KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
numer projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10

Silver Team
czyli potęga doświadczenia

Innowacje
w aktywizacji
zawodowej
osób
w wieku 50+

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą

Poradnik dla pracodawców

część VI Pakietu „Doświadczony pracownik"

Spróbuj czegoś nowego!

Człowiek – najlepsza inwestycja

Autorzy:

dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet *(opracowanie części: wstęp, 1, 6, 7, zakończenie)*
dr hab. Marzena Stor *(opracowanie części: 2)*
dr Marek Wąsowicz *(opracowanie części: 3, 4, 5)*

Redakcja naukowa:
dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą

Poradnik dla pracodawców

część VI Pakietu „Doświadczony pracownik"

Wrocław, 2013

SPIS TREŚCI

WSTĘP 6

1. STRATEGIA ZZL W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA .. 8

2. METODYKA TWORZENIA STRATEGII ZZL 11
   - 2.1. Określenie założeń koncepcyjnych 11
   - 2.2. Sprzężenie perspektywy ogólnoorganizacyjnej i personalnej 14
   - 2.3. Integracja strategii ZZL i strategii ogólnoorganizacyjnych 17
   - 2.4. Formułowanie substrategii i planów ZZL 19
   - 2.5. Korzyści z włączania pracowników 50+ w proces tworzenia strategii 21

3. DOBÓR KADR 23
   - 3.1. Istota i rodzaje strategii 23
   - 3.2. Działania operacyjne w zakresie rekrutacji 24
   - 3.3. Zalecenia praktyczne 25

4. ROZWÓJ PRACOWNIKÓW 26
   - 4.1. Podstawowe kwestie rozwoju pracowników 50+ 26
   - 4.2. Działania operacyjne 27
   - 4.3. Zalecenia praktyczne 29

5. OCENA PRACOWNIKÓW 30
   - 5.1. Podstawowe kwestie oceniania osób 50+ 30
   - 5.2. Działania operacyjne 31
   - 5.3. Zalecenia praktyczne 32

6. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW 33
   - 6.1. Podstawowe kwestie motywowania osób 50+ 33
   - 6.2. Działania operacyjne 35
   - 6.3. Zalecenia praktyczne 37

7. KOŃCZENIE ZATRUDNIENIA – CZYLI JAK PRZEJŚĆ NA EMERYTURĘ I NIE POCZUĆ SIĘ NIEPOTRZEBNYM 38
   - 7.1. Problemy zw. z wiekiem przedemerytalnym 38
   - 7.2. Sposób realizacji – działania operacyjne 39
   - 7.3. Zalecenia praktyczne 41

ZAKOŃCZENIE 42

PODSUMOWANIE PO ETAPIE TESTOWANIA 43

LITERATURA 46

Wstęp

Dla pracodawców pracownicy w wieku przedemerytalnym są ciągle dużym wyzwaniem. A przecież pracownik 50+ jest na półmetku swojej kariery, do emerytury ma jeszcze wiele lat i ciągle często jest w dobrej formie. Jego priorytety się jednak zmieniają, ma więcej wolnego czasu, ponieważ jego dzieci są już dorosłe, ma dużo doświadczenia i wiedzy, więc dla pracodawcy powinien być ciągle doskonałą inwestycją. Jednak tak nie jest.

Employment Framework Directive z 2000 r. zakazuje m.in. dyskryminacji ze względu na wiek, co ma się przyczynić do stopniowego przełamywania barier, które napotykają osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji oraz w próbach wydłużenia okresu zatrudnienia będąc w wieku emerytalnym, a także do stopniowego likwidowania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników.

Obecne trendy demograficzne i ekonomiczne wskazują, że pogłębiany będzie niedobór wiedzy i kompetencji na rynku pracy. Rozbudzenie chęci do pracy pracowników 50+, przedłużenie okresu przydatności zawodowej oraz docenienie tej grupy pracowników jest jedną z metod reagowania na te trendy, a jednocześnie stanowi chyba najważniejszy czynnik budujący ich zaangażowanie w pracę.

Faktem jest, że istnieje grupa starszych pracowników odpowiadająca stereotypowi sugerującemu, że umiejętności pozostają w tyle w porównaniu do ich współpracowników, podejście i nastawienie do pracy jest pozbawione motywacji, pojawiają się problemy ze zdrowiem. Ale też istnieje grupa posiadająca cenne umiejętności, wiedzę i doświadczenie, która charakteryzuje się chęcią do pracy, uczenia się i dzielenia się swoimi doświadczeniami.

Obecnie strategie firm coraz częściej opierają się na potencjale własnych pracowników. Potencjał ten to nie tylko wiedza i umiejętności, ale również doświadczenie i zdolności, które są niezbędne w budowaniu zaangażowania, współpracy, a w rezultacie rozwoju firmy.

Przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji biznesowej wymaga nie tylko doskonałej strategii biznesowej, lecz także kadry o umiejętnościach umożliwiających jej realizację i rozumiejącej swoją rolę w osiąganiu postawionych celów[1]. Stąd rola strategii zarządzania zasobami ludzkimi zdaje się wzrastać w systemie zarządzania strategicznego firmą.

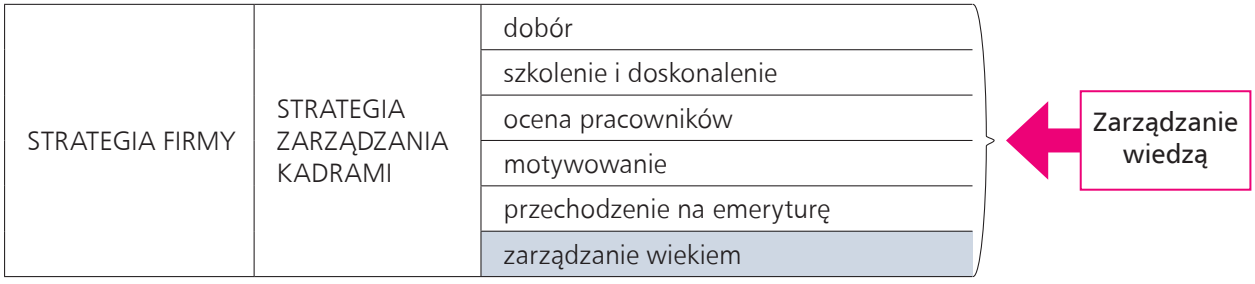
Wiek to ważny element w strategii firmy, ale niestety jest rzadko brany pod uwagę. Niewiele organizacji ma plany dotyczące tego jak wykorzystać wiedzę i doświadczenie pracowników odchodzących na emeryturę na potrzeby rozwoju firmy. Jak ich zaangażować, aby okres przedemerytalny został spożytkowany na potrzeby firmy, a jednocześnie nie stanowił dla pracowników wyłącznie okresu związanego z poczuciem braku przydatności.

Starsi pracownicy o cennych umiejętnościach i doświadczeniu odchodzą na emeryturę i brakuje

[1] Według Boston Consulting Group, jedynie 15% przebadanych przez nich przedsiębiorstw podejmuje strategiczne planowanie zasobów ludzkich w perspektywie dłuższej niż trzy lata, zob. *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession*, The Boston Consulting Group, marzec 2009.

młodszych, z odpowiednimi kwalifikacjami, którzy mogliby zająć ich miejsce. W miarę jak branże i rynek stają się bardziej złożone, przedsiębiorstwa oczekują od swoich pracowników specjalistycznych umiejętności i określonych postaw.
Włączenie elementów zarządzania wiedzą do strategii zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na zatrzymanie w firmie cennej wiedzy pragmatycznej starszych pracowników, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata praktycznych doświadczeń. Istotny jest też kontekst zarządzania wiekiem. Niektórzy badacze problemu wręcz twierdzą, że strategia zarządzania wiekiem jest właśnie strategią podnoszenia konkurencyjności firmy[2].
Ideowy schemat prezentowanego **poradnika** przedstawiono na rys. 1.

Ustalenia poczynione na potrzeby opracowania tego poradnika skłaniają do postawienia tezy, że to menedżerowie ds. zasobów ludzkich (lub inne odpowiedzialne osoby) są kluczowym ogniwem w procesie dostosowywania strategii zarządzania kadrami do strategii biznesowej. Ich szczególna pozycja umożliwia im podjęcie dyskusji z kierownictwem firmy i korygowanie przestarzałych przekonań dotyczących zarządzania pracownikami, w tym w szczególności pracownikami 50+.
Niniejszy poradnik skierowany jest do pracodawców. Głównym celem jest wskazanie, że osoby 50+ są wartościowym zasobem organizacji, że dysponują często dużym potencjałem wiedzy i doświadczenia, który organizacji może stracić, jeśli nie zostaną podjęte systemowe działania na rzecz włączenia tej wiedzy do zasobu wiedzy organizacyjnej.
Przygotowanie tego **poradnika** zostało poprzedzone przeprowadzeniem diagnozy i analizy problemu. Wyniki tych badań mają kluczowe znaczenie dla wypracowania produktu finalnego projektu „Silver Team czyli potęga doświadczenia" – pakietu **„Doświadczony pracownik"**, którego ten poradnik jest elementem składowym.
Intencją niniejszego **poradnika** jest przybliżenie zagadnień związanych z procesem tworzenia i realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającej 50+. Poszczególne rozdziały **poradnika** pozwalają zapoznać się z ogólnymi informacjami na temat relacji strategii biznesu za strategią zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zaprezentowana została metodologia opracowywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Poradnik zawiera również szczegółowe omówienie elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi istotnych z perspektywy 50+, a uwzględniające elementy zarządzania wiedzą wraz z praktycznymi wskazówkami.
Dołożono starań, aby niniejsze opracowanie było jak najbardziej wyczerpujące. Poradnik ma być z założenia ogólny i elastyczny, tak aby mogła z niego korzystać większość przedsiębiorców, niezależnie od branży czy wielkości firmy, w jakiej działają. Warto podkreślić, że perspektywa zarządzania wiedzą w odniesieniu do 50+ w strategii zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle rzadko jest podnoszona. Niewątpliwie takie podejście nosi znamiona nowości. Należy jednak zastrzec, że poradnik stanowi jedynie materiał pomocniczy, odnoszący się do generalnych uwarunkowań strategii zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą. Nie wyczerpuje z pewnością wszystkich możliwości, a stanowi swoistą mapę perspektyw i działań, które w organizacjach powinny być rozwijane.



Rysunek 1. Schemat ideowy strategii
Źródło: opracowanie własne

[2] Filiks A., Kosy K., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010

1

Strategia ZZL w systemie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa

Szybkie tempo zmian w otoczeniu przedsiębiorstw lat osiemdziesiątych XX wieku, sprawiły, że zaczęto zdawać sobie sprawę z nieprzydatności dotychczasowego zarządzania ludźmi w nowej sytuacji. Pojawił się postulat, by o zarządzaniu zasobami ludzkimi także zacząć myśleć w kategoriach strategicznych. Strategicznym atutem firmy są zasoby ludzkie – umożliwiające danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej oraz ustalenie sposobów postępowania i elastycznego reagowania na zmieniające się okoliczności.

Strategia przedsiębiorstwa ma za zadanie przeciwdziałać niekorzystnym trendom zewnętrznym, przy jednoczesnym wykorzystaniu okoliczności sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Zadać należy pytanie o to jakie są, czy powinny być, związki między strategią firmy a strategią zarządzania ludźmi.

Z badań wynika, że może nie być żadnych powiązań lub mogą istnieć między nimi relacje, które kształtują rodzaje strategii personalnych. Związki strategii personalnej ze strategią ogólną firmy mogą mieć rozmaity charakter: od powiązań o charakterze administracyjnym, poprzez powiązania jedno- i dwukierunkowe[3]. Z jednej strony bowiem, strategia personalna może wyznaczyć kierunek organizacji jako całości, zawierając w sobie strategiczny atut konkurencyjny. Z drugiej strony, system personalny, podobnie jak struktura organizacji, powinien być tak skomponowany, by maksymalnie umożliwić realizację strategii. Niepokojący jest fakt, że w wielu firmach decyzje w obszarze zarządzania kadrami wciąż są podejmowane w oderwaniu od strategii biznesowej całego przedsiębiorstwa.

M. Gierszewska wskazuje, że „zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategia funkcjonalna musi być zgodne ze strategią przedsiębiorstwa i obejmować relacje pomiędzy strategią a strukturą, czyli wyznaczaniem miejsca konkretnych ludzi na konkretnych stanowiskach w organizacji, kultura organizacyjną, pozyskiwaniem i rozwojem pracowników"[4]. M. Armstrong również ustawia strategię personalną jako strategię, której ogólny kształt winien wynikać z przyjętej w organizacji strategii ogólnej, winien być pewną operacjonalizacją tych założeń na poziomie zasobów ludzkich[5].

Ujmując kwestię ogólnie, zarządzanie strategiczne w obszarze zarządzania ludźmi ewoluuje w kierunku jednego z najważniejszych zasobów organizacji. Zasoby ludzkie są bowiem głównym nośnikiem wiedzy organizacyjnej, kultury organizacyjnej, relacji międzyorganizacyjnych, tożsamości organizacji i wielu innych rodzajów zasobów niematerialnych. W ten sposób pośrednio wpływają na wartość organizacji.

Obecnie zarządzanie kadrami stoi przed nowymi wyzwaniami związanymi z potrzebą sprostania specyfice współczesnego zarządzania, a mianowicie otwartości, elastyczności, twórczej śmiałej wizji oraz „strategicznego dopasowania" do ciągle zmieniającej się rzeczywistości. Do tego jeszcze dochodzą alarmujące prognozy demograficzne.

[3] Król H., Strategie personalne organizacji, Humanizacja Pracy 1999, Nr 1-2, s.71.

[4] Gierszewska G. (2001), Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi, s. 20.

[5] Armstrong M., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Zależności pomiędzy strategią zarządzania ludźmi, a strategią organizacji można ująć w kategorii[6]:

- modelu reaktywnego, w którym strategia organizacji jest wiodącą i wyznacza strategie funkcjonalne, w tym strategię zasobów ludzkich,
- modelu aktywnego, w którym budowę strategii organizacji rozpoczyna się od analizy potencjału ludzkiego,
- modelu interaktywnego, który jest wypadkową dwóch poprzednich i zakłada, że ogólny kierunek działania nadaje strategia organizacji, ale analiza potencjału ludzkiego prowadzi do modyfikowania zarówno strategii organizacji i strategii zasobów ludzkich.

Ogólnie można wskazać na dwie strategie zarządzania zasobami ludzkimi. W pierwszej – **strategii ortodoksyjnej** kluczowym elementem jest wykorzystanie zasobów ludzkich przede wszystkim do kreowania dochodów organizacji (maksymalizowania zysku). Druga to **strategia ewolucyjna**. Tutaj celem jest budowanie potencjału kompetencji. W szczególności ta strategia obejmuje: rozwijanie zasobów ludzkich w sposób ewolucyjny, wspieranie innowacyjnych i kooperacyjnych systemów wartości, kreowanie kompetencji, tworzenie i podtrzymywanie wzorów spontanicznej kooperacji[7].
Warto także wskazać na inne ogólne podejścia – specyficzne strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwsza – to **strategia klasyczna, w której podstawą są klasyczne opisy stanowisk** i ogólna orientacja na ilościowy wymiar zarządzania ludźmi. Proces rekrutacji i selekcji w tym modelu jest uwarunkowany wymaganiami stanowisk. Dochodzi tutaj do częstej autonomizacji funkcji szkoleniowej, a system oddziaływania motywacyjnego zorientowany jest na wzrost wynagrodzeń i sprawy awansów. Druga strategia jest **zorientowana na kompetencje**. Wymaga precyzyjnego opisania wymaganych kompetencji, a nie cech stanowisk pracy. „Oparte na kompetencjach zarządzanie pracownikami umożliwia wypracowanie przełomowej przewagi konkurencyjnej poprzez rekrutację i rozwój większej liczby ludzi będących w stanie osiągnąć dający się zmierzyć poziom efektywności"[8].

[6] Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, red. A. Ludwiczyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001, s. 40; Lipka A., (2000), Strategia personalna firmy, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków, 2008.

[7] Stobińska K. 2001, Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, Ludwiczyński A., Stobińska K. (red), Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa, s. 43; Mueller F., (1998), *Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource – Based Theory*, w. Strategic Human Resource Management. A Reader, Sage Publications, London.

[8] Dubois D., Rothwell W., (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wyd. Hellion, Gliwice, s. 27.

Jeszcze inna klasyfikacja strategii wskazuje na trzy strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to[9]:

- *STRATEGIA EKSPLOATOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH (utilizer strategy)*
  ukierunkowana na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich do realizacji krótkookresowych celów firmy i ciągłe dostosowanie umiejętności pracowników do wymagań stanowisk pracy.
- *STRATEGIA AKUMULOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH (accumulator strategy)*
  zorientowana na zatrudnianie pracowników o dużym, ukrytym potencjale i długofalowe doskonalenie tego potencjału.
- *STRATEGIA STYMULOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH (facilitator strategy)*
  ukierunkowana na kreowanie nowej wiedzy. Odbywa się to poprzez odpowiedni dobór i odpowiednie oddziaływanie motywacyjne.

Solidna i dobrze udokumentowana strategia w obszarze zasobów ludzkich, która pozwoli na pozyskanie, zaangażowanie i utrzymanie puli kompetencji, powinna zawierać rzetelną ocenę długoterminowych potrzeb przedsiębiorstwa oraz analizę alternatywnych modeli pracy i rozlokowania pracowników oraz powinna uwzględniać możliwość wprowadzenia zmian w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które pozwoliłyby bardziej zaangażować pracowników, zarówno w perspektywie krótko jak i długookresowej.

Strategia zarządzania ludźmi powinna umożliwić prowadzenie polityki kadrowej odpornej na zmiany demograficzne oraz umożliwiającej wykorzystywanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej.

[9] Bird A., Beechler S., (1995), The link between Business Strategy and Human Resources Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation. Journal of International Business Studies, vol. 26, nr 1, s. 23-2-47.

2

Metodyka tworzenia strategii ZZL

2.1. OKREŚLENIE ZAŁOŻEŃ KONCEPCYJNYCH

Metodyka tworzenia strategii personalnych to swego rodzaju ustandaryzowana procedura (bądź też proces) rozwiązywania problemów w obszarze strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), która ukierunkowana jest na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak należy tworzyć strategie personalne w kontekście misji, celów, strategii i potrzeb przedsiębiorstwa.

Wstępnym etapem takiego procesu jest określenie ogólnych założeń koncepcyjnych związanych z przyjmowanymi paradygmatami. Ogólnie uznaje się, że **zarządzanie strategiczne** związane jest z dwoma zasadniczymi **paradygmatami nauki o organizacji i zarządzaniu**. Są to [Gierszewska 2003, s. 25-26]:

- *Paradygmat racjonalności strategicznej,* w którym eksponuje się wymiar techniczno-ekonomiczny i podejście normatywne, kreujące racjonalne wzorce zachowań i sposobów postępowania, a także oceny. Budowę strategii traktuje się jako proces synoptyczny (racjonalny, zamierzony, celowy), a w ramach tego procesu następuje dopasowanie potencjału organizacji, celów oraz przypuszczalnych warunków działania poprzez określenie najlepszej strategii.
- *Paradygmat zachowań strategicznych,* w którym najważniejsza jest analiza strategiczna, procesy formułowania i realizacji strategii w przedsiębiorstwie, badanie relacji między uczestnikami tych procesów i społeczne tło organizacji. Tutaj akcentuje się zatem przede wszystkim socjopolityczny wymiar strategii i jej ujęcie inkrementalne (tzw. wyłaniającej się strategii), charakteryzujące się polityką „małych kroków" w poprawie sytuacji w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Centralne miejsce zajmuje zatem ustalenie sposobu zachowania się organizacji względem jej otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, przy czym dobierane są takie metody i środki działania, które umożliwiają realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Chodzi zatem o sformułowanie ogólnego podejścia do strategii organizacji, które w kontekście wspomnianych paradygmatów dzieli się na [Krupski 2003, s. 37-38]:

- ***Strategie synoptyczne*** – oparte na racjonalnych przesłankach, tworzone w ramach sformalizowanych procedur analityczno-projektowych, często mające postać głęboko ustrukturyzowaną, w której cele ogólne są dekomponowane na cele niższego rzędu, a zatem wiążące się z określaniem pożądanych stanów, które mają być osiągnięte. Ocena efektywności strategii jest dokonywana okresowo i traktowana jako test jej jakości.
- ***Strategie inkrementalne*** – powstające często poza formalnym procesem planowania

lub też stanowiące wynik działań operacyjnych w różnych przedmiotowych i funkcjonalnych obszarach przedsiębiorstwa. Stąd też nazywane są strategiami wyłaniającymi się. Cele mają raczej charakter ogólny, a niekiedy jedynie symboliczny. Pożądany stan to zwykle poprawa obecnej sytuacji. Oceny efektywności strategii praktycznie się nie dokonuje ze względu na brak lub niejasność kryteriów oraz na inkrementalny charakter działań.

- ***Strategie hybrydowe*** – łączące racjonalność metodologiczną (strategie synoptyczne) i zachowania strategiczne (strategie inkrementalne).

W konsekwencji wyróżnia się pięć ogólnie uznawanych **podejść w zarządzaniu strategicznym**[10] [Stonehouse i in. 2001, s. 11-14]:

1) **podejście planistyczne** (zwane również podejściem celowym, projektowym lub planowanym) – koncentruje się na planowaniu długookresowym w celu osiągnięcia dopasowania między strategią danej organizacji a jej otoczeniem;
2) **podejście ewolucyjne** (uczące się) – przyjmuje, że strategia wyłania się i rozwija stopniowo wraz z upływem czasu, organizacje stale adaptują swoje strategie do zmieniających się okoliczności, strategia jest połączeniem planów celowych i bieżących korekt w czasie;
3) **podejście pozycjonowania** – rozpoczyna je analiza otoczenia konkurencyjnego (pięć sił M.E. Portera), następnie przechodzi się do analizy łańcucha wartości, a etapem końcowym jest wybór strategii ogólnej, wsparty odpowiednią konfiguracją działań zwiększających wartość dodaną; jest to tzw. podejście zewnętrzno-wewnętrzne w zarządzaniu strategicznym, gdyż na samym początku następuje koncentracja na otoczeniu konkurencyjnym;
4) **podejście zasobowe** (zasobów, kompetencji, zdolności) – istotną rolę odgrywa tutaj sposób, w jaki organizacja zarządza swoimi zasobami wejściowymi w celu rozwoju kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających; jest to tzw. podejście wewnętrzno-zewnętrzne w zarządzaniu strategicznym, oparte na założeniu, że przewaga konkurencyjna bardziej zależy od zachowania organizacji niż od jej otoczenia konkurencyjnego;
5) **podejście hybrydowe** – połączenie wszystkich lub wybranych elementów z podejść scharakteryzowanych powyżej.

Wybory dokonane w zakresie tych ogólnych strategii i podejść do szeroko rozumianej działalności przedsiębiorstwa stają się zasadniczymi determinantami perspektyw koncepcyjnych i badawczych, jakie w dalszej kolejności przyjmuje się w obszarze **strategii ZZL**. W praktyce można mówić **o dwóch takich perspektywach** (zob. też. tab. 1):

1) **perspektywa paradygmatyczna** – która polega na analizowaniu strategii personalnych ze względu na poszczególne etapy cyklu działania zorganizowanego[11] (strategie inkrementalne, synoptyczne i hybrydowe),
2) **perspektywa subfunkcjonalna** – czyli skupianie uwagi na poszczególnych obszarach kadrowych, w stosunku do których mogą być tworzone strategie personalne o większym lub mniejszym poziomie szczegółowości (substrategie).

[10] Bardziej szczegółowa prezentacja różnych szkół myślenia strategicznego została opracowana przez J. Niemczyka [2009].

[11] Etapy cyklu działania zorganizowanego to:
1) przygotowanie, 2) działanie i 3) kontrola.
W bardziej szczegółowym ujęciu przyjmuje się następujące etapy:
1) określenie celu działania, 2) opracowanie planu działania,
3) przygotowanie warunków i środków, 4) realizacja działania,
5) kontrola wyników działania i wyciągnięcie wniosków.

Tabela 1. Przykładowe perspektywy koncepcyjne i badawcze w zakresie strategii ZZL

PERSPEKTYWA PARADYGMATYCZNA		
Ogólna charakterystyka: Analizowanie strategii personalnych ze względu na poszczególne etapy cyklu działania zorganizowanego lub też działania podejmowane *ad hoc* (strategie inkrementalne vs. synoptyczne oraz hybrydowe).		
Rodzaj strategii paradygmatycznej	Przykłady wybranych autorów	
	H. Mintzberg, B.J. Quinn	W.P. Anthony i in. A. Pocztowski
SYNOPTYCZNE	**strategie proaktywne** – działania podejmowane są w wyniku antycypowania pewnych zmian	**strategie zamierzone** – strategie realizowane zgodnie z uprzednio przyjętym planem działań, opracowanym na podstawie analiz strategicznych
INKREMENTALNE	**strategie reaktywne** – działania podejmowane są po zaistniałym zjawisku	**strategie wyłaniające się** – stanowiące reakcję na zaistniałe zjawiska, wymagające dostosowania się do nowych warunków poprzez kreowanie odpowiednich zachowań strategicznych
HYBRYDOWE	**strategie interaktywne** – działania łączące wymienione wyżej podejścia	**strategie realizowane** – zawierające zarówno elementy strategii zamierzonej, jak i elementy strategii wyłaniającej się
PERSPEKTYWA SUBFUNKCJONALNA		
Przykłady wybranych autorów: T. Listwan, M. Stor		
Ogólna charakterystyka: Skupianie uwagi na poszczególnych obszarach kadrowych, w stosunku do których mogą być tworzone strategie personalne o większym lub mniejszym poziomie szczegółowości (substrategie). Innymi słowy, dochodzi do dezagregacji funkcji personalnej (czyli zarządzania zasobami ludzkimi) na poszczególne subfunkcje personalne, np.: ogólne plany kadrowe, dobór kadr, delegowanie do pracy za granicą, wynagradzanie kadr, motywowanie pozapłacowe, komunikacja interpersonalna, ocena pracownicza, szkolenia pracownicze, rozwój kadr, zwolnienia pracownicze czy kontrola funkcji personalnej.		

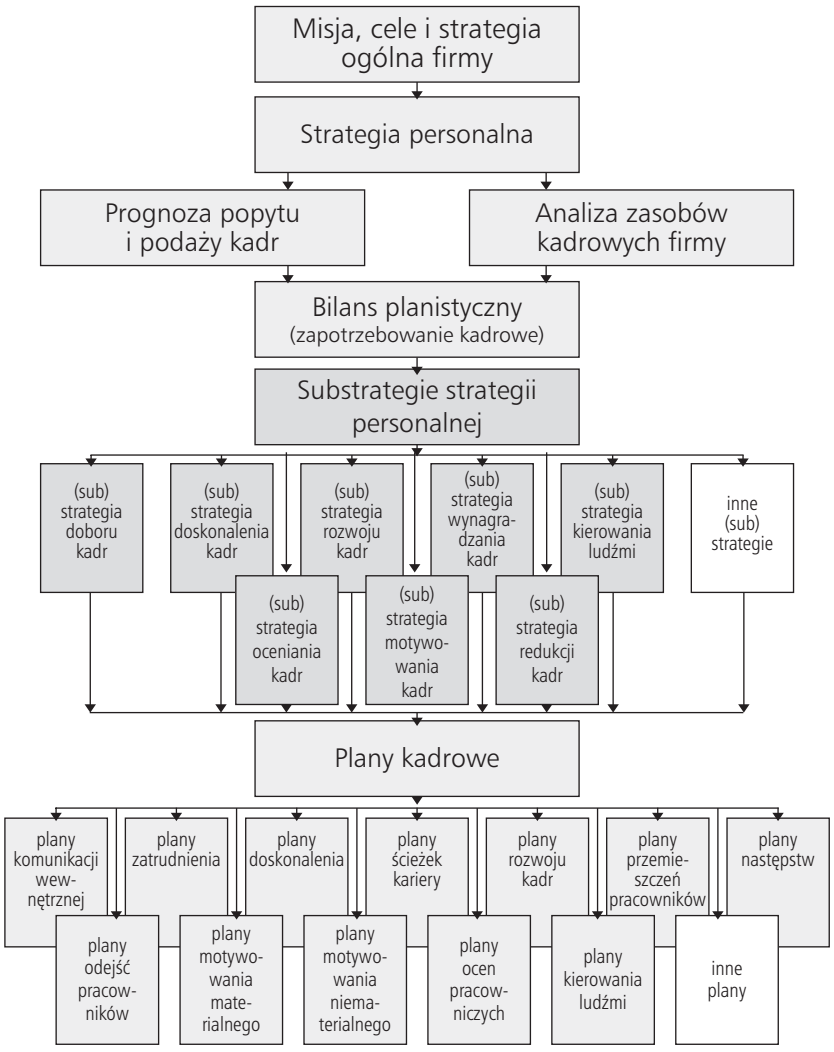
Źródło: opracowano własne na podstawie [Stor 2008c; Quinn i in. 1996; Anthony i in. 1996, s. 23; Pocztowski 2003, s. 63-64; Listwan 2010].

Wymienione podejścia i perspektywy nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz przeciwnie – ich połączenie umożliwia dogłębne przeanalizowanie potrzeb przedsiębiorstwa oraz sformułowanie na tej podstawie takich strategii personalnych, które przyczyniają się do realizacji celów organizacji przy jednoczesnym realizowaniu potrzeb zatrudnionych pracowników. Przykładem może być tutaj analizowanie personalnych substrategii synoptycznych, tworzonych w oparciu o bilans planistyczny, o którym będzie mowa w kolejnym podrozdziale.

2.2. SPRZĘŻENIE PERSPEKTYWY OGÓLNOORGANIZACYJNEJ I PERSONALNEJ

Wybór założeń koncepcyjnych, jakie dotychczas zaprezentowano, wymaga oczywiście odpowiedniego zarządzania wiedzą w organizacji, której fundamentalne znaczenie dla biznesu stało się dzisiaj kwestią bezdyskusyjną. Wiedza, bez względu na formę występowania, zawsze jest wytworem człowieka, a dzięki jej odpowiednim zasobom oraz umiejętnościom ich praktycznego wykorzystania organizacje mogą nie tylko się rozwijać, ale też zdobywać i utrzymywać swoją pozycję konkurencyjną (Drelichowski, 2004; Perechuda, 2005; Bzowy, 2006; Stańczyk-Hugiet, 2007; Kowalczyk, Nogalski, 2007; Brdulak, 2007). Nie ignorując wiedzy ludzi młodych należy jednak zwrócić uwagę, że w zakresie podejmowanej tutaj problematyki szczególnego znaczenia nabiera wiedza, która znajduje się w dyspozycji ludzi z dużym doświadczeniem zawodowym, kategorii pracowników określanym mianem 50+. Są to osoby, które w oparciu o zgromadzone doświadczenia i znajomość realiów, zarówno w sensie ekonomicznym, organizacyjnym, jak i społecznym, mogą przyczynić się do wyboru najlepszych założeń koncepcyjnych w przyjmowanych rozwiązaniach o charakterze strategicznym.

Celowe angażowanie pracowników 50+ w proces tworzenia strategii ZZL nie kończy się jednak wraz z dokonaniem wyboru założeń koncepcyjnych. Ich rola okazuje się równie bezcenna w kolejnych etapach omawianego przedsięwzięcia. Spróbujemy to pokazać na modelowym przykładzie procesu tworzenia substrategii i planów ZZL w przedsiębiorstwie, w którym wykorzystywany jest bilans planistyczny (zob. rys. 2).



Rysunek 2.
Proces tworzenia substrategii i planów personalnych
Źródło: (Stor, 2008,28)

Strategia ZZL, nazywana też strategią personalną, jest swoistym wzorcem, według którego podejmowane są decyzje kadrowe. Jest to również długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do ich właściwego ukształtowania i wywołania zaangażowania, aby wspomagać organizację w osiąganiu jej celów [Listwan 2005]. W organizacjach mamy najczęściej do czynienia z **ogólną strategią personalną** oraz szczegółowymi strategiami personalnymi, określanymi częściej mianem **substrategii personalnych**, hierarchicznie podległych ogólnej strategii ZZL i odnoszącymi się do poszczególnych obszarów ZZL.
W ujęciu metodycznym przyjmuje się, że strategia personalna musi być zgodna z misją, celami oraz strategiami organizacji. Sugeruje to, że pierwotne względem pracy koncepcyjnej nad strategią personalną jest sformułowanie misji, celów i strategii organizacji. W ujęciu modelowym, jakie zaprezentowano na rys. 1 rzeczywiście to może tak wyglądać, ale w praktyce biznesowej nie można przecież ustalać celów i strategii organizacji bez dokonania analizy zasobów ludzkich pod względem ich obecnego i pożądanego stanu ilościowego i jakościowego. Konieczne jest przeprowadzenie analizy wykonalności założonych celów i strategii organizacji, a do tego z kolei potrzebna jest wiedza z zakresu strategicznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W konsekwencji przedsiębiorstwa formułują swoje misje, cele i strategie, te odnoszące się do działań zarówno ogólnoekonomicznych, jak i związanych ze sferą personalną, na styku wzajemnych relacji czynników zewnętrznych i wewnętrznych ich otoczenia. Kluczową rolę odgrywa tutaj umiejętność **sprzężenia perspektywy organizacyjnej i personalnej**. Przykład takich działań integrujących oba obszary zamieszczono w tab. 2.

Tabela 2. Sprzężenie strategicznej perspektywy organizacyjnej i strategicznej perspektywy ZZL

PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA		PERSPEKTYWA ZZL	
1.	Czym zajmuje się nasza firma, jaki jest nasz profil biznesowy i jaka jest nasza misja?	1.	Jakiego rodzaju ludzi potrzebujemy w naszym profilu biznesowym, aby spełniać naszą misję?
2.	Czy nasz obecny system wartości kulturowych jest odpowiedni?	2.	W jaki sposób można przeprowadzić zmiany w zakresie naszej kultury i systemu wartości?
3.	Dokąd zmierzamy?	3.	W jaki sposób związane z tym plany wpłyną na przyszłą strukturę, systemy ZZL czy też wymagania względem naszych zasobów ludzkich?
4.	Jakie są nasze silne i słabe strony? Jakie są nasze możliwości i zagrożenia?	4.	W jakim stopniu nasze silne i słabe strony są związane z możliwościami naszych zasobów ludzkich? Jakie warunki będą korzystne dla ich skutecznego rozwoju i motywowania? Jakie są możliwe zagrożenia wynikające ze zbyt małej wewnętrznej podaży określonych umiejętności, z niemożności zatrzymania kluczowych pracowników, niskiej produktywności, motywacji i zaangażowania? Jakie działania w związku z tymi zagrożeniami podejmiemy?
5.	Przed jakimi problemami o strategicznym znaczeniu stoi nasza firma?	5.	W jaki sposób te problemy wpływają na strukturę, systemy i wymagania wobec zasobów ludzkich?
6.	Jakie są krytyczne czynniki sukcesu, które determinują stopień realizacji naszej misji?	6.	W jakim stopniu jakość, motywacja, zaangażowanie i postawy naszych pracowników mogą stanowić o sukcesie bądź porażce naszej organizacji?

Źródło: [Armstrong 1992a, s. 57].

Z punktu widzenia celowości podejmowanych działań istotne jest zatem zapewnianie, aby na różnych szczeblach zarządzania i w różnych obszarach funkcjonowania organizacji (Schuler 2000, s. 249):

- strategie ZZL i strategie organizacji były zintegrowane,
- praktyka personalna była spójna,
- określone praktyki personalne były dostosowane, akceptowane i stosowane zarówno przez kadrę menedżerską, jak i przez pracowników,
- określone działania kadrowe zostały uznane za część codziennej pracy całej społeczności organizacyjnej.

Wszystko to prowadzi do wniosku, że strategia ZZL powinna stanowić spójną i unikatową konfigurację działań, obejmującą wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad i programów ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystywanie kapitału ludzkiego w sposób prowadzący do generowania wartości dla organizacji, gwarantującego osiąganie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej [Pocztowski 2003c, s. 60]. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że to właśnie od strategii personalnych zależy wartość kapitału ludzkiego firmy, a w tym szczególnie kadry menedżerskiej [Mailath i in. 2004, s. 59]. Prowadzi to do kolejnego wniosku, że mamy tutaj do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym. Jakość formułowanych strategii personalnych i ich stopień realizacji zależy od zasobów ludzkich, ale też zasoby ludzkie są kształtowane w wyniku stosowania strategii ZZL.

2.3. INTEGRACJA STRATEGII ZZL I STRATEGII OGÓLNOORGANIZACYJNYCH

Integracja strategii ZZL ze strategią ogólnoorganizacyjną, jak i innymi strategiami funkcjonalnymi czy rodzajowymi, stwarza możliwość wypracowania bardziej kompleksowego podejścia do realizowania celów firmy. Integracja zapewnia, że zasoby ludzkie, finansowe czy technologiczne są brane pod uwagę w czasie ustalania tych celów oraz oceny możliwości ich realizacji [Brewster 1992]. Co więcej, badania dowodzą, że lepsze wyniki uzyskiwane są przez organizacje, w których strategii biznesowej odpowiada określona strategia personalna. Wyraźnie gorsze wyniki są natomiast uzyskiwane przez organizacje, w których strategii ZZL nie dopasowano do strategii biznesowej [Takeuchi 2005]. W tabeli 3 zamieszczono przykładowe ujęcie powiązań strategii ogólnej firmy ze strategią ZZL.

W praktyce organizacyjnej integrowanie strategii przedsiębiorstwa i ZZL musi opierać się na jasno sformułowanych oczekiwaniach względem zachowań pracowników. Z jednej strony stanowi to swego rodzaju instruktaż dla samych pracowników, a z drugiej strony umożliwia dobranie odpowiednich metod, technik i narzędzi pozwalających na pobudzanie pracowników do zachowania w określony sposób, dokonywania monitoringu tych zachowań, jak również przeprowadzania ich oceny i formułowania wniosków pokontrolnych. Dlatego też tak istotną rolę odgrywa tutaj zaangażowanie pracowników 50+. Ich wiedza i doświadczenie wyniesione z różnorodnych zdarzeń zawodowych i organizacyjnych pomaga w znalezieniu takich rozwiązań, które sprzyjają uzyskiwaniu najwyższej integracji strategii przy jednoczesnym monitorowaniu skuteczności oddziaływań organizacyjnych na zachowania pracownicze. Przykłady integrowania strategii w kontekście oczekiwanych zachowań pracowniczych zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 3. Model powiązań strategii ogólnej firmy ze strategią ZZL

TYP STRATEGII	CECHY STRATEGII OGÓLNEJ	CECHY STRATEGII ZZL
STRATEGIA ROZWOJU	• zdobywanie nowych rynków • wprowadzanie nowych produktów: – nastawienie na innowację – nastawienie na stałą analizę otoczenia	• pozyskiwanie i utrzymywanie kadry o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach, ustawiczny rozwój pracowników, gwarantujący karierę • motywujący system wynagrodzeń – za wykonywanie zadań o najwyższej jakości • kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię • ustawiczny rozwój ścieżki kariery
STRATEGIA STABILIZACJI (UTRZYMANIA I OBRONY POZYCJI)	• utrzymywanie dotychczasowej pozycji rynkowej: – utrzymanie najwyższej jakości wyrobów – utrzymanie swoich produktów dla swoich klientów (wykorzystanie niszy rynkowej) • poszukiwanie i proponowanie dodatkowej oferty rynkowej	• utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach • tworzenie kadry sukcesorów • stały rozwój pracowników, gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej • motywacyjny system wynagradzania za jakość i nowe pomysły • kierowanie wyzwalające kreatywność
STRATEGIA DEFENSYWY (REDUKCJI KOSZTÓW)	• ukierunkowanie na redukcję kosztów w każdej ze sfer działalności • restrukturyzacja wewnętrzna • utrzymanie lub zamiana profilu działalności	• utrzymanie najlepszych pracowników • strategia ustawicznego kształcenia (nowe wyzwania) • strategia wobec zwalnianych pracowników • systematyczna ocena pracownicza • programy kształcenia zwalnianych pracowników (outplacement)

Źródło: [Janowska 2002, s. 24-25].

Tabela 4. Strategie organizacyjne, zachowania pracownicze i odpowiadające im strategie personalne

STRATEGIA ORGANIZACYJNA	OCZEKIWANE ZACHOWANIA PRACOWNICZE	STRATEGIE PERSONALNE
INNOWACJA	wysoki poziom kreatywności	stanowiska, które wymagają bliskich interakcji i współpracy między grupami pracowników
	orientacja długookresowa	ocena pracownicza oparta na osiągnięciach długookresowych oraz na wynikach zespołu
	stosunkowo wysoki poziom współpracy i współzależności	stanowiska umożliwiające pracownikom rozwijanie umiejętności, które mogą zostać wykorzystane na innych stanowiskach
		system wynagrodzeń, w którym wewnętrzna spójność i sprawiedliwość wynagrodzeń jest ważniejsza niż zewnętrzna czy rynkowa
	średnie ukierunkowanie na jakość	stawki wynagrodzeń raczej niskie, ale stosowane są różne pakiety wynagrodzeń, w tym opcje na akcje
	umiarkowane ukierunkowanie na jakość, jednakowy poziom znaczenia przypisywany procesom i wynikom	szerokie ścieżki kariery, które mają umożliwić rozwój dużego zakresu umiejętności
	duży poziom podejmowania ryzyka, wysoka tolerancja niepewności i nieprzewidywalności	
WZMOCNIENIE JAKOŚCI	stosunkowo powtarzalne i przewidywalne zachowania	stosunkowo stały i jasno sporządzony opis stanowisk pracy
	ukierunkowanie bardziej długookresowe lub średniookresowe	wysoki poziom partycypacji pracowniczej w podejmowaniu decyzji w zakresie bezpośrednich warunków pracy oraz samej pracy
	umiarkowany poziom współpracy, zachowania współzależności	kryteria oceny pracowniczej uwzględniają zarówno wyniki indywidualne i grupowe, które są zwykle krótkookresowe i zorientowane na wynik
	duży poziom ukierunkowania na jakość	stosunkowo egalitarny sposób traktowania pracowników i pewne gwarancje w zakresie zatrudnienia
	nieznaczne ukierunkowanie na jakość wyników	obszerne i stałe szkolenia oraz rozwój pracowniczy
	duży poziom ukierunkowania na proces, niskie ukierunkowanie na podejmowanie ryzyka, zaangażowanie w realizowanie celów firmy	

Tabela 4. Strategie organizacyjne, zachowania pracownicze i odpowiadające im strategie personalne

STRATEGIA ORGANIZACYJNA	OCZEKIWANE ZACHOWANIA PRACOWNICZE	STRATEGIE PERSONALNE
REDUKCJA KOSZTÓW	stosunkowo powtarzalne i przewidywalne zachowania	stosunkowo stały i jasno sporządzony opis stanowisk pracy, nie zostawiający miejsca na powstawanie niejasności
	ukierunkowanie raczej krótkookresowe	wąsko zaprojektowane prace i wąsko zdefiniowane ścieżki kariery, zachęcające do specjalizacji i efektywności
	zasadniczo indywidualne i autonomiczne działania	ocena pracownicza zorientowana na wyniki krótkookresowe
	umiarkowane ukierunkowanie na jakość	ścisłe monitorowanie stawek wynagrodzeń na rynku w celu bieżącego podejmowania decyzji o wynagrodzeniach
	wysoki poziom ukierunkowania na ilość w wynikach	minimalny poziom działań szkoleniowych i rozwojowych wobec pracowników
	podstawowy poziom ukierunkowania na wyniki, niska skłonność do podejmowania ryzyka, skłonność do preferowania stabilności	

Źródło: [Torrington, Hall 1995, s. 38].

Jednak jednym z najpoważniejszych wyzwań w dążeniu do zintegrowania i zogniskowania strategii organizacyjnych i personalnych wydaje się być ewentualne przekroczenie progu zbytniego dopasowania i wynikająca stąd niewrażliwość na słabe sygnały brzegowe. W takiej sytuacji wyłania się pułapka zbytniego zintegrowania [Strużyna i in. 2008, s. 58]. Dlatego też stałe monitorowanie sytuacji, a także umiejętność zachowania pewnej elastyczności odgrywają tak istotną rolę we współczesnym podejściu do zarządzania strategicznego. Praktyka gospodarcza dowodzi, że to właśnie pracownicy kategorii 50+ są w stanie wygenerować o wiele bardziej elastyczne rozwiązania niż pracownicy o krótszym stażu pracy. Wynika to przede wszystkim z ich umiejętności wykorzystywania skumulowanej wiedzy, jaką pozyskali w tracie własnego życia zawodowego. Stosowane przez nich analogie zdarzeń organizacyjnych z przeszłości do przewidywanych zdarzeń organizacyjnych w przyszłości w związku z przygotowywanymi rozwiązaniami w zakresie integrowania strategii przedsiębiorstwa i strategii ZZL stanowi jeden z najistotniejszych atutów tej kategorii pracowników.

2.4. FORMUŁOWANIE SUBSTRATEGII I PLANÓW ZZL

Zaprezentowane dotychczas przykłady pokazują, że celem ogólnej strategii personalnej jest wspomaganie organizacji w realizowaniu jej strategii ekonomicznej. Jednakże w praktyce konieczne jest określenie konkretnych działań, jakie należy podjąć w różnych obszarach funkcji personalnej[12], aby osiągnąć zakładane cele. W związku z tym przeprowadza się **jakościową i ilościową analizę zapotrzebowania kadrowego**, dokonując zestawienia porównawczego **prognozy podaży i popytu kadr** z obecnym stanem zasobu kadrowego.

[12] W niniejszym opracowaniu funkcje personalna utożsamia się z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Jest to zatem kolejny etap procesu tworzenia substrategii i planów kadrowych, jaki zamieszczono na rysunku 2. Opracowany w ten sposób **bilans planistyczny** pozwala określić, jakiego rodzaju działania powinny być podjęte w poszczególnych obszarach funkcji personalnej, aby uzyskać pożądany stan rzeczy. Formułuje się zatem **substrategie personalne** (np. doboru, doskonalenia, wynagrodzeń itd.), przy czym w omawianym tutaj przypadku tworzenie substrategii traktowane jest jako proces synoptyczny, obejmujący planowanie, realizowanie i kontrolę[13].

Substrategie personalne formułowane w poszczególnych obszarach kadrowych powinny być względem siebie spójne, a już z pewnością nie można dopuścić do sytuacji, w której pracownicy otrzymują sprzeczne informacje co do preferowanych przez organizacje zachowań. Oznacza to, że nie można na przykład wynagradzać pracowników za ilość, a jednocześnie w ocenie pracowniczej skupiać się wyłącznie na jakości. Nie można też awansować pracowników wyłącznie za indywidualne osiągnięcia, gdy promujemy pracę w zespołach kreatywnych. Dlatego też tak ważne jest

Tabela 5. Zintegrowane substrategie ZZL

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA	STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI	STRATEGIA POZYSKIWANIA PRACOWNIKÓW	STRATEGIA ROZWOJU PRACOWNIKÓW	STRATEGIA WYNAGRADZANIA
OSIĄGNĄĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ POPRZEZ INNOWACJE	zmiana kultury: praca zespołowa, przywództwo, komunikacja pozioma	rekrutować i zatrzymywać ludzi posiadających umiejętności nnowacyjne	zapewniać możliwości uczenia się i rozwijania kariery, prowadzić szkolenia zespołowe	wynagrodzenie zespołu – płaca/ uznanie; premie za osiągnięcia dla poszczególnych osób
OSIĄGNĄĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ POPRZEZ JAKOŚĆ I CIĄGŁĄ POPRAWĘ	w pełni rozwijać jakość oraz inicjatywy dotyczące troski o klienta	za decydujące kryterium wyboru uznać świadomość spraw dotyczących jakości	opracować wprowadzające i następcze programy szkoleniowe, kładące nacisk na jakość	uzależnić wynagrodzenia od jakości osiągnięć w zakresie troski o klienta
OSIĄGNĄĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ DZIĘKI LUDZIOM ZAPEWNIAJĄCYM WYSOKĄ JAKOŚĆ	wypracować kulturę, w której ludzie zapewniający dobrą jakość mogą osiągnąć sukces	rozwijać strategię, dzięki której firma będzie zatrudniała i zatrzymywała ludzi, jakich potrzebuje	opracować programy ustawicznego rozwoju oraz traktować firmę jako organizację uczącą się	utrzymać konkurencyjne poziomy wynagrodzeń
OSIĄGNĄĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ POPRZEZ ROZWIJANIE FIRMY JAKO ORGANIZACJI O WYSOKIEJ WYDAJNOŚCI DZIAŁANIA	stworzyć kulturę zorientowaną na efekty	zatrudniać ludzi zapewniających wysoką jakość oraz podejmować kroki w celu ich zatrzymania	stosować zarządzanie przez efekty w celu określenia potrzeb rozwojowych	uzależnić wynagrodzenia od jakości przy zachowaniu norm ilościowych

Źródło: opracowanie na podstawie [Armstrong 2000, s. 233]

[13] Czyli związany jest z etapami cyklu działania zorganizowanego, o którym wspomniano w podrozdziale 2.1.

włączanie pracowników 50+ do prac nad uspójnianiem substrategii personalnych. To właśnie ich doświadczenie zawodowe może z jednej strony umożliwić zachowanie holistycznej perspektywy na wszystkie działania integrujące podejmowane w zakresie substrategii ZZL, ale z drugiej strony może też dostarczać praktycznej wiedzy na temat szczegółowych powiązań, jakie są konieczne między różnymi substrategiami personalnymi. W tabeli 5 zamieszczono wybrane przykłady zintegrowanych substrategii ZZL.

Substrategie personalne, mimo ich znaczącej wartości praktycznej dla organizacji, dają jedynie ogólny obraz przyjętych zamierzeń. Ich rozwinięcie, ale i też uszczegółowienie, dokonywane jest w procesie **planowania kadr**. Polega ono na analizowaniu i ustalaniu jakościowych i ilościowych potrzeb kadrowych organizacji dla przyjętego przedziału czasu oraz określaniu sposobu uzyskania pożądanego stanu kadrowego. Stąd też plany kadrowe tworzone są w oparciu o poszczególne substrategie ZZL. W związku z tym strategii doboru odpowiadają określone plany doboru kadr, strategii wynagradzania odpowiednie plany wynagradzania pracowników itd., jak to zaprezentowano na rysunku 2. Plany kadrowe, tak, jak i wszelkie inne plany w organizacji, **ze względu na przyjęty horyzont czasu** dzielimy na:

- plany długookresowe (3-5 lat i więcej),
- plany średniookresowe (2-4 lata),
- plany krótkookresowe (1 rok lub mniej).

Należy jednak pamiętać, że horyzont czasowy w takim podziale jest kwestią umowną, gdyż na przykład plany strategiczne w sektorze wysokich technologii mogą obejmować taki horyzont czasu, jaki w przemyśle samochodowym będzie charakteryzował plany taktyczne. Ponadto proces realizacji planów kadrowych może wymagać różnego przedziału czasowego ze względu na specyfikę obszaru funkcji personalnej, której dotyczy, oraz wybranych sposobów działania. Zwiększanie liczby wysokiej klasy specjalistów może obejmować okres 1 miesiąca, kiedy pozyskuje się ich z zewnętrznego rynku pracy, ale może też obejmować 5 lat, kiedy organizacja chce dokonać rozwoju własnych zasobów kadrowych w tym zakresie.

W odniesieniu do planowania można też mówić o **rodzajach planów ze względu na poziom szczegółowości i szczebel hierarchiczny**:

- **plany strategiczne** – o bardzo ogólnym charakterze i formułowane na najwyższym poziomie organizacyjnym,
- **plany taktyczne** – stanowiące uszczegółowienie planów strategicznych i tworzone na niższym poziomie organizacyjnym,
- **plany operacyjne** – stanowiące bardzo szczegółowy opis działań w ramach rozbudowy planów taktycznych i formułowane na najniższym poziomie organizacyjnym.

W kontekście podejmowanej problematyki warto podkreślić, że tworzenie poszczególnych substrategii synoptycznych jest wynikiem uwzględniania specyficznych warunków danej firmy i w związku z tym nie należy przyjmować, że plany kadrowe mogą być budowane w jakiś standardowy sposób. Owszem, istnieją pewne ogólne zasady ich opracowywania, ale istota sukcesu polega właśnie na dostosowaniu ich do potrzeb konkretnej organizacji.

2.5. KORZYŚCI Z WŁĄCZANIA PRACOWNIKÓW 50+ W PROCES TWORZENIA STRATEGII

Podsumowując można powiedzieć, że **realizacja ogólnej strategii personalnej** wymaga implementowania substrategii personalnych w obszarach kadrowych, dla których te strategie były formułowane zgodnie z przyjętymi planami. W trakcie realizacji powinna być przeprowadzona kontrola okresowa, która umożliwia określenie, czy (i jakie) działania korygujące należy podjąć, aby osiągnąć zamierzone cele pośrednie i końcowe. Czasem zamiast kontroli okresowej stosuje się stały monitoring działań. Ale i w jednym, i w drugim wypadku wykorzystuje się uprzednio opracowane mierniki, które powinny być na tyle elastycznie stosowane lub też same w sobie być na tyle elastyczne, aby nie ograniczały zdolności adaptacyjnych funkcji personalnej do wyłaniających się okoliczności. Istotną rolę odgrywa ocena końcowa, w której również wykorzystuje się odpowiednie mierniki poziomu realizacji ustalonych celów. Na tej podstawie dokonuje się oceny nie

tylko w odniesieniu do przeszłości, ale też przeprowadza się odpowiednie analizy, które pomagają w ustaleniu najlepszych strategii i praktyk w przyszłości.

Z metodycznego punktu widzenia proces tworzenia strategii personalnych obejmuje zatem cztery zasadnicze etapy:

- wyprowadzenie ogólnej strategii personalnej ze strategii ogólnoorganizacyjnej przedsiębiorstwa, co związane jest z **zewnętrzną integracją strategii ZZL** (gdyż odnosi się do czegoś, co jest poza sferą bezpośrednio związaną z zarządzaniem kadrami),
- wyprowadzenie substrategii personalnych z ogólnej strategii ZZL, co z kolei związane jest z **wewnętrzną integracją strategii ZZL** (gdyż odnosi się do opracowania spójnych rozwiązań podejmowanych w różnych obszarach ZZL),
- opracowanie **planów kadrowych** uszczegóławiających działania, jakie należy podjąć, aby zrealizować zamierzone strategie i substrategie,
- przeprowadzanie **działań kontrolnych** w celu ustalenia stopnia realizacji założonych celów i wprowadzenia ewentualnych rozwiązań modyfikujących.

Realizacja tych etapów wymaga nie tylko pewnej specjalistycznej wiedzy, ale też doświadczenia i umiejętności przewidywania konsekwencji podejmowanych decyzji. Należy w tym miejscu uznać, że zarówno doświadczenie jak i umiejętności rezultatywnego przewidywania są zwykle atrybutami pracowników z dłuższym stażem pracy, a już szczególnie osób z kategorii 50+.

Ostateczna konkluzja jest zatem taka, że wiedza i doświadczenie pracowników kategorii 50+ wykorzystywane przy formułowaniu, wdrażaniu i kontrolowaniu strategii personalnych może w wymierny sposób poprawić nie tylko funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale też wzmocnić jego pozycję rynkową wobec konkurentów. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu zagospodarowaniu tego, co jest w organizacji najcenniejsze i niepowtarzalne – jej unikatowemu zasobowi ludzkiemu, który w szczególny sposób może być pobudzony do działania dzięki właśnie pracownikom 50+.

ZATEM CELOWE WŁĄCZANIE PRACOWNIKÓW KATEGORII 50+ W PROCES TWORZENIA STRATEGII PERSONALNYCH MOŻE PRZYNIEŚĆ ORGANIZACJI WIELE KORZYŚCI. WARTO WYMIENIĆ CHOĆBY KILKA Z NICH:
• trafniejsza ocena możliwości zrealizowania strategii biznesowych organizacji ze względu na jakościowe i ilościowe cechy zasobów ludzkich,
• lepsze rozpoznanie potrzeb kadrowych, w tym szczególnie pod względem jakościowym,
• sprawniejsze formułowanie strategii i substrategii personalnych,
• skuteczniejsza i efektywniejsza integracja zewnętrzna strategii ZZL i strategii organizacyjnych,
• wyższa skuteczność i efektywność integracyjna substrategii ZZL,
• holistyczna i jednocześnie szczegółowa analiza wykonalności planów kadrowych,
• większa zdolność przewidywania konsekwencji podejmowanych decyzji i działań,
• szersza paleta możliwych scenariuszy postępowania,
• większa wrażliwość na obszary, które wymagają stałego lub szczególnego monitorowania w czasie wdrażania strategii i substrategii ZZL,
• większa elastyczność przyjmowanych rozwiązań co w konsekwencji zwiększa możliwości adaptacyjne strategii i jednocześnie zwiększa poziom skuteczności podejmowanych działań,
• wzbudzanie większego zaufania wśród pracowników co do wdrażanych strategii ZZL ze względu na fakt, że w ich formułowanie były zaangażowane osoby o długoletnim doświadczeniu i wysokim poziomem wiedzy z tym związanym,
• wyższy poziom zrozumienia i aprobaty wśród ogółu pracowników dla realizowanych strategii biznesowych ze względu na towarzyszące im dobrze zintegrowane strategie ZZL.

3

Dobór kadr

3.1. PODSTAWOWE KWESTIE DOBORU KADR

Ogólnym celem procesu rekrutacji i selekcji powinno być zapewnienie – przy jak najniższych kosztach – odpowiedniej liczby pracowników zaspokajających potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich.

Istnieją trzy etapy rekrutacji i selekcji[14]:

- **Określanie wymagań** – przygotowanie opisów stanowisk pracy oraz właściwych specyfikacji, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia.
- **Przyciąganie kandydatów** – przegląd i ocena alternatywnych zródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, ogłoszenia o pracy, korzystanie z usług agencji i konsultantów.
- **Selekcja kandydatów** – przegląd podań o pracę, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, testów, ocena kandydatów, stosowanie metod oceny zintegrowanej, oferowanie zatrudnienia, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę.

Ważnym elementem jest takie przygotowanie opisu stanowisk pracy, aby nie dyskryminowały one ze względu na płeć czy wiek. Można do tego posłużyć się metodą 7 punktów Aleca Rodgera[15]:

1) **Cechy fizyczne:** co jest potrzebne w dziedzinie zdrowia, cech fizycznych.
2) **Wykształcenie:** jaki rodzaj i typ wykształceni, przeszkolenia jest wymagany.
3) **Ogólna inteligencja:** jakie są wymagania danej pracy w aspekcie myślenia, intelektu, możliwości umysłowych.
4) **Zdolności specjalne:** jaki rodzaj uzdolnień i umiejętności jest wymagany na tym stanowisku.
5) **Zainteresowania:** czy istnieją szczególne zainteresowania sprzyjające powodzeniu w danej pracy.
6) **Dyspozycje psychiczne:** jaki typ osobowości lub jej cechy są pożądane.
7) **Warunki zewnętrzne:** czy istnieją szczególne okoliczności, sytuacja życiowa lub warunki, jakimi powinien dysponować kandydat.

Do każdego z wymienionych punktów należy przypisać cechy korzystne z punktu widzenia określonego stanowiska i na tej podstawie przeprowadzić rekrutację i selekcję pracowników. Profil kandydata można zbudować również na podstawie pięciostopniowego systemu oceny Munro Frasera[16]:

1) Wpływ na innych (poprzez wygląd zewnętrzny, sposób wyrażania się).
2) Zdobyte kwalifikacje (wykształcenie, szkolenie, doświadczenie).
3) Wrodzone talenty (szybkość nauki, umiejętność rozumienia).

[14] Armstrong M., (2002), Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[15] Rodger A., The Seven-point Plan, London: National Institute of Indurtrial Psychology, 1952 za: McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.

[16] Munro Fraser J., A Handbook of Employment Interviewing, London: Macdonald i Evans, 1958, za: McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.

4) Motywacja do osiągnięcia celu, nastawienie na sukces.
5) Stabilność emocjonalna, odporność na stres, umiejętność radzenia sobie z ludźmi.

Po uwzględnieniu specyficznych wymagań dotyczących stanowiska, należy uruchomić procedury naboru kandydatów. Generalnie wyróżnia się dwa źródła rekrutacji:

- Źródła wewnętrzne – pracownik na dane stanowisko rekrutowany jest z wewnątrz organizacji np. poprzez przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy czy też poprzez awans.
- Źródła zewnętrzne – pracownik na dane stanowisko rekrutowany jest spoza organizacji.

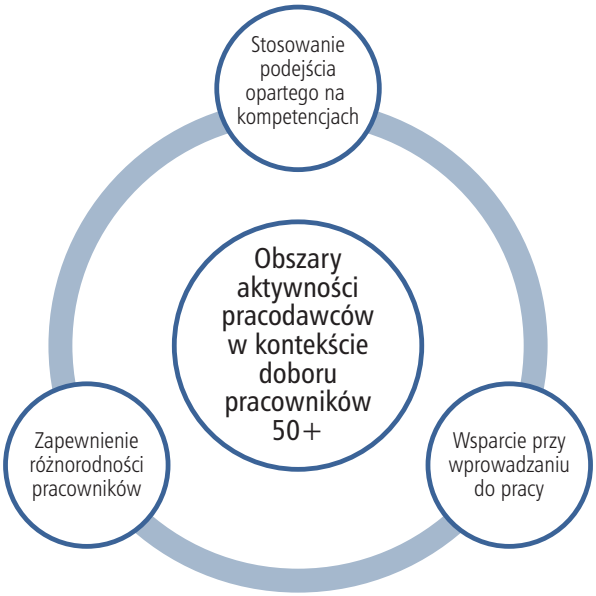
Z punktu widzenia posiadanych źródeł wewnętrznych należy inwestować cały czas w rozwój pracowników, tak aby rozszerzać ich umiejętności i wiedzę. Rekrutacja z wewnątrz organizacji niesie ze sobą wiele zalet i może być czynnikiem motywującym dla pracowników.
Rekrutacja ze źródeł zewnętrznych także posiada wiele zalet, ale w jej przypadku w większym stopniu spotyka się niechęć do pracowników 50+.
Istotnym czynnikiem różnicującym te dwa podejścia do rekrutacji jest czas wprowadzenia do organizacji. Przy rekrutacji z wewnątrz jest on zdecydowanie krótszy, poza tym umiejętności i wiedza pracownika jest znana, co ogranicza ryzyko nieprzystosowania się do nowych warunków pracy.
Selekcja pracowników powinna uwzględniać przede wszystkim kompetencje pracowników sformułowane na podstawie opisu stanowiska pracy.

Jaki zatem kierunek doboru pracowników 50+ obrać w organizacji. Pewne sugestie w tym zakresie zostały wskazane w następnym podrozdziale.

3.2. DZIAŁANIA OPERACYJNE W ZAKRESIE DOBORU KADR

Działania pracodawców w zakresie doboru pracowników 50+ powinny się skupić w głównej mierze na takich elementach jak:

- stosowanie podejścia do rekrutacji opartego na kompetencjach,
- zapewnienie szczególnego wsparcia dla pracowników 50+ przy wprowadzaniu na nowe stanowisko pracy,
- zapewnienie różnorodności pracowników.



Rysunek 3.
Obszary aktywności pracodawców w kontekście doboru pracowników 50+
Źródło: opracowanie własne

Stosowanie podejścia do rekrutacji opartego na kompetencjach – w organizacji coraz większy nacisk kładzie się na poziom kompetencji pracowników, a nie ich cechy psychofizyczne. Często organizacje skupiają się nie na tym co dany kandydat powinien na danym stanowisku umieć, ale na innych cechach mniej ważnych z punktu widzenia realizowanych zadań. Oparcie się na kompetencjach pozwala na skuteczną rekrutację kandydatów odpowiadających profilowi stanowiska oraz ogranicza zarzuty dotyczące stosowania dyskryminujących praktyk doboru pracowników.

Zapewnienie szczególnego wsparcia dla pracowników 50+ przy wprowadzaniu na nowe stanowisko pracy – trzeba pamiętać o tym, że każdy pracownik, kandydat do pracy charakteryzuje się pewnymi cechami osobowościowymi, które trzeba uwzględnić na poziomie wprowadzenia na stanowisko pracy. Z reguły im człowiek starszy tym trudniej dostosowuje się do zmiany

środowiska pracy, w związku z czym może potrzebować dodatkowego wsparcia w postaci doradztwa, większej liczby szkoleń wprowadzających. Problemy związane z przystosowaniem się pracowników do nowych warunków pracy wynikają także z tego, że pracodawcy w ograniczonym zakresie stosują w organizacji rotację stanowisk pracy. Powoduje to, że pracownicy wykonujący przez dłuższy czas określony zakres obowiązków, przyzwyczajają się do status quo i trudniej jest im się zaadoptować do nowych stanowisk pracy.

Zapewnienie różnorodności pracowników – tak jak było opisywane wcześniej, tendencja na rynku pracy jest taka, że będzie przybywać ludzi starszych, a liczba ludzi młodych będzie systematycznie maleć. W związku z tym utrzymywanie i rozbudowywanie kultury organizacyjnej, która na równi traktuje pracowników w różnym wieku staje się koniecznością. Z punktu widzenia skuteczności działań organizacji też są ewidentne korzyści nie tylko wizerunkowe. Pracownicy 50+ lepiej rozumieją potrzeby grupy starszych klientów, przez co produkty i usługi są lepiej przystosowane do ich potrzeb. Ponadto zapewnienie różnorodności w ramach zespołów pracowniczych prowadzi do podniesienia skuteczności ich działania.
Zajmując się doborem kadr w organizacji należy unikać wszelkich działań mających na celu dyskryminację pracowników 50+, ponieważ jest to sprzeczne z prawem. Lepiej dostrzegać korzyści płynące z zatrudniania dojrzałych pracowników, niż opierać się na stereotypach dotyczących starszych pracowników.

3.3. ZALECENIA PRAKTYCZNE

Pracownicy 50+ są bardziej lojalni i oddani przedsiębiorstwie. Co sprawia, że na części stanowisk, powinni być bradziej pożądani niż ludzie młodzi.
Podstawowymi kryteriami stosowanymi przy naborze pracowników, powinny byc kryteria merytoryczna związane z umiejętnościami i wiedzą pracowników.
Przy procedurach rekrutacji należy unikać sformułowań i wytycznych wskazujących na wiek kandydatów.
Kierownictwo firmy powinno być przeszkolone w zakresie zarządzania wiekiem, tak aby umieć efektywnie zarządzać potencjałem wszystkich pracowników, a w szczególności pracownikami 50+.
Pracownicy 50+ potrzebują więcej czasu na wprowadzenie do organizacji. W związku z tym należy poświęcić więcej uwagi przekazaniu procedur, udzielaniu wyjaśnień, czy też zastosować szerszy wachlarz szkoleń wprowadzających.
Stosowanie racjonalnej polityki zatrudnienia uwzględniającej pracowników 50+ wpływa pozytywnie na reputację organizacji, a tym samym na jej wizerunek.

4 Rozwój pracowników

4.1. PODSTAWOWE KWESTIE ROZWOJU PRACOWNIKÓW 50+

Rozwój i doskonalenie pracowników jest podstawowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Od tego w jaki sposób jest to realizowane zależy potencjał kadrowy przedsiębiorstwa. Przez rozwój rozumiemy umożliwienie pracownikom uczenia się oraz organizowanie i planowanie szkoleń. Jest to proces strategiczny mający na celu zaspokojenie potrzeb zarówno firmy, jak i poszczególnych pracowników.
Strategia rozwoju pracowników powinna obejmować[17]:

- zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery,
- prowadzenie szkoleń zespołowych,
- opracowanie wprowadzających i następczych programów szkoleniowych, kładących nacisk na jakość,
- opracowanie programów ustawicznego rozwoju,
- stosowanie zarządzania przez efekty w celu określenia potrzeb rozwojowych.

O potrzebie rozwoju, uczenia się nie ma potrzeby przekonywać bo przecież „Kto nie idzie naprzód, cofa się". Warto jednak obalić mit mówiący o tym, że osoby doświadczone, starsze nie chcą się uczyć, czy nie chcą się rozwijać. Z badań wynika, że faktycznie osoby młode mają dużą potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji, jednakże związane jest to głównie z chęcią zmiany stanowiska czy miejsca pracy, a niekoniecznie nabyciu umiejętności, które przysłużą się w aktualnie wykonywanych zadaniach. Pracownicy 50+ bardziej skupiają się na aktualnym miejscu pracy i chcą wykonywać swoje zadania jak najlepiej, a więc oczekują szkoleń związanych z codziennymi obowiązkami.

W przedsiębiorstwach istnieje konieczność prowadzenia polityki rozwoju pracowników, uwzględniająca także osoby 50+. Często się zdarza, że pracownicy przez długie lata wykonują te same zadania. Bardzo rzadko są szkoleni lub awansowani. W efekcie przy każdej poważnej zmianie organizacji nagle okazuje się, że starsi pracownicy są niekompetentni. Po latach wykonywania tej samej pracy w ten sam sposób nie potrafią sobie poradzić z nowymi zadaniami, a pracodawcy nie pomagają im w przezwyciężaniu barier zawodowych. Dlatego pracodawcy często oceniają osoby w wieku okołoemerytalnym jako mało mobilne, z przestarzałymi kwalifikacjami, wolniejsze. Uważają, że starsi pracownicy, licząc na rychłą emeryturę, nie przykładają się do wykonywanych zadań i nie starają się dostosować do zmian, które niesie życie zawodowe. Z kolei starsi pracownicy, którzy widzą nastawienie kierownictwa i współpracowników do ich wieku, zaczynają w pracy czuć się coraz gorzej. I chcą odejść.

[17] Armstrong M., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Polityka dotycząca rozwoju pracowników powinna wyrażać zaangażowanie organizacji w ustawiczny rozwój umiejętności i możliwości pracowników, którego celem jest maksymalne zwiększenie ich wkładu oraz stworzenie im możliwości zrealizowania potencjału, rozwinięcia kariery i zwiększenia szans na zatrudnienie, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią[18].

Najczęściej gdy mówi się o rozwoju pracownika, ma się na myśli[19]:

- uczenie się we własnym zakresie,
- uczenie się w trakcie pracy (często pod czyimś kierunkiem),
- udział w pracach projektowych,
- zmiana stanowiska pracy w celu poszerzenia doświadczeń zawodowych,
- pracę z mentorem lub praca jako mentor lub coach,
- udział w szkoleniach.

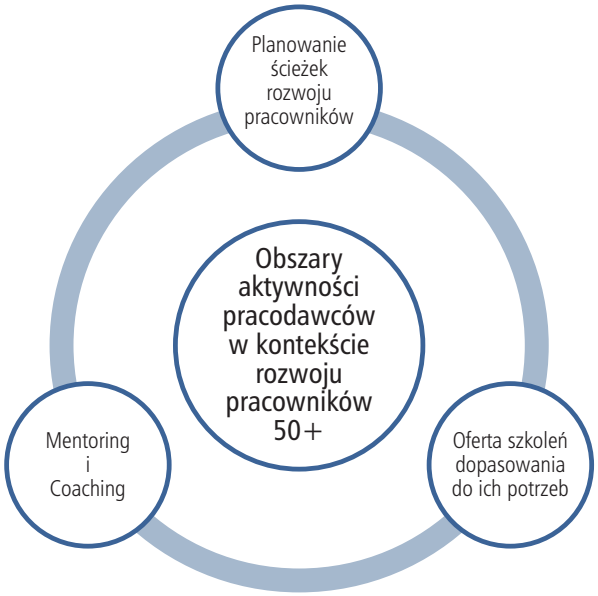
W organizacjach często z powyższych procesów wyłącza się osoby dojrzałe, doświadczone. Jest to niewątpliwym błędem wpływającym negatywnie na motywację pracowników[20], a także negatywnie wpływając na potencjał organizacji. Inwestowanie w pracownika wpływa pozytywnie na zaspokojenie potrzeby samorealizacji, a także poprawia integrację pracownika z firmą.
Stosunkowo rzadko stosowanym rozwiązaniem w małych i średnich firmach jest Mentoring i Coaching. Metody te możemy traktować jako element rozwoju zarówno młodych pracowników jaki i pracowników 50+, ponadto jest to możliwość podniesienia efektywności organizacji niewielkim kosztem, wykorzystując zasoby wewnętrzne.
Głównymi cechami jakimi powinien się charakteryzować Mentor bądź Coach to przede wszystkim autorytet rzeczywisty w organizacji oraz wiedza i doświadczenie. W większości przypadków są to cechy, którymi charakteryzują się osoby doświadczone, które wiele lat spędziły w danej firmie.
Jaki zatem kierunek rozwoju pracowników 50+ obrać w organizacji. Pewne sugestie w tym zakresie zostały wskazane w następnym podrozdziale.

4.2. DZIAŁANIA OPERACYJNE

Działania pracodawców w zakresie rozwoju pracowników 50+ powinny się skupić w głównej mierze na takich elementach jak:

- planowanie ścieżek rozwoju pracowników,
- oferty szkoleń dopasowanych do potrzeb pracowników 50+,
- wykorzystanie pracowników 50+ jako Mentorów i Coachów.

[18] Armstrong M., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
[19] Szaban J. Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
[20] Problemy motywacji pracowników 50+ zostały szczegółowo omówione w rozdziale 6 opracowania.



Rysunek 4.
Obszary aktywności pracodawców w kontekście rozwoju pracowników 50+
Źródło: opracowanie własne

Planowanie ścieżek rozwoju pracowników – pracownicy 50+ są w większości przypadków ściśle związani ze swoim miejscem pracy i nie zamierzają go zmieniać. Jest to zaleta dla pracodawców, ponieważ inwestując w pracownika ponoszą niskie ryzyko, że inwestycja przepadnie, gdy pracownik odejdzie z firmy. Z założenia ścieżka rozwoju pracownika, powinna być określana w momencie przyjścia pracownika do pracy, jednakże wraz ze zmianami organizacyjnymi, także i ona ulega modyfikacjom. Stanowiska jedne są tworzone, a inne likwidowane, co sprawia, że ona ewaluuje. Z punktu widzenia pracownika oraz organizacji istnieje potrzeba szerszego ujęcia. Ważnym elementem staje się możliwość rotacji stanowisk pracy oraz udział pracowników w różnego rodzaju projektach. Te elementy dla pracowników mogą okazać się kluczowe z punktu widzenia późniejszego osiągnięcia wieku 50+. Zmieniając swoje zakresy obowiązków, nabywając nowych umiejętności, pracując w nowych zespołach zróżnicowanych wiekowo – łatwiej jest dopasowywać się do zmian w organizacji także w wieku dojrzałym.

Oferta szkoleń dopasowanych do potrzeb pracowników 50+ – ukierunkowanie programów szkoleniowych także do grupy pracowników 50+ jest elementem niezbędnym w procesie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Warto pamiętać o tym, ze pracownicy 50+ chcą się uczyć, rozwijać, jednakże często potrzebują lepiej przystosowanych do ich potrzeb szkoleń. Osoba dorosła ucząc się stale porównuje i odnosi nową wiedzę do tej, którą już posiada, niejednokrotnie ją konfrontując. Oczekuje często gotowych rozwiązań dotyczących spraw, zadań, z którymi zmaga się na co dzień, czyli szkoleń dość mocno skonkretyzowanych. Trudności w opanowaniu nowej wiedzy, umiejętności lub kompetencji pojawiają się, gdy pracownik 50+ nie dostrzega sensu w podejmowanym wysiłku, gdy przekazywana wiedza jest nieadekwatna do jego potrzeb lub przekazywana jest przy użyciu niewłaściwych metod bądź technik. Ważnym elementem jest to, że niekiedy pracownicy 50+ przyswajają wiedzę wolniej i potrzebują niekiedy większej liczby ćwiczeń, aby ją utrwalić.

Wykorzystanie pracowników 50+ jako Mentorów i Coachów – z punktu widzenia rozwoju pracowników należy także wskazać możliwość wykorzystania doświadczonych pracowników jako Mentorów i Coachów. Osoby z grupy wiekowej 50+, posiadające szeroką wiedzę bogate i bogate doświadczenie zawodowe, mają ogromny potencjał do pełnienia roli mentorów i intermentorów (mentorów wewnętrznych) oraz coachów w organizacji.

Mentoring jest procesem, w którym wybrane i przeszkolone osoby udzielać wskazówek i rad umożliwiających ich podopiecznym robienie kariery. Ma on na celu uzupełnienie nauki na stanowisku pracy, która jest zawsze najlepszym sposobem nabywania wiedzy i umiejętności, jakich potrzebuje pracownik. Poza tym jest tez uzupełnieniem formalnego szkolenia, dzięki temu, ze dostarcza tym, którzy ich potrzebują, wskazówek pochodzących od doświadczonych pracowników. Coaching ukierunkowany jest bardziej na wydobywanie potencjału z pracowników, motywowaniu ich.

W celu skutecznego funkcjonowania mentoringu i coachingu konieczne jest przeprowadzenie szkoleń doskonalących wybrane umiejętności i postawy oraz przygotowujące do pełnienia takiej roli w organizacji. Oczywiście nie każdy pracownik 50+ będzie posiadał odpowiednie predyspozycje,

jednakże dla części będzie to nowa, efektywna ścieżka rozwoju kariery.
Ważne jest systemowe i długookresowe podejście do mentoringu i coachingu, co oznacza konieczność przygotowywania osób mogących pełnić tę rolę z wyprzedzeniem tak, aby było odpowiedni czas na kształtowanie określonych cech i postaw, rozwój kompetencji dydaktycznych.

Opisane obszary aktywności pracodawców w zakresie rozwoju pracowników 50+ mają charakter elastyczny, tzn. mogą być dowolnie modyfikowane i dopasowywane do potrzeb danej branży czy charakteru działalności przedsiębiorstwa.

4.3. ZALECENIA PRAKTYCZNE

Pracownicy 50+ także oczekują oferty szkoleniowej związanej z ich kompetencjami i potrzebami.
Osoby dorosłe nie uczą się gorzej niż osoby młode jednakże często potrzebują innych metod nauczania, głównie aktywnych.
Osoby dorosłe uczą się najlepiej wtedy, gdy znana jest im konieczność i celowość szkolenia oraz widzą możliwości praktycznego zastosowania nabytej wiedzy, nowych umiejętności lub kompetencji na danym stanowisku pracy.
Osoby dorosłe mogą potrzebować więcej czasu na przyswojenie materiału szczególnie jeżeli chodzi o sferę nowowczesnych technologii informatycznych. Jednakże nie może to świadczyć o tym, że dana osoba nie będzie potrafiła przyswoić danych umiejętności.
Nie można wykluczać pracowników 50+ z konieczności przyswojenia wiedzy i nabycia umiejętności z zakresu ICT. Współczesne organizacje opierają się na nowoczesnych technologiach i brak umiejętności posługiwania się nimi stawia pracowników na marginesie organizacji.
Umożliwienie pracownikom 50+ zmiany czasowego stanowisk pracy oraz udziału w projektach realizowanych w przedsiębiorstwie.
Dbałość o pracowników 50+ w organizacji może być postrzegana jako element budowania pozytywnego wizerunku, szczególnie w branżach gdzie lojalność i szacunek są kluczowymi wartościami.
Wykorzystanie pracowników 50+ jako Mentorów i Coachów w procesie rozwoju kadr przedsiębiorstwa.

5 Ocena pracowników

5.1. PODSTAWOWE KWESTIE OCENIANIA OSÓB 50+

Ocenianie pracowników jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań. Ocenianie jest prowadzone cyklicznie, ma zatem charakter procesu długotrwałego. (nie myl oceniania z wartościowaniem pracy). Ocenianie pracowników spełnia kilka funkcji[21]:

- **ewaluacyjna** – ocena dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z obowiązków, ocena przydatności do pracy na stanowisku,
- **rozwojowa** – ocena możliwości rozwijania się pracownika na danym stanowisku,
- **informacyjna** – sprawdzenie postrzegania ocenianego przez przełożonych i współpracowników, a także jego oceny dotyczące perspektyw w miejscu pracy,
- **motywacyjna** – sprawdzenie jak ocena wpływa na pracę ocenianego,
- **decyzyjna** – stanowi podstawę do zmian kadrowych.

Ocena pracowników nie jest ani oceną osób, ani też oceną moralną. Oceniane są zachowania, działania, skuteczność, formy zachowania.
Przy ocenie pracowników 50+ najważniejszy jest obiektywizm, tzn. nie patrzenie na pracownika z punktu widzenia jego wieku, ale rzetelna próba oceny jego dokonań. W ocenie pracowników 50+ nie chodzi przecież o to, aby traktować ich w sposób łagodniejszy ze względu na ich wiek, ale adekwatny do sytuacji. Prezentowane są także poglądy[22] wskazujące, że wynagrodzenie nie powinno być powiązane ze stażem pracy, ale tylko i wyłącznie z jej efektami. Wynika to głównie z tego, że nie ma żadnej funkcji motywującej dodatek, który dostaje się niezależnie od wyników pracy, a tylko z racji swojego wieku, czy stażu w przedsiębiorstwie.
Wraz z wiekiem istotność poszczególnych funkcji oceny pracowniczej może ulec zmianie. W wieku dojrzałym główną funkcją z punktu widzenia pracownika powinna być funkcja rozwojowa, ewaluacyjna i informacyjna, a w mniejszym stopniu motywacyjna czy też decyzyjna. Związane jest to także z rozwojem pracownika, a dokładniej można to określić jako dojrzałość pracownika. Dojrzałość oceniana jest na podstawie dwóch czynników[23]:

- dojrzałości zawodowej (zdolność do wykonywania powierzonych zadań),
- dojrzałości psychicznej (chęć do ich wypełniana, poniekąd tożsame z motywacją).

Mając na względzie te dwie zmienne P. Hersey i K. Blanchard wyróżnili cztery możliwe stany dojrzałości:

[21] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
[22] Liwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw", Warszawa 2010.
[23] Hersey P., Blanchard K.H., Management and Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1988.

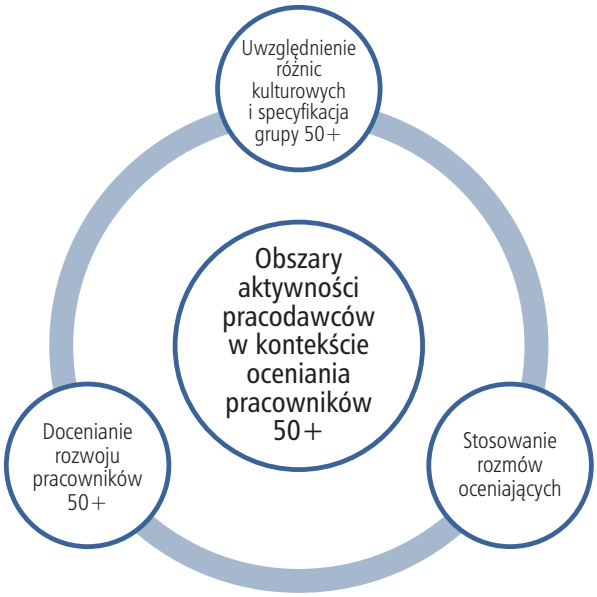
- nie chce i nie potrafi wypełniać zadań,
- chce, lecz nie potrafi wypełniać zadań,
- potrafi, lecz nie chce wypełniać zadań,
- potrafi i chce wypełniać zadania.

W założeniu można domniemywać, że pracownik 50+ będzie znajdował się w tej ostatniej grupie. Jednakże nie jest to takie jednoznaczne, wielokrotnie może się zdarzyć, że pracownik 50+ będzie posiadał dojrzałość psychiczną, ale będzie mu brakowało wiedzy i umiejętności, bo wymagania na danym stanowisku się zmienią, albo w wyniku zmian organizacyjnych zostanie przesunięty na inne miejsce pracy.
Właśnie identyfikowaniem takich dysfunkcji powinno być podporządkowane ocenianie pracowników. Należy poszukiwać pracowników, których umiejętności nie odpowiadają zajmowanemu stanowisku i zastanawiać się nad dalszymi działaniami. Ważne jest w kontekście także poprzedniego rozdziału określenie możliwej ścieżki rozwoju pracownika, która może uwzględniać m.in. zmianę stanowiska pracy czy też dodatkowego szkolenia.
Ocena pracowników w przedsiębiorstwie niezależnie od wieku powinna być taka sama, jednakże można wykorzystywać różne techniki oceny, a także stosować różne podejścia do wyciągania wniosków. Wydaje się, że odpowiedniejszym z punktu widzenia pracowników 50+ jest system kontaktu face-to-face niż stosowanie wyłączenie arkusza ocen pracowniczych czy jakieś formy rankingu. W dużych firmach takie rozwiązania są trudne do zastosowania, można je zatem ograniczyć do pracowników, których oceny były niezadawalające.
Niezależnie od sytuacji należy pamiętać, że ocenianie pracowników powinno kojarzyć się z procesem pozytywnym mającym na celu wyróżnianie pracowników lub wskazywanie możliwych kierunków ich rozwoju, czy też dopasowania do potrzeb organizacji. Kierunki rozwoju systemu oceniania pracowników 50+ zostały opisane w kolejnym podrozdziale.

5.2. DZIAŁANIA OPERACYJNE

Działania pracodawców w zakresie oceniania pracowników 50+ powinny się skupić w głównej mierze na takich elementach jak:

- uwzględnianie różnic kulturowych i specyfiki grupy 50+ przy ocenie pracowników,
- stosowanie rozmów oceniających zamiast arkuszy ocen, plebiscytów czy rankingów,
- docenianie rozwoju pracowników 50+ w kontekście oceny pracowniczej.



Rysunek 5.
Obszary aktywności pracodawców w kontekście oceny pracowników 50+
Źródło: opracowanie własne

Uwzględnianie różnic kulturowych i specyfiki grupy 50+ przy ocenie pracowników – każda grupa wiekowa ma swoją specyfikę wynikającą z innych bagażu doświadczeń. Im człowiek młodszy tym bardziej skory do podejmowania ryzyka, do przyjmowania stanowisk skrajnych. Pracownicy starsi uciekają od skrajności często wybierając rozwiązania kompromisowe, o niższym ryzyku. Nie świadczy to o ich braku postępu, a raczej o większej świadomości czy odpowiedzialności. Warto te różnice kulturowe także uwzględnić przy ocenia pracowników, zarówno tych młodszych jak i starszych. Nie od dzisiaj wiadomo, że najlepsze rezultaty uzyskuje się, przy połączeniu młodzieńczego entuzjazmu z doświadczeniem i życiową mądrością osób dojrzałych.
Niestety niekiedy spotyka się sytuację, że osoby starsze są dyskryminowane w pracy, w przypadku gdy jest przewaga pracowników młodych. Powoduje to u nich niechęć, rozgoryczenie, a z czasem

także wywołuje konflikty w organizacji. Ocena pracownicza powinna starać się identyfikować potencjalne lub już istniejące źródła konfliktów i starać się im zaradzać.

Stosowanie rozmów oceniających zamiast arkuszy ocen, plebiscytów czy rankingów – ocena pracownicza, niezależnie kogo dotyczy, nie jest rzeczą łatwą do przeprowadzenia. Kulturowe uwarunkowania wykształciły u Nas niechęć do wyrażania swoich opinii na czyjś temat, szczególnie wtedy, gdy są one negatywne, chociaż pochwały i uznanie wyrażane przez przełożonych także rzadko spotyka się w przedsiębiorstwach. Pracownicy 50+ w głównej mierze zostali wykształceni w atmosferze rozbudowanych kontaktów społecznych zarówno na gruncie zawodowym jak i prywatnym. W rozmowie z innymi osobami są w stanie lepiej oddać swoją aktualną sytuację, przez co w większym stopniu będzie można zaproponować im kierunek rozwoju, a ocena będzie bardziej rzetelna.

Docenianie rozwoju pracowników 50+ w kontekście oceny pracowniczej – istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia się każdego pracownika, w tym także pracownika 50+. Z badań wynika, że dojrzali pracownicy nie doceniają często roli nowoczesnych technologii czy podstawowej znajomości języka obcego. Ignorują sygnały wskazujące na konieczność przyswojenia umiejętności związanych z tymi obszarami oraz brak im dostatecznego wsparcia ze strony kierownictwa firmy czy też jasnego sygnału wskazującego na takie potrzeby.

W kontekście oceny pracowniczej warto zatem wskazać obszary, które są szczególnie ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa i na które pracownicy 50+ powinni zwracać szczególną uwagę przy określaniu kierunków rozwoju.

Ocenianie pracowników w firmie nie jest rzeczą łatwą, jednakże niezbędną. Przy ocenie osób 50+ warto wziąć pod uwagę zalecenia praktyczne sformułowane w następnym podrozdziale.

5.3. ZALECENIA PRAKTYCZNE

Pracownicy 50+ powinni podlegać ocenie pracowniczej, która w głównej mierze ma wsakzywać ewentualne problemy, a nie byc podstawą do ich zwolnienia.
Ocena pracownicza 50+ powinna w bardzo dużym stopniu korespondować z planami rozwoju pracowników.
Ocena pracowników 50+ nie powinna różnić się od oceny pozostałych pracowników, ponieważ różne podejścia mogą powodować konflikty wewnątrz organizacji.
Wnioski płynące z oceny pracowników należy rozważać w kontekście danej grup]y pracowniczej, działu.
Ocena pracownicza powinna wskazywać porządane kierunki rozwoju pracowników 50+ i nagradzać gdy są one realizowane.

6

Motywowanie pracowników

6.1. PODSTAWOWE KWESTIE MOTYWOWANIA OSÓB 50+

Proces motywowania do pracy podwładnych jest czynnością dwustronną i wymaga od pracodawcy posiadania wiedzy o pracownikach, których motywuje. Im dokona on głębszej analizy struktury poznawczej osób jemu podległych, tym sprawniej i skuteczniej dostosuje środki motywacji dostępne w organizacji do osiągnięcia zamierzonego celu (np. zrealizowania konkretnego zadania). Pracodawca powinien jednak pamiętać, że proces motywacji jest zjawiskiem dynamicznym, co uzależnia trafność podejmowanych kroków motywacyjnych od kontekstu sytuacyjnego.

Odwołując się do modelu uczenia się dorosłych widzimy zasadnicze zróżnicowanie czynników motywujących. Mają oni skłonność do wyzwalania wyższej motywacji, gdy widzą możliwość rozwiązania w ten sposób problemów życiowych lub dostrzegają wewnętrzne korzyści płynące z procesu kształcenia[24]. Nie oznacza to jednak, że nagrody zewnętrzne (np. podwyżka czy awans) nie mają znaczenia. Wprost przeciwnie – stanowią niezwykle ważne motywatory. Tym niemniej silniejszym czynnikiem motywacyjnym jest z pewnością zaspokojenie potrzeb wewnętrznych danej osoby[25], jak np.: pragnienie osiągania większego zadowolenia z wykonywanej pracy, podwyższenia poczucia własnej wartości, jakości życia, bycia potrzebnym itp.

Zdaniem M.S. Knowlesa motywacja dorosłych zależy od czterech czynników[26]:

- dorośli chcą odnosić sukcesy,
- dorośli chcą mieć poczucie wpływu,
- dorośli chcą mieć przekonanie, że to co robią ma wartość,
- dorośli chcą, by to co robią sprawiało im przyjemność.

Oznacza to, że dorośli będą najbardziej zmotywowani, jeśli uwierzą, że są w stanie coś zrobić oraz że to pomoże im w rozwiązaniu realnych, spersonalizowanych problemów, które są dla nich znaczącym utrudnieniem – np. w życiu zawodowym. Oprócz motywacji do realizacji celów niezbędna jest także siła woli. Według psychologów to właśnie ona nadaje motywacji nową jakość. Kiedy dorosły przejmuje odpowiedzialność za to co robi i stara się uniknąć pokus odciągających go od celu, istotną rolę pełni jego wola. Człowiek zawdzięcza swojej motywacji wybór celów, ale to siła woli potrzebna jest do ich skutecznego zrealizowania. To dzięki woli uruchamiane są procesy metapoznawcze, umożliwiające rozwiązywanie danych zadań[27].

Według społeczno-poznawczych teorii wyjaśniających proces motywacji nie można pominąć faktu, że człowiek wkracza w jakąś sytuację wraz

[24] M. Martinez, High Attrition Rates in e-learning: Challenges, Predictors and Solutions, „The e-learning Developers Journal", lipiec 2003.
[25] K. Frankola, Why online learners dropout, „Workforce", 10 października 2001
[26] M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.A. Swanson (red.), Edukacja dorosłych, PWN, Warszawa 2009
[27] A. Matlakiewicz, H. Solarczyk-Szwec, Dorośli uczą się inaczej: andragogiczne podstawy kształcenia ustawicznego, Centrum Kształcenia Ustawicznego w Toruniu, Toruń 2009, wyd. 2.

ze swoimi konstruktami poznawczymi, stanowiącymi podstawę jego osobowości (są to m.in.: cele, oczekiwania, wartości). W związku z tym motywacja jest postrzegana jako „produkt sił dwojakiego rodzaju". Po pierwsze, wchodzą tu w grę oczekiwania jednostki (nakierowane na osiągnięcie celu), po drugie, wartość, jaką przypisuje ona temu celowi[28]. W myśl tego osoba dorosła, przed przystąpieniem do rozwiązywania danego zadania, będzie szukać odpowiedzi na pytanie, czy wykonanie go zakończy się sukcesem, i czy wobec tego jest to dla niej opłacalne. W związku z powyższym przedsiębiorca, który chciałby motywować swoich pracowników, powinien pełnić funkcję osoby dostosowującej zadania do poziomu pracownika, tak by nie wpływały one na niego demotywująco, a wprost przeciwnie – by pozwalały na wyzwalanie w nim chęci samorealizacji.

Jak bronić się przed utratą specjalistów? To ważne pytanie w odniesieniu do grupy pracowników 50+. Wielu z nich posiada unikalną wiedzę i umiejętności. Jak się chronić przed jej utratą? Można podjąć kilka działań, które można zawrzeć w następujących stwierdzeniach:

- trzeba im płacić lepiej niż konkurencja,
- zapewnić inne gratyfikacje,
- zadbać o rozwój i szkolenia, w ślad za tym oczekiwanie awansu i ...wzrostu płacy.

Bazując na badaniach dotyczących skutecznego motywowania pracowników, warto wskazać na ich oczekiwania. To one bowiem wpływają na ocenę stosowanych narzędzi motywacyjnych (tab. 1). A są różne w różnych grupach wiekowych.

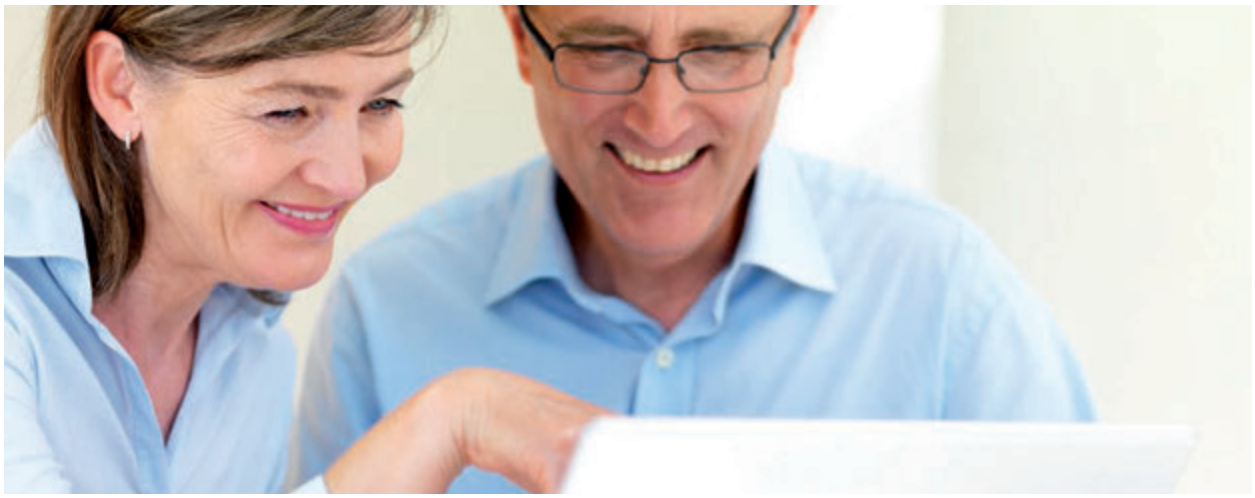
Ważną zasadą jest to, że systemu motywacyjnego nie tworzy się dla abstrakcyjnego pracownika tylko dotyczy on także osób 50+. Sposób i rodzaj motywowania oraz nagród powinien być zróżnicowany wobec oczekiwań danych pracowników, a co za tym idzie narzędzia i formy motywowania powinny przybierać różnorodne kształty w zależności od grupy pracowników, dla której są przeznaczone.

[28] J. Półturzycki, Dydaktyka dorosłych, WSiP, Warszawa 1991

Tabela 6. Oczekiwania dorosłych z perspektywy płci

MĘŻCZYZNA ŻONATY			KOBIETA ZAMĘŻNA		
do 30 lat	31-50 lat	pow. 50 lat	do 30 lat	31-50 lat	pow. 50 lat
awans rozwój zawodowy refundacja nauki pożyczki pochwały przez przełożonego	awans organizacja czasu pracy samodzielność wykonawcza i decyzyjna nagrody dodatkowe ubezpieczenie	dodatkowe ubezpieczenie opieka zdrowotna awans nagrody dobre stosunki w pracy	awans pochwały przez przełożonego dobre stosunki w pracy organizacja czasu pracy pożyczki	organizacja czasu pracy opieka zdrowotna dodatkowe dni urlopu pochwała przez przełożonego dobre stosunki w pracy	dodatkowe ubezpieczenie opieka zdrowotna organizacja czasu pracy dodatkowe dni urlopu dobre stosunki w pracy

Źródło: Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997. Nęcki Z., Sedlak K. (red.)



6.2. DZIAŁANIA OPERACYJNE

Poprawie satysfakcji sprzyjają działania personalne, realizowane głównie poprzez dawanie pracownikom poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia oraz możliwości stabilnego i długiego rozwoju kariery zawodowej, również w starszym wieku.
Istnieją firmy, które zbadały, w jakiej mierze satysfakcja ich pracowników wpływa na wyniki firmy. W jednej z nich wyliczono, że wzrost satysfakcji pracowników o 4% wyzwolił odpowiednią reakcję i doprowadził do wzrostu zysków[29].
Interesujący jest związek pomiędzy wiekiem pracowników a osiąganą przez nich satysfakcją z pracy. Okazuje się, że ogólnie rzecz biorąc rośnie ona z wiekiem. Zależność ta potwierdza się w każdej grupie pracowników – fizycznych i umysłowych, kobiet i mężczyzn. Jako jedną z możliwych przyczyn tego zjawiska wymienia się wpływ wieku i doświadczenia na wzrost zaufania, kompetencji, samooceny i odpowiedzialności, co z kolei przekłada się na większe możliwości samorealizacji i samospełnienia[30].
Osoby 50+ wykazują wyższy poziom autonomii, znajdują się w grupie mniejszego ryzyka zagrożenia stresem, przy niższym poziomie intensywności pracy wykazują wyższy poziom czerpanej z niej satysfakcji, w porównaniu z osobami młodszymi.
Można wskazać rozwiązania, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane, jako instrumenty motywowania w grupie 50+. Są to w szczególności rozwiązania o charakterze niematerialnym, niewiążące się z gratyfikacjami pieniężnymi.
W katalogu takich rozwiązań znajdują się działania odnoszące się do kilku obszarów (rys).

Rysunek 6.
Źródło: opracowanie własne

[29] 1.Becker E., M. A. Huselid, D. Ulrich, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.
[30] 4.Schulz D. P., S. E. Schultz, Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 300-301

Sposób organizacji pracy i zarządzania nią przez pracodawców często nie pokrywa się z potrzebami dojrzałych pracowników. Przedsiębiorstwa powinny wprowadzać innowacyjne formy organizacji pracy, aby zatrzymać cennych pracowników i zapobiec ich wcześniejszym odejściom, a także stosować inne środki umożliwiające starszym pracownikom efektywne działanie.

Mobilność i elastyczność ze strony 50+ oznacza gotowość do zmiany miejsca pracy wewnątrz firmy oraz do podjęcia wysiłku na rzecz przystosowania własnych kompetencji do zmieniających się z wiekiem możliwości psychofizycznych wykonywania pracy zawodowej w zgodzie z potrzebami firmy. Praktycznie oznacza to, że wszyscy pracownicy powinni zaakceptować zasadę ciągłego uczenia się (idea edukacji ustawicznej, czyli przez całe życie). Praktycznym wyrazem tej zasady są szkolenia w miejscu pracy połączone z planową rotacją stanowisk pracy.

Uczciwe zasady w pracy idą w parze z efektywnością. Zapewnienie równego traktowania pracownikom w różnym wieku uatrakcyjnia miejsce pracy, wzmacnia motywację i poprawia reputację pracodawcy. Eliminowanie dyskryminacji pomaga wszystkim w uzyskaniu równego dostępu do pracy i w rozwijaniu umiejętności. Kluczowe znaczenie dla realizowanych wyników ma także rotacja pracy. Znaczenie rotacji dla firmy wynika z faktu, że najczęściej dokonuje się długoterminowych inwestycji w pracowników, a ich odejście z pracy oznacza utratę części wiedzy potrzebnej do funkcjonowania firmy. Zmniejszenie rotacji i zwiększenie wydajności pracowników, a przez to poprawa wyników zależy od poziomu ich satysfakcji. Z kolei czynnikami warunkującymi tę satysfakcję są kompetencje personelu, infrastruktura technologiczna oraz zaangażowanie pracowników[31].

Dyskryminowani wiekowo pracownicy najczęściej są w pracy nieszczęśliwi, zdemotywowani, a efekty ich pracy są gorsze. Dodatkowo pracodawcy nieprowadzący właściwej polityki równości, mogą ponieść spore koszty związane z rekrutacją i szkoleniami nowych pracowników, którzy zastąpią odchodzących z firmy niezadowolonych poprzedników.

Technologie informacyjne pozwalają na zwiększenie możliwości zatrudnienia dzięki stosowaniu elastycznych form organizacji pracy – takich jak praca mobilna i zdalna, dzielenie się stanowiskami, praca w niepełnym wymiarze godzin i telepraca (oparta na wypracowanych już doświadczeniach). Może to się przełożyć także na bardziej elastyczne podejście do przechodzenia na emeryturę.

Podnoszenie kwalifikacji i przekazywanie wiedzy to kolejny ważny obszar działań, który może być wykorzystywany w motywowaniu pracowników 50+. Gwarancja zatrudnienia będzie coraz bardziej zależeć od umiejętności, a coraz mniej od ustawowego poziomu ochrony zatrudnienia. Pracodawcy odgrywają ogromną rolę w zapewnianiu pracownikom możliwości zdobywania kwalifikacji niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy.

[31] Kaplan R.S., D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 125-126.

Inwestycje w ustawiczną edukację i szkolenia, zarówno podstawowe, jak i zaawansowane, nie tylko mogą pomóc w wypełnieniu luk powstałych w wyniku odejścia starszych pracowników, lecz także wpływając na zwiększenie elastyczności pracowników stanowić będą dla nich zabezpieczenie przed ryzykiem związanym ze zmieniającym się rynkiem pracy.

Ważne jest jednak, aby stosowane rozwiązania umożliwiały korzystanie ze szkoleń i uczestnictwo w kształceniu ustawicznym oraz dopasowanie szkoleń do potrzeb wynikających z wieku pracownika.

Korzyści dla organizacji to wzrost wykwalifikowanej kadry, wzmocnienie procesu transferu wiedzy i umiejętności, motywacja dla młodszych pracowników (poczucie dbałości firmy o rozwój zawodowy pracowników), motywacja dla starszych pracowników: udział w szkoleniach może być sam w sobie motywatorem (jako rodzaj nagrody).

Dbanie o siebie i swoje zdrowie to kolejny obszar działań. Zła kondycja zdrowotna, w tym niepełnosprawność, choroby i niedomagania fizyczne, obniża wskaźniki zatrudnienia w wielu krajach. Należy podjąć działania w celu usunięcia ograniczeń zdrowotnych w zatrudnianiu (nie w każdej pracy niepełnosprawność i gorszy stan zdrowia są przeszkodami uniemożliwiającymi jej wykonywanie) oraz uporania się ze zmieniającą się naturą problemów zdrowotnych.

6.3. ZALECENIA PRAKTYCZNE

Menedżerowie i wyżsi specjaliści są z reguły aktywni i pragną awansu. A jeśli awans pionowy jest niemożliwy warto rozważyć opcję awansu poziomego. Dajmy im rolę mentora, opiekuna nowych pracowników, zajęcie dydaktyczne, poczucie kierowania innymi. Doceńmy ich wiedzę i doświadczenie.
Inną formą motywowania, związaną w pewnym sensie z awansem, jest zmiana nazwy stanowiska na lepiej brzmiącą.
Możemy włączyć takich pracowników do zespołu projektowego, co daje mu możliwość twórczej pracy dającej poczucie odpowiedzialności i prestiżu. Likwidacja błędnego koła: starsi pracownicy mają niższe kwalifikacje i „nie chcą się kształcić", w związku, z czym szkolenia są oferowane jedynie młodszym pracownikom.
Niski procent udziału starszych pracowników w statystykach szkoleniowych interpretowany jest, jako „niechęć starszych pracowników do udziału w szkoleniach".
Zniesienie limitu wieku w dostępie do programów szkoleniowych (od szkoleń zawodowych i e-learningu po refundowanie np. studiów podyplomowych).
Motywowanie do udziału w szkoleniach oraz dopasowanie szkoleń do wieku pracowników: zapewnienie wykwalifikowanych instruktorów, odpowiednich materiałów i terminów szkoleń.
Wykorzystanie doświadczenia zawodowego starszych pracowników – mogą być instruktorami młodszych pracowników.

7 Kończenie zatrudnienia – czyli jak przejść na emeryturę i nie poczuć się niepotrzebnym

7.1. PROBLEMY ZW. Z WIEKIEM PRZEDEMERYTALNYM

Kariera zawodowa obejmuje w zasadzie każdy typ pracy, zarówno tę wykonywaną za wynagrodzeniem jak i każdy inny typ aktywności np. społecznej.

Ogólnie można wskazać na następujące etapy kariery zawodowej: okres przygotowania do pracy, okres podjęcia pracy w danej organizacji, wczesny okres kariery zawodowej, okres kariery „wieku średniego" oraz późny okres kariery zawodowej (kariera wieku przedemerytalnego).

Ze względu na cele niniejszego **poradnika** interesujący jest okres późnej kariery zawodowej stanowiący ostatnią fazę kariery. Obejmuje on zarówno zaangażowaną aktywność zawodową jak i stopniowe przygotowanie do rezygnacji z aktywności zawodowej. Osoby znajdujące się na tym etapie wskazują często negatywne ustosunkowanie do wieku emerytalnego, poczucie zagrożenia, lęk przed zbliżającą się starością, poczucie społecznego odrzucenia i niepełnowartościowości w stosunku do wcześniejszych etapów.

Okres późnej kariery zawodowej wiąże się często z kryzysem życiowym występującym po długoletniej pracy zawodowej. Osoby znajdujące się na tym etapie kariery zawodowej są często oceniane jako mniej produktywne, ale z drugiej strony są postrzegane jako wszechstronnie przygotowane do rozwiązywania wielu trudnych problemów życiowych, będące w stanie przyjąć perspektywę zarówno aktora, jak i obserwatora. W rezultacie są osobami, które z dystansem podchodzą do rozwiązywania problemów i trudności.

Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny pozwala na ocenę skali niezbędnych działań w odniesieniu do osób osiągających wiek emerytalny, z drugiej strony zaś zabezpiecza przed jednoczesnym – z powodu odejść na emeryturę – ubytkiem pracowników dysponujących specyficznymi dla firmy kompetencjami.

Pracodawcy mogą i powinni podejmować działania, które ułatwią pracownikowi radzenie sobie z problemami w stadium późnej kariery zawodowej poprzez:

- prowadzenie polityki zarządzania zasobami ludzkimi motywującej 50+ do zaangażowanej pracy,
- badanie oczekiwań zaawansowanych pod względem wieku pracowników,
- rozwijanie możliwości częściowego zatrudnienia pracowników przechodzących na emeryturę i wzbogacanie adresowanej do nich oferty pracy o zróżnicowanych/elastycznych formach zatrudnienia.

Wskazane poniżej działania oraz wiele innych z jednej strony prowadzą do przygotowania pracownika do przejścia na emeryturę. Z drugiej strony pozwalają wykorzystać doświadczenie i wiedzę takich pracowników dla realizacji obecnych i przyszłych celów biznesowych.

7.2. SPOSÓB REALIZACJI – DZIAŁANIA OPERACYJNE

Pracownicy 50+ mogą stanowić cenny zasób firmy. Z tego względu kierownictwo powinno kształtować politykę różnorodności pracowników, także pod względem wiekowym, co umożliwia umiejętne połączenie kompetencji wszystkich zatrudnionych pracowników. Daje także możliwości utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie i zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności. Warto szczególna uwagę poświęcić tzw. kluczowym pracownikom. Zazwyczaj kluczowy pracownik zbliżający się do emerytury będzie miał dłuższy staż pracy u pracodawcy i tym samym będzie posiadał większą wiedzę branżową i korporacyjną. Istnieje więc ryzyko, że firma utraci tę wiedzę razem z odchodzącym pracownikiem. Oczywiście przekazanie całości wiedzy nie będzie możliwe, ale w pełni możliwe jest:

- zidentyfikowanie kluczowej wiedzy i projektów, które mają być przekazane,
- dokumentowanie ważnych informacji, procesów i kontaktów oraz
- stworzenie programu mentorskiego, w którym osoba odchodząca może uczyć swojego następcę oraz przekazywać wiedzę poprzez zajęcia bezpośrednio związane z danym stanowiskiem.

Także stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w odniesieniu do osób kończących pracę i przechodzących na emeryturę może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści, takich jak:

- Zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników (zwalniani są najmniej kompetentni, a nie najstarsi), co zwiększa wydajność pracy. Należy zauważyć, że w przypadku zwolnienia wartościowych pracowników istniałaby konieczność zrekrutowania i/lub przeszkolenia osób na ich miejsce, co wiązałoby się z kosztami.
- Poprawa wizerunku firmy, co między innymi ułatwia rekrutację nowych pracowników, a tym samym zmniejsza koszty rekrutacji.
- Utrzymanie motywacji pracowników pozostających w firmie dzięki przejrzystości polityki zwolnień.
- Prawidłowa polityka kończenia zatrudnienia ułatwia znalezienie następców oraz wdrożenie ich do pracy, wtedy pracodawca ma wystarczająco dużo czasu na zatrudnienie nowego pracownika i wdrożenie go do pracy w systemie mentoringu.
- Dobre rozstanie z pracownikiem pozostawia możliwość ponownego zatrudnienia go w przyszłości (choćby na krótki okres) w przypadku niespodziewanego niedoboru pracowników, co jest dużo mniej kosztowne niż rekrutowanie nowych osób.

Aktywność firmy w odniesieniu do pracowników 50+ należy rozważać w dwóch aspektach: w odniesieniu do przygotowania pracownika do emerytury oraz w odniesieniu do pracowników na emeryturze.
Dla osób, które przechodzą na emeryturę, a prowadziły aktywny zawodowo tryb życia, początki emerytury mogą być trudne (zbyt duża ilość

wolnego czasu, brak kontaktu z kolegami z pracy i poczucie nie robienia niczego wartościowego). Sposobem rozwiązania tego problemu jest właściwe przygotowanie pracownika do emerytury. Etapu życia bez pracy zawodowej.
Wiele osób znakomicie radzi sobie z przejściem na emeryturę, ale niektórym trzeba pomóc. Najczęściej jednak osoby w późnej fazie kariery zawodowej nie podejmują refleksji dotyczącej aktywności na emeryturze. Generalnie nie przygotowują się psychicznie do okresu trzeciej i czwartej młodości. Dlatego powinno się rozpocząć uczenie się bycia emerytem kilka lat przed tym faktem. I tu właśnie wskazujemy na rolę pracodawcy. Pracodawca powinien zapewnić pracownikom:

- Edukację w zakresie przysługujących praw i form zabezpieczenia finansowego na starość.
- Przygotowanie do radzenia sobie ze zmianą, nową rolą, stawiania celów na emeryturze.
- Profilaktykę zdrowotną i promocję zdrowego stylu życia.
- Pokazywanie możliwych form aktywności społecznej.
- Indywidualne doradztwo.

Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę ze strony pracodawcy mogą być różnorodne. Rozmowa z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego na temat jego planów dotyczących aktywności zawodowej, w tym ewentualnie zaproponowanie mu kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego w dogodnej dla obu stron formie, na przykład zapewniającej elastyczność czasu pracy jest jednym z takich rozwiązań.
Również szkolenia na temat różnych aspektów przechodzenia na emeryturę może wspomóc przygotowanie do odejścia z pracy. Obecnie organizują je zazwyczaj tylko duże firmy na prośbę osób planujących w najbliższym czasie przejście na emeryturę.
Można także wykorzystać specjalne urlopy, które pozwalają na przygotowanie się do przejścia na emeryturę.
Interesującym rozwiązaniem jest stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę, na przykład zatrudnienie na część etatu lub stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Działanie takie umożliwia osobie starszej kontynuowanie pracy a jednocześnie pomaga stopniowo przyzwyczajać się do dużej ilości wolnego czasu i braku obowiązków zawodowych. Firma może w tym okresie wciąż korzystać z wiedzy i doświadczenia starszego pracownika, na przykład poprzez zatrudnienie go w charakterze mentora.

Zatrudnianie na czas określony oraz przedłużanie umowy na okres w przypadku pozytywnego wyniku oceny pracowniczej i dalszego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracę wykonywaną na tym stanowisku pozwala na kontrolowanie okresu zatrudnienia osób starszych i wykorzystanie ich potencjału kompetencji.
Ciekawym rozwiązaniem może być umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z ich kolegami, którzy wciąż pracują w firmie – te kontakty mogą być okazją do korzystania z wiedzy i doświadczenia byłych pracowników (na przykład w formie porad) i/lub do zaoferowania im okresowego powrotu do pracy.

Działania przedsiębiorstwa wobec osób 50+ powinny generalnie zmierzać w kierunku:

- Wydłużania aktywności zawodowej pracowników.
- Utrzymania kluczowych kompetencji w organizacji.
- Gromadzenia zasobów wiedzy organizacyjnej.
- Odnoszenia przez dłuższy czas korzyści z poniesionych inwestycji szkoleniowych.

Inne działania, jakie należy podejmować w odniesieniu do grupy 50+, jednocześnie zabezpieczające firmę przed utratą wiedzy to:

Rozważenie zmiany formy zatrudnienia pracownika na elastyczną (np. praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, umowa na czas określony, umowa cywilno-prawna) zamiast zwolnienia.
Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny.
Kursy i doradztwo prowadzone przez firmy, instytucje samorządowe i organizacje pozarządowe oraz programy społeczne firm dla emerytowanych pracowników.
Tworzenie zespołów różnorodnych wiekowo.
Zatrudnienie pracownika na emeryturze w roli mentora, co zapewni kontakt z miejscem pracy.
Pracownicy 50+ w okresie przed odejściem z pracy także mogą pełnić rolę wewnętrznych mentorów przekazujących swoją wiedzę i doświadczenie zawodowe młodszym pracownikom.
Firma może wyznaczyć osobę, która odpowiada za kontakty z grupą 50+ i emerytowanymi pracownikami.
Emerytowani pracownicy mogą być zatrudniani przez firmę przy krótkoterminowych projektach, na zlecenie lub w roli konsultantów (srebrny konsultant).
Organizowanie dla osób 50+ programów coachingu zorientowanego na dobre przygotowanie tych pracowników do emerytury, w tym w szczególności określenie tego czego mogą oczekiwać w nowym etapie swojego życia. Programy powinny być ukierunkowane na kształtowanie umiejętności adaptacyjnych i kształtowanie postawy aktywnego emeryta.
Warto łączyć programy coachingu z rozwiązaniami typu job sharing. Polega to na tym, że nowo zatrudniony pracownik dzieli stanowisko z pracownikiem w wieku przedemerytalnym. Jest to nie tylko forma dzielenia stanowiska, ale również dzielenia pracy (work – sharing), gdyż umożliwia pracownikom zbliżającym się do emerytury na stopniowe ograniczanie godzin pracy i przygotowanie się do odejścia na emeryturę. Młody pracownik uczy się pod okiem doświadczonego współpracownika, zdobywa wiedzę i może liczyć na profesjonalną pomoc. Drugi pracownik stopniowo przechodzi z aktywnego życia zawodowego do emerytury). Dzięki takim rozwiązaniom następuje transfer wiedzy (także międzypokoleniowy) do organizacji i firma zabezpiecza się przed jej utratą – jest to szczególnie warte podkreślenie w odniesieniu do pracowników posiadających szczególne umiejętności i doświadczenie, które może być wykorzystane dla dobra firmy.
Należy docenić rolę kultury organizacyjnej i komunikowania. W celu wykorzystania atutów dojrzałych pracowników dla realizacji rozwoju i zysków firmy warto budować kulturę organizacyjną opartą na współpracy i łączeniu zalet wszystkich grup pracowniczych – uzupełniają się i powstaje nowa synergiczna jakość i wartość dla przedsiębiorstwa.
Regularne przeprowadzanie oceny pracowników 50+ i ewentualne uzupełnianie kompetencji w drodze kursów i szkoleń.

7.3. ZALECENIA PRAKTYCZNE
Monitoruj i prognozuj strukturę wieku, w tym liczbę osób 50+.
Analizuj zasób wiedzy osób 50+.
Wypracuj plan przekazania wiedzy w celu utrzymania kapitału intelektualnego.
Opracuj plan włączenia wiedzy 50+ do ‘pamięci’ organizacyjnej.
Rozwijaj poczucie przynależności do firmy.
Zapewniaj szkolenie potrzebne do wykonywania pracy, ale i utrzymania aktywności po przejściu na emeryturę.
Zaproponuj prace projektowe i inne, dzięki którym firma będzie nadal korzystać z wiedzy pracownika.

Pracodawco pamiętaj! Ty też będziesz 50+...

Zakończenie

Pracodawcy mają kluczową rolę do odegrania, powinni więc podjąć odpowiednie kroki w celu rozwijania i utrzymywania personelu. Nie ma konkretnego modelu postępowania, ale czynnikiem wpływającym na dokonywanie zmian w firmach powinna być świadomość problemów i ich odpowiednie, a także wypracowanie odpowiednich planów i programów działania, których celem będzie analiza i zdefiniowanie obszarów wymagających zmian oraz wskazanie odpowiednich działań zaradczych, w tym[32]:

zatrudnianie i zatrzymywanie starszych pracowników,
opracowywanie programów sprzyjających starszym pracownikom,
podnoszenie umiejętności zawodowych starszych pracowników,
lepsze planowanie rozwoju personelu,
wspieranie pracowników (opieka nad dziećmi itp.).

Badania dotyczące współczesnych strategii biznesu wskazują m.in. kierunki nowych strategii polityki międzypokoleniowej w firmach[33]. Kierunki te można przedstawić w sposób następujący:

przedstawianie nowych możliwości kształcenia dojrzałych pracowników;
organizowanie pracy międzypokoleniowej i przełamywanie jednej z głównych barier kulturowych – wieku;
poszerzenie rekrutacji – zatrudnianie pracowników w średnim wieku lub angażowanie do pracy kandydatów, którzy są już na emeryturze;
tworzenie innych możliwości pracy poprzez rozwój różnorodnych form zatrudniania;
organizowanie transferu wiedzy w celu zatrzymania wiedzy i doświadczenia w organizacji;
wdrożenie idei help-desk dla dojrzałych.

[32] Z badań IBM Business Consulting Services Expanding the Innovation Horizon, The Global CEO Study 2006, IBM Nowy Jork.

[33] M. Pitt-Catsouphes, M. A. Smyer, C. Matz-Costa, K Kane, Phase II of the National Study of Business Strategy and Workforce Development, 2007, http://agingandwork.bc.edu/documents/RH04_NationalStudy_03-07_002.pdf.

Podsumowanie po etapie testowania

W rezultacie testowania pakietu *Doświadczony pracownik*, a w szczególności jego składnika, którym jest *Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą* zebrano szereg spostrzeżeń zgłoszonych przez grupę użytkowników głównie w trakcie seminariów upowszechniających. Użytkownikami w tym przypadku byli pracodawcy, często reprezentowani przez przedstawicieli działów HR.

Generalnie, odnosząc się do układu opracowania, zwrócono uwagę, że stanowi ono kompleksowe podejście do poszczególnych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, uwzgledniające takie elementy jak:

1) Dobór kadr
2) Rozwój pracowników
3) Ocena pracowników
4) Motywowanie pracowników
5) Kończenie zatrudnienia – czyli jak przejść na emeryturę i nie poczuć się niepotrzebnym

Ponadto, struktura poszczególnych części jest zestandaryzowana i stanowi bardzo praktyczne narzędzie (w każdym obszarze wskazane zostały wskazówki praktyczne), którym można się posiłkować w praktyce.

Pracodawcy potwierdzają funkcjonowanie negatywnych stereotypów dotyczących efektywności pracy osób w wieku 50+. Wiąże się z tym przeświadczenie, że zaawansowany wiek powoduje obniżenie zdolności do pracy i jej wydajności. W efekcie, w praktyce, często prowadzi do dyskryminacji tych osób przez pracodawców. Pracodawcy głównych powodów takiego stanu rzeczy upatrują we wzroście wymagań ze strony środowiska zawodowego w związku z postępującymi szybko zmianami technologicznymi i wynikającą z nich zmianą struktury popytu na pracę.

Uczestnicy warsztatów potwierdzili także niechęć pracodawców do finansowania szkoleń starszych pracowników, co prowadzi do zbyt niskich i nieaktualnych kwalifikacji pracowników 50+ ograniczających ich możliwości utrzymania się na rynku pracy oraz brak motywacji do rozszerzania i aktualizacji posiadanej wiedzy i umiejętności. Odnosi się to do przeciętnego niższego poziomu wykształcenia osób 50+, właśnie w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz znajomości języków obcych.

Wyraźnie jednak pracodawcy wyróżniają dwie grupy osób 50+. Są to z jednej strony osoby, które w dużym zakresie potwierdzają funkcjonujące stereotypy, a z drugiej strony osoby, które decydują się na kontynuację pracy, posiadający odpowiednie kwalifikacje, a zwłaszcza doświadczenie.

W kontekście doboru kadr, rzeczywiście potwierdza się, że wiek często jest dla potencjalnych pracodawców podstawową barierą w zatrudnieniu. Nawet mimo bycia świadomym ulgi dla przedsiębiorców zatrudniających osoby 50 +. Często to właśnie wiek, jest kryterium decydującym o zaproszeniu (a właściwie braku zaproszenia) na rozmowę kwalifikacyjną. Dlatego, jak podkreślają pracodawcy, zwrócenie uwagi na istotne działania w zakresie doboru kadr (stosowanie podejścia do rekrutacji opartego na kompetencjach, zapewnienie szczególnego wsparcia dla pracowników 50+ przy wprowadzaniu na nowe

stanowisko pracy, zapewnienie różnorodności pracowników) stanowi rzeczywiście utylitarne podejście do tego obszaru. Pracodawcy wskazywali, że atutem starzenia się jest rozwój umysłowy. Na przykład z wiekiem poprawie ulegają: zdolność strategicznego myślenia, bystrość, taktowność, rozwaga, racjonalne myślenie, kontrola nad życiem, postrzeganie holistyczne oraz umiejętności językowe. Starsi pracownicy wykazują ponadto zaangażowanie w wykonywaną pracę, lojalność wobec pracodawcy, a często również niższy poziom absencji w porównaniu z innymi grupami wiekowymi. Z wiekiem poprawia się również jakość doświadczenia zawodowego i rozwoju osobistego.

W związku z tym, wiek i doświadczenie zawodowe sprzyjają poprawie cennego kapitału społecznego starszych pracowników:

- rozwijają się kompetencje zawodowe, wiedza ukryta i umiejętności współpracy,
- zwiększa się świadomość strukturalna dotycząca organizacji i jej funkcji,
- rozwijają się kontakty z klientami i poprawia się zrozumienie zmian otoczenia operacyjnego.

W odniesieniu do części dotyczącej rozwoju pracowników, pracodawcy podkreślają, że starsi pracownicy są w stanie nabywać nową wiedzę. Uczenie się nie zależy od wieku, natomiast z wiekiem zmianie ulega proces uczenia się. Dlatego ważne jest zapewnienie starszym pracownikom dostępu do szkoleń oraz równych szans w zakresie nabywania nowych umiejętności i aktualizowania kompetencji zawodowych. W procesie uczenia się przez całe życie należy stosować właściwe strategie uczenia się i zasady dydaktyki.

Pracownicy z wiekem stają się pod wieloma względami lepsi i mocniejsi. Aktywny udział w życiu zawodowym jest zatem ważnym pozytywnym czynnikiem aktywnego starzenia się. Wiek powinien stać się wartościowym atutem w miejscu pracy.

Z tych względów pracodawcy ocenili propozycje w obszarze rozwoju pracowników pozytywnie (planowanie ścieżek rozwoju pracowników, oferty szkoleń dopasowanych do potrzeb pracowników 50+, wykorzystanie pracowników 50+ jako Mentorów i Coachów). Zresztą wskazywali, że niektóre z tych rozwiązań już są stosowane, szczególnie, gdy chodzi o mentoring czy coaching.

W obszarze oceny pracowników zostały zaproponowane następujące grupy działań:

- uwzględnianie różnic kulturowych i specyfiki grupy 50+ przy ocenie pracowników,
- stosowanie rozmów oceniających zamiast arkuszy ocen, plebiscytów czy rankingów,
- docenianie rozwoju pracowników 50+ w kontekście oceny pracowniczej.

Pracodawcy, właściwie bez wyjątku wskazywali, że indywidualizacja procesu oceny jest obecnie utopią. Z tego względu prowadzenie działań upowszechniających przedstawione w opracowaniu jawi się, jako pilna, rzeczywista potrzeba organizacji biznesowych.

Proces testowania pozwala też na stwierdzenie, że wskazane w opracowaniu grupy działań w obszarze motywowania pracowników, zwłaszcza takie jak organizacja pracy oraz podnoszenie kwalifikacji i przekazywanie wiedzy mają kardynalne znaczenie. Więcej wątpliwości budzi dbanie o ochronę zdrowia, w odniesieniu do jednej grupy pracowników bardziej niż pozostałych. W praktyce, jeśli takie działania są podejmowane to dotyczą wszystkich pracowników firmy.

Podsumowując proces testowania poradnika *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą* w odniesieniu do użyteczności rozwiązania ocena interpretacyjna wskazuje na adekwatność i trafność przedstawionych rozwiązań, a także intuicyjność i łatwość korzystania, niewymagająca dodatkowych szkoleń i instruktażu. Jednocześnie wartość produktu wiąże się ze zwiększeniem świadomości problemu, który będzie się pogłębiał ze względu na zmiany demograficzne. Niektórzy pracodawcy stosują już w praktyce pewne rozwiązania w obszarze zarządzania kadrami, nie mają jednak one charakteru kompleksowego i najczęściej nie są zorientowane na wykorzystanie potencjału wiedzy pracowników dojrzałych, a to właśnie odróżnia proponowane rozwiązanie od tych dotychczas dostępnych. Z tych względów Strategia zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą powinna być upowszechniana.

Literatura

[1] Armstrong M., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[2] Becker E., M. A. Huselid, D. Ulrich, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

[3] Bird A., Beechler S., (1995), *The link between Business Strategy and Human Resources Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation*, Journal of International Business Studies, vol. 26, nr 1.

[4] *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession*, The Boston Consulting Group, marzec 2009.

[5] Dubois D., Rothwell W., (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wyd. Hellion, Gliwice.

[6] Filiks A., Kosy K., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010

[7] Frankola K., Why online learners dropout, „Workforce", 10 października 2001

[8] Gierszewska G. (2001), *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi.*

[9] Hersey P., Blanchard K.H., Management and Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1988.

[10] Kaplan R.S., D.P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2001.

[11] Knowles M.S., E.F. Holton III, R.A. Swanson (red.), Edukacja dorosłych, PWN, Warszawa 2009

[12] Król H., Strategie personalne organizacji, Humanizacja Pracy 1999, Nr 1-2.

[13] Lipka A., (2000), Strategia personalna firmy, Kraków, 2008.

[14] Liwiński J., Sztanderska U., (2010) *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.*

[15] Martinez M., High Attrition Rates in e-learning: Challenges, Predictors and Solutions, „The e-learning Developers Journal", lipiec 2003.

[16] Matlakiewicz, H. Solarczyk-Szwec, Dorośli uczą się inaczej: andragogiczne podstawy kształcenia ustawicznego, Centrum Kształcenia Ustawicznego w Toruniu, Toruń 2009, wyd. 2.

[17] Mueller F., (1998), Human Resources as Strategic *Assets: an Evolutionary Resource – Based Theory, w. Strategic Human Resource Management. A Reader*, Sage Publications, London.

[18] Pitt-Catsouphes M., M. A. Smyer, C. Matz-Costa, K Kane, Phase II of the National Study of Business Strategy and Workforce Development, 2007, http://agingandwork.bc.edu/documents/RH04_NationalStudy_03-07_002.pdf.

[19] Półturzycki J., Dydaktyka dorosłych, WSiP, Warszawa 1991

[20] Schulz D. P., S. E. Schultz, Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[21] Stobińska K. (2001), *Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, Ludwiczyński A., Stobińska K. (red), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.

[22] Szaban J. Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

[23] The Global CEO Study 2006, IBM Nowy Jork.

[24] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.

[25] Lipka A., (2000), Strategia personalna firmy, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków, 2008.

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
numer projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Biuro Projektu:
ul. Jęczmienna 10/1
53-507 Wrocław
tel. 71 343 77 74
fax 71 343 77 72

e-mail: silver@dobrekadry.pl

Silver Team

czyli potęga doświadczenia

Innowacje
w aktywizacji zawodowej
osób w wieku 50+