Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Rzeczpospolita Polska
Dobre Kadry Centrum badawczo-doskonalące Sp. z o.o.
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-0017/18

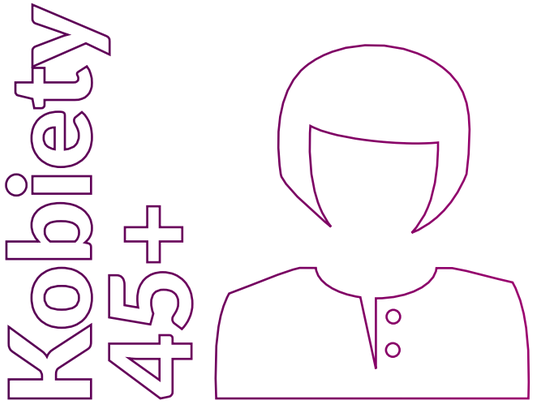
Time 4Help

Kobieta 45+ – wartościowy pracownik!

Poradnik dla pracodawców oraz organizacji wspierających kobiety dojrzałe

Kobiety 45+

Time
4Help



Kobieta 45+ – wartościowy pracownik!

Poradnik dla pracodawców oraz organizacji wspierających kobiety dojrzałe

Wrocław, 2021

Spis treści

Wprowadzenie 5

Kobiety dojrzałe na rynku pracy 7

Specyfika kobiet dojrzałych 11

Kobiety dojrzałe – ocena zasobów indywidualnych, potrzeb i ograniczeń 15

Pracodawca a obszary wsparcia kobiet dojrzałych 25

Ochrona zasobów indywidualnych 27

Kultura organizacji – kobieta dojrzała jako wartościowy pracownik 39

Wnioski i rekomendacje 43

Bibliografia 45

Ogólne informacje o projekcie 46

Wprowadzenie

Prognozy na nadchodzące trzy dekady przewidują, że zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństw spowodują kurczenie się rynku pracy. W latach 2020–2029 rynek pracy w Polsce zmniejszy się o milion pracowników, w latach 2030–2039 o kolejne 700 tys., a w następnej dekadzie o ponad dwa miliony[1]. Równocześnie zmianie ulegnie struktura wiekowa pracowników: systematycznie zwiększać się będzie liczba osób w wieku 45+, a zmniejszać liczba osób wieku od 25 do 44 lat. Wobec powyższego pracodawcy stają przed pilną koniecznością zmiany swojego podejścia do pracowników dojrzałych (w wieku 45–65 lat). Tym bardziej, że analizy prowadzone odnośnie rynku pracy potwierdzają, że firmy nie w pełni wykorzystują ich doświadczenia i talenty, przede wszystkim jednak nie biorą pod uwagę potencjału kobiet w wieku 45+[2].

Wychodząc naprzeciw wyżej opisanym trendom i chcąc pomóc pracodawcom sprostać czekającym ich wyzwaniom, a także wskazać możliwości udzielenia wsparcia ze strony organizacji działających na rzecz kobiet dojrzałych, oddajemy w Państwa ręce niniejszy poradnik. Jest on jednym z rezultatów projektu *Time4Help*[3] realizowanego przez *Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.* w latach 2018–2021. Przygotowanie poradnika było możliwe w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu, które umożliwiły nam poznanie kobiet w wieku 45+ i ich potrzeb. Wzięliśmy również pod uwagę dobre praktyki i sprawdzone rozwiązań stosowane przez naszych partnerów projektowych z Belgii, Finlandii i Hiszpanii[4] w aktywizacji pracowników 45+, a w szczególności kobiet dojrzałych. W poradniku uwzględniliśmy także rekomendacje pracodawców płynące z fazy testowania kompleksowego modelu wsparcia na rzecz kobiet dojrzałych. Jednym słowem wykorzystaliśmy całą naszą wiedzę i doświadczenie, by przygotowane przez nas narzędzie, które może ułatwić Państwu zrozumienie potrzeb kobiet dojrzałych oraz skuteczną aktywizację i wsparcie tej niezwykle wartościowej grupy pracowników lub potencjalnych pracowników.

1 European Commission, *The 2021 Ageing Report Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070)*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip148_en_0.pdf, [dostęp: 09.09.2021]

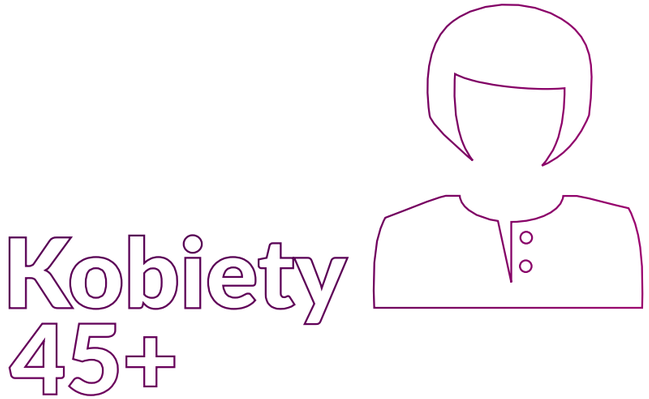
2 Zob. O. Komada, *Równa płaca kobiet i mężczyzn opłaca się gospodarce*, Deloitte Economic Statement 2021, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/EconomicStatement/ rowna-placa-kobiet-i-mezczyzn-oplaca-sie-gospodarce.html, [dostęp: 09.09.2021]

3 Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Nr projektu: POWR.04.03.00-00-0039/18

4 South-Eastern Finland University of Applied Sciences (XAMK, Kotka, Finlandia), Fundación Acción Contra El Hambre (Madryt, Hiszpania) oraz Odisee vzw Higher Institute for Family Studies (Bruksela, Belgia).

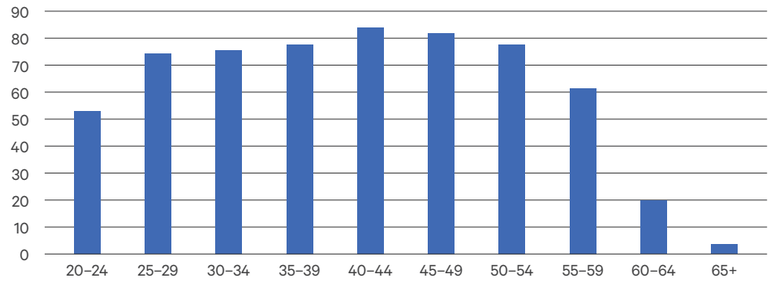
Poradnik kierujemy do pracodawców i wszystkich organizacji prowadzących działania na rzecz kobiet dojrzałych, a więc również do agencji zatrudnienia i instytucji szkoleniowych.

Pierwszy rozdział poradnika zawiera najważniejsze informacje dotyczące pozycji kobiet dojrzałych na rynku pracy. W rozdziale drugim przedstawiono krótką charakterystykę kobiet w wieku 45+ oraz ich mocne i słabe strony. Katalog narzędzi, które mogą być pomocne w dokonaniu oceny potencjału wymienionej grupy zaprezentowano w rozdziale trzecim. W kolejnych dwóch rozdziałach, czwartym i piątym, omówiono obszary działania pracodawcy oraz zamieszczono rekomendacje i wskazówki, które mogą okazać się pomocne przy opracowaniu strategii i podejmowaniu decyzji, by można było sprostać wyzwaniom współczesnego rynku pracy.



Kobiety dojrzałe na rynku pracy

W większości krajów Unii Europejskiej aktywność zawodowa kobiet jest niższa niż mężczyzn, z tym że występują duże różnice między poszczególnymi krajami. Najwyższą aktywność zawodową wykazują kobiety w Szwecji, Danii, Finlandii, Holandii i krajach bałtyckich – Estonii, Litwie i Łotwie (powyżej 75%). Polska znajduje się w grupie krajów, w których aktywność zawodowa kobiet jest najniższa[5], ale ma duży potencjał uzupełnienia braku pracowników poprzez aktywizację zawodową kobiet. W 2018 r. współczynnik aktywności zawodowej kobiet wynosił nieco powyżej 63%[6]. Można zauważyć, że występowały wyraźne różnice między poszczególnymi grupami wiekowymi. Maksymalna aktywność zawodowa osiągana była przez kobiety w wieku 40–44 lat (84,3%), a po osiągnięciu 45. roku życia systematycznie malała w kolejnych grupach wiekowych (rysunek 1). Kobiety w wieku 45+ „znikają" z rynku pracy.



Rysunek 1. Współczynnik aktywności zawodowej kobiet w 2018 r. wg wieku (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, *Rocznik statystyczny pracy 2019*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2019,7,6.html, [dostęp: 11.09.2021]

5 European Commission, *The 2015 Ageing Report*, https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/ european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf, [dostęp: 14.09.2021]

6 GUS, *Rocznik statystyczny pracy 2019*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2019,7,6.html, [dostęp: 11.09.2021]

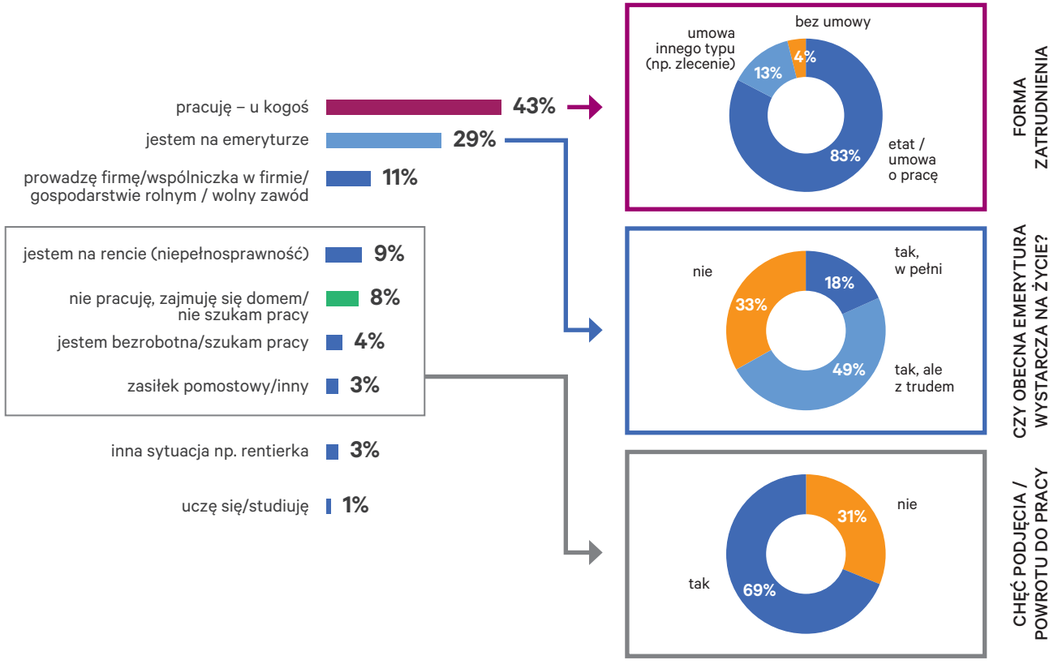
Aktywność zawodowa kobiet uzależniona jest w dużej mierze od poziomu wykształcenia. Kobiety mające wykształcenie wyższe, inwestujące stale we własny rozwój, dostosowujące się do nowych wymagań są grupą o największej aktywności. Pozostają one na rynku pracy nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Z rynku wycofują się przede wszystkim te osoby, które łącząc pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi nie zadbały lub nie mogły zadbać o aktualizację posiadanej wiedzy i umiejętności. Te, które nie były lub nie są motywowane przez pracodawców do uczenia się przez całe życie i nabycia nowych kompetencji. Na rynek pracy nie powracają również kobiety, które po założeniu rodziny wycofały się z życia zawodowego, by móc opiekować się dziećmi. Mimo że dzieci często już dorosły i się usamodzielniły, kobietom dojrzałym często brakuje odwagi, motywacji, zachęt i wsparcia (również ze strony pracodawcy), by mogły podjąć pracę zawodową. Chcąc powrócić na rynek pracy muszą przełamać funkcjonujące stereotypy i bariery (tabela 1). Niski poziom aktywności kobiet dojrzałych może być również związany z faktem, że kobiety częściej niż mężczyźni podejmują się opieki nad starszymi rodzicami i/lub wnukami, co skutkuje ograniczaniem czasu pracy lub całkowitym zaprzestaniem jej wykonywania.

Tabela 1. Bariery kulturowe w zatrudnianiu kobiet dojrzałych

PERSPEKTYWA KOBIET	PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW
OGRANICZENIA RODZINNE	
• inne zobowiązania zniechęcają do walki o prawa na rynku pracy	• porzucenie pracy na rzecz rodziny
KULT MŁODOŚCI I ZMIANY	
• deprecjonowanie umiejętności i zdolności	• nienadążanie za zmianą i technologiami
LĘK, WSTYD I UPOKORZENIE	
• obawy przed zmianą, próbowaniem nowego	• nieinwestowanie w rozwój
STAGNACJA NA ETACIE	
• poczucie bezpieczeństwa „na etacie", utrata pracy – zagubienie, brak podejmowania wyzwań	• obciążająca dla firmy forma zatrudnienia
PRZETRWALNIKI NIE DO RUSZENIA	
• niepełnowartościowy pracownik	• ograniczenie dla firmy, brak elastyczności
NIECHCIANY POTENCJAŁ	
• sytuacja demograficzna jako „szansa"	• przymus demograficzny, a nie przekonanie o mocnych stronach

Źródło: Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., *Kompleksowy model wsparcia kobiet dojrzałych Time4Help w kontekście wyników badań*, Wrocław 2021

Również badania przeprowadzone w ramach projektu *Time4Help* potwierdzają, że sytuacja zawodowa kobiet dojrzałych w Polsce jest zróżnicowana (rysunek 2). Ponad połowa pozostaje aktywna zawodowo (54%): jest zatrudniona (43%), prowadzi własną firmę lub wykonuje wolny zawód (11%). Prawie jedna trzecia jest na emeryturze (29%), a prawie jedna czwarta nigdzie nie pracuje (24%). Tylko niewielkiej grupie kobiet przebywających na emeryturze (18%) wystarcza ona na życie, prawie połowie (49%) wystarcza z trudnościami, natomiast ponad jedna trzecia kobiet (33%) ma niewystarczającą emeryturę. Wśród kobiet, które nie pracują większość (69%) deklaruje chęć podjęcia aktywności zawodowej. Pozostała część (31%) podjęłaby pracę zarobkową ze względu na trudną sytuację finansową i brak pieniędzy (31%) oraz gdyby stan zdrowia był dobry lub uległ poprawie (15%). Ponad jednej czwartej (26%) żaden argument nie przekonałby do powrotu na rynek pracy.



Rysunek 2. Sytuacja zawodowa kobiet dojrzałych w Polsce
Źródło: Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., *Kompleksowy model wsparcia kobiet dojrzałych Time4Help w kontekście wyników badań*, Wrocław 2021

W analizach rynku pracy[7] wśród czynników zniechęcających kobiety do aktywności zawodowej najczęściej wymienia się:

- obowiązki związane z opieką nad osobami pozostającymi na utrzymaniu
- brak równowagi w podziale obowiązków związanych z opieką między kobietami i mężczyznami
- wysokie koszty opieki nad dziećmi i usług w zakresie opieki długoterminowej (w szczególności dotyczy to Irlandii, Polski i Holandii – koszty związane z opieką nad dziećmi stanowią ponad 20% dochodu rodzinny netto w przypadku pary)
- strukturę systemu podatkowego i systemu zabezpieczeń społecznych oraz
- wysokie zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć, które przekłada się na wysokie zróżnicowanie emerytur.

Natomiast za skuteczne strategie zachęcające kobiety, w tym kobiety dojrzałe, do pozostania na rynku pracy uważa się strategie umożliwiające zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*). Duże znaczenie odgrywają dostępne i przystępne cenowo usługi w zakresie opieki formalnej nad dziećmi i osobami starszymi oraz elastyczny system emerytalny. Niemniej ważna jest elastyczna organizacja czasu pracy (telepraca lub ruchomy czas pracy). Istotna jest więc kultura pracy sprzyjająca ruchomemu czasowi pracy, elastyczność pracodawcy i jego umiejętność reagowania na zmieniające się potrzeby kobiet dojrzałych. Dużą rolę odgrywa docenianie kobiet dojrzałych jako pełnowartościowych pracowników, odpowiednie zarządzanie ich potencjałem, rozwojem zawodowym i kondycją psychofizyczną (*diversity management*).

Skuteczne strategie zachęcające kobiety dojrzałe do pozostania na rynku pracy to strategie umożliwiające zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*).

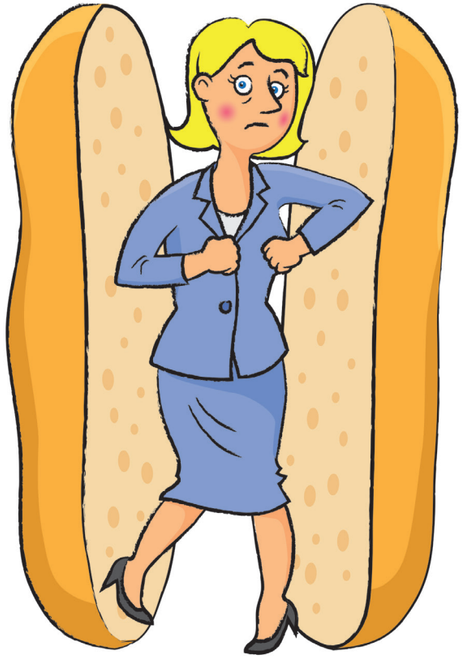
7 European Commission, *Kobiety na rynku pracy*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file _import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_pl.pdf, [dostęp: 11.09.2021]

Specyfika kobiet dojrzałych

Grupa kobiet dojrzałych, a więc kobiet w wieku 45–65 lat wykazuje duże zróżnicowanie zarówno pod względem omówionej w poprzednim rozdziale poziomu aktywności zawodowej, jak i posiadanego doświadczenia zawodowego i perspektywy przejścia na emeryturę. Inne doświadczenie i perspektywę mają kobiety pracujące w wieku 45. lat (20–25 lat pracy zawodowej i 15 lat do emerytury), inne kobiety pracujące w wieku 55. lat (30–35 lat pracy zawodowej i 5 lat do emerytury), a jeszcze inne kobiety dojrzałe, które zrezygnowały z życia zawodowego ze względu na założenie rodziny oraz opiekę nad dziećmi i które w związku z usamodzielnieniem się dzieci mogłyby powrócić na rynek pracy. Należy zwrócić uwagę na odmienne potrzeby i formy wsparcia dla kobiet pracujących oraz kobiet, które chciałyby ponownie podjąć pracę. Oddzielną grupą, która wymaga szczególnej uwagi i wsparcia, jest z pewnością grupa określana mianem *sandwich generation*, „generacją kanapkową" lub „pokoleniem przegubowym", które godzi obowiązki zawodowe z opieką nad starszymi rodzicami oraz małymi lub dorastającymi dziećmi. Jest „uwięzione" jak w kanapce w zbyt dużej liczbie zadań i obowiązków. *Sandwich generation* jest stosunkowo nowym zjawiskiem wynikającym ze zmian demograficznych (wydłużania się życia ludzkiego) oraz późniejszego osiągania przez ludzi młodych całkowitej samodzielności ekonomicznej. Ta właśnie grupa znajduje się obecnie w wielu krajach europejskich w centrum uwagi.

Kobiety dojrzałe różnią się również pod względem swojej sytuacji życiowej, stanu zdrowia, posiadanych kwalifikacji i poziomu wiedzy[8]. Prawie połowa (49%) sprawuje opiekę nad inną osobą (rodzicami, dziećmi, wnukami, mężem / partnerem lub innymi krewnymi). Większość (69%) ocenia swój stan zdrowia i poziom sprawności fizycznej jako dobry lub bardzo dobry i regularnie podejmuje aktywność fizyczną (głownie jazda na rowerze, spacery i praca w ogródku). Tylko jedna trzecia uczestniczyła w okresie ostatnich 5 lat w szkoleniach i podnosiła swoje kwalifikacje przede wszystkim w obszarze zawodowym i kompetencji cyfrowych. Zaledwie jedna czwarta planuje dokształcanie się w przyszłości, przede wszystkim w zakresie umiejętności zawodowych (ponad 50%), znajomości języka obcego (ponad 20%) oraz kompetencji cyfrowych (niecałe 20%). Kobiety dojrzałe uczą się nowych rzeczy głównie wówczas, gdy są one niezbędne w pracy, służą dalszemu rozwojowi zawodowemu i gdy otrzymują wsparcie otoczenia w swoim rozwoju zawodowym i karierze.

8 Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., *Kompleksowy model wsparcia kobiet dojrzałych Time4Help w kontekście wyników badań*, Wrocław 2021



Wśród mocnych stron kobiet w wieku 45–65 lat wymienia się najczęściej doświadczenie i wysokie kompetencje społeczne (umiejętność współpracy z ludźmi), dyscyplinę i gotowość przejęcia odpowiedzialności, a także elastyczność i lojalność. Pracodawcy podkreślają również, że dojrzali pracownicy lepiej rozumieją potrzeby dojrzałych klientów, których ze względu na zmiany demograficzne również przybywa[9]. W badaniach prowadzonych w ramach projektu *Time4Help* kobiety dojrzałe potwierdziły[10], że ich mocną stroną jest duże doświadczenie (zawodowe i życiowe) oraz większa elastyczność, odpowiedzialność i lojalność wobec pracodawcy. Część (około 20%) była zdania, że argumentem, który może przekonać pracodawców do ich zatrudnienia jest brak zobowiązań rodzinnych, przede wszystkim konieczności sprawowania opieki nad dziećmi. W opinii badanych pracodawców kobiety dojrzałe, poza posiadanym doświadczeniem i kwalifikacjami, cechuje dyspozycyjność i odpowiedzialność, które postrzegane są jako mocne strony.

Duży potencjał kobiet dojrzałych powinien zostać zauważony i być rozwijany, ponieważ są one bardzo wartościowym pracownikiem. Wiele kobiet pracuje w zawodach pedagogicznych i medycznych, na które obecnie jest bardzo duże zapotrzebowanie. W całej Europie brakuje inżynierów i specjalistów, lekarzy, pielęgniarek i pracowników sprawujących opiekę nad osobami zależnymi, pedagogów i nauczycieli. Kobiety dojrzałe są więc niezwykle cennymi pracownikami, a ponadto posiadają doświadczenie i kwalifikacje, których w większości jeszcze nie mają młodzi pracownicy. Ważne jest więc, by jak najdłużej pozostały aktywne zawodowo. Ogromnym ułatwieniem i pomocą może być w tym zakresie wsparcie pracodawcy.

9 Jobware, *Ältere Mitarbeiter: Besonderheiten und Stärken der Generation 50Plus*, https://www.jobware.de/Karriere/Aeltere-Mitarbeiter-Besonderheiten-und-Staerken-der-Generation-50Plus.html, [dostęp: 14.09.2021]

10 Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., *Kompleksowy model wsparcia...*, op. cit.

Rysunek 3. Holistyczna koncepcja wsparcia kobiet dojrzałych
Źródło: opracowanie własne

Ze względu na duży stopień zróżnicowania grupy kobiet w wieku 45–65 lat, dobre efekty przynoszą formy wsparcia „szyte na miarę", koncentrujące się na potrzebach i celach danej osoby. Pracodawcy zatrudniający lub chcący zatrudnić kobiety dojrzałe powinni więc przyjąć holistyczną perspektywę, która uwzględnia indywidualną sytuację życiową i zawodową danej osoby (rysunek 3). Bardzo dobre efekty przynosi identyfikacja obszarów, w których dana osoba potrzebuje pomocy i wskazanie istniejących możliwości wsparcia indywidualnego i/lub grupowego. Zgodnie z modelem zdolności do pracy (rysunek 4) skuteczność procesu aktywizacji kobiet dojrzałych i ich aktywność zawodowa uzależniona jest od kilku czynników. Jest ona tym wyższa im większy jest stopień dopasowania do siebie poszczególnych obszarów i prowadzonych w ramach nich działań.

Rysunek 4. Model zdolności do pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Kloimüller, G. Klausz, R. Czeskleba, *Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Baueinleitung um eine Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern*, https://www.arbeitsfaehig.com/ uploads/content/pdf/568a4836a564c.pdf, [dostęp: 14.09.2021]

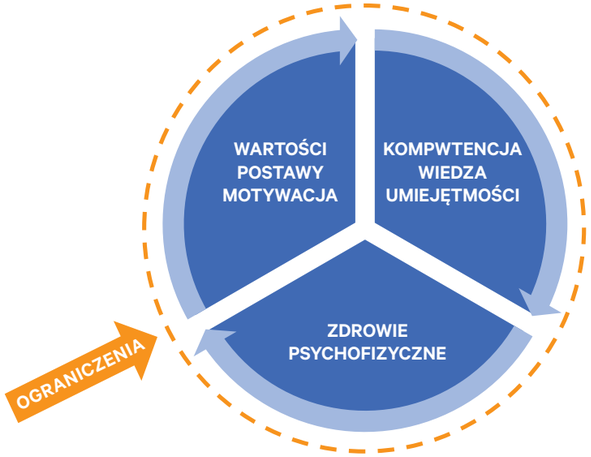
Zdolność do zachowania aktywności zawodowej kobiet dojrzałych opiera się przede wszystkim na ich indywidualnych zasobach: stanie zdrowia psychofizycznego, adekwatnych do potrzeb rynku pracy kwalifikacjach, kompetencjach, wiedzy i umiejętności, podzielanych postawach i wartościach oraz poziomu motywacji do bycia i pozostania aktywnym zawodowo. Niezbędna jest jednak i równie ważna kultura organizacji znajdująca swój wyraz w stylu zarządzania dojrzałym pracownikiem i świadomości jego potrzeb, odpowiednim środowisku pracy i zadaniach zawodowych oraz organizacji pracy uwzględniającej potrzeby dojrzałego pracownika.

Osiągnięcie stanu zazębiania się, albo raczej dopasowania oraz komplementarności zasobów indywidualnych i kultury organizacji daje ogromną szansę na wykorzystanie potencjału kobiet dojrzałych i realizowania zarówno celów organizacji, firmy, przedsiębiorstwa lub instytucji, jak i indywidualnych celów pracownika.

W kolejnych rozdziałach poradnika zamieściliśmy wskazówki ułatwiające pracodawcom diagnozę zasobów i potrzeb kobiet dojrzałych, wskazaliśmy również na możliwości prowadzenia działań na rzecz ich wsparcia.

Kobiety dojrzałe – ocena zasobów indywidualnych, potrzeb i ograniczeń

Pierwszym krokiem w planie wsparcia kobiet dojrzałych powinna być diagnoza ich potrzeb i zasobów (pod kątem mocnych i słabych stron oraz potrzeb), a także występujących ograniczeń (rysunek 5). Ocena istniejących granic ma szczególne znaczenie dla kobiet dojrzałych, które należą do *sandwich generation* i które muszą godzić pracę zawodową z pełnieniem wielu innych ról społecznych.



Rysunek 5. Obszary diagnozy zasobów indywidualnych kobiet dojrzałych
Źródło: opracowanie własne

W Polsce, ze względu na obowiązujące przepisy, ocena zdrowia pracownika dokonywana jest przez lekarza medycyny pracy. Ocenie podlega jednak głównie kondycja fizyczna pracownika pod kątem możliwości wykonywania zadań zawodowych. Jeśli pracownik w czasie badania nie zasygnalizuje problemów, to na ogół w oparciu o wyniki badań lekarz potwierdza jego zdolność do wykonywania pracy. Pracodawca otrzymuje tylko krótką informację, że nie występują przeciwskazania i w związku z tym dana osoba może wykonywać swoją pracę. Nowoczesne podejście do

problematyki zdrowia opiera się na biopsychospołecznym modelu zdrowia[11]. Zgodnie z nim zdrowie jest czymś więcej niż tylko dobrą kondycją fizyczną, obejmuje również psychiczny i społeczny wymiar każdego człowieka. W myśl tej koncepcji i wcześniej już omówionej całościowej perspektywy zarządzania dojrzałym pracownikiem, pracodawca powinien zadbać o monitorowanie wszystkich aspektów zdrowia pracowników.

Zaleca się opracowanie własnego, wewnętrznego systemu monitorowania zdrowia psychofizycznego pracowników. Może ono mieć formę cyklicznie powtarzanych ankiet, spotkań z psychologiem lub coachem.

W wypadku kobiet dojrzałych ważna jest ocena pierwszych oznak lub już występujących ograniczeń, by można było przeciwdziałać pogarszaniu się stanu zdrowia i prowadzić odpowiednie działania profilaktyczne na rzecz jak najdłuższego pozostania w dobry stanie zdrowia. Kobiety dojrzałe, a zwłaszcza *sandwich generation*, są ze względu na nadmiar obowiązków szczególnie narażone np. na wypalenie zawodowe. Wczesne rozpoznanie przez pracodawcę oznak problemów tego typu, może zapobiec wielu trudnym sytuacjom w miejscu pracy.

W diagnozie dwóch pozostałych obszarów, a więc kompetencji, wiedzy i umiejętności posiadanych przez kobiety dojrzałe oraz podzielanych przez nie wartości, postaw i poziomu motywacji, możliwe jest wykorzystanie dostępnych narzędzi zewnętrznych. W ramach projektu *Time4Help* przygotowaliśmy 2 nieodpłatne testy, które ułatwiają ocenę kompetencji zawodowych w zakresie:

- praktycznych umiejętności poszukiwanych obecnie na rynku pracy m.in. znajomości języków obcych, umiejętności posługiwania się narzędziami informatycznymi, a także umiejętności autoprezentacji
- preferencji odnośnie typu wykonywania zadań zawodowych, preferowanych działań i typu wykonywanej pracy
- poziomu motywacji do dalszego rozwoju zawodowego (nowe kompetencje i umiejętności)
- oceny postaw sprzyjających skutecznemu rozwojowi kompetencji i umiejętności
- oceny mocnych stron w zakresie miękkich umiejętności (komunikacji, umiejętności budowania relacji interpersonalnych, zarządzania czasem, inicjatywy, itp.).

11 Zob. R. J. Gerrig, P. G. Zimbardo, *Psychologia i Życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 414

Testy mogą zostać wykorzystane przez kobiety dojrzałe do autodiagnozy (wersja podstawowa, wynik testu dostępny tylko dla osoby, która przystąpiła do testu). Mogą również stać się bardzo dobrym źródłem informacji dla pracodawców (wersja rozszerzona, wynik testu dostępny na podstawie hasła i przechowywany w bazie na serwerze), ułatwić poznanie potrzeb własnych pracowników i przygotowanie odpowiednich działań szkoleniowych.

Dla pracodawców testy mogą stać się bardzo dobrym źródłem informacji o potrzebach i zasobach kobiet dojrzałych oraz w znacznym stopniu ułatwić przygotowanie odpowiedniej strategii podnoszenia kompetencji:

https://kobietywpracy.edu.pl/kwestionariusze-kompetencji/

Tabela 2. *Time4Help* – struktura testów kompetencyjnych

TEST POTRZEB ROZWOJOWYCH

Kwestionariusz obejmuje 75 stwierdzeń ocenianych na 2 skalach – adekwatności do aktualnej sytuacji osoby ocenianej oraz nasilenia chęci rozwoju w danym zakresie.

» Przykładowe pytania:

17. Potrafię obsługiwać program Excel

- ○ 1. Zdecydowanie się nie zgadzam
- ○ 2. Raczej się nie zgadzam
- ○ 3. Raczej się zgadzam
- ○ 4. Zdecydowanie się zgadzam

Jak bardzo chciałabyś taka być, rozwijać tę umiejętność

○ 1. Zdecydowanie nie chcę | ○ 2. Raczej nie chcę | ○ 3. Raczej chcę | ○ 4. Zdecydowanie chcę

21. Komunikuję się w obcym języku, np. angielskim

- ○ 1. Zdecydowanie się nie zgadzam
- ○ 2. Raczej się nie zgadzam
- ○ 3. Raczej się zgadzam
- ○ 4. Zdecydowanie się zgadzam

Jak bardzo chciałabyś taka być, rozwijać tę umiejętność

○ 1. Zdecydowanie nie chcę | ○ 2. Raczej nie chcę | ○ 3. Raczej chcę | ○ 4. Zdecydowanie chcę

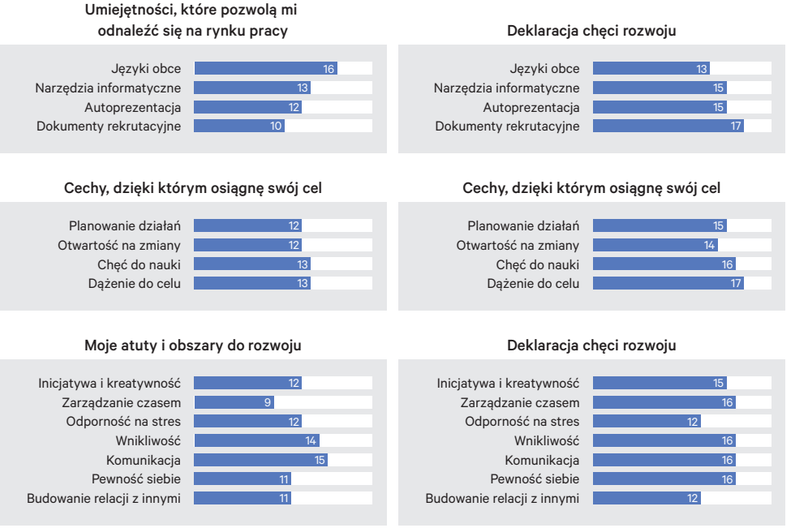
21. Potrafię tak organizować sobie czas, żeby zdążyć w terminie

- ○ 1. Zdecydowanie się nie zgadzam
- ○ 2. Raczej się nie zgadzam
- ○ 3. Raczej się zgadzam
- ○ 4. Zdecydowanie się zgadzam

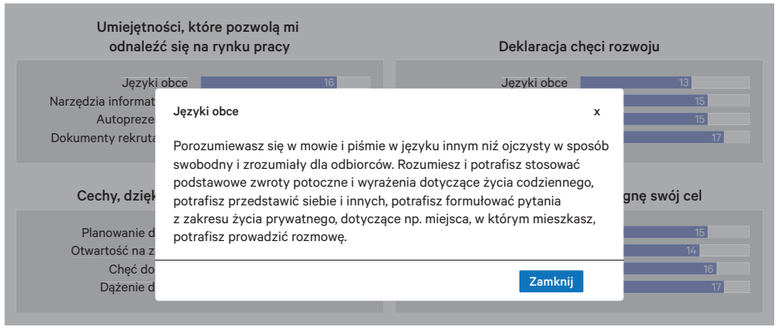
Jak bardzo chciałabyś taka być, rozwijać tę umiejętność

○ 1. Zdecydowanie nie chcę | ○ 2. Raczej nie chcę | ○ 3. Raczej chcę | ○ 4. Zdecydowanie chcę

» Wyniki są zliczane jako samoocena dotycząca aktualnej sytuacji oraz samoocena dotycząca chęci rozwijania danego obszaru. Porównanie obu wyników pozwala na dodatkowe analizy i interpretacje.



» W każdym obszarze wynik dostępny jest w formie opisowej po kliknięciu w nazwę obszaru.



TEST KOMPETETENCJI

Kwestionariusz obejmuje 32 pary stwierdzeń w 4 obszarach preferencji – skalach.

» Przykładowe pytania:

Wolę pracować samodzielnie

○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Wolę pracować w zespole

○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Najlepiej się czuję, gdy w grupie, w której coś robię są różni ludzie – w różnym wieku, płci i o różnych poglądach

○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Najlepiej się czuję, gdy w grupie, w której coś robię są ludzie podobni do mnie – w podobnym wieku, tej samej płci, o podobnych poglądach

○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Bardzo ważne jest dla mnie, aby praca nie kolidowała z moimi obowiązkami domowymi

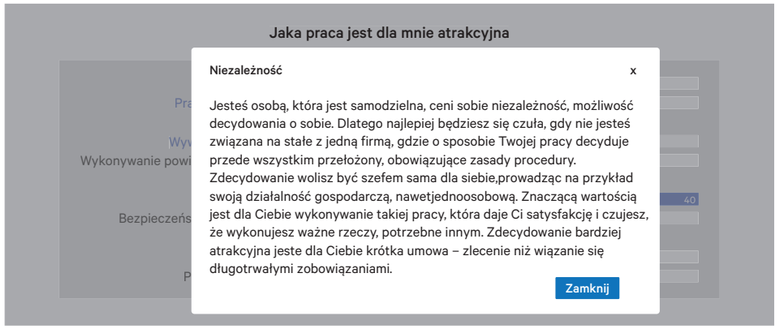
○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Bardzo ważne jest dla mnie, aby praca dawała mi niezależność i możliwość decydowania o sobie

○ 0	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

» Przykładowy wynik w wersji offline pojawia się jako wykres wskazujący na preferencje w zakresie pracy we wspomnianych 4 dwubiegunowych skalach: np. Niezależność – Stabilizacja.

» W każdym obszarze wynik dostępny jest w formie opisowej po kliknięciu w nazwę obszaru.



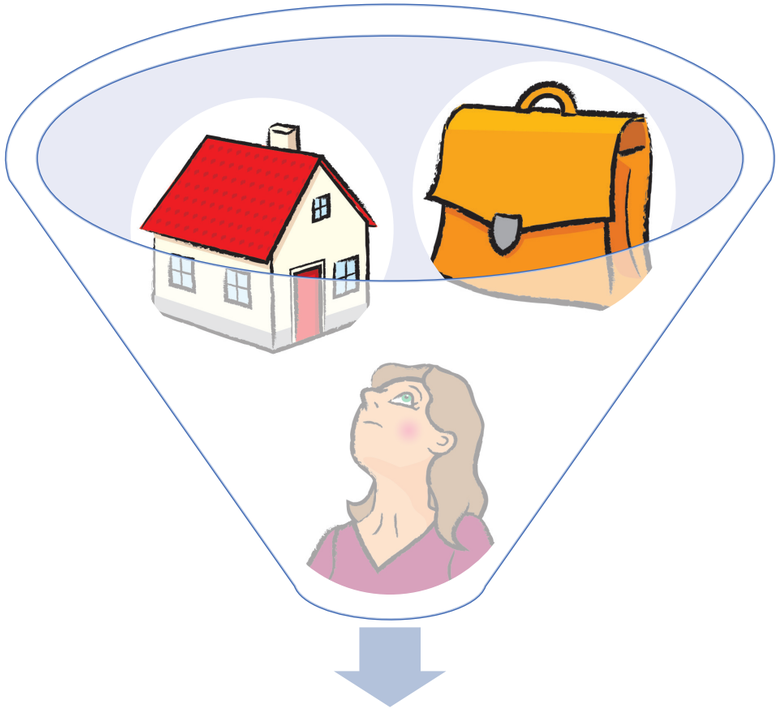
Źródło: Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., https://kobietywpracy.edu.pl/kwestionariusze-kompetencji/, [dostęp: 15.09.2021]

W całościowej ocenie zasobów kobiet dojrzałych pomocny może być coach, który dysponuje szeregiem narzędzi ułatwiających diagnozę, identyfikację istniejących zagrożeń i ograniczeń. Ta forma oceny jest przykładem dobrej praktyki i skutecznego rozwiązania stosowanego zwłaszcza w odniesieniu do wspomnianej już wcześniej *sandwich generation*. Jest skutecznym narzędziem pozwalającym wskazać niezbędne obszary wsparcia. *Sandwich generation* częściej niż inne grupy kobiet dojrzałych ma problemy z koncentracją, odczuwa zmęczenie, choruje, decyduje się na pracę w niepełnym wymiarze godzin lub w ogóle z niej rezygnuje. Skuteczne wsparcie pracodawcy powinno obejmować wszystkie sfery życia kobiety dojrzałej (rysunek 3), a wypadku *sandwich generation* być szczególnie intensywne. Diagnoza zasobów indywidualnych, potrzeb i występujących ograniczeń koncentruje się w tym wypadku głównie na następujących aspektach: rolach pełnionych przez kobietę dojrzałą, umiejętności zarządzania czasem, umiejętności nawiązywania relacji interpersonalnych, umiejętności przejmowania zadań oraz radzenia sobie z własnymi emocjami (rysunek 6).

Ważna jest ocena bieżącej sytuacji kobiety dojrzałej – punktu wyjścia dla wsparcia ze strony pracodawcy oraz skutecznej realizacji strategii aktywizacji i rozwoju zawodowego w połączeniu z planem samorealizacji oraz wywiązywania się ze zobowiązań rodzinnych.

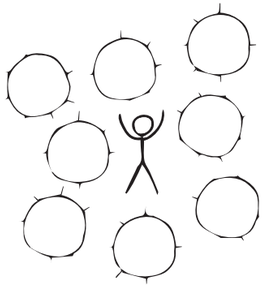
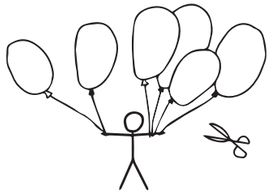
W Polsce realizowanych jest wiele programów, których celem jest doradztwo zawodowe, w zakresie kształcenia ustawicznego oraz ogólne. Pracodawcy mogą skorzystać z nieodpłatnych usług coacha, psychologa lub doradcy m.in. w działających w wojewódzkich urzędach pracy Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Dodatkowe wskazówki zamieściliśmy w naszym poradniku dla kobiet dojrzałych: 45+ i co dalej? Warto zapoznać się z tą publikacją!

Celem oceny indywidualnych zasobów, potrzeb i ograniczeń kobiet dojrzałych jest znalezienie przez pracodawcę sposobów wsparcia, by możliwe było łączenie zadań zawodowych z obowiązkami rodzinnymi przy jednoczesnym aktualizowaniu i podnoszeniu posiadanych kwalifikacji i umiejętności. Wśród przykładowych narzędzi stosowanych przez coacha lub psychologa należy wymienić przede wszystkim arkusze oceny i samooceny pozwalające rozpoznać trzy aspekty bieżącej sytuacji: gdzie jestem (zawodowo / rodzinnie / na ścieżce własnego rozwoju)? co potrafię (jakie mam kwalifikacje i umiejętności? dokąd zmierzam (w którym kierunku powinnam się rozwijać, jakie są moje potrzeby)?. Rozpoznanie bieżącej sytuacji pozwala nakreślić trzy realistyczne i komplementarne plany (rysunek 3): plan aktywizacji i rozwoju zawodowego, plan realizacji obowiązków rodzinnych i domowych, plan samorealizacji. Ich skuteczna realizacja uzależniona jest w dużej mierze od wsparcia pracodawcy.



Rysunek 6. Ocena zasobów indywidualnych kobiet dojrzałych
Źródło: opracowanie własne

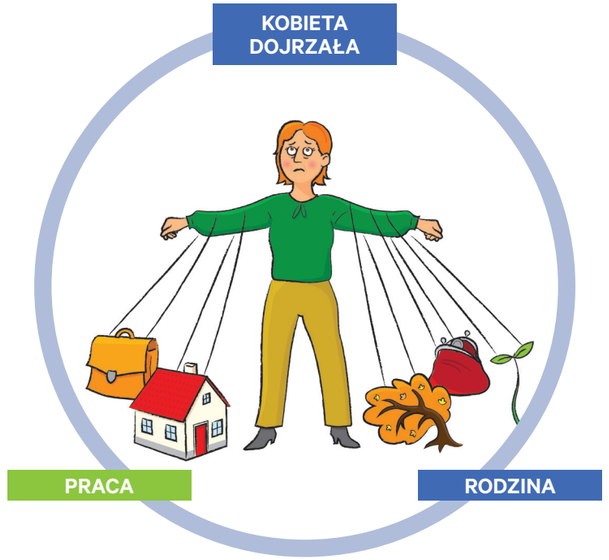
Tabela 3. Ocena sytuacji kobiety dojrzałej – przykładowe narzędzia stosowane przez coacha

DIAGNOZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI	ŹRÓDŁA WSPARCIA
Narysuj siebie i sytuację, w której się teraz znajdujesz w postaci schematycznego rysunku „kanapki". Rysując pomyśl o sobie, obowiązkach zawodowych i rodzinnych, które Cię przytłaczają. Poniżej przykłady rysunków... Następnie zapisz w połówkach „bułki" to, co jest dla Ciebie ciężarem. Potem zaznacz 3 rzeczy, które obciążają Cię najbardziej. Do której sfery życia one przynależą: praca / rodzina / Ty sama?	Kto lub co jest dla Ciebie źródłem wsparcia? Skąd czerpiesz swoją energię? Zanotuj w polach poniżej.  Kto mógłby udzielić Ci większego wsparcia i dlaczego? Czy możesz o nie poprosić? Tak/nie? Dlaczego?
NORMY, WARTOŚCI, POSTAWY	**GRANICE I OGRANICZENIA**
Jakie podzielasz normy i wartości? Jakie postawy przyjmujesz? Co musisz robić, a czego Ci nie wolno? Wykorzystaj rysunek i wpisz w „balonowe pola" nakazy i zakazy obowiązujące Cię w trzech sferach życia: praca / rodzina / Ty sama.  Co by się stało, gdyby te nakazy i zakazy zniknęły? Co Cię powstrzymuje przed ich zniesieniem? Co lub kto mógłby Ci pomóc w przecięciu sznurka i uwolnieniu baloników? Który balonik odleciałby pierwszy?	Czy znasz swoje ograniczenia? Skąd wiesz, że zbliżasz się do granic? Czy potrafisz rozpoznać znaki sygnalizujące zbliżanie się do granic? Spróbuj zapisać je w tabeli poniżej. **MOJE GRANICE** FIZYCZNE | PSYCHICZNE | EMOCJONALNE Czy potrafisz wskazać i respektować własne granice? Czy w którymś z obszarów są one łatwiejsze lub trudniejsze do zidentyfikowania? W którym? Co lub kto mógłby ułatwić Ci ich wskazanie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hoogeschool Odisee, *Coachen van mensen uit de sandwichgeneratie. Een handleiding voor loopbaancoaches*, Bruksela 2020

Pracodawca a obszary wsparcia kobiet dojrzałych

Zmiany, które dokonały się w ostatnich dekadach na rynku pracy, obligują pracodawców do aktualizacji i dostosowania strategii zarządzania kadrami. Zmieniła się i zmieniać będzie nadal nie tylko struktura wiekowa pracowników, ale również wyzwania przed jakimi oni stają. Wyzwania te wynikają m.in. ze zmian, które zachodzą w gospodarce oraz w obszarze nowoczesnych technologii. Skutkują one z jednej strony dezaktualizacją części zadań zawodowych, a z drugiej pojawianiem się szeregu nowych. By móc im sprostać pracownicy, a zwłaszcza pracownicy dojrzali, powinni mieć możliwość stałego aktualizowania swojego stanu wiedzy oraz posiadanych kompetencji i umiejętności. Jak już wspomnieliśmy, w przypadku kobiet dojrzałych, a zwłaszcza *sandwich generation*, pracodawca powinien przyjąć szerszą, niż tylko skupiającą się na pracy i zadaniach zawodowych, perspektywę. W zarządzaniu kadrami powinien stosować całościowe, holistyczne podejście, ponieważ tylko takie gwarantuje skuteczność prowadzonych działań i zapewnia ciągłość działalności biznesowej (rysunek 7).



Rysunek 7. Kobieta dojrzała jako pracownik – całościowa perspektywa pracodawcy
Źródło: opracowanie własne

Przyjęcie całościowej a nie wycinkowej perspektywy ułatwia zrozumienie sytuacji, w jakiej znajduje się pracująca lub chcąca podjąć pracę kobieta w wieku 45–65 lat. Ułatwia również zaplanowanie i realizację skutecznych działań wspierających. Zgodnie z zaprezentowanym wcześniej modelem aktywności zawodowej (rysunek 4) wsparcie powinno objąć ochronę zasobów indywidualnych (zdrowia psychofizycznego, wiedzy, umiejętności i kompetencji, motywacji i proaktywnych postaw) oraz działania prowadzone na rzecz kultury organizacji, w której kobieta dojrzała postrzegana jest jako wartościowy i pożądany pracownik. Pracodawca powinien w świadomy sposób zarządzać zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników, uwzględniając potrzeby kobiet dojrzałych, a wśród nich grupę *sandwich generation*.

Pierwszym i niezbędnym krokiem jest ustalenie, ilu dokładnie pracowników w wieku 45–65 lat, w tym kobiet, zatrudnionych jest w firmie/instytucji/przedsiębiorstwie oraz dokonanie oceny ich indywidualnych zasobów i potrzeb. Ocena może przebiegać zgodnie ze wskazówkami i z wykorzystaniem narzędzi omówionych w poprzednim rozdziale poradnika. W kolejnym kroku należy opracować strategię i plan działań wspierających. Działania powinny być prowadzone równolegle w wymienionych wcześniej obszarach (rysunek 8).

OCHRONA ZASOBÓW INDYWIDUALNYCH	KULTURA ORGANIZACJI: KOBIETA DOJRZAŁA = WARTOŚCIOWY PRACOWNIK
PROFILAKTYKA PROZDROWOTNA	ZARZĄDZANIE (*DIVERSITY MANAGEMENT*)
ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJI	ODPOWIEDNIE ŚRODOWISKO PRACY
KSZTAŁTOWANIE PROAKTYWNYCH POSTAW I MOTYWACJI	ADEKWATNE ZADANIA ZAWODOWE I ORGANIZACJI PRACY

Rysunek 8. Pracodawcy – obszary działań wspierających
Źródło: opracowanie własne

Ochrona zasobów indywidualnych

W ramach **profilaktyki prozdrowotnej** pracodawca może wykupić dla pracowników dojrzałych dodatkowe badania lekarskie lub pakiety obejmujące bilanse zdrowia: 40-latki, 50- lub 60-latki. Polecaną formą jest zakupienie lub dofinasowanie zajęć sportowych, fizjoterapeutycznych lub rehabilitacyjnych. Istnieje również możliwość organizowania wspólnych imprez sportowych np. cyklicznie odbywających się wycieczek rowerowych, tras spacerowych, marszobiegów i biegów, spływów kajakowych, zajęć z tańca towarzyskiego, jogi, itp. Dobrym pomysłem może okazać się zorganizowanie Dnia Zdrowia, w czasie którego poza wymienionymi już aktywnościami sportowymi, uczestnicy będą mieli okazję zapoznać się z ciekawymi prelekcjami na temat możliwości i sposobów dbania o własne zdrowie psychiczne i fizyczne np. technik relaksacyjnych, sposobów radzenia sobie ze stresem i zdrowego odżywiania. Warto również zadbać o możliwości skorzystania przez pracowników z konsultacji z coachem lub psychologiem, których koszty przejmie pracodawca.

Aktualizacja i/lub podniesienie poziomu umiejętności i kompetencji kobiet dojrzałych odbywa się zazwyczaj poprzez uczestnictwo w kursach, szkoleniach lub warsztatach. Badania przeprowadzone w ramach projektu *Time4Help* wykazały, że pracodawcy najczęściej kierowali kobiety dojrzałe na kursy doskonalenia zawodowego oraz takie, które umożliwiały im nabycie lub podniesienie kompetencji informatycznych, a także w obszarze księgowości. Za potrzebne uznali kursy umożliwiające zdobycie kwalifikacji w nowych zawodach, z kompetencji miękkich, językowych i technicznych (m.in. prawa jazdy). Biorąc pod uwagę wyniki badań i opinię pracodawców przygotowaliśmy w ramach projektu *Time4Help* pakiet szkoleń i warsztatów, które następnie przetestowaliśmy razem z trenerami i grupą kobiet dojrzałych. W oparciu o zdobyte doświadczenia prezentujemy poniżej te z nich, które w najbardziej efektywny

i skuteczny sposób pozwalają na zaktualizowanie i/lub podniesienie poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji kobiet dojrzałych. Proponowane szkolenia obejmują obszary: kompetencji społecznych, kompetencji informatycznych i porozumiewanie się w językach obcych oraz kreatywność i przedsiębiorczość (rysunek 9).

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- współpraca w zespole zróżnicowanym kulturowo i funkcjonalnie
- budowanie własnego wizerunku w relacji z innymi
- analiza mocnych stron w obszarze kreowania własnego wizerunku

KOMPETENCJE INFORMATYCZNE I JĘZYKOWE

- arkusze kaltulacyjne
- nowe media
- bezpieczeństwo w sieci
- nowe technologie płatnicze
- obsługa serwisów internetowych, transakcyjnych i portali społecznościowych
- skuteczna nauka języków obcych

KREATYWNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

- kreacja pomysłów na siebie i swoją własną firmę (Design Thinking)
- zarządzanie finansami w działalności gospodarczej

Rysunek 9. Umiejętności i kompetencje kobiet dojrzałych – szkolenia wypracowane w projekcie *Time4Help*
Źródło: opracowanie własne

W tabelach 4, 5 i 6 w sposób syntetyczny zestawiliśmy najważniejsze informacje dotyczące poszczególnych szkoleń i warsztatów, celu ich realizacji oraz spodziewanych efektów. Przygotowany przez nas pakiet jest odpowiedzią na istniejące potrzeby pracodawców oraz kobiet dojrzałych, które zostały zdiagnozowane w projekcie *Time4Help*.

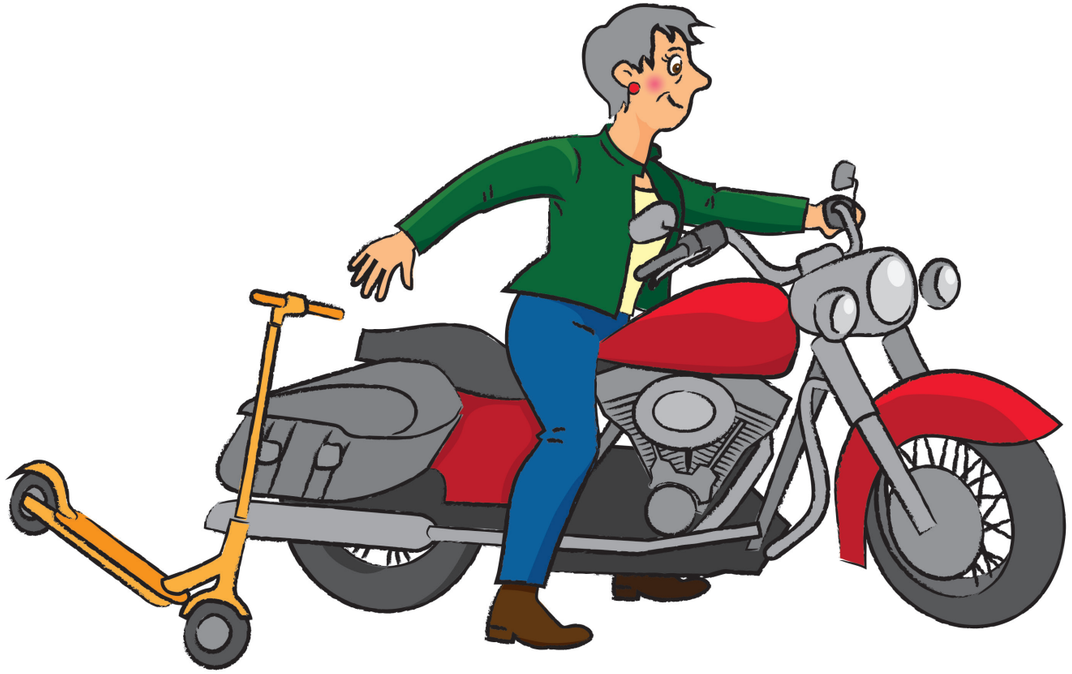


Tabela 4. Umiejętności i kompetencje kobiet dojrzałych – propozycja szkoleń w obszarze kompetencji społecznych

SZKOLENIA: KOMPETENCJE SPOŁECZNE			
TYTUŁ	GŁÓWNY CEL	DLA KOGO ZALECANE?	CO ZYSKA UCZESTNIK?
ANALIZA MOCNYCH STRON W OBSZARZE KREOWANIA OSOBISTEGO WIZERUNKU W OPARCIU O FEEDBACK GRUPY	zwiększenie świadomości i wiedzy dotyczącej wpływu kreowania osobistego wizerunku na innych	kobiet zmotywowanych, by poznawać nowe rzeczy, uczyć się oraz kobiet zamierzających założyć własną firmę	• feedback od grupy na temat własnego wizerunku • poznanie swoich mocnych i słabych strony • udział w doświadczeniach, które pozwolą rozwinąć umiejętności w zakresie świadomego kreowania siebie • udział w doświadczeniach nastawionych na sprawdzenie siebie i swoich reakcji w sytuacjach pod presją: oceny przez innych i trudności zadania
BUDOWANIE WŁASNEGO WIZERUNKU W RELACJACH Z INNYMI	zwiększenie świadomości i wiedzy dotyczącej wpływu kreowania osobistego wizerunku na rozwój kariery zawodowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych	kobiet zmotywowanych, by poznawać nowe rzeczy, uczyć się oraz kobiet zamierzających założyć własną firmę	• feedback od grupy na temat własnego wizerunku • poznanie najnowszych trendów w mediach społecznościowych dotyczących komunikacji i kreowania własnej marki • udział w doświadczeniach, które pozwolą rozwinąć umiejętności w zakresie świadomego kreowania siebie, bądź pomysłu na firmę • kreację własnych pomysłów na sposób komunikowania się w sieci • udział w doświadczeniach nastawionych na sprawdzenie siebie i swoich reakcji w sytuacjach pod presją: oceny przez innych i trudności zadania
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE I GRUPACH MULTIKULTUROWYCH (WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI)	zdobycie podstawowej wiedzy dotyczącej pracy w zespołach multikulturowych, poznanie modeli i wymiarów kultury (wybór), różnic kulturowych (wybór) oraz nabycie umiejętności adekwatnej interakcji i komunikacji z przedstawicielami innych kultur	wszystkich osób, które ze względu na swój charakter pracy, kontakty zawodowe i/lub kontakty społeczne działają lub zamierzają działać w środowisku zróżnicowanym kulturowo	• poprawę umiejętności skutecznej komunikacji oraz adekwatnego działania w wielokulturowym środowisku • poprawę umiejętności adekwatnego reagowania na problematyczne sytuacje, których źródłem są różnice kulturowe
KOBIETA DOJRZAŁA JAKO WSPARCIE DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄMI W MIEJSCU PRACY. ROZWÓJ KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH SZANSĄ NA WZMOCNIENIE POTENCJAŁU ZAWODOWEGO KOBIET W WIEKU 45–65 LAT	przekazanie wiedzy o różnych typach niepełnosprawności (niepełnosprawność sensoryczna, ruchowa, intelektualna, autyzm, zespół Aspergera), przekazanie wiedzy o sposobach właściwej komunikacji i zasadach dobrego zachowania wobec osób z niepełnosprawnością, wypracowanie i wzmocnienie unikalnych kompetencji społecznych kobiet dojrzałych przydatnych w środowisku pracowniczym	kobiet niepracujących, chcące podjąć zatrudnienie kobiet pragnących zmienić pracę kobiety opiekujących się osobami z niepełnosprawnościami kobiet zamierzających założyć swoją firmę w branży opiekuńczej kobiet zatrudniających osoby z niepełnosprawnością	• wiedzę o różnych niepełnosprawnościach (niepełnosprawność sensoryczna, ruchowa, intelektualna, ruchowa, autyzm, zespół Aspergera). • wiedzę o sposobach właściwej komunikacji i zasadach dobrego zachowania wobec osób z niepełnosprawnością. • umiejętność właściwego zachowania się wśród osób z niepełnosprawnościami (zarówno w życiu zawodowych jak i prywatnym). • unikalne kompetencje społeczne kobiet dojrzałych przydatnych w środowisku pracowniczym. • rozwój potencjału zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji szkoleń i warsztatów przygotowanych i przetestowanych w ramach projektu *Time4Help* zrealizowanego prze Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Tabela 5. Umiejętności i kompetencje kobiet dojrzałych – propozycja szkoleń w obszarze kompetencji informatycznych i językowych

SZKOLENIA: KOMPETENCJE INFORMATYCZNE I JĘZYKOWE			
TYTUŁ	GŁÓWNY CEL	DLA KOGO ZALECANE?	CO ZYSKA UCZESTNIK?
JAK SKUTECZNIE I EFEKTYWNIE UCZYĆ SIĘ JĘZYKÓW OBCYCH? KONCEPCJE, METODY, NARZĘDZIA I WSKAZÓWKI	poznanie nowoczesnych i skutecznych metod uczenia się języków obcych, zwiększenie stopnia motywacji do uczenia się oraz gotowości do podjęcia nauki języka obcego	wszystkich osób chcących skutecznie uczyć się języka obcego, którego znajomość jest jedną z kluczowych kompetencji XXI w.	• poznanie indywidualnych predyspozycji do nauki języków obcych oraz preferowanego stylu uczenia • poznanie skutecznych metod uczenia się języków obcych • większy stopień samodzielności w nauce języka obcego oraz umiejętność zarządzania procesem zdobywania biegłości językowej
WYKORZYSTANIE ARKUSZA KALKULACYJNEGO W PLANOWANIU I ZARZĄDZANIU WŁASNYM BIZNESEM	sprawna obsługa arkusza kalkulacyjnego w zakresie niezbędnym do wykonywania podstawowych operacji w planowaniu i prowadzeniu biznesu	kobiet chcących założyć własną działalność gospodarczą, zamierzających zmienić miejsce pracy, chcących podnieść swoje kompetencje w zakresie praktycznego wykorzystania arkusza kalkulacyjnego	• poznanie narzędzi arkusza kalkulacyjnego umożliwiających optymalizację pracy • umiejętność wykorzystania arkusza kalkulacyjnego do planowania i zarządzania własnym biznesem • przełamanie ewentualnych barier/obaw związanych z korzystaniem z aplikacji komputerowych
KOMPETENCJE CYFROWE W ZAKRESIE TWORZENIA TREŚCI DLA OBSŁUGI NOWYCH MEDIÓW	zdobycie umiejętności samodzielnego przygotowania artykułu na stronę internetową (wraz z ilustracjami), poznanie zasad, jakie należy stosować przy opracowaniu materiału na stronę internetową, poznanie narzędzi umożliwiających przygotowanie zdjęć, ilustracji na stronę internetową	osób rozważających wykorzystanie internetu do rozwoju osobistego i zawodowego (np. samodzielnego prowadzenia strony internetowej, sprzedaży online, rozwoju zainteresowań)	• poznanie zasad prawidłowego wprowadzania, edytowania i formatowania treści w edytorze tekstu • poznanie zasad tworzenia dostępnych treści (standard WCAG). • U • umiejętność prostej obróbki zdjęć i dostosowania ich do potrzeb publikacji w sieci • umiejętność korzystania z podstawowych rozwiązań chmurowych do przechowywania i udostępniania zasobów
OBSŁUGA SERWISÓW INTERNETOWYCH OPARTYCH O SYSTEM ZARZĄDZANIA TREŚCIĄ WORDPRESS, WRAZ Z KOMPONENTAMI OBSŁUGI PORTALI SPOŁECZNOŚCIOWYCH I SERWISÓW TRANSAKCYJNYCH	poznanie podstawowych zasad tworzenia stron internetowych w języku HTML w oparciu o system do zarządzania treściami Wordpress, poznanie zaawansowanych funkcji serwisów: Allegro, PayPal, Facebook, LinkedIn	osób rozważających aktywniejsze wykorzystanie narzędzi internetowych do rozwoju osobistego i zawodowego (np. sprzedaży online, prowadzenie bloga, poszukiwania pracy, rozwoju zainteresowań)	• umiejętność prowadzenia własnego bloga / www na platformie Wordpress • umiejętność skutecznego wyszukiwania informacji w internecie przy wykorzystaniu różnych źródeł • umiejętność sprzedaży własnych produktów/usług z wykorzystaniem serwisów transakcyjnych (Allegro) lub własnego sklepu (plugin eCommerce)/ • umiejętność korzystania z zaawansowanych funkcji wyszukiwania ofert pracy i grup tematycznych w serwisach LinkedIn, Facebook • umiejętność doboru odpowiedniego poziomu udostępniania wybranych sekcji danych osobistych w serwisach społecznościowych (LinkedIn, Facebook)
BEZPIECZEŃSTWO W SIECI I PODSTAWY RODO JAKO UZUPEŁNIENIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W KORZYSTANIU Z INTERNETU	poznanie zasad bezpiecznego korzystania z komputera i zasobów internetu, poznanie praw użytkowników ainternetu w zakresie zbierania, przechowywania	osoby korzystające na co dzień z internetu i urządzeń elektronicznych, które chcą zwiększyć swoje cyberbezpieczeństwo i być bardziej świadome swoich praw i obowiązków	• poznanie zasad bezpiecznego korzystania z zasobów internetu • umiejętność rozpoznawania potencjalnych zagrożeń i odpowiedniego reagowania na nie • poznanie zasad przetwarzania danych osobowych zarówno od strony osoby przetwarzającej dane, jak i osoby której dane są przetwarzane

	i przetwarzania danych osobowych, poznanie przepisów i zasad dotyczących ochrony danych osobowych, obowiązujących przy prowadzeniu serwisu internetowego, poznanie funkcji i zasad stosowania ciasteczek (ang. cookies) na stronach internetowych	w zakresie ochrony danych osobowych	• poznanie korzyści i wad korzystania z tzw. ciasteczek • zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i świadomego korzystania z zasobów internetu
NOWE TECHNOLOGIE W SPRZEDAŻY I WŁASNEJ FIRMIE – JAKO PRZYKŁAD UMIEJĘTNOŚCI UNIWERSALNYCH	praktyczne przygotowanie uczestników kursu do wykonywania czynności oraz pracy na stanowisku kasjera lub menedżera punktu sprzedaży produktów lub usług	każda osoba planująca pracę w punkcie sprzedaży jako wykonawca lub menedżer także prowadząca własną firmę z usługami lub sprzedażą	• wiedzę ogólną o organizacji punktu obsługi sprzedaży • umiejętność obsługi stanowiska kasowego z terminalem płatniczym, wagą, czytnikiem kodów kreskowych • otwartość na nowoczesne technologie w systemach sprzedaży, płatności elektroniczne i inne nowe formy płatności

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji szkoleń i warsztatów przygotowanych i przetestowanych w ramach projektu *Time4Help* zrealizowanego prze Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji szkoleń i warsztatów przygotowanych i przetestowanych w ramach projektu *Time4Help* zrealizowanego prze Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Tabela 6. Umiejętności i kompetencje kobiet dojrzałych – propozycja szkoleń w obszarze kreatywności i przedsiębiorczości

SZKOLENIA: KREATYWNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ			
TYTUŁ	GŁÓWNY CEL	DLA KOGO ZALECANE?	CO ZYSKA UCZESTNIK?
JAK ZAPROJEKTOWAĆ „SWÓJ BIZNES" – STWORZYĆ ZAJĘCIE, KTÓRE DAJE SATYSFAKCJĘ I PRZYNOSI POŻYTEK INNYM. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI MYŚLENIA PROJEKTOWEGO DO KREOWANIA POMYSŁÓW NA WŁASNĄ AKTYWNOŚĆ ZAWODOWĄ	uświadomienie czym jest *Design Thinking* i w jaki sposób można wykorzystywać to podejście do tworzenia innowacyjnych, przyjaznych użytkownikowi rozwiązań doświadczenie projektowania zorientowanego na użytkownika w oparciu o kluczowe narzędzia metodyki Design Thinking – zainspirowanie do wykorzystywania narzędzi myślenia projektowego podczas poszukiwań i rozwoju pomysłu na własną aktywność zawodową	osób zainteresowanych zdobyciem kompetencji z zakresu praktycznego zastosowania *Design Thinking* podczas projektowania pomysłu na własną aktywność zawodową (własną działalność gospodarczą) osób, które chcą przestać próbować, a zacząć działać, wyrzucić wymówki do kosza, otworzyć się na naukę płynącą z doświadczenia i wprowadzić w życie pozytywne zmiany	• wiedza o myśleniu projektowym, skąd się wywodzi, gdzie znajduje zastosowanie, jak przebiega praca w oparciu o analizowane podejście oraz z jakich etapów się składa • udział i doświadczenie procesu *Design Thinking* i projektowania • poznanie w praktyce zasady, techniki oraz kluczowych narzędzi wykorzystywanych podczas poszczególnych etapów projektowania • znalezienie odpowiedzi na pytania: jak wziąć sprawy w swoje ręce i zaprojektować własną aktywność zawodową, jak wygenerować ciekawe pomysły na zajęcie, które daje satysfakcję i przynosi pożytek innym, jak rozwijać własne pasje, zainteresowania, umiejętności, talenty przekuć w zajęcie, które przyniesie niezależność, wolność decyzji, możliwość samorealizacji oraz poczucie bezpieczeństwa finansowego
ZARZĄDZANIE FINANSAMI W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	poznanie narzędzi efektywnego zarządzania finansami oraz ustalania poziomu opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej i sposobów poprawiających opłacalność	kobiet zamierzających rozpocząć prowadzenie własnej działalności gospodarczej, w szczególności przygotowujących aplikacje w celu pozyskania finansowania ze środków publicznych	• poznanie metod identyfikacji wpływów i wydatków w ramach prowadzonej działalności gospodarczej

Wymienione szkolenia prezentują możliwości i obszary, w jakich pracodawca mógłby udzielić wsparcia kobietom dojrzałym w ich planach i dążeniach do zaktualizowania, podniesienia poziomu lub nabycia nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Grupa kobiet w wieku 45–65 lat jest bardzo zróżnicowana (szerzej na ten temat pisaliśmy w rozdziale poświęconym specyfice kobiet dojrzałych). Dobór szkoleń powinien mieć więc zindywidualizowany charakter i być uzależniony od potrzeb danej, konkretnej osoby. Inne cele i potrzeby ma np. kobieta dojrzała, która jest aktywna zawodowo i chciałaby się dalej rozwijać, a inne kobieta powracająca na rynek pracy. W dalszej części prezentujemy przykłady dwóch indywidualnych ścieżek szkoleniowych.

Istnieje wiele możliwości aktualizowania wiedzy, podnoszenia poziomu lub nabywania nowych umiejętności i kompetencji. Wybór ścieżki szkoleniowej kobiety dojrzałej powinien być za każdym razem zindywidualizowany i dostosowany do potrzeb konkretnej osoby, jej sytuacji życiowej, planów i możliwości.

Katarzyna, 47 lat Księgowa pracująca w dziale księgowości średniej firmy. Chciałaby kierować zespołem pracowników, na początek niewielkim. A w przyszłości być może założyć własną firmę usług księgowych. Nie ma doświadczenia w prowadzeniu firmy, czuje że brakuje jej odwagi w relacjach z innymi.	**Barbara, 62 lata** Po śmierci męża, którym opiekowała się przez ostatnie 5 lat, chce znaleźć pracę żeby „wyjść z domu" i dorobić do emerytury. Przed chorobą męża. pracowała jako germanistka. Najchętniej zatrudniłaby się jako pomoc przewodnika niemieckich wycieczek po Polsce.
Wybiera szkolenia podnoszące kompetencje zarządzania i społeczne	**Wybiera szkolenia podnoszące kompetencje społeczne i znajomość RODO**

INDYWIDUALNY PLAN SZKOLEŃ

Katarzyna 47 lat	Barbara 62 lata	INDYWIDUALNY PLAN SZKOLEŃ
		KOMPETENCJE SPOŁECZNE
		Analiza mocnych stron w obszarze kreowania osobistego wizerunku w oparciu o feedback grupy
		Budowanie własnego wizerunku w relacjach z innymi
		Współpraca w zespole i grupach multikulturowych (wiedza i umiejętności)
		Kobieta dojrzała jako wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy
		KOMPETENCJE INFORMATYCZNE I JĘZYKOWE
		Jak skutecznie i efektywnie uczyć się języków obcych? Koncepcje, metody, narzędzia i wskazówki
		Wykorzystanie arkusza kalkulacyjnego w planowaniu i zarządzaniu własnym biznesem
		Kompetencje cyfrowe w zakresie tworzenia treści dla obsługi nowych mediów
		Obsługa serwisów internetowych opartych o system zarządzania treścią Wordpress, wraz z komponentami obsługi portali społecznościowych i serwisów transakcyjnych
		Bezpieczeństwo w sieci i podstawy RODO jako uzupełnienie kluczowych kompetencji w korzystaniu z internetu
		Nowe technologie w sprzedaży i własnej firmie – jako przykład umiejętności uniwersalnych
		KREATYWNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
		Jak zaprojektować „swój biznes" – stworzyć zajęcie, które daje satysfakcję i przynosi pożytek innym. Wykorzystanie narzędzi myślenia projektowego do kreowania pomysłów na własną aktywność zawodową
		Zarządzanie finansami w działalności gospodarczej

Skuteczność indywidualnej ścieżki szkoleniowej może zostać podniesiona poprzez trening umiejętności zawodowych *on the job*, czyli bezpośrednio w procesie pracy, w realnych warunkach i w trakcie wykonywania nowych zadań zawodowych. Trening może nadzorować innych doświadczony pracownik lub trener. Jednym ze sposobów stosowanych przez pracodawców w nauce nowych umiejętności i wymiany doświadczeń są tandemy: dojrzały pracownik i młody pracownik. Dojrzały pracownik ma możliwość dzielenia się posiadanym doświadczeniem, a młody/młodszy nową wiedzą specjalistyczną.

Pracodawca stwarzając możliwości dalszego rozwoju zawodowego powinien, jak już wiele razy podkreślaliśmy, uwzględnić całościową perspektywę postrzegania kobiety dojrzałej. Ma to duże znaczenie dla **motywacji i kształtowania proaktywnej postawy**, która sprzyja aktywności zawodowej. Na poziom motywacji do dalszego rozwoju zawodowego wpływa, obok sytuacji osobistej oraz istniejących możliwości poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, również kultura organizacji. Część pracowników dojrzałych z upływem czasu traci swoje pozytywne nastawienie, ponieważ ich zawodowe oczekiwania nie zostają spełnione, są niedoceniani i niezauważani, ponieważ współpraca zespołowa nie przebiega tak, jak by chcieli i nie mają na to wpływu.

Kultura organizacji – kobieta dojrzała jako wartościowy pracownik

Ważne aspekty **kultury organizacji**, które mają wpływ na aktywność zawodową i w których pracodawca może prowadzić działania wpierające, to przede wszystkim styl zarządzania uwzględniający i dostosowany do potrzeb pracowników dojrzałych w wieku 45–65 lat. Pracownicy dojrzali postrzegani są jako bardzo wartościowi dla organizacji (firmy, przedsiębiorstwa, instytucji) i cenieni za swoje doświadczenie, kompetencje oraz mocne strony. Pracodawca stwarza kobietom dojrzałym nie tylko odpowiednie możliwości rozwoju zawodowego, ale w sposób świadomy kształtuje środowisko pracy i odpowiednio je organizuje, by możliwe była efektywna realizacja zadań (rysunek 10).

Rysunek 10. Kultura organizacji – obszary wsparcia kobiet dojrzałych
Źródło: opracowanie własne

O co więc powinien zadbać pracodawca? Jakich konkretnie działań powinien się podjąć, by **kultura organizacji** odpowiadała potrzebom kobiet dojrzałych, wymogom współczesnego rynku pracy i gwarantowała zrównoważony rozwój organizacji? **Styl zarządzania** powinien odzwierciedlać rozumienie dokonujących się zmian demograficznych, konieczność i umiejętność zarządzania pracownikami będących w różnym wieku i znajdujących się w różnych fazach życia (*diversity management – zarządzanie różnorodnością*). Ważne jest pozytywne nastawienie wobec starszych pracowników, stwarzanie możliwości rozwoju ich potencjału i wsparcie np. przez coacha. Równie ważna jest umiejętność planowania pracy starszych pracowników i integrowania ich we wszystkich obszarach działania organizacji. Kobiety dojrzałe powinny czuć, że są doceniane za swoje mocne strony i doświadczenie, że wiek i występujące ograniczenia nie będą postrzegane jako coś, co je dyskwalifikuje, ale jako obszar wymagający doradztwa i wsparcia ze strony pracodawcy (*boundary management* – zarządzanie obszarami granicznymi praca/życie). Styl zarządzania wpływa na wartości, postawy i stopień motywacji pracowników, styl komunikowania się oraz pozytywny klimat.

Zadania zawodowe powinny być adekwatne do posiadanej wiedzy, poziomu kompetencji i umiejętności. W rozdziale poświęconym omówieniu możliwości rozwoju zawodowego

STYL ZARZĄDZANIA
- kobieta dojrzała = wartościowy pracownik
- ukierunkowanie na potrzeby kobiet dojrzałych
- *diversity managemen & boundary management*
- adekwatny styl komunikowania się

ZADANIA ZAWODOWE
- dostosowanie do kompetencji, wiedzy i umiejętności
- pozwalające łączyć życie zawodowe z rodzinnymi obowiązkami (*work-life-balans*)
- umożliwiające samorealizację

ŚRODOWISKO PRACY
- stanowisko pracy dostosowane do potrzeb i wieku kobiety dojrzałej
- ergonomia i ergonomiczne zaprojektowanie stanowiska pracy

ORGANIZACJA PRACY
- czas, zmianowość, tryb, układ i tempo pracy dające możliwość zachowania równowagi między obowiązkami rodzinnymi a zawodowymi oraz szansę indywidualnego rozwoju

Rysunek 11. Kultura organizacji – działania pracodawcy na rzecz wsparcia kobiet dojrzałych

Źródło: opracowanie własne

podkreślaliśmy, że kobiety dojrzałe (i oczywiście wszyscy pozostali pracownicy) muszą mieć możliwość aktualizowania posiadanych kwalifikacji zawodowych, a także nabywania nowych. Stale zmieniająca się rzeczywistość powoduje szybką dezaktualizację zadań zawodowych. Sprawnie działająca organizacja przewiduje zmiany tak dalece jak to możliwe, modyfikuje zadania pracowników i udziela niezbędnego wsparcia, by mogli im sprostać. W przypadku kobiet dojrzałych wsparcie to obejmuje ochronę i rozwój zasobów indywidualnych (omówione w poprzednim rozdziale) oraz potrzeby w obszarze życia zawodowego, rodzinnego i samorealizacji.

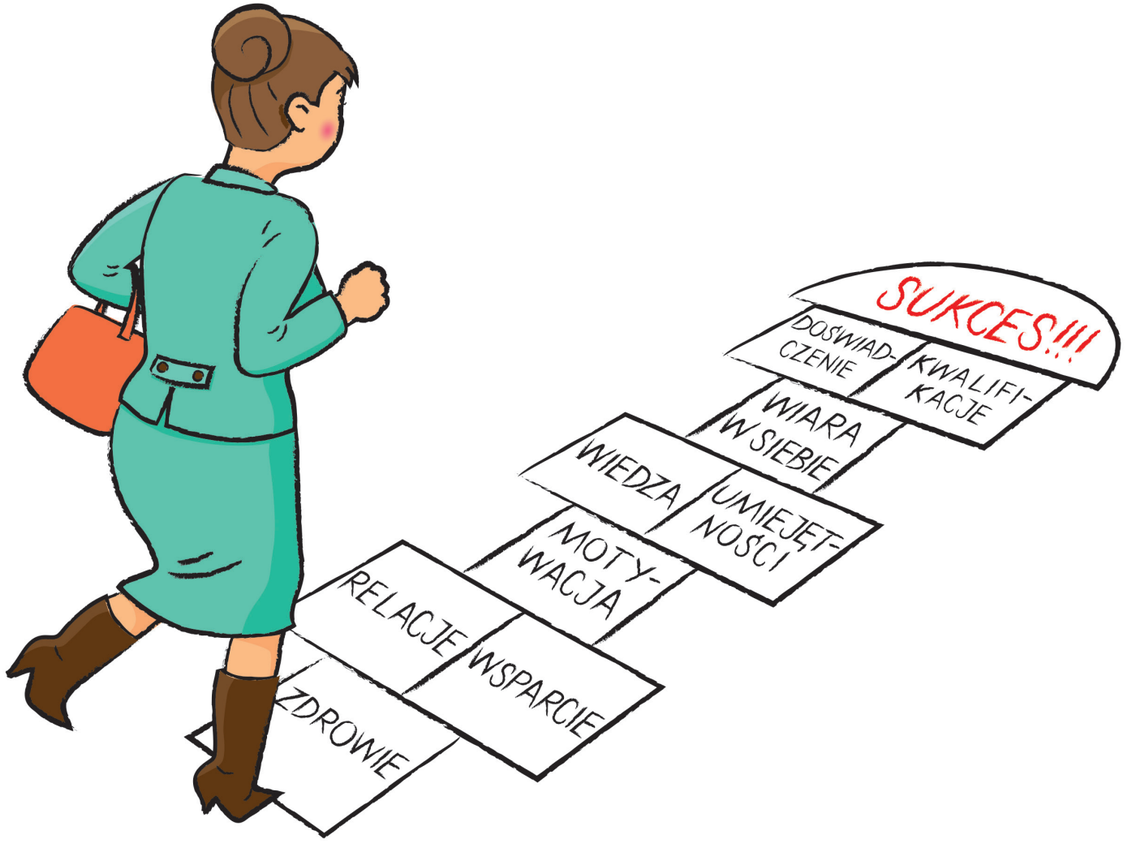
Nie mniej ważne jest **kształtowanie środowiska pracy**, by ułatwiało ono, a nie utrudniało wykonywanie pracy i zapewniało komfort. Skuteczne rozwiązania dostosowane są do indywidualnej charakterystyki pracownika, w tym wypadku – kobiety dojrzałej: wieku (45–65 lat), cech antropometrycznych i własności zmysłów, sprawności, ograniczeń funkcjonalnych, oczekiwań, dotychczasowych doświadczeń i wiedzy. Pozostałymi dwoma ważnymi elementami są cechy środowiska pracy (m. in. wentylacja i temperatura pomieszczenia) oraz użyteczność i przyjazność urządzeń wykorzystywanych w pracy np. komputera. W wymienionym kontekście warto więc zadbać np. o większe ekrany komputerów, dobre oświetlenie, odpowiednie fotele, odpowiednią temperaturę pomieszczeń (zimą i latem) i komfortową przestrzeń do pracy. Pracodawca powinien również mieć wiedzę na temat występujących ograniczeń funkcjonalnych (wzroku, słuchu, ograniczeń w zakresie ruchu) i dostosować miejsce pracy poprzez usunięcie istniejących barier.

Wśród podstawowych czynników **organizacji pracy** wymienia się:
- czas i zmianowość pracy
- tryb pracy (tradycyjny, zdalny, hybrydowy) i układ pracy
- tempo wykonywanych zadań oraz przerwy w pracy.

Wszystkie wyżej wymienione czynniki mają wpływ na przebieg oraz efektywność zadań zawodowych realizowanych przez kobiety dojrzałe, a większość z nich (czas, zmianowość, tryb, układ i tempo) może wręcz przesądzać o możliwości wykonywania pracy przez *sandwich generation*. W nowoczesnych organizacjach systemy pracy mają cechy wysokiej elastyczności. Pracodawcy dostosowują formy organizacji pracy do potrzeb pracowników, są one ukierunkowane na możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*).

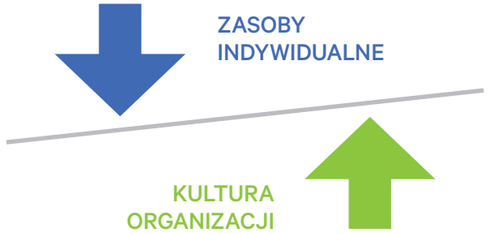
Wśród skutecznych i stosowanych systemów **organizacji pracy** znajdują się m.in.:
- możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin (20-80% pełnego czasu) np. na pewien okres czasu, w którym niezbędne jest wsparcie w formie zmniejszenia wymiaru czasu pracy
- elastyczny tryb pracy (zdalny lub hybrydowy)
- ruchomy czas pracy: pracownik ma możliwość wyboru godziny rozpoczynania i kończenia pracy, godziny pracy rozliczane są tygodniowo lub miesięcznie
- dłuższe przerwy w pracy umożliwiające np. odebranie dziecka ze szkoły, powrót do domu i podanie posiłku lub leków osobie zależnej
- dodatkowe wolne dni do dyspozycji pracownika w roku na podnoszenie kwalifikacji
- *jobsharing* (dwie lub trzy osoby dzielą i wykonują zadania w ramach jednego stanowiska pracy)
- *clickworking* (wydzielone zadania, których realizacja możliwa jest w trybie zdalnym, w dowolnych godzinach i miejscu).

Pracodawcy w organizacjach (firmach, przedsiębiorstwach i instytucjach), w których kobiety dojrzałe postrzegane są jako wartościowi pracownicy, dostosowują styl zarządzania, środowisko i organizację pracy do ich potrzeb i możliwości. Umożliwiają kobietom dojrzałym łączenie zadań zawodowych z obowiązkami rodzinnymi i dbają o ich indywidualny rozwój.



Wnioski i rekomendacje

Zmiany demograficzne, braki specjalistów na rynku pracy oraz stale zwiększająca się grupa pracowników w wieku 45–65 lat sprawiają, że niezbędna jest zmiana nastawienia pracodawców wobec kobiet dojrzałych. Pracodawcy powinni zauważyć, że kobiety dojrzałe mają ogromny potencjał, są bardzo wartościowymi pracownikami, a ponadto posiadają doświadczenie i kwalifikacje, których jeszcze nie mają młodzi ludzie. Zmiana nastawienia i zauważenie potencjału to jednak nie wszystko, to zaledwie pierwszy krok. Potrzebne są konkretne działania wspierające, by kobiety dojrzałe mogły być i pozostać jak najdłużej aktywne zawodowo lub powrócić na rynek pracy. Zgodnie z zaprezentowanym w niniejszym poradniku modelem aktywności zawodowej działania powinny uwzględniać całościową (holistyczną) perspektywę i być ukierunkowane równocześnie na ochronę i rozwój zasobów indywidualnych kobiet dojrzałych oraz odpowiednie dostosowanie kultury całej organizacji: firmy, przedsiębiorstw lub instytucji (rysunek 12). Ze względu na swój komplementarny charakter tylko w ten sposób działania wspierające będą skuteczne.



Rysunek 12. Model zdolności do pracy – równowaga między indywidualnymi zasobami a kulturą organizacji
Źródło: opracowanie własne

W poszczególnych rozdziałach niniejszego poradnika szczegółowo omówiliśmy charakter i zakres działań wspierających oraz przedstawiliśmy praktyczne wskazówki ułatwiające ich realizację. W ramach podsumowania i jako rekomendację zamieszczamy również listę sprawdzającą, która ułatwi opracowanie planu wsparcia kobiet dojrzałych i jego realizację.

	DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE NA RZECZ KOBIET DOJRZAŁYCH
☑	zmiana nastawienia i podejścia do kobiet dojrzałych kobieta dojrzała = wartościowy pracownik
☑	identyfikacja struktury wiekowej pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet dojrzałych
☑	styl zarządzania: *diversity management* & *boundary management*
☑	opracowanie strategii wsparcia kobiet dojrzałych w organizacji oraz reintegracji zawodowej kobiet dojrzałych (m.in. procedur rekrutacyjnych, stanowisk pracy dla kobiet dojrzałych)
☑	opracowanie i wdrożenie wewnętrznej kampanii informacyjnej na rzecz pracowników w wieku 45–65 lat ze szczególnym uwzględnienie kobiet i *sandwich generation* (kampanią powinni zostać objęci wszyscy pracownicy w organizacji)
☑	styl komunikowania się adekwatny do przyjętej strategii wspierania kobiet dojrzałych
☑	ocena indywidualnych zasobów pracowników – kobiet dojrzałych, ich potrzeb i występujących ograniczeń
☑	identyfikacja obszarów, w których dana osoba potrzebuje pomocy i wskazanie istniejących możliwości wsparcia indywidualnego i/lub grupowego
☑	przygotowanie planu działań wspierających w obszarze aktywizacji i rozwoju zawodowego (w powiązaniu z planem realizacji obowiązków rodzinnych i domowych oraz planem samorealizacji)
☑	dostosowanie zadań zawodowych do kompetencji, wiedzy, umiejętności kobiet dojrzałych
☑	kształtowanie proaktywnych postaw i motywacji kobiet dojrzałych
☑	umożliwienie aktualizacji i podnoszenia wiedzy, umiejętności i kompetencji (proces permanentny)
☑	wsparcie w zakresie samorozwoju kobiety dojrzałej
☑	wsparcie w zakresie ochrony zdrowia psychofizycznego (profilaktyka prozdrowotna)
☑	dostosowanie organizacji pracy, by możliwe było zachowanie przez pracowników – kobiety dojrzałe równowagi między obowiązkami rodzinnymi a zawodowymi (*work-life balance*)
☑	dostosowanie środowiska pracy do potrzeb kobiet dojrzałych

Informacje o projekcie

Projekt *Time4Help* (POWR.04.03.00-00-017/18) jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i realizowany w partnerstwie polsko – fińsko – belgijsko – hiszpańskim. Ze strony polskiej instytucją prowadzącą projekt jest Centrum badawczo – szkoleniowe Dobre Kadry. Ze strony fińskiej w projekcie udział bierze Uniwersytet XAMK (South-Eastern Finland University of Applied Sciences) z siedzibą w Mikkeli, Belgię reprezentuje Uniwersytet Odisee (Odisee vzw – Higher Institute for Family Studies) z siedzibą w Brukseli, a Hiszpanię fundacja Acción contra el Hambre z siedzibą w Madrycie.

Głównym celem projektu jest wypracowanie nowych rozwiązań na rzecz wsparcia kobiet dojrzałych – wiek 45 – 65 lat. Do realizacji celu w projekcie wykorzystano przede wszystkim motywowanie reprezentantek grupy docelowej do podnoszenia swojej atrakcyjności na rynku pracy poprzez podnoszenie kompetencji i kwalifikacji w ramach różnych form uczenia się przez całe życie. W projekcie modelowe rozwiązanie wypracowane zostało z uwzględnieniem specyfiki kobiet dojrzałych należących do grupy tzw. Sandwich Generation, czyli osób z pokolenia średniego uwikłanych w opiekę nad osobami zależnymi pochodzącymi z pokolenia młodszego (dzieci, wnuki) oraz starszego lub tego samego (rodzice, rodzeństwo itp.).

Okres realizacji: grudzień 2018 – styczeń 2022

Grupy docelowe projektu:

ODBIORCY	kobiety dojrzałe (umownie przyjęto wiek 45–65 lat)
UŻYTKOWNICY	pracodawcy instytucje szkoleniowe agencje zatrudnienia

W ramach projektu zrealizowaliśmy liczne badania w obszarze potrzeb zdefiniowanej grupy docelowej. Chcieliśmy zbadać sytuację polskich kobiet dojrzałych i wykorzystując wyniki badań zaproponować rozwiązania skutecznie zwiększające szanse na poprawę ich sytuacji na rynku pracy. Głównym źródłem danych do analizy były badanie jakościowe (semiotyczne na tekstach kultury masowej) oraz badanie ilościowe (CATI – Computer Assisted Telephone Interview) na reprezentatywnej próbie 1010 kobiet dojrzałych oraz 104 pracodawców.

Bibliografia

European Commission, *Kobiety na rynku pracy*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file _import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_pl.pdf, [dostęp: 11.09.2021]

European Commission, *The 2021 Ageing Report Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070)*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip148_en_0.pdf, [dostęp: 09.09.2021]

Gerrig R. J., Zimbardo P. G., *Psychologia i Życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

GUS, *Polska w liczbach 2019*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/14/12/1/polska_w_liczbach_2019.pdf, [dostęp: 10.09.2021]

GUS, *Rocznik statystyczny pracy 2019*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2019,7,6.html, [dostęp: 11.09.2021]

Hoogeschool Odisee, *Coachen van mensen uit de sandwichgeneratie. Een handleiding voor loopbaancoaches*, Bruksela 2020

Jobware, *Ältere Mitarbeiter: Besonderheiten und Stärken der Generation 50Plus*, https://www.jobware.de/Karriere/Aeltere-Mitarbeiter-Besonderheiten-und-Staerken-der-Generation-50Plus.html, [dostęp: 14.09.2021]

Kloimüller I., Klausz G., Czeskleba R., *Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Baueinleitung um eine Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern*, https://www.arbeitsfaehig.com/ uploads/content/pdf/568a4836a564c.pdf, [dostęp: 14.09.2021]

Komada O., *Równa płaca kobiet i mężczyzn opłaca się gospodarce*, Deloitte Economic Statement 2021, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/EconomicStatement/rowna-placa-kobiet-i-mezczyzn-oplaca-sie-gospodarce.html, [dostęp: 09.09.2021]

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-0017/18

Kobiety 45+

Time4Help

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

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław
tel.: 71 343 77 73 (74), info@dobrekadry.pl
www.dobrekadry.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej publikacji, zarówno w całości, jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właścicieli praw autorskich.

© Copyright Dobre Kadry.
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
Wrocław 2021