opinie czy oceny (czyli gdy posługujemy się interpretacjami danej sytuacji), wchodzimy na nasz własny, subiektywny poziom komunikacji, co utrudnia zrozumienie przekazu przez innych. W trosce o klarowny przekaz, warto koncentrować się na faktach i unikać ocen. Sytuacja ta nabiera szczególnego wymiaru, gdy słuchacze różnią się od siebie pod względem takich cech jak: wykształcenie, zawód czy wiek (np. swobodne słowa dwudziestolatka mogą zostać zinterpretowane jako obraźliwe przez osobę 50+). Z tego względu, aby uniknąć nieporozumień (a czasami nawet napięć między nadawcą komunikatu a jego odbiorcą) warto wypracować umiejętność komunikowania się poprzez fakty, czyli w oparciu o realne zdarzenia oraz odwoływanie się do liczb, standardów czy zapisów w doku-

mentach. Nawiązując do teorii poziomów komunikacyjnych według von Thuna, fakty należą do tzw. poziomu rzeczowego, odnoszącego się do jasności komunikatu, logiki, porządkowania informacji oraz prawdziwości danych. Należy jednak pamiętać, że proces komunikacji jest spójny wtedy, gdy świadomie korzystamy ze wszystkich poziomów komunikacji – poziomu ujawniania siebie (odpowiednie wyczucie sytuacji), poziomu relacyjnego (okazywanie szacunku, wzbudzanie zaufania) oraz poziomu apelu (otwartość i szczerłość) – i sprawnie łączymy fakty, oczekiwania czy opinie.

Więcej:

• F. Schulz von Thun (2007), *Sztuka Rozmawiania* (część 1–4), Wydawnictwo WAM, Kraków.

## Opis ćwiczenia

- Opowiedz o trzech wymiarach komunikatów – faktach, opiniach i ocenach.
- Poproś uczestników, aby dobrali się w dwójki.
- Rozdaj karty z napisanymi różnymi sformułowaniami.
- Poproś uczestników o określenie, które z zaprezentowanych określeń są faktem, opinią, a które oceną.
- Po kilku minutach poproś, aby każda osoba po kolei odczytała po jednym sformułowaniu i podała, jaki to typ komunikatu.

### Czas trwania ćwiczenia

15 minut

### Formy zajęć

forma warsztatowa

### Materiały, pomoce dydaktyczne

długopisy, wydrukowane arkusze do ćwiczenia

## Umiejętności i postawy, które rozwija ćwiczenie

- Komunikacja w oparciu o fakty.
- Niwelowanie komunikacji opartej na ocenie.

## Ryzyka związane z grupą

Elementem trudnym dla uczestników może być zrozumienie idei faktu – tego, że jest on niepodważalny, wymierny, czyli określony w procentach, minutach, ilościach, standardach itp. Warto przećwiczyć to dokładniej dla utrwalenia różnic między faktem a opinią.

## Lesson learned – okiem trenera

Ćwiczenie w określeniu typów komunikatu jest zazwyczaj odkrywczym dla uczestników szkoleń, choć pojawiają trudności w rozróżnieniu faktu od opinii i oceny. Grupa może reagować negacją zasad, a nawet ich krytyką – w takiej sytuacji należy zamoderować i pokazać na forum grupy, co dzieje się z drugą osobą, kiedy słyszy komunikaty oparte na ocenie. W tym celu można skierować takie komunikaty indywidualnie do osoby, która zgłosi się na ochotnika, i zapytać ją o poziom motywacji i zadowolenia po otrzymaniu takiej informacji zwrotnej.

## **Lesson learned – okiem akademika**

Fakt to zaistniały stan rzeczy – to określenie zdarzenia, które nie budzi wątpliwości, oparte jest na obiektywnych przesłankach, posiada wymierne dowody. Posługując się faktami w komunikacji, również odwołujemy się do stwierdzonych, zaobserwowanych, niepodważalnych elementów sytuacji. Faktem będzie zatem określenie „w tym tygodniu spóźnił się Pan trzy razy” w przeciwieństwie do komunikatu „ciągle się Pan spóźnia”, który przez większość mógłby zostać zinterpretowany jako fakt, bo odwołuje się do stanu faktycznego – pracownik się spóźnił. Jednak komunikat „ciągle się Pan spóźnia” zawiera opinię wyrażoną w słowie „ciągle”, które jest wieloznaczne, i w zależności od odbiorcy może być interpretowane na wiele sposobów. Dla jednego „ciągle” to trzy razy w tygodniu, podczas gdy inna osoba, może rozumieć „ciągle” jako „codziennie” lub „kilka razy w miesiącu”. Zatem wyrażenie „ciągle się Pan spóźnia” jest wyrażeniem niezawierającym podstawowego elementu faktu, czyli obiektywizmu i niepodważalności. Potoczne rozumienie faktu, odnoszące się jedynie do obserwacji pewnego zdarzenia, często utrudnia posługiwanie się komunikacją opartą na faktach. Z tego względu ten typ komunikacji wymaga wielu ćwiczeń i treningu. Pierwszym krokiem w ramach treningu może być zwracanie większej uwagi i niwelowanie tzw. słownictwa nieobiektywnego, jak „bardziej”, „zawsze”, „nigdy”, „ciągle” czy „jak zwykle”.

## **Lesson learned – co wynika z doświadczeń projektu?**

Jak już podkreślano wcześniej, właściwe formułowanie komunikatów stanowi bardzo ważny aspekt pracy na zasobach, stąd też tego typu ćwiczenia stanowią istotny element działań służących lepszemu wykorzystaniu potencjału wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, a w efekcie – także utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+. Ćwiczenie to można wykorzystać również w ramach Treningu umiejętności kierowniczych (AKM), jak i bloku dotyczącego rozwoju kompetencji trenerskich w pracy z osobami 50+ (AZZL).



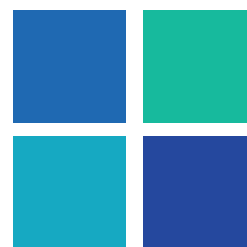


## Ćwiczenie „Fakty, opinie, oceny” – arkusz

Przeczytaj poniższe sformułowania i zaznacz, czy są opinią, oceną czy faktem.

	OPINIA	OCENA	FAKT
To się do niczego nie nadaje!			
Od dwóch dni zostajesz w pracy do godziny 18 <sup>00</sup> .			
Spóźniasz się ciągle do pracy.			
Nawet nie pamiętasz o moich urodzinach.			
Jak zwykle odkładasz decyzje na później, nic nie można ustalić.			
Przecież ja też tak mogę olewać wszystko.			
No przecież ile czasu można ofertę przygotowywać?			
Masz przestarzałe poglądy.			
Często używasz zwrotu „tylko głupi nie wie”.			
Ile razy mogę to jeszcze tłumaczyć – każdy by to pojął!			
Nie jesteś systematyczny/a.			
Nigdy nie jest dobrze, zawsze coś mogło być lepiej.			
Potrafisz tylko zrzedzić i marudzić.			
No i oczywiście zapewnienia o poprawie się nie sprawdziły.			
Nigdy nie mówisz, czego byś chciał/a.			
W tym tygodniu coś sobie odpuściłeś/aś.			
Tak gadasz, że nikt Cię nigdy nie rozumie.			
Musisz bardziej się starać, bo cienko to widzę.			
Trzeba było się nie gapić, tylko słuchać.			
Trzeba myśleć nawet przy wkręcaniu śrubki.			
Jakbym coś powiedział/a, to od razu będzie obraza majestatu.			
Mówisz o decyzjach tydzień po ich podjęciu.			
Nic nie mogę powiedzieć, bo od razu się obrażasz.			
Robisz za mało – nigdy nie wiesz, jak ten program działa!			
Bo spotkania z Twoją rodziną są oczywiście najważniejsze!			
Idiota by to zrozumiał.			
Ludzie teraz się rozwijają, a nie tak jak Ty...			
Bo Ty oczywiście wiesz wszystko najlepiej!			
Ciągle jest to samo – jak zawsze – obiecujesz i nic z tego.			
Zawsze jesteś niezadowolony/a.			
Jak Ty się zachowujesz – przecież tu są inni ludzie.			
Wczoraj dwa razy użyłeś/aś słów, które mnie ranią – np. „jesteś powolny/a jak ślimak”.			
Opanuj się przecież, bo to już nudne się staje.			
Podoba mi się Twoja lojalność.			
Możesz już przestać gadać tak bez sensu?			
Lubię, kiedy pytasz mnie o instrukcję, gdy czegoś nie rozumiesz.			
No wolniej to się chyba nie da na tej stołówce jedzenia nakładać.			

## Zamiast podsumowania



Autorki mają nadzieję, że skoro czytacie Państwo ten fragment publikacji, to znaczy że zainteresowała ona Państwa przynajmniej na tyle, aby znaleźć się w tym miejscu. Może to także oznaczać, że stali się Państwo sympatykami podejścia w niej zaprezentowanego.

Zespół projektu, przystępując do jego aranżowania, dysponował dużym doświadczeniem z realizacji podobnych przedsięwzięć, a także znajomością najnowszych wyników badań krajowych i zagranicznych. W trakcie realizacji projektu *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca (STAY. Supporting Activity for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer)* te doświadczenia zostały znacznie pogłębiane, czym chcieliśmy się z Państwem podzielić w tej publikacji.

Mamy głębokie przekonanie, że zasadniczo potencjał osób 50+ jest bardzo duży, aczkolwiek niekiedy wymaga uwolnienia – w procesie będącym inwestycją korzystną zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Prowadzone przez wielu interesariuszy (także podmioty szkoleniowe i instytucje otoczenia biznesu), kompleksowe wsparcie osób 50+, wyzwalać ich potencjał, dostarcza zmotywowanych i zdrowych pracowników na długie lata.

Z tego powodu, bazując na swoim trenerskim i akademickim, projektowym i menedżerskim doświadczeniu, autorki wybrały do publikacji oryginalne ćwiczenia, które mogą być przydatne w procesie szkoleń pracowników 50+. Ćwiczenia te były wykorzystywane przez trenerów STAY we wszystkich Akademiach i towarzyszyły projektowi począwszy od szkolenia *Train the trainers*, poprzez pilotaż, aż po właściwe szkolenia. Interdyscyplinarne doświadczenie trenerów zostało spożytkowane na wszystkich etapach projektu.

Niech o profesjonalnym zapleczu projektu zaświadczą przedstawione poniżej sylwetki naszych trenerów.

### Anita Chomczyńska

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

## Piotr Chomczyński

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

## Jarosław Dudek

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

## Justyna Kasjaniuk

Absolwentka psychologii na Uniwersytecie Łódzkim. Ukończyła szkołę trenerów I i II stopnia, jest certyfikowanym trenerem treningu interpersonalnego. Od 10 lat prowadzi szkolenia, warsztaty i treningi rozwijające umiejętności miękkie oraz wspierające efektywność osób i zespołów w organizacjach. Jako trener i konsultant pracuje dla klientów biznesowych, instytucji i organizacji pozarządowych. Szkoli pracowników różnych szczebli, w tym osoby na stanowiskach kierowniczych. Dla kadry menedżerskiej prowadzi szkolenia z zarządzania zmianą i efektywnego komunikowania zmian, motywowania pracowników oraz budowania efektywnych zespołów. Swoje programy buduje w oparciu o metody aktywne i nowoczesną wiedzę o uczeniu się dorosłych, tworząc w ten sposób

angażujące uczestników szkolenia. Współpracowała między innymi z takimi organizacjami, jak: ZUS, PZU Życie, PGNiG, Mazowiecka Spółka Gazownictwa, Ministerstwo Sprawiedliwości, Urząd Miasta Łodzi, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Bank Zachodni WBK, Kirchhoff Automotive, Hurtimex, FlexLink, Spedimex, Art Sigma, Greenpeace, AIESEC. Trener Akademii STAY, doradca wdrożeniowy STAY.

## Kamil Kruszyński

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

## Krzysztof Pękala

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

## Katarzyna Rybińska

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

## Anna Sołtys

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

## Aleksandra Stankiewicz

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



## Magdalena Turowska-Kwapisz

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

## Izabela Warwas

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

## Patrycja Woszczyk

Trenerka, *project manager* ponad 40 przedsięwzięć, posiadająca 8 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami i HR, 14 lat w sprzedaży. Autorka ponad 40 publikacji tematycznych (w tym na temat zachowań podejmowanych przez pracowników i liderów, mających wpływ

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

Przytoczmy również sylwetki przedstawicieli partnerów projektu.

## Matt Flynn, Uniwersytet w Hull, Wielka Brytania

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

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

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



## Mariola Grodnicka

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

## Iwa Kuchciak

Adiunkt w Katedrze Bankowości w Instytucie Finansów Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka ponad 60 publikacji naukowych, zarówno w języku polskim, jak i angielskim, wydanych w recenzowanych czasopismach o zasięgu międzynarodowym („Bezpieczny Bank”, „Przegląd Organizacji”, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”), oraz trzech monografii (dwóch z obszaru edukacji, w tym jednej w języku angielskim). Od ponad 10 lat realizuje projekty na zlecenie instytucji należących do sektora finansowego. Od 2015 r. koordynuje projekt *Studencka Klinika Finansów* wspierający podnoszenie kompetencji finansowych wśród zagrożonych wykluczeniem społecznym, finansowany przez NBP. Nagrodzona indywidualną nagrodą Rektora UŁ II stopnia za osiągnięcia naukowe oraz indywidualną nagrodą Rektora Uniwersytetu Łódzkiego III stopnia za osiągnięcia organizacyjne. Laureatka konkursu o Nagrodę Naukową Fundacji UŁ za szczególne osiągnięcia naukowe. Wyróżniona za szczególne zaangażowanie w realizację Programu „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem”, powstałego z inicjatywy Związku Banku Polskich oraz jego partnerów. Nagrodzona w 2016 r. medalem im. Mikołaja Kopernika nadanym przez Związek Banków Polskich za przyczynienie się do dynamicznego rozwoju kadr bankowych. Posiada międzynarodowy *Certyfikat APM Group™ PRINCE2® Foundation*, będący poświadczeniem zarówno wiedzy merytorycznej, jak i praktycznej, w zakresie stosowania metody PRINCE2® w zarządzaniu projektami. Współautorka publikacji projektu STAY – *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+*. *Bank wdrożeń STAY*. Od listopada 2017 r. – specjalista ds. produktu projektu STAY.

## Justyna Przywojska

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

## Justyna Wiktorowicz

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

# Bibliografia

- Becker G.S. (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bendkowski J., Bendkowski J. (2008), *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, [za:] <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera> (dostęp: 21.11.2018 r.).
- Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Branden N. (2018), *6 filarów poczucia własnej wartości*, Feeria, Łódź.
- Chodkiewicz J., *Zmagając się ze światem. Znaczenie zasobów osobistych*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=136> (dostęp: 15.11.2018 r.).
- Crisp R.J., Turner R.N. (2009), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Davis M., Robbins E. (2008) *Jak zwalczyć stres i osiągnąć pełen relaks*, Wydawnictwo Onepress.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Fortuna P. (2010), *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gross-Gołacka E. (2016), *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 4, s. 25–34.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Hartman T. (1999), *Kod kolorów. Typy osobowości zaszyfrowane w kolorach*, Amber, Warszawa.
- Jamruż S., Witkowski T. (2004), *Podręcznik trenera*, Wydawca Moderator, Wrocław.
- Kirby A. (2011), *Gry szkoleniowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kłossowska M., Sołtyśńska I. (2006), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Kolb D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2010), *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków 2010.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A. (2005), *Leksykon Zarządzania*, WSHE, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Feliniak U. (2002), *Błaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów szkoleń*, „Personel”, 1–15 maja.
- Kosman T. (2013), *Założenia terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach (TSR)*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne”, nr 1, s. 9–25.
- Kossowska M., Sołtyśńska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krokowski M., Rydzewski P. (2007), *Zarządzanie emocjami*, Wydawnictwo Imperia, Łódź.
- Kryńska E., Urbaniak B., Krzyszkowski J., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Lubrańska A. (2014), *Edukacja dorosłych w aspekcie rozwoju zawodowego i realiów współczesnego rynku pracy*, „Edukacja Dorosłych”, nr 2, s. 213–225.
- Łagan A., Gontarz J. (2009), *Jak efektywnie szkolić pracowników*, PARP, Warszawa.
- Łaguna M. (2004), *Szkolenia, jak je prowadzić...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Maas P. (2011), *Wiedza praktyczna: Zarządzanie poprzez cele*, Dashöfer Holding Ltd. & Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa.
- Mularska-Kucharek M. (2017), *Zastosowanie modelu skoncentrowanego na rozwiązaniu oraz stylu kierowniczego trenerskiego w pracy kierowników MŚP. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Paszowska-Rogacz A., Brzezińska E. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Przywojska J., Wiktorowicz J., Wojtaszczyk K. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.

- Rae L. (2001), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Samson H. (2008), *Bariery edukacyjne i metody ich pokonywania wśród osób w wieku 45+*, UNDP, Warszawa.
- Samson H., Michno L. (2008), *Praca trenera z osobami w wieku 45+*, UNDP, Warszawa.
- Schulz von Thun F. (2007), *Sztuka Rozmawiania (część 1–4)*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Sharry J., Madden B., Darmody M. (2007), *W poszukiwaniu rozwiązań. Przewodnik po terapii krótkoterminowej*, Łódź.
- Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Stankiewicz A. (2016), *Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stoltzfus A. (2012), *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejsze umiejętności coacha?*, Wydawnictwo Aetos Media, Wrocław.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strelau J. (red.) (2004), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Tamblyn D. (2009), *Śmieć się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Teisseyre A., *Nowe spojrzenie na stres*, www.psychologia.net.pl.
- Turowska-Kwapisz M. (2017), *Kompetencje trenerskie w pracy z grupą 50+. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Urbanek A., Parol R., Nitka M. (2013), *Akademia wieku średniego. Akademicki model kształcenia ustawicznego osób w wieku 50+. Raport z badań*, Słupsk, [http://www.aws50plus.pl/pliki/materialy/raport\\_z\\_badan.pdf](http://www.aws50plus.pl/pliki/materialy/raport_z_badan.pdf) (dostęp: 11.01.2017).
- Walczak R. (2014), *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P. (red.) (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- Wiktorowicz J. (2013), *Starzenie się ludności Unii Europejskiej jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, s. 19–44.
- Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- Woszczyk P., Czernecka J. (2017), *Raport. Praca, moc, energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji*, Humanpower, Łódź.
- Woszczyk P., Czernecka M. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.
- Woszczyk P., Warwas I., Stankiewicz A. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl>.
- Woźniak J. (2008), *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa. <http://pracabezstresu.blox.pl/2009/09/Relaksacja-skuteczny-sposob-na-stres.html> (dostęp: 18.11.2018).

#### Źródła internetowe

- [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1), Portal Innowacji (dostęp 14.11.2018 r.).
- <https://docplayer.pl/71466498-Typy-osobowosci-zaszyfrowane-w-kolorach-kod-kolorow-taylora-hartmana.html> (dostęp: 16.11.2018 r.).
- <http://anitakowalska.pl/jak-efektywnie-komunikowac-sie-z-ludzi-o-roznych-typach-osobowosci/> (dostęp: 8.11.2018 r.).