



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

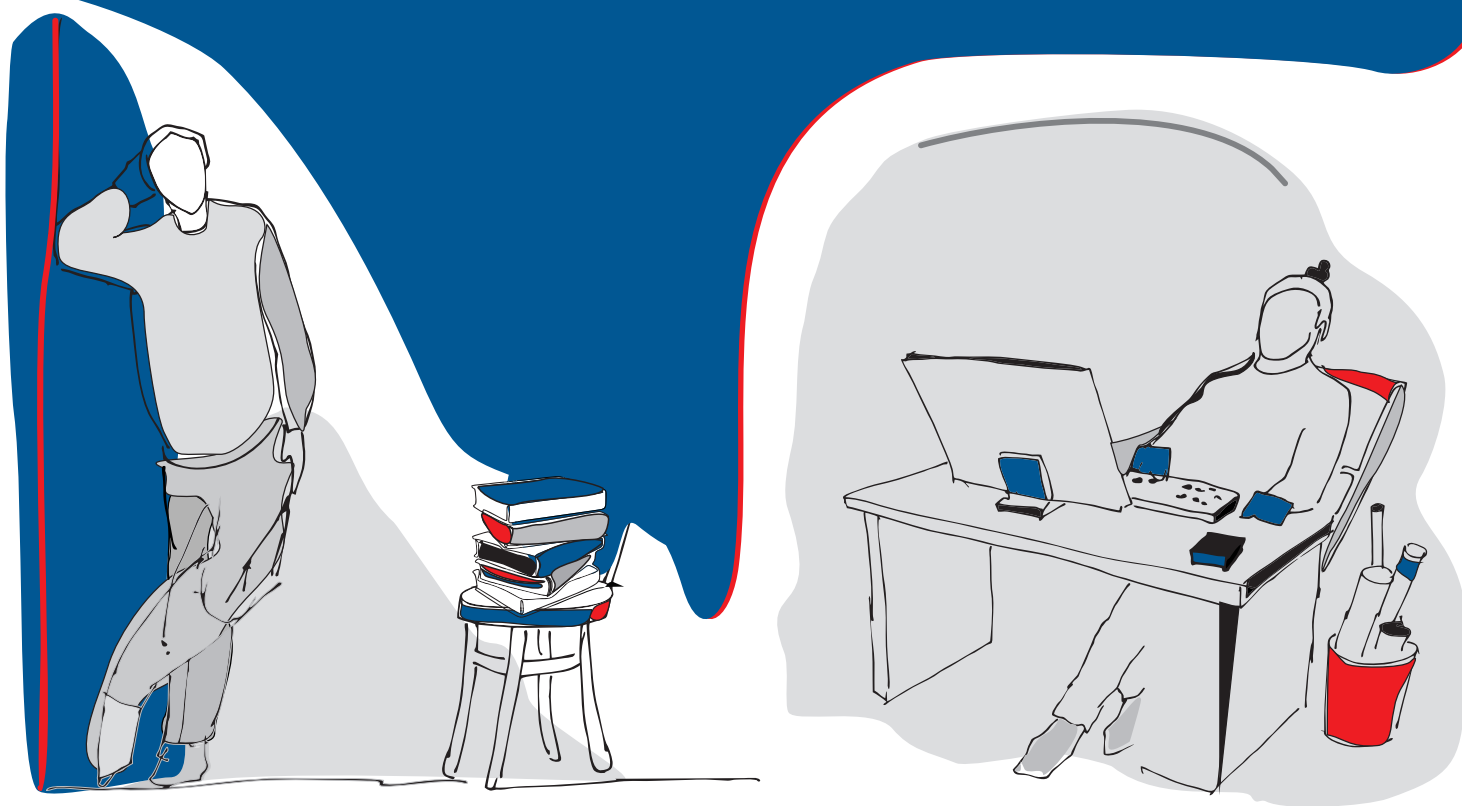
Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Rozwiązania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym

Model praca60plus

Podręcznik wdrożeniowy



ergonomia, elastyczność i walidacja

praca60plus

interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy



Rozwiązania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym Model **praca60plus**

Podręcznik wdrożeniowy



Warszawa, 2023

Rozwiązania na rzecz utrzymania
aktywności zawodowej pracowników
w wieku przedemerytalnym i emerytalnym
Model **praca60plus**

Podręcznik wdrożeniowy

Autorzy:
Maciej Abramowicz
Martyna Kawińska
Kamil Połonowski
Karolina Ziótkowska

Publikacja przygotowana w ramach ponadnarodowego innowacyjnego projektu „praca60plus: Interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy”, który realizowany jest w ramach IV osi priorytetowej Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020, Działanie: 4.3 Współpraca ponadnarodowa na podstawie umowy o dofinansowanie projektu z Centrum Projektów Europejskich. Realizatorami projektu w Polsce są Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr (BFKK), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, University of Applied Labour Studies of the Federal Employment Agency (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit), Employment Service under the Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania.

Redakcja
Ewa Różycka

Okładka i ilustracje
Luiza Daab

Skład Komputerowy
Ewa Ryczywolska

© Copyright by Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2023

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody wydawcy.

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1.	
Strategia zarządzania wiekiem – korzyści dla przedsiębiorstwa	9
Rozdział 2.	
INSTRUKCJA – Jak korzystać z narzędzi modelu firma 60+	13
2.1. Elastyczna firma, elastyczny pracownik	14
2.1.1. Elastyczne narzędzia modelu w ramach organizacji pracy	16
2.2. Ergonomia stanowiska pracy	33
2.2.1. Wykorzystanie ergonomii na stanowisku pracy	34
2.2.2. Metody analizy ergonomicznej	36
2.2.3. Procedura ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 60+	37
2.3. Kompetencje pracowników 60+ – mocna strona pracodawcy	37
2.3.1. Kompetencje społeczne	39
2.3.2. Narzędzia kompetencji społecznych	40
2.3.3. Kompetencje osobiste	52
2.3.4. Kompetencje poznawcze	62
Rozdział 3.	
Raporty z testowania modelu	75
3.1. Ocena wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru elastyczności	75
3.2. Wyniki wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru ergonomii	85
3.3. Wyniki wybranych wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru kompetencji	90
Rozdział 4.	
Rekomendacje – narzędzia zorientowane na pracodawców	103
4.1. Wzór strategii zarządzania wiekiem przy wykorzystaniu elastycznych form pracy	104
4.2. Reskiling pracowników	105
4.3. Oferta pracy dla obszaru kompetencji	107
4.4. Oferta pracy z perspektywy ergonomii	125
4.4.1. Wzór standardu ergonomii oferty pracy	126
4.4.2. Ergonomia formą wsparcia pracowników w wieku PiE	128
	5

4.4.3.	Dobre praktyki związane z rekrutacją	130
4.4.4.	Planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie	131
4.4.5.	Opis tworzenia ogłoszeń dla poszczególnych stanowisk pracy	133
4.4.6.	Zasady rekrutacji wewnętrznej	133
4.5.	Oferta pracy – elastyczne formy	134
4.6.	Fiszka projektu i plan modernizacji firm	136
4.6.1.	Fiszka projektu praca 60+ w obszarze ergonomii	137
4.6.2.	Kryteria ergonomiczne dla potrzeb pracowników 60+	138
4.6.3.	Projekt oferty pracy	138
4.6.4.	Modernizacja stanowisk pracy	139
4.6.5.	Przykłady dostosowania stanowisk z uwzględnieniem ergonomii na stanowiskach dla osób 60+	140
Rozdział 5.		
Dobre praktyki, przykłady i zastosowania		143
Bibliografia		152

Wstęp

Oddajemy do Państwa rąk podręcznik wdrożeniowy, będący wynikiem testowania rozwiązań promujących wydłużanie aktywności zawodowej pracowników w wieku 60+. Celem głównym projektu było wypracowanie i wdrożenie rozwiązań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym we współpracy międzynarodowej. W ramach projektu oferowano wsparcie dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, zatrudniających pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym (PIE), lub oświadczających wolę, potrzebę utrzymania ich zatrudnienia. Punktem wyjścia dla podjętych działań było zarządzanie wiekiem jako element zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zarządzania różnorodnością. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie służy wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich poprzez zapewnienie warunków pracy dostosowanych do wieku i możliwości zatrudnionych oraz ułatwienie współpracy między pracownikami w różnym wieku. Celem takiej strategii jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa wynikająca ze wzrostu efektywności pracowników zarówno starszych, jak i młodszych.

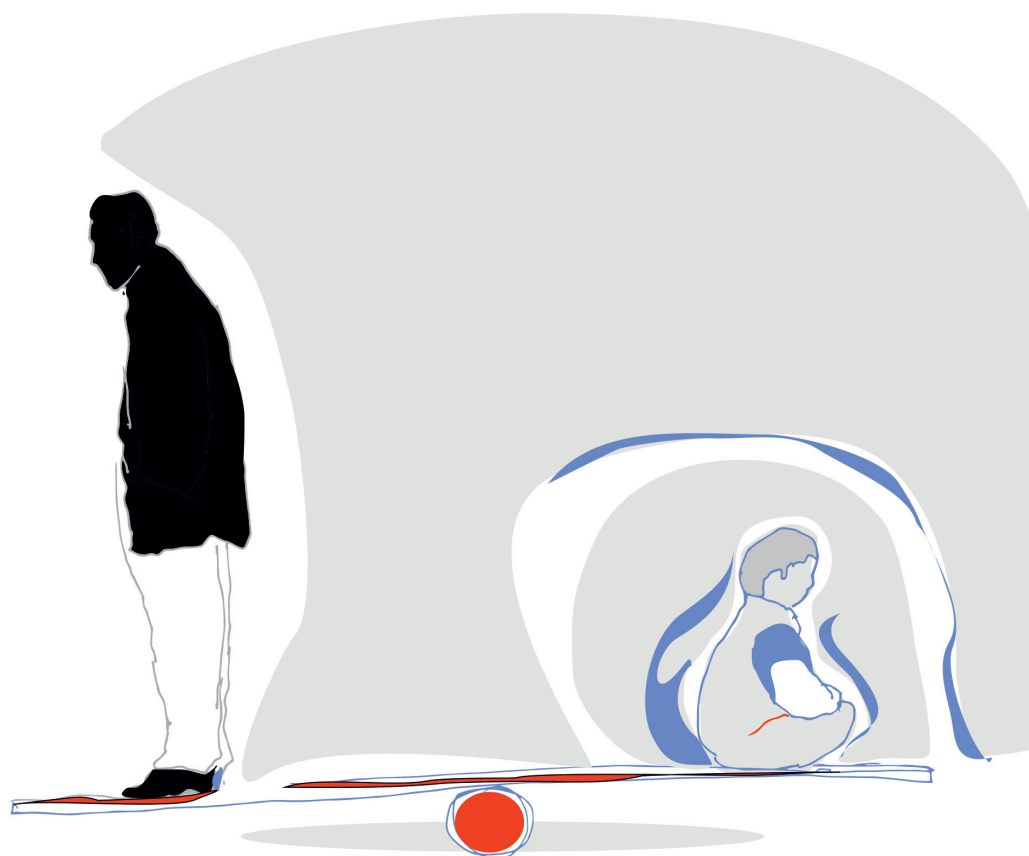
Działania podejmowane w projekcie „praca60plus: Interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy” rozpoczęły się od stworzenia narzędzi, następnie ich testowania i modyfikacji. Zgodnie z założeniami projektowymi w etapie testowania uczestniczyło 16 przedsiębiorstw, z których 6 było przedsiębiorstwami średnimi, 5 – małymi, a 5 mikroprzedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa reprezentowały różne województwa:

- podlaskie (2 średnie przedsiębiorstwa),
- warmińsko-mazurskie (1 mikroprzedsiębiorstwo),
- kujawsko-pomorskie (1 małe przedsiębiorstwo),
- opolskie (1 średnie przedsiębiorstwo),
- małopolskie (1 mikroprzedsiębiorstwo),
- wielkopolskie (1 mikroprzedsiębiorstwo),
- podkarpackie (2 małe przedsiębiorstwa),
- pomorskie (1 średnie przedsiębiorstwo),
- lubuskie (1 mikroprzedsiębiorstwo),
- mazowieckie (1 mikroprzedsiębiorstwo, 2 średnie i 2 małe przedsiębiorstwa).

Wśród audytowanych stanowisk pracy były: dyrektor handlowy, pomoc kuchenna, mechanik samochodowy, kierownik hotelu, stanowisko ds. księgowych, mechanik, inspektor bhp, pracownik produkcji, kierowca, pracownik biurowy, szwaczka, ślusarz, specjalista ds. badań i pomiarów, stanowisko ds. administracyjnych, pełnomocnik ds. systemów jakości. Zgodnie z założeniem projektowym na wszystkich testowanych stanowiskach pracy były zatrudnione osoby w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Tak zróżnicowany dobór przedsiębiorstw i stanowisk pracy, biorących udział w testowaniu, dał twórcom projektu szerokie spektrum badawcze i poznawcze.

* * *

Chcielibyśmy podziękować firmom, które wspierały nasz projekt i testowały rozwiązania, udzielając cennych wskazówek i przekazując własne doświadczenia w zarządzaniu pracownikami w starszym wieku. Wdrażanie rozwiązań promujących aktywność zawodową pracowników w wieku 60+ zależy jest od wielkości organizacji i branży, w której przedsiębiorstwo działa, a przede wszystkim od rodzaju stanowiska pracy. Uzyskane podczas testowania wyniki umożliwiły nam dokonanie korekt i modyfikacji wykorzystanych narzędzi. Mamy nadzieję, że udało się nam stworzyć uniwersalny model, który będzie dla Państwa cennym drogowskazem i inspiracją do tworzenia własnych rozwiązań, sprzyjających wykorzystaniu potencjału pracowników w wieku 60+.



Rozdział 1.

Strategia zarządzania wiekiem – korzyści dla przedsiębiorstwa

Określenie „zarządzanie wiekiem” to tłumaczenie angielskiego terminu *age management*, przy czym w Polsce pojęcie to ma wiele znaczeń. Może ono odnosić się do wszystkich pracowników zróżnicowanych pod względem wieku i wówczas określa się je jako zróżnicowane działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza dotyczące zarządzania różnorodnością. Pozwala to na racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy poprzez dostosowanie ich do potrzeb i możliwości pracowników będących w różnym wieku¹. Termin „zarządzanie wiekiem” można analizować w dwóch głównych wymiarach: szerszym (z perspektywy gospodarki) i węższym (z perspektywy konkretnej organizacji, a nawet pojedynczego pracownika), dlatego też trudno o jedną, uniwersalną definicję tego pojęcia. Zarządzanie wiekiem może również odnosić się do różnych obszarów, w których gospodaruje się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji. Działania takie mogą być nakierowane na konkretne grupy pracowników (np. starzejących się) bądź uwzględniać politykę państwa lub negocjacje zbiorowe, które będą wykorzystywane do zarządzania, na przykład procesem starzenia się pracowników².

- 1 J. Litwiński, U. Sztanderska, 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP, s. 4.
- 2 A. Walker, 1997, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Ideę zarządzania wiekiem w Polsce wprowadzono dzięki zagranicznym, dobrym praktykom w tym obszarze i od dłuższego czasu, oprócz analiz teoretycznych, stopniowo zaczyna przekładać się na działania praktyczne, podejmowane przez pracodawców. Niemniej w wymiarze praktycznym dla wielu polskich firm zarządzanie wiekiem nadal jest nowością.

Zarządzanie wiekiem to nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym do zróżnicowania pracowników pod względem wieku, stanowiącego istotny czynnik rozwoju firmy. Zarządzanie wiekiem nie jest polityką preferowania starszych pracowników, nie jest to również sposób zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie wiekiem jest elementem strategii zarządzania różnorodnością, którą wykorzystuje się po to, aby ze zróżnicowania pracowników pod względem wieku uczynić atut oraz uzyskać dla przedsiębiorstwa i jego pracowników jak największe korzyści³. Celem tej strategii jest jak najdłuższe utrzymywanie aktywności osób starszych poprzez wykorzystanie ich doświadczenia w pracy i przeciwdziałanie stereotypom, co przełoży się na rentowność zatrudnienia. Zarządzanie wiekiem można więc traktować jako praktykę na rzecz wyrównywania szans osób w różnym wieku, w tym wypadku osób starszych⁴. Niezmiernie istotne jest podkreślenie, że koncepcja ta dotyczy wszystkich grup wiekowych, powinna być stosowana przez całe życie jednostki – pracownika, a zwłaszcza przez cały okres jego aktywności zawodowej. W takim ujęciu zarządzanie wiekiem powinno kompleksowo i systemowo obejmować ścieżki zawodowe wszystkich pracowników. Ma więc uwzględniać wszystkie istotne elementy procesu kadrowego od rekrutacji i właściwego doboru pracowników, zarządzania ich rozwojem i karierą zawodową (poprzez system kształcenia, treningi, system motywacyjny, politykę wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocję zdrowia, ergonomię stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia) aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę⁵.

Przewiduje się, że w dobie istotnych zmian demograficznych obserwowanych na rynku pracy diametralnie zmieniają się proporcje między poszczególnymi grupami wiekowymi, na skutek czego o pracowników będzie coraz trudniej, a potencjalne rezerwy tkwią w populacji pracowników w wieku niemobilnym (45.–59./64. rok życia) i poprodukcyjnym (60./65. rok życia i więcej). Absolutnie konieczne wydaje się więc wykorzystanie potencjału tych grup i zwiększanie oraz wydłużanie ich aktywności zawodowej. Należy się spodziewać, że w niedalekiej przyszłości konkurencyjność firm i sprawność ich funkcjonowania będą w dużym stopniu zależne od efektywnego wykorzystania

3 T. Szimanek, J. Kotzian, M. Arczewska, 2015, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*. Warszawa, s. 7.

4 J. Dubanik, J. Kubačka, 2010, *Ageizm*. W: M. Branka, D. Cieślukowska, red., *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*. Kraków: Villa Decius.

5 T. Schimanek, 2010, *Co to jest zarządzanie wiekiem? W: Zarządzanie wiekiem i nie tylko*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, s. 42.

najstarszych pracowników. Promowanie zatrudnienia pracowników w różnym wieku sprzyja tworzeniu zespołów międzygeneracyjnych, co ma ułatwiać przedsiębiorcom skuteczniejsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe czy dostosowywanie produktów i usług do potrzeb klientów w różnym wieku. Zróżnicowane wiekowo zespoły pracowników bowiem charakteryzują się większą wydajnością, wyższą kreatywnością i szybkością w rozwiązywaniu problemów⁶.

Korzyści z zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie⁷:

- **zwiększenie wydajności pracy starszych pracowników** – dzięki efektywnemu wykorzystaniu starszych wiekiem pracowników zwiększa się ich motywacja do pracy;
- **wzrost wydajności pracy pozostałych pracowników** – tworzenie zespołów międzypokoleniowych sprzyja atmosferze pracy, wymianie doświadczeń, niweluje konflikty między różnymi generacjami; praca w zespołach międzypokoleniowych pozwala na połączenie najlepszych elementów potencjału młodszych i starszych pracowników;
- **obniżenie kosztów pracy** – dzięki profilaktyce zdrowotnej i elastycznym formom pracy, dostosowanym do potrzeb i możliwości pracowników, zmniejszają się wydatki przedsiębiorstw;
- **ograniczenie kosztów szkoleniowych** – przepływ wiedzy i doświadczenia od najstarszych do najmłodszych to inwestycja w kulturę organizacyjną, pamięć instytucjonalną; ogranicza to konieczność realizacji szkoleń zewnętrznych;
- **wykorzystanie cennej wiedzy pragmatycznej** – starsi pracownicy oprócz wiedzy mają ogromne doświadczenie, w zależności od specyfiki zawodu (pilot, prawnik, lekarz, piekarz) osiągnięcie pełnej efektywności to czas kilku, a nawet kilkunastu lat praktyki, dla przedsiębiorstwa zastąpienie specjalisty w jakiejś dziedzinie jest bardzo kosztowne;
- **optymalizacja zatrudnienia** – możliwe staje się wykorzystanie kompetencji doświadczonych pracowników na danym stanowisku pracy;
- **ograniczenie fluktuacji pracowników** – starsi pracownicy są lojalni i przywiązani do pracodawcy;
- **redukcja kosztów zatrudnienia i kosztów pracy** – przy braku młodszych pracowników na rynku pracy, zatrudnialność starszych pracowników powinna być gwarantowana;

6 P. Woszczyk, 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*. W: M. Czarnecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź, s. 30.

7 T. Szimanek, J. Kotzian, M. Arczewska, 2015, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+...*, s. 11.

- **zwiększenie wiarygodności pracodawcy** – wydłużanie aktywności zawodowej starszych pracowników dowodzi świadomego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie;
- **tworzenie rozpoznawalnej marki przez firmę** – wzrasta zaufanie do przedsiębiorstwa w jego otoczeniu – wśród kooperantów, klientów, partnerów.

Zarządzanie wiekiem będzie więc równoznaczne z podejmowaniem działań, umożliwiających racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim zatrudnionym w przedsiębiorstwie, w tym pracownikami starszymi wiekiem. Taki rodzaj zarządzania będzie sprzyjać osiągnięciu korzyści poprzez wykorzystanie metod inwestowania i kapitału ludzkiego organizacji, tak aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk pracodawcy i satysfakcję pracownikom⁸. Jednym z obszarów wykorzystywanych przy strategii zarządzania wiekiem jest umiejętność wdrożenia elastycznych form pracy.

8 J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Wydawnictwo SAN, tom XV, zeszyt 11, cz. 1, s. 184.



Rozdział 2.

INSTRUKCJA – Jak korzystać z narzędzi modelu firma 60+

Sposoby wykorzystywania narzędzi modelu firma 60+ dotyczą 3 testowanych obszarów: elastyczności, kompetencji i ergonomii. Wymienione obszary obejmują relacje firma – pracownik. Wdrażanie i propagowanie wszelkich rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, niezależnie od wielkości organizacji, jej lokalizacji czy branży, w której działa, będzie sukcesywnie przyczyniać się do jej wzrostu. Racjonalne i efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników oraz stałe utrzymywanie ich maksymalnej aktywności i innowacyjności w działaniu sprzyja osiągnięciu celów organizacji oraz wpływa na wzrost efektywności i wydajności pracy. Stosowanie wymienionych narzędzi ułatwia zarządzanie pracą i dostosowanie jej do możliwości oraz potrzeb pracowników.

Jak wynika z praktyki, narzędzia w zakresie elastycznych formy pracy, kompetencji oraz ergonomii w odniesieniu do starszych pracowników można stosować zarówno w dużej, jak i mniejszej organizacji. Należy jednak mieć świadomość, że wykorzystanie tych form jest zdecydowanie łatwiejsze w dużych przedsiębiorstwach, w których różnorodność pracowników jest wysoka. Dodatkowo firmy takie najczęściej mają w swoich strukturach wyspecjalizowane działy HR, które są odpowiedzialne za całokształt polityki zatrudnienia, w tym strategii zarządzania wiekiem. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw wykorzystanie zaprezentowanych narzędzi może być nieco ograni-

czone, ale zaletą dla takich firm jest praca w małym zespole, umożliwiająca znajomość potrzeb pracowników i ich bieżący monitoring. Jeśli te potrzeby będą mogły być zaspokojone przez opisane narzędzia, to korzyści będą osiągnane i po stronie pracownika, i po stronie pracodawcy. Procedura wdrażania i wykorzystania omawianych narzędzi będzie wówczas zależna od stylu zarządzania.

2.1. Elastyczna firma, elastyczny pracownik

Współczesny świat podlega gwałtownym przemianom w obszarze rynku pracy. Doświadczenie czasów ponowoczesnych odcisnęło piętno również w dziedzinie zatrudnienia. Do niedawna standardowe cechy pracy zawodowej, takie jak, na przykład, stałość zatrudnienia, praca przez całe życie u jednego pracodawcy, wykonywanie jednego zawodu przez okres aktywności stopniowo ustępują różnorodności w przebiegu zatrudnienia i konieczności sprostania ciągłym zmianom⁹ podczas wykonywania pracy. Dodatkowo starzenie się społeczeństwa i niska dzietność zwiększają zagrożenie dla rynku pracy, bo wiążą się ze spadkiem zasobów siły roboczej, czyli niedoborem pracowników i ostatecznie załamaniem się systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tego problemu przyczynia się do podejmowania nowych zadań w polityce rynku pracy. Jednym z głównych priorytetów tej polityki jest wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych, a to jest możliwe przez wprowadzanie kompleksowych działań sprzyjających osiągnięciu tego celu, takich jak, na przykład, elastyczne formy pracy.

Pojęcie elastyczności w odniesieniu do rynku pracy oznacza zdolność przystosowania się do nowych warunków na skutek dynamicznych zmian rynku i adaptacji do nowych rozwiązań. Analizując elastyczność rynku pracy, trzeba określić jego najważniejsze wymiary:

- **elastyczność zatrudnienia** – zdolność przedsiębiorstwa do dopasowania struktury zatrudnienia pracowników do potrzeb rynkowych;
- **elastyczność funkcjonalną** – możliwość wykonywania przez pracowników różnorodnych zadań i pełnienia rozmaitych funkcji w przedsiębiorstwie;
- **elastyczność finansową** – zmienność wynagrodzenia zależną, na przykład, od liczby zleceń, realizacji założeń budżetowych, sytuacji na rynku pracy;
- **elastyczność czasu pracy** – wprowadzenie w przedsiębiorstwie nowych form organizacji czasu pracy;
- **elastyczność przestrzenną** – dowolność co do miejsca świadczenia pracy w przedsiębiorstwie lub innym miejscu preferowanym przez pracownika.

W odniesieniu do elastycznych form związanych ze świadczeniem pracy należy pamiętać o różnych modelach zatrudnienia, czyli:

9 J. Krupska, 2013, *Kariera zawodowa a zmieniający się rynek pracy*. W: M. Czarnecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź, s. 10.

- **tradycyjnym (typowym) modelu zatrudnienia** – dotyczy pracy świadczonej w ramach typowego stosunku pracy zawartego między pracodawcą i pracownikiem, najczęściej na podstawie bezterminowej umowy o pracę, pełnego wymiaru czasu pracy, stałych godzin pracy oraz stałego, określonego miejsca pracy;
- **nietypowym (elastycznym) modelu zatrudnienia** – polega na wykonywaniu pracy na podstawie umowy innej niż umowa o pracę na czas określony, wymiar czasu pracy odbiega od pracy na pełen etat, a miejscem zatrudnienia nie jest siedziba pracodawcy, regularność zatrudnienia nie narzuca określonych godzin pracy¹⁰.

Elastyczne (nowe, nietypowe) formy zatrudnienia i organizacji pracy nie wykluczają się wzajemnie, a samo zatrudnienie może przybierać różne warianty i cechy. Postrzeganie zmian organizacyjnych w ten sposób przyczynia się do polepszenia jakości życia wyników ekonomicznych¹¹. Zwraca się coraz większą uwagę na poszanowanie autonomii i odpowiedzialności za pracę samodzielnej w zamian za sztywne podporządkowanie pracowników przez pracodawcę.

Zaletą elastycznych form zatrudnienia jest możliwość organizacji pracy przy wykorzystaniu różnych form zatrudnienia, praktycznie w każdym zakładzie pracy¹². Stosowanie takich rozwiązań sprzyja aktywizacji zawodowej osób o utrudnionym dostępie do rynku pracy lub zagrożonych wykluczeniem (np. osób starszych). Jest również szansą powrotu do zatrudnienia po dłuższej nieobecności (np. osób 50+, które zrezygnowały z aktywności zawodowej na rzecz sprawowania opieki nad starzejącymi się członkami rodziny). Ułatwia także godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, co jest szczególnie cenne dla starszych pracowników, którzy utrzymują aktywność zawodową, ale również sprawują opiekę nad niesamodzielnymi członkami rodziny.

Korzyści dla pracodawcy wynikające ze stosowania elastycznych form pracy wśród starszych pracowników:

- **zwiększa się dostępność potencjalnych kandydatów do pracy;**
- **wzrasta indywidualna odpowiedzialność i niezależność w organizacji pracy;**
- **zwiększa się swoboda rotacji pracowników pod względem rodzaju i miejsca wykonywanej pracy, co ogranicza koszty organizacji miejsc pracy;**
- **pojawia się szansa dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika, co przekłada się na jego efektywność;**

10 I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, 2019, *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy, s. 6–7.

11 C. Sadowska-Snarska, 2008, red., *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*. Białystok: Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

12 I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, 2019, *Elastyczne formy zatrudnienia...*, s. 8.

- istnieje możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym, co wpływa na większą satysfakcję pracownika z wykonywanej pracy;
- poprawia się stan zdrowia starszych pracowników, zmniejsza się ich absencja chorobowa, dzięki czemu wydajność pracy wzrasta;
- wzrasta motywacja pracowników, którzy czują się bardziej doceniani przez pracodawcę;
- wydłuża się aktywność zawodowa starszych pracowników, co zmniejsza odpływ wykwalifikowanej i lojalnej kadry, a to sprzyja lepszemu wykorzystaniu potencjału pracowników;
- redukcji ulegają koszty związane z tworzeniem nowych stanowisk pracy;
- ogranicza się koszty związane ze szkoleniami i rekrutacją pracowników;
- bardziej efektywnie dostosowywane są struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa i wymagań rynkowych;
- istnieje możliwość realizacji nietypowych zadań;
- pojawia się szansa współpracy z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami z różnych branż;
- poprawie ulega wizerunek firmy i wzrasta atrakcyjność pracodawcy, który jest postrzegany jako przeciwdziałający dyskryminacji pracowników ze względu na wiek.

2.1.1. Elastyczne narzędzia modelu w ramach organizacji pracy

2.1.1.1. Ilość czasu pracy

W podstawowym systemie czasu pracy w przypadku umów o pracę w pełnym wymiarze godzin dzienną liczbę godzin pracy określa Kodeks pracy¹³. Zgodnie z nim czas pracy osoby zatrudnionej w ramach takiej umowy nie powinien przekraczać 8 godzin dziennie. Pracodawca może jednak zaoferować pracownikowi pracę w niepełnym wymiarze godzin, którego zakres zależy od potrzeb pracodawcy i możliwości pracownika. Wówczas pracownik nie jest zobowiązany do świadczenia pracy w każdym roboczym dniu tygodnia. W podstawowym systemie czasu pracy osoby zatrudnione w ramach umowy o pracę w pełnym wymiarze godzin obowiązuje pięciodniowy tydzień pracy. W przypadku zatrudnienia pracowników w ramach umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin pięciodniowy tydzień pracy może zostać zmodyfikowany, a ustalenie, w jakich dniach pracownik będzie realizował swoje zadania pozostaje w gestii pracodawcy i osoby zatrudnionej.

13 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, art. 129 §1, Dz.U. 2022, poz. 1510.

Podejmując działania z zastosowaniem określonego czasu pracy na zdefiniowanym stanowisku, można wykorzystać następującą skalę możliwości z uwzględnieniem:

- **dziennej liczby godzin:**
 - 8-godzinny dzień pracy,
 - praca w wymiarze krótszym niż 8 godzin dziennie,
 - zatrudnienie większej liczby pracowników pracujących w niepełnym dziennym wymiarze godzin,
 - ograniczenie liczby pracowników, dla których 8-godzinny dzień pracy jest zbyt obciążający,
 - dopasowanie zakresów zadań pracownika do skróconego dnia pracy,
 - rozliczenie pracy w nadgodzinach;
- **liczby dni w tygodniu:**
 - 5-dniowy tydzień pracy,
 - praca w wymiarze krótszym niż 5 dni w tygodniu,
 - zatrudnienie większej liczby pracowników pracujących w ramach krótszego tygodnia pracy,
 - ograniczenie liczby pracowników, dla których 5-dniowy tydzień pracy jest zbyt obciążający,
 - dopasowanie zakresów zadań pracownika do skróconego tygodnia pracy,
 - rozliczenie pracy w nadgodzinach;
- **miesięcznej liczby godzin:**
 - 160-godzinny miesiąc pracy,
 - praca w wymiarze krótszym niż 160 godzin w miesiącu,
 - zatrudnienie większej liczby pracowników pracujących przez mniej niż 160 godzin w miesiącu,
 - ograniczenie liczby pracowników, dla których 160-godzinny miesiąc pracy jest zbyt obciążający.

2.1.1.2. Rozkład czasu pracy

Wytyczne i normy dotyczące rozkładu czasu pracy oraz wyznaczania okresów rozliczeniowych reguluje Kodeks pracy¹⁴. Zgodnie z nim rozkład czasu pracy może zostać przygotowany przez pracodawcę w formie pisemnej lub elektronicznej i obejmować okres krótszy (jednak minimum jednomiesięczny) niż rozliczeniowy. Pracodawca powinien przekazać osobie zatrudnionej rozkład czasu pracy nie później niż na tydzień przed rozpoczęciem okresu, który on obejmuje. Coraz częściej przedsiębiorcy w Polsce dostrzegają znaczenie dawania zatrudnionym, m.in. w wieku 60 lat i więcej, większej swobody w decydowaniu o godzinach rozpoczynania i kończenia pracy. Pracownicy mają wówczas możliwość wybrania najdogodniejszego spośród nakreślonych przez pracodawcę harmonogramów pracy lub rozpoczynają realizację swoich zadań

14 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 129 §4.

codziennie o nieco innej porze w ramach przedziałów czasowych obowiązujących w firmie. Indywidualny rozkład czasu pracy oraz system zadaniowego czasu pracy zapewniają osobom zatrudnionym jeszcze więcej elastyczności.

Dla osób po 60. roku życia gwarancją lepszego dopasowania godzin i dni pracy do ich indywidualnych potrzeb może być zmniejszenie wymiaru czasu pracy. Pracownik realizujący swoje zadania w ramach etatu częściowego ustala z pracodawcą własny grafik pracy, biorąc pod uwagę swoje oczekiwania i możliwości wynikające z obowiązków pozazawodowych oraz kondycji psychofizycznej.

Wśród narzędzi zastosowania określonego rozkładu czasu pracy na danym stanowisku można uwzględnić podział ze względu na:

- dzień:
 - określenie przez pracodawcę godzin pracy osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin,
 - wskazanie przez pracodawcę godzin pracy osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin,
 - dopasowanie godzin pracy do potrzeb pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze godzin,
 - monitoring dziennego czasu pracy zatrudnionych;
- tydzień:
 - praca we wszystkie dni tygodnia,
 - praca w dni tygodnia określone przez pracodawcę,
 - praca w dni tygodnia dopasowane do potrzeb pracownika,
 - monitoring tygodniowego czasu pracy zatrudnionych;
- okres:
 - praca we wszystkich miesiącach roku,
 - praca w miesiącach określonych przez pracodawcę,
 - praca w miesiącach dopasowanych do potrzeb pracownika,
 - monitoring czasu pracy zatrudnionych w poszczególnych okresach rozliczeniowych.

2.1.1.3. Formy organizacji czasu pracy

Pracownik może zaproponować indywidualny rozkład czasu pracy poprzez określenie preferowanych dni i godzin pracy. Pracodawca nie jest zobligowany do wyrażenia zgody na zastosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy, a jeśli uzna jego wprowadzenie za zasadne, musi przestrzegać przepisów i zasad dotyczących systemu czasu pracy, w ramach którego pracownik jest zatrudniony. Należy pamiętać, że rozkłady i systemy czasu pracy ze wskazaniem dni i godzin pracy osób zatrudnionych są precyzowane w układzie zbiorowym pracy funkcjonującym w danej organizacji lub regulaminie pracy bądź w obwieszczeniu (w przypadku firm zwolnionych z konieczności przyjęcia układu zbiorowego i regulaminu pracy). Mogą one dotyczyć wszystkich pracowników firmy, osób zatrudnionych w poszczególnych działach lub na określonych stanowiskach.

Kodeks pracy¹⁵ przewiduje także równoważny czas pracy jako system zakładający wydłużenie czasu pracy w określonym dniu (np. z maksymalnie 8 do maksymalnie 12 godzin w przypadku umowy o pracę w pełnym wymiarze godzin) czy tygodniu pracy, przy jednoczesnym skróceniu czasu realizowanych zadań w innym dniu albo tygodniu pracy, lub przyznaniu pracownikowi w zamian dni wolnych od pracy. Podobnie jak inne funkcjonujące w firmie systemy i rozkłady czasu pracy, system równoważnego czasu pracy jest wprowadzany na mocy układu zbiorowego i regulaminu pracy lub obwieszczenia. Niezależnie od zastosowanego w systemie równoważnego czasu pracy dobowego wymiaru czasu pracy, tygodniowa przeciętna norma czasu pracy wynosi zawsze 40 godzin (48 godzin wraz z godzinami nadliczbowymi). Standardowo okres rozliczeniowy w tym systemie wynosi do 1 miesiąca, jednak w szczególnych sytuacjach może zostać wydłużony do 3 lub 4 miesięcy. Osoby wykonujące swoje obowiązki w ramach systemu równoważnego czasu pracy mają prawo do 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku w każdej dobie i co najmniej 35 godzin w każdym tygodniu. Podobnie jak w innych systemach pracy pracownikowi takiemu przysługuje wliczana do czasu pracy co najmniej 15-minutowa przerwa, gdy wymiar czasu w ciągu doby wynosi nie mniej niż 6 godzin.

Ruchomy czas pracy natomiast pozwala na lepsze dopasowanie godzin pracy osoby zatrudnionej do jej indywidualnych potrzeb i oczekiwań¹⁶. Pracodawca ma możliwość wskazania przedziału czasu, w którym powinno nastąpić rozpoczęcie pracy przez osoby zatrudnione, na przykład między godz. 8.00 a 10.00. Innym rozwiązaniem jest wskazanie przez pracodawcę różnych godzin rozpoczynania pracy w różnych dniach tygodnia, będących dla pracownika dniami roboczymi, zgodnie z przyjętym harmonogramem. Stosowanie ruchomego czasu pracy nie zwalnia pracodawcy z przestrzegania norm dotyczących odpoczynku osób zatrudnionych, tj. prawa do nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku w ciągu doby oraz 35-godzinnego w tygodniu. W sytuacji, gdy pracownik zwraca się do pracodawcy z wnioskiem o ustanowienie ruchomego czasu pracy, pracodawca może się do niego przychylić, ale nie jest do tego zobligowany. W firmie ruchomy czas pracy może obejmować zarówno wszystkich pracowników, jak również tylko osoby zatrudnione w wybranych działach organizacji.

Skrócony tydzień pracy zakłada świadczenie przez osobę zatrudnioną przez mniej niż 5 dni w każdym tygodniu pracy (przy tym liczba dni roboczych w poszczególnych tygodniach może być różna). W pozostałe dni tygodnia dobowy wymiar czasu pracy zostaje w tym rozwiązaniu wydłużony (maksymalnie do 12 godzin w ciągu doby), a liczba godzin pracy w poszczególnych dniach może być różna. W skróconym tygodniu pracy okres rozliczeniowy wynosi 1 miesiąc, a pracownik może wykonywać swoje obowiązki w dowolnych dniach tygodnia, także w niedzielę i święta. Pracownikowi zatrudnionemu w ramach skróconego tygodnia pracy przysługuje wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych po przekroczeniu dobowej normy pracy (maksy-

15 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 135.

16 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 140.

malnie 12 godzin) lub przeciętnej tygodniowej normy czasu pracy w danym okresie rozliczeniowym (40 godzin w tygodniu).

Przy ocenie możliwości zastosowania określonych form organizujących czas na danym stanowisku można wziąć pod uwagę:

- indywidualny rozkład czasu pracy:
 - oferowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy wybranej grupie pracowników (w wieku 60+),
 - dopasowanie dobowego rozkładu czasu pracy do potrzeb pracownika,
 - dopasowanie tygodniowego rozkładu czasu pracy do potrzeb pracownika,
 - monitoring czasu pracy osób korzystających z indywidualnego rozkładu czasu pracy,
- równoważny czas pracy:
 - stosowanie różnych dobowych wymiarów czasu pracy (wydłużanie i skracanie),
 - korzystanie z rozmaitych tygodniowych wymiarów czasu pracy,
 - wykonywanie przez pracowników pracy w wymiarze ponad 8 godzin dziennie,
 - wprowadzenie dni wolnych od pracy w dni robocze,
 - monitoring czasu pracy osób korzystających z czasu równoważnego;
- ruchomy czas pracy:
 - określenie różnych godzin rozpoczęcia i kończenia pracy w poszczególnych dniach tygodnia,
 - wskazanie przedziałów godzinowych rozpoczęcia i kończenia dnia pracy,
 - uwzględnienie potrzeb pracowników podczas tworzenia harmonogramów czasu pracy,
 - monitoring czasu pracy osób korzystających z ruchomego tygodnia pracy;
- skrócony tydzień:
 - organizowanie pracy w ramach skróconego tygodnia,
 - kontrola efektywności pracy w formule skróconego tygodnia,
 - utrzymanie poziomu wynagrodzeń ustalonych dla pełnego tygodnia pracy,
 - monitoring czasu pracy osób zatrudnionych korzystających ze skróconego tygodnia pracy.

2.1.1.4. Formy organizujące zadania

Stosowanie elastycznych form organizacji zadań opiera się na zasadzie wzajemnego zaufania pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Jest to szczególnie widoczne w przypadku systemu zadaniowego czasu pracy, job-sharingu oraz telepracy, w których osoba zatrudniona może samodzielnie decydować o przerwach w realizacji zadań i swobodnie organizować dzień pracy, koncentrując się na jej efektach. Zadaniowy system pracy polega na określeniu przez pracodawcę zadań (ich rodzaju i liczby), które pracownik ma zrealizować w określonym czasie (termin ten zostaje ustalony wspólnie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem)¹⁷. System zadaniowy daje osobie zatrudnionej

17 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 129 i 140.

dużo swobody w decydowaniu o sposobie i czasie wykonania powierzonych jej czynności, a jednocześnie wymaga od niej samodzielności. Pracodawca stosujący system zadaniowego czasu pracy nie ma obowiązku kontrolowania i ewidencjonowania czasu pracy, z wyjątkiem prowadzenia rejestru urlopów i dni wolnych od pracy. Powinien on jednak doprecyzować i przedstawić pracownikowi objętemu tym systemem obowiązki dotyczące raportowania czasu pracy i realizowanych zadań.

Job-sharing to forma organizacji zadań w firmie, polegająca na podzieleniu pracy przypisanej do danego stanowiska pomiędzy dwóch lub więcej pracowników. Realizacja zadań (jednorodnych i powiązanych ze sobą ze względu na cel) przez pracownika przebiega w ramach niepełnego wymiaru czasu pracy. Osoby zatrudnione w ramach job-sharingu dzielą się zarówno stanowiskiem pracy i przypisanymi do niego zadaniami oraz obowiązkami, jak również wynagrodzeniem, wymiarem urlopu wypoczynkowego i innymi świadczeniami. Podział pracy w ramach dzielonego stanowiska odbywa się na zasadach ustalonych przez pracowników z pracodawcą. Dokładne warunki pracy oraz obowiązki i uprawnienia wszystkich pracowników realizujących zadania w ramach job-sharingu pracodawca powinien określić w umowie o pracę. Kodeks pracy nie reguluje zasad funkcjonowania job-sharingu w miejscu pracy.

Telepraca zakłada regularne realizowanie zadań zawodowych poza zakładem pracy przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną), za pomocą których przekazuje wyniki swojej pracy¹⁸. Wszystkie warunki dotyczące wykonywania zadań w ramach telepracy powinny zostać określone w umowie o pracę, która ma zawierać informacje o rodzaju pracy i miejscu jej wykonywania, wynagrodzeniu wraz z jego składnikami, wymiarze czasu pracy oraz terminie jej rozpoczęcia, a także zasadach pracy poza siedzibą firmy i sposobach korzystania ze środków komunikacji elektronicznej. Stosowanie job-sharingu¹⁹ pozwala na zatrzymanie w organizacji większej liczby osób o poszukiwanych kompetencjach, a w razie przedłużającej się absencji jednej z nich praca może być nadal wykonywana bez zbędnych zaległości. Rozwiązanie to sprzyja przedłużeniu aktywności zawodowej osób obciążonych obowiązkami opiekuńczymi oraz emerytów pragnących poprawić swoją sytuację finansową poprzez podjęcie pracy w niepełnym wymiarze czasu. Praktyka ta ponadto umożliwia przekazywanie wiedzy przez pracownika o dużym doświadczeniu, przygotowującego się do przejścia na emeryturę, osobie, która dopiero wdraża się do pracy na danym stanowisku (tzw. *hand-over-contract* lub *split level sharing*).

Do oceny możliwości zastosowania form organizujących zadania na danym stanowisku pracy możemy wykorzystać:

- system zadaniowy, a w tym:
 - dopasowanie rodzaju i ilości zadań do czasu pracy osoby zatrudnionej w systemie zadaniowego czasu pracy,

18 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 67 §1.

19 B. Skowron-Mielnik, 2008, *Job sharing – nowe możliwości organizowania pracy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5.

- organizację pracy osób zatrudnionych w ramach zadaniowego systemu czasu pracy,
- monitorowanie nadgodzin,
- kontrolowanie efektywności pracy;
- job-sharing, a w tym:
 - podzielenie zadań i zakresów odpowiedzialności pomiędzy pracowników zatrudnionych w ramach job-sharingu,
 - organizację pracy osób zatrudnionych w ramach job-sharingu,
 - dobór pracowników gotowych do podjęcia pracy w tej formule,
 - ocenianie efektywności pracy osób zatrudnionych w ramach job-sharingu;
- telepracę, a w tym:
 - zapewnienie niezbędnego sprzętu do świadczenia telepracy,
 - zagwarantowanie ubezpieczenia, serwisu i konserwacji sprzętu wydanego telepracownikowi,
 - przeprowadzenie szkolenia z zakresu korzystania ze sprzętu przekazanego telepracownikowi oraz kontaktowania się za pomocą środków komunikacji elektronicznej,
 - kontrolowanie wykonania pracy w miejscu jej świadczenia.

2.1.1.5. Rodzaj umowy o pracę

Zasady zawierania umów na czas nieokreślony oraz czas określony reguluje Kodeks pracy. Umowa o pracę na czas nieokreślony jest umową bezterminową, nie jest w niej wskazana data zakończenia umowy, co w założeniu ma gwarantować stabilność zatrudnienia i stałość relacji pracodawcy i pracownika, przy czym w największym stopniu zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa zatrudnienia pracownika. Gwarantuje długi okres wypowiedzenia (3 miesiące), konieczność uzasadnienia rozwiązania takiej umowy, ubezpieczenie emerytalne, rentowe, chorobowe i zdrowotne, ochronę wynagrodzenia (które musi być wypłacane w określonym terminie, a jego stawka nie może być niższa od wynagrodzenia minimalnego obowiązującego w danym roku), ochronę czasu pracy (regulacje dotyczące nadgodzin), uprawnienia urlopowe, ochronę dla niektórych grup (np. osób z niepełnosprawnościami)²⁰.

Natomiast umowa na czas określony jest umową terminową, a czas jej trwania i termin rozwiązania muszą być wskazane w jej treści. Pracodawca może z tym samym pracownikiem zawrzeć tylko trzy następujące po sobie umowy na czas określony, przy czym łączny czas ich obowiązywania nie może przekroczyć 33 miesięcy (wyjątek stanowi umowa na zastępstwo czy umowa na czas realizacji projektu). W trakcie trwania umowy na czas określony pracownikowi przysługuje prawo do urlopu wypoczynkowego, zwolnienia chorobowego, bezpłatnej opieki zdrowotnej, wynagrodzenia oraz okresu wypowiedzenia.

20 *Zeszyt informacyjny. Rodzaje umów przy podejmowaniu zatrudnienia*, 2016. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, lipiec.

Możemy również korzystać z umowy cywilnoprawnej, która obejmuje stosunki prawne zawierane pomiędzy pracodawcą a osobą fizyczną lub prawną. Ten rodzaj umowy podlega regulacjom Kodeksu cywilnego (art. 746), przez co prawa pracownika są w mniejszym stopniu gwarantowane. Na polskim rynku pracy najczęściej funkcjonującymi umowami cywilnoprawnymi są umowa zlecenie oraz umowa o dzieło. Umowa zlecenie dotyczy wykonania przez zleceniobiorcę (odpłatnie lub nieodpłatnie) określonej w umowie czynności prawnej na rzecz zleceniodawcy. Umowa tego typu może zostać wypowiedziana w dowolnym momencie przez każdą ze stron.

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, iż umowa na czas nieokreślony, z punktu widzenia osoby zatrudnionej, jest najkorzystniejszym rodzajem zobowiązania pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Gwarantuje pracownikowi bezpieczeństwo i trwałość zatrudnienia, co w przypadku osób w wieku 60+ ten aspekt ma istotne znaczenie²¹. Ta grupa pracowników często czuje się silnie związana z pracodawcą, poszukuje stabilizacji i nie ma skłonności do częstych zmian miejsca zatrudnienia. Jednocześnie wraz z upływem czasu pracownicy z tej grupy wieku zaczynają się borykać z problemami, które mogą im utrudnić wykonywanie zadań w pełnym wymiarze czasu pracy. Wśród głównych z nich można wymienić problemy zdrowotne oraz zobowiązania rodzinne²².

Przy ocenie możliwości zastosowania rodzaju umowy na danym stanowisku można wykorzystać następujące rozwiązania:

- umowę o pracę na czas nieokreślony, która gwarantuje:
 - ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe i zdrowotne,
 - ochronę wynagrodzenia,
 - uprawnienia urlopowe,
 - ochronę grup, na przykład z niepełnosprawnością,
 - długi okres wypowiedzenia;
- umowę o pracę na czas określony, która zapewnia:
 - ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe i zdrowotne,
 - uprawnienia urlopowe,
 - ochronę grup, na przykład z niepełnosprawnością,
 - maksymalnie 33-miesięczny okres pracy,
 - maksymalnie 3 umowy;
- umowę cywilnoprawną, która gwarantuje:
 - obniżoną motywację pracownika,
 - obniżoną stabilność kadr,
 - konieczność wyłonienia zadań w przypadku umowy zlecenie,
 - konieczność wyłonienia dzieła w przypadku umowy o dzieło,
 - dodatkowe zasoby lub procedury związane z rozliczeniem pracy.

21 M. Barlund, 2019, red., *Policies for an Ageing Workforce Work-life balance, working conditions and equal opportunities*. Bruksela: Centre for European Policy Studies (CEPS).

22 A. Jawor-Joniewicz, 2020, *Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn*. Warszawa: PARP.

2.1.1.6. Współzależność pracy

Możliwości zastosowania pracy indywidualnej i zespołowej zależy od branży, w której działa przedsiębiorstwo, jego struktury i kultury organizacyjnej, celów i poszczególnych działów czy kompetencji osób zatrudnionych. To właśnie te czynniki pracodawca powinien wziąć pod uwagę, projektując organizację pracy w firmie. Osoba pracująca indywidualnie sama wypełnia swoje obowiązki i jest w pełni za nie odpowiedzialna. Jest ona także indywidualnie rozliczana z osiągniętych przez siebie wyników pracy. Najczęściej pracownik wykonujący pracę indywidualną ma możliwość samodzielnego zorganizowania swojej pracy, rozplanowania jej w czasie oraz dobrania odpowiadających mu metod realizacji zadań.

Tworzenie zespołów pracowniczych realizujących wspólny cel (zwykle złożony, trudny do osiągnięcia indywidualnie) wymaga od pracodawcy uwzględnienia struktury organizacyjnej funkcjonującej w firmie, zakresów i rodzajów zadań, które pracownicy mają wykonać oraz kompetencji (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) poszczególnych, współpracujących pracowników. W zespole pracownicy mogą pełnić różne funkcje związane z koordynacją prac, określaniem celów szczegółowych i celu głównego, pozyskiwaniem informacji niezbędnych do realizacji zadań, analizą zebranych danych itp. W tym sensie praca zespołowa polega na współpracy osób odgrywających różne role w zespole, a wykonujących określone zadania, za które członkowie grupy są odpowiedzialni przed samymi sobą, zespołem, liderem oraz przełożonym. Praca zespołowa ma także pewne mankamenty. Wymaga umiejętnego dobrania pracowników, którzy obok niezbędnej wiedzy i umiejętności będą zdolni do współpracy i prowadzenia otwartej komunikacji, a także będą się cechować cierpliwością, wyrozumiałością i empatią. Przy tym należy podkreślić, że stworzenie takiego zespołu bywa niekiedy czasochłonne. Istotnym wyzwaniem jest także konieczność doprecyzowania zakresów zadań, ról i odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu. Niespełnienie wspomnianych warunków może ponadto prowadzić do konfliktów w zespole, znacząco obniżających efektywność jego pracy, a nawet uniemożliwiających realizację stawianych przed nim celów.

Przy ocenie możliwości zastosowania określonych typów współzależności pracy na danym stanowisku należy uwzględnić podział na:

- pracę indywidualną, w tym:
 - precyzyjne określenie zakresu zadań i celu pracy,
 - delegowanie odpowiedzialności,
 - analiza wiedzy, kompetencji i kompetencji społecznych pracowników,
 - zapobieganie wypaleniu zawodowemu,
 - stosowanie narzędzi motywowania pozafinansowego;
- pracę zespołową, w tym:
 - określenie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, które muszą posiadać osoby pracujące zespołowo,
 - przypisanie ról poszczególnym członkom zespołu,
 - określenie zadań i odpowiedzialności osób pracujących zespołowo,
 - ocenianie zaangażowania i efektów pracy poszczególnych członków zespołu.

2.1.1.7. Autonomia pracy

Autonomia w pracy najczęściej definiowana jest jako stopień swobody i możliwości pracownika w doborze sposobów oraz metod realizowania zadań, stylu pracy i jej rytmu, a także decydowania o sekwencji działań, a także możliwości przemieszczania się poza stanowiskiem pracy²³. Pojęcie to odnosi się także do możliwości zapewnienia pracownikom niezależności w planowaniu, doborze i precyzowaniu procedur, które regulują realizację zadań. Niekiedy podkreśla się także wagę wpływu pracownika na obowiązujące w firmie zasady, godziny pracy, a nawet obowiązujący w firmie ubiór (*dresscode*). Przy czym sam zakres oferowanej pracownikowi autonomii nie pozostaje bez wpływu na jego satysfakcję z pracy, ta natomiast bywa powiązana z zaangażowaniem w pracę i firmę oraz efektywnością pracy zatrudnionego²⁴. Autonomię pracy możemy analizować w podziale na stanowisko samodzielne, pracę według reguł oraz pracę pod ścisłym nadzorem.

Samodzielne stanowisko dotyczy stanowisk, na których pracownik dysponuje dużą swobodą w decydowaniu o organizacji swojej pracy (podziale zadań w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca), jej rytmie, stylu oraz stosowanych metodach, procedurach i narzędziach pozwalających mu na osiągnięcie zakładanego celu. Osoby piastujące stanowiska samodzielne rozliczane są z efektów pracy, realizacji zadania w określonych ramach czasowych. Sama kontrola nad procesem pracy jest zwykle ograniczona. Pracownik mający dużą autonomię w pracy powinien posiadać umiejętności związane z podejmowaniem decyzji oraz gotowością do brania odpowiedzialności za dwoje działań. Stanowiska samodzielne zwykle powierza się osobom o dużych zasobach kompetencyjnych (dobrej samoorganizacji, niezależności, kreatywności, umiejętności podejmowania decyzji oraz brania odpowiedzialności za działania).

Na stanowiskach, na których swoboda działania jest ograniczona, stosuje się pracę według reguł, zgodnie z obowiązującymi w firmie procedurami i zasadami postępowania. Pracownik zwykle zachowuje autonomię w doborze sposobów realizacji zadań, stylu, a do pewnego stopnia także rytmu pracy.

Natomiast postępy w pracach wykonywanych według reguł, stopień przestrzegania obowiązujących zasad oraz wypracowane efekty podlegają systematycznej kontroli ze strony bezpośredniego przełożonego. Na stanowiskach o ograniczonej autonomii stosuje się pracę pod ścisłym nadzorem. Wówczas pracownik realizuje swoje zadania w oparciu o narzucone mu zasady postępowania, obejmujące organizację pracy, metody, narzędzia i sposoby wykonania zadań, a niekiedy także tempo pracy oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów w danym okresie. Praca realizowana na tego typu stanowiskach podlega ścisłej, permanentnej kontroli (tempa pracy, jej jakości i terminowości) ze strony bezpośredniego przełożonego.

23 W. Ulrych, 2016, *Autonomia pracy w świetle zarządzania efektywnością pracownika*, „Marketing i Rynek”, nr 3 (CD).

24 A. Grobelna, 2014, *Autonomia w procesie pracy i jej znaczenie dla doskonalenia relacji usługowych w hotelarstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 807, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 3(27).

Przy ocenie możliwości zastosowania określonych typów autonomii pracy na danym stanowisku można uwzględnić podział na:

- pracę na stanowisku samodzielnym, z uwzględnieniem:
 - autonomii w decydowaniu o organizacji swojej pracy,
 - swobody w zakresie stylu i rytmu pracy,
 - swobody w doborze metod, narzędzi i procedur pracy,
 - ograniczonej kontroli ze strony bezpośredniego przełożonego;
- pracę według reguł, z uwzględnieniem:
 - szczegółowych wytycznych dotyczących zakresów zadań, terminów ich realizacji i obowiązujących procedur,
 - swobody w zakresie doboru sposobów realizacji zadań,
 - delegowania odpowiedzialności,
 - systematycznej kontroli procesu pracy i osiągniętych wyników;
- pracę pod ścisłym nadzorem, z uwzględnieniem:
 - ściśle określonych zakresów zadań, sposobów i metod,
 - ściśle określonych oczekiwanych wyników pracy oraz terminów realizacji zadań,
 - braku swobody pracownika w decydowaniu o doborze zadań, sposobu ich realizacji, organizacji pracy, terminów wykonania prac oraz celach pracy,
 - bieżącej kontroli procesu pracy oraz jego zgodności z procedurami.

2.1.1.8. Charakter zadań

Charakter zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach w firmie determinuje skalę oraz różnorodność rozwiązań uelastyczniających pracę osób zatrudnionych. Na wielu stanowiskach charakter przypisanych do nich zadań nie jest jednorodny, a prace związane z administracją, usługami i produkcją niekiedy się w nich przenikają. W odniesieniu do pracowników wykonujących zadania administracyjne pracodawca dysponuje najszerszymi możliwościami w zakresie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, może oferować zarówno umowy terminowe (na czas określony, na zastępstwo itp.), jak również częściowe. Pracodawca może przygotować stanowisko obejmujące zadania administracyjne do świadczenia pracy zdalnie, spoza siedziby firmy (telepraca, home office). Dążąc do lepszego uwzględnienia potrzeb pracowników w wieku 60+ może także uelastyczyć organizację czasu pracy, rezygnując ze sztywnych godzin pracy w ciągu doby i proponując, na przykład rozpoczęcie i kończenie pracy w określonym przedziale godzin, indywidualny harmonogram czasu pracy lub zadaniowy system czasu pracy.

W przypadku osób wykonujących prace produkcyjne możliwość zastosowania elastycznych form zatrudnienia czy czasu pracy zależy od sposobu organizacji procesu produkcyjnego. Gdy proces ten trwa nieprzerwanie, na przykład uelastyczenie organizacji czasu pracy poprzez wprowadzenie ruchomego czasu pracy może być problematyczne. Niemniej warto rozważyć możliwość zastosowania, na przykład równoważnego czasu pracy oraz dopasować okresy rozliczeniowe do potrzeb firmy, rozwiązań związa-

nych z organizacją produkcji (np. wzmożonego zapotrzebowania na pracę w niektórych okresach). Warto ponadto uwzględnić preferencje pracowników ze starszych generacji, dotyczące pracy w systemie zmianowym. Praca obejmująca zadania produkcyjne może wiązać się z dużym wysiłkiem fizycznym, dlatego też pracodawca dążący do wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 60+ powinien rozważyć oferowanie tej grupie pracowników niepełny wymiar czasu pracy, stosowanie częstszych lub dłuższych przerw, dodatkowych urlopów i świadczeń zdrowotnych, pozwalających na utrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej. Dodatkowo listę benefitów warto poszerzyć o świadczenia związane z procesem produkcji, na przykład utworzenie w przedsiębiorstwie kantyny zakładowej, czynnej, w razie potrzeby, także w nocy lub zapewnienie transportu pracownikom dojeżdżających do zakładu na nocną zmianę.

Ze względu na dużą różnorodność prac o charakterze usługowym, możliwości zastosowania poszczególnych elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy oraz benefitów pracodawca powinien poddać indywidualnej analizie oferowane rozwiązania, uwzględniając możliwości pracownika 60+ oraz specyfikę jego stanowiska pracy. Istotnym punktem odniesienia w dążeniu do zwiększenia elastyczności pracy osób realizujących zadania usługowe powinny stać się również potrzeby klienta/nabywcy.

Oceniając możliwość zastosowania zadań o różnym charakterze na danym stanowisku, należy uwzględnić podział na:

- administrację, a w tym:
 - wykonywanie prac biurowych,
 - zarządzanie różnymi zasobami firmy,
 - oferowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy,
 - stosowanie świadczeń dodatkowych;
- produkcję, a w tym:
 - wytwarzanie produktów,
 - montowanie produktów,
 - stosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy,
 - zapewnianie świadczeń dodatkowych,
 - dbałość o ergonomię;
- usługi, a w tym:
 - obsługę klienta,
 - świadczenie usług,
 - kontakty z klientem,
 - stosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy,
 - korzystanie ze świadczeń dodatkowych.

2.1.1.9. Świadomość wagi work-life balance

Równowaga między pracą a życiem osobistym (*Work-Life Balance* – WLB) to zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego, takimi jak: dom, rodzina,

aktywność społeczna i hobby²⁵. Równowaga ta jest osiągnięta, kiedy praca nie zawłaszcza życia prywatnego oraz kiedy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem pracy. Świadomość wagi tej problematyki wśród polskich przedsiębiorców w ostatnich latach systematycznie rośnie, czego wyrazem jest oferowanie przez wielu z nich rozwiązań ułatwiających utrzymanie wspomnianego balansu. Pracodawcy w obszarze WLB starają się podejmować działania obejmujące wszystkich pracowników²⁶. Popularnym rozwiązaniem w zakresie form zatrudnienia, ułatwiającym godzenie ról zawodowych i pozazawodowych, proponowanym pracownikom w wieku 60+, jest zmniejszenie wymiaru ich czasu pracy lub zawieranie umów cywilnoprawnych na potrzeby realizacji konkretnego zadania, ograniczonego w czasie.

Firmy, które z myślą o pracownikach 60+ podejmują działania z zakresu elastycznej organizacji czasu pracy, chętnie korzystają z ruchomego czasu pracy, indywidualnych rozkładów pracy oraz systemu zadaniowego czasu pracy. Jednocześnie pracodawcy, tworząc harmonogramy pracy, uwzględniają preferencje osób z najstarszych generacji, m.in. oferując im wybór zmiany dopasowanej do potrzeb pracownika oraz planując terminy urlopów z uwzględnieniem ich obowiązków opiekuńczych (np. w przypadku opieki nad wnukami w okresie letnim).

Nie mniej istotne z punktu widzenia wydłużania aktywności zawodowej osób w wieku 60+ jest wspieranie odczuwanej przez nie równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym poprzez umożliwianie im skorzystania z wielu świadczeń dodatkowych²⁷.

Przy ocenie świadomości WLB oraz możliwości zastosowania określonych praktyk na danym stanowisku można uwzględnić:

- elastyczne formy zatrudnienia, a w tym:
 - stosowanie umów terminowych,
 - zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy,
 - nawiązanie stosunku pracy w ramach umów cywilnoprawnych,
 - precyzyjne określenie zadań pracowników zatrudnionych w formach elastycznych,
 - organizację pracy osób zatrudnionych w formach elastycznych;
- elastyczny czas pracy, a w tym:
 - stosowanie elastycznych rozkładów czasu pracy,
 - posługiwanie się elastycznymi systemami czasu pracy,
 - monitoring czasu pracy osób korzystających z elastycznego czasu pracy,
 - dopasowanie harmonogramów pracy osób korzystających z różnych systemów i rozkładów czasu pracy;
- świadczenia dodatkowe, a w tym:
 - dodatkowe świadczenia medyczne,
 - fakultatywne świadczenia emerytalne i ubezpieczeniowe,

25 S. Borkowska, 2003, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska*. W: S. Borkowska, red., *Programy Praca-życie a efektywność firm*. Warszawa: IPISS.

26 I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk, 2017, *Kompendium wiedzy dla pracowników MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

27 A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz, 2016, *Work-life Balance: Does age matter?*, „WORK: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation”, 55(3).

- ponadwymiarowe dni urlopu,
- dopłaty do różnych aktywności pozazawodowych,
- dofinansowanie opieki nad osobami zależnymi,
- dostęp do platform benefitowych.

2.1.1.10. Fizyczne warunki pracy

Pracodawca powinien dostosować miejsce pracy do obowiązujących norm, charakteru zadań realizowanych na danym stanowisku oraz stosowanej technologii. Obowiązkiem kierownictwa firmy jest dążenie do uczynienia fizycznych warunków pracy możliwie najdogodniejszymi dla osób zatrudnionych. Pracownicy w wieku 60+ mogą wymagać nieco innych warunków fizycznych pracy niż osoby z młodszych generacji, co wynika z ograniczeń związanych z pogarszającym się zdrowiem. Analizując funkcjonujące w firmie miejsca pracy pod kątem optymalizacji warunków fizycznych, pracodawca powinien wziąć pod uwagę nie tylko ogólne przepisy dotyczące, na przykład temperatury czy dostępu do światła dziennego, ale także indywidualne potrzeby pracowników. Jak podkreślają eksperci Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP)²⁸, „prawidłowa organizacja pracy w zakresie obciążenia fizycznego polega na jej dostosowaniu do sprawności i wydolności fizycznej każdego pracownika, w tym także pracownika z niepełnosprawnością ograniczającą te funkcje organizmu”.

Rodzaj i znaczenie czynników decydujących o poczuciu komfortu pracownika mogą się różnić w zależności od stanowiska pracy, charakteru wykonywanych zadań oraz indywidualnych potrzeb jednostki. Jednym z istotniejszych czynników jest temperatura, która powinna utrzymywać się na optymalnym poziomie w różnych porach dnia oraz różnych okresach roku. Równie ważne jest także zapewnienie ruchu powietrza umożliwiającego efektywną wentylację pomieszczeń²⁹, a zwłaszcza dostęp świeżego powietrza. Pracownicy powinni mieć także gwarantowane naturalne źródło światła dziennego (chyba, że nie jest to możliwe lub niewskazane ze względu na technologię produkcji), a oświetlenie sztuczne należy dopasować z uwzględnieniem obowiązujących norm. Źródłem dyskomfortu w miejscu zatrudnienia może być hałas, dlatego należy minimalizować narażenie pracowników na niego poprzez stosowanie jak najcichszych procesów technologicznych, maszyn i urządzeń oraz wdrażanie rozwiązań obniżających poziom dźwięków towarzyszących procesom pracy³⁰.

28 T. Tokarski, J. Kamińska, P. Bartuzi, J. Bugajska, 2014, *Obciążenie fizyczne pracownika i przestrzenna organizacja pracy*. W: W.M. Zawieska, red., *Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach – ramowe wytyczne*. Warszawa: CIOP.

29 Szczegółowe wytyczne dotyczące ogrzewania i wentylacji pomieszczeń, w których wykonywana jest praca, zawarto w rozdziale 3 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy z dnia 26 września 1997 r. z późn. zm., Dz.U. nr 129 poz. 844.

30 Szczegółowe regulacje dotyczące ochrony przed hałasem zawiera rozdział 5 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy...

Organizacja przestrzenna stanowiska pracy ma umożliwiać pracownikowi realizację zadań w wygodnej pozycji ciała. Każde miejsce powinno być zatem dopasowane do potrzeb danej osoby z uwzględnieniem jej wymiarów antropometrycznych, tj. wzrostu, długości tułowia, nóg, rąk i zasięgów kończyn. Przestrzeń stanowiska pracy zaś należy także dostosować do rodzaju zadań i związanej z nimi najczęściej przyjmowanej pozycji ciała. Pracodawca powinien również zapewnić odpowiednią liczbę pomieszczeń i urządzeń sanitarnych, dbając przy tym, aby korzystanie z nich było bezpieczne i higieniczne dla wszystkich pracowników z różnych działów przedsiębiorstwa.

Oceniając możliwość zastosowania określonych rodzajów fizycznych warunków pracy na danym stanowisku, należy uwzględnić czynniki związane z:

- komfortem, a w tym:
 - optymalną temperaturą w miejscu pracy,
 - dostępem do oświetlenia dziennego,
 - ograniczeniem hałasu,
 - właściwym poziomem ogrzewania i wentylacji pomieszczeń;
- przestrzenią, a w tym:
 - miejscami pracy dopasowanymi do wymiarów antropometrycznych pracowników,
 - stanowiskami pracy dostosowanymi do pozycji najczęściej przyjmowanej przez pracownika,
 - zapewnieniem pracownikom prywatności,
 - właściwym dystansem między stanowiskami pracy,
 - przestrzenią dopasowaną do potrzeb osób z niepełnosprawnościami;
- higieną, a w tym:
 - odpowiednią liczbą pomieszczeń i urządzeń higieniczno-sanitarnych,
 - bezpiecznym i higienicznym dostępem do pomieszczeń sanitarnych,
 - dopasowaniem pomieszczeń higieniczno-sanitarnych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
 - zapewnieniem pomieszczeń służących do odpoczynku pracowników.

2.1.1.11. Społeczne warunki pracy

Społeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie kształtują się w dużej mierze pod wpływem obowiązującej w niej kultury organizacyjnej, rozumianej jako wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń oddziałujących na zachowania ludzkie i sposoby realizacji zadań³¹. Pracodawca, promując pożądane modele zachowań oraz nagradzając za przejawianie postaw zgodnych z kanonem wartości firmy, ma możliwość utrwalania pożądanych wzorców wśród pracowników. Budowaniu wewnętrznej motywacji pracowników sprzyjają kultury oparte na współpracy, dzieleniu się wiedzą, partnerstwie,

31 M. Armstrong, 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

nastawieniu na ciągłe uczenie się oraz promujące równe traktowanie wszystkich zatrudnionych. W tworzeniu dobrej atmosfery w miejscu pracy, dzięki której każdy pracownik czuje się ważną i dostrzegalną częścią zbiorowości, pomocne jest wdrożenie zarządzania różnorodnością w firmie³². Podejście to, opierające się na przekonaniu, że różnorodność kapitału ludzkiego (wszystkie możliwe aspekty, którymi ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest jednym z kluczowych zasobów organizacji. Dzięki wprowadzeniu zarządzania różnorodnością w firmie tworzy się warunki pracy pozwalające na uwolnienie pełni potencjału drzemącego we wszystkich osobach zatrudnionych. Zarządzanie różnorodnością opiera się na otwartości, tolerancji i równym traktowaniu wszystkich osób zatrudnionych, a ma odniesienie do atmosfery, kooperacji i tolerancji w firmie.

Atmosfera to sposób postrzegania przez kierownictwo firmy, pracowników i ich reprezentantów (związki zawodowe) wzajemnych relacji panujących w organizacji oraz zachowań przejawianych przez te osoby w kontaktach³³. Dobra atmosfera panująca w miejscu pracy zachęca osoby zatrudnione do trwałego związania się z organizacją. Ponadto, dzięki tworzeniu relacji sprzyjających wzajemnemu zaufaniu, pracownicy mają poczucie, że w razie potrzeby (np. w sytuacji zachwiania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym) będą mogli liczyć na wsparcie ze strony pracodawcy i współpracowników.

Jednym z warunków dobrej atmosfery jest umiejętność kooperacji, czyli tworzenia relacji panujących w firmie opartych na współpracy, otwartej komunikacji i wzajemnej akceptacji. Dzięki jej wdrożeniu w przedsiębiorstwie możliwe staje się zarządzanie pracą w sposób pozwalający na wspólne dążenie do wyznaczonych celów. Kooperacja i wiążąca się z nią praca zespołowa sprzyjają zwiększeniu zaangażowania pracowników oraz ich kreatywności i efektywności. Przeciwnością kooperacji jest wspieranie współzawodnictwa (rywalizacji) w relacjach panujących w przedsiębiorstwie.

Tolerancja w środowisku pracy natomiast oznacza dążenie pracodawcy do zapewnienia w firmie warunków pozwalających na uwolnienie pełni potencjału osób zatrudnionych, dzięki równemu traktowaniu wszystkich pracowników, bez względu na ich cechy społeczno-demograficzne. Oznacza to m.in. stwarzanie równych szans w dostępie do awansów i programów rozwojowych, wynagradzanie pracowników o porównywalnych kompetencjach i efektach pracy w jednakowy sposób oraz opracowywanie rozwiązań służących identyfikacji zachowań niepożądanych. Firmy kładące nacisk na tolerancję i równe traktowanie wszystkich pracowników podejmują działania służące przełamywaniu stereotypów, na przykład dotyczących osób starszych czy z niepełnościami.

Do oceny możliwości zastosowania rodzajów społecznych warunków pracy na danym stanowisku należy brać pod uwagę:

32 G. Karton, A. Greene, 2005, *The Dynamics of Managing Diversity*. Oxford; M. Gryszko, *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, 2009. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

33 M. Armstrong, 2007, *Zarządzanie zasobami...*

- atmosferę, a w tym:
 - oparcie relacji pracowniczych na wzajemnym zaufaniu i szacunku,
 - partnerskie podejście do pracowników,
 - rozwiązywanie konfliktów na drodze dialogu,
 - współpracę i wzajemne wspieranie się przez pracowników;
- kooperację, a w tym:
 - skoncentrowanie na współdziałaniu,
 - nastawienie na pozytywną rywalizację,
 - koncentrację na realizacji celów zespołowych,
 - skupienie na realizowaniu celów indywidualnych;
- tolerancję, a w tym:
 - praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością,
 - równe traktowanie w wynagradzaniu oraz dostępie do szkoleń i awansów.

2.1.1.12. Osobiste warunki pracy

Warunki pracy tworzone przez pracodawcę pełnią istotną rolę motywacyjną. Mogą zachęcać osoby niezwiązane wcześniej z firmą do podjęcia w niej zatrudnienia bądź stanowią bodziec skłaniający pracowników do pozostania w organizacji – gdy warunki pracy są atrakcyjne – lub rozstania z nią – gdy warunki znacząco odstają od oferty konkurencji³⁴. Motywatory finansowe, uznawane zwykle za kluczowe z punktu widzenia pracowników, dla osób reprezentujących najstarsze generacje schodzą zwykle na plan dalszy, ustępując miejsca bodźcom związanym z atmosferą panującą w firmie, budowaniem poczucia przynależności do niej i identyfikacji z jej wartościami, a także z zaspokojeniem potrzeby uznania i ciągłego rozwoju (zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, ang. *lifelong learning*)³⁵. Projektując ofertę programów rozwoju pracowników w wieku 60+, warto zatem monitorować łatwość dostępu do szkoleń. Analizy tej problematyki wskazują, że osoby starsze bywają pomijane lub gorzej traktowane w procesach rozwojowych niż pracownicy młodszych generacji³⁶. Jednocześnie efektywność i satysfakcja z prowadzonych przez pracodawcę szkoleń będzie większa, jeśli stosowany podczas nich język i metody przekazywania wiedzy będą dopasowane do potrzeb osób w wieku 60+.

Przy ocenie możliwości zastosowania określonych osobistych warunków pracy na danym stanowisku należy uwzględnić podział na warunki:

-
- 34 M. Barslund, 2019, red., *Policies for an Ageing Workforce. Work-life balance, working condition and equal opportunities, entre for European Policy Studies*. Bruksela.
- 35 A. Wziątek-Staśko, 2012, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa: Difin; M. Juchnowicz, 2012, red., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE; B. Kaye, S. Jordan-Evans, 2012, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- 36 T.J. Maurer, N.E. Rafuse, 2001, Learning, Not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination, „The Academy of Management Executive (1993–2005)”, vol. 15, no. 4, Academy of Management.

- finansowe, a w tym:
 - prowadzenie monitoringu wynagrodzeń (poziomu i struktury),
 - oferowanie wynagrodzeń brutto na poziomie zbliżonym do konkurencji lub wyższym,
 - stosowanie premii i nagród w oparciu o jasno określone kryteria,
 - oferowanie dodatków do płacy zasadniczej,
 - korzystny dla pracownika stosunek stałej do zmiennej części wynagrodzenia,
 - proponowanie bogatych pakietów świadczeń dodatkowych;
- pozafinansowe, a w tym:
 - możliwości rozwoju,
 - planowanie kariery oraz dostępność awansów stanowiskowych i finansowych,
 - prestiż danego stanowiska pracy,
 - atrakcyjna treść pracy.

2.1.1.13. Dobra praktyka

Mała niemiecka firma Karl-Heinz Efke GmbH Sanitär und Heizungsbau, zajmująca się instalowaniem systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych, wprowadziła strategię rozwoju kariery zawodowej pracowników, uwzględniającą ich wiek i kompetencje³⁷. Jej celem jest możliwie jak najdłuższe utrzymanie aktywności zawodowej najstarszych pracowników. W firmie trzy obszary pracy (1. instalacje w nowych budynkach, 2. modernizacja istniejących instalacji oraz 3. wsparcie klienta) są postrzegane jako etapy rozwoju kariery następujące po sobie, uzależnione od poziomu kompetencji pracownika. W etapie trzecim obejmującym wsparcie klienta oczekuje się od pracownika posiadania najszerszego zakresu wiedzy. Mając to na uwadze, na stanowiskach związanych z tym obszarem działania firmy zatrudniani są wyłącznie najstarsi i najbardziej doświadczeni pracownicy. Ich zadania są przy tym znacznie mniej obciążające fizycznie niż prace związane z zakładaniem czy modernizacją instalacji.

2.2. Ergonomia stanowiska pracy

Z upływem lat każdy człowiek starzeje się, jak również osłabieniu ulegają jego predyspozycje do wykonywania pracy. Zmniejszenie kondycji wraz z biegiem czasu to wynik obniżającej się sprawności czynnościowej komórek i narządów. Wiele bodźców mających wpływ na proces starzenia pochodzi również z naturalnego środowiska zewnętrznego. Obciążenie nimi może być różne i zależy przede wszystkim od warunków środowiskowych jednostki.

37 <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/efkemann-germany-training-and-development> [dostęp: 25.11.2022].

Tempo starzenia zależy w dużym stopniu od takich czynników, jak³⁸:

- występowanie chorób,
- styl życia,
- sposób odżywiania,
- aktywność fizyczna,
- dbanie o zdrowie w młodości,
- wykształcenie,
- status społeczno-ekonomiczny,
- klasa społeczna,
- poziom opieki zdrowotnej,
- warunki otoczenia i wykonywanej pracy (zarówno w młodości, jak i w wieku dojrzałym).

Jak się okazuje, warunki w środowisku pracy mogą mieć większy wpływ na stan zdrowia pracownika niż sam proces starzenia się³⁹. Ponadto nie we wszystkich obszarach życia wraz z wiekiem występuje ograniczenie zdolności do wykonywania pracy. Warto też brać pod uwagę możliwość kompensowania zmniejszającej się wraz z wiekiem sprawności przez nabytą wiedzę i doświadczenie.

W ramach dostosowania obciążenia fizycznego wynikającego z wykonywanej pracy należy wyeliminować czynności i prace związane z⁴⁰:

- znacznym wysiłkiem fizycznym,
- dużą powtarzalnością ruchów roboczych,
- przemieszczaniem ładunków,
- intensywnym obciążeniem pozycją przy pracy,
- wydatnym obciążeniem statycznym, używaniem sporej siły.

Istotnym zagadnieniem dla przedsiębiorców, którzy planują utrzymać zatrudnienie pracowników 60+, jest diagnoza ergonomiczna wymagań stawianych na danym stanowisku.

2.2.1. Wykorzystanie ergonomii na stanowisku pracy

Ergonomia to obszar wiedzy dotyczący przystosowania warunków pracy do potrzeb i możliwości ludzkiego organizmu. Dostosowanie środowiska pracy, w tym stanowisk pracy zgodnie z założeniami i zasadami ergonomii, stanowi podstawowy element profilaktyki chorób zawodowych. Przyczynia się również do zwiększenia wydajności pracy.

38 K. Benjamin, S. Wilson, 2005, *Facts and misconceptions about age, health status, and employability*, United Kingdom: Health and Safety Laboratory, Buxton; J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągrowska-Koski, 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy”, 61(1), s. 55–63; J. Ilmarinen, 2012, *Wspieranie aktywnego starzenia się w miejscu pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.

39 G. Vaillant, R. Western, 2001, *Healthy Aging Among Inner-City Men*, „International Psychogeriatrics”, 13(4), s. 425–437.

40 W. Zawieska, 2014, red., *Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach – ramowe wytyczne*, Warszawa: CIOP-PIB.

Działania ergonomiczne można podzielić na te, które wykonuje się na etapie projektowania (konceptyjne) i modernizacyjne (likwidujące istniejące zagrożenia). Ergonomia zatem kształtuje miejsce pracy, dostosowując je do fizycznych potrzeb i możliwości (zdolności) każdego pracownika. Jej celem jest także zapewnienie komfortu psychicznego oraz warunków pozytywnie wpływających na samopoczucie pracownika.

Dostosowanie wyposażenia do wykonywanej pracy oraz organizacja miejsca pracy zgodnie z wymogami ergonomii pomogą zarówno w utrzymaniu zdrowia i komfortu pracowników, jak również w minimalizowaniu obrażeń czy zmniejszają ryzyko wypadków. Ergonomia pracy polega zatem na zapewnieniu bezpieczeństwa stanowiska pracy oraz organizacji niezbędnych elementów, w celu uniknięcia dolegliwości oraz wykluczenia istniejących zagrożeń.

Jednym z podstawowych zagadnień związanych z ergonomią, pojawiających się w większości firm, jest diagnozowanie chorób zawodowych związanych z nieprawidłowym dostosowaniem stanowisk pracy do predyspozycji pracowników. Te nieprawidłowości mogą być dostrzeżone dzięki monitorowaniu zachowania pracowników podczas pracy, diagnozowaniu ich zdrowia, którego stan może powodować niezdolność do pracy.

Nie trzeba udowadniać, że inwestycje w obszarze bhp przynoszą wymierne korzyści oraz zapewniają pracownikom odpowiednie, a także zgodne z zasadami ergonomii i bhp warunki pracy. A wymierne korzyści to nie tylko satysfakcja pracowników, ale przede wszystkim korzyści finansowe dla firmy. Wykorzystanie zasad ergonomii na stanowiskach pracy jest podstawą prawidłowego funkcjonowania pracowników podczas pracy. Dlatego przestrzeganie przez pracodawców omawianych tu zasad ergonomii jest gwarancją ograniczenia do minimum ryzyk występujących w środowisku pracy. Poniżej wymieniono zarówno wybrane zagadnienia ogólne, jak i bardziej szczegółowe związane ze stanowiskiem pracy przy komputerze. Należą do nich:

- wybór stanowiska pracy z uwzględnieniem kompetencji pracownika,
- warunki klimatyczne pomieszczeń,
- właściwe oświetlenie stanowiska i przestrzeni go otaczającej,
- wyposażenie stanowiska pracy,
- właściwe rozmieszczenie sprzętu i przedmiotów pracy.

Przestrzeganie podstawowych zasad ergonomii pozwala w dużym stopniu ograniczyć do minimum czynniki ryzyka na stanowiskach pracy. Na stanowisku pracy biurowej, na przykład, należy zapewnić właściwe:

- zagospodarowanie pomieszczeń z uwzględnieniem wyjść awaryjnych, oświetlenia i izolacji akustycznej,
- dostosowanie rodzaju pracy do predyspozycji pracownika,
- ustawienie sprzętu informatycznego, między innymi monitorów.

Ponadto wyposażenie stanowiska pracy w odpowiednio dopasowane krzesła, biurka, sprzęt komputerowy, czyli właściwe umeblowanie, pozwala na zapobieganie, między innymi, przybieraniu przez pracownika wymuszonych pozycji, występujących podczas pracy biurowej.

2.2.2. Metody analizy ergonomicznej

Przeprowadzanie analiz ergonomicznych wymaga dysponowania różnymi modelami badanych stanowisk pracy (obiektów). Takie modele można utworzyć zarówno dla obiektów istniejących, jak i dla obiektów w fazie projektowania, dla których istnieje dokumentacja. Analizy ergonomiczne przeprowadza się w celu:

- oceny jakości ergonomicznej maszyn i stanowisk pracy,
- ustalenia wskazań, jakie niezgodności dotyczące spełnienia wymagań ergonomicznych istnieją na stanowiskach pracy,
- zagwarantowania właściwych rozwiązań konstrukcyjnych danego obiektu zgodnie z wymogami ergonomii.

Jak wspomniano w rozdziale 2.1. *Elastyczna firma, elastyczny pracownik*, starzenie się społeczeństwa i niska dzietność są traktowane jako zagrożenie dla rynku pracy. Wiąże się bowiem ze spadkiem zasobów siły roboczej, czyli niedoborem pracowników i w konsekwencji załamaniem systemu emerytalnego. Zwiększająca się świadomość tego problemu powoduje konieczność podejmowania nowych zadań w polityce rynku pracy. Jednym z tych zadań są prace zawarte między innymi w modelach firma 60+ oraz pracownik 60+. I to właśnie ergonomia stanowisk pracy obok kompetencji i elastycznych form pracy jest wymieniana jako zagadnienie o kluczowym znaczeniu.

Kwestia ta wiąże się z dążeniem przedsiębiorstw do stworzenia poprawnych warunków pracy w zakresie ergonomii stanowisk, a tym samym zapobieganie urazom i chorobom zawodowym pracowników. Wśród metod i narzędzi, jakie można stosować w analizach pozwalających dokonać diagnostyki poszczególnych stanowisk pracy, znajdują się narzędzia opracowane w ramach modelu praca 60+ przygotowanego na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Narzędziami, które należy wykorzystać do analizy, są te związane z:

- obciążeniem fizycznym pracownika,
- pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy,
- hałasem na stanowiskach pracy,
- oświetleniem stanowisk pracy,
- mikroklimatem środowiska pracy,
- czynnikami chemicznymi występującymi w procesie pracy na stanowiskach pracy.

Obciążenie fizyczne wiąże się z:

- wydatkiem energetycznym,
- obciążeniem związanym z transportem ręcznym – podnoszeniem, trzymaniem i przenoszeniem, a także pchaniem i ciągnięciem.

Narzędzia związane z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy dotyczą:

- obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego podczas pracy przy komputerze,
- doboru głównej pozycji ciała,
- ustalenia wysokości powierzchni roboczej,

- zakresu przestrzeni pracy dla kończyn górnych,
- pozycji roboczych (limity zakresów kątowych RULA i REBA).

Właściwe wykorzystanie przedstawionych powyżej narzędzi pozwala na właściwe, zgodne z przepisami bhp i wymogami ergonomii, dostosowywanie stanowisk pracy do predyspozycji pracowników.

2.2.3. Procedura ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 60+

Dla zapewnienia pracownikom w wieku dojrzałym 60+ bezpiecznych, a przede wszystkim ergonomicznych warunków pracy, pracodawca powinien opracować procedurę, dzięki której w sposób zorganizowany można będzie dostosować stanowiska dla pracowników 60+. Warunkiem prawidłowego opracowania takiej procedury jest⁴¹:

- dysponowanie wiedzą ogólną na temat zmian zachodzących w organizmie osób 60+ oraz znajomość podstawowych wytycznych dotyczących działań podejmowanych w celu wydłużenia aktywności zawodowej osób dojrzałych;
- diagnoza ergonomiczna wymagań stawianych przy pracy na danym stanowisku;
- porównanie wyników diagnozy ergonomicznej dotyczącej wymagań stawianych na stanowisku pracy z możliwościami osób 60+;
- określenie zmian koniecznych do wprowadzenia w całym przedsiębiorstwie oraz na konkretnym stanowisku pracy;
- w przypadku indywidualnej diagnozy możliwości człowieka wprowadzenie właściwej interwencji ergonomicznej, czyli optymalizacji obciążenia pracą uwzględniającej potencjał i potrzeby danej osoby.

2.3. Kompetencje pracowników 60+ – mocna strona pracodawcy

Prognozuje się, że w 2050 r. potencjalne zasoby pracy w Polsce będą stanowiły 56% ludności. Wystąpi istotna różnica między populacjami w wieku nieprodukcyjnym – udział starszej z nich (w wieku poprodukcyjnym) będzie dwukrotnie większy niż młodszej (w wieku przedprodukcyjnym). Prognozowana jest również zmiana wartości współczynnika obciążenia pracujących ludnością niepracującą (całkowity współczynnik obciążenia wzrośnie od 42 osób w 2013 r. do 81 osób

41 K. Jach, 2019, *Metodyka wspomagania aktywności zawodowej osób z ograniczeniami funkcjonalnymi*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, s. 89–100; A. Polak-Sopińska, 2011, *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników w „50+”*. W: M. Czernecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, s. 149–188.

w 2050 r.)⁴². Poszukiwanie przez pracodawców młodych wiekiem kandydatów do pracy będzie więc coraz trudniejsze. Zmniejszający się przyrost naturalny z jednoczesnym podwyższeniem średniego wieku pracowników sprawia, że w celu zapewnienia kadry wystarczającej do efektywnego działania firmy, pracodawcy będą zmuszeni w znacznie szerszym zakresie korzystać z pracowników z wieloletnim doświadczeniem i podejmować takie działania, które przyczynią się w znaczący sposób do zatrzymania pracowników 60+. Ci, mimo że nabyli prawa emerytalne, wyróżniają się bowiem wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi w danej organizacji. Zatem uaktualnianie kompetencji i aktywność rozwojowa w starszym wieku są niezbędne zarówno z punktu widzenia pracownika – dla utrzymania zatrudnienia, jak i z punktu widzenia pracodawcy – dla zapewnienia organizacji poziomu kompetencji pracowników na satysfakcjonującym poziomie, w całym okresie ich aktywności zawodowej.

Jednym z kluczowych wyzwań staje się więc zwiększenie aktywności wśród kadry w starszym wieku, ponieważ w gospodarce opartej na wiedzy kluczowym zasobem organizacji są pracownicy wyposażeni w kompetencje, umożliwiające realizację zadań organizacyjnych. W przypadku dojrzałych pracowników 60+ zgromadzone doświadczenia zawodowe i pozazawodowe sprawiają, że ich zasoby są duże. Wykonując różne prace w przeszłości albo realizując swoje pasje, systematycznie zdobywali wiedzę i kolejne umiejętności, które w połączeniu z wrodzonymi talentami stanowią ich zasoby osobiste.

Uczestnictwo w programach prorozwojowych umożliwia zwiększenie zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności, co może przynieść korzyści dla organizacji w postaci większej produktywności, wyższego poziomu motywacji czy określonych zachowań. Równocześnie pojawiają się korzyści dla pracownika w postaci podwyższonej samooceny, redukcji niepewności czy obniżenia poczucia nieadekwatności. Potrzeby i wymagania współczesnego biznesu wymuszają na organizacjach wprowadzenie zmian w niektórych obszarach procesu zarządzania. Aby mogły realizować obrane przez siebie cele w nowoczesny i sprawny sposób, muszą sprostać tym oczekiwaniom.

Kolejnym z innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie jest budowanie zróżnicowanego pod względem wieku zespołu pracowniczego. Obecnie to poważne wyzwanie, przed którym stoją właściciele firm, jak i kadra menedżerska. Sprawne ich funkcjonowanie zależy od zdolności świadomego korzystania z potencjału pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia. Umiejętność zarządzania multigeneracyjnym zespołem pracowniczym, którego członkowie różnią się pod względem standardów pracy, podejścia do organizacji pracy, staje się w obecnych warunkach koniecznością i pozwoli organizacji wykreować pozytywny wizerunek, dzięki któremu instytucja będzie postrzegana jako otwarta, przyjazna środowisku, nowoczesna i odpowiedzialna społecznie.

Pojęcie kompetencji wywodzi się z łacińskiego słowa *competentia* oznaczającego zgodność czy też odpowiedniość. Kompetencją można zatem określić zakres uprawnień

42 <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> [dostęp: 05.02.2023].

osoby do realizowania określonych działań, wynikających z „odpowiedniości” wiedzy, umiejętności i innych cech danej osoby. Kompetencje to na ogół połączenie umiejętności, wiedzy, atrybutów i zachowań, które pozwalają danej osobie na skuteczne wykonanie zadania lub czynności w ramach danej pracy. Są to również możliwe do zaobserwowania zachowania, które można zmierzyć i ocenić, a tym samym są one niezbędne do zdefiniowania wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy. Jeżeli firma ma przetrwać w szybko zmieniającym się środowisku, kluczowym czynnikiem jest kompetentna i konkurencyjna kadra.

Kompetencje służą zapewnieniu organizacji możliwości opracowywania programów i procesów rekrutacji, motywowania i utrzymywania pracowników z odpowiednimi umiejętnościami, a to zwiększa przewagę konkurencyjną organizacji nad innymi.

2.3.1. Kompetencje społeczne

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji kompetencji społecznych. Można je najkrócej zdefiniować jako umiejętności warunkujące sprawne zarządzanie sobą i wysoką skuteczność interpersonalną⁴³. Anna Matczak przez kompetencje społeczno-emocjonalne rozumie złożone umiejętności warunkujące efektywność regulacji emocjonalnej i radzenia sobie w różnego rodzaju sytuacjach społecznych. Wśród kluczowych umiejętności społecznych najczęściej znajdziemy:

- asertywność,
- współdziałanie i umiejętność współpracy,
- właściwe stosowanie otwartości,
- nagradzanie i wzmacnianie,
- umiejętności komunikacyjne, czyli komunikację niewerbalną i werbalną (umiejętność słuchania, rozpoczynanie, prowadzenie i kończenie rozmowy, zadawanie pytań, wyrażanie prośb, zbieranie informacji, udzielanie informacji zwrotnych, wydawanie poleceń, prowadzenie dyskusji, negocjowanie i przekonywanie innych),
- umiejętność postępowania w sytuacjach konfliktowych i rozwiązywania konfliktów,
- empatię,
- autoprezentację,
- kształtowanie własnego wizerunku⁴⁴.

Mimo różnego definiowania kompetencji społecznych, panuje zgodność co do tego, że warunkują one efektywność funkcjonowania organizacji. Kompetencje społeczne decydują o poziomie socjalizacji jednostki, jej dojrzałości do pełnienia różnych ról społecznych, warunkują pozytywne relacje z innymi ludźmi oraz osiągnięcie

43 P. Smółka, 2008, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków: Wolters Kluwer Polska – Oficyna.

44 A. Matczak, 2007, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS, Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.

celów życiowych, edukacyjnych i zawodowych istotnych zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Firmy inwestują w rozwój kompetencji społecznych pracowników zatrudnionych nie tylko na stanowiskach kierowniczych, ale także tych pracowników, którzy pracują na stanowiskach robotniczych i często posiadają niskie kwalifikacje formalne. Zestaw kompetencji społecznych jest na tyle szeroki, że na każdym stanowisku warto inwestować w ich rozwój. Niektóre z umiejętności, takie jak asertywność, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole są bardzo ważne, bez względu na branżę, zakres obowiązków czy miejsce pracownika w hierarchii firmy.

2.3.2. Narzędzia kompetencji społecznych

2.3.2.1. Kompetencja „asertywność”

Kompetencja „asertywność” ma duże znaczenie w branżach: artystycznej, elektrycznej/elektronicznej oraz medycznej i społecznej (w tym oświacie). Są to zawody związane głównie z obsługą klienta: przedstawiciel handlowy, przedstawiciel medycyny, kurator sądowy czy artysta (freelancer) lub krytyk sztuki. Przedstawiciel handlowy nieustannie stawiany jest w sytuacji konieczności negocjacji z klientami różnych warunków współpracy. Osoba ta musi w sposób odważny i otwarty przedstawiać oferty handlowe, jak też odpowiednio reagować na kontroferty i uzasadniać argumenty na swoją korzyść.

Niewątpliwie w przypadku takiej profesji, jak twórca, obrona i uzasadnianie własnego zdania oraz koncepcji stworzonego dzieła (utworu) jest kluczowa. Podobnie jak wykazywanie empatii, dbanie o uczucia drugiej strony. Na przykład można rozważyć takiego krytyka sztuki, który ma za zadanie podjąć się obiektywnej oceny, recenzji danego dzieła. Z jednej strony z pewnością ciąży na nim częściowa odpowiedzialność za los artysty i publiczny odbiór jego utworu, musi więc wykazać się empatią, a z drugiej poszukiwać argumentów na poparcie swojej opinii, jak też wyrażać ją bez kluczenia.

Niska asertywność może stanowić czynnik wręcz wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie obroni własnego zdania, mimo znajomości praw i zasad, nie może pracować, na przykład w ochronie. Ktoś, kto nie umie odmawiać z wykorzystaniem ogólnie przyjętych zasad kultury, nie powinien trudnić się obsługą klienta w banku; ci, którzy mają problem z wyrażaniem precyzyjnych opinii, nie będą dobrymi negocjatorami. Jednocześnie warto zauważyć, że wraz z wiekiem może obniżyć się wymiar odporności na manipulację, a zwiększać łatwowierność.

Nie można jednak nie zauważyć, że wraz z wiekiem osoby starsze jako pracownicy będą bardziej opanowane. Doświadczenie życiowe pozwoli im lepiej oceniać sytuacje konfliktowe w aspekcie zachowania trzeźwego stanowiska. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on dalej realizować pozostały obszar swojej

dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Gdy jednak istnieje możliwość wytrenowania jakiejś kompetencji, to warto wykorzystać taką szansę edukacyjną. Asertywność jako umiejętność może zostać wyćwiczona jako znajomość technik kontrmanipulacji czy zestaw schematów rozmów z różnymi kontrahentami.

Asertywność polega na pielęgnowaniu życzliwości wobec siebie oraz świata wokół, na głębokim i autentycznym szacunku względem siebie i innych osób, partnerskiej postawie, a także na mądrym dbaniu o własne interesy, jednak z zachowaniem szacunku dla wszystkich. Asertywność z jednej strony jest uwarunkowana genetycznie i prawdopodobnie ściśle związana z temperamentem, z drugiej zaś może być wyuczona w ciągu życia jednostki. Umiejętność ta bywa kształtowana zarówno w wyniku treningu naturalnego, jak i celowych działań szkoleniowych, na przykład w postaci treningu asertywności.

2.3.2.2. Kompetencja „budowanie relacji”

Z punktu widzenia organizacji najbardziej pożądane w rozwijaniu tej kompetencji wydaje się zaangażowanie emocjonalne oparte na relacjach. Istnieje wyraźna zależność między emocjami a postawami ludzi wobec pracy, zadań zawodowych i pracodawcy. Długotrwale pozytywne i umiarkowane silne emocje stanowią budulec więzi z organizacją jako całością lub z zespołem, a ta z kolei koreluje z pożądanymi przez organizację zachowaniami:

- koncentracją na zadaniu,
- gotowością do ponadprzeciętnego wydatkowania energii,
- współdziałaniem w celu osiągnięcia wspólnych celów,
- doskonaleniem kompetencji zawodowych i innych, specyficznych dla danego stanowiska pracy czy roli organizacyjnej.

W tym kontekście relacje stają się kluczową kompetencją firmy. Kompetencja „budowanie relacji” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie), handlu/usługach oraz artystycznej. W szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta, takich jak sprzedawca, pracownik biur podróży, korepetytor, kelner czy diler samochodowy. Warto przyjrzeć się chociażby sytuacji trenera personalnego, dla którego kluczowe jest to, czy nowy klient uzna, że właśnie tego specjalisty potrzebuje; a który powinien cechować się zarówno umiejętnością budowania dobrej atmosfery w czasie sesji treningowej, jak też sprawnym nawiązywaniem relacji i dostosowywaniem się do potrzeb (np. gdy poznaje klienta i dostrzega, jakie słowa, gesty, postawy motywują go do bardziej efektywnej pracy nad sobą). Osoba trudniąca się takim zawodem musi właściwie zainicjować kontakt z nowym klientem, skrócić dystans i zaoferować pomoc tak, aby zbudować zaufanie.

W przypadku takiej profesji, jak na przykład kelner, niewątpliwie wszystkie czynniki funkcjonalne narzędzia „budowanie relacji” są kluczowe. Kelner, który nie jest otwarty na innych, nie umie dbać o dobrostan innych, a przy tym nie kontroluje swoich emocji i zachowań, nie ma racji bytu na współczesnym rynku pracy.

Wraz z wiekiem zmniejszać się może wymiar budowania dobrej atmosfery i pomagania innym. Ludzie starsi bowiem zaczynają wykazywać raczej przeciwne tendencje niż wskazują wymagania. Bywają nieempatyczni, nie dążą też do kompromisu (przedstawiając raczej swoją wersję spornej kwestii, jako tę właściwą). Analizując poszczególne zadania, można stwierdzić, że „najmniej strat” wraz z wiekiem może nastąpić w wymiarze dostosowania się do relacji. Z czasem coraz trudniej będzie jednak, na przykład zmieniać swoje zachowanie, choćby nawet zauważało się, że jest ono nietrafne.

Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Za przykład niech posłuży pracownik biura podróży, który zaczyna coraz mniej uważnie słuchać klientów i nie oferuje im przez to rozwiązań adekwatnych do ich potrzeb. Wyjściem z sytuacji jest przygotowanie narzędzia (np. w formie formularza MS Excel) z pytaniami, po wypełnieniu którego pracownik otrzyma informacje, w którym kierunku powinien poszukiwać rozwiązań dla klientów (a przy tym – zmuszony będzie zapytać ich o kluczowe sprawy i wysłuchać istotnych odpowiedzi). W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, pojawia się szansa edukacyjna, którą warto wykorzystać. Analogiczna sytuacja może zaistnieć w przypadku korepetytora, który wraz z rozwojem technologii pozyskuje wiedzę potrzebną do obsługi nowych kanałów komunikacji z uczniami (tj. udziela korepetycji online).

Zarządzanie relacjami z pracownikami wymaga w praktyce coraz bardziej zaawansowanego i zróżnicowanego oddziaływania motywacyjnego na pracowników i tworzenia środowiska pracy zapewniającego godne wynagrodzenie, poczucie bezpieczeństwa, wsparcie, informację oraz odpowiednią interakcję i integrację wewnątrz zespołu.

2.3.2.3. Kompetencja „dbanie o potrzeby innych”

Może się wydawać, że kompetencja „dbanie o potrzeby innych” przydaje się raczej w życiu osobistym, a nie zawodowym. Jednak pracownik, który potrafi zrozumieć swoje i cudze uczucia, określić stan emocjonalny, w którym znajduje się on i jego współpracownicy, i na podstawie tej wiedzy reaguje na pojawiające się w firmie problemy czy sytuacje trudne, to dla firmy skarb.

Kompetencja „dbanie o potrzeby innych” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie), turystycznej i gastronomicznej, ale także administracyjnej/biurowej. W szczególność dotyczy to zawodów związanych z obsługą klienta: pracownik socjalny, terapeuta (psychoterapeuta/psycholog), pedagog szkol-

ny, recepcjonista w hotelu czy opiekun osoby starszej. Warto przyjrzeć się chociażby sytuacji pedagoga szkolnego, którego zadania realizowane w szkole stanowią wręcz odwzorowanie zadań czynników funkcjonalnych omawianego wskaźnika. Osoba trudniąca się takim zawodem musi zachęcić uczniów do wyrażania własnych potrzeb i opinii, przede wszystkim poprzez aktywne ich słuchanie, zadawanie odpowiednich pytań, okazywanie zainteresowania. Niezależnie od okoliczności (w tym zachowania, np. trudnych uczniów) musi zachować spokój i tym samym nie dać się sprowokować chociażby do krytykanctwa.

Poprzez te działania może zyskać zaufanie uczniów i wywierać prawdziwie pozytywny wpływ na ich negatywne zachowania, ale też „wydobywać” z podopiecznych prawdę o ich problemach/rozterkach. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku psychoterapeuty.

Niski poziom dbania o potrzeby innych może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Osoba, która nie jest wyrozumiała i która ma skłonności do ośmieszania czy krytykowania innych oraz łatwego wybuchania złością, raczej nie sprawdzi się w roli pracownika społecznego lub opiekuna osób starszych. Z jednej strony, wraz z wiekiem, u osób starszych, może obniżyć się wymiar zachęcania innych do wyrażania własnych potrzeb i opinii. Osoby takie mają bowiem coraz mniejsze zdolności szybkiego i trafnego reagowania na zdarzenia, za to coraz większą tendencję do pochopnego oceniania. Z drugiej strony, wraz z wiekiem osoby starsze będą jako pracownicy bardziej spokojne i troskliwe. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Pracownika socjalnego, który przestaje zachowywać spokój w kontaktach z petentami, można skierować do zadań administracyjnych (tj. prowadzenia dokumentacji).

Wielu pracodawców podczas rekrutacji nowych pracowników ceni kompetencję „dbanie o potrzeby innych” wyżej niż iloraz inteligencji kandydata, a nawet jego osiągnięcia edukacyjne. Dzieje się tak dlatego, że to właśnie inteligencja emocjonalna w największym stopniu decyduje o sukcesie w życiu – zarówno na polu prywatnym, jak i zawodowym. Można ją rozwijać przez całe życie, a pomocne w tym są treningi umiejętności społecznych, które nierzadko organizują też pracodawcy.

2.3.2.4. Kompetencja „elastyczność”

Elastyczność to cecha charakteru, którą cenią pracodawcy. Umożliwia ona bowiem stosunkowo proste i szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków pracy. W związku z tym elastycznemu pracownikowi 60+ łatwiej jest przebrnąć się i zdobywać nowe kompetencje.

Kompetencja „elastyczność” ma duże znaczenie w branżach: handlu/usługach, rolniczej oraz medycznej i społecznej (w tym oświacie). W szczególności dotyczy to zawodów, jak: rzecznik prasowy, doradca finansowy, agent ubezpieczeniowy czy ratownik medyczny. Przyglądając się chociażby pracy rzecznika prasowego, można dostrzec, że jego zawód cechuje realizowanie długofalowej strategii, której celem jest budowa, utrwalenie lub poprawa wizerunku firmy w otoczeniu zewnętrznym.

Trudność pracy rzecznika prasowego sprowadza się m.in. do konieczności konfrontowania z dziennikarzami zadającymi napastliwe pytania. Zawód ten wymaga nie tylko twardości charakteru, ale i wysokiej elastyczności w działaniu. Sprawność ta dotyczy nie tylko szybkości udzielania informacji, ale też sposobu artykułowania myśli (manewrowania pomiędzy hermetycznym a przyswajalnym dla przeciętnego odbiorcy językiem wypowiedzi) czy umiejętności negocjacyjnych w zakresie udostępnianych treści i przewidywania konsekwencji (np. przekazywanie danych w taki sposób, aby nie ujawniać określonych treści). W zależności od okoliczności osoba taka musi umieć zmienić swoje działanie, aby optymalnie dostosować się, na przykład do kontekstu wypowiedzi. Innym przykładem może być doradca finansowy, który uczy się zawodu poprzez obserwowanie strategii innych, a w bezpośrednich kontaktach z klientem postępuje według wytrenowanych i sprawdzonych schematów, wykorzystując elastyczność związaną z koniecznością zaspokajania potrzeb petentów.

Należy spodziewać się, że wraz z wiekiem elastyczność jako narzędzie kompetencji społecznych oraz jej elementy funkcjonalne będą się zmniejszać. Niska elastyczność może stanowić czynnik wręcz wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Pewne zadania zatem można usunąć z zakresu zadań pracownika, gdy osiągnie on etap życia 60+ tak, aby mógł on realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy. Pracownikowi 60+ pracodawca powinien dać możliwość udziału w dodatkowych szkoleniach i szlifowania już posiadanych umiejętności, tak by mógł wykazać się otwartością na branżowe nowinki, być na bieżąco z trendami panującymi w danej dziedzinie czy śledzić nowoczesne rozwiązania, aby móc je wykorzystać podczas pracy.

2.3.2.5. Kompetencja „komunikacja interpersonalna”

Podstawowymi kompetencjami w ramach komunikacji interpersonalnej są:

- aktywne słuchanie,
- zachowanie właściwych proporcji między mówieniem a słuchaniem,
- połączenie elementów komunikacji werbalnej i niewerbalnej,
- umiejętność asertywnego zachowania się w różnych sytuacjach,
- właściwe postępowanie się mową ciała, głosem, wyrażanymi słowami.

Kompetencja „komunikacja interpersonalna” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie), administracyjnej i biurowej, turystycznej i gastronomicznej oraz handlu/usługach. Warto przyjrzeć się chociażby sytuacji trenera personalnego, który musi być otwarty na argumenty oraz potrafi obronić swoje racje, a także prowadzi z klientem rozmowę w taki sposób, aby ten go właściwie odebrał. Sprzedawca w sklepie, aby zrozumieć potrzeby klienta, doradzić mu w zakresie zakupu, sfinalizować sprzedaż, powinien wykazywać zainteresowanie i wsłuchiwać się w potrzeby klientów. Poprawność wypowiedzi, łącznie z merytoryczną wartością, stanowi o zakwalifikowaniu danego sprzedawcy jako profesjonalisty, któremu można zaufać. Podobnie bez komunikacji interpersonalnej w zasadzie niemożliwe jest sprawowanie funkcji, na przykład nauczyciela czy przewodnika wybieżek.

Wraz z wiekiem niewątpliwie może się zmniejszać klarowność wypowiedzi, a w mniejszym stopniu również otwartość na argumenty. Z wyodrębnionych czynników funkcjonalnych analizowanego narzędzia szanse na widoczną poprawę wraz z wiekiem ma głównie umiejętność poprawnego używania języka. Warto mieć świadomość, że pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie kompetencji. Za przykład niech posłuży korepetytor, który postanawia publikować podręczniki oraz poradniki i w ten sposób prowadzić kształcenie. W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą warto wykorzystać. Może tak być, na przykład w przypadku nauczycieli, zapisujących się na kursy komunikacji interpersonalnej.

Rozbudowa i udoskonalanie kompetencji komunikacji interpersonalnej pracowników 60+ może nastąpić poprzez poszerzenie posiadanej przez nich umiejętności komunikacji w aspektach językowym, komunikatywnym czy kulturowym. Pracodawca może skorzystać z wielu ofert ukierunkowanych na doskonalenie efektywności komunikowania się, począwszy od treningu wrażliwości, asertywności, technik zarządzania konfliktem czy technik negocjacyjnych. Niezależnie od tego pracodawcy powinni podjąć niezbędne nakłady w celu wykształcenia u pracowników 60+ postaw otwartości i gotowości do podjęcia z ich strony wysiłku komunikacyjnego.

2.3.2.6. Kompetencja „kultura osobista”

Kompetencja „kultura osobista” ma duże znaczenie w branżach: administracyjnej i biurowej oraz medycznej i społecznej (w tym oświacie). W szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta, jak urzędnik, pracownik banku (ban-

kowiec, np. doradca hipoteczny), tłumacz symultaniczny na spotkaniach biznesowych, konferansjer, hostessa, stewardess czy fotograf. Dobrym przypadkiem do analizy jest bankowiec, którego postawa wobec klienta decyduje o tym, jaką „etykietę” dostaje cały bank (jako instytucja). Pracownik taki musi być uprzejmy i schludnie ubrany. Mową (werbalną i ciała) powinien dawać do zrozumienia, że identyfikuje się z klientem. Niska kultura osobista może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, od osoby, która nie zachowuje higieny osobistej, pozostali będą raczej stronili, aniżeli nawiązywali współpracę. Podobnie trudno wyobrazić sobie kogoś niestosującego zasad higieny osobistej w roli zawodowej stewardessy.

Niewątpliwie wraz z wiekiem coraz trudniej będzie sprostać zadaniom dotyczącym stosowania zasad kultury osobistej. Osoby 60+ często mają problemy zdrowotne, cechuje je szybsze zmęczenie i ograniczenie sprawności fizycznej, jak też gorsza adaptacja do nowych stanowisk. Niemniej to także osoby o dużym doświadczeniu, od których zależy, jaki poziom kultury osobistej prezentują. Równie dobrze mogą to być osoby rzetelne, solidne, pewne siebie i o nienagannej kulturze pracy. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie niektórych kompetencji.

Pracownik starszy powinien mieć wpływ na tempo pracy. Osoby 60+ gorzej tolerują wydłużony czas pracy. Optymalny czas pracy zależy od wymagań stawianych na danym stanowisku. Jeżeli w pracy występują duże wymagania co do wysiłku fizycznego lub psychicznego, czas pracy powinien zostać skrócony. Szczególną uwagę należy zwracać na wprowadzanie przerw na wypoczynek i regenerację sił, w tym również krótkich przerw po wykonywaniu uciążliwych zadań. Elementem kultury organizacyjnej firmy jest też język używany zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w kontaktach zewnętrznych. Za istotę dobrej praktyki w sferze komunikacji należy uznać nieużywanie słów, które mogą być dyskryminujące ze względu na wiek, a nawet obraźliwe. Takie określenia w miejscu pracy mogą być bardzo negatywnie odbierane przez osoby, których dotyczą. Eliminowanie tego typu dyskryminujących sformułowań powoduje, że środowisko pracy staje się bardziej przyjazne pracownikom w różnym wieku, w tym pracownikom 60+. Ma to także znaczenie w budowaniu wizerunku firmy w otoczeniu społecznym i biznesowym, wśród jej kooperantów, dostawców, a przede wszystkim klientów.

2.3.2.7. Kompetencja „orientacja na klienta”

Orientacja na klienta w organizacji jest dwukierunkowa. Mamy bowiem do czynienia z klientem zewnętrznym, ale także z klientem wewnętrznym, którym jest praktycznie każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko. Te obie orientacje muszą być zespolone (zintegrowane), aby zagwarantować implementację i sprawne funkcjonowanie współczesnych koncepcji zarządzania, a także w pełni wykorzystać drzemiący w nich potencjał doskonalenia organizacji.

Kompetencja „orientacja na klienta” ma duże znaczenie w branżach: administracyjnej/biurowej, handlu/usługach oraz turystycznej i gastronomicznej. W naturalny sposób, w szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta, takich jak sprzedawca w sklepach, pracownik biur podróży, kelner, pracownik/doradca klienta, pracownik działów marketingu (marketingowcy), pracownik obsługi hotelowej, psycholog czy masażysta. Opisując szerzej przykład pracownika obsługi hotelowej gości, należy zauważyć, że dbałość o zadowolenie klienta oraz realizacja jego potrzeb wpisane są w charakter usług hotelowych. Okazując gościom szacunek i trafnie diagnozując ich potrzeby, zwiększa się szansę na to, że ponownie wybiorą tego samego usługodawcę. Stąd tak ważne jest zatrudnienie odpowiednich pracowników reprezentujących firmę.

Dla takiego zawodu, jak sprzedawca, brak orientacji na klienta oznacza w zasadzie brak zrozumienia istoty zawodu. Wraz z wiekiem może zmniejszać się wymiar realizacji potrzeb klienta, coraz więcej bowiem interesantów reprezentować będzie, na przykład młodsze generacje (tj. wystąpić może mniejsza zdolność starszych osób do zrozumienia faktycznych potrzeb młodszych pokoleń, a tym samym – błędy w doborze ofert). Niemniej z wyodrębnionych czynników funkcjonalnych narzędzia dwa pozostałe mają szansę na poprawę wraz z wiekiem, ze względu, m.in., na coraz większe doświadczenie zawodowe. Analizując poszczególne zadania, można stwierdzić, że „najmniej strat” wraz z wiekiem może wystąpić w wymiarze dostosowania się do relacji.

Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Za przykład niech posłuży pracownik biura podróży, który coraz mniej uważnie słucha zapytań klientów i nie oferuje im przez to rozwiązań adekwatnych do ich potrzeb. Wyjściem z sytuacji jest przygotowanie narzędzia (np. w formie formularza MS Excel) z pytaniami, po wypełnieniu którego pracownik otrzyma informacje, w którym kierunku powinien poszukiwać rozwiązań dla klientów (a przy tym – zmuszony będzie zapytać ich o właściwe sprawy i wysłuchać kluczowych odpowiedzi). W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą należy wykorzystać. Może taka sytuacja zaistnieć w przypadku sprzedawcy w sklepie z ubraniami dla nastolatków. Pojawiające się różnice pokoleniowe (w tym „bariera językowa”) mogą zostać zatarte poprzez „naukę młodszych pokoleń” (ich cech charakterystycznych, wyznawanych wartości czy zwrotów językowych, którymi się posługują).

2.3.2.8. Kompetencja „planowanie działań”

Kompetencja „planowanie działań” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie), budowlanej, ale także elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to zawodów związanych z obsługą klienta, takich jak pracownik socjalny, pedagog szkolny, kierownik/inżynier budowy, konstruktor/projektant, monter instalacji (np. elektrycznej), team lider, cukiernik czy deweloper. Warto przyrzeć się chociażby sytuacji kierownika budowy. Planowanie działań, wyznaczanie zadań dla podległych pracowników czy dysponowanie zasobami (materiałami na placu budowy) jest w zasadzie głównym obszarem aktywności w tym zawodzie. Formułowanie realnych celów, zadań, a następnie mierzenie się z pilnowaniem realizacji harmonogramu, przy zapewnianiu odpowiednich zasobów, to elementy, bez wykonania których budowa (a zatem praca innych ludzi) się zatrzyma. Mowa tu o klasycznym zarządzaniu projektami.

Niski poziom planowania działań może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która ma problemy z wyznaczaniem realnych celów lub realnych terminów ich realizacji, na pewno nie sprawdzi się w zawodzie team lidera. Pracownik, który wyznacza tylko najbardziej optymistyczne scenariusze i przeszacowuje możliwe do osiągnięcia rezultaty zadania, nie powinien planować kariery jako inwestor/makler giełdowy. Wraz z wiekiem, u osób starszych planowanie działań może być gorsze w elemencie wyróżniania zadań, zaś lepsze przede wszystkim w elemencie formułowania celu. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Działania zawodowe audytora nie muszą polegać na samodzielnym planowaniu działań – może on podążać bezpośrednio tropem standardów/norm. W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą można wykorzystać. Za przykład niech posłuży planista produkcji, który w pewnym wieku zaczyna popełniać błędy w tworzeniu harmonogramów, nie nadążając za uelastycznianiem produkcji w firmie. Pracownik ten może jednak przyswoić sobie odpowiednie (inne) techniki lub narzędzia informatyczne, które mu w tym pomogą.

Aby pomóc pracownikowi 60+ w skuteczny sposób radzić sobie z planowaniem zadań, formułowaniem celów, pracodawca może skorzystać z szeregu szkoleń, które okażą się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji): zarządzanie czasem i organizacja czasu pracy; skuteczne planowanie; szkolenia z zakresu efektywności osobistej; prowadzenie zebrań i spotkań zadaniowych; zarządzanie projektem; negocjacje; przywództwo i zarządzanie zorientowane na rezultat; zarządzanie przez cele.

2.3.2.9. Kompetencja „radzenie sobie ze stresem”

Kompetencja „radzenie sobie ze stresem” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególność dotyczy to zawodów, takich jak pracownik socjalny, nauczyciel, elektromonter, lekarz, windykatork czy elektryk. W przypadku takiego zawodu, jak nauczyciel, który na co dzień obcuje z różnymi uczniami (w tym trudnymi), jak też jest stawiany przed oczekiwaniami społecznymi coraz efektywniejszego edukowania (a nawet wychowania) młodych ludzi, konieczne jest wykonywanie pracy pomimo częstych objawów stresu, ale też panowanie nad sobą w sytuacjach złego zachowania podopiecznych lub ignorancji uczniów. Niebagatelne jest więc poznanie sposobów redukcji stresu, w tym zwłaszcza poprzez poszukiwanie wsparcia w otoczeniu oraz sposobów pozyskania akceptacji ze strony uczniów.

Zasadniczo, każdy zawód może być stresujący w zależności od okoliczności. Niski poziom radzenia sobie ze stresem może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych (lub większości) sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która ma problemy z kontrolą emocji, raczej nie powinna podejmować się roli pracownika socjalnego, który często mierzy się z trudnymi i stresogennymi sytuacjami, jak patologie społeczne, bieda i ludzkie cierpienie. Osoba taka powinna być z jednej strony empatyczna, a z drugiej strony – asertywna. Myślenie konstruktywne w sytuacjach stresowych oraz wyrażanie emocji w sposób kontrolowany pozwolą pracownikowi socjalnemu lepiej zrozumieć całość analizowanej aktualnie przez niego sprawy oraz zaproponować przemyślane rozwiązania występujących w danym przypadku problemów społecznych.

Wraz z wiekiem u osób starszych zmniejszać się mogą potencjały dotyczące czynników funkcjonalnych: ciągłości pracy i redukcji stresu. Jednocześnie raczej zwiększać się będą potencjały odnośnie do kontroli emocji. Czasami przez powtarzające się sytuacje stresowe mogą ujawnić się fobie. I tak, pracownik logistyki nie musi kończyć kariery w dziale zakupów, gdy nie jest już w stanie „podnieść słuchawki telefonu” i zadzwonić w sprawie przydzielenia rabatu na następną dostawę. Pracownik z telefonofobią może napisać e-maila lub podjąć wideorozmowę. W innym przypadku, gdy uda się trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą warto wykorzystać.

2.3.2.10. Kompetencja „adaptacyjność SOCIAL MEDIA”

Kompetencja „adaptacyjność SOCIAL MEDIA” ma duże znaczenie w branżach: artystycznej, administracyjnej/biurowej oraz turystycznej/gastronomicznej. Dotyczy to zawodów, takich jak: specjalista ds. marketingu, specjalista ds. public relations, kadrowy, aktor, muzyk, menedżer restauracji, kierownik hotelu, rewident skarbowy/podatkowy, komornik, pisarz. Można przyjrzeć się chociażby sytuacji pracowników działu kadr, którzy odpowiedzialni są m.in. za rekrutację i selekcję nowych pracowni-

ków. Współcześnie, już niemal każdy ma konto w serwisie społecznościowym, gdzie publikuje treści zawodowe czy osobiste. Analiza takich treści pozwala wiele dowiedzieć się o człowieku, jak chociażby czego należy się po nim spodziewać w kwestii zaangażowania w pracy. Sprawnie przeprowadzony wgląd w profile kandydatów do pracy może pozwolić wyeliminować tych, z którymi firma mogłaby mieć problemy. Jeszcze trafniejszym przykładem może być aktor, który (szczególnie w początkach swojej kariery) powinien być rozpoznawalny i skupiać wokół siebie fanów, gdyż konkurencja w branży jest bardzo silna. Aktor musi dziś budować swoją markę osobistą nie tylko za pośrednictwem produkcji, w których gra, ale też poza nimi – choćby w sieci.

Nie sądzę, aby wraz z wiekiem miały zmniejszać się wymiary (czynniki funkcjonalne) analizowanego wskaźnika, o ile mowa o starzeniu się dzisiejszych nastolatków. Będą oni na bieżąco uczyć się nowych technologii i funkcjonalności portali społecznościowych, na których trzeba być obecnym. Natomiast w przypadku osób starszych, które już mają znaczne technologiczne zaległości, niewątpliwie „adaptacyjność SOCIAL MEDIA” może być trudna do osiągnięcia w kolejnych latach.

Najbardziej problematyczne może być użytkowanie portali społecznościowych i networkingu, natomiast najmniejszych trudności adaptacyjnych należy spodziewać się w elemencie „zdolności społecznych”. Nie jest to jednak przesądzone w tym przypadku, gdyż dużo zależeć będzie od predyspozycji osobniczych. Wydaje się, że kompetencja „adaptacyjność SOCIAL MEDIA” będzie z biegiem lat coraz bardziej istotna na rynku pracy. Można jednak podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które można usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, pisarze mogą samodzielnie dbać o wizerunek w mediach społecznościowych, ale też mogą to zadanie powierzyć wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom lub pracownikom wydawnictw, w których wydają swoje książki.

Pracodawca może wspierać pracownika 60+ w tym zakresie poprzez szkolenie zorganizowane przez młodszą kadrę, bardziej biegłą w obsłudze social mediów.

2.3.2.11. Kompetencja „adaptacyjność PROJEKT”

Kompetencja „adaptacyjność PROJEKT” ma duże znaczenie w branżach: medycznej/społecznej (w tym oświacie), elektrycznej/elektronicznej oraz budowlanej. W szczególności dotyczy to zawodów, takich jak budowlanicy, operator maszyn budowlanych (np. dźwigów), architekt, instalator, elektromechanik, konstruktor, lekarz, pielęgniarka, logistyk. Można przyrzeć się sytuacji różnych zawodów związanych z medycyną, gdzie często, dla poprawnego zdiagnozowania danej jednostki choro-

wej, wymagana jest efektywna współpraca pomiędzy lekarzami różnych specjalizacji, jak też pomiędzy lekarzami i innymi pracownikami medycznymi (np. pielęgniarkami). Innym przykładem może być instalator-elektryk zatrudniony na budowie, który musi pracować zespołowo, aby wiedzieć, kiedy i jak przeprowadzić okablowanie, musi rozplanowywać swoje działania w kooperacji i porozumieniu z innymi pracownikami. Jako specjalista działa, najczęściej, bez bezpośredniego nadzoru, wobec czego spoczywa na nim odpowiedzialność za właściwe hierarchizowanie zadań. Wraz z wiekiem zdolność pracy zespołowej może zarówno wzrastać, jak też maleć – zależy to będzie od indywidualnego charakteru danego człowieka. Nieco inaczej może być ze zdolnością pracy zadaniowej, która w większości przypadków może jednak się zmniejszać. Wynika to z naturalnych procesów starzenia się mózgu i zmniejszania się jego analitycznych możliwości. Poza tym, należy zaznaczyć, że procesy/zadania stają się coraz bardziej skomplikowane (a jeśli nawet powstają narzędzia, które je upraszczają, to trzeba nauczyć się efektywnej obsługi tych narzędzi). W pewnych przypadkach doświadczenie i wypracowane schematy myślowe mogą wspomagać osoby starsze w zakresie kompetencji „adaptacyjność PROJEKT”. Można jednak podać przykłady zadań zawodowych, czy wymagań stanowiskowych, które należy usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, utalentowany programista zatrudniony w firmie tworzącej oprogramowanie pod konkretne zamówienie może nie mieć wystarczająco dużych kompetencji związanych ze zdolnością pracy zespołowej i zadaniowej, jednak z uwagi na swój talent do programowania firma chętnie wykluczy go z konieczności udziału w codziennych naradach itp. – dostanie on konkretne instrukcje dla opracowania danego fragmentu kodu.

2.3.2.12. Kompetencja „adaptacyjność TELE”

Kompetencja „adaptacyjność TELE” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej, turystycznej/gastronomicznej, ale także elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to zawodów związanych z obsługą klienta, takich jak pracownik socjalny, pedagog szkolny, pracownik obsługi serwisu, team lider, programista, przedstawiciel handlowy, tłumacz, edytor, analityk danych, rzecznik prasowy, opiekun kluczowych klientów, lekarz, notariusz, księgowy czy prawnik. Niewątpliwie umiejętność wykorzystywania telepracy jest coraz bardziej pożądana na rynku pracy. Jako przykład można by wskazać każdego profesjonalistę działającego w ramach wolnego zawodu, który z uwagi na charakter pracy ma niejako „naturalne predyspozycje” do pracowania zdalnego.

Za przykład weźmy przedstawiciela handlowego, który do niedawna mógł kojarzyć się raczej z osobą „w delegacji”, odwiedzającą różne punkty sprzedaży, próbującą osobiście wynegocjować najlepsze dla siebie warunki współpracy. Obecnie

wszystkie takie działania można realizować w charakterze telepracy. Przedstawiciel handlowy swoich rynkowych szans będzie szukał zdalnie lub online: dzwoniąc, prowadząc wideorozmowy, wysyłając e-maile. Niewątpliwie musi on wykazywać się dużą samodzielnością, gdyż najczęściej to od wyników sprzedażowych uzależniona jest jego wypłata. Działając w obrębie takiego systemu, analizuje ryzyko, do czego potrzebuje sprawnie posługiwać się informacjami z wielu źródeł. Gdy tylko dostrzeże (lub wykreuje) szanse na sprzedaż, podejmuje działanie, zachowując uwagę i elastyczność. Niski poziom „adaptacyjność TELE” może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która ma problemy z samodyscypliną oraz trudności w selekcjonowaniu informacji z szumu informacyjnego, nie sprawdzi się w zawodzie rzeczni-ka prasowego. Osoba, która wyznacza tylko najbardziej optymistyczne scenariusze i przeszacowuje możliwe do osiągnięcia rezultaty szans rynkowych, też niech lepiej nie planuje kariery jako inwestor giełdowy.

Wraz z wiekiem, u osób starszych, „adaptacyjność TELE” może być gorsza przede wszystkim w elemencie „przedsiębiorczości”, zaś lepsza przede wszystkim w elemencie „samodzielność, autonomia”. Wydaje się, że znaczenie omawianej kompetencji będzie rostało. Na szczęście, można trenować tę sprawność. Pracownik może zawsze udać się na odpowiednie szkolenie, gdzie przyswoi sobie właściwe narzędzia informatyczne, które mu pomogą/umożliwią pracę zdalną. Powinien też mieć możliwość skorzystania z wiedzy młodszych współpracowników, dla których programy informacyjne nie są barierą w pracy.

2.3.3. Kompetencje osobiste

Mamy podręczniki do matematyki, polskiego, historii, fizyki i wielu innych przedmiotów. Nie mamy podręcznika do tych umiejętności, bez których nie da się być trwale szczęśliwym i dobrze żyć.

Platon

Żyjemy w czasie, gdy gospodarka światowa wkroczyła w erę turbulencji, gdzie sytuacja społeczno-ekonomiczna staje się niestabilna i trudna do przewidzenia. W tej sytuacji w szczególnie kłopotliwym położeniu znajduje się przedsiębiorca, dla którego te burzliwe fluktuacje społeczno-gospodarcze oznaczają niepewność w zakresie możliwości dalszego zatrudnienia bądź znalezienia właściwego pracownika, utrzymania zespołu kompetentnych pracowników czy budowania skutecznych strategii finansowych, tak aby zapewnić pracownikom godne warunki finansowe oraz móc w dalszym ciągu pozostać na rynku i się rozwijać. Niezwykle istotne w tej sytuacji jest zatrzymanie w firmie również pracowników 60+ wykazujących kompetencje osobiste i społeczne, związane z postawą przedsiębiorczą, dzięki którym łatwiej będzie się pracodawcy odnaleźć w warunkach niepewnej, nieprzewidywalnej i trudnej sytuacji gospodarczej.

Kompetencje osobiste są podstawową dziedziną inteligencji emocjonalnej, która oznacza umiejętność rozpoznawania własnych uczuć i radzenia sobie z nimi. Popu-

laryzátorem tego określenia był Daniel Goleman, amerykański psycholog i publicysta, który w swoich pracach naukowych wykazał istotność nie tylko inteligencji akademickiej (mierzonej ilorazem inteligencji), ale również tej emocjonalnej. Wysoko rozwinięte indywidualne kompetencje pracowników stanowią podstawę kompetencji organizacji i jako takie tworzą kapitał społeczny, który tworzy nowe wartości oraz stanowi źródło i główną determinantę jego przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pracownika stanowią o kompetencjach przedsiębiorstwa. Firma, wykorzystując (identyfikując i rozwijając) kompetencje pracownicze zgodnie ze swą specyfiką, zwiększa ekonomiczną siłę działania całej organizacji. Kompetencje osobiste, takie jak umiejętność analizy własnych słabych i mocnych stron, umiejętność autoprezentacji, umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, świadomego przyjmowania krytyki ze strony innych osób, w tym przełożonych, i wyciągania z niej wniosków, oraz umiejętność pracy w zespole, zaliczane są do grupy kompetencji podstawowych warunkujących funkcjonowanie każdego człowieka w społeczeństwie i jego efektywne uczestnictwo w życiu społeczno-gospodarczym.

2.3.3.1. Kompetencje „witalność” i „kondycja”

Kompetencja „witalność” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz turystycznej/gastronomicznej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: nauczyciel wf, fizjoterapeuta, trener personalny, policjant, strażak, ochroniarz, ratownik górski, ratownik wodny, piłkarz i inni zawodowi sportowcy. Najbardziej wyrazistym przykładem są w tym wymiarze sportowcy, którzy trenują jedną dyscyplinę (czasami kilka) i specjalizują się w niej, ale którzy kształtują też swoją aktywność sportową i fizyczną wielowymiarowo, aby zapewnić przystosowanie do każdych warunków, w jakich przyjdzie im toczyć sportową rywalizację. Dla zawodowych sportowców codzienne wielogodzinne, zróżnicowane treningi nie są niczym szczególnym, a wszechstronny rozwój ciała to konieczność dla osiągnięcia sukcesów sportowych. Trudno po takich profesjonalistach oczekiwać form spędzania wolnego czasu innych niż aktywne.

Innym znamienitym przykładem są wszelkie zawody związane z ratownictwem specjalistycznym (np. wysokogórskim). Najczęściej ludzkie zdrowie i życie bywa zagrożone w ekstremalnych warunkach, do których przezwyćżenia niejednokrotnie wymagane są duże pokłady siły fizycznej, wytrzymałości, elastyczności, wydolności organizmu. Ratownik taki musi być osobą wysportowaną. Oczywiście powiązania z omawianą kompetencją są dobrze widoczne również w elemencie „temperament”, chociażby w związku z tym, że osoby takie najefektywniej działają, współpracując z innymi pod presją czasu.

Niski poziom witalności niewątpliwie stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym z wielu sytuacji zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie charakteryzuje się dobrą kondycją i wytrenowaniem, nie zdobędzie zafiancowania jako nauczyciel wf. Podobnie nie zyska popularności osoba pracująca jako

trener personalny, będąca typem samotnika, który nie lubi towarzystwa innych. Należy się spodziewać, że wraz z wiekiem, u osób starszych, witalność może być coraz mniejsza. Można temu jednak, do pewnego stopnia, zaradzić, poprzez odpowiednio dobraną aktywność fizyczną oraz suplementację diety, a także prowadzenie zdrowego trybu życia. Poza tym pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie tych kompetencji. W przypadku wspomnianego ratownika górskiego, może on w ostatnich latach swojej kariery przejść do przekazywania zdobytego doświadczenia młodszym kolegom bądź też pracować w charakterze dyspozytora.

Kompetencja „kondycja” ma duże znaczenie w branżach: rolniczej, turystycznej/gastronomicznej oraz handlowej/usługowej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: rolnik, sadownik, kelner, listonosz, trener personalny, goniec, policjant, kurier, ochroniarz, piłkarz i inni zawodowi sportowcy, pracownik magazynu. Przykładem do szerszego omówienia jest zawód listonosza, który (szczególnie w dużych, gęsto zaludnionych miastach) nadal wykonywany jest „na piechotę”. Zasadniczo zadaniem listonosza jest przemierzanie okolicy, adres po adresie, celem dostarczenia listów i innych przesyłek. Towarzyszy mu najczęściej wypełniony po brzegi wózek lub duża torba. Przedmioty te zwykle dużo ważą, co stanowi dodatkowe obciążenie kondycyjne. Niewątpliwie, sprawność fizyczna jest istotna w tym zawodzie.

Niski poziom kondycji stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie charakteryzuje się dobrą kondycją, może mieć duże trudności w spełnieniu obowiązku jako ochroniarz, gdy trzeba podjąć działania zapobiegające, na przykład kradzieży. Należy się spodziewać, że wraz z wiekiem, u osób starszych, kondycja może być coraz słabsza, co będzie wynikało z naturalnych procesów starzenia się organizmu. Można temu jednak zapobiegać, przesuwając moment (załamania kondycji) w czasie, poprzez odpowiednio dobraną aktywność fizyczną oraz suplementację diety, a także prowadzenie ogólnie zdrowego trybu życia. Poza tym pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu obowiązków pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on nadal realizować pozostały obszar swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Dobry policjant, o dużych zdolnościach analitycznych i doświadczeniu, może zostać odpowiednio przesunięty na inne stanowisko tak, aby celem jego pracy nie było patrolowanie ulic lub prowadzenie czynności wyjaśniających w terenie, a raczej analizowanie zebranych dowodów na posterunku.

2.3.3.2. Kompetencje „akceptacji wysokości” i „braku przestrzeni”

Kompetencja „akceptacji wysokości” zaliczana jest do obszaru psychofizycznego i reprezentuje domenę poznawczo-intelektualną w podgrupie „ruch i przestrzeń”. Pomiar narzędzia realizowany jest przez trzy wskaźniki funkcjonalne: wysokość na

zewnątrz (rusztowania, dachy, balkony), wysokość wewnątrz (drabiny, podwyższenia) oraz wysokość względna (lot samolotem, dźwig, winda, przeszklone piętra). Kompetencja „akceptacja wysokości” ma duże znaczenie w branżach: budowlanej oraz elektrycznej i elektronicznej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: murarz, tynkarz, operator dźwigu, dekarz, kierownik budowy, inżynier budowy, malarz ścienny, zbrojarz, elektryk, ale też: kontroler lotów, kominiarz, ratownik górski, strażak czy pilot zawodowy.

Wśród najbardziej znamienitych przykładów można wymieniać robotników budowlanych różnych specjalności, którzy niejednokrotnie w trakcie budów operują z poziomu drabin, rusztowań czy dachów. Trudno też wyobrazić sobie kominiarza, który odczuwałby lęk przed wysokością. Wysokość jest bowiem nieodłącznym elementem tego fachu. Niski poziom akceptacji wysokości niewątpliwie stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w bardzo wielu sytuacjach zawodowych. Przy tym, nie wydaje się, aby z wiekiem typowe było narastanie braku akceptacji wysokości. Lęk przed wysokością jest raczej uwarunkowany osobniczo, a jedyną okolicznością, kiedy można powiązać wpływ wieku z narastaniem tej fobii jest uświadomienie sobie przez osobę starszą, że wraz z upływem lat sprawność jej organizmu zmalała, przez co może być bardziej prawdopodobne popełnienie błędu podczas przebywania na wysokości. Trudniejsze też może okazać się uratowanie seniora z ewentualnej sytuacji problemowej. Niemniej wiele zależy od danego człowieka i jego psychiki (jedna osoba będzie się tym przejmować, a inna nawet o tym nie pomyśli). Jeśli ktoś nie akceptuje wysokości, to w zależności od psychicznego podłoża tego stanu do pewnego stopnia można korygować tę przypadłość odpowiednią terapią. Celem takiej kuracji jest desensytyzacja, dzięki której znajdowanie się na dużej wysokości przestanie budzić paniczny lęk. Odpowiednie środki ochrony osobistej i zbiorowej również mogą pomóc zwiększyć poziom akceptacji wysokości. Mowa tu m.in. o specjalnych uprzążach, siatkach zabezpieczających, balustradach, poręczach, kaskach. Poza tym pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. W przypadku wspomnianego ratownika górskiego, może on w ostatnich latach swojej kariery przejść do przekazywania zdobytego doświadczenia młodszym kolegom bądź też pracować w charakterze dyspozytora.

Akceptacja braku przestrzeni (ograniczonej przestrzeni) jako narzędzie konceptualne jest wykorzystywane w opisie stanowiska pracy po kątem możliwości utrzymania zatrudnienia na tym stanowisku przez pracownika w wieku emerytalnym i przedemerytalnym. Narzędzie to zaliczane jest do obszaru psychofizycznego i reprezentuje domenę poznawczo-intelektualną w podgrupie „ruch i przestrzeń”. Pomiar kompetencji realizowany jest przez trzy wskaźniki funkcjonalne: z ludźmi, bez ludzi oraz bez światła (lub z ograniczonym oświetleniem). Kompetencja „akceptacja braku przestrzeni” jest istotna w sektorze publicznym, szczególnie dotyczy górników „dołowych”, pracujących w kopalni. Osoby te na co dzień zjeżdżają pod ziemię, wiele metrów w dół, ciasną windą. Niejednokrotnie pracują samodzielnie w słabo oświetlonym korytarzu,

bez uczestnictwa innych osób. Praca górnika jest jedną z najbardziej niebezpiecznych prac, wymaga od niego zarówno doskonałej kondycji fizycznej, ale także akceptacji braku przestrzeni zarówno w obszarze pracy z ludźmi jak i samodzielnego wykonywania zadań, w połączeniu ze słabym oświetleniem. W sektorze publicznym, w stocznich spawacze także wykonują zadania w ciemnych przestrzeniach statków, gdzie dostęp jest ograniczony. Kompetencja ta może też być istotna w zawodach artystycznych w przypadku artystów plastyków tworzących konstrukcje lub instalacje, które wymagają wchodzenia między ciasne, słabo dostępne elementy. Najczęściej jednak kompetencja ta ujawnia się w zawodach usługowych o charakterze konserwacyjnym, naprawczym. Na przykład elektrycy likwidujący awarię często szukają uszkodzeń w małych ciasnych pomieszczeniach, w piwnicach, pracują przy własnych źródłach prądu, mechanicy naprawiają samochody, korzystając z kanałów lub wchodzą pod auto stojące na podnośniku, zaś osoby zajmujące się dezynfekcją czy deratyzacją muszą często wchodzić w miejsca niedostępne lub nieodwiedzane, a będące siedliskiem gryzoni czy owadów.

W przypadku osób po 60. roku życia naturalnie zaczyna słabnąć wzrok, kondycja fizyczna też jest gorsza, stąd wskazane jest, by zawody wymagające akceptacji braku przestrzeni wykonywały osoby młodsze. Ustawodawca również przewidział dla niektórych zawodów możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę (np. górnicza emerytura przysługuje pracownikowi, który ukończył 55. rok życia; ma okres pracy górniczej wynoszący łącznie z okresami pracy równorzędnej co najmniej 20 lat dla kobiet i 25 lat dla mężczyzn, w tym co najmniej 10 lat pracy górniczej; wiek emerytalny wymagany od pracowników wynosi 50 lat: dla kobiet mających co najmniej 20 lat, a dla mężczyzn co najmniej 25 lat pracy górniczej i równorzędnej, w tym co najmniej 15 lat pracy górniczej). W przypadku innych zawodów nie ma takich uprawnień. Najczęściej osoby starsze stają się osobami nadzorującymi pracę młodszych kolegów, zmieniając tym samym zadania uciążliwe w trudnych warunkach, wymagające na przykład dobrego wzroku czy przyjmowania niewygodnej pozycji, na zadania lepiej dostosowane do ich możliwości i wieku.

2.3.3.3. Kompetencja „celność”

Kompetencja „celność” jest istotna w branżach: artystycznej, budowlanej, elektrycznej/elektronicznej oraz mechanicznej i metalowej. W szczególność dotyczy to zawodów związanych z koniecznością wykorzystania zarówno precyzji dłoni, jak i dobrego wzroku. Celność istotna jest zatem w pracy elektryka, elektronika, mechanika, kiedy pracownik wykorzystuje małe elementy, na przykład do naprawy jakiegoś urządzenia. W przypadku branży budowlanej – operatorzy maszyn i urządzeń też muszą sprawnie manipulować obsługiwanyimi urządzeniami. Celność w kontekście zawodowym najczęściej kojarzy się z pracą w służbach publicznych, gdzie istnieje prawo do używania broni palnej. Kompetencja ta jest powiązana ściśle z widzeniem trójwymiarowym, czyli widzeniem stereoskopowym, które pozwala odpowiednio ocenić odległość przedmio-

tów od obserwatora, ich umiejscowienie w przestrzeni, w relacjach pomiędzy nimi. Wykorzystywana jest ona na co dzień przez pilotów samolotów, a także kierowców podczas jazdy.

Celność to wykorzystanie widzenia przestrzennego do operacji zawodowych związanych z:

- umiejscawianiem przedmiotów,
- instalacją przedmiotów w przestrzeni,
- znajdowaniem, identyfikowaniem czy wskazywaniem oraz lokalizowaniem przedmiotów,
- opisywaniem umiejscowienia za pomocą słów.

Dotyczyć to może wielu sytuacji zawodowych związanych z operowaniem przedmiotami w przestrzeni (graficy komputerowi oraz projektanci maszyn i urządzeń, wykorzystujący programy graficzne do tworzenia brył, manipulowania blokami). Znajomość perspektywy jest istotna w branży artystycznej, gdzie artyści malarze, w tworzonych pracach korzystają z umiejętności prawidłowej oceny odległości. W kontekście tej kompetencji wraz z wiekiem może nastąpić osłabienie percepcji, stąd konieczność odbywania badań lekarskich okresowych dla pilotów, kierowców zawodowych, policjantów. Mechanicy, elektrycy czy elektronicy korzystają ze specjalnych lup lub szkielec powiększających. W przypadku artystów, grafików lub inżynierów projektantów, pomimo starzenia się, są oni w stanie wykonywać swoje zadania zawodowe do „późnej starości”.

2.3.3.4. Kompetencje związane z informacjami wzrokowymi, słuchowymi, zapachowo-smakowymi i słownymi

Są to kompetencje zaliczane do obszaru psychofizycznego i reprezentujące domenę poznawczo-intelektualną pracownika 60+.

Kompetencja „przetwarzanie informacji wzrokowych” jest sprawnością, która jest istotna lub niezbędna we wszystkich branżach i zawodach, praktycznie na wszystkich stanowiskach, przy wykonywaniu różnego rodzaju prac. Zdolność rozpoznawania kolorów jest istotna w życiu codziennym, gdzie, na przykład kolor może świadczyć o niezdatności danego artykułu do spożycia. Ponad 22 mln osób w Polsce posiada prawo jazdy, kierowcy, jadąc autem, oceniają odległość, szacują na tej podstawie szybkość poruszających się innych użytkowników dróg. Odpowiednimi kolorami zaznaczane są, na przykład, przewody elektryczne, wyświetlane sygnały świetlne na drogach czy na urządzeniach kontrolnych. Kompetencję tę wykorzystuje fryzjer, krawiec, ale także projektant wystroju wnętrz, architekt i wielu innych specjalistów.

Wpływ na tę kompetencję bez wątpienia ma narząd wzroku. Starzenie organizmu to w pełni naturalny proces, który dotyka wszystkich narządów w ludzkim ciele. Jednym z nich są oczy, dlatego wzrok po 40. roku życia stopniowo ulega pogorszeniu. Starczowzroczność (prezbiopia) – mimo że nie jest chorobą, może utrudniać codzienne życie, warto więc zasięgnąć porady okulisty już na początku pojawienia się proble-

mów z widzeniem. Prezbiopia powstaje w wyniku naturalnych procesów zachodzących w ludzkim organizmie. Z wiekiem soczewka ulega zeszywnieniu oraz osłabione są zdolności akomodacji oka. Oznacza to, że narząd wzroku traci umiejętność dostosowania ostrości do oglądania przedmiotów znajdujących się w różnych odległościach. Ten złożony proces pacjenci odczuwają jako pogorszenie widzenia. Zmiany są niestety nieuchronne – nie można ich zatrzymać, nawet poprzez zdrowy styl życia, co oczywiście nie zwalnia nikogo z dbania o higienę oczu, na którą składa się odpowiednie oświetlenie w trakcie lektury, prawidłowa odległość oczu od tekstu czy monitora lub robienie przerw w czytaniu i oglądaniu telewizji.

Pogorszenie wzroku po 40. roku życia wywołuje konkretne objawy, których nie powinno się bagatelizować. Pierwsze symptomy zauważają szczególnie pacjenci z dalekowzrocznością, ponieważ w ich przypadku jednym ze sposobów radzenia sobie z wadą jest posługiwanie się akomodacją oka. Charakterystyczne objawy w tej grupie to m.in.: konieczność zwiększania odległości, z jakiej pacjent patrzy na bliski obiekt – na przykład trzymanie książki coraz dalej od oczu oraz trudności w czytaniu drobnego tekstu. U osób krótkowzrocznych z kolei, pogarszający się wzrok po 40. roku życia może sprawić, że pacjent uzna swoje dotychczasowe okulary za zbyt „mocne”. Może również zacząć czytać bez nich, mimo że wcześniej było to niemożliwe. Złudzenie poprawy widzenia w końcu jednak mija, po czym przychodzi moment, kiedy trzeba zdecydować się na soczewki skupiające. Noszenie okularów jest to najprostsza i najpopularniejsza metoda poprawy widzenia, stąd około 75% dorosłej populacji na świecie stosuje jakąś korekcję wzroku, około 64% z nich nosi okulary. Współczesna medycyna rozwinęła się w zakresie korekcji wad wzroku, stąd nawet osoby w starszym wieku mogą prawidłowo wykonywać swoje zadania zawodowe.

Kompetencja „informacje słuchowe” ma bardzo duże znaczenie w branży artystycznej w przypadku zawodów związanych z tworzeniem muzyki, jej wykonywaniem, a więc dotyczy muzyków, piosenkarzy, kompozytorów. Aktorzy w swojej pracy operują zarówno słowem, jak i piosenką. Informacje słuchowe są bardzo ważne w pracy nauczycieli wszystkich szczebli, logopedów prowadzących terapię mowy. Tłumacze też swoją pracę opierają na przetwarzaniu informacji słuchowych. Do najczęstszych symptomów możliwych zaburzeń w przetwarzaniu słuchowym u osób w wieku senioralnym należą: trudności z odpowiedzią, podczas gdy dwie osoby mówią jednocześnie; trudności z rozumieniem mowy w obecności hałasu; trudności ze skierowaniem uwagi na to, co ktoś mówi w obecności hałasu; częste zapominanie o tym, co było powiedziane w niedługim odstępie czasu; trudności z zapamiętywaniem numerów, na przykład telefonu, problem z przywołaniem z pamięci tego, co było powiedziane, we właściwej kolejności.

Kompetencja w zakresie przetwarzania informacji zapachowo-smakowych ma bardzo duże znaczenie w branży gastronomicznej, hotelarskiej, rolniczej. Kompetencja ta jest niezmiernie istotna na etapie produkcji wyrobów spożywczych, gdzie następuje ocena organoleptyczna surowców i wyrobów gotowych. Świadczenie usług gastronomicznych wymaga posiadania dobrego smaku, jak i czułego węchu. Węch jest niezmiernie ważnym zmysłem, który niejednokrotnie może uratować życie. Nawet

w życiu codziennym każdy człowiek może się spotkać z wyciekiem gazu czy pożarem, kiedy dobry węch może uratować życie. Osobami, które na co dzień wykorzystują tę kompetencję w życiu zawodowym, są piekarz, cukiernik, kucharz, sommelier, krytyk kulinarny. Oceniają oni po smaku i zapachu jakość surowców spożywczych, dań i produktów wytworzonych, potraw czy win. W dobie pandemii koronawirusa wiele osób doświadczyło utraty węchu i smaku, co z reguły było zjawiskiem czasowym. Szczególnie dotkliwe jest to w przypadku osób wykorzystujących te zmysły w pracy zawodowej. W takim przypadku, jeżeli kucharz jest mniej doświadczony, nie ma jeszcze tzw. pamięci ruchowej w przygotowywaniu potraw, może niewłaściwie doprawić dania. Wtedy warto skorzystać z pomocy innych członków zespołu, którzy przejmą na siebie obowiązki związane z próbowaniem potraw.

Kompetencja dotycząca informacji słownych niewątpliwie wiąże się z biegłością w posługiwaniu się językiem ojczystym. Jednocześnie można wskazać, iż w każdym zawodzie spotykamy się z żargonem zawodowym, specjalistycznym, profesjonalnym, który niejednokrotnie może być niezrozumiały dla przedstawicieli innych profesji. Kompetencja ta jest niezmiernie ważna w administracji i obsłudze biurowej, usługach (np. tłumaczeń), pracy dziennikarza, lektora językowego, pisarza, nauczyciela, naukowca, spikera, mówcy, polityka, psychologa. Osoby te na co dzień wyjątkowo intensywnie używają tego narzędzia.

2.3.3.5. Kompetencje pamięci krótkotrwałej i językowej

Pamięć krótkotrwała odnosi się do wydarzeń, które dzieją się obecnie. Pamięć ta ułatwia nam codzienne funkcjonowanie. Gromadzone informacje służą wykonywaniu konkretnych działań. Pracując w kuchni, pamiętamy, czy, na przykład, posoliliśmy potrawę, a zostawiając samochód przed sklepem, wiemy, gdzie zaparkowaliśmy. Wśród najczęstszych objawów zaburzeń pamięci krótkotrwałej znajdziemy:

- zaobserwowanie pogorszenia się pamięci w stosunkowo krótkim czasie,
- pojawienie się dziur w pamięci dotyczących wydarzeń, które miały miejsce nawet tego samego dnia,
- zapominanie słów, imion nowo poznanych osób,
- gubienie rzeczy,
- dezorientacja w znanym terenie,
- problemy z zapamiętywaniem podczas oglądania filmu, czytania książki,
- zapominanie o czynnościach, które wykonywało się przed chwilą.

Kompetencja „pamięć krótkotrwała” ma duże znaczenie w branżach: administracyjnej/biurowej, medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to zawodów, takich jak lekarz-chirurg, kierowca zawodowy, marketingowiec, analityk finansowy, pracownik IT (np. programista), copywriter, przedstawiciel handlowy, mechanik, elektryk, elektronik, pracownik wykonujący prace bezpośrednio pod nadzorem przełożonego, nauczyciel, tłumacz, elektromechanik, serwisant, urzędnik czy korespondent prasowy/radiowy. W zasadzie pamięć

krótkotrwała używana jest przez ludzi cały czas i raczej nie sposób wytypować zawodu, w którym nie byłaby ona ważna. W szczególności wszelkie zawody wymagające specjalistycznej wiedzy, której używa się poprzez jej elastyczne przywoływanie z pamięci wobec występującej potrzeby, jak również wszelkie zawody dotyczące interakcji społecznych (np. bieżąca obsługa klientów, przedstawicielstwo handlowe), wymagają dobrze rozwiniętej pamięci krótkotrwałej, we wszystkich jej czynnikach funkcjonalnych. Można przyjrzeć się chociażby sytuacji kierowcy zawodowego, który musi nieustannie obserwować drogę, którą się porusza, jednocześnie prowadząc samochód, analizując pojawiające się komunikaty oraz podejmując decyzje na bazie zapamiętywanych na bieżąco informacji (np. komunikaty z nawigacji GPS). Bez dobrze rozwiniętej odporności na przetwarzanie równoległe tłumacz symultaniczny nie miałby szansy na poprawne realizowanie swojej pracy. Trudno także wyobrazić sobie urzędnika, który co chwilę miałby dopytywać się petenta, w jakiej sprawie do niego właściwie przychodzi.

Niedostatki pamięci krótkotrwałej mogą być znacznym problemem dla osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym, przy czym wraz z wiekiem pamięć krótkotrwała będzie się w większości przypadków zmniejszać, w tym poszczególne czynniki funkcjonalne analizowanego wskaźnika. Nastąpi bowiem naturalne starzenie mózgu i zmniejszenie jego potencjału. Można jednak podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które można usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, obsługując klienta w salonie firmowym można zrezygnować częściowo z „aktywnego słuchania” i na bieżąco notować najważniejsze wiadomości. Jeszcze lepszym przykładem jest wykorzystywanie technologii do „zapamiętywania”, tj. nagrywanie wytycznych lub robienie zdjęć instrukcjom.

Kompetencja „pamięć językowa” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz administracyjnej/biurowej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: nauczyciel, policjant, trener personalny, aktor, ochroniarz, ratownik, rzecznik prasowy, dziennikarz, lekarz, pielęgniarka, tłumacz symultaniczny, reżyser, urzędnik. Dość klarownym przykładem w tym wymiarze są aktorzy, których praca wymaga zapamiętywania różnych kwestii do wypowiedzenia, ale także ich kontekstu (oraz kontekstu całej sceny/zdarzenia). Niejednokrotnie przychodzi im pamiętać nie tylko wiele prawdziwych imion całej ekipy pracującej, na przykład nad jakimś filmem, w tym innych aktorów, ale też wiele fikcyjnych imion bohaterów tego filmu. W podobnej (a nawet jeszcze bardziej wymagającej) sytuacji jest reżyser takiego filmu. Innym dobrym przykładem jest przewodnik turystyczny, który zasadniczo codziennie spotyka się z nowymi ludźmi (często turystami zagranicznymi) oprowadzając ich po jakimś obszarze (np. mieście). Osoba ta musi pamiętać wiele szczegółów dotyczących konkretnych miejsc, do których udaje się z turystami. Natomiast, dla zawodowych tłumaczy symultanicznych pamięć językowa jest jedną z najważniejszych kompetencji, bez której niemożliwe jest wykonywanie zawodu.

Niski poziom pamięci językowej niewątpliwie stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w wielu sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie charakteryzuje się dobrym pamiętaniem tekstu czy nazw własnych, będzie miała znaczne trudności z wykonywaniem roli urzędnika, od którego wymaga się chociażby pamiętania nazw lub symboli wielu formularzy urzędowych, czy też znajomości specjalistycznego, formalnego słownictwa. Należy się spodziewać, że wraz z wiekiem, u osób starszych, pamięć językowa może być coraz gorsza. Wynika to z naturalnych procesów starzenia oraz pogarszania ogólnej sprawności mózgu. Można temu jednak, do pewnego stopnia, przeciwstawić się poprzez zdrowy styl życia oraz systematyczne trenowanie pamięci. Poza tym, pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Przykładowo, w przypadku nauczyciela, może on wspierać się różnymi skryptami i scenariuszami lekcji. Można również wspomagać pamięć językową poprzez stosowanie mnemotechnik.

2.3.3.6. Kompetencja „uwaga”

Kompetencja „uwaga” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: lekarz, pielęgniarka, kierowca zawodowy, ratownik medyczny, piłkarz nożny, dyspozytor, policjant, strażak, ochroniarz, operator maszyn, elektryk. Wśród przykładów zawodów, które wymagają dobrze rozwiniętej kompetencji „uwaga”, warto wyszczególnić przykład kierowcy zawodowego, który pracuje w dynamicznym środowisku, jakim są drogi i autostrady. Zachowywanie szczególnej uważności jest istotną częścią pracy kierowcy zawodowego, ponieważ może od tego zależeć życie i zdrowie jego oraz współużytkowników drogi. Kierowca zawodowy musi nie tylko wykazywać się elastycznością poznawczą (np. obserwacja znaków drogowych i poruszanie się po drogach zgodnie z nimi), ale też koncentracją uwagi (np. zmiana biegów, obserwowanie ruchu drogowego, naprzemienne przyspieszanie i hamowanie) oraz szybkim czasem reakcji (np. w odpowiedzi na zmianę sygnalizacji świetlnej lub konieczność ominięcia dziury w jezdni). Dobrym przykładem jest też operator maszyn produkcyjnych, będących niejednokrotnie sprzętem niebezpiecznym, z którym należy obchodzić się ostrożnie i zgodnie z zasadami bhp. Poza tym praca taka najczęściej polega na wykonywaniu powtarzalnego ciągu zadań elementarnych, stąd wymagane jest wykonywanie jej przez dłuższy czas. Pracownik musi w razie jakiegokolwiek awarii reagować szybko i z dużym zrozumieniem odnośnie tego, co się stało.

Niski poziom uwagi niewątpliwie stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym z wielu sytuacji zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie charakteryzuje się dobrym refleksem, nie zostanie zawodowym piłkarzem lub kontrolerem ruchu lotniczego. Profesje takie wymagają bowiem reagowania w od-

powiednim czasie na zmienne niezależne, jak nagłe podanie piłki przez zawodnika z zespołu lub zauważeniu nieoczekiwanego ruchu kolizyjnego. Należy się spodziewać, że wraz z wiekiem, u osób starszych, uwaga może być coraz gorsza, co wynika z naturalnych procesów starzenia. Można temu jednak, do pewnego momentu, przeciwstawić się, poprzez odpowiednio dobrane ćwiczenia. Poprawianie/usprawnianie uwagi jest w tym przypadku jedyną opcją, ponieważ trudno wyobrazić sobie, żeby pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można było z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy.

2.3.4. Kompetencje poznawcze

Kompetencje poznawcze potocznie nazywane są kompetencjami myślenia. Jest to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące zarówno kreatywność, jak i logiczne rozumowanie oraz rozwiązywanie złożonych problemów. Należą do nich przede wszystkim:

- elastyczność poznawcza – łatwość spojrzenia na problem lub zdarzenie z wielu różnych perspektyw w celu podjęcia odpowiednich działań,
- rozwiązywanie złożonych problemów – zdolności rozwiązywania trudnych spraw i dylematów w złożonych uwarunkowaniach,
- myślenie krytyczne – racjonalne i logiczne wnioskowanie na temat przyczyn i skutków zjawisk,
- kreatywność – łatwość znajdowania nieoczywistych rozwiązań, zdolność do myślenia systemowego – postrzeganie przedsiębiorstwa w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym.

Firmy za najbardziej deficytowe obecnie i pożądane w przyszłości uznają kompetencje poznawcze pracowników, przede wszystkim kreatywność, a także krytyczne myślenie. Za najważniejszą kompetencję przyszłości uznano kompetencję poznawczą w postaci zdolności do myślenia systemowego, czyli postrzegania przedsiębiorstwa w szerszym kontekście.

2.3.4.1. Kompetencja „aktywność”

Uaktualnianie kompetencji i aktywność rozwojowa w starszym wieku stają się niezbędne zarówno z punktu widzenia pracownika – dla utrzymania zatrudnienia, jak i z punktu widzenia pracodawcy – dla zapewnienia organizacji poziomu kompetencji pracowników na satysfakcjonującym poziomie, w całym okresie ich aktywności zawodowej. Kompetencja „aktywność” ma duże znaczenie w branżach: artystycznej oraz medycznej i społecznej (w tym oświacie). W szczególności dotyczy to zawodów, takich jak piosenkarz, pracownik naukowy, analityk medyczny, konsultant, architekt, animator kultury, grafik, technik masażysta, pisarz. Biorąc za przykład profesję grafika komputerowego, można zauważyć, że do opisu tego zawodu w zasadzie należy przyjąć

każde z zadań wymienionych w ramach czynników funkcjonalnych narzędzia „aktywność”. Osoba taka ma bowiem zarówno coraz to nowsze zadania, które są przed nią stawiane do wykonania, często z wykraczaniem poza jej aktualne umiejętności, wobec czego może popełniać błędy i uczyć się na nich lub zawczasu poszukiwać stosownych informacji pozwalających na uniknięcie potknięć. Taki pracownik również ma charakteryzować się dużym zasobem kreatywności i zaangażowania.

Niski poziom aktywności może stanowić czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, można wskazać, że animator kultury nieinicjujący nowych wydarzeń i/lub mało zaangażowany w realizację ciekawych projektów, może wręcz zniechęcać innych do kultury. Wraz z wiekiem, u osób starszych zmniejszać się mogą potencjały odnośnie do inicjatywy, zaś zwiększać się – odnośnie do zaangażowania. Wynika to z faktu swoistego życiowego treningu w radzeniu sobie z problemami w trakcie zdobytego doświadczenia zawodowego, które przekłada się na większe opanowanie w obliczu nowo podejmowanych działań ukierunkowanych na realizację zadania. Istotny także dla czynnika zaangażowania będzie zdrowy, racjonalny dystans, który pozwoli wyjść w prosty sposób nawet z najbardziej zawikłanej sytuacji. Należy nadmienić, że zaangażowanie pracowników staje się współcześnie jednym z głównych stymulatorów sukcesu organizacji. Zaangażowanie bowiem ułatwia podejmowanie adekwatnych działań ukierunkowanych na ściśle określone cele związane z rozwojem personelu i firmy.

Docenianie pracy, wiedzy, doświadczenia pracowników 60+ może wpłynąć na zdecydowany wzrost kompetencji aktywności. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Na przykład piosenkarz, który nie nagrywa nowych utworów (brak aktywności w zakresie tworzenia nowych piosenek), ale koncertuje z dotychczasowym repertuarem, nie zostaje wykluczony z rynku. W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą należy wykorzystać, tak jak w przypadku pracownika naukowego.

2.3.4.2. Kompetencja „kreatywność”

Otoczenie organizacji zmienia się na tyle dynamicznie, że nie sposób nie docenić w dzisiejszych czasach potęgi tkwiącej w potencjale ludzkim. Konieczność budowania przewagi konkurencyjnej i ciągłego rozwoju wymusza na organizacjach generowanie coraz to nowych pomysłów. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na innowacyjność, wynikające z chęci wyróżnienia się spośród już istniejących firm i produktów. Stworzenie czegoś ciekawego i oryginalnego leży u podstaw rozwoju i z tych właśnie powodów kapitał ludzki jest zdecydowanie największym bogactwem współczesnych przedsiębiorstw. Wdrażanie innowacji to w dzisiejszych czasach kluczowy czynnik wpływający

na sukces organizacji⁴⁵. Idąc za definicją Kosieradzkiej, „kreatywną jednostką jest osoba posiadająca szereg cech osobowościowych, takich jak: otwartość na doświadczenie, dociekliwość, wrażliwość, sprzeczność wewnętrzną, wytrwałość, nonkonformizm, wysoką motywację wewnętrzną, tolerancyjność, zorientowanie na przyszłość, skłonność do ryzyka, odwagę, pozytywny stosunek do siebie, poczucie wartości, samoakceptację, wysoką samoocenę, odpowiedzialność, siłę ego, dojrzałość emocjonalną, plastyczność, szerokie, choć wybiórcze zainteresowania”⁴⁶.

Kompetencja „kreatywność” ma duże znaczenie w branżach: artystycznej oraz medycznej i społecznej (w tym oświacie). W szczególności dotyczy to zawodów, takich jak piosenkarz, malarz, pisarz, technik medyczny, chirurg-plastyk czy przedszkolanka. Przykładowo, przedszkolanka, realizując opiekę nad małymi dziećmi, codziennie spotyka się z nowymi wyzwaniami opiekuńczymi i edukacyjnymi. Trudności przysparzają dzieci aktywne wymagające intensywnego zajmowania ich uwagi. Potrafią bowiem szybko się nudzić, dlatego pomysłowość w wynajdowaniu zabaw, przy uwzględnianiu zróżnicowanych preferencji grupy, są ważną częścią pracy w tym zawodzie. Konieczność wykazywania kreatywności w przypadku branży artystycznej może stanowić wręcz warunek niezbędny dla odnoszenia jakichkolwiek zauważalnych sukcesów zawodowych. Z jednej strony wraz z wiekiem zmniejszać się może w zasadzie każdy wymiar funkcjonalny wskaźnika „kreatywność”, przy czym wydaje się, że w największym stopniu wskaźnik „produktywność”. Z drugiej jednak strony, odwrotna sytuacja też nie jest wykluczona, jako że osoby starsze często mają skłonności do ekscentryzmu i wybujałej postawy twórczej, więc mogą w tym okresie życia proponować oryginalne działania.

Tworzenie warunków dla zmian sprzyjających organizacyjnej twórczości jest uzależnione od postawy zarządzających. Otwartość, tolerancja dla różnorodności i pewien stopień swobody działania w organizacji, umiejętność zarządzania w sposób partnerski, wyobraźnia i akceptacja ryzyka sprzyjać będzie ujawnieniu potencjału kreatywnego pracujących osób. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Za przykład niech posłuży raz jeszcze zawód przedszkolanki, która nie musi codziennie wymyślać nowych zabaw lub modyfikować pewnych zajęć. Może skorzystać z gotowych konspektów pracy z dziećmi. W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą należy wykorzystać. Może taka sytuacja zaistnieć w przypadku grafików komputerowych, którzy rozszerzają swoje twórcze możliwości poprzez korzystanie z coraz to nowszych i bardziej rozbudowanych narzędzi informatycznych. Uwzględnienie praktyk niewymagających wysiłku i dużych zasobów ze strony pracodawcy, a także takich, do których wdrożenia niezbędne są znacznie większe nakłady czasu i pieniędzy oraz odpowiednia wiedza,

45 E. Klejnowska, 2011, *Rola czynnika ludzkiego w innowacyjności polskich przedsiębiorstw*. W: J. Lendzion, M. Szczepanik, red., *Spoleczne i organizacyjne aspekty zarządzania zmianą*. Łódź: Politechnika Łódzka, s. 89.

46 A. Kosieradzka, A. Krupa, E. Stanisławiak i in., 2013, *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Kraków: edu-Libri, s. 50.

mogą w znacznym stopniu przyczynić się do zwiększenia szans rozwoju kompetencji pracowników 60+.

2.3.4.3. Kompetencja zapamiętywania informacji

Kompetencja „pamiętanie informacji” ma duże znaczenie w branżach: administracyjnej/biurowej oraz medycznej i społecznej. W szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta, takich jak pracownik w punkcie obsługi klienta, analityk danych, rzecznik prasowy, opiekun kluczowych klientów, lekarz, anestezjolog, urzędnik, notariusz, księgowy czy nauczyciel. Przyglądając się chociażby pracy opiekuna kluczowych klientów, trzeba zdawać sobie sprawę, że musi to być osoba znająca wszelkie szczegóły dotyczące danego nabywcy. Nie może to być pracownik, który za każdym razem będzie najpierw szukał informacji, ale raczej taki, który będzie potrafił najdrobniejsze istotne kwestie przywołać wprost z pamięci. Innym znamienitym przykładem jest urzędnik, który musi zapamiętać wiele procedur, formularzy czy informacji formalno-prawnych, aby być w stanie obsłużyć petenta. Trudności z zapamiętaniem takich informacji mogą oznaczać błędy w załatwianiu spraw urzędowych.

Należy spodziewać się, że wraz z wiekiem pamiętanie informacji (jako narzędzie) oraz jej elementy funkcjonalne będą się zmniejszać, co najczęściej wynikać będzie z naturalnych procesów starzenia się. Niskie zapamiętywanie informacji może stanowić czynnik wręcz wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Przykładowo, pamiętanie informacji dla kogoś, kto pracuje z danymi, jak analityk finansowy, jest wręcz kompetencją strategiczną. Nawet z udziałem technologii informatycznej trudno wyobrazić sobie jakiegokolwiek analizowanie treści bez ich zrozumienia, a zatem także pamiętania. Pewne zadania można usunąć z zakresu zadań pracownika, gdy osiągnie on etap życia 60+ tak, aby mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Na przykład księgowy nie musi pamiętać wszystkich zdarzeń finansowych, jako że ma bazę w postaci zapisów lub dokumentów księgowych (np. faktury). Dyrektor handlowy nie musi pamiętać o wszystkich telefonach do wykonania czy umówionych spotkaniach. Może w tym celu prowadzić kalendarz spotkań. W innym przypadku, kiedy jest szansa na wyszkolenie się w pewnych kompetencjach, można wykorzystać tę szansę edukacyjną. Może tak być chociażby w przypadku opiekuna kluczowych klientów, który będzie stosował techniki pamięciowe do zapamiętywania najważniejszych informacji.

2.3.4.4. Kompetencja „podzielność uwagi”

Podzielność uwagi wiąże się przede wszystkim z wykonywaniem co najmniej dwóch zadań jednocześnie. Kompetencja „podzielność uwagi” ma duże znaczenie w branżach: elektrycznej/elektronicznej, administracyjnej/biurowej oraz medycznej

i oświacie. W szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta-elektromontera, kasjera, ratownika medycznego, pielęgniarki, kierowcy zawodowego, urzędnika, tłumacza przysięgłego, kelnera czy przedszkolanki. Przyglądając się chociażby pracy ratownika medycznego, musi on po przyjeździe na miejsce zdarzenia (np. wypadku) wydobyć od świadków kluczowe informacje dotyczące tego, co się stało. Musi też działać sprawnie wobec pozyskanej wiedzy oraz wykonywać kilka czynności jednocześnie (np. reanimować poszkodowanego, jednocześnie monitorując jego parametry życiowe i swoje otoczenie, albo udzielając pomocy więcej niż jednemu poszkodowanemu). Innymi dobrymi przykładami są tłumacz przysięgły, który jednocześnie tłumaczy i przepisuje tekst, albo przedszkolanka, która nadzoruje zabawę kilkunastu dzieci rozbieganych po parku.

Należy spodziewać się, że wraz z wiekiem podzielność uwagi oraz jej elementy funkcjonalne będą się zmniejszać. Niska podzielność uwagi może stanowić czynnik wręcz wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w pewnych sytuacjach zawodowych. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, aby mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji. Za przykład niech posłuży kelner pracujący w restauracji. Jeśli pracuje od wielu lat, a klienci znają go i identyfikują z miejscem, ale traci on z wiekiem podzielność uwagi, można przydzielić mu pomocnika kelnera, który odciąży go, na przykład w kwestii pamiętania zamówień. W innym przypadku, gdy można trenować jakąś kompetencję, występuje szansa edukacyjna, którą można wykorzystać. Podzielność uwagi i uważność można do pewnego stopnia trenować. Trening poznawczy może pomóc poprawić podzielność uwagi, a w konsekwencji, zdolność do wykonywania więcej niż jednego działania naraz.

2.3.4.5. Kompetencja „rozwiązywanie problemów”

Według amerykańskich coachów Josepha Folkmana i Jacka Zengera, autorów książki *Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution*, efektywność w biznesie stanowi wypadkową 16 kompetencji. Jedną z najważniejszych jest zdolność do rozwiązywania problemów. Cechuje ona liderów na każdym szczeblu organizacji. W katalogu kompetencji przekrojowych, kluczowych dla zatrudnienia, rozwiązywanie problemów rozumiane jest jako:

- zdolność jednostki do angażowania się w procesy poznawcze w celu zrozumienia i rozwiązania sytuacji problemowych, w których metoda rozwiązania nie jest od razu oczywista;
- rozwijanie zdolności analitycznych, aby móc oceniać informacje i sytuacje; rozbijanie ich na elementy kluczowe; rozważanie różnych dróg do rozwiązania problemu i decydowanie, która jest najodpowiedniejsza. Rozwiązywanie problemów obejmuje dostrzeżenie długofalowych konsekwencji rozwiązań oraz badanie, wy-

myślenie, wdrażanie i ocenianie planu działań zmierzających do rozwiązania problemu⁴⁷.

Kompetencja „rozwiązywanie problemów” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to zawodów związanych bezpośrednio z obsługą klienta, takich jak brygadzysta, kierownik projektów (projekt manager), dyspozytor medyczny, logistyk, doradca zawodowy, prawnik, elektryk, trener personalny, elektromechanik, serwisant, lekarz, doradca klienta czy projektant systemów. Można przywrzeć się chociażby sytuacji kierownika projektu, który zasadniczo zajmuje się rozwiązywaniem problemów. Trzon jego pracy zawodowej to identyfikacja składowych projektu oraz leżących u ich podstaw wyzwań do sprostania. Wszelkie bowiem elementarne zadania są jednocześnie problemem do rozwiązania, gdzie następuje ich analiza oraz proponowanie sposobów działania. Równocześnie, nawet w dobrze zaplanowanym projekcie, z uwagi na ilość zmiennych i dynamikę uwarunkowań, wystąpić mogą sytuacje nieoczekiwane – problemy, których nie przewidziano w planach i dla których nie powstały działania zapobiegawcze czy korygujące, a jednak trzeba je rozwiązać. Może to być czasowa absencja jednego z pracowników zespołu projektowego, gdzie, na przykład, jego zakres prac musi zostać przydzielony innym pracownikom, o ile jest taka możliwość. Każdy projekt jest inny i tak samo jak potencjalne sytuacje problemowe. Podobnie logistyk to zawód, który zasadniczo istnieje po to, aby rozwiązywać różne problemy danego obszaru. Logistyk pracujący w dziale dystrybucji może identyfikować trudności związane z efektywnym zaopatrywaniem regionalnych magazynów dystrybucyjnych poprzez agregowanie danych ilościowo-jakościowych i analizowanie czynników ograniczających, szans czy zagrożeń, na bazie czego proponuje się rozwiązania (np. wielkości i terminy dostaw różnych pozycji asortymentowych do danych magazynów). Każdorazowo algorytmy takiego postępowania są oceniane pod względem ich trafności i ewentualnie korygowane przy kolejnej iteracji.

Nie jest przesądzone, iż wraz z wiekiem zmniejszać się będą poszczególne wymiary (czynniki funkcjonalne) analizowanego wskaźnika. Spotkać bowiem można zarówno zmniejszenie potencjału ludzi starszych do rozwiązywania problemów z uwagi na naturalne pogorszenie się pamięci i procesów myślowych, jak też zwiększenie tego potencjału ze względu na ogromne doświadczenie (w tym wcześniejsze doświadczenia z różnymi, takimi samymi lub podobnymi sytuacjami problemowymi). Rozwiązywanie problemów wydaje się nierozłącznym elementem każdego zawodu. Dlatego też, w przypadku wystąpienia niedostatków w tej materii, można trenować tę kompetencję, traktując to jako szansę edukacyjną, którą można wykorzystać. Można wyuczyć się wielu szybkich metod rozwiązywania problemów, jak metoda QRQC, FMEA czy proste „5 x dlaczego”.

47 L. Brewer, 2013, *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf [dostęp: 05.02.2023].

2.3.4.6. Kompetencja „sposstrzegawczość”

Kompetencja „sposstrzegawczość” ma duże znaczenie w branżach: artystycznej, medycznej i społecznej (w tym oświacie) oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to zawodów, takich jak lekarz-chirurg, kierowca zawodowy, ochroniarz, marketingowiec, analityk finansowy, pracownik IT (np. programista), copywriter, nauczyciel, przedszkolanka, tłumacz przysięgły, elektromechanik, czy pracownik nadzoru technicznego. Można przywrzeć się chociażby sytuacji kierowcy zawodowego, który musi nieustannie obserwować drogę, którą się porusza, jednocześnie prowadząc samochód. Bez dobrze rozwiniętej sposstrzegawczości nietrudno o wypadek. Sposstrzegawczość jest też ważna, na przykład w pracy ochroniarza. Dzięki niej może on zapobiegać kradzieżom, a tym samym stratom materialnym. Może ona też przeciwdziałać, na przykład utracie życia ludzi, gdy w porę dostrzeże niebezpieczeństwo. Niska sposstrzegawczość może być znacznym problemem dla osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w przypadku chociażby zawodu analityka finansowego. Niedostrzeżenie istotnych zmian wskaźników finansowych, na przykład w przypadku badania przedsięwzięcia inwestycyjnego, może doprowadzić do niekorzystnego zainwestowania środków. Z kolei przedszkolanka bez sposstrzegawczości to jawne narażenie dzieci na utratę zdrowia.

Wraz z wiekiem sposstrzegawczość będzie się w większości przypadków zmniejszać, w tym poszczególne czynniki funkcjonalne analizowanego wskaźnika. Nastąpi bowiem naturalne starzenie mózgu i zmniejszenie jego potencjału. Można jednak podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które można usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, ochroniarz w sklepie może w szerszym zakresie korzystać z monitoringu, zaś produkty mogą być opatrzone markerami/etykietami RFID. Copywriterzy mogą zamiast czytania i ręcznego korygowania tekstu analizować go w wyspecjalizowanych programach komputerowych, które nie tylko podpowiedzą, gdzie występują błędy ortograficzne czy interpunkcyjne, ale też zasugerują synonimy, aby zdania brzmiały lepiej, czy automatycznie zliczą statystykę tekstu (np. liczbę znaków, wyrazów, zdań).

2.3.4.7. Kompetencja „sumiennność”

Kompetencja „sumiennność” w szczególności dotyczy zawodów, takich jak brygadzysta, planista produkcji, kierownik projektów (projekt menedżer), logistyk, elektryk, elektromechanik, serwisant, lekarz, urzędnik, księgowka, sekretarka, zaopatrzeniowiec czy projektant systemów. Sumiennność pracownika na danym stanowisku pracy ocenia się subiektywnie, biorąc pod uwagę należyte (tj. uzależnione m.in. od indywidualnych predyspozycji psychofizycznych, doświadczenia zawodowego, kwalifikacji) zaangażo-

wanie w pracę. Nałożony na zatrudnionego wymóg sumiennego wykonania obowiązków zawodowych należy rozumieć jako zobowiązanie pracownika do angażowania się w proces pracy w ramach jego sił i możliwości. Absolutnie nie chodzi tu jednak o zaangażowanie do granic wytrzymałości, które z kolei przyczynić by się mogło do rozwoju wypalenia zawodowego. Można przyjrzeć się chociażby sytuacji księgowego, który wręcz ma prawny obowiązek realizacji swoich zadań zawodowych w sposób sumienny. Jeśli księgowy nie wprowadzi odpowiednich zapisów w księgach rachunkowych, może to zagrozić stabilności finansowej firmy, a już na pewno zmniejszy jej wiarygodność księgową, przez co może być utrudniony dostęp do finansowania z zewnętrznych źródeł. Księgowy musi znać szczegóły księgowanych operacji gospodarczych, chociażby po to, aby odpowiednio je zaklasyfikować. Lepiej też, aby od razu miał pewność, że dobrze rozumie postawione przed nim zadania oraz ich składowe, ponieważ korekty ksiąg rachunkowych mogą wzbudzić podejrzenia, na przykład organów skarbowych. Niewątpliwie wytyczne księgowe ściśle określają właściwe sposoby prowadzenia firmowej księgowości. Podobnie logistyk lub zaopatrzeniowiec, którego zadaniem jest zapewnianie dostępności surowców i materiałów do produkcji, w odpowiednim miejscu, czasie, ilości i jakości. Jeśli pracownik taki nie wykaże się sumiennością, może to spowodować kosztowny przestój produkcji. Wraz z wiekiem raczej zmniejszać się będą takie wymiary (czynniki funkcjonalne) analizowanego narzędzia, jak dbałość o detale, z kolei zwiększać takie, jak zarządzanie czasem, przygotowanie do pracy i zgodność ze standardem. Nie jest to jednak przesądzone w tym przypadku, dużo bowiem zależy będzie od predyspozycji osobniczych.

Sumiennność wydaje się nierozłącznym elementem każdego zawodu. Dlatego też, w przypadku wystąpienia niedostatków w tej materii, można trenować tę kompetencję, traktując to jako szansę edukacyjną, którą można wykorzystać. Przede wszystkim należy wykształcić w sobie pewne nawyki związane z sumiennością, a to oznacza długookresowe ćwiczenie różnych sytuacji problemowych na zasadzie case study. Jednak można też podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które można usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, zaopatrzeniowiec może tylko nadzorować automatyczne wysyłanie niektórych zamówień do dostawców, gdy system wykryje zejścia stanu zapasów do określonego poziomu.

2.3.4.8. Kompetencja „wyobraźnia przestrzenna”

Kompetencja „wyobraźnia przestrzenna” dotyczy głównie zawodów, takich jak budowlaniec, kierowca zawodowy, architekt, instalator, elektromechanik, serwisant, konstruktor, stolarz, krawiec, strażak, kontroler ruchu lotniczego, sportowiec czy pracownik nadzoru technicznego. Można przyjrzeć się sytuacji różnych zawodów związanych z elektroniką i telekomunikacją, gdzie wymagana jest dobra spostrzegawczość

oraz wyobraźnia przestrzenna niezbędna do zrozumienia budowy urządzeń elektrycznych i ich schematów. Niewłaściwe zrozumienie tych kwestii może skutkować brakiem skuteczności w montowaniu/instalowaniu czy naprawianiu takich urządzeń. Rozumienie schematów dwuwymiarowych jest tutaj kluczowe, zwłaszcza jeśli mowa o schematach obrazujących, chociażby rozmieszczeniu sieci elektrycznej. Niska wyobraźnia przestrzenna może być znacznym problemem dla zawodowego spełniania się osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym chociażby w przypadku zawodu architekta czy dekoratora wnętrz. Bez rozumienia wzajemnego związku różnych obiektów trudno właściwie komponować ich trafne zestawy.

Wraz z wiekiem wyobraźnia przestrzenna będzie w większości przypadków się zmniejszać, w tym poszczególne czynniki funkcjonalne analizowanego narzędzia. Nastąpi bowiem przede wszystkim naturalne starzenie mózgu i zmniejszenie jego potencjału. W pewnych przypadkach doświadczenie i wypracowane schematy myślowe mogą wspomagać wyobraźnię osób starszych, jednak z wiekiem będą coraz częściej zawodzić, w szczególności przy zetknięciu się z nowymi wyzwaniami (np. analiza schematu dotąd nieznanego urządzenia). Można jednak podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które uda się usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, malarz może przejść na odmienny styl malarski, który będzie wymagał mniejszego zaangażowania wyobraźni przestrzennej.

2.3.4.9. Kompetencja „wytrwałość”

Kompetencja „wytrwałość” ma duże znaczenie w branżach: rolniczej, artystycznej oraz administracyjnej/biurowej. W szczególność dotyczy to zawodów, takich jak rolnik, sadownik, kierownik zawodowy, architekt, instalator, serwisant, urzędnik, kontroler ruchu lotniczego, sportowiec, księgowy, analityk. Wytrwałość jest jednak ważna w każdym zawodzie. Bez osiągnięcia pewnego stopnia wytrwałości w dążeniu do celu, żadne cele nie mogą być zrealizowane, a trudno wyobrazić sobie jakiejkolwiek stanowisko pracy, które nie zmierza w konkretnym kierunku. Innymi słowy, każda praca jest celowa i jako taka cechuje się koniecznością przyłożenia pewnej dozy wytrwałości przez pracownika, aby stanowiła działanie sensowne. W szczególności dotyczy to tych zawodów, gdzie występuje wykonywanie powtarzających się czynności (np. w przypadku kontroli jakości). Można przyjrzeć się w szczególności sytuacji takiego zawodu, jak pilot samolotu. Praca pilota trwa zazwyczaj od 6 do 9 godzin dziennie, aczkolwiek zdarza się, że przekracza 12 godzin. W tym czasie taki pracownik musi w sposób wytrwały nadzorować lot, najczęściej bez wykonywania zbyt wielu czynności. Pilot ze względu na wykonywanie długotrwałych odległości musi być odporny na zmęczenie, w tym w szczególności znużenie psychiczne. W trakcie wykonywania lotu najważniejszy jest aspekt informacyjny jego pracy związany z odbieraniem wiadomości o charak-

terze wzrokowym z przyrządów pilotażowo-nawigacyjnych. W innym przypadku zawodu – maklera/analityka (doradcy) giełdowego musi on cechować się dużą wytrwałością i cierpliwością niezbędną dla zdobycia nowego klienta. Można powiedzieć, że to właśnie od inicjatywy maklera zależą wyniki finansowe danej firmy.

Niska wytrwałość może być znacznym problemem dla osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w przypadku zawodów, jak wszystkie wskazane dotąd. Wraz z wiekiem wytrwałość powinna się jednak zwiększać, o ile nie mówimy o takich kwestiach, jak wypalenie zawodowe. Można jednak podać przykłady zadań zawodowych czy wymagań stanowiskowych, które można usunąć z zakresu zadań pracownika w przypadku, gdy nie jest możliwe podniesienie danej kompetencji, na przykład poprzez przekazanie tych zadań innemu pracownikowi w zespole lub zmianę charakteru stanowiska (przykład dostosowania stanowiska pracy do możliwości pracownika). Przykładowo, rolnicy lub sadownicy – dzięki zdobyciom techniki – mogą coraz bardziej automatyzować produkcję rolną, jak chociażby zrezygnować z ręcznego dojenia dziesiątek krów na rzecz automatycznych dojarek.

2.3.4.10. Kompetencja „adaptacyjność ICT”, czyli sprawność posługiwania się narzędziami technologii informacyjno-komunikacyjnej

Nowoczesne technologie wykorzystywane jako narzędzia pracy w XXI wieku (zarówno jako aktywność czy narzędzie pracy) mogą zwiększyć efektywność wykonywanych czynności wyłącznie pod warunkiem świadomego korzystania z nich w sposób metodyczny, adekwatny do wieku i poziomu umiejętności technicznych pracowników oraz odpowiadający założonym celom. Kompetencja „adaptacyjność ICT” ma duże znaczenie w branżach: medycznej i społecznej (w tym oświacie), ale też administracyjnej/biurowej oraz elektrycznej/elektronicznej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: lekarz, pielęgniarka, ratownik medyczny, dyspozytor, policjant, ochroniarz, operator maszyn, elektryk, urzędnik, logistyk, grafik, telemarketer. Zasadniczo w dzisiejszym świecie obycie z ICT jest ważne, chociażby pośrednio, w niemalże każdym zawodzie. Wśród przykładów zawodów, które wymagają dobrze rozwiniętej kompetencji „adaptacyjność ICT” można oczywiście wyszczególnić wszelkie zawody związane z branżą informatyczną, jak projektant stron internetowych, programista czy szeroko pojęty informatyk. Poza tym obszarem warto wskazywać przykład urzędnika państwowego, który w coraz większym stopniu musi się zaznajamiać z nową technologią w związku z udostępnianiem nowych usług elektronicznych. Nie tak dawno petent musiał zjawić się fizycznie w danym urzędzie, aby uzyskać jakieś zaświadczenie, gdzie był obsługiwany „analogowo”. Już wówczas urzędnik musiał posiadać pewną wiedzę odnoszącą się do obsługi programów i komputera (musiał w dedykowanym oprogramowaniu odnaleźć odpowiednie dane i wydrukować je na odpowiednim formularzu). Obecnie musi dodatkowo przetworzyć elektroniczne zapytanie klienta. Innym znaczącym przykładem może być konstruktor/architekt/kreślarz jako zawody, gdzie niegdyś rysunki techniczne, analizy, wyliczenia, dokonywało się odręcznie, zachowując znac-

ną precyzję. Dziś przedstawiciele tych zawodów muszą umieć obsługiwać wysoko wyspecjalizowane oprogramowanie komputerowe typu CAD.

Niski poziom adaptacyjności ICT niewątpliwie stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w wielu sytuacjach zawodowych. Przykładowo, osoba, która nie potrafi wyobrazić sobie sytuacji hipotetycznej, nie umie pracować zawodowo przy komputerze oraz obsługiwać specjalistycznego oprogramowania, nie zostanie zatrudniona na stanowisku kontrolera ruchu lotniczego. Należy się spodziewać, że wraz z wiekiem, u osób starszych, adaptacyjność ICT może się zmniejszać. Najzwyczajniej, młodszy umysł szybciej uczy się nowych zagadnień, zaś z uwagi na naturalne procesy starzenia osoba starsza jest w tych kwestiach ograniczona. Poza tym osoby starsze są na ogół mniej zorientowane w porównaniu z młodzieżą, jeśli chodzi o technologie. Można temu jednak przeciwdziałać się poprzez naukę obsługi urządzeń i oprogramowania. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można też z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy.

2.3.4.11. Kompetencje 4.0

Kompetencje 4.0, nazywane również kompetencjami przyszłości, to zespół wielu kompetencji poznawczych, społecznych, technicznych i cyfrowych. Pozwalają one pracownikom wytwarzać wartość dodaną, daleko wykraczającą poza to, co są w stanie wykonać zdigitalizowane systemy i inteligentne maszyny. Istotną składową kompetencji 4.0 są kompetencje przywódcze, w tym umiejętność koordynowania zespołów, motywowania podwładnych czy tworzenia wizji rozwoju organizacji.

Kompetencja „adaptacyjność 4.0” ma duże znaczenie przede wszystkim w branży elektrycznej/elektronicznej, ale też budowlanej, mechanicznej/metalowej i medycznej/społecznej, a także edukacyjnej. W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: team leader, kierownik liniowy, menedżer projektu, operator CNC, operator dźwigu, kierownik budowy, inżynier, elektryk, logistyk, ale też kontroler lotów czy pilot zawodowy. Wśród najbardziej typowych przykładów można wymieniać pracowników na liniach produkcyjnych, gdyż to właśnie w sferze produkcji tworzy się najwięcej innowacji w zakresie automatyzacji i robotyzacji. Pracownik musi znać schemat obsługi i współpracy z maszyną. W przypadku jej awarii współcześnie coraz częściej wymaga się, aby sam potrafił (za pomocą odpowiedniej dokumentacji) rozwiązać problem. Trudno też wyobrazić sobie dobrego mechanika samochodowego bez kompetencji „adaptacyjność 4.0”. Współczesne samochody to złożone maszyny, które stają się coraz bardziej skomplikowane i w coraz większym zakresie „elektroniczne” zamiast „mechaniczne”; nieustannie pojawiają się w nich nowe systemy informatyczne. Mechanik jako osoba, która ma naprawić niedziałający pojazd, musi posiadać znaczną wiedzę dotyczącą tych systemów oraz urządzeń, dzięki którym możliwa jest automatyczna diagnostyka samochodów. Również ich kierowca musi cechować się rozumie-

niem algorytmów i systemów pojazdu. W przypadku takich zawodów, jak menedżer projektu, należy zaznaczyć, że współcześnie praca taka wymaga użytkowania różnego rodzaju oprogramowania, na przykład do zarządzania zadaniami.

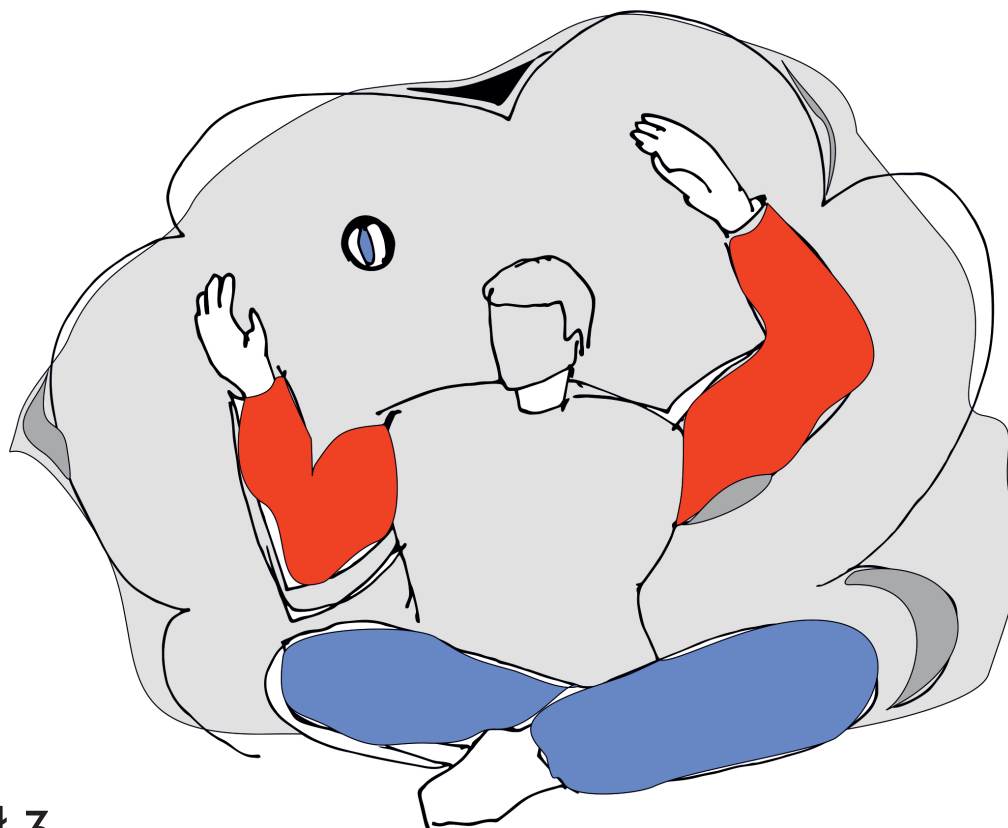
Niski poziom adaptacyjności 4.0 stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w wielu sytuacjach zawodowych. Przy tym, wydaje się, że z wiekiem typowe jest narastanie braku adaptacyjności 4.0. Osoby, które wychowały się w mniej zaawansowanych realiach technologicznych, mogą mieć problemy ze zrozumieniem tych nowych, najczęściej bardziej zaawansowanych. Niemniej to zależy od danego człowieka. Łatwiej o adaptacyjność, gdy osoba starsza na bieżąco zapoznaje się z osiągnięciami techniki w zakresie interesującego ją stanowiska. Poza tym pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on dalej realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji.

2.3.4.12. Kompetencja „adaptacyjność EURO”

Kompetencja „adaptacyjność EURO” ma duże znaczenie przede wszystkim w branży turystycznej/gastronomicznej oraz medycznej/spotecznej (w tym oświacie). W szczególności dotyczy to takich zawodów, jak: właściciel obiektów turystycznych, recepcjonista hotelowy, kelner, pracownik międzynarodowej korporacji, pracownik działu HR, kierownik, inżynier, programista komputerowy, funkcjonariusz straży granicznej, logistyk, kontroler lotów, serwisant, pilot zawodowy, dyrektor czy agent celny. Wśród najbardziej typowych przykładów można wymieniać pracowników międzynarodowych korporacji, którzy niejednokrotnie współpracują z osobami pochodzącymi z różnych stron świata. Kluczowa jest więc umiejętność pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo. Mowa przy tym nie tylko o kwestiach dotyczących stricte barier komunikacyjnych, ale też o wewnętrznej zgodzie w człowieku co do poszanowania innych kultur, religii, wartości. W wielu firmach z kapitałem zagranicznym dotyczy to nie tylko pracowników, ale też ich przełożonych. Innym idealnym przykładem zawodu, dla którego kompetencja adaptacyjność EURO jest fundamentalna, jest zawód dyplomaty. Osoba ta, najczęściej delegowana do innych państw na misje dyplomatyczne, nie tylko musi znać przynajmniej dwa dodatkowe języki obce, ale też wykazywać się dużą wrażliwością kulturową oraz żywym zainteresowaniem innymi narodami. Personel misji dyplomatycznej współpracuje na miejscu (w kraju goszczącym) z obsługą cywilną, która pochodzi z danego państwa. Występuje zatem znacząca różnorodność, wobec której należy wykazywać się akceptacją.

Niski poziom adaptacyjności EURO stanowi czynnik wykluczający udział osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym w bardzo wielu sytuacjach zawodowych, jak kariera kierowcy zawodowego w handlu międzynarodowym, stewardesy czy szpiega. Przy tym wydaje się, że wraz z wiekiem typowe jest narastanie braku adaptacyjności EURO. Osoby starsze cechuje utrwalony światopogląd, który często rodził się

w czasach, kiedy globalizacja dopiero przyspieszała. Stąd trudno im zaakceptować zbyt dużą różnorodność. Niemniej dużo zależy od cech osobniczych danego człowieka. Pewne zadania i/lub wymagania stanowiskowe można z powodzeniem usunąć z zakresu zadań pracownika na etapie życia 60+ tak, by mógł on nadal realizować pozostały zakres swojej dotychczasowej pracy, gdy nie ma szans na podniesienie pewnych kompetencji.



Rozdział 3.

Raporty z testowania modelu

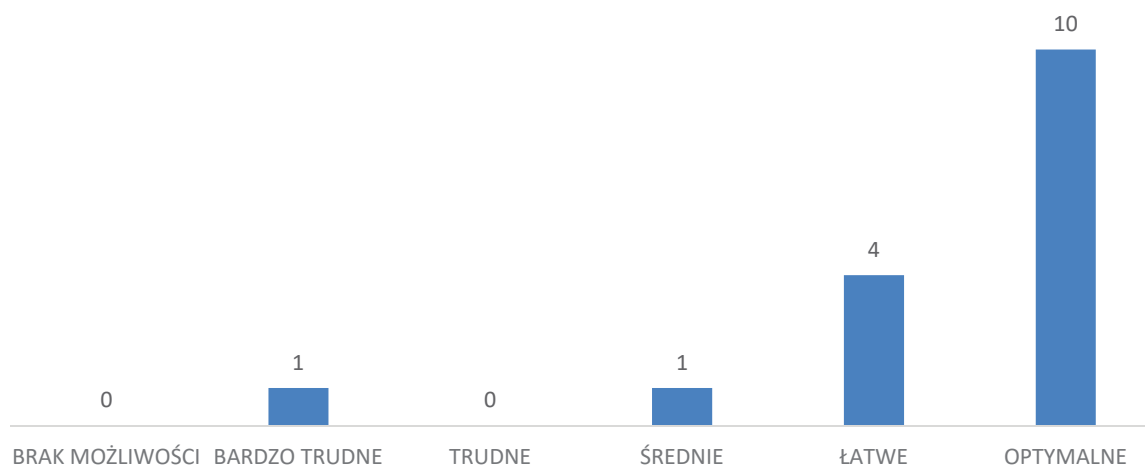
Istotną częścią projektu praca60+ w ścieżce firma60+ był audyt stanowiska pracy, na którym była zatrudniona osoba w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (PiE). Przedsiębiorstwa mikro-, małe oraz średnie zostały zobowiązane do wskazania osoby spośród kadry zarządzającej, która z ramienia tego przedsiębiorstwa pełniła rolę tzw. lokalnego opiekuna testu (LOT). Zadaniem LOT-a było między innymi testowanie narzędzi z trzech badanych obszarów: elastyczności (12 wskaźników), ergonomii (12 wskaźników) oraz kompetencji (36 wskaźników). Testowanie narzędzi odbywało się od kwietnia do września 2022 r., a pierwszym z audytowanych obszarów była elastyczność, drugim kompetencje, a trzecim ergonomia.

3.1. Ocena wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru elastyczności

Spośród wszystkich wskaźników z obszaru elastyczności na potrzeby niniejszego opracowania zostały wybrane ilość czasu pracy oraz rodzaj umowy o pracę. O takim wyborze zdecydował zróżnicowany rozkład wskazań dla wszystkich audytowanych stanowisk pracy. Determinantą wyboru była również powszechna znajomość tych wskaźników i ich użyteczność stosowania w przedsiębiorstwach.

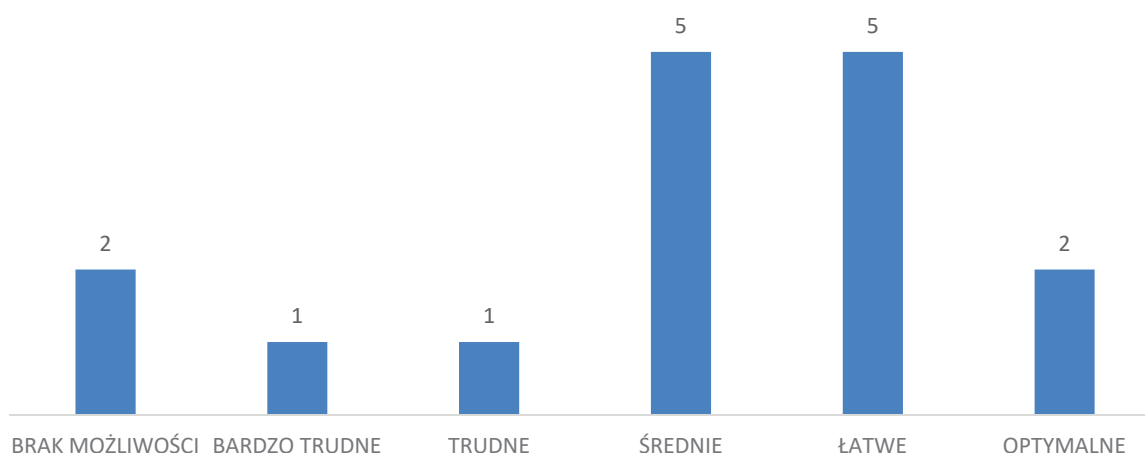
Wskaźnik ilości czasu pracy

Wskaźnik ilości czasu pracy był rozpatrywany w trzech obszarach uwzględniających dzienną liczbę godzin pracy, liczbę dni w tygodniu oraz miesięczną liczbę godzin. Lokalni opiekunowie testu w przedsiębiorstwach testujący model mieli określić w skali od 0 do 5 możliwość wprowadzenia określonego rozwiązania na audytowanym stanowisku pracy (gdzie 0 oznaczało brak możliwości, 1 – bardzo trudne, 2 – trudne, 3 – średnie, 4 – łatwe, 5 – optymalne możliwości). Przy ocenie dziennej liczby godzin najczęściej wskazywano na możliwość pracy w trybie 8-godzinnego dnia pracy (w 10 na 16 przypadków). Na jednym stanowisku pracy (specjalista ds. obsługi) możliwość wprowadzenia lub utrzymania tego rozwiązania określono jako bardzo trudne. Dla pozostałych stanowisk pracy stosowanie ośmiogodzinnego dnia pracy było średnie (inspektor bhp) oraz łatwe do zastosowania (pomoc kuchenna, pracownik produkcji, specjalista ds. badań i pomiarów, pracownik administracji).



Wykres 1. Stosowanie 8-godzinnego dnia pracy

Źródło: zestawienie własne

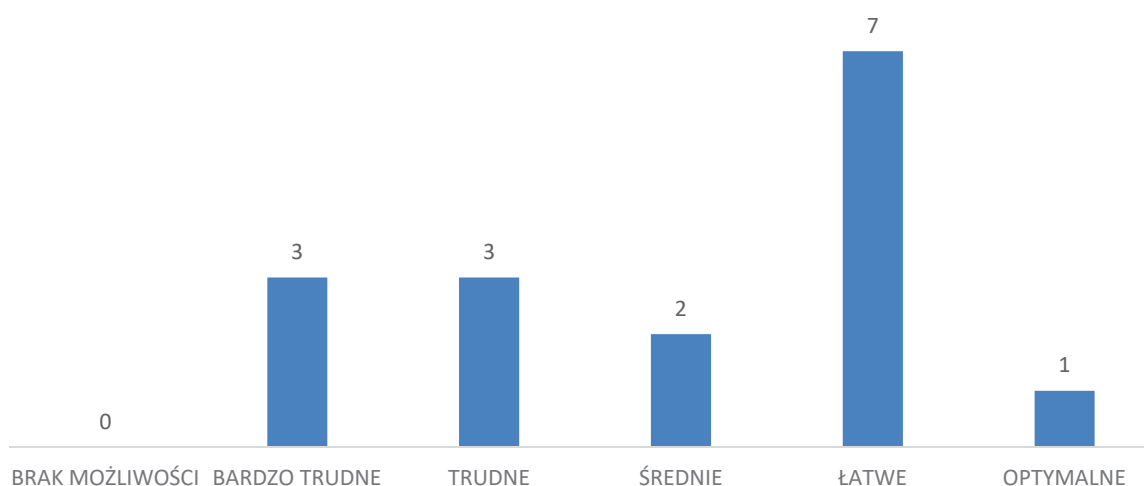


Wykres 2. Możliwość pracy w wymiarze krótszym niż 8 godzin dziennie

Źródło: zestawienie własne

Dla 15 spośród 16 przedsiębiorstw biorących udział w projekcie podstawowym wymiarem czasu pracy jest 8-godzinny dzień pracy, niemniej warto zwrócić uwagę, że wynika on wprost z przepisów prawa pracy. Wykonywanie pracy w wymiarze krótszym niż 8 godzin dziennie nie było możliwe na stanowisku obsługi klienta. Warto zauważyć, że w 5 przedsiębiorstwach korzystanie z tej formy pracy było średnio łatwe do wprowadzenia, a w kolejnych 5 łatwe, przy czym dotyczyło to pracy na stanowiskach administracyjnych i kierowniczych.

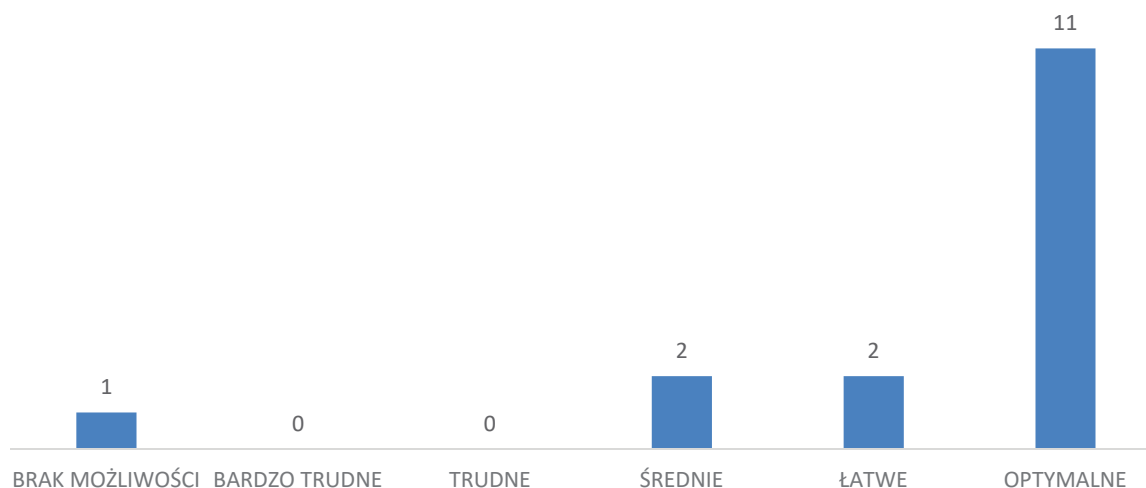
Kolejny, istotny rozkład odpowiedzi można zaobserwować w przypadku dopasowania zadań pracownika do skróconego dnia pracy. O ile w przypadku wcześniej omawianego rozwiązania w kontekście audytowanych stanowisk pracy skupienie odpowiedzi koncentrowało się w wyższych wskazaniach, o tyle w tej sytuacji wybrane warianty wskazują na większą trudność wprowadzenia danego rozwiązania. Na łatwość dopasowania zakresów zadań pracownika do skróconego czasu pracy wskazało 7/16 opiekunów testu, ale w 6 przypadkach określono, że jest to trudne lub bardzo trudne do wprowadzenia, a dotyczyło stanowisk dyrektora handlowego, operatora maszyn i pełnomocnika ds. jakości.



Wykres 3. Możliwość dopasowania zakresów zadań pracownika do skróconego dnia pracy

Źródło: zestawienie własne

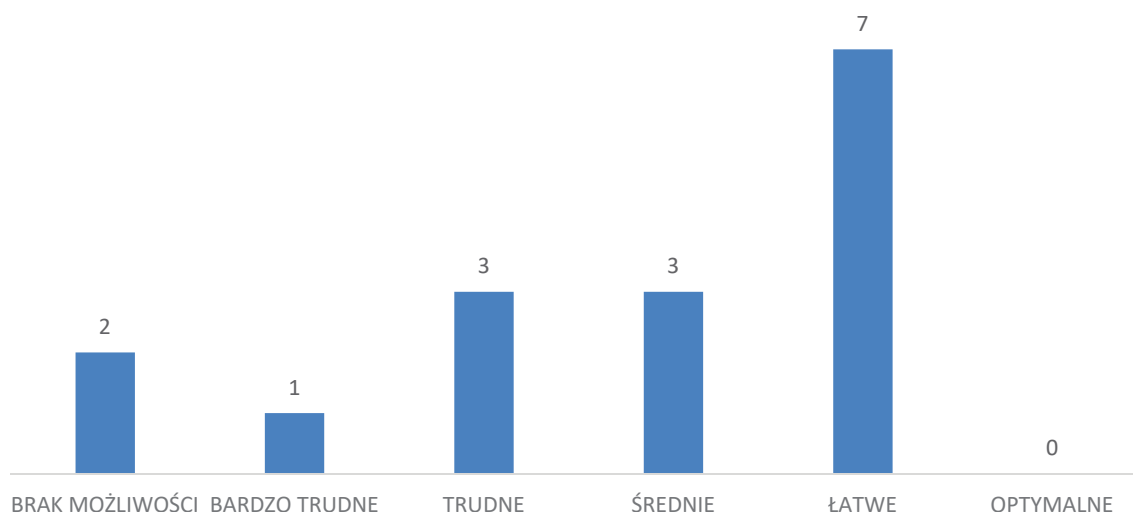
W zależności od specyfiki pracy i audytu określonego stanowiska pracy stosowanie pięciodobowego dnia pracy było możliwe w 11 przedsiębiorstwach. Taka forma pracy nie była możliwa na stanowisku operatora maszyn, a w przypadku stanowisk pomocy kuchennej, pracownika administracyjnego oraz pracownika produkcji i specjalisty ds. obsługi klienta takie rozwiązanie było trudne do zastosowania. W większości stanowisk administracyjnych i kierowniczych ta forma pracy była bardzo łatwa do wprowadzenia.



Wykres 4. *Możliwość stosowania 5-dniowego tygodnia pracy*

Źródło: zestawienie własne

W przypadku pracy w wymiarze krótszym niż 5 dni w tygodniu, żaden z lokalnych opiekunów testu nie wskazał optymalności danego rozwiązania na audytowanym stanowisku pracy. Dla większości rozwiązanie to było bardzo łatwe i łatwe do zaimplementowania (odpowiednio 7 i 3 wskazania). Takie rozwiązanie nie było możliwe w przypadku stanowiska dyrektora handlowego oraz operatora maszyn, natomiast trudne i bardzo trudne do zastosowania wskazano na stanowiskach: ślusarz, pracownik produkcji, pracownik administracji i pełnomocnik ds. systemów jakości.

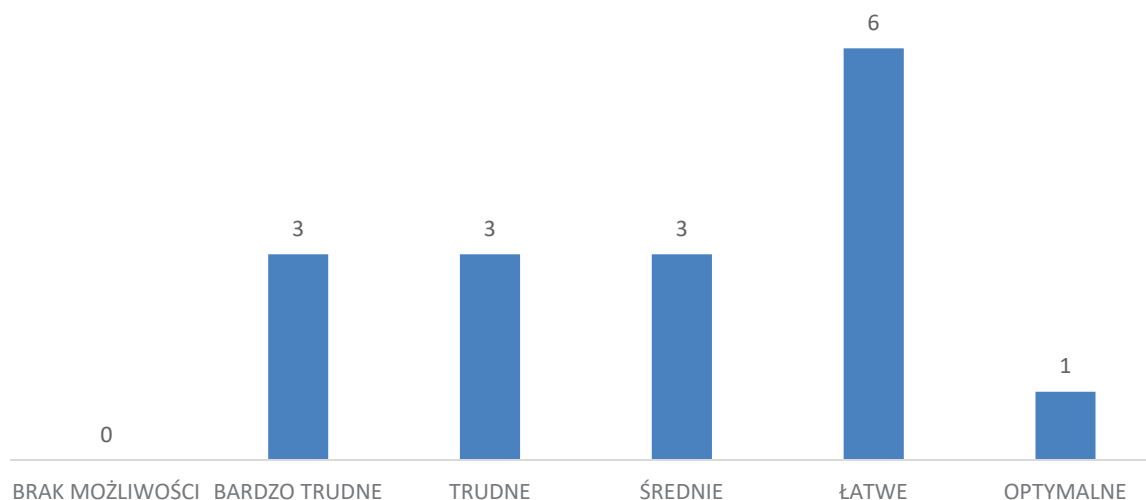


Wykres 5. *Stosowanie pracy w wymiarze krótszym niż 5 dni w tygodniu*

Źródło: zestawienie własne

Z kolei dopasowanie zakresów zadań pracownika do skróconego tygodnia pracy na każdym audytowanym stanowisku pracy jest w różnym stopniu możliwe z tym, że w przypadku 7 wskazań jest to optymalne lub bardzo łatwe i dotyczy stanowisk śred-

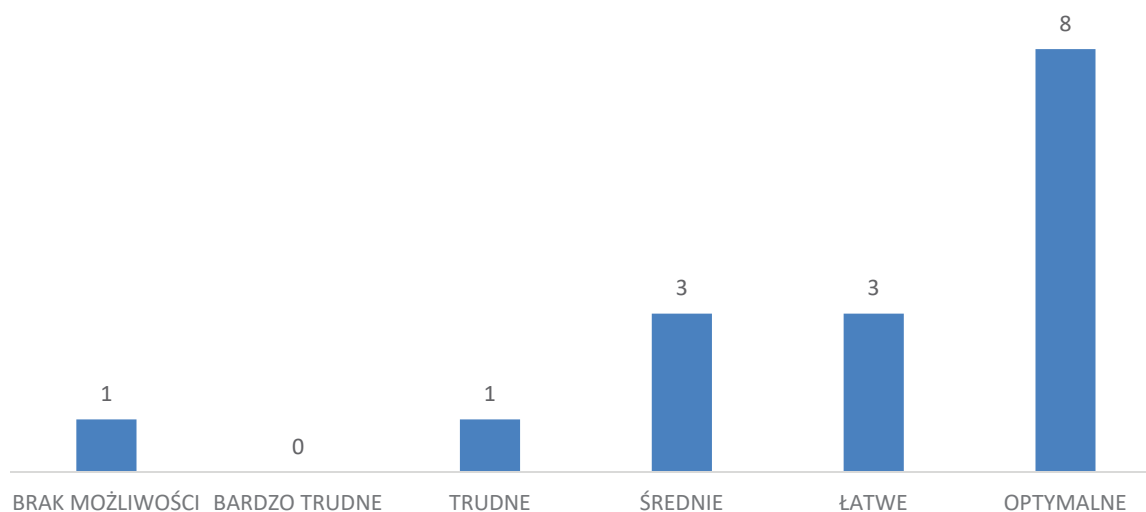
niego szczebla oraz po 3 wskazania przypadły dla odpowiedzi łatwe, trudne oraz bardzo trudne i charakteryzowały stanowiska kierownicze lub typowo produkcyjne.



Wykres 6. Możliwość dopasowania zakresów zadań pracownika do skróconego tygodnia pracy

Źródło: zestawienie własne

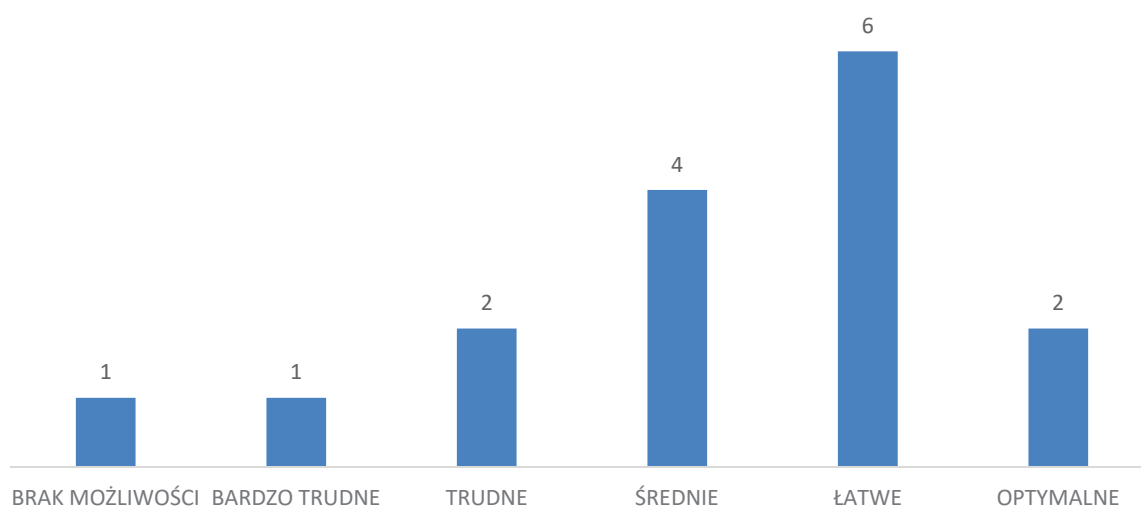
Ostatnim z analizowanych elementów cząstkowym w ramach wskaźnika głównego „ilość czasu pracy” jest miesięczna liczba godzin. W 8 przypadkach jest to rozwiązanie optymalne dla audytowanych stanowisk pracy oraz w 6 przypadkach bardzo łatwe lub łatwe. W przypadku stanowiska specjalisty ds. badań takie rozwiązanie jest niemożliwe do zastosowania, natomiast dla stanowiska specjalisty ds. obsługi klienta mocno utrudnione.



Wykres 7. Stosowanie 160-godzinnego miesiąca pracy

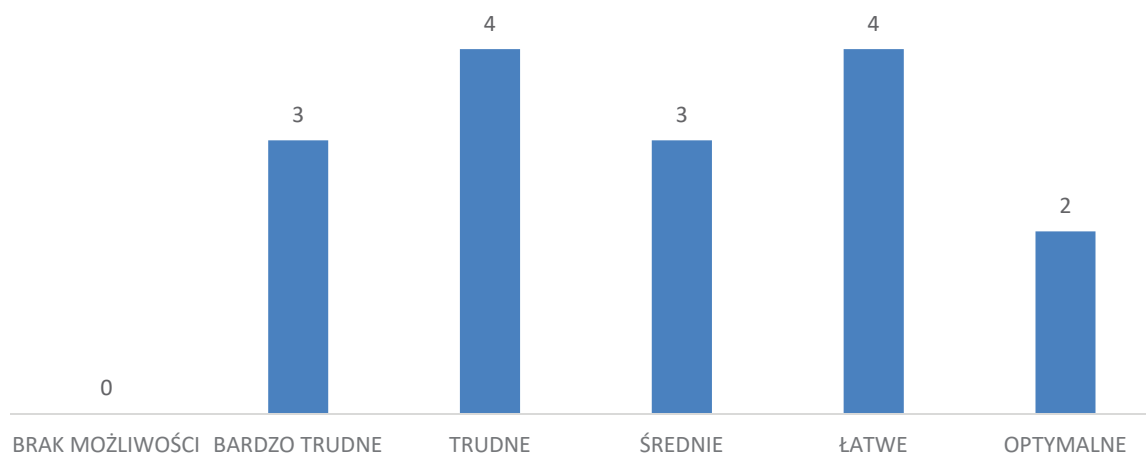
Źródło: zestawienie własne

W zakresie pracy w wymiarze krótszym niż 160 godzin w miesiącu w 8 przypadkach określono optymalność lub dużą łatwość wprowadzenia takiego rozwiązania w kontekście audytowanych stanowisk biurowo-administracyjnych lub specjalistycznych. W przypadku dyrektora handlowego takie rozwiązanie było niemożliwe do zrealizowania, a bardzo trudne na stanowisku pracownika produkcji.



Wykres 8. *Możliwość pracy w wymiarze krótszym niż 160 godzin w miesiącu*

Źródło: zestawienie własne



Wykres 9. *Możliwość dopasowania zakresów zadań pracownika do skróconego miesięcznego wymiaru czasu pracy*

Źródło: zestawienie własne

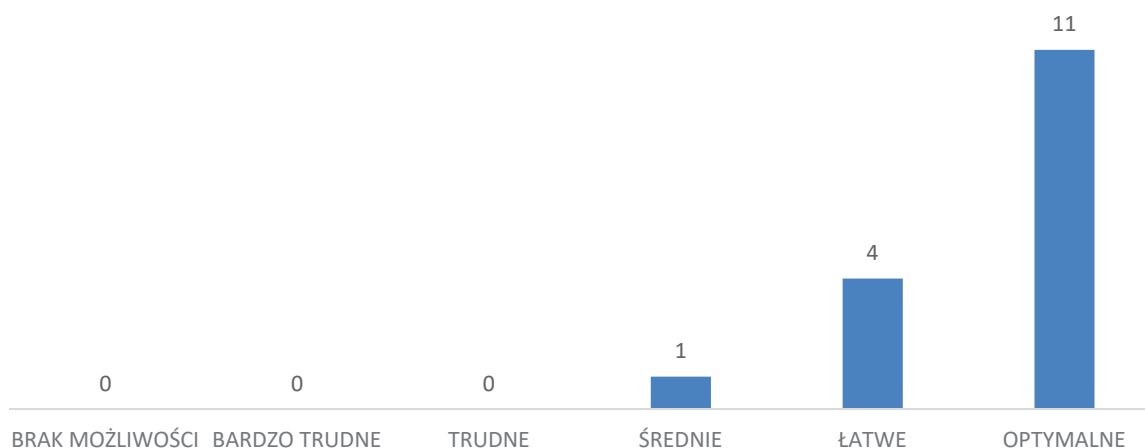
W przypadku dopasowania zakresów zadań pracownika do skróconego miesięcznego wymiaru czasu pracy, podobnie jak w składowej wskaźnika cząstkowego „liczba dni w tygodniu”, wszyscy wskazali w kontekście audytowanych stanowisk pracy na istnienie możliwości jego wprowadzenia. W 2 przypadkach rozwiązanie to określono jako optymalne (kierownik hotelu oraz specjalista ds. badań i pomiarów), w 4 przypadkach

jako bardzo łatwe (stanowiska biurowo-administracyjne oraz szwaczka), w 3 przypadkach jako łatwe (mechanicy, specjaliści), natomiast w 7 jako trudne lub bardzo trudne (kadra zarządzająca i stanowiska produkcyjne).

Wskaźnik rodzaju umowy

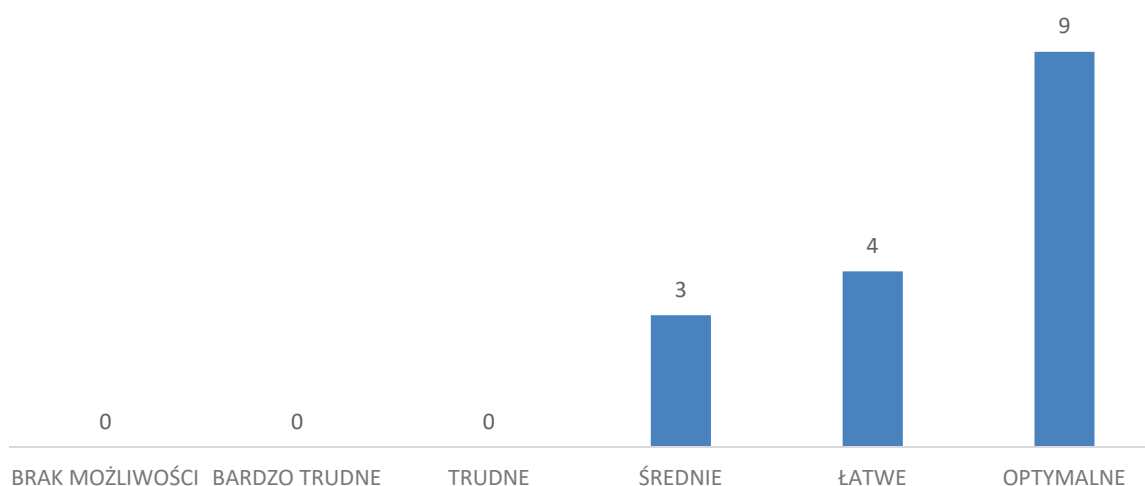
Wskaźnik rodzaju umowy składa się z możliwości pracy na podstawie umowy o pracę na czas określony, umowy o pracę na czas nieokreślony oraz umowy cywilnoprawnej.

W zakresie oceny możliwości w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony i stosowania wówczas ubezpieczeń emerytalnych, rentowych, chorobowych i zdrowotnych w większości przedsiębiorstw wskazywano na optymalność tego rozwiązania.



Wykres 10. Stosowanie ubezpieczeń emerytalnych, rentowych, chorobowych i zdrowotnych

Źródło: zestawienie własne

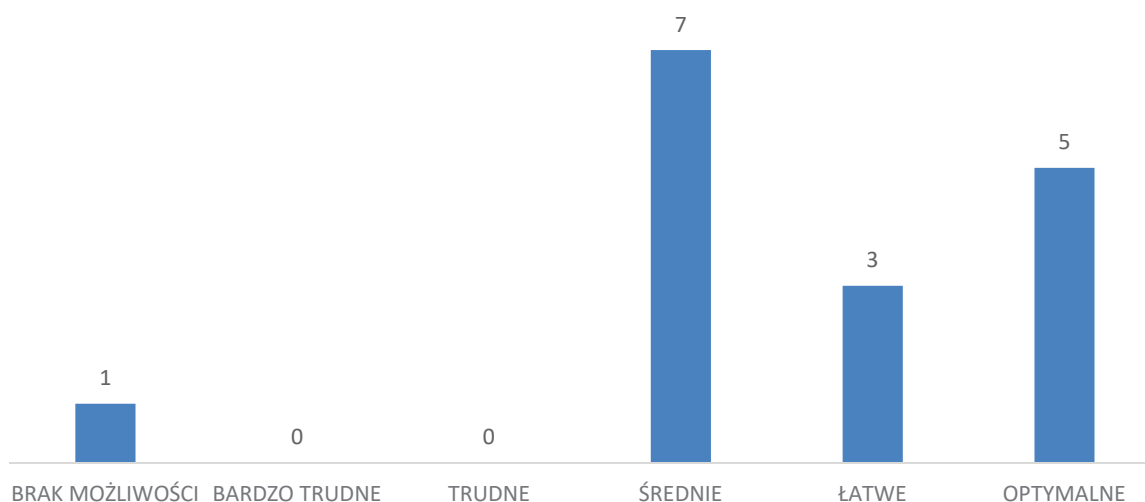


Wykres 11. Korzystanie z uprawnień urlopowych

Źródło: zestawienie własne

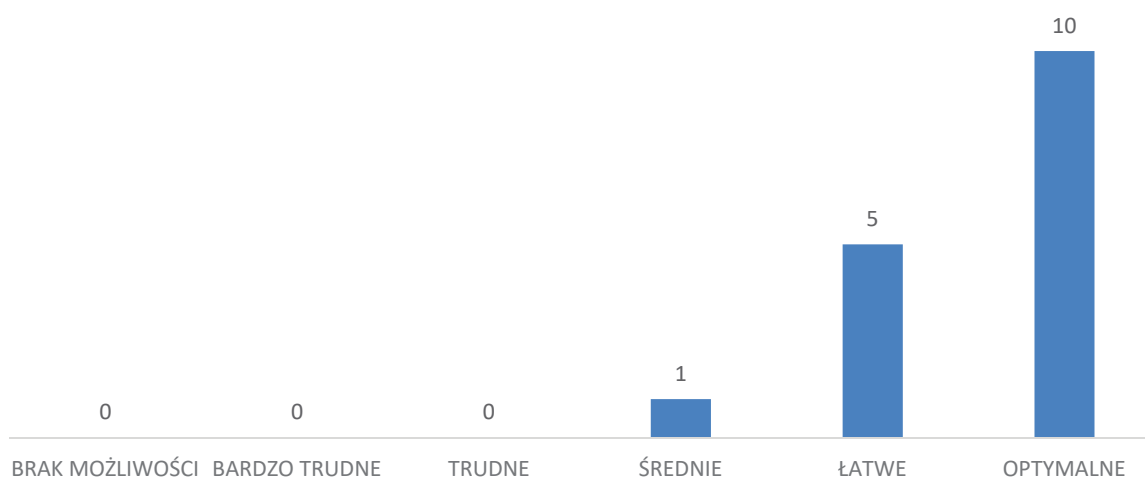
W przypadku pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w zdecydowanej większości stanowisk korzystano z uprawnień urlopowych. Przy czym na stanowisku inspektora bhp, specjalisty ds. obsługi klienta, ślusarza i pełnomocnika ds. jakości było to bardzo łatwe do stosowania, a łatwe na stanowisku pomocy kuchennej, specjalisty ds. organizacji oraz pracownika administracyjnego.

W przypadku umowy o pracę na czas nieokreślony, w momencie wykazania odpowiedniego stażu pracy okres wypowiedzenia może wynosić nawet 3 miesiące. W 8 przypadkach wskazano stanowiska pracy, które cechuje co najmniej 3-letni okres zatrudnienia u danego pracodawcy, a dotyczyły one głównie stanowisk produkcyjnych, specjalistycznych oraz administracyjno-biurowych. Zastosowanie długiego okresu wypowiedzenia nie było możliwe na stanowisku związanym z obsługą klienta.



Wykres 12. Stosowanie długiego okresu wypowiedzenia – umowa o pracę na czas nieokreślony

Źródło: zestawienie własne

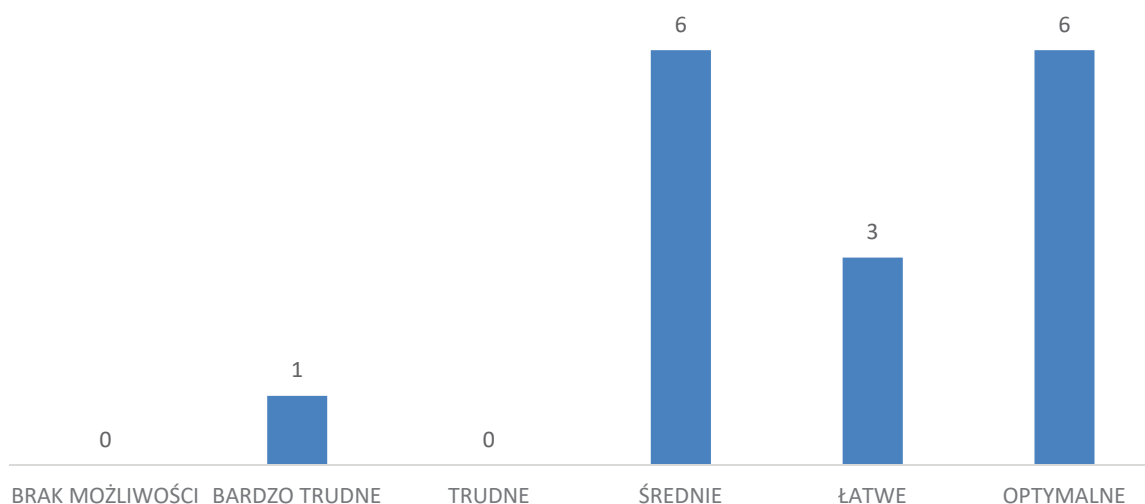


Wykres 13. Stosowanie ubezpieczenia emerytalnego, rentowego, chorobowego i zdrowotnego – umowa na czas określony

Źródło: zestawienie własne

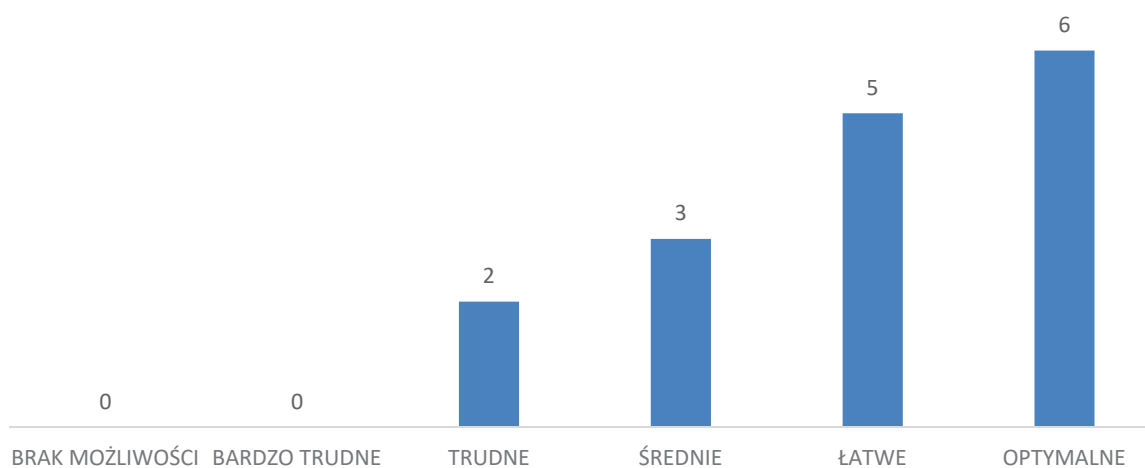
Kolejna składowa dotyczyła wskaźnika cząstkowego „umowa na czas określony”. Podobnie jak w przypadku tej samej składowej odnoszącej się do umowy na czas nieokreślony otrzymano bardzo zbliżoną liczbę wskazań – 10 jako rozwiązanie optymalne, 5 jako bardzo łatwe oraz 1 jako łatwe.

W przypadku uprawnień urlopowych na umowę na czas określony wyniki są dużo bardziej zróżnicowane. W 6 przypadkach wskazano na optymalność rozwiązania, w 3, że jest to bardzo łatwe do wprowadzenia oraz w 6, że jest to łatwe i odnosiło się do stanowisk pracy opisanych przy umowach na czas nieokreślony. Na stanowisku ślusarza wskazano, że jest to bardzo trudne.



Wykres 14. Uprawnienia urlopowe – umowa na czas określony

Źródło: zestawienie własne



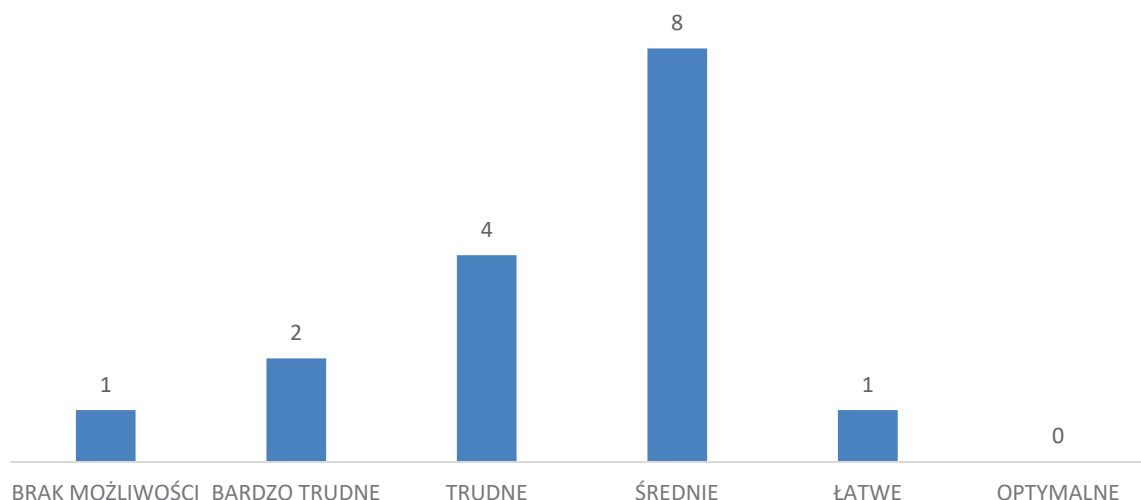
Wykres 15. Stosowanie trzech umów o pracę

Źródło: zestawienie własne

Warto zaznaczyć, że zgodnie z przepisami kodeksu pracy (nie wliczając umowy na okres próbny) można zawrzeć z pracownikiem maksymalnie 3 umowy na czas

określony na łączny okres 33 miesięcy. W 6 wskazaniach odnotowano wynik 5, co wskazuje na optymalność rozwiązania w kontekście audytowanych stanowisk pracy i dotyczyło stanowisk kierowniczych oraz specjalistycznych, w 5 przypadkach, że jest to rozwiązanie bardzo łatwe (stanowiska administracyjno-biurowe), w 3, że jest to rozwiązanie łatwe (produkcja) oraz w 2, że jest to trudne do wprowadzenia (specjalista ds. księgowości i ślusarz).

W przypadku obniżonej motywacji pracownika zatrudnionego na umowę cywilnoprawną żaden z LOT-ów, w kontekście audytowanego stanowiska pracy nie wskazał, że jest to optymalne. Powyższe wyniki wskazują, że pracodawcy z umiarkowaną łatwością radzą sobie albo poradziliby sobie z obniżoną motywacją danego pracownika. W 6 przypadkach stanowisk głównie o charakterze pracy fizycznej bądź biurowej pracodawcy wskazali na możliwość pojawienia się trudności, a w przypadku stanowiska specjalisty ds. księgowości wskazali, że niemożliwe jest poradzenie sobie z obniżoną motywacją danego pracownika.

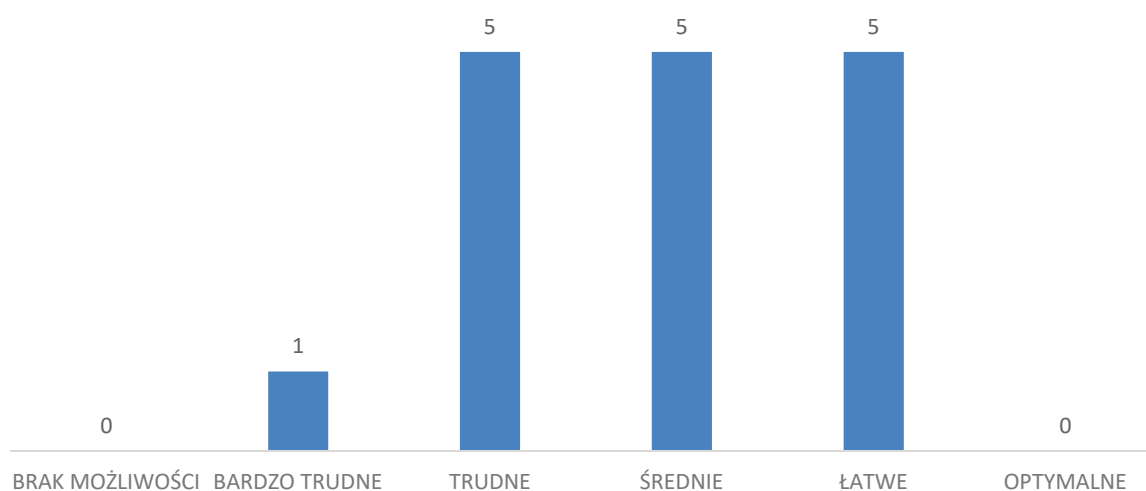


Wykres 16. Obniżona motywacja pracownika

Źródło: zestawienie własne

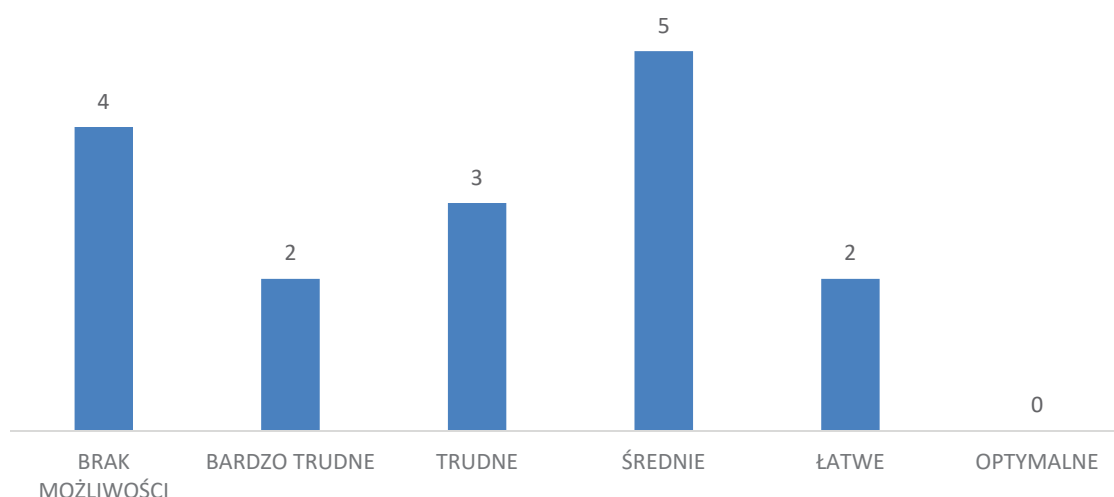
W przypadku konieczności wyłonienia zadań w sytuacji zatrudnienia na umowę zlecenie również nie wskazywano na optymalność. Odpowiedzi koncentrowały się wokół wskazań: bardzo łatwe, łatwe oraz trudne (po 5 wskazań), a w przypadku specjalisty ds. obsługi klienta – bardzo trudne.

Podczas indywidualnych rozmów z lokalnymi opiekunami testu w przedsiębiorstwach biorących udział w projekcie wskazywano, że z punktu widzenia pracodawcy korzystniejszym rozwiązaniem jest zatrudnienie pracownika na umowę o pracę, a umowy cywilnoprawne są traktowane jako absolutny wyjątek. W związku z tym brak wskazań optymalności w sytuacji wyłonienia dzieła w przypadku umowy o dzieło potwierdza ich tezę. Najwięcej wskazań odnotowano w przypadku „łatwe” – 5 wskazań, ale warto zwrócić uwagę na 4 wskazania określające niemożliwość wyłonienia dzieła na stanowiskach kierownika hotelu, ślusarza oraz dwóch stanowiskach specjalistycznych.



Wykres 17. Konieczność wyłonienia zadań w przypadku umowy zlecenia

Źródło: zestawienie własne



Wykres 18. Konieczność wyłonienia dzieła w przypadku umowy o dzieło

Źródło: zestawienie własne

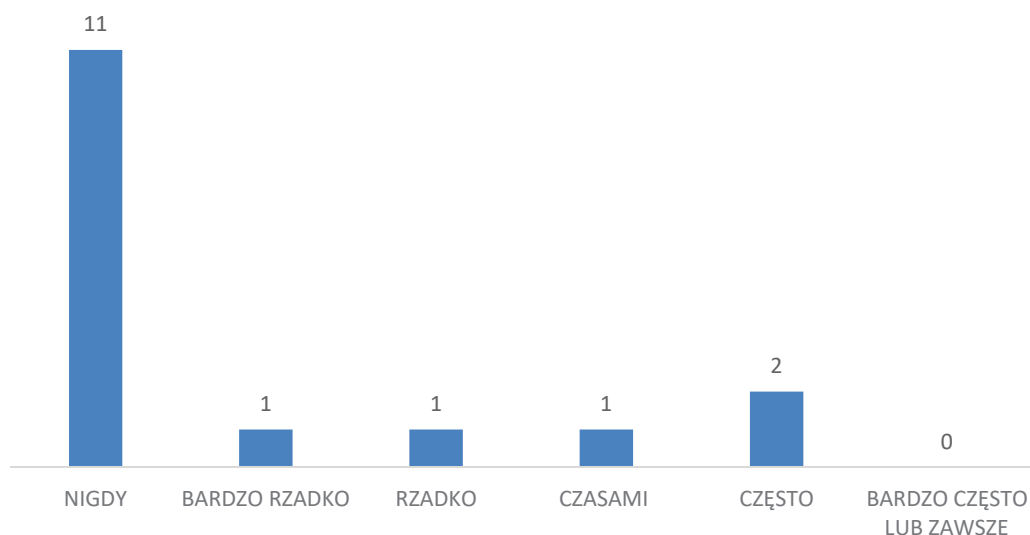
3.2. Wyniki wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru ergonomii

Spośród wszystkich wskaźników z obszaru „ergonomia”, na potrzeby niniejszego opracowania zostały wybrane dwa: wydatek energetyczny oraz wskaźnik hałas. W tych dwóch wskaźnikach uzyskano bardzo zróżnicowany rozkład wskazań dla wszystkich audytowanych stanowisk pracy. W przypadku pozostałych wskaźników z obszaru elastyczności nie uzyskano aż tak znacznego zróżnicowania odpowiedzi. Przy ocenie wskaźników ergonomicznych zastosowano 5-stopniową skalę, gdzie

0 oznaczało nigdy, 1 – bardzo rzadko, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często/zawsze.

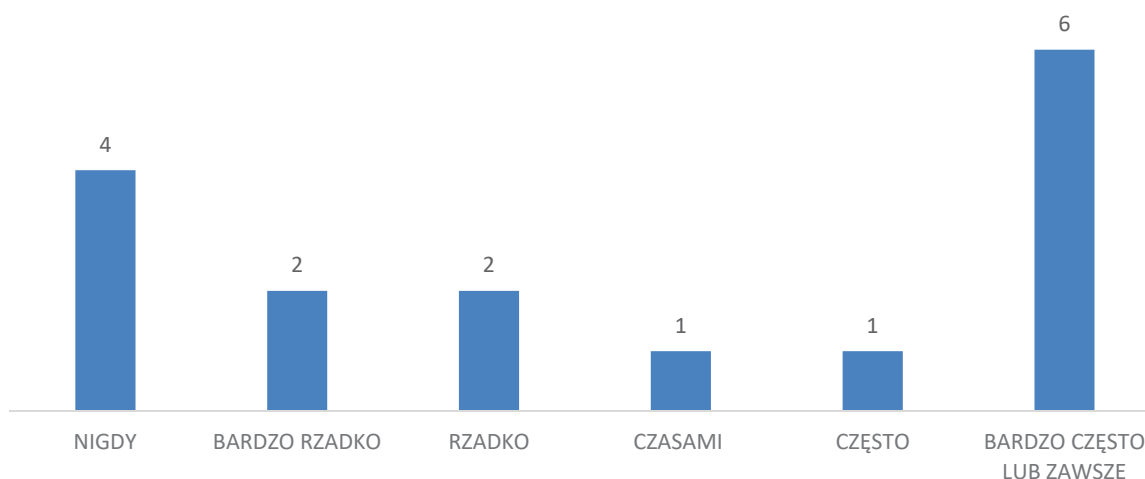
Wskaźnik wydatek energetyczny

Wskaźnik wydatku energetycznego testowany był w obszarach odnoszących się do stosowanych technicznych środków kontroli, wymagań formalno-prawnych oraz obserwowanych warunków pracy. Na potrzeby poniższego opracowania wytypowano po jednej ze składowych wymienionych wskaźników cząstkowych spośród wybranych wskaźników głównych.



Wykres 19. Na stanowisku pracy pracownicy otrzymują posiłki i napoje profilaktyczne

Źródło: zestawienie własne

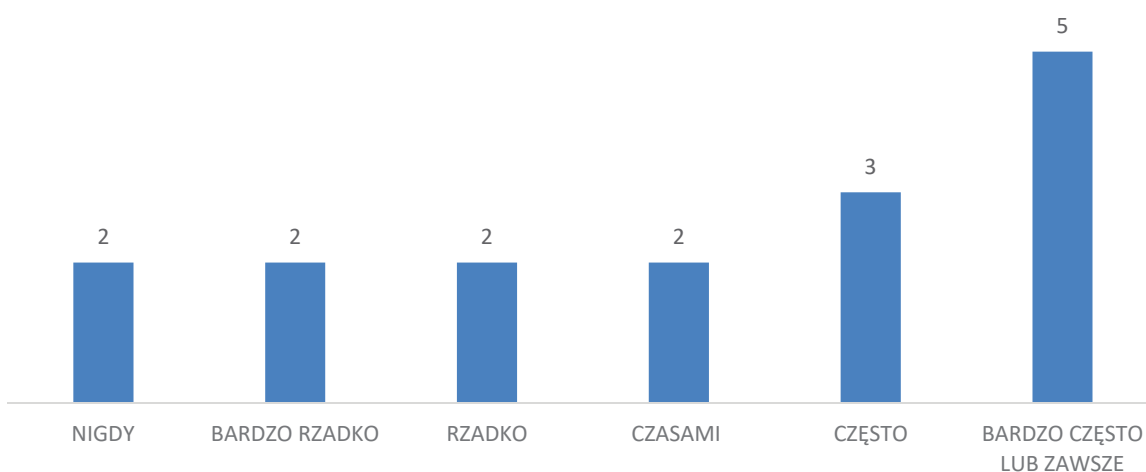


Wykres 20. Pracownik na stanowisku pracy ma udostępnione środki ochrony indywidualnej

Źródło: zestawienie własne

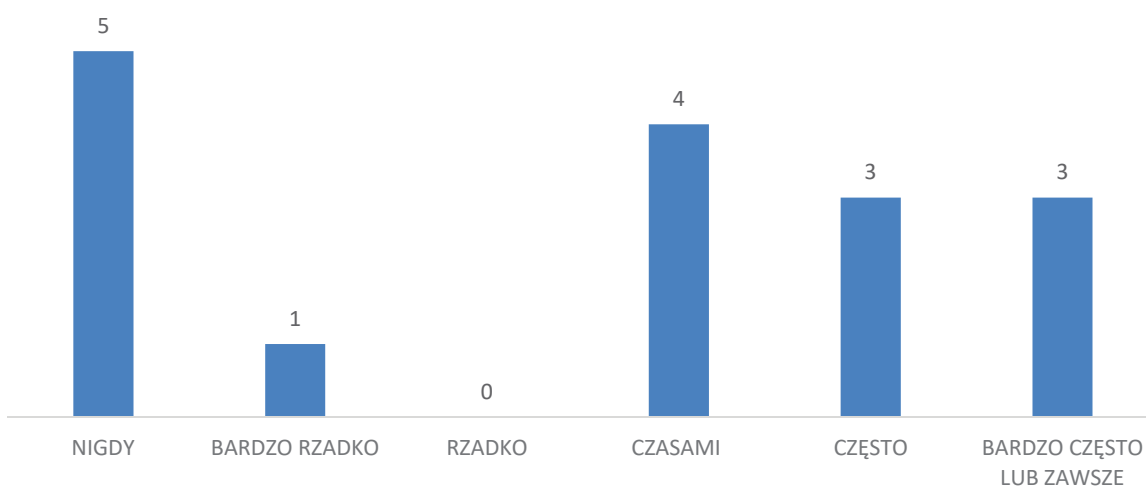
Na większości audytowanych stanowisk nie ma konieczności dostarczania posiłków regeneracyjnych, ponieważ są to stanowiska biurowe, kierownicze. W przypadku stanowisk: pomoc kuchenna, ślusarz, pracownik produkcji pojawiły się wskazania o dostępie do posiłków.

W związku ze specyfiką danego stanowiska pracy, mechanicy samochodowi, inspektor bhp, pracownicy produkcji, ślusarz czy pracownik obsługi klienta wyposażeni są w środki ochrony indywidualnej. Mało spotykane jest to na stanowiskach biurowych czy kierowniczych.



Wykres 21. Pracownicy są informowani podczas szkoleń o sposobach dostosowania rozwiązań organizacyjno-technicznych do własnych potrzeb

Źródło: zestawienie własne



Wykres 22. Na stanowisku stosuje się tężenie pracowników zróżnicowanych wiekowo w zespoły pracownicze

Źródło: zestawienie własne

Lokalni opiekunowie testu w przypadku stanowisk wyższego lub średniego szczebla oraz pracowników produkcyjnych wskazali odpowiedź „bardzo często” lub

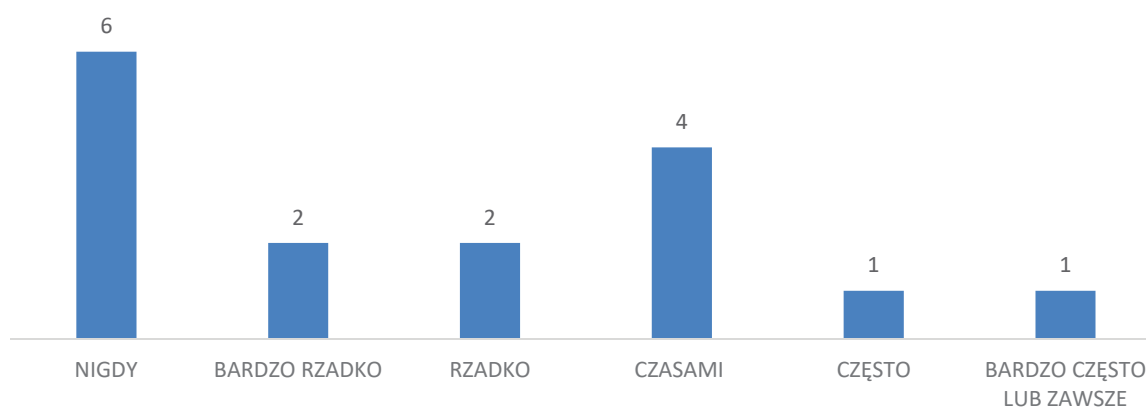
„często” w sytuacji informowania pracowników podczas szkoleń o sposobach dostosowania rozwiązań organizacyjno-technicznych do własnych potrzeb, a także po 2 wskazania dla innych niższych pozostałych częstości występowania wskazanego przypadku w składowej wskaźnika częstkowego.

Powyższe wyniki wskazują, że w 30% badanych firm nie łączy się pracowników zróżnicowanych wiekowo w zespoły pracownicze. Niemniej warto zwrócić uwagę, że w pozostałych przypadkach przynajmniej czasami na audytowanych stanowiskach pracy badani doświadczają tego typu sytuacji.

Wskaźnik hałas

Wskaźnik hałas, podobnie jak wszystkie wskaźniki w obszarze ergonomia, jak zostało to wyjaśnione wcześniej, składają się z czterech wskaźników częstkowych. Każdy z omawianych elementów częstkowych dotyczy jednego, szczególnie zróżnicowanego wynikowo składowego wskaźnika.

W przypadku hałasu szczególnie ciekawe wyniki odnotowano w przypadku używania przez pracowników hałaśliwych narzędzi lub maszyn zasilanych energią elektryczną przez ponad pół godziny każdego dnia – najczęściej wskazywaną odpowiedzią było „nigdy”, niemniej w każdym przypadku częstotliwości ich występowania odnotowano przynajmniej jedno wskazanie. Najwyższe oceny dotyczyły stanowisk: szwaczka i operator maszyn, co wynika ze specyfiki ich pracy.



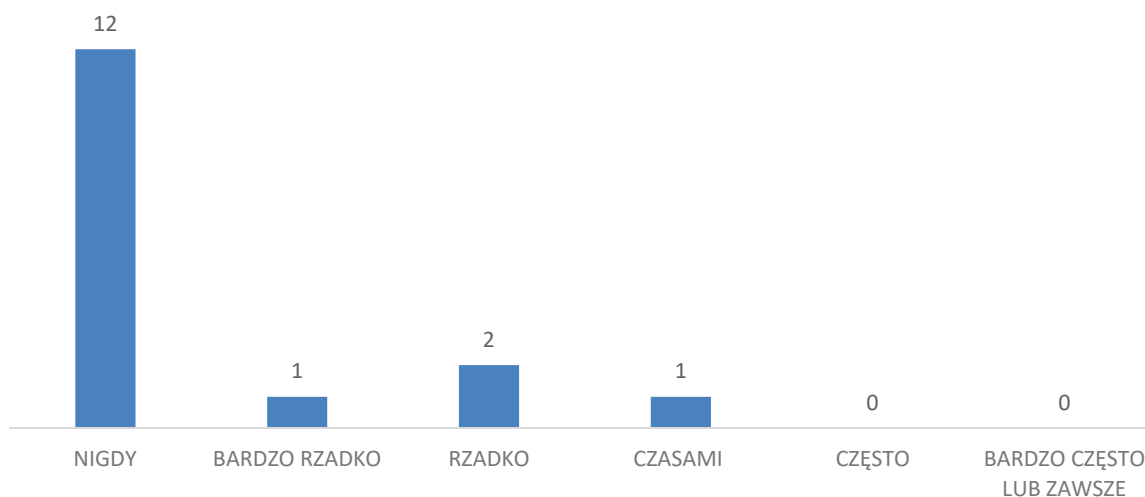
Wykres 23. Pracownicy używają hałaśliwych narzędzi lub maszyn zasilanych energią elektryczną przez ponad pół godziny każdego dnia

Źródło: zestawienie własne

Zgodnie z wynikami na większości z audytowanych stanowisk pracy nie stosuje się obudowy dźwiękoizolacyjnej, kabin dźwiękoszczelnych, tłumików, ekranów, materiałów dźwiękochłonnych bądź układów izolacyjnych i tłumiących hałas (12 wskazań – „nigdy”). Pojedyncze wskazania sugerują rzadkość lub incydentalność stosowania tego typu rozwiązań.

Ciekawe wyniki natomiast uzyskano w przypadku zapoznawania pracowników z wynikami i interpretacjami badań środowiska pracy w części dotyczącej hałasu. Jest

aż 9 wskazań mówiących o tym, że na tych stanowiskach pracy nigdy się nie zapoznaje pracowników z tymi badaniami, niemniej w 7 przypadkach pracownicy są zawsze lub często z nimi zapoznawani i dotyczy to stanowisk: mechanik samochodowy, pracownicy produkcji, szwaczka, ślusarz, specjalista ds. badań i pomiarów czy systemów jakości.



Wykres 24. Na badanym stanowisku stosowane są obudowy dźwiękoizolacyjne, kabiny dźwiękoszczelne, tłumiki, ekrany, materiały dźwiękochłonne bądź układy izolujące i tłumiące hałas

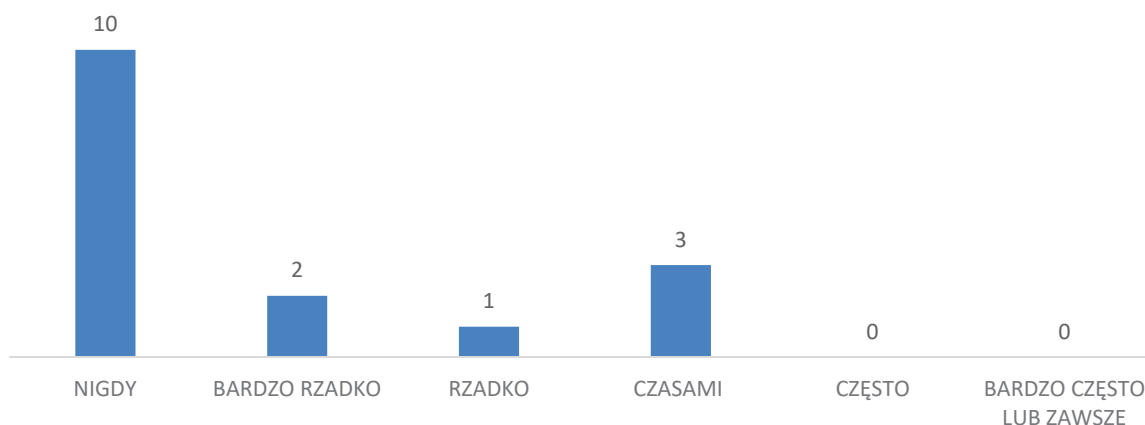
Źródło: zestawienie własne



Wykres 25. Pracownicy są zapoznani z wynikami i interpretacją badań środowiska pracy w części dotyczącej hałasu

Źródło: zestawienie własne

W przypadku komunikowania się pracowników za pomocą krzyku na większości audytowanych stanowiskach pracy nigdy nie jest to stosowane. W przypadku 3 stanowisk wskazano, że czasami pracownicy ci stosują krzyk do komunikacji – są to stanowiska typowo produkcyjne, gdzie z uwagi na hałas normalne porozumiewanie się jest znacznie utrudnione. W przypadku 2 wskazań pracownicy bardzo rzadko komunikują się za pomocą krzyku, a w 1 przypadku – rzadko.



Wykres 26. Pracownicy krzyczą, komunikując się

Źródło: zestawienie własne

3.3. Wyniki wybranych wskaźników cząstkowych z etapu audytu dla obszaru kompetencji

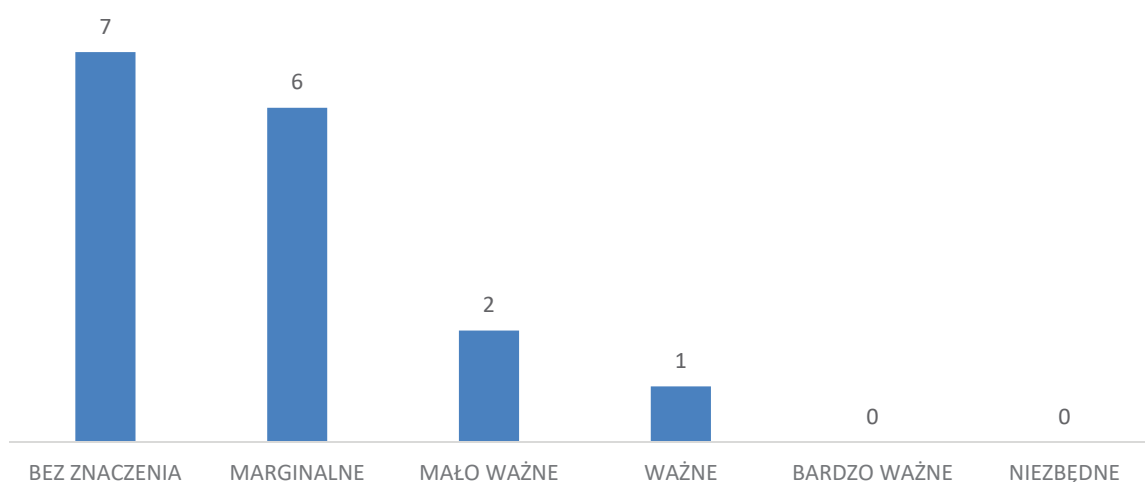
Obszar kompetencji na etapie audytu składa się z 36 wskaźników, po 12 z podobszarów: kompetencje osobiste, kompetencje poznawcze oraz kompetencje społeczne. Każdy ze wskaźników głównych dzieli się na 2 wskaźniki cząstkowe – opis stanowiska pracy oraz istotność w pracy. Dodatkowo wskaźniki cząstkowe składają się z podgrup (grup składowych). Warto zaznaczyć, że w przypadku istotności w pracy skala dotyczyła odpowiedzi od 0 do 1 i odnosiła się oczywiście do istotności (gdzie 0 oznaczało bez znaczenia, a 5 niezbędne), natomiast w przypadku opisu stanowiska pracy o ile skala liczbowa była identyczna, o tyle odpowiedniki określonych wartości dotyczyły częstości występowania określonych przypadków na audytowanym stanowisku pracy (gdzie 0 oznaczało nigdy, a 5 bardzo często lub zawsze).

Kompetencje osobiste

Na wstępie należy zaznaczyć, że w przypadku tych wskaźników wskazania lokalnych opiekunów testu były znacząco niższe od tych dla wskaźników z obszaru elastyczności czy ergonomii. Na potrzeby niniejszego opracowania dokładniejszemu omówieniu poddano wskaźniki główne dotyczące witalności oraz celności. Z elementów cząstkowych, z każdej z grup przypadków wskazanych we wskaźniku wybrano po jednym, w którym odnotowano zróżnicowanie odpowiedzi znacznie większe niż spośród innych wymienionych.

We wskaźniku witalności, elemencie cząstkowym dotyczącym opisu stanowiska pracy (grupa aktywność sportowa – systematyczność, różnorodność, intensywność) w zakresie uczestniczenia w sportach grupowych lub indywidualnych większość odpowiedzi koncentrowała się w zakresie nigdy lub bardzo rzadko. Niemniej w 3 przypadkach odnotowano wskazania „rzadko” i „czasami”.

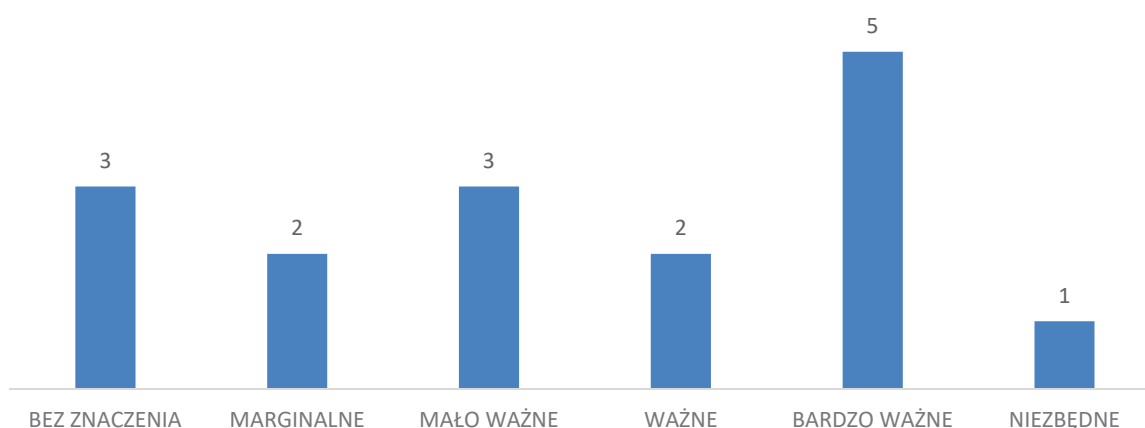
W przypadku grupy aktywności sportowej (systematyczność, różnorodność, intensywność) w uczestniczeniu w sportach grupowych lub indywidualnych na audytowanych stanowiskach pracy w większości wskazań jest to bez znaczenia (7 wskazań) lub ma to marginalne znaczenie (6 wskazań). Mało ważne natomiast jest w 2 przypadkach, a ważne było w przypadku pracownika szczebla kierowniczego.



Wykres 27. *Uczestniczenie w sportach grupowych lub indywidualnych*

Źródło: zestawienie własne

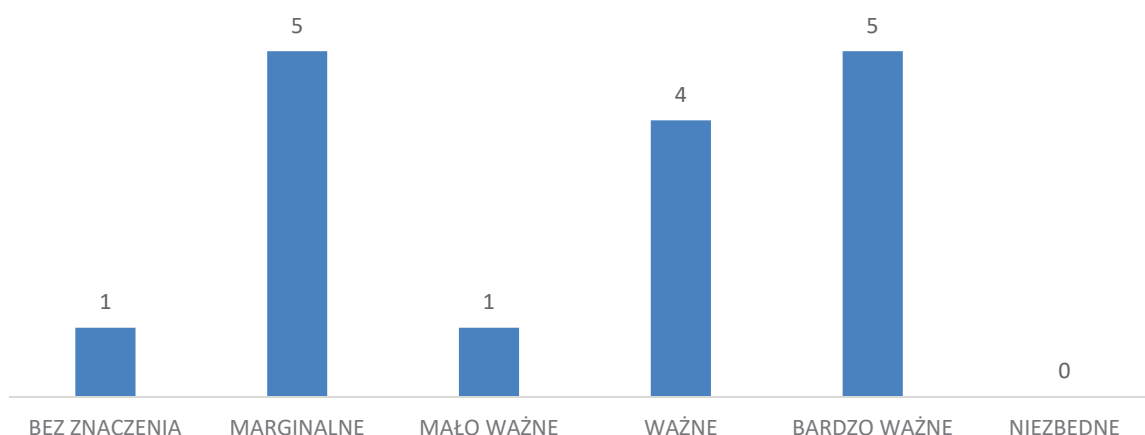
Niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy większe znaczenie dla pracowników ma robienie krótkich przerw na rozruszanie podczas pracy w grupie aktywność fizyczna (w pracy, w czasie wolnym, formy wypoczynku). Dla połowy ankietowanych taka aktywność jest niezbędna, ważna lub bardzo ważna, natomiast dla pozostałych, zwłaszcza pracowników szczebla średniego lub niskiego nie ma to większego znaczenia.



Wykres 28. *Robienie krótkich przerw na rozruszanie podczas pracy*

Źródło: zestawienie własne

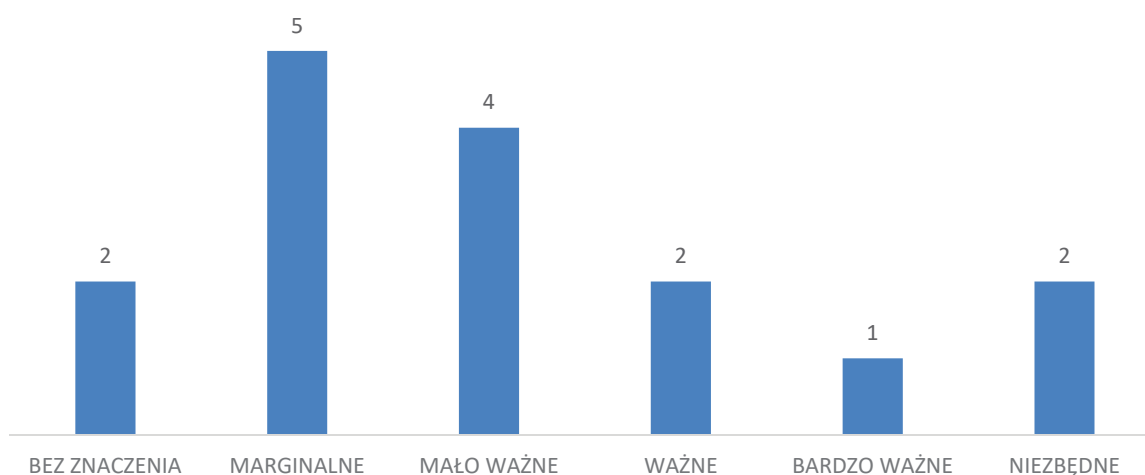
W przypadku preferowania towarzystwa, traktowania go jako okazji nowych doświadczeń, w grupie temperamentu (ekstrawersja, poziom optymalnego pobudzenia) nie odnotowano żadnego wskazania określającego jego niezbędność na audytowanym stanowisku pracy. Otaczanie się ludźmi, praca zespołowa będąca podstawą dalszego rozwoju jest najbardziej istotna wśród kadry wyższego i średniego szczebla (9 wskazań). Nieistotne lub mało ważne z punktu widzenia wykonywanej pracy jest dla stanowisk produkcyjnych/ socjalnych (5 wskazań).



Wykres 29. *Preferowanie towarzystwa, traktowanie go jako okazji nowych doświadczeń*

Źródło: zestawienie własne

Kolejnym omawianym wskaźnikiem jest wskaźnik celności. Wskaźniki cząstkowe pod kątem istotności w pracy zostały w tym wskaźniku podzielone na trzy grupy: umieszczanie, wskazywanie oraz poprawność językowa.



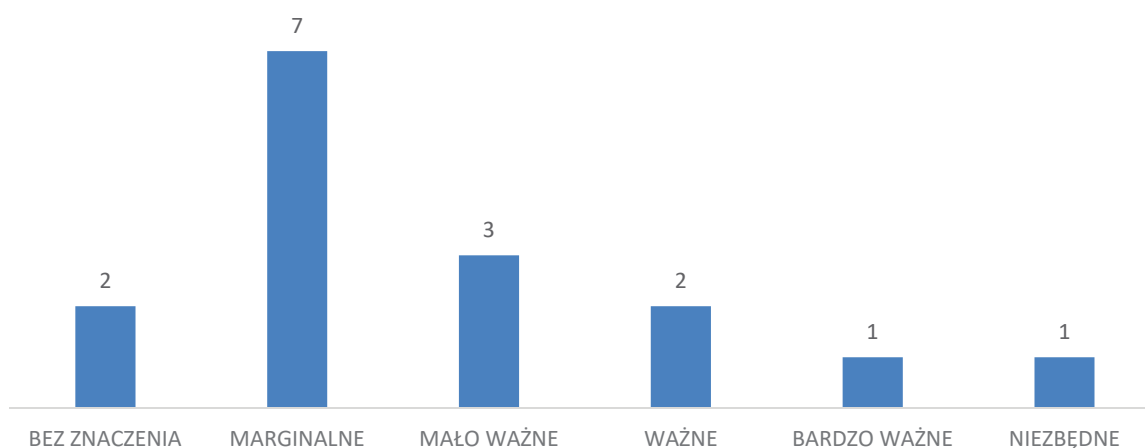
Wykres 30. *Umieszczanie przedmiotu na płaszczyźnie w szeregu, pomiędzy innymi*

Źródło: zestawienie własne

W zakresie umieszczania przedmiotu na płaszczyźnie w szeregu, pomiędzy innymi dla 9 stanowisk pracy, zwłaszcza dotyczących stanowisk kierowniczych i specjali-

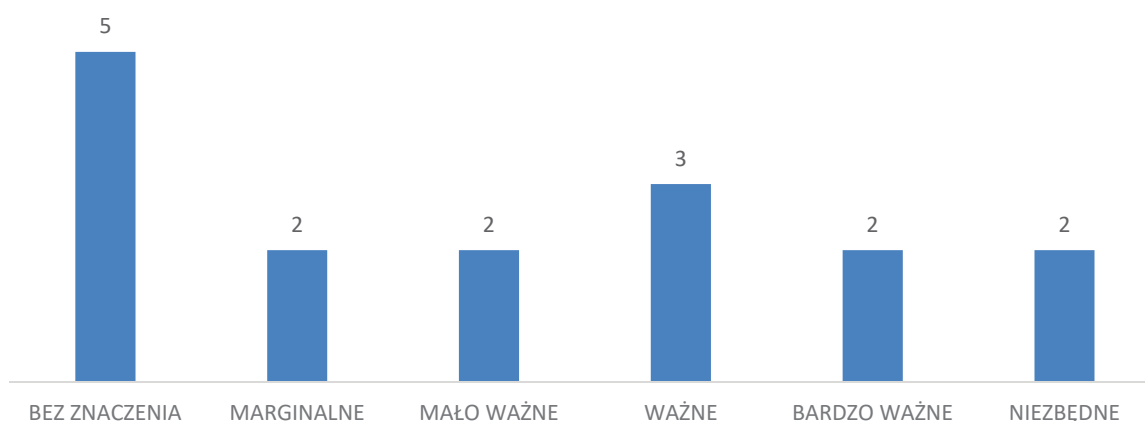
stycznych, w 2 przypadkach wskazano na niezbędność, a w 1 na ważność. Dotyczyło to głównie pracowników produkcji.

Podobnie jak w przypadku wyżej opisanych wyników wskaźnika, tak w przypadku wskazywania odległości, przedmiotów bliższych, dalszych, zastoniętych najczęściej wskazywaną odpowiedzią była odpowiedź „1”, która oznacza marginalność takiej umiejętności do wykonywania pracy (7 wskazań). Po 1 wskazaniu odnotowano w przypadku jego niezbędności oraz ważności. W 2 przypadkach zaznaczono odpowiedź „bez znaczenia”, a w 3, że jest to mało ważne.



Wykres 31. Wskazywanie odległości, przedmiotów bliższych, dalszych, zastoniętych

Źródło: zestawienie własne



Wykres 32. Opis położenia dwuwymiarowego na płaszczyźnie, ekranie, monitorze

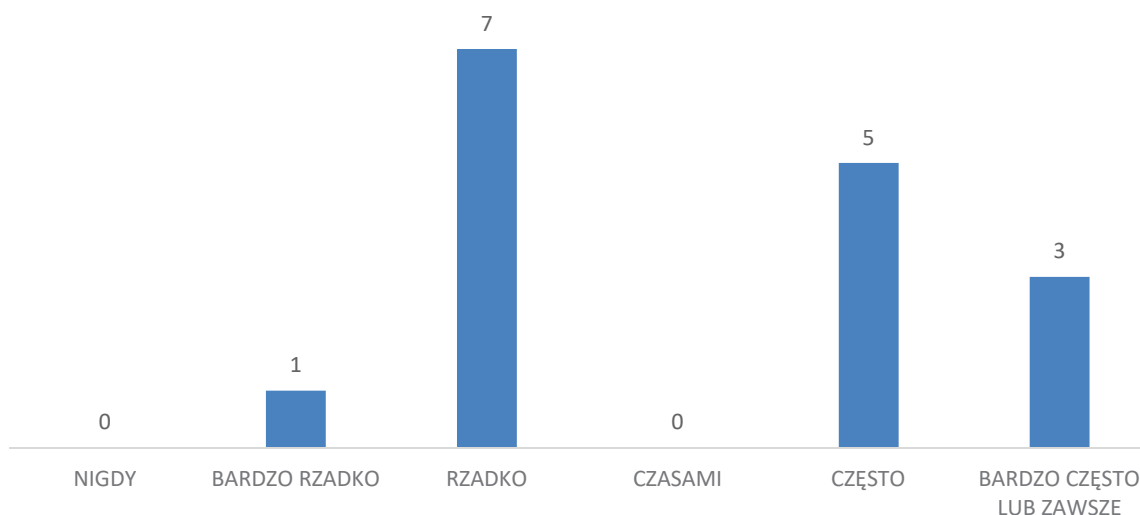
Źródło: zestawienie własne

Niskie wskazania odnotowano również w przypadku istotności w wykonywaniu pracy „umiejętność opisu położenia dwuwymiarowego na płaszczyźnie, ekranie, monitorze”. Aż w 7 przypadkach wskazano odpowiedź „bez znaczenia” lub określono znaczenie jako marginalne. Mało ważne wskazano w 2 przypadkach, natomiast łącznie w 4 przypadkach wybrano odpowiedzi, że jest to niezbędna lub bardzo ważna umiejętność.

Kompetencje społeczne

Na potrzeby niniejszego opracowania dokładniejszemu omówieniu poddano wskaźniki główne odnoszące się do dbania o potrzeby innych oraz planowania działań. Podobnie jak w przypadku omawianych wyżej wybranych wskaźników osobistych ze wskaźników częściowych, z każdej z grup przypadków wskazanych we wskaźniku wybrano po jednym, w którym odnotowano zróżnicowanie odpowiedzi znacznie większe niż spośród innych wymienionych. Warto jednocześnie podkreślić, że w przypadku grupy wskaźników kompetencyjnych najwyższe przeciętne wyniki odnotowano właśnie w obszarze kompetencji społecznych.

Wskaźniki częściowe w ramach wskaźnika dbania o potrzeby innych składają się z trzech grup: „zachęcanie innych do wyrażania własnych potrzeb i opinii”, „spokój w przekonywaniu innych”, „zgoda na niezależność i troska o innych”. Audytorzy wskazali, że na stanowiskach produkcyjnych w grupie zachęcania innych do wyrażania własnych potrzeb i opinii najczęściej wskazywaną odpowiedzią było „2”, czyli rzadko. Natomiast w przypadku stanowisk kierowniczych odnotowano 5 wskazań „4”, czyli często oraz 3 wskazania zawsze. W jednym przypadku wskazano odpowiedź „1”, czyli bardzo rzadko.

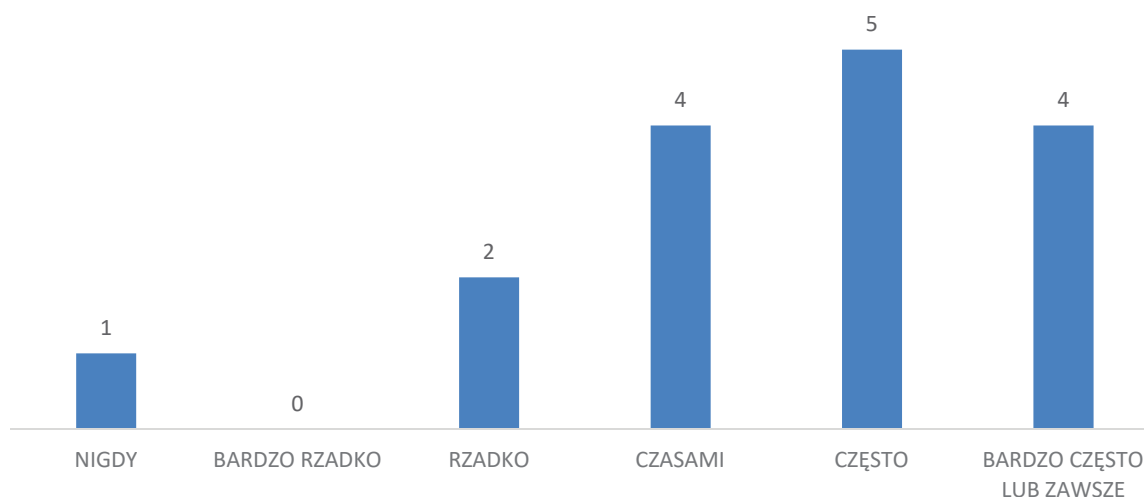


Wykres 33. Niekrytykowanie opinii, nieocenianie zbyt szybko i pochopnie

Źródło: zestawienie własne

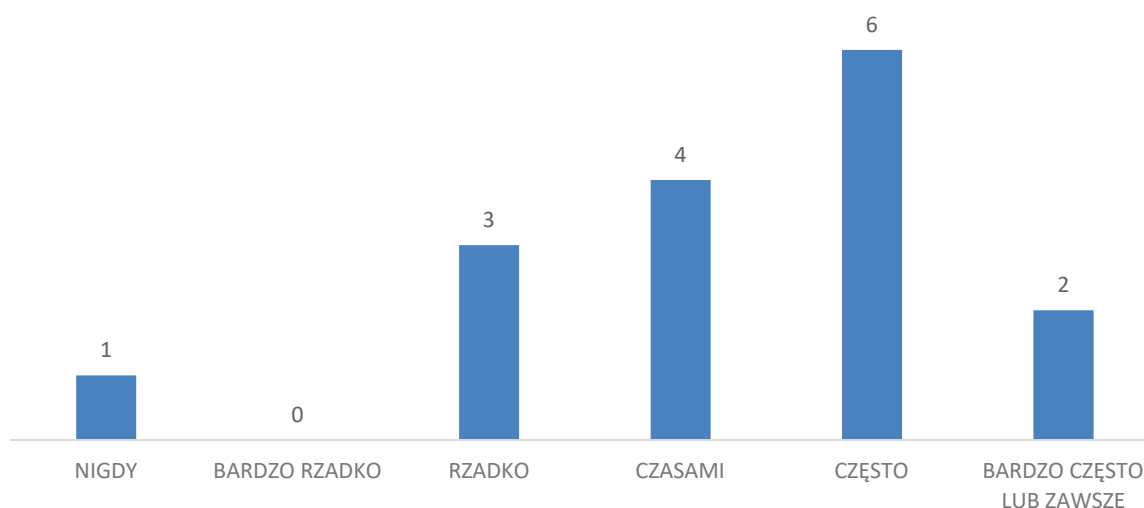
Jak pokazuje poniższy wykres, niezwykle istotne jest zachowywanie spokoju w słowach, argumentach, nieobrażanie. W 9 na 16 stanowisk pracy jest to czynnik istotny lub bardzo istotny. W 4 przypadkach wskazywano odpowiedź „czasami”, w 2 – rzadko, a w 1 przypadku – nigdy.

W grupie „zgoda na niezależność i troska o innych”, w zakresie „zachowanie dystansu osobistego wobec innego zdania” najczęściej wskazywano odpowiedź „4”, co oznacza, że stosunkowo często jest to wymagane na audytowanym stanowisku pracy (6 wskazań). Warto jednocześnie zwrócić uwagę na 3 wskazania odpowiedzi „rzadko” oraz jedno wskazanie odpowiedzi „nigdy”.



Wykres 34. Zachowywanie spokoju w słowach, argumentach, nieobrażanie

Źródło: zestawienie własne

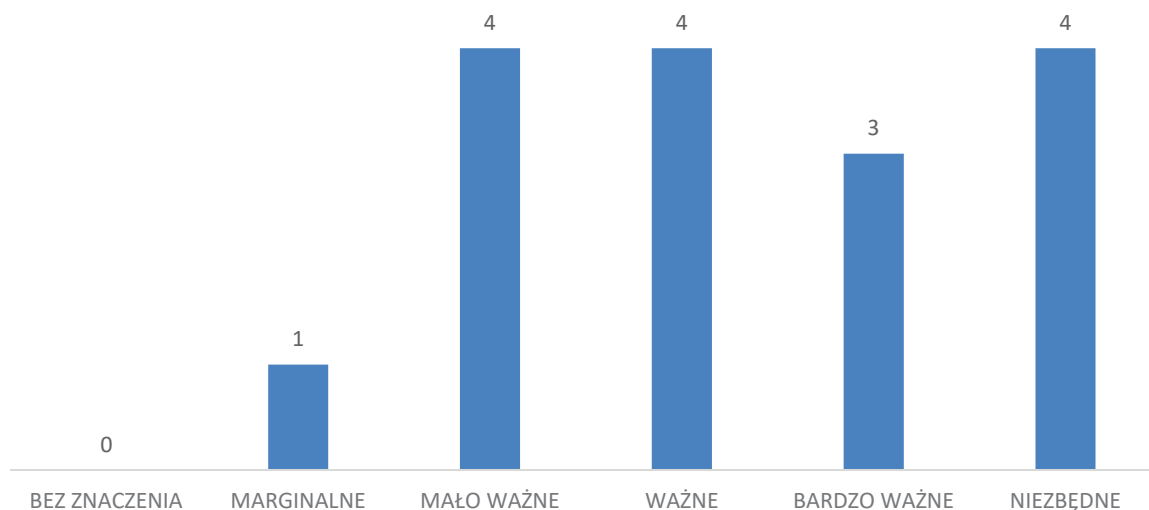


Wykres 35. Zachowanie dystansu osobistego wobec innego zdania

Źródło: zestawienie własne

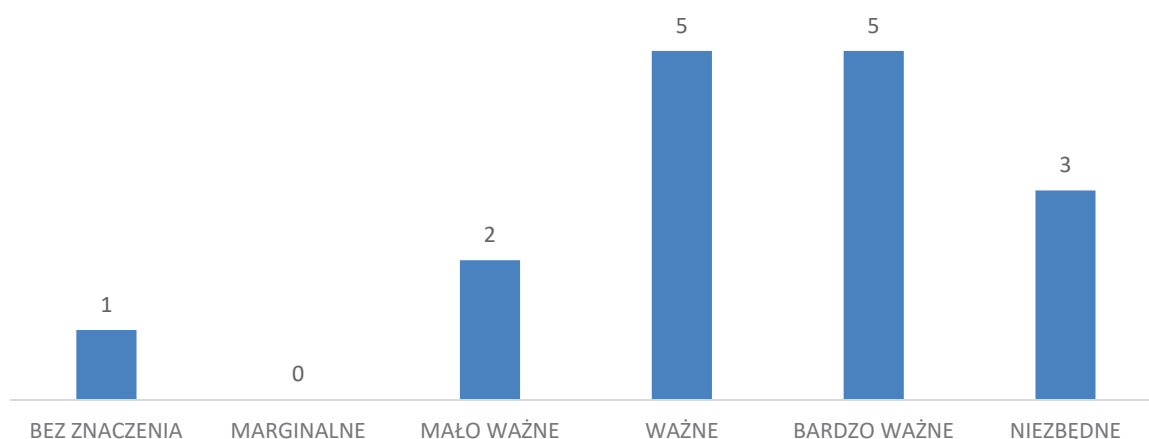
Z kolei w zakresie istotności w pracy wyżej omawianych wyników, w grupie „zachęcanie innych do wyrażania własnych potrzeb i opinii”, w zakresie niekrytykowania opinii, nieoceniań zbyt szybko i pochopnie, dla większości ankietowanych jest to czynnik istotny, bardzo ważny bądź niezbędny. Na pięciu stanowiskach pracy – związanych z pracą fizyczną, produkcją – wskaźnik ten ma marginalne lub małe znaczenie.

W grupie „spokój w przekonywaniu innych” w zakresie zachowywania spokoju w słowach, argumentach i nieobrażania, tylko w 1 przypadku stanowiska pracy szwaczki wskazano na brak znaczenia wskaźnika przy wykonywaniu pracy. W 10 przypadkach wskazywano na wysoką ważność lub ważność zachowania spokoju, natomiast w 3 przypadkach zostało to uznane za niezbędne (stanowiska produkcyjne).



Wykres 36. *Niekrytykowanie opinii, nieocenianie zbyt szybko i pochopnie*

Źródło: zestawienie własne



Wykres 37. *Zachowywanie spokoju w słowach, argumentach, nieobrażanie*

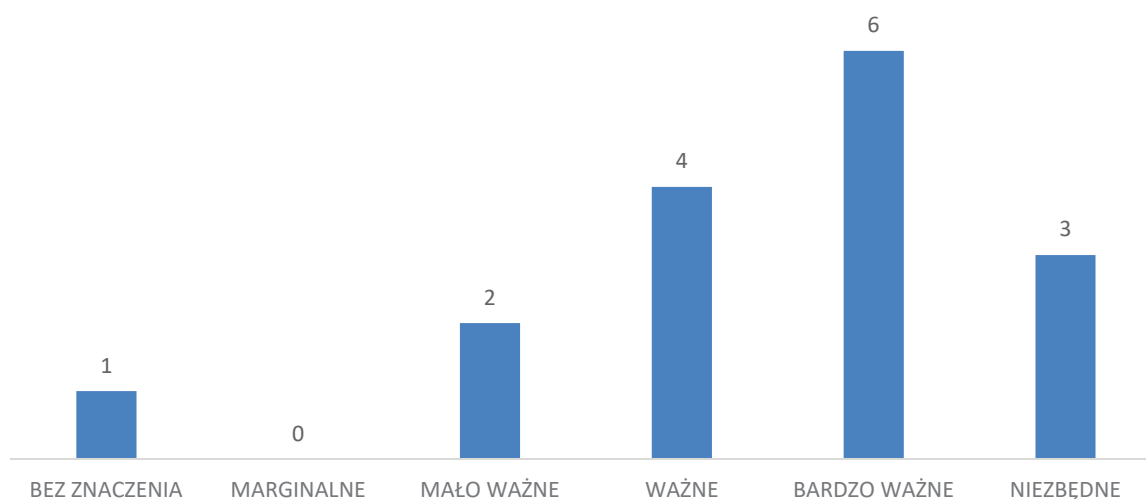
Źródło: zestawienie własne

Ostatnim z analizowanych składowych wskaźnika jest zachowanie dystansu osobistego wobec innego zdania, a jego wyniki są bardzo zbliżone do wcześniej omawianego. Tylko w 1 przypadku wskazano, że nie ma on żadnego znaczenia, w 2 jest mało istotne, natomiast na 13 stanowiskach pracy jest to element bardzo ważny.

Wskaźnik główny planowania działań posiada wskaźniki składające się z 4 grup: formułowanie celu, wyróżnianie zadań, tworzenie harmonogramu, określanie zasobów.

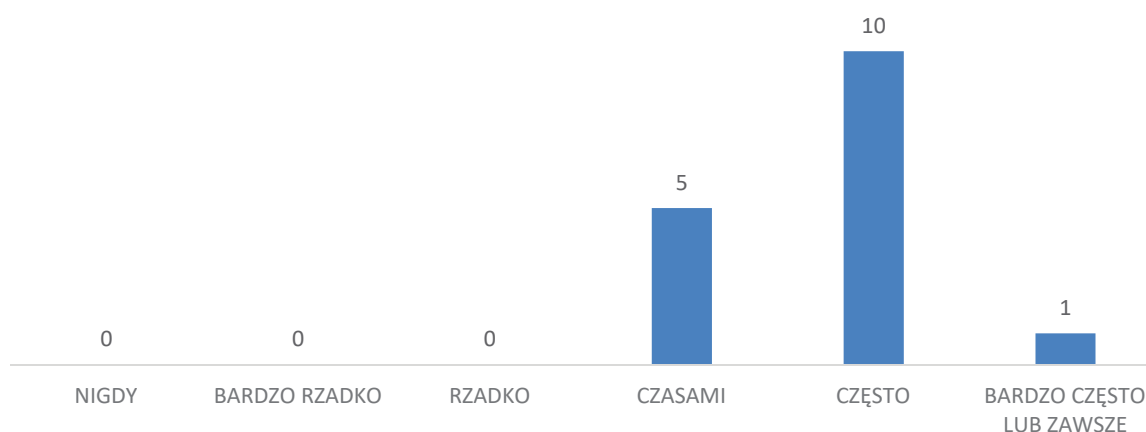
W większości przypadków dotyczących opisu stanowiska pracy znajduje się formułowanie realnych i osiągalnych celów.

Podobne wyniki uzyskano w grupie wyróżniania zadań w kontekście świadomości konsekwencji niewykonania zadania kluczowego.



Wykres 38. Zachowanie dystansu osobistego wobec innego zdania

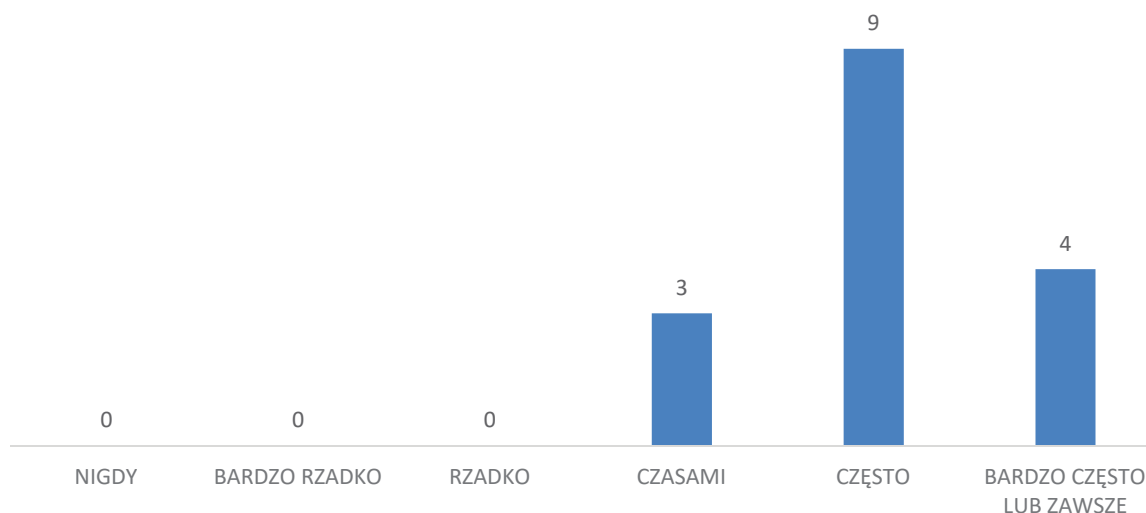
Źródło: zestawienie własne



Wykres 39. Formułowanie realnych i osiągalnych celów

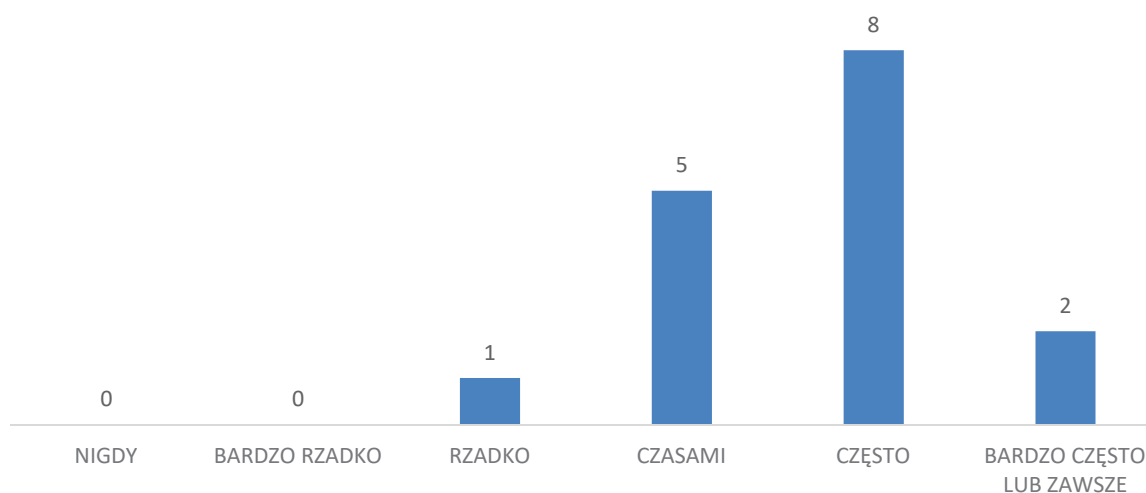
Źródło: zestawienie własne

W grupie „tworzenie harmonogramu” w zakresie określania czasu wykonania poszczególnych zadań również nie odnotowano odpowiedzi „nigdy” albo „bardzo rzadko”. Najczęściej wskazywano odpowiedź „często” (8 wskazań), chociaż pojawiło się 1 wskazanie dla odpowiedzi „rzadko” i dotyczyło stanowiska pracy szwaczki.



Wykres 40. Świadomość konsekwencji niewykonywania zadania kluczowego

Źródło: zestawienie własne

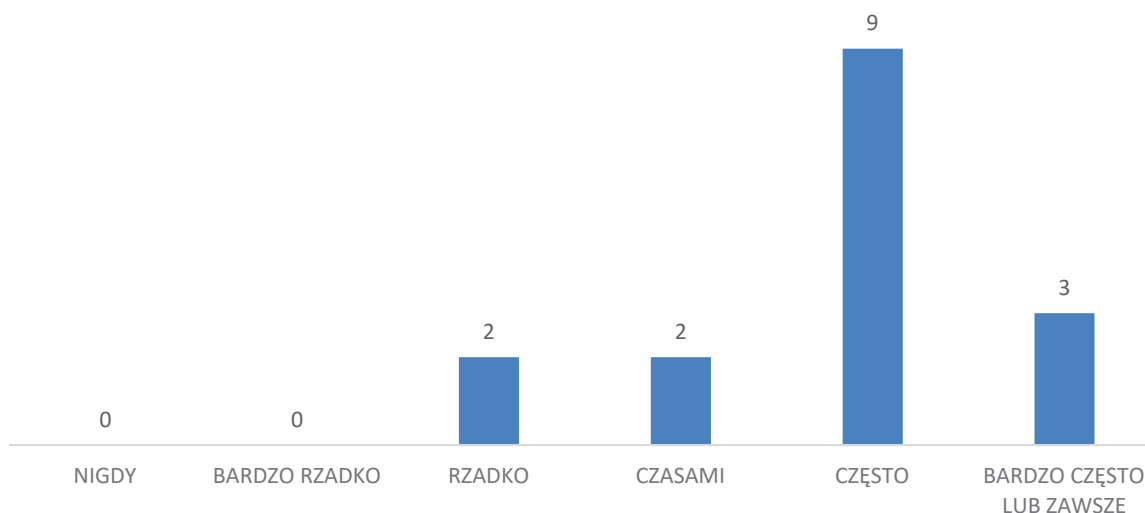


Wykres 41. Określenie czasu wykonania poszczególnych zadań

Źródło: zestawienie własne

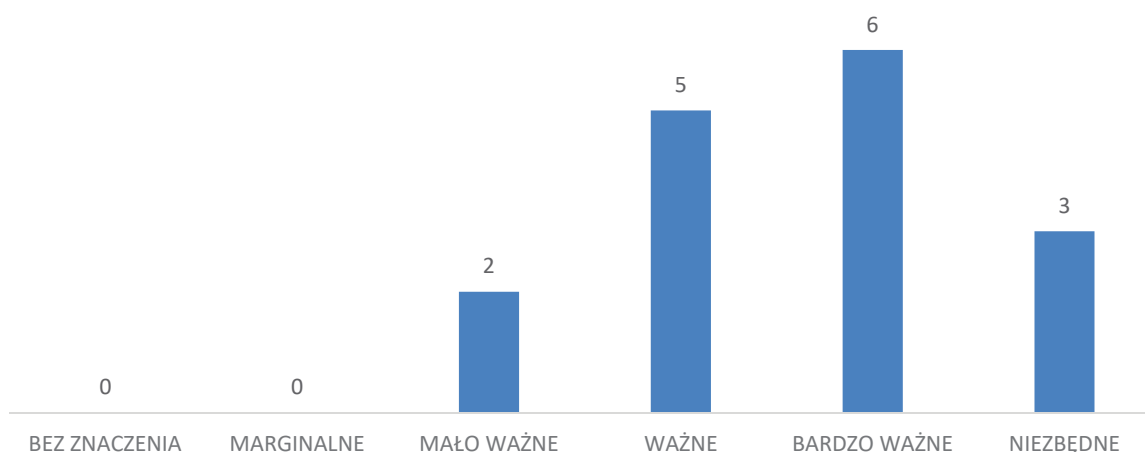
W grupie „określanie zasobów” w kontekście „określania, co jest niezbędne do wykonania zadania” aż w 9 przypadkach na różnych stanowiskach od kierowniczych po produkcyjne wskazano, że jest to często wymagane, a w 3 przypadkach podkreślono, że jest to zawsze wymagane. Z kolei po 2 wskazania odnotowano w odpowiedzi „czasami” oraz „rzadko” i dotyczyło stanowisk związanych z pracą fizyczną.

W zakresie istotności w pracy określonych i opisywanych wyżej przypadków oraz czynności, w grupie formułowanie celu, w kontekście formułowania realnych i osiągalnych celów wskazano odpowiedzi „bardzo ważne” (6 wskazań) oraz „ważne” (5 wskazań). Trzy odpowiedzi określiły tę umiejętność jako niezbędną, a 2 jako mało ważną.



Wykres 42. Określanie, co jest niezbędne do wykonania zadania

Źródło: zestawienie własne

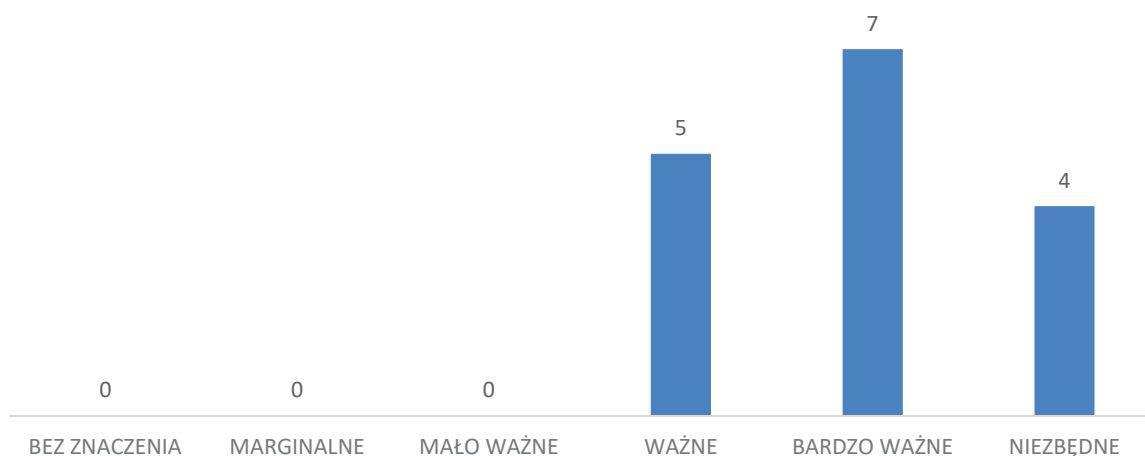


Wykres 43. Formułowanie realnych i osiągalnych celów

Źródło: zestawienie własne

W grupie wyróżniania zadań w zakresie świadomości konsekwencji niewykonania zadania kluczowego dla wszystkich audytowanych stanowisk pracy określono posiadanie tej umiejętności jako przynajmniej ważną.

W grupie tworzenia harmonogramu, w zakresie posiadania umiejętności dotyczących określania czasu wykonywania poszczególnych zadań wskazano, że na 13 stanowiskach jest to ważna, bardzo ważna lub niezbędna umiejętność, w 3 pozostałych jest mało ważna (stanowiska produkcyjne).



Wykres 44. Świadomość konsekwencji niewykonania zadania kluczowego

Źródło: zestawienie własne

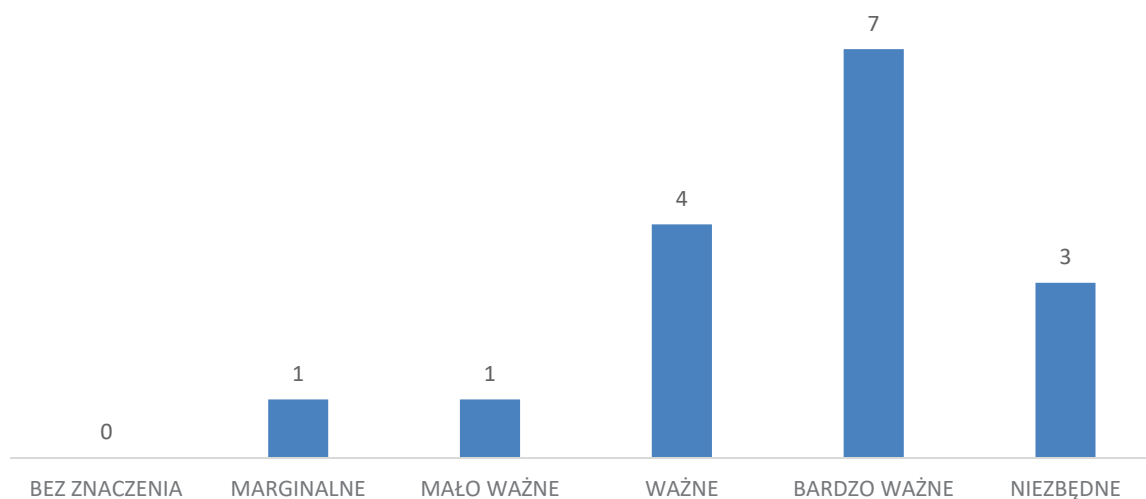
Kompetencje poznawcze

Ostatnią z analizowanych grup wskaźników z kompetencji, a zarazem ostatnią ze wszystkich grup wskaźników, są wskaźniki z podobszaru kompetencji – kompetencje poznawcze. Na potrzeby niniejszego opracowania dokładniejszemu omówieniu poddano wskaźniki główne odnoszące się do podzielności uwagi/spostrzegawczości. Wyniki w przypadku pozostałych wskaźników nie są aż tak zróżnicowane, dlatego też zdecydowano się na wybór tych konkretnych wyznaczników.

Podobnie jak w przypadku pozostałych wskaźników z obszaru kompetencji, wskaźniki cząstkowe we wskaźnikach głównych składają się z grup. W przypadku podzielności uwagi zarówno wskaźnik cząstkowy opisu stanowiska pracy, jak i istotność w pracy dzieliły się na dwie grupy – efektywności przy zakłóceniach oraz czynności równoległych.

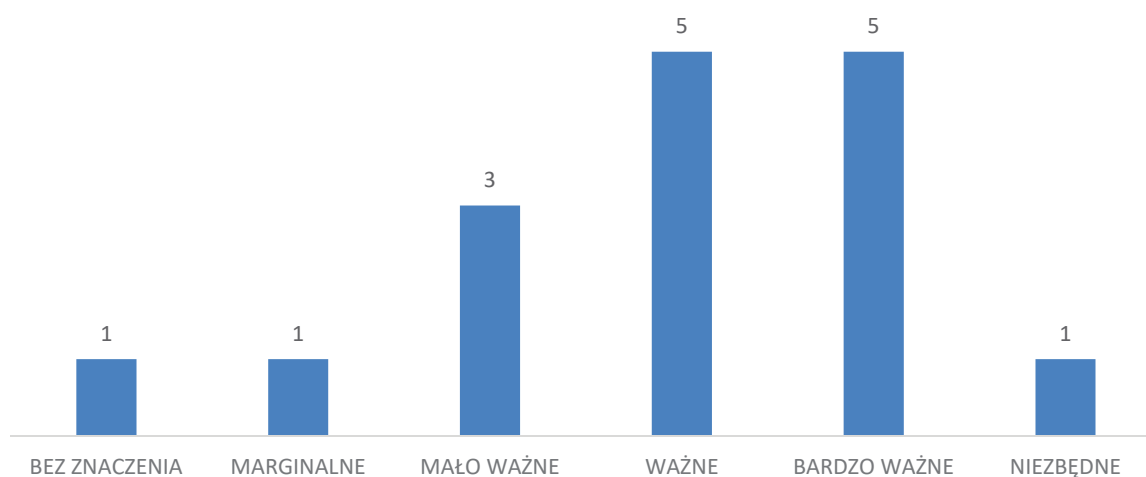
W przypadku istotności odróżniania informacji ważnych od szumu informacyjnego wskazywano, aż w 7 przypadkach w kontekście audytowanego stanowiska pracy, że jest to bardzo istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a w 3 przypadkach nawet, że jest to niezbędne. Dotyczyło to przede wszystkim stanowisk wyższego i średniego szczebla. W czterech przypadkach wskazano na to, że jest to ważne przy wykonywaniu pracy, natomiast po jednym wskazaniu, że jest to mało ważne lub ma marginalne znaczenie.

W przypadku wskaźnika „kontynuowanie pracy manualnej w trakcie wyjaśnień, odpowiedzi na pytanie” w każdej odpowiedzi na skali odnotowano przynajmniej 1 wskazanie, aczkolwiek w większości przypadków, w kontekście audytowanego stanowiska pracy określano, że jest to „bardzo ważne” lub „ważne” do poprawnego wykonywania pracy, a najwyższe oceny wskaźnik ten uzyskał w przypadku stanowisk: szwaczka, pomoc kuchenna oraz mechanik samochodowy. W 3 przypadkach wskazano, że jest to mało ważne, a w pozostałych odpowiedziach odnotowano po 1 wskazaniu.



Wykres 45. Odróżnianie informacji ważnych od szumu informacyjnego

Źródło: zestawienie własne

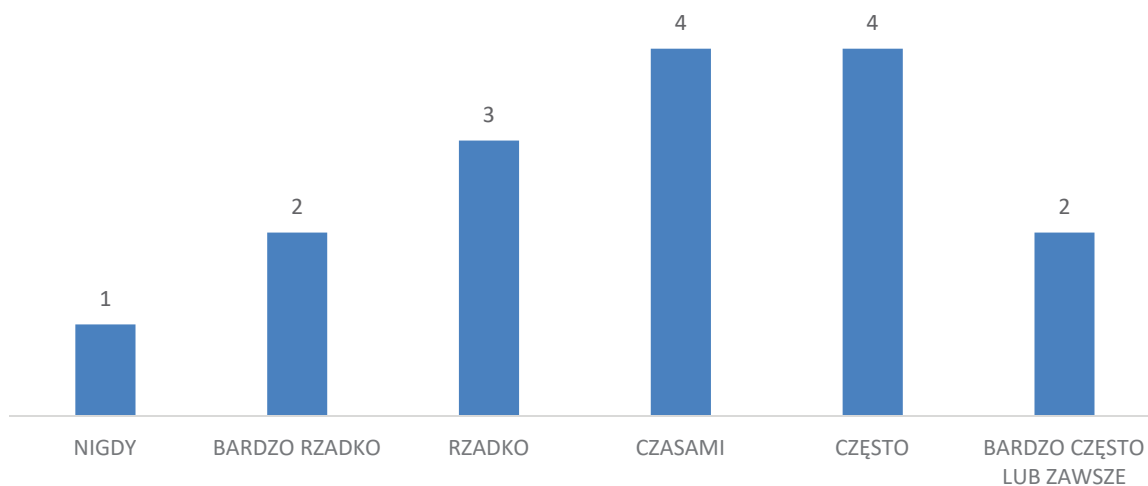


Wykres 46. Kontynuowanie pracy manualnej w trakcie wyjaśnień, odpowiedzi na pytania

Źródło: zestawienie własne

Ostatnim z omawianych jest wskaźnik spostrzegawczości składający się z dwóch wskaźników cząstkowych – dostrzegania różnic oraz wykrywania ukrytych obiektów.

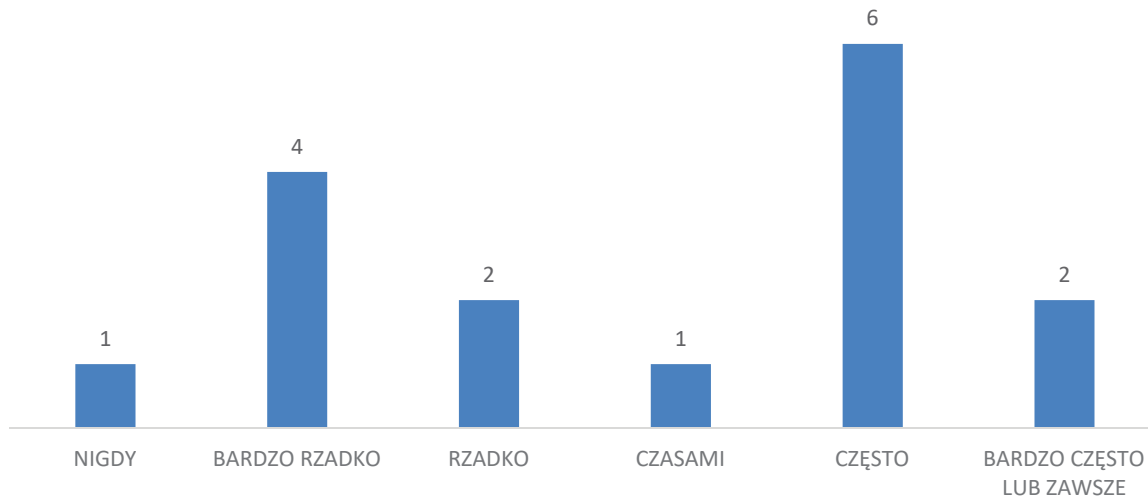
W zakresie opisu stanowiska pracy, w grupie dostrzegania różnic, w kontekście dostrzegania cech różnicujących podobne obiekty, grupowanie, najczęściej wskazywano odpowiedź „często” lub „czasami”. Jest to wymagane na audytowanym stanowisku pracy. W 2 przypadkach wskazano na to, że jest to zawsze wymagane, a pozostałe odpowiedzi wskazują na rzadkość, lub wręcz to, że nigdy nie jest to wymagane na audytowanym stanowisku pracy.



Wykres 47. Dostrzeganie cech różnicujących podobne obiekty, grupowanie

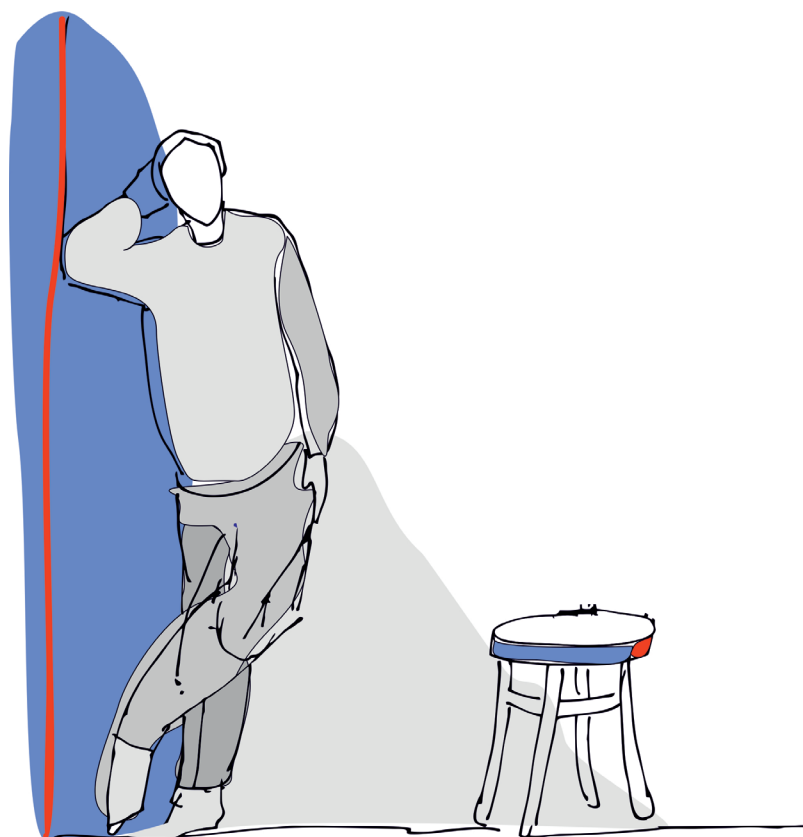
Źródło: zestawienie własne

W grupie wykrywania ukrytych obiektów, w zakresie poszukiwania informacji, narzędzi oraz sposobów wykrycia obiektu, lokalni opiekunowie testu w przedsiębiorstwach, w kontekście audytowanego stanowiska pracy najczęściej wskazywali na odpowiedź „często” (6 wskazań) oraz w 4 przypadkach wskazali na „bardzo rzadko”.



Wykres 48. Poszukiwanie informacji, narzędzi, sposobów wykrycia obiektu

Źródło: zestawienie własne



Rozdział 4.

Rekomendacje – narzędzia zorientowane na pracodawców

Jacek Liwiński i Urszula Sztanderska,⁴⁸ analizując praktyki przedsiębiorstw dotyczące elastycznych form organizacji i czasu pracy, sformułowali szereg poniższych zasad, którymi mogą kierować się przedsiębiorcy pragnący wdrożyć zarządzanie wiekiem w firmach:

- dostępność zatrudnienia w formach elastycznych powinna być związana nie z wiekiem pracowników, a jego indywidualnymi potrzebami oraz możliwościami pracodawcy,
- firma powinna opracować listę rozwiązań z zakresu elastycznych form organizacji i czasu pracy, które są możliwe do wprowadzenia w przedsiębiorstwie;
- w zakresie elastycznych form czasu pracy rozwiązaniami wartymi polecenia, skierowanymi do osób starszych, są: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy mentora w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę, zwolnienie z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych, indywidualne dopasowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości i potrzeb pracowników,

48 J. Litwiński, U. Sztanderska, 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP, s. 45.

uwzględnianie podczas tworzenia grafików pracy zmianowej oczekiwań pracowników ze starszych generacji, oferowanie zatrudnienia na czas określony lub na czas realizacji konkretnych zadań.

4.1. Wzór strategii zarządzania wiekiem przy wykorzystaniu elastycznych form pracy

Strategia zarządzania wiekiem ma również wartość użytkową, którą można połączyć z elastycznymi formami pracy. Do tego potrzebne jest:

- określenie faktycznej potrzeby zastosowania elastycznej formy, wynikającej z określonych założeń organizacyjnych;
- zbadanie możliwości takiego rozwiązania, pod kątem uwarunkowań prawnych;
- przeanalizowanie możliwości proponowanych rozwiązań pod względem indywidualnych potrzeb starszych pracowników, a nie tylko ich wieku;
- stworzenie określonej listy proponowanych rozwiązań, uelastyczniających formę zatrudnienia;
- poinformowanie pracowników w zrozumiały sposób o dostępnych rozwiązaniach elastycznych form pracy;
- stworzenie indywidualnej oferty elastycznych form pracy stosownie do potrzeb i możliwości starszego pracownika;
- proponowanie rozwiązań elastycznych form pracy stosownie do wieku i możliwości pracowników;
- tworzenie odpowiednich zachęt do korzystania z elastycznych form pracy, w celu wydłużania aktywności zawodowej starszych pracowników;
- przeszkolenie pracowników, odpowiedzialnych za formę zatrudnienia w zakresie możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia wśród starszych pracowników;
- szkolenie dla kadr zarządzających pracownikami, korzystającymi z elastycznych form pracy;
- monitorowanie struktury wieku pracowników w celu dopasowywania oferty elastycznych form pracy.

Wśród sformułowanych rekomendacji dla pracodawców z tego zakresu wymienia się:

1. Nadanie starszym pracownikom ról i zadań, dzięki którym będą mogli w pełni wykorzystać dla dobra organizacji swoją fachową wiedzę i wieloletnie doświadczenie. W tym celu pracodawca powinien stworzyć tej grupie osób elastyczne warunki pracy, obejmujące zarówno jej organizację, podział zadań, harmonogramy, jak i fizyczne warunki stanowiska pracy.
2. Powierzenie osobom z najstarszych generacji ról kierowniczych, nadzorczych i ról mentorów. Dzięki docenieniu wiedzy i wieloletniego doświadczenia oraz zapewnieniu starszym pracownikom dużego zakresu autonomii i odpowiedzialności w po-

łączeniu z możliwościami dzielenia się wiedzą, zarządzanie kompetencjami w organizacji stanie się efektywniejsze.

- Przeszkolenie młodszych liderów z zakresu tzw. mentoringu odwrotnego. Przełamywanie własnych stereotypów oraz pokonywanie zahamowań, które blokują aktywność starszych osób, spowoduje pełniejsze wykorzystanie potencjału najstarszych pracowników firmy⁴⁹.

4.2. Reskiling pracowników

Narzędzia służące do przygotowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+ opracowane zostały w formie algorytmu postępowania. Łącznie w 8 następujących po sobie krokach pozwala on na opracowanie kompleksowego planu szkoleniowego, zakładającego przekwalifikowanie oraz uzupełnienie kompetencji pracowników 60+ pod kątem dostosowania kapitału kompetencyjnego pracownika do wymagań stanowiska pracy, które jest zoptymalizowane pod kątem wymagań organizacyjnych przedsiębiorstwa/organizacji oraz możliwości pracowników 60+. Omówiony w narzędziach algorytm postępowania podzielony został na dwa odrębne narzędzia:

- Plan szkoleniowy i plan reskillingu pracowników 60+**
- Standard kompetencyjny oferty pracy 60+ (opisano w rozdziale 2.3)**

Pierwsze z tych narzędzi **Plan szkoleniowy i plan reskillingu pracowników 60+**, czyli składający się z 5 kroków plan szkoleniowy i reskillingu (kolor niebieski na poniższym rysunku), może być stosowane jako narzędzie samodzielne. W takiej sytuacji należy wykonać tylko te kroki, które na rysunku opisane są na niebieskiej ścieżce w następującej kolejności:



1A Analiza wymagań stanowiska pracy

Cel: przygotowanie „stanowiskowego” profilu kompetencji pożądanych z punktu widzenia wykonywania zadań zawodowych na analizowanym stanowisku pracy (analiza wymagań stanowiskowych)

Efekt: profil stanowiska pracy

49 J. Bersin, T. Chamorro-Premuzic, 2019, *The Case for Hiring Older Workers*, „Harvard Business Review”, September 26, <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers> [dostęp: 14.11.2022].

2

Analiza kompetencji pracownika 60+

Cel: przygotowanie szczegółowej analizy kompetencji posiadanych przez pracownika 60+ (analiza cech pracownika)

Efekt: profil kompetencji pracownika 60+

3A

Analiza porównawcza wymagań kompetencyjnych stanowiska pracy z profilem kompetencji pracownika

Cel: opracowanie mapy kompetencji pokazującej skalę i zakres rozbieżności pomiędzy profilem kompetencji pracownika a profilem kompetencyjnym stanowiska pracy

Efekt: określenie skali dopasowania pracownika 60+ do wymagań stanowiska pracy

4B

Określenie luk kompetencyjnych w obszarze kompetencji kluczowych z punktu widzenia realizowania celu danego stanowiska pracy

Cel: określenie skali i zakresu kompetencji kluczowych z punktu widzenia realizowania celu danego stanowiska pracy, w których pracownik 60+ wykazuje luki

Efekt: lista kompetencji kluczowych (wraz z opisem pożądanego stanu docelowego), które pracownik 60+ powinien uzupełnić, aby zapewnić możliwości osiągnięcia celu danego stanowiska pracy

5

Przygotowanie planu szkoleniowego dla pracownika 60+

Cel: projektowanie pakietu szkoleń i innych działań (np. z zakresu samodzielnego uczenia się, odwróconego mentoringu czy coachingu) zmierzających do likwidacji zidentyfikowanych luk kompetencyjnych

Efekt: przygotowanie pracownika 60+ do wykonywania wysokiej jakości pracy w kontekście osiągnięcia celów danego stanowiska pracy.

W celu osiągnięcia optymalnych efektów, umożliwiających wykorzystanie pełnego zestawu kompetencji pracownika 60+ oraz zapewnienie wysokiej motywacji do kontynuowania pracy zawodowej przez pracowników 60+, wskazane jest połączenie go z narzędziem służącym do opracowania **standardu kompetencyjnego wewnętrznej oferty pracy**.

1B

Analiza strukturalna wymagań stanowiska pracy

Cel: określenie zestawu kompetencji kluczowych z punktu widzenia realizowania celu analizowanego stanowiska pracy

Efekt: ustrukturyzowany profil stanowiska pracy

3B

Określenie mapy kompetencji krytycznych pracownika i stanowiska pracy

Cel: opracowanie mapy kompetencji pokazującej skalę i zakres rozbieżności pomiędzy profilem kompetencji pracownika a profilem kompetencyjnym stanowiska pracy

Efekt: określenie skali dopasowania pracownika 60+ do wymagań stanowiska pracy w zakresie kompetencji kluczowych z punktu widzenia realizowania celu danego stanowiska

4A

Projektowanie stanowiska pracy pod kątem optymalizacji wymagań kompetencyjnych wobec pracownika 60+

Cel: analiza możliwości zmiany celu stanowiska pracy lub zakresu zadań realizowanych na tym stanowisku pod kątem dopasowania stanowiska do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa/organizacji oraz optymalnego wykorzystania kompetencji posiadanych przez pracownika 60+

Efekt: przygotowanie oferty pracy dla stanowiska przyjaznego dla pracownika 60+

To dodatkowe narzędzie, na które składają się trzy kroki, zaprojektowane jest w taki sposób, aby stanowiło uzupełnienie pierwszego narzędzia. Pozwala ono na przeprowadzenie analizy wymagań stanowiska pracy pod względem kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych, optymalizacji tego stanowiska pod kątem wymagań organizacyjnych przedsiębiorstwa/organizacji oraz możliwości pracowników 60+ i przygotowania oferty pracy wykorzystanej w rekrutacji wewnętrznej pracowników 60+. Należy pamiętać, że poszczególne kroki w narzędziu „standard kompetencyjny oferty pracy” ściśle bazują na efektach prac wykonywanych w ramach opracowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+ i nie mogą być realizowane samodzielnie, w oderwaniu od tego narzędzia. Warto też podkreślić, że wykorzystanie obu narzędzi w ramach jednego projektu rekrutacji wewnętrznej pozwoli na optymalizację nakładów, niezbędnych do przeprowadzenia całego procesu.

4.3. Oferta pracy dla obszaru kompetencji

Narzędzia służące do przygotowania standardu kompetencyjnego oferty pracy zostały opracowane w formie algorytmu postępowania. Ofertę pracy należy przygotować według poniższego planu działania, który jest drogowskazem dla pracodawcy, umożliwiającym prawidłowe przygotowanie oferty pracy dla pracownika 60+.

1A

1B

2

3A

3B

4A

4B

5

Algorytm postępowania przygotowany jest w taki sposób, aby wykonanie wszystkich przewidzianych zadań nie wymagało odwoływania się do zewnętrznych zasobów czy usług. Każdy krok algorytmu opisany został następująco:

1. Cel – opis tego, czemu służą zadania wykonywane w danym kroku.
2. Zadania – szczegółowy opis czynności, jakie należy wykonać, aby osiągnąć założony cel. Niektóre zadania mogą być wykonywane w alternatywny sposób. W takim przypadku opisane są wszystkie alternatywne sposoby wykonania zadań wraz z informacją, w jakich sytuacjach wskazane jest wybranie konkretnego sposobu ich realizacji.
3. Efekt – czyli konkretny produkt, jaki jest wynikiem wykonania wszystkich zadań opisanych w danym kroku algorytmu.

KROK 1A

1A.1. Wybierz stanowisko pracy, które będzie analizowane.

Najbardziej oczywistym kryterium wyboru stanowiska do przeprowadzenia analizy jest fakt zatrudnienia na nim pracownika w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Warto jednak rozważyć objęcie projektem takich stanowisk pracy, które potencjalnie mogą być miejscem zatrudnienia pracowników 60+ w przyszłości. *Proszę też pamiętać o tym, że do każdego analizowanego stanowiska pracy należy dobrać co najmniej jednego pracownika w wieku przedemerytalnym lub emerytalnym, który albo jest już na tym stanowisku zatrudniony, albo potencjalnie będzie mógł na nim pracować w przyszłości.*

1A.2. Określ cel, jaki w Twoim przedsiębiorstwie/organizacji spełnia analizowane stanowisko pracy.

Określenie celu istnienia danego stanowiska pracy jest bardzo ważne dla skoncentrowania analizy kompetencji na obszarach kluczowych danego stanowiska pracy. Na przykład na stanowisku, którego celem jest obsługa maszyny czy linii produkcyjnej, kluczowe znaczenie będą miały kompetencje niezbędne do wykonywania tych zadań, natomiast inne kompetencje powiązane z zadaniami pomocniczymi, które nie mają dużego znaczenia z punktu widzenia efektów pracy, będzie można pominąć. *Określenie celu istnienia danego stanowiska będzie też szczególnie istotne w przypadku opracowania standardu kompetencyjnego oferty pracy 60+.*

UWAGA: jeżeli wraz z przygotowaniem planu szkoleniowego i planu re-skillingu pracowników 60+ wykonujesz również standard kompetencyjny

oferty pracy 60+, zamiast wykonywać kolejne zadania w ramach kroku 1A, przejdź do kroku **1B. Analiza strukturalna wymagań stanowiska pracy. Jeżeli jednak wykorzystujesz jedynie pierwsze narzędzie, kontynuuj kroki 1A3-1A5.**

1A.3. Określ listę zadań zawodowych wykonywanych na tym stanowisku pracy, które mają wpływ na osiągnięcie celu tego stanowiska.

Lista zadań zawodowych powinna być stosunkowo syntetyczna, co oznacza, że nie należy szczegółowo opisywać każdej czynności. Staraj się przygotować opis zadań możliwie syntetycznie, na przykład w takiej postaci:

Cel stanowiska: wykonywanie elementów silnika zgodnie z dokumentacją techniczną metodą obróbki skrawaniem.

Zadania:

1. Przygotowanie obrabiarki sterowanej numerycznie do pracy.
2. Obsługa obrabiarki sterowanej numerycznie.
3. Kontrolowanie zgodności wykonanych wyrobów z dokumentacją.

Utrzymywanie porządku na stanowisku pracy oraz przestrzeganie zasad bhp.

Ważne jest, aby do listy nie dodawać zadań, które nie są bezpośrednio powiązane z celem analizowanego stanowiska pracy, ale z różnych przyczyn są wykonywane na tym stanowisku. Pamiętaj też o tym, że na praktycznie każdym stanowisku istotne może być przekazywanie wiedzy nowym pracownikom, którzy rozpoczną pracę na tym lub podobnym stanowisku w przyszłości. Nawet, jeżeli nie jest to wyodrębnione zadanie (a większości przypadków nie będzie), to jednak kompetencje związane z przekazywaniem wiedzy (zarówno wiedzy stricte zawodowej, ale też i wiedzy na temat kultury organizacyjnej, niesformalizowanych zasad w zakresie systemów jakości itp.) należy uznać za kluczowe z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa/organizacji.

1A.4. Z listy 36 narzędzi określających kompetencje pracowników 60+ wybierz te, które Twoim zdaniem mogą wpływać na wykonywanie zadań zawodowych z przygotowanej listy.

Dla obszaru zarządzania kompetencjami opracowano listę 36 uniwersalnych narzędzi opisujących kompetencje kluczowe z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa czy organizacji. Analiza wszystkich czynników dla wszystkich 36 narzędzi byłaby zadaniem zbyt czasochłonnym, prowadzącym bardzo często do wniosku, że dane narzędzie albo nie ma zastosowania, albo jest mało istotne na analizowanym stanowisku.

Po dokonaniu wstępnej selekcji narzędzi kompetencyjnych postaraj się przyporządkować je do przygotowanej listy zadań zawodowych, tak aby jedno narzędzie było przypisane tylko do jednego zadania. Przyporządkowuj tylko te narzędzia, które mają realne przełożenie na efekty wykonywanej pracy. Pozwoli to na wyeliminowanie tych, które z punktu widzenia analizowanego stanowiska pracy są mało istotne lub nieadekwatne oraz uwzględnienie tych narzędzi, które zostały pominięte w ich wyborze na podstawie predefiniowanych kryteriów. *Do dalszej analizy pozostaw zatem tylko te narzędzia kompetencyjne, które zostały przyporządkowane do zadań zawodowych.*

1A.5. Dla każdego wybranego narzędzia przeprowadź analizę wymagań kompetencyjnych, wykorzystując do tego formularz opisu stanowiska pracy.

To jest najbardziej pracochłonne zadanie w tym kroku, wymaga bowiem przeanalizowania i określenia wszystkich opisów czynności składających się na wybrane narzędzia kompetencyjne. Praca wykonana w tym zadaniu sprowadza się do określenia, jak ważne dla poprawnego wykonywania pracy na danym stanowisku są opisane czynności i czynniki. Ostateczną wagę dla każdego analizowanego narzędzia system wyliczy automatycznie. Pamiętaj, aby określając znaczenie danego czynnika (w skali: bez znaczenia, mało ważne, ważne, bardzo ważne, niezbędne) kierować się rzeczywistymi wymaganiami stanowiska analizowanego pracy. Jeżeli nie znasz dobrze specyfiki tego stanowiska, analiza może wymagać konsultacji z pracownikiem zatrudnionym na tym stanowisku lub z jego bezpośrednim przełożonym.

Wykonanie oceny wszystkich czynników doprowadzi do wygenerowania profilu kompetencyjnego stanowiska pracy, czyli jego opisu poprzez kompetencje wymagane do wykonywania kluczowych zadań zawodowych. Pamiętaj, że wygenerowany profil warto skonsultować z pracownikiem zatrudnionym na analizowanym stanowisku pracy lub z jego bezpośrednim przełożonym, nawet w sytuacji, jeżeli takie konsultacje były prowadzone na etapie analizy. Oznacza to, że profil kompetencyjny może być poprawiany nawet kilkakrotnie, jednak warto przyjąć zasadę, że takie poprawki będą wykonywane maksymalnie dwukrotnie, większa ilość iteracji raczej nie wpłynie na wartość analizy, a tylko zwiększy nakład pracy.

BARDZO WAŻNE: nie przerzucaj tej pracy na innego pracownika, ostateczna analiza musi być wykonana przez Ciebie, ponieważ prawidłowe przeprowadzenie całego algorytmu wymaga jednolitego podejścia do wykonywanych analiz. Jeżeli za różne etapy wykonywania algorytmu będą odpowiadały różne osoby to istnieje duże prawdopodobieństwo, że poszczególne kroki będą wykonywane według rozbieżnych kryteriów. Przełoży się to na obniżenie jakości wykonanej pracy, a tym samym zwiększy ryzyko popełnienia istotnego błędu prowadzącego do podjęcia nietrafionych decyzji kadrowych.

UWAGA KROK 1B

1B.3. Określ listę wszystkich zadań zawodowych wykonywanych na analizowanym stanowisku pracy.

Opis zadań zawodowych wykonywanych na analizowanym stanowisku pracy zawodowych powinien być możliwie syntetyczny, co oznacza, że nie należy szczegółowo opisywać każdej czynności. Definiując zadanie zawodowe, przyjmij założenie, że składa się na nie szereg powiązanych ze sobą czynności, które prowadzą do uzyskania jakiegoś konkretnego efektu. *Staraj się przygotować opis zadań możliwie syntetycznie, pamiętając jednak o tym, by opisywać tylko zadania, które faktycznie są wykonywane na danym stanowisku pracy. Warto też pamiętać, że niektóre z opisywanych zadań mogą być wykonywane regularnie, a niektóre tylko sporadycznie, w sytuacjach nadzwyczajnych lub konieczność ich sporadycznego wykonywania wynika z regulacji zakładowych.*

Przygotowany opis zadań może wyglądać tak jak na poniższym przykładzie:

Cel stanowiska: wykonywanie elementów silnika zgodnie z dokumentacją techniczną metodą obróbki skrawaniem.

Zadania:

1. Zaznajomienie się z planem produkcji.
2. Pobranie z magazynu wyposażenia i materiałów.
3. Przygotowanie obrabiarki sterowanej numerycznie do pracy.
4. Obsługa obrabiarki sterowanej numerycznie.
5. Kontrolowanie zgodności wykonanych wyrobów z dokumentacją.
6. Utrzymywanie porządku na stanowisku pracy oraz przestrzeganie przepisów bhp.
7. Podnoszenie własnych kompetencji zawodowych.
8. Prowadzenie szkolenia stanowiskowego nowych pracowników.
9. Udział w pracach zespołu do spraw bhp.
10. Udział w pracach modernizacyjnych zakładu.

Ważne jest, aby do listy nie dodawać zadań, które nie są wykonywane na danym stanowisku.

Pamiętaj też, że wszystkie opisywane zadania zawodowe powinny się łączyć z celem istnienia danego stanowiska. Jeżeli takiego związku nie da się wykazać, to może to wskazywać na rozproszoną konstrukcję stanowiska pracy, które posłuży kilku różnym celom. Jest to sytuacja dopuszczalna, szczególnie w małych firmach, gdzie bardzo często pracownicy muszą wykonywać różne, często niepowiązane ze sobą funkcje. Pamiętaj jednak, że

dla zdecydowanej większości stanowisk pracy jest to sytuacja na dłuższą metę niekorzystna, prowadząca do nadmiernego rozproszenia pracownika i uniemożliwiająca mu uzyskiwanie dobrych wyników we wszystkich obszarach.

Pamiętaj też o tym, że na praktycznie każdym stanowisku istotne może być przekazywanie wiedzy nowym pracownikom, którzy rozpoczną pracę na tym lub podobnym stanowisku w przyszłości. *Nawet, jeżeli nie jest to wyodrębnione zadanie (a większości przypadków nie będzie), to jednak kompetencje związane z przekazywaniem wiedzy (zarówno wiedzy stricte zawodowej, ale też i wiedzy na temat kultury organizacyjnej, niesformalizowanych zasad w zakresie systemów jakości itp.) należy uznać za kluczowe z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa/organizacji.*

1B.4. Podziel zidentyfikowane zadania zawodowe na zadania kluczowe i pomocnicze (uzupełniające) oraz specyficzne i wspólne dla różnych stanowisk pracy.

To zadanie ma na celu przeanalizowanie struktury funkcjonalnej stanowiska pracy. Wykonaj je w sposób następujący:

- 1) Podziel zidentyfikowane wcześniej zadania zawodowe na dwie grupy:
 - a) Zadania zawodowe specyficzne dla analizowanego stanowiska pracy, czyli takie, które są wykonywane tylko na analizowanym stanowisku. Należy tu oczywiście brać pod uwagę, to, że na takim samym stanowisku w firmie może pracować wiele osób. Na przykład, jeżeli analizujemy stanowisko pracy księgowej, to za zadania specyficzne uznamy te, które są wykonywane przez wszystkich pracowników zatrudnionych na stanowisku księgowej. Weź też pod uwagę to, że w wielu firmach nazwa stanowiska pracy nie oddaje rzeczywistego zakresu zadań, jakie są na nim realizowane. Tutaj najprostszym kryterium wyodrębniania stanowisk będzie ich cel. Na przykład kategoria stanowisk nazwanych jako pracownik budowlany, może obejmować różne stanowiska, których celem może być, na przykład wykonywanie zbrojenia i prac betonarskich, wykonywanie prac murarskich, wykonywanie prac wykończeniowych itp. W takiej sytuacji mowa jest o różnych stanowiskach pracy, które powinny być analizowane oddzielnie.
 - b) Zadania ogólnozawodowe, które wykonywane są na równych stanowiskach pracy. To zadania wykonywane przez pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy, które mają równe cele funkcjonowania. Przykładem takich zadań jest na przykład „porządkowanie stanowiska pracy” czy „przestrzeganie przepisów bhp”, które mogą być wykonywane na różnych stanowiskach w różnych działach. Pamiętaj, aby stosować tu proste kryterium rozróżnienia – jeżeli na dwóch stanowiskach pracy, które mają różny cel, wykonywane są takie same zadania, to są to zadania ogólnozawodowe.

2) Podziel zadania specyficzne i ogólnozawodowe na kluczowe i pomocnicze, stosując następujące rozróżnienie:

- a) Zadania kluczowe to te zadania, które bezpośrednio wpływają na jakość osiągniętych efektów pracy. Mają one bezpośrednie przełożenie na osiągnięcie celu funkcjonowania danego stanowiska pracy. Jeżeli będą wykonywane poniżej wymaganego poziomu, to efekty pracy na analizowanym stanowisku będą niezadowolające, na przykład nie zostanie zrealizowany plan produkcji. Warto też pamiętać, że zadania kluczowe to takie, które mają bezpośredni wpływ na efekty pracy na innych stanowiskach pracy, które są powiązane z analizowanym stanowiskiem, na przykład poprzez realizację jakiegoś wyodrębnionego procesu produkcyjnego czy biznesowego.
- b) Zadania pomocnicze (uzupełniające) z kolei nie mają takiego bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy ich wykonywaniem a efektami pracy, określonymi przez cel funkcjonowania danego stanowiska. Na przykład, na stanowisku pracownika produkcji typowym zadaniem pomocniczym może być prowadzenie szkolenia stanowiskowego dla nowych pracowników. Nie wpływa ono bezpośrednio na efekty bieżącej pracy, nie ma też prostego przełożenia pomiędzy realizacją tego zadania a wynikami całego procesu produkcji.

W efekcie wykonanie tego zadania pozwoli na podział zadań zawodowych wykonywanych na analizowanym stanowisku pracy na 4 kategorie:

- kluczowe zadania specyficzne dla analizowanego stanowiska pracy,
- kluczowe zadania ogólnozawodowe,
- pomocnicze zadania specyficzne dla analizowanego stanowiska pracy,
- pomocnicze zadania ogólnozawodowe.

Pamiętaj, że stopień złożoności danego stanowiska pracy wpływa też na stopień złożoności otrzymanej struktury. Na niezbyt złożonych stanowiskach pracy zadania specyficzne czy zadania pomocnicze mogą w ogóle nie występować. Z kolei im bardziej złożone stanowisko, tym bardziej rozbudowana będzie otrzymana struktura.

Pamiętaj też, że „złożone stanowisko” to nie jest to samo co „stanowisko wymagające bardzo złożonych i wysokich kompetencji”. Tutaj mówimy tylko i wyłącznie o złożonej strukturze zadań zawodowych, składających się na dane stanowisko pracy. Złożonym stanowiskiem może być pracownik ogólnobudowlany, który wykonuje bardzo szeroki wachlarz prac budowlanych, a stanowiskiem prostym może być administrator systemów IT, który zajmuje się tylko bieżącym utrzymaniem i zarządzaniem systemem informatycznym. Tutaj decydująca jest różnorodność i ilość zadań, a nie zestawy kompetencji niezbędne do wykonywania tych zadań.

1B.5. Z listy 36 narzędzi określających kompetencje pracowników 60+ wybierz te, które mogą wpływać na wykonywanie zadań zawodowych z przygotowanej listy.

Dla obszaru zarządzania kompetencjami opracowano listę 36 uniwersalnych narzędzi opisujących kompetencje kluczowe z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa czy organizacji. Analiza wszystkich czynników dla wszystkich 36 narzędzi była by zadaniem zbyt czasochłonnym, prowadzącym bardzo często do wniosku, że dane narzędzie albo nie ma zastosowania, albo jest mało istotne na analizowanym stanowisku.

Po dokonaniu wstępnej selekcji narzędzi kompetencyjnych postaraj się przyporządkować je do przygotowanej listy zadań zawodowych, tak aby jedno narzędzie było przypisane tylko do jednego zadania. Przyporządkowuj tylko te narzędzia, które mają realne przełożenie na efekty wykonywanej pracy. Pozwoli to na wyeliminowanie tych, które z punktu widzenia analizowanego stanowiska pracy są mało istotne lub nieadekwatne oraz uwzględnienie tych narzędzi, które zostały pominięte w ich wyborze na podstawie predefiniowanych kryteriów. *Do dalszej analizy pozostaw zatem tylko te narzędzia kompetencyjne, które zostały przyporządkowane do zadań zawodowych.*

1B.6. Dla każdego wybranego wskaźnika przeprowadź analizę wymagań kompetencyjnych, wykorzystując do tego formularz opisu stanowiska pracy.

To jest najbardziej pracochłonne zadanie w tym kroku, wymaga bowiem przeanalizowania i określenia wszystkich opisów czynności składających się na wybrane narzędzia kompetencyjne. Praca wykonana w tym zadaniu sprowadza się do określenia, jak ważne dla poprawnego wykonywania pracy na danym stanowisku są opisane czynności i czynniki. Ostateczną wagę dla każdego analizowanego narzędzia system wyliczy automatycznie. Pamiętaj, aby określając znaczenie danego czynnika (w skali: bez znaczenia, mało ważne, ważne, bardzo ważne, niezbędne), kierować się rzeczywistymi wymaganiami analizowanego stanowiska pracy. Jeżeli nie znasz dobrze specyfiki tego stanowiska, analiza może wymagać konsultacji z pracownikiem zatrudnionym na tym stanowisku lub z jego bezpośrednim przełożonym.

Wykonanie oceny wszystkich czynników doprowadzi do wygenerowania ustrukturyzowanego profilu kompetencyjnego stanowiska pracy, czyli jego opisu poprzez kompetencje wymagane do wykonywania kluczowych zadań zawodowych. Pamiętaj, że wygenerowany profil warto skonsultować z pracownikiem zatrudnionym na analizowanym stanowisku pracy lub z jego bezpośrednim przełożonym, nawet w sytuacji, jeżeli takie konsultacje były prowadzone na etapie analizy. Oznacza to, że profil kompetencyjny może być poprawiany nawet kilkakrotnie, jednak warto przyjąć zasadę, że takie poprawki będą wykonywane maksymalnie dwukrotnie, większa ilość iteracji raczej nie wpłynie na wartość analizy, a tylko zwiększy nakład pracy.

BARDZO WAŻNE: nie przerzucaj tej pracy na innego pracownika, ostateczna analiza musi być wykonana przez Ciebie, ponieważ prawidłowe przeprowadzenie całego algorytmu wymaga jednolitego podejścia do wykonywanych analiz. Jeżeli za różne etapy wykonywania algorytmu będą odpowiadały różne osoby, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że poszczególne kroki będą wykonywane według rozbieżnych kryteriów. Przełoży się to na obniżenie jakości wykonanej analizy, a tym samym zwiększy ryzyko popełnienia istotnego błędu prowadzącego do podjęcia nietrafionych decyzji kadrowych.

KROK 2

2.1. Przeprowadź diagnozę kompetencji pracownika.

BARDZO WAŻNE: w tym kroku diagnozujesz potencjał pracownika, jego cechy osobiste i zawodowe. Pamiętaj, aby Twoja diagnoza dotyczyła kompetencji pracownika, a nie wymagań ocenianego w pierwszym kroku stanowiska pracy. Dokonując diagnozy, warto konsultować się z bezpośrednim przełożonym pracownika oraz z jego/jej współpracownikami. Pamiętaj też, aby diagnozowany pracownik brał udział w tym procesie, miał wpływ na jego efekty oraz przede wszystkim, aby miał pewność, że nie jest to ocena pracownicza tylko metoda odkrywania jego potencjału, silnych stron oraz analizowania potrzeb szkoleniowych (unikaj słowa „ocena”). Pracownik musi mieć pewność, że bez względu na wynik diagnozy nie spotkają go żadne negatywne konsekwencje, może na udziale w projekcie co najwyżej zyskać. Jest to warunek konieczny do prawidłowej diagnozy kompetencji pracownika, która w innej sytuacji może prowadzić do fałszywych wniosków lub do niechęci pracowników do udziału w projekcie.

Pamiętaj, aby taką diagnozę przeprowadzić dla wszystkich wytypowanych pracowników (na przykład w sytuacji, gdy dla jednego stanowiska pracy chcesz zdiagnozować kilku potencjalnych pracowników 60+, którzy mogliby wykonywać na nim pracę).

Na ten krok składa się tylko jedno zadanie, jednak może być ono wykonane na dwa sposoby.

Pierwszy sposób jest uproszczony i może być stosowany w przypadku, jeżeli nie będziesz przygotowywać standardu kompetencyjnego oferty pracy 60+. Przeprowadź diagnozę kompetencji pracownika dla wskaźników kompetencyjnych wytypowanych do analizy w pierwszym kroku. Przeanalizuj i oceń wszystkie opisy czynności składających się na wybrane wskaźniki kompetencyjne. Diagnozę możesz wykonać z wykorzystaniem tego samego narzędzia, które wykorzystane zostało w pierwszym kroku.

Zastosuj następującą skalę oceny:

- 1: bardzo niski poziom opanowania danej czynności,
- 2: niski poziom opanowania danej czynności,
- 3: przeciętny poziom opanowania danej czynności,
- 4: wysoki poziom opanowania danej czynności,
- 5: bardzo wysoki poziom opanowania danej czynności.

Pamiętaj, aby określając znaczenie danego czynnika kierować się rzeczywistymi cechami danego pracownika. Jeżeli masz wątpliwości, czy diagnoza jest zgodna z rzeczywistością, staraj się pozyskiwać informacje o pracowniku z kilku źródeł (na przykład: bezpośredni przełożony, współpracownicy, obserwacja własna), które pozwolą na ich wzajemną weryfikację.

Drugi sposób diagnozy kompetencji pracownika 60+ jest bardziej pracochłonny, ale też daje podstawy do pogłębionej analizy potencjału takiego pracownika i lepszego dopasowania analizowanego stanowiska pracy do jego możliwości. Daje też większą elastyczność przy projektowaniu zmian w zakresie stanowiska oraz umożliwia lepsze wykorzystanie potencjału pracowników 60+ przez przedsiębiorstwo.

W tym podejściu wykonaj diagnozę kompetencji pracownika tą samą metodą jak w pierwszym podejściu, jednak oprócz narzędzi wyselekcjonowanych w pierwszym kroku, postaraj się też zidentyfikować pozostałe kompetencje z listy 36 narzędzi, w przypadku których diagnozowany pracownik będzie mógł się wykazać co najmniej przeciętnym poziomem opanowania czynności składających się na dane narzędzie. Aby zidentyfikować takie narzędzia kompetencyjne, przede wszystkim wytypuj je z listy na podstawie własnych obserwacji czy informacji pozyskanych inną drogą, a dopiero potem przeprowadź ocenę z wykorzystaniem podanej wyżej skali. Do ostatecznego opisu profilu kompetencji pracownika warto włączyć przede wszystkim te narzędzia, w których pracownik otrzymał ocenę wysoką lub bardzo wysoką. Powinny być one traktowane jako dodatkowy kapitał pracownika, na bazie którego można rozwijać jego/jej karierę zawodową.

WAŻNE: pamiętaj, aby nie doszukiwać się problemów i dowodów na braki kompetencyjne diagnozowanego pracownika. Staraj się szukać pozytywnych dowodów, wskazujących na posiadanie czy też opanowanie danej cechy na pewnym poziomie, który następnie określi wartością cyfrową zgodnie z powyższym wzorem.

Pamiętaj też, aby konsultować wyniki z diagnozowanym pracownikiem, który powinien mieć poczucie, że diagnoza nie jest wykonywana za jego/jej plecami i że ma na nią realny wpływ. W sytuacji, gdy jakieś narzędzie kompetencyjne będzie u diagnozowanego pracownika ocenione względnie nisko, pamiętaj, aby móc uzasadnić taką ocenę realnymi, obiektywnymi przykładami, a nie tylko subiektywnym przekonaniem, że jest to ocena prawidłowa.

BARDZO WAŻNE: pamiętaj, aby nie przerzucać tej pracy na innego pracownika. Ostateczna diagnoza kompetencji pracownika musi być wykonana przez Ciebie, ponieważ prawidłowe przeprowadzenie całego algorytmu wymaga jednolitego podejścia do wykonywanych analiz.

KROK 3A

3A.1. Przeprowadź analizę porównawczą profilu kompetencyjnego stanowiska pracy z profilem kompetencji pracownika 60+.

W tym kroku zadaniem jest porównanie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy przygotowanego w pierwszym kroku z profilem kompetencji pracownika 60+, który przygotowany został w kroku drugim. Zadanie to polega na zestawieniu uzyskanych profili i określeniu, w jakim stopniu profil kompetencji posiadanych przez pracownika 60+ dopasowany jest do wymagań analizowanego stanowiska pracy.

To porównanie warto jest przeprowadzić na dwóch poziomach:

1. Pierwszy poziom to zestawienie wartości narzędzi kompetencyjnych. Można przyjąć, że jeżeli wynik zestawienia pokazuje taką samą wartość lub rozbieżność o maksymalnie 1 punkt, to należy przyjąć, że pracownik posiada kompetencje rozwinięte w stopniu wystarczającym do prawidłowego wykonywania zadań na analizowanym stanowisku pracy.
2. Drugi poziom analizy można przeprowadzić albo dla wszystkich analizowanych narzędzi kompetencyjnych, albo tylko dla tych, w przypadku których rozbieżność pomiędzy wymaganiami stanowiska pracy a profilem pracownika jest większa niż 1 na niekorzyść pracownika (co oznacza, że pracownik ma opanowany dany zestaw kompetencji w stopniu niewystarczającym do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych). W tym przypadku Twoja analiza musi być głębsza i dotyczyć poszczególnych czynników funkcjonalnych danego narzędzia kompetencyjnego oraz opisujących ich czynności (zadań). Tak pogłębiona analiza pozwoli na dokładne określenie, co jest konkretną przyczyną niespełnienia przez pracownika wymagań określonych dla stanowiska pracy. W kolejnych krokach procedury ta wiedza pozwoli na zaprojektowanie konkretnego pakietu działań, które będą nakierowane na pomoc pracownikowi w zdobyciu kompetencji na poziomie wymaganym do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych.

UWAGA: ta analiza jest dość pracochłonna, wymaga przeanalizowania dużej ilości danych, z tego względu możesz ją ograniczyć tylko do tych obszarów, gdzie już na pierwszym poziomie analizy zdiagnozowane zostały luki kompetencyjne pracownika 60+. Jeżeli jednak chcesz zdobyć pogłębioną wiedzę o kompetencjach pracownika, jego mocnych i słabszych stronach,

możesz taką analizę przeprowadzić dla wszystkich narzędzi kompetencyjnych uwzględnionych w profilu kompetencji pracownika 60+. Zbudujesz wtedy bardziej kompleksowy obraz „kapitału kompetencyjnego” pracownika oraz zdiagnozujesz luki kompetencyjne, które w innym przypadku zostałyby ukryte.

BARDZO WAŻNE: pamiętaj, że prowadzone analizy obciążone są pewną dozą ocen subiektywnych. Z tego względu za istotne i obiektywne należy uznać tylko te luki, które mają wartość punktową większą niż 1.

UWAGA: jeżeli wraz z przygotowaniem planu szkoleniowego i planu re-skillingu pracowników 60+ wykonujesz również standard kompetencyjny oferty pracy 60+, przejdź do kroku **3B. Określenie „mapy kompetencji krytycznych” pracownika i stanowiska pracy, a następnie 4A. Projektowanie stanowiska pracy pod kątem optymalizacji wymagań kompetencyjnych wobec pracownika 60+.**

UWAGA KROK 3B

3B.1. Uporządkuj profil kompetencji 60+ pracownika zgodnie z podziałem kompetencji wymaganych do wykonywania zadań zawodowych wykonanych w kroku 1B.

Uporządkuj profil kompetencji pracownika, dzieląc je na 3 kategorie, zgodnie z podziałem przygotowanym z kroku 1B:

1. Kluczowe kompetencje specyficzne dla danego stanowiska pracy.
2. Pomocnicze kompetencje specyficzne dla danego stanowiska pracy oraz kluczowe kompetencje ogólnozawodowe.
3. Pomocnicze kompetencje ogólnozawodowe.

Z punktu widzenia dopasowania profilu kompetencji pracownika 60+ do profilu kompetencyjnego stanowiska pracy należy przyjąć, że pracownik musi posiadać kompetencje zaliczone do kategorii „kluczowe kompetencje specyficzne dla analizowanego stanowiska pracy” ukształtowane co najmniej na poziomie wymaganym dla tego stanowiska. Pracownik, który takich kompetencji nie ma lub posiada je na poziomie niższym niż wymagany, nie będzie w stanie prawidłowo wykonywać swoich zadań, a tym samym nie będzie osiągał zakładanych efektów pracy. Jeżeli efekty pracy uzyskiwane na tym stanowisku mają przełożenie (bezpośrednie lub pośrednie) na efekty pracy uzyskiwane na innych stanowiskach, to deficyty w zakresie tych kompetencji będą negatywnie oddziaływać na wyniki całej organizacji.

WAŻNE: pamiętaj, że przy projektowaniu pakietu szkoleń i innych działań wykonywanych w kroku 5. procedury przygotowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+ jakiegokolwiek braki pracownika w tym zakresie muszą być traktowane priorytetowo.

W przypadku kompetencji zaliczonych do kategorii „pomocnicze kompetencje specyficzne dla danego stanowiska pracy” oraz „kluczowe kompetencje ogólnozawodowe” należy przyjąć założenie, że są one istotne, ale deficyty w tym zakresie nie będą miały tak destruktywnego oddziaływania na organizację jak w przypadku kategorii pierwszej. Możesz zatem przyjąć, że stopień opanowania tych kompetencji przez pracownika 60+ może być oceniony na przykład o 1 punkt niżej, niż wynika to z wymagań stanowiska pracy, co nie powinno mieć istotnego negatywnego wpływu na osiągnięte wyniki. Zatem w kroku 5., gdy będziesz przygotowywać plan szkoleń i innych działań podnoszących kompetencje pracownika 60+, luki w zakresie tych kompetencji możesz likwidować za pomocą względnie prostych rozwiązań (na przykład samodzielne uczenie się, szkolenie stanowiskowe, szkolenie online), które będą względnie tanie i proste do przeprowadzenia w Twojej organizacji.

WAŻNE: pamiętaj, że istotnych rozbieżności (wartość luki większa niż 1 punkt) pomiędzy cechami pracownika a wymaganiami stanowiska pracy w zakresie tych kompetencji nie można zignorować. Nawet, jeżeli deficyty w tym zakresie nie będą negatywnie rzutować na osiągnięte efekty całej organizacji, działu czy zespołu, w którym funkcjonuje analizowane stanowisko pracy, to jednak problemy wynikające z tych luk będą dostrzegalne dla współpracowników. Jeżeli dopuścisz do sytuacji, gdy te problemy zaczną się przekładać na obniżenie wyników osiąganych przez pracownika 60+ czy wpłyną na obniżenie jakości wykonywanej przez niego/nią pracy, to może mieć to negatywny wpływ na innych pracowników.

Ostatnia kategoria kompetencji, czyli „pomocnicze kompetencje ogólnozawodowe” ma najmniejsze znaczenie z punktu widzenia efektów pracy wykonywanej na analizowanym stanowisku. Z tego względu możesz je potraktować jako obszar, gdzie działania korygujące podejmowane w kroku 5. będą wykonywane opcjonalnie, tylko w sytuacji, gdy skala rozbieżności pomiędzy cechami pracownika a wymaganiami stanowiska pracy będzie bardzo duża (na przykład powyżej 3 punktów) albo w sytuacji, gdy podjęcie działań korygujących będzie bardzo proste (na przykład metodą samodzielnego uczenia się).

WAŻNE: w przypadku tych kompetencji warto rozważyć, czy powiązane z nimi zadania zawodowe mają jakiegokolwiek znaczenie z punktu widzenia efektów pracy wykonywanej na danym stanowisku. Jeżeli nie, to być może uzasadnione będzie zrezygnowanie z tych zadań. Ta kwestia będzie szerzej omówiona w kolejnym kroku.

**UWAGA
KROK 4A****4A.1. Usuń z listy zadań zawodowych wykonywanych na stanowisku pracy te zadania, które nie mają istotnego przełożenia na osiągnięte wyniki.**

Z listy zadań, które w pierwszym kroku zostały określone jako „zadania pomocnicze o charakterze ogólnozawodowym” usuń te, które nie mają znaczenia z punktu widzenia efektów pracy wykonywanej przez pracownika zatrudnionego na analizowanym stanowisku. Pozwoli to na urealnienie zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy i skoncentrowanie się tylko na tym, co jest rzeczywiście istotne z punktu widzenia Twojej organizacji.

WAŻNE: taką modyfikację zakresu obowiązków należy skonsultować z bezpośrednim przełożonym pracownika zatrudnionego na analizowanym stanowisku pracy, warto też skonsultować to z samym zainteresowanym pracownikiem. Nawet, jeżeli jakieś zadanie zostanie uznane za zbędne, to może okazać się, że wybrane wskaźniki kompetencyjne, przypisane do takiego zadania, mają jednak znaczenie z punktu widzenia całej organizacji, działu czy zespołu.

4A.2. Przejrzyj listę kompetencji pracownika 60+ pod kątem wyodrębnienia tych, w których pracownik osiąga najwyższe wyniki.

Z profilu kompetencji pracownika wyodrębnij te, które uzyskały najwyższe oceny w diagnozie prowadzonej w kroku 2. procedury przygotowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+. Mogą się tu znaleźć zarówno te kompetencje, które są wymagane do wykonywania zadań zawodowych na analizowanym stanowisku pracy, ale też i inne kompetencje, które nie są powiązane z wykonywaniem jakichkolwiek zadań na tym stanowisku. Do tych kompetencji warto podejść na dwa sposoby:

1. Pracownik posiadający kompetencje ukształtowane na wysokim lub bardzo wysokim poziomie jest potencjalnie dobrym trenerem w zakresie tych kompetencji. Zastanów się, czy nie warto powierzyć takiemu pracownikowi roli mentora, odpowiedzialnego za adaptację zawodową nowych pracowników oraz za szkolenie osób, które już pracują w Twojej organizacji. Oczywiście powierzenie takiej roli pracownikowi 60+ będzie wymagało przygotowania go do wykonywania takich zadań, co może wymagać poświęcenia na ten cel czasu i środków finansowych. Jednak potencjalne korzyści z przekazywania wiedzy w obrębie organizacji są bardzo duże i nie należy z nich pochopnie rezygnować, koncentrując się tylko na efekcie krótkoterminowym (wyższe koszty ponoszone przez organizację w okresie przygotowywania

pracownika 60+ do roli trenera/mentora), a nie dostrzegając długoterminowych korzyści (niższe koszty adaptacji zawodowej nowych pracowników oraz niższe koszty i wyższa efektywność szkoleń dotychczasowych pracowników).

2. Zastanów się, czy zestaw kompetencji opanowanych przez pracownika 60+ nie stwarza możliwości powierzenia mu/jej nowych lub dodatkowych zadań albo przeniesienia takiej osoby na inne stanowisko, gdzie jego/jej profil kompetencji będzie lepiej dopasowany do profilu kompetencyjnego stanowiska pracy. Taka zmiana może wymagać uzupełnienia lub ukształtowania nowych kompetencji u pracownika 60+, ale pamiętaj, że osoby starsze wbrew pozorom chętnie się uczą i doceniają, że są traktowane przez pracodawcę jako pracownicy perspektywiczni. Wpływa to bardzo dobrze na ich morale i motywację, a Tobie zapewnia lepsze możliwości rozwoju organizacji w oparciu o posiadane zasoby.

WAŻNE: bez względu na to, czy zastosujesz tylko jedno z zaproponowanych podejść, czy też oba jednocześnie (co jest opcją rekomendowaną), pamiętaj, że celem tych działań nie jest stopniowe „pozbywanie” się pracownika 60+ i przesuwanie go na coraz mniej wymagające stanowiska pracy, tylko dążenie do efektywnego wykorzystania dla firmy drzemącego w nim potencjału. W kontaktach z pracownikami 60+ warto podkreślać tę perspektywę, udział w projekcie to nie jest „kara” ani „jałmużna”, tylko dążenie do rozwoju pracownika i organizacji.

4A.3. Przygotuj opis stanowiska pracy przyjaznego dla pracownika 60+.

To już ostatnie zadanie w ramach tej procedury. Polega ono na przygotowaniu opisu stanowiska pracy, które będzie w optymalny sposób dopasowane do profilu kompetencji pracownika 60+ oraz potrzeb Twojej organizacji. Pamiętaj, aby w opisie zawrzeć:

- zdefiniowany cel funkcjonowania takiego stanowiska pracy,
- listę zadań zawodowych, które będą wykonywane na tym stanowisku,
- listę kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań na tym stanowisku.

Pamiętaj, że cel stanowiska pracy przyjaznego dla pracownika 60+ może być taki sam, jak w przypadku stanowiska, które pierwotnie zostało wybrane do analizy. Może też być zmodyfikowany (rozszerzony, zawężony) lub wręcz zdefiniowany na nowo. Ta sama zasada dotyczy listy zadań. Pamiętaj jednak, że zadania powinny być powiązane z celem tego stanowiska. Wreszcie lista kompetencji powinna wynikać z zadań wykonywanych na tym stanowisku, lecz jednocześnie powinna też brać pod uwagę mocne strony pracownika 60+. Oznacza to, że projektowanie stanowiska pracy powinno być przede wszystkim determinowane analizą potencjału kompetencyjnego pracownika 60+, prowadzoną w kierunku zidentyfikowania jego/jej najważniejszych atutów. Pamiętaj też, że pracownik 60+ nie musi spełniać wszystkich określonych w ofercie warunków. Ważne jest, aby w kolejnych krokach procedury przygotowania planu szkole-

niowego i planu reskillingu pracowników 60+ zaproponować listę konkretnych działań, które powinny być zrealizowane w celu pełnego przygotowania pracownika do pracy na tym stanowisku.

BARDZO WAŻNE: skonsultuj ofertę pracy z pracownikiem oraz z jego bezpośrednim przełożonym. Pamiętaj, aby nie wymuszać decyzji, zamiast tego staraj się przekonać pracownika do zgody na zaproponowane zmiany, przedstawiając mu korzyści, jakie osiągnie zarówno pracownik, jak i firma. Jeżeli pracownik i/lub jego przełożony proponują jakieś zmiany w przedstawionym do konsultacji rozwiązaniu, to nie odrzucaj ich automatycznie. Przedyskutuj zasadność tych zmian i jeżeli okażą się korzystne lub co najmniej neutralne, to wprowadź je. Zwiększy to motywację wszystkich zaangażowanych w projekt osób do doprowadzenia go do pozytywnego rezultatu.

UWAGA: po zakończeniu kroku 4A przejdź do kroku **4B. Określenie luk kompetencyjnych w obszarze kompetencji kluczowych z perspektywy realizowania celu danego stanowiska pracy** opisanego w procedurze przygotowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+. Pamiętaj, aby w następnym kroku odnosić się tylko do wymogów stanowiskowych przygotowanych w kroku 4A, które mogą w sposób istotny różnić się od pierwotnych wymogów określonych dla analizowanego stanowiska pracy.

KROK 4B

4B.1. Przygotuj opis luk kompetencyjnych pracownika 60+ w odniesieniu do wymagań stanowiska pracy.

Kolejny krok w procedurze opracowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+ jest kontynuacją poprzedniego zadania. Tym razem Twoje zadanie polega na opisaniu luk kompetencyjnych pracownika 60+ w odniesieniu do wymagań analizowanego stanowiska pracy. Dla każdego narzędzia kompetencyjnego, w którym występuje luka, warto przygotować konkretny opis braków dla tych czynników funkcjonalnych danego narzędzia kompetencyjnego oraz opisujących ich czynności (zadań), które w poprzednim kroku zostały zdiagnozowane jako deficytowe.

WAŻNE: pamiętaj, że w tym kroku należy odnieść się tylko do tych kompetencji, które jednocześnie spełniają dwa warunki:

- w kroku 1. zostały zdiagnozowane jako istotne z punktu widzenia zadań realizowanych na analizowanym stanowisku pracy,

- w 3. kroku zostały zdiagnozowane jako deficyty pracownika, czyli są one w Twojej ocenie opanowane przez pracownika w stopniu niewystarczającym do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych na analizowanym stanowisku pracy.

Dla każdego analizowanego w tym kroku narzędzia kompetencyjnego przygotuj opis zidentyfikowanych braków, opierając się na opisie czynników funkcjonalnych danego narzędzia kompetencyjnego oraz opisujących ich czynności (zadań). Opis ten może przyjąć postać tabeli, w której w lewej kolumnie znajdą się zidentyfikowane cechy pracownika 60+, a w prawej kolumnie cechy docelowe, jakie są wymagane do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych. Te zestawienia przygotuj na bazie czynników funkcjonalnych danego narzędzia kompetencyjnego oraz opisujących ich czynności (zadań). Opisując poszczególne cechy, staraj się stosować jednolity język, w szczególności dotyczący skali oceny wartości danej cechy. Pamiętaj też, aby unikać sformułowań wartościujących przedstawiających pracownika w złym świetle. Na przykład zamiast sformułowania „w niedostatecznym stopniu” zastosuj sformułowanie „wymagający poprawy”.

KROK 5

5.1. Przygotuj pakiet szkoleń i innych działań, które pozwolą na opanowanie kluczowych kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku pracy.

To zadanie należy uznać za krytyczne dla całego procesu opracowania planu szkoleniowego i planu reskillingu pracowników 60+. Ostateczny sukces realizowanego projektu w istocie zależy od tego, czy do zdiagnozowanych deficytów kompetencyjnych pracownika zastosujesz odpowiednie narzędzia szkoleniowo-doradcze, które pozwolą pracownikowi 60+ na uzupełnienie i podniesienie kompetencji.

Nie jest możliwe wskazanie jednej uniwersalnej ścieżki postępowania, która pozwoli na płynne przejście od listy zidentyfikowanych luk kompetencyjnych do pakietu szkoleniowego. Każda organizacja jest inna, ma wypracowane rozmaite praktyki w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, ma też różny potencjał. Czasami skuteczną metodą będzie zakup zewnętrznych szkoleń, czasami prowadzenie szkolenia wewnętrznego, a innym razem skuteczne mogą okazać się sesje coachingowe czy też odwrócony mentoring, gdy młodszy pracownicy sprawują nadzór nad procesem szkolenia stanowiskowego pracowników starszych.

Z tego względu nie zostanie tu wskazana prosta instrukcja realizacji tego zadania. Zamiast tego, projektując pakiet szkoleniowo-doradczy dla pracowników 60+, pamiętaj o następujących zasadach:

- Staraj się wykorzystywać zasoby wewnętrzne własnej firmy, jest to metoda tańsza i z reguły dająca lepsze efekty niż zakup zewnętrznej usługi szkoleniowej. Pamiętaj, że szkolenia wewnętrzne dają Twojej organizacji wieloaspektowe korzyści: szkoleny pracownik nabywa nowe kompetencje, szkolący pracownik czuje się doceniony, w wyniku czego jego motywacja rośnie, szkolenie dotyczy tylko i wyłącznie tego, co jest istotne dla Twojej organizacji, daje też możliwość dostrzeżenia kolejnych obszarów działania Twojej firmy, które można poprawić, jest też z reguły tańsze niż szkolenie zewnętrzne.
- Do każdej zidentyfikowanej luki staraj się dopasować właściwe narzędzie. Unikaj stosowania jednego rozwiązania do różnych problemów. W pewnych sytuacjach lepiej sprawdzi się szkolenie zewnętrzne, w innych wewnętrzne, czasami też samodzielne uczenie się. Z kolei pewne kompetencje „miękkie” najlepiej kształtowane są w procesie coachingu lub mentoringu. Pamiętaj, że pakiet „szytych na miarę” metod zawsze da lepsze skutki niż jedno uniwersalne rozwiązanie, które może być proste do zastosowania, ale jest też z reguły mniej efektywne i niezbyt skuteczne.
- Staraj się przygotować rozwiązanie dla każdej zidentyfikowanej luki kompetencyjnej. Pominięcie jakiejś kompetencji, której brakuje pracownikowi 60+, może doprowadzić do sytuacji, gdy nie będzie on w stanie wykonywać swoich zadań zawodowych na oczekiwanym poziomie.
- Projektuj pakiet rozwiązań w porozumieniu z pracownikiem, który będzie z tych rozwiązań korzystał. Jeżeli pracownik nie będzie przekonany do jakiegoś rozwiązania, postaraj się mu wytłumaczyć, dlaczego proponujesz takie, a nie inne rozwiązanie. Nie zmuszaj też pracownika do akceptacji czegoś, na co się on/ona nie zgadza. Tylko pracownik przekonany o słuszności podejmowanych działań w pełni się w nie zaangażuje i skorzysta z możliwości, które są mu oferowane.
- Na bieżąco monitoruj proces szkoleniowy, reaguj na sygnały ze strony pracownika oraz ze strony współpracowników/trenerów/coachów. Jeżeli pojawią się jakieś problemy, należy się z nimi zmierzyć od razu. Lepiej jest zmodyfikować czy dostosować plan szkolenia w trakcie jego realizacji niż ryzykować, że problemy zaczną się nawarstwiać i w konsekwencji doprowadzą do porażki całego procesu.

5.2. Przeprowadź ocenę efektów zrealizowanego projektu.

Ostatnie zadanie powinno być przeprowadzone w okresie przynajmniej 3 miesięcy po zakończeniu wszystkich działań szkoleniowych zaplanowanych w zadaniu poprzednim. Pozwoli Ci to na ocenę stopnia sukcesu zrealizowanego projektu, a tym samym na podjęcie decyzji, czy kontynuować projekt dla kolejnych stanowisk pracy i kolejnych pracowników 60+. Na podstawie tej oceny będziesz też mieć możliwość lepszego dostosowania podejmowanych działań do potrzeb Twojego przedsiębiorstwa/organizacji.

Ocenę przeprowadź dla każdego narzędzia kompetencyjnego zidentyfikowanego w kroku pierwszym, wykorzystując narzędzie „ogólna ocena luki kompetencyjnej”.

Pamiętaj, że ocena polega na porównaniu aktualnych kompetencji pracownika 60+, który wziął udział w projekcie, z kompetencjami pozostałych pracowników, zatrudnionych na podobnych stanowiskach. Ważne jest, aby porównywać pracowników wykonujących podobne zadania na podobnych (lub identycznych) stanowiskach pracy.

Dokonana ocena pozwoli Ci na relatywne określenie, w jakim stopniu pracownicy 60+ biorący udział w projekcie opanowali kompetencje niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy w stosunku do pozostałych pracowników. Za wynik pozytywny należy uznać sytuację, gdy wyniki pracowników 60+ będą zbliżone (odbiegające na niekorzyść na nie więcej niż 2 punkty) do wyników uzyskanych przez innych pracowników, lub sytuację, gdy grupa kontrolna składała się z pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, a wyniki pracowników biorących udział w projekcie będą wyższe niż grupy kontrolnej.

Jeżeli wynik przeprowadzonej oceny nie będzie pozytywny, warto zastanowić się, z czego może to wynikać – czy jest to efekt procedury, która może być niedopasowana do potrzeb Twojego przedsiębiorstwa, czy też może pewne działania zostały wykonane nieprawidłowo. Bez względu na to, co było przyczyną braku sukcesu, z punktu widzenia projektu będą to istotne wnioski, które pozwolą na doskonalenie zaprojektowanych procedur i lepsze dostosowania ich do specyficznych potrzeb oraz możliwości różnych typów organizacji.

Pamiętaj, że nawet jeżeli przeprowadzona ocena wskazuje na pozytywny wynik projektu, zawsze istnieje w nim pole do poprawy. Pewne działania mogą być wykonane bardziej efektywnie, dokładniej czy też szybciej. Z tego względu po dokonaniu oceny warto przeanalizować cały proces i zastanowić się, co można w nim poprawić, aby lepiej dopasować go do specyficznych potrzeb Twojego przedsiębiorstwa/organizacji i Twoich pracowników.

4.4. Oferta pracy z perspektywy ergonomii

Nawiązanie stosunku pracy zawsze powinno odbywać się zgodnie z zasadami opisanymi w Kodeksie pracy⁵⁰. W celu wyłonienia pracownika spośród kandydatów przeprowadza się tzw. nabór, czyli rekrutację. Jest to proces umożliwiający wybór najlepszego kandydata spełniającego wymogi pracodawcy przedstawione w ofercie pracy⁵¹.

Oferta pracy dla poszukiwanych pracowników w zakresie rekrutacji starszych pracowników nie może być ograniczona do konkretnych kategorii wiekowych. Limit wiekowy w takim przypadku musi być zniesiony, aby ustrzec się zarzutu dyskryminacji⁵².

50 Dz.U. 2022 poz. 1510, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, rozdział II. Umowa o pracę.

51 J. Marciniak, 2004, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu*. Wydawnictwa Profesjonalne Alpha Pro Sp. z o.o.

52 Dz.U. 2022 poz.1510, ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, art. 18.

Oferta powinna być skoncentrowana na cechach pracowników, takich jak:

- umiejętności,
- kompetencje,
- doświadczenie zawodowe,
- indywidualne predyspozycje,
- indywidualne potrzeby.

Podstawowym zadaniem personelu przy opracowaniu oferty pracy jest ukierunkowanie jej na wymienione cechy osób starszych, dla których ważne jest, aby propozycja pracy dotyczyła stanowisk przygotowanych właściwie od strony ergonomicznej. Mimo że obowiązuje wiele przepisów dotyczących warunków pracy na różnych stanowiskach, to jednak można jeszcze znaleźć zakłady, w których stanowiska pracy nadal nie odpowiadają zasadom ergonomii. Dlatego w ofercie należy szczególnie podkreślić ergonomiczne walory stanowiska pracy. Dotyczy to również rekrutacji wewnętrznej. Kandydat powinien zdawać sobie sprawę z szansy, jaką stwarza dla niego oferta wydłużająca jego aktywność zawodową.

Rekrutacja pracowników wynika z potrzeby zatrudnienia osób na określone stanowiska pracy, na które przyjmuje się kandydatów w różnym wieku, w tym także pracowników starszych w wieku przedemerytalnym i emerytalnym (PiE).

Celem rekrutacji jest wybór najlepszego kandydata. Dlatego jego wybranie musi przebiegać bezstronnie według podanych w ofercie kryteriów. Ponadto rekrutację należy przeprowadzić w sposób pozbawiony ewentualnego zarzutu o dyskryminację ze względu na wiek. Aby ustrzec się zarzutu dyskryminacji, należy przestrzegać określonych zasad.

4.4.1. Wzór standardu ergonomii oferty pracy

Wzór standardu ergonomii oferty pracy dla pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym w rekrutacji wewnętrznej zawiera profesjonalne i ustandaryzowane działania.

Opis tworzenia ogłoszeń dla poszczególnych stanowisk pracy:

Przygotowanie ogłoszenia wymaga dobrej znajomości charakterystyki stanowiska pracy. Opis stanowiska powinien zawierać cechy istotne, jak:

- potrzebne umiejętności,
- oczekiwane kompetencje,
- potrzebne doświadczenie,
- wymagania długości stażu pracy.

Należy pamiętać, że wysokie wymagania długości stażu uniemożliwiają kandydowanie osobom młodszym.

Uwaga: Treść ofert nie powinna zawierać informacji o wymaganiach względem wieku aplikujących na dane stanowisko. W ogłoszeniu należy unikać określeń, takich jak osoba młoda, młody zespół, świeżo po ukończeniu studiów albo szkoły, pierwsza praca, dojrzały, energiczny, emeryt⁵³.

Ogłoszenie powinno być także zweryfikowane pod kątem ukrytego przekazu. Może bowiem okazać się, że dyskryminujemy poprzez stosowanie określonej grafiki (zdjęcia przedstawiające wyłącznie osoby z jednej grupy wiekowej)⁵⁴.

W omawianym przypadku zależy nam na pracownikach 60+, więc w ogłoszeniu można zamieścić treści, jak na przykład:

- „zachęcamy do aplikowania niezależnie od wieku”,
- „zachęcamy do składania aplikacji również kandydatów 50+, także 60+”.

Poniżej znajduje się przykład poprawnie sformułowanego ogłoszenia na stanowisko średniego szczebla, które nie zawiera treści dyskryminujących.

Asystent / Asystentka Działu Administracji

Miejsce pracy: Warszawa

Nr ref: xxxxxxxx

Do zadań osoby zatrudnionej na tym stanowisku należeć będzie:

- bieżące prowadzenie recepcji: witanie gości, obsługa klientów zgodnie ze standardami firmy,
- obsługa centrali telefonicznej i poczty elektronicznej, łączenie rozmów,
- ewidencja korespondencji przychodzącej i wychodzącej,
- współpraca z kurierami,
- zapewnienie właściwego obiegu dokumentów w biurze,
- bieżące monitorowanie i uzupełnianie zapasów artykułów spożywczych i biurowych,
- dbanie o serwis urządzeń biurowych: drukarki, kserokopiarki, ekspresy itp.,
- organizacja i obsługa spotkań oraz konferencji,
- wspieranie biura zarządu,
- ciekawe projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe

Od kandydatów wymagamy:

- znajomości języka angielskiego,
- wykształcenia średniego lub wyższego,
- doświadczenia w pracy biurowej,

53 *Workforce management without a fixed retirement age*, 2011, 7, <http://www.dwp.gov.uk/docs/workforce-mgt-without-fixed-retirement-age.pdf> [dostęp: 05.02.2023].

54 *Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice*, 2006, 13, <http://www.napier.ac.uk/aboutus/equality-diversity/Documents/Age%20and%20the%20Workplace.pdf> [dostęp: 10.01.2023].

- biegłej znajomości pakietu MS Office,
- rzetelności, punktualności, zaangażowania w pracę i bardzo dobrej organizacji zadań oraz czasu pracy.

Oferujemy:

- umowę o pracę,
- pełny etat,
- asystenta,
- pracę stacjonarną.

Stanowisko spełnia wymagania ergonomiczne:

- możliwość zmiany pozycji ciała podczas pracy (praca stojąca/siedząca 20/80%),
- norma dźwigania do 10 kg,
- na stanowisku nie występuje zapylenie,
- na stanowisku brak kontaktu z substancjami chemicznymi,
- praca w środowisku o poziomie hałasu do 80 db,
- stanowiska pracy doświetlone miejscowo i ogólnie,
- właściwe zakresy przestrzeni pracy dla kończyn górnych,

Osoby zainteresowane prosimy o składanie aplikacji (CV i list motywacyjny) z podaniem numeru referencyjnego na adres email: xxxxxx lub na adres pocztowy: xxxxx. Do CV prosimy dołączyć klauzulę: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w ofercie pracy dla potrzeb procesu rekrutacji zgodnie z ustawą z dnia 27.08.1997 r. Dz.U. z 2002 r., Nr 101, poz. 923 ze zm.”

Zapraszamy do składania aplikacji niezależnie od wieku.

4.4.2. Ergonomia formą wsparcia pracownika w wieku PiE

W procesie rekrutacji istotnym jej elementem jest właściwy opis stanowiska pracy. Kandydat w wieku PiE posiada duże doświadczenie w organizacji stanowiska pracy. Opis stanowiska powinien uwzględniać aktualny jego stan, co nie oznacza, że po zatrudnieniu kandydata stanowisko nie może podlegać modernizacji i dostosowaniu do indywidualnych potrzeb zatrudnionego pracownika.

Pod pojęciem „ergonomiczne formy pracy” należy rozumieć zapewnienie pracownikom na stanowiskach pracy odpowiednich do wieku PiE warunków pracy, ponieważ możliwości wykonywania pracy przez pracownika z wiekiem się zmieniają. Zmiany te polegają na zmniejszeniu sprawności:

- czynnościowej komórek,
- narządów i mechanizmów regulacyjnych,
- zdolności adaptacyjnych.

Zmniejszenie sprawności ma ścisły związek z różnym obciążeniem pracownika czynnikami środowiska zewnętrznego. Proces starzenia się poszczególnych osób zachodzi z różną prędkością, co powoduje, że z wiekiem różnice między ludźmi są

coraz większe. Ponadto należy pamiętać, że prędkość starzenia człowieka zależy również od⁵⁵:

- występowania chorób,
- prowadzonego stylu życia,
- sposobu odżywiania,
- aktywności fizycznej,
- dbania o zdrowie w przeszłości.

Niezależnie od wymienionych czynników wpływ na prędkość starzenia ma również:

- poziom wykształcenia,
- status społeczno-ekonomiczny, klasa społeczna,
- poziom opieki zdrowotnej,
- warunki otoczenia i wykonywanej pracy.

Jak podkreśla George Vaillant i Robin Western, m.in. styl życia, aktywność fizyczna i warunki pracy w ciągu całego życia mogą mieć większy wpływ na stan zdrowia i możliwości zawodowe danej osoby niż sam proces starzenia się⁵⁶.

Z wiekiem sprawność fizyczna i niektóre sprawności psychofizyczne w dużym stopniu są zastępowane u osób starszych przez ich wiedzę nabytą, czyli doświadczenie. To sprawia, że pracownikom młodym i starszym stawia się takie same wymagania do wykonania zadanej pracy. Prawidłowa organizacja pracy na stanowiskach pracy wymaga dostosowania obciążenia fizycznego i psychicznego wynikającego z wykonywanej pracy do sprawności, wydolności fizycznej i możliwości psychicznych każdego pracownika. Należy przy tym pamiętać, iż stanowiska pracy, żeby uznać za bezpieczne i ergonomiczne, powinny być dostosowane do minimum 90% populacji ludzi dorosłych, a nie tylko do osób młodych i sprawnych fizycznie⁵⁷.

Kolejnym czynnikiem umożliwiającym sprawne wykonanie pracy jest prawidłowa przestrzenna organizacja stanowiska pracy, z uwzględnieniem wymiarów antropometrycznych pracownika. Aby stanowiska pracy były dostosowane do wymiarów ciała większości pracowników, powinny być one projektowane tak, by spełniały wymagania dla osób pomiędzy 5. i 95. centylem populacji w zakresie wysokości ciała, długości tułowia, kończyn górnych i dolnych, szerokości, głębokości i obwodów członów ciała oraz zasięgów kończyn⁵⁸.

55 K. Benjamin, S. Wilson, 2005, *Facts and misconceptions about age, health status...*; J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągworska-Koski, 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy, 61(1), s. 55–63; J. Ilmarinen, 2012, *Wspieranie aktywnego starzenia się...*

56 G. Vaillant, R. Western, 2001, *Healthy aging among inner-city men*, „International Psychogeriatrics”, 13(4), s. 425–437.

57 A. Polak-Sopińska, 2011, *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników w „50+”*. W: M. Czernicka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, s. 149–188.

58 W. Zawieska, 2014, red., *Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach – ramowe wytyczne*, Warszawa: CIOP-PIB.

W celu zapewnienia osobom dojrzałym pracy na stanowiskach bezpiecznych i ergonomicznych pracodawca powinien opracować procedurę, dzięki której w sposób zorganizowany można będzie dostosować stanowiska dla pracowników 60+. Warunkiem prawidłowego opracowania takiej procedury jest⁵⁹:

- dysponowanie wiedzą ogólną na temat zmian zachodzących w organizmie osób 60+ oraz znajomość podstawowych wytycznych dotyczących działań podejmowanych w celu wydłużenia aktywności zawodowej osób dojrzałych;
- diagnoza ergonomiczna wymagań stawianych podczas pracy na danym stanowisku;
- porównanie wyników diagnozy ergonomicznej wymagań stawianych na stanowisku pracy z możliwościami osób 60+;
- określenie zmian koniecznych do wprowadzenia w całym przedsiębiorstwie oraz na konkretnym stanowisku pracy.

W przypadku indywidualnej diagnozy możliwości człowieka wskazane jest wprowadzenie właściwej interwencji ergonomicznej, czyli optymalizacji obciążenia pracą uwzględniającej możliwości i potrzeby danej osoby.

Ponadto w diagnozie należy wziąć pod uwagę grupy wskaźników E1 do E12, a mianowicie wskaźniki związane z:

- obciążeniem fizycznym (E1 do E3),
- pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy (E4 do E8),
- środowiskiem pracy.

Aby utrzymać zatrudnienie pracowników 60+, powinna być wykonana diagnoza ergonomiczna wymagań stawianych w pracy na danym stanowisku. W celu określenia potrzeb i możliwości pracownika 60+ należy zapewnić właściwą procedurę ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 60+.

4.4.3. Dobre praktyki związane z rekrutacją

Stanowiska pracy dla pracowników starszych powinny być dopasowane do ich możliwości psychofizycznych. Dostosowanie stanowiska w zakresie ergonomii zależy od rodzaju stanowiska oraz powinno dotyczyć wszystkich grup wiekowych. W zakresie przystosowania należy pracownikom podczas wykonywania pracy zapewnić:

- możliwość zmiany pozycji ciała⁶⁰ (szczególnie pracownikom starszym, ponieważ oni mają mniejszą wytrzymałość mięśni),
- możliwość siedzenia podczas pracy i przerw⁶¹ (wszystkim pracownikom),
- możliwość wykonywania czynności w pobliżu wysokości łokciowej.

59 K. Jach, 2019, *Metodyka wspomaganie aktywności zawodowej osób z ograniczeniami funkcjonalnymi*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, s. 89–100.

60 Pracownicy starsi gorzej tolerują wydłużone okresy pracy w pozycji wymuszonej – której nie można zmienić przez czas niezbędny do wykonania danej czynności.

61 Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy § 49.

Zapewnienie zmiany pozycji ciała podczas pracy

Przykładowo, w przedsiębiorstwie X dla monterów zastosowano co 2 godziny rotację między stanowiskami. Po każdych 2 godzinach pracy w pozycji siedzącej monter przechodzi na 30 minut na drugie stanowisko, gdzie praca wymaga chodzenia lub stania. Powierzchnie do stania wyposażono w elastyczne maty, które stymulują aktywność mięśni w nogach i stopach. To sprawia, że poprawia się cyrkulacja krwi w kończynach dolnych.

Wysokości powierzchni roboczej

- Różne zadania wymagają różnej wysokości ustawienia płaszczyzny roboczej:
- precyzyjne prace, takie jak pisanie, montaż urządzeń elektronicznych – 5–10 cm powyżej wysokości łokciowej; konieczne jest opieranie się łokciami,
 - praca lekka, taka jak przy taśmie montażowej lub przy posługiwaniu się urządzeniami mechanicznymi – około 5–10 cm poniżej wysokości łokciowej,
 - ciężka praca, wymagająca używania siły skierowanej w dół – około 15–40 cm poniżej wysokości łokciowej.

4.4.4. Planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem wymaga wiedzy na temat struktury wieku pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Dlatego ważnym zagadnieniem jest opracowanie profilu demograficznego. Na jego podstawie można prognozować zmiany wieku dla:

- całego przedsiębiorstwa,
- poszczególnych działów.

Na podstawie opracowanego profilu demograficznego można sporządzać nie tylko prognozy, ale także ustalić:

- strukturę zapotrzebowania pracowników,
- korelacje pomiędzy zasobami kompetencyjnymi a strukturą wiekową,
- obszary w strukturze, w których będą występować deficyty kadrowe.

Aby przeprowadzić analizę struktury wieku, w pierwszej kolejności należy:

- zebrać informacje o całej załodze z podziałem na wiek i płeć,
- wyznaczyć średnią wieku, jej medianę⁶², tzn. wiek, który posiada „środkowy pracownik”,
- określić przedziały wiekowe, na przykład co 5 lat,
- wyliczyć średnią arytmetyczną wieku załogi.

62 Mediana wieku, np. 40 oznacza, że połowa pracowników ma przynajmniej/co najwyżej 40 lat. Szerzej na temat mediany na stronie: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mediana;3939224.html> [dostęp: 05.02.2023].

Tabela 1. *Struktura wiekowa przedsiębiorstwa – przykład*

Przedział wiekowy	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie
18–25	4	12	16
25–30	8	16	24
31–35	7	10	17
36–40	5	4	9
41–45	2	–	2
46–50	3	5	8
51–55	3	1	4
56–60	–	–	–
60+	2	1	3
PiE	6	8	14
Razem	40	57	97

Źródło: opracowanie własne.

Opracowana struktura wieku załogi przedsiębiorstwa powinna być odpowiednio zarządzana i wymaga zaplanowania szeregu procesów HR (ang. *human resources*). Strukturę należy dokładnie przemyśleć i jeśli w załodze jest przewaga pracowników w wieku 50+, wtedy warto ustalić, kiedy pracownicy planują odejść na emeryturę i jakie skutki dla przedsiębiorstwa wywołają odejścia. W związku z tym należy uzyskać odpowiedzi na poniższe pytania:

- Czy firmie grozi utrata know-how?
- Czy stworzyć warunki dla osób 50+ do pozostania w pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego?
- Czy dysponujemy metodami wymiany wiedzy między pracownikami mniej a bardziej doświadczonymi?

Warto zauważyć, że w przypadku znacznego odsetka pracowników w średnim wieku, należy uzyskać odpowiedź na poniższe pytania⁶³:

- Czy nadal utrzyma się wysoki przyrost roczników w średnim wieku i tym samym duża grupa pracowników będzie w podobnym wieku?
- Czy pracownicy będą przechodzić na emeryturę w późniejszym wieku niż obecna generacja 50+?
- W jaki sposób zadbać o zdrowie i kwalifikacje tej grupy, aby ich wydajność w miejscu pracy się zwiększyła?

Należy pamiętać, aby analizę struktury wieku połączyć z analizą celów przedsiębiorstwa, przyjmując perspektywę kilku lat. Następnie trzeba wykonać ocenę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz wyznaczyć obszary do rozwoju i opracować

63 M. Czemecka, P. Woszczyk, 2013, red., *Człowiek to inwestycja, podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, s. 61, 62.

model planowania zasobów i ustalić cele, jakie zamierzamy osiągnąć w najbliższej perspektywie, na przykład w ciągu 5 lat.

4.4.5. Opis tworzenia ogłoszeń dla poszczególnych stanowisk pracy

Przygotowanie ogłoszenia wymaga dobrej znajomości charakterystyki stanowiska pracy. Opis stanowiska powinien zawierać cechy istotne, jak:

- potrzebne umiejętności,
- oczekiwane kompetencje,
- potrzebne doświadczenie,
- wymagania długości stażu pracy.

Należy pamiętać, że wysokie wymagania długości stażu uniemożliwiają kandydowanie osobom młodszym.

UWAGA: Treść ofert nie powinna zawierać informacji o wymaganiach odnośnie wieku aplikujących na dane stanowisko. W ogłoszeniu należy unikać określeń, takich jak: osoba młoda, młody zespół, świeżo po ukończeniu studiów albo szkoły, pierwsza praca, dojrzały, energiczny, emeryt⁶⁴.

Ogłoszenie powinno być także zweryfikowane pod kątem „ukrytego przekazu”, może bowiem okazać się, że dyskryminujemy poprzez stosowanie określonej grafiki (zdjęcia przedstawiające wyłącznie osoby z jednej grupy wiekowej)⁶⁵.

W omawianym przypadku zależy nam na pracownikach 60+, więc w ogłoszeniu można zamieścić treści, jak na przykład:

- „zachęcamy do aplikowania niezależnie od wieku”,
- „zachęcamy do składania aplikacji również kandydatów 50+, także 60+”.

4.4.6. Zasady rekrutacji wewnętrznej

Podstawową zasadą rekrutacji wewnętrznej jest to, że wszystkie ogłoszenia przesyłane są drogą e-mailową. Ponadto w rekrutacji wewnętrznej obowiązuje szereg zasad, do których m.in. zalicza się następujące zachowania, w których pracownik:

- o fakcie złożenia aplikacji powinien powiadomić swojego przełożonego,
- w tym samym czasie może brać udział tylko w jednej rekrutacji,
- powinien pracować na swoim stanowisku przynajmniej rok, liczbę lat pracy wymaganą w rekrutacji ustala dział HR w porozumieniu z przyszłym przełożonym,
- otrzymuje z działu HR informacje o terminie spotkania z kandydatem, przed zaproszeniem kandydat z działu HR informuje o tym terminie przełożonego kandydata,

64 *Workforce management without...*

65 *Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice*, 2006, 13, <http://www.napier.ac.uk/aboutus/equality-diversity/Documents/Age%20and%20the%20Workplace.pdf> [dostęp: 05.02.2023].

- po zakończonej rekrutacji otrzymuje informację o jej wyniku:
 - w przypadku negatywnego wyniku pracownik otrzymuje informację ze wskazówkami co do dalszego rozwoju,
 - w przypadku pozytywnego przejścia procesu rekrutacji pracownik otrzymuje informacje o terminie przejścia na rekrutowane stanowisko; termin nie powinien być dłuższy jak ustalony Kodeksem pracy okres – ustala go dotychczasowy i nowy przełożony.

Należy pamiętać, że proces rekrutacji wewnętrznej ma za zadanie umożliwienie pracownikom 60+ pozostania w zawodzie zgodnie z posiadanymi kompetencjami, także aspiracjami zawodowymi. Takie działanie umożliwi utrzymanie ciągłości zatrudnienia pracowników znających bardzo dobrze organizację, co często stanowi kluczową cechę na wielu stanowiskach.

4.5. Oferta pracy – elastyczne formy

Rekrutacja pracowników wynika z realizacji celów przedsiębiorstwa, które potrzebuje pracowników na określone stanowiska pracy. Częściowo potrzeby te mogą być zaspokojone poprzez zastosowanie elastycznych form pracy w ofercie kierowanej do starszych pracowników. Zainteresowanie starszymi pracownikami będzie zależało od wielkości przedsiębiorstwa, branży, popytu na oferowane dobra i usługi, miejscowości, specyfiki mobilności pracowników itd.

W każdej rekrutacji, na każde bez wyjątku stanowisko, nadrzędną zasadą powinno być wybieranie najlepszego kandydata w drodze uczciwej i jasnej rywalizacji na podstawie rzetelnej oceny umiejętności i uzdolnień, a nie innych kryteriów, szczególnie tych, odnoszących się do wieku osób poszukiwanych. Każda rekrutacja ma być pozbawiona jakichkolwiek zarzutów o dyskryminację ze względu na wiek.

Jak przeprowadzić rekrutację pozbawioną zarzutów o dyskryminacji?

1. Określić kryteria merytoryczne oraz wymagania osobowościowe niezbędne na danym stanowisku, będącym przedmiotem rekrutacji.
2. Nie umieszczać w treści ofert informacji o wymaganiach odnośnie do wieku aplikujących na dane stanowisko.
3. Przygotować ogłoszenia o naborze w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla kandydatów.
4. Ustalić zakres i treści materiałów informacyjnych dla kandydatów.
5. Określić podstawy systemu oceny kandydatów: kryteria rozmów kwalifikacyjnych, sposobu ich przeprowadzania oraz ewentualnych dodatkowych elementów sprawdzania przydatności kandydatów (prezentacje, testy).
6. Wyznaczyć terminy i miejsca przeprowadzania rekrutacji.

Zasady oferty pracy przy uwzględnieniu standardu elastyczności dla PiE

- określenie potrzeb i możliwości zastosowania elastycznych form pracy wśród starszych pracowników,
- zniesienie ograniczeń wiekowych,
- opracowanie ofert pracy na nowe stanowisko pracy lub w ramach rozwoju zawodowego pracownika,
- określenie, jakie kryteria należy spełnić przy aplikacji na dane stanowisko,
- zredagowanie treści informacji zrozumiałej dla starszych pracowników:
 - czcionką odpowiedniej wielkości,
 - o zrozumiałej treści (bez ozdobników, odniesień, rysunków, zdjęć),
 - z wykorzystaniem słownictwa adekwatnego do stanowiska pracy i poziomu wiedzy starszego pracownika,
 - z jasno określonymi rodzajami proponowanych elastycznych form pracy;
- zamieszczenie ofert pracy w kanałach informujących, z których korzystają starsi pracownicy (e-mail firmowy, strona internetowa, tablice ogłoszeń, gazetki pracownicze itp.);
- określenie katalogu elastycznych form pracy;
- dostosowanie elastycznych form pracy do indywidualnych potrzeb pracownika i stanowiska pracy (np. zwalnianie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania dodatkowej pracy, dostosowywanie rozkładu czasu pracy do możliwości psychofizycznych pracowników i/lub ich preferencji, w tym praca zmianowa, jak nocna zmiana dla starszych pracowników), udzielanie osobom starszym płatnych urlopów na specjalnych zasadach (np. dłuższe urlopy), zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony lub na czas wykonywania określonych zadań);
- określenie wymagań względem oferowanego stanowiska;
- szkolenia z zakresu rekrutacji starszych pracowników, dla osób odpowiedzialnych za rekrutację i selekcję kandydatów;
- kierowanie się w procesie rekrutacji i selekcji wrażliwością, empatią.

W praktyce bycie elastycznym przy wykorzystaniu elastycznych form zatrudnienia oznacza:

- opracowanie jasnych, prostych i dobrze przygotowanych protokołów i procedur;
- upowszechnienie procedur i promocję osób pracujących w sposób elastyczny poprzez warsztaty, biuletyny, plakaty i komunikację wewnętrzną;
- przekazywanie starszym pracownikom informacji o tym, jak dostosowanie godzin pracy może wpłynąć na ich budżet i wysokość świadczeń emerytalnych;
- wyznaczanie i szkolenie „mistrzów elastycznej pracy”, którzy będą promować i zachęcać innych pracowników do skorzystania z oferty elastycznych form pracy;
- wykorzystywanie w wewnętrznych kampaniach komunikacyjnych wizerunku osób pracujących w ramach elastycznych form;
- przeprowadzanie kampanii rekrutacyjnych uwzględniających różny wiek pracowników, stosując różne techniki rekrutacji;

- zminimalizowanie uprzedzeń związanych z wiekiem w procesie rekrutacji;
- używanie w ogłoszeniach rekrutacyjnych i opisach stanowisk obrazów i języka neutralnego pod względem wymagań dotyczących wieku i sprzyjającego włączeniu społecznemu (należy zastanowić się nad terminologią stosowaną w ogłoszeniach o pracę i opisach stanowisk pracy, tak aby nie zniechęcać niektórych kandydatów, na przykład poszukiwanie „wesołej lub żywiołowej osobowości, z dużą ilością energii” lub „świeżego podejścia i nowych sposobów myślenia” może mieć niezamierzony wpływ na rekrutację, ponieważ pośrednio sygnalizuje młodość, nawet jeśli te terminy nie są bezpośrednio związane z wiekiem);
- stosowanie ustrukturyzowanych formatów rozmowy, ze stałym zestawem pytań i zróżnicowanym panelem rozmów, tak aby zminimalizować uprzedzenia właściwe dla tradycyjnego procesu rozmowy (wywiady indywidualne są podatne na stronniczość);
- utrzymywanie kontaktów z byłymi pracownikami, tworzenie bazy potencjalnych kandydatów do pracy, którzy zaspokoją krótkoterminowe, elastyczne i długoterminowe zapotrzebowanie na zasoby;
- monitorowanie i udostępnianie danych o pracownikach według wieku, w celu zapewnienia ciągłości zatrudnienia.

4.6. Fiszka projektu i plan modernizacji firm

Celem projektu jest przedłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym poprzez wsparcie pracodawców i pracowników w realizacji tego celu. Innowacyjność projektu polega na modyfikowaniu środowisk pracy pracowników w wieku powyżej 60/65+ (kobiety/mężczyźni). Wymiar innowacyjności przedsięwzięcia zawarty jest w dwóch zintegrowanych modelach – obszarach problemowych:

- 1) wsparcia pracodawcy,
- 2) wsparcia pracownika.

Połączenie tych dwóch obszarów jest możliwe poprzez wspólne kryteria dostosowania środowisk pracy, takich jak ergonomia pracy, elastyczne formy organizacji pracy czy walidacji pracy w odniesieniu do kompetencji i doświadczeń wdrożeniowych partnerów krajowych i ponadnarodowych.

Przedłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy łączy jeden proces modernizacyjny i adaptacyjny (dwa modele określone w Konkursie PO WER) w ramach wspólnego modelu **praca 65plus**. Są to:

- **firma 60plus:** model utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym poprzez wsparcie przedsiębiorstw w przygotowaniu do utrzymania pracowników po osiągnięciu wieku emerytalnego w zatrudnieniu,

- **pracownik 60plus:** model przygotowania pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym do pozostania na rynku pracy,

Zgodnie z zaprezentowaną wyżej logiką dopasowania powyższe modele uwzględniają trzy etapy interwencji:

- 1) audyt 60plus: pierwszy etap związany z opisem środowisk pracy, czyli inwentaryzacja cech,
- 2) dostosowanie 60plus: drugi etap związany z przygotowaniem zmiany zakresu cech stanowiska pracy i pracownika,
- 3) zatrudnienie 60plus: trzeci etap związany z realizacją celu głównego projektu, czyli utrzymaniem/przedłużeniem aktywności zawodowej, czyli dopasowanie cech.

4.6.1. Fiszka projektu praca60plus w obszarze ergonomii

Ergonomia zajmuje się m.in. optymalizacją obciążeń związanych z wykonywaną pracą. Jest to proces o charakterze ciągłym. Optymalizacja zatem musi uwzględniać zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie na stanowiskach pracy.

Zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) dla pracowników w starszym wieku określają środki, jakie należy stosować w celu⁶⁶:

- ograniczenia szczególnie obciążających ich warunków środowiska pracy,
- zmiany form organizacji pracy i czasu pracy, które prowadzą do stresu lub przeciążenia rytmem pracy,
- dostosowania stanowiska pracy i zadań do możliwości pracownika z uwzględnieniem dostępnych środków technicznych, a w szczególności zasad ergonomii, w celu ochrony zdrowia, zapobiegania wypadkom i zachowania zdolności do pracy,
- zapewnienia systematycznego nadzoru nad stanem zdrowia pracowników.

Zgodnie z zaleceniami MOP następujące obszary pracy wymagają zwrócenia szczególnej uwagi ze względu na wiek pracownika:

- ciężka praca fizyczna,
- praca w mikroklimacie gorącym,
- praca zmianowa.

Wszystkie wymienione etapy – audyt 60plus, dostosowanie 60plus, zatrudnienie 60plus – powinny uwzględniać aspekty zawarte w opracowanych w projekcie wskaźnikach.

66 Zalecenie nr 162 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczące pracowników w starszym wieku, <https://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html> [dostęp: 01.06.2021].

4.6.2. Kryteria ergonomiczne dla potrzeb pracowników 60+

W projekcie opracowano szereg kryteriów związanych z bezpieczeństwem w obszarze ergonomii, a dotyczących wskaźników ergonomicznych, projekt oferty pracy oraz podano przykłady modernizacji stanowisk pracy w celu dostosowania ich do potrzeb pracowników 60+.

Wskaźniki ergonomiczne

Wszystkie wymienione etapy – audyt 60plus, dostosowanie 60plus, zatrudnienie 60plus – powinny uwzględniać aspekty zawarte w opracowanych w projekcie dwunastu wskaźnikach.

Opracowane wskaźniki oznaczono symbolami E1 do E12 i są to:

- E1. Wydatek energetyczny
- E2. Obciążenie związane z transportem ręcznym (podnoszenie, trzymanie, przenoszenie)
- E3. Obciążenie związane z transportem ręcznym (pchanie i ciągnięcie)
- E4. Obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego (podczas pracy przy komputerze – wskaźnik związany z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy)
- E5. Dobór głównej pozycji pracy (wskaźnik związany z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy)
- E6. Wysokość powierzchni roboczej (wskaźnik związany z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy)
- E7. Zakresy przestrzeni pracy dla kończyn górnych (wskaźnik związany z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy)
- E8. Pozycje robocze – limity zakresów kątowych RULA/REBA (wskaźnik związany z pozycją ciała i dostosowaniem antropometrycznym stanowiska pracy)
- E9. Hałas
- E10. Oświetlenie
- E11. Mikroklimat
- E12. Substancje chemiczne

4.6.3. Projekt oferty pracy

Dla potrzeb pracowników HR opracowano projekt oferty pracy dla pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Przygotowanie zakresu cech kandydatów skoncentrowano na elementach, do których zalicza się:

- umiejętności,
- kompetencje,
- doświadczenie zawodowe,
- indywidualne predyspozycje,
- indywidualne potrzeby.

Dlatego podstawowym zadaniem personelu przy opracowaniu oferty pracy jest ukierunkowanie jej na wymienione cechy osób starszych, dla których ważne jest, aby propozycja pracy dotyczyła stanowisk przygotowanych właściwie od strony ergonomicznej w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. W tym zakresie wykorzystano wskaźniki dotyczące ergonomicznych aspektów stanowiska i cech zdrowotnych, wydolnościowych pracownika.

4.6.4. Modernizacja stanowisk pracy

Projekty modernizacji stanowiska powinny dotyczyć poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez dostosowanie stanowiska pracy pod kątem ergonomii stanowiska pracy dla osób starszych 60+. W szczególności powinny dotyczyć opisanych wyżej wskaźników ergonomicznych E1 do E12.

Projekt ma dotyczyć przynajmniej jednego z opisanych wskaźników, na przykład hałasu, dostosowania stanowiska do głównej pozycji ciała lub oświetlenia miejsc i stanowisk pracy, ochrony przed promieniowaniem optycznym i kolejnych wskaźników.

Sporządzając projekt modernizacji stanowiska pracy, należy zapewnić zgodność proponowanych rozwiązań z obowiązującymi przepisami w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, w szczególności z:

- działem dziesiątym ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320 z późn. zm.);
- rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r. Nr 169 poz. 1650 z późn. zm.);
- rozporządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 30 października 2002 r. w sprawie minimalnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie użytkowania maszyn przez pracowników podczas pracy (Dz.U. Nr 191 poz. 1596 z późn. zm.);
- rozporządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 21 października 2008 r. w sprawie zasadniczych wymagań dla maszyn (Dz.U. z Nr 199 poz. 1228, z późn. zm.);
- rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 2 lutego 2011 r. w sprawie badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz.U. Nr 33 poz. 166, z późn. zm.);
- rozporządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz.U. poz. 1286, z późn. zm.);
- innymi przepisami i wymaganiami prawnymi dotyczącymi przedmiotu modernizacji.

4.6.5. Przykłady dostosowania stanowisk z uwzględnieniem ergonomii na stanowiskach dla osób 60+

Poniżej przedstawiono przykłady modernizacji wybranych stanowisk pracy.

Dostosowanie stanowiska pracy do głównej pozycji pracy

Stanowisko pracy spełniające wymogi zasad ergonomii powinno uwzględniać cechy antropometryczne pracownika, stopień jego ewentualnych dysfunkcji oraz rodzaj wykonywanej pracy. Szczególnie tym zasadom musi odpowiadać stanowisko pracy przy blacie roboczym. W celu zrealizowania wymagań ergonomii takiego miejsca pracy, warto zastosować dostępne rozwiązania:

- wysokość blatu dostosować do zakresu wymiarów ludzkiego ciała, obrabianych przedmiotów,
- wykorzystywać regulowane blaty z łatwą regulacją,
- ewentualnie zastąpić regulowany blat regulowanym podestem, umożliwiającym podniesienie pracownika,
- używać podestów na tyle obszernych, aby zapewnić bezpieczeństwo poruszania się pracownika,
- stałą wysokość blatu roboczego bez regulowanego podestu stosować wyłącznie tam, gdzie stanowisko pracy jest zajmowane zawsze przez tego samego operatora i gdzie obrabiany przedmiot ma te same wymiary.

W przypadku zatrudniania na tak zmodernizowanym stanowisku osób starszych zaleca się regularne przerwy na zmianę pozycji ciała na siedzenie + chodzenie.

Rotacja między stanowiskami

Przykładowo, w przedsiębiorstwie montażowym wprowadzono rotację między stanowiskami. Monter co 2 godziny pracy zmienia pozycję ciała z siedzącej na stojącą lub odwrotnie. Stanowiska do pracy w pozycji stojącej wyposażono dodatkowo w specjalne maty ergonomiczne, które stymulują cyrkulację krwi i zapobiegają występowaniu skurczów, obrzęków i bólu kończyn dolnych, likwidują poślizg oraz redukują drgania podłoża. Rozwiązanie to zmniejszyło dolegliwości bólowe w odcinku szyjnym i lędźwiowym kręgosłupa oraz poprawiło cyrkulację krwi w kończynach dolnych.

Poprawa warunków oświetlenia

Na przykład występowanie efektu olśnienia, zarówno przy wchodzeniu do pomieszczenia, w którym znajduje się stanowisko pracy, jak i podczas jego obsługi, zwykle jest spowodowane zastosowaniem we wnętrzu kabiny oświetlenia punktowego z bardzo jaskrawymi pojedynczymi źródłami światła o małych wymiarach, takimi jak żarówki halogenowe lub LED. W takich warunkach zachodzi prawdopodobieństwo chwilowego oślepienia, uniemożliwiającego prawidłowe rozpoznawanie szczegółów otoczenia, a ponadto odczuwanie dużego dyskomfortu widzenia przez osoby słabo

widzące lub z nadwrażliwością na światło. Opisana sytuacja wymaga modernizacji stanowiska pracy z uwagi na nieodpowiednie oświetlenie. Zatem uzyskanie oświetlenia rozproszonego możliwe jest poprzez zastosowanie płyty rozpraszającej pod źródłami światła lub w niektórych przypadkach nałożonego na nią dodatkowo ozdobnego panelu z wyciętymi otworami.



Zdjęcie 1. Ozdobny panel z wyciętymi otworami



Zdjęcie 2. Płyta rozpraszająca pod źródłami światła

Źródło: Centralny Instytut Ochrony Pracy

Efektem takiej modernizacji stanowiska będzie poprawa jakości oświetlenia dzięki ograniczeniu uciążliwości związanej z występowaniem potencjalnego olśnienia.

Poprawa poziomu zapylenia

Na przykład firma „M” specjalizuje się w produkcji bram, ogrodzeń, balustrad balkonowych, różnego rodzaju konstrukcji stalowych, jak schody, poręcze, pochwyty, kraty itd. Firma także oferuje usługi spawalnicze. W głównej hali produkcyjnej znajduje się 8 stanowisk spawalniczo-ślusarskich.

W celu obniżenia kosztów produkcji dwa lata temu powstała w pełni zautomatyzowana malarnia proszkowa w hali o powierzchni 500 m². Stan bhp jest określany jako stosunkowo dobry (maszyny są nowe, nowe oświetlenie, powstała malarnia proszkowa, wózki jezdniowe usprawniają procesy logistyczne) z wyjątkiem stanowisk spawalniczych, gdzie stan bhp jest określany jako potencjalnie szkodliwy dla zdrowia pracowników (co znajduje potwierdzenie w protokołach PIP).

1. Charakterystyka zagrożeń

Oprócz typowych zagrożeń przy spawaniu, tj. temperatury, promieniowania UV, szkodliwy wpływ na pracownika mają gazy i dymy spawalnicze o różnym składzie, powstające w wyniku spawania. Brak jakiegokolwiek wentylacji powoduje przekroczenie NDS. Pracownicy otwierają okna i drzwi, tworząc przeciąg, ale to nie wystarcza i nie spełnia przepisów bhp. W warunkach zagrożenia jest 16 osób.

2. Projekt modernizacji

Projekt modernizacji stanowisk spawalniczych ma na celu poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników przez zmniejszenie stężenia czynników szkodliwych podczas procesów spawania metali.

Zmniejszenie zagrożenia spowoduje montaż systemu wentylacji stanowisk spawalniczych, który zapewni odciąg dymów spawalniczych powstałych w procesie spawania metali.

Głównym problemem stanowisk spawalniczych jest brak wentylacji, co naraża pracowników na zagrożenie oparami spawalniczymi. Projektowane zmiany w postaci montażu systemu wentylacji przełożą się na ograniczenie narażenia pracowników na działanie powyższych czynników szkodliwych, a przez to wzrośnie bezpieczeństwo i higieny pracy.

Projektowany system wentylacyjny składa się z:

- centrali wentylacyjnej,
- kanału głównego wzdłuż niemal całej hali,
- odciągów (8 szt.) na poszczególne stanowiska spawalnicze.

Dodatkowym atutem projektu jest możliwość zaadaptowania wentylacji do samych stołów, zapewniając efektywniejszy wyciąg gazów i dymów z miejsca ich powstawania.

3. Uzasadnienie realizacji projektu

Projektowana modernizacja stała się konieczna w związku z nałożonymi na pracodawców następującymi przepisami rozporządzeń:

- MPiPS z 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. (Dz.U. 2003 nr 169 poz. 1650 z późn. zm.);
- MG z dnia 27 kwietnia 2000 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy pracach spawalniczych (Dz.U. Nr 40, poz. 470);
- MPiPS z 07.06.2017 r. w sprawie najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz.U. poz. 1348).

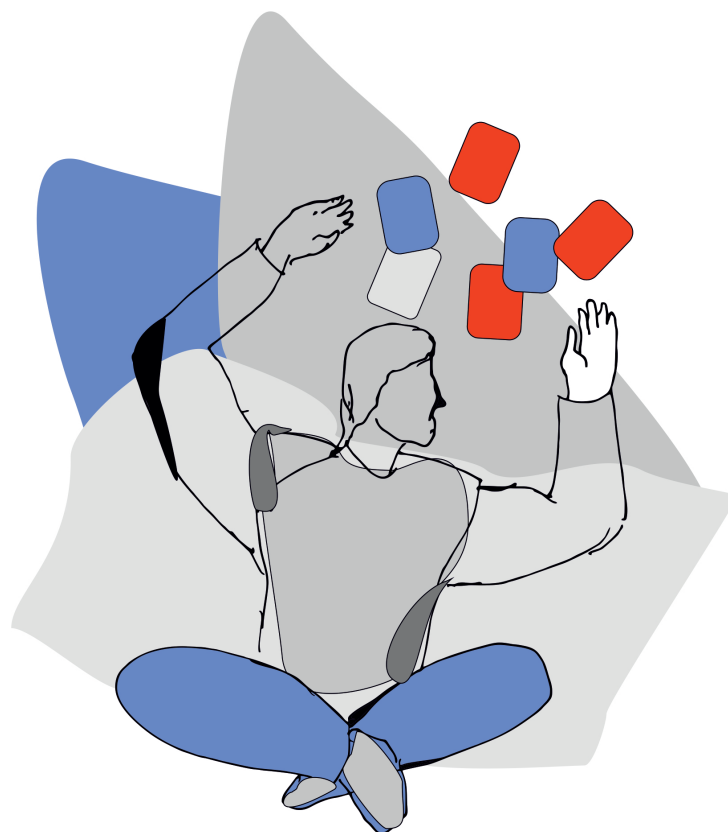
Realizacja projektu przyczyni się oprócz poprawy warunków pracy (ograniczenie narażenia na szkodliwość spawalniczą) do redukcji zagrożenia zachorowania na choroby zawodowe.

4. Efekty realizacji projektu

W wyniku przeprowadzonej inwestycji zostanie obniżone stężenie szkodliwości spawalniczych do wartości poniżej 1 NDS (dotyczy zapylenia i poziomu manganu). Oczekiwany poziom w/w czynników będzie w granicach 0,7 NDS, który po zakończeniu działań inwestycyjnych zostanie potwierdzony ponownymi badaniami środowiska pracy w przedmiotowym zakresie. Inne szkodliwe substancje znajdujące się w gazach i dymach spawalniczych również zostaną obniżone.

Ponadto po zakończeniu realizacji modernizacji została przeprowadzona aktualizacja oceny ryzyka zawodowego na stanowisku ślusarz spawacz, spawacz monter, spawacz szlifierz, uwzględniająca zmiany organizacyjne i techniczne oraz wyniki pomiarów na stanowiskach pracy.

Ograniczenie negatywnych skutków czynników szkodliwych na stanowisku pracy pozytywnie wpłynie na zdrowie pracowników czy komfort, co przekłada się na lepszą jakość wykonywanych zadań i ograniczenie potencjalnego zagrożenia wypadkami przy pracy.



Rozdział 5.

Dobre praktyki, przykłady i zastosowania

W rozdziale zaprezentowano wybrane przykłady dobrych praktyk, jakie zostały zastosowane w różnych przedsiębiorstwach. Propozycje dotyczą rozwiązań w zakresie elastyczności, kompetencji oraz ergonomii. Mogą one znaleźć zastosowanie również w przedsiębiorstwach, w których realizowane są programy dla pracowników 60+.

Brytyjska firma usługowa Domestic and General⁶⁷ zajmująca się obsługą napraw gwarancyjnych sprzętu AGD, borykała się z dużą absencją chorobową oraz rotacją pracowników callcenter. Problemy te w znacznym stopniu dezorganizowały pracę firmy. Jej kierownictwo postanowiło podjąć działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny. Domestic and General oferowało tej grupie zatrudnionych osób uelastycznienie czasu pracy i stworzenie warunków pozwalających na godzenie życia prywatnego i zawodowego. Wśród rozwiązań wdrożonych z myślą o emerytowanych pracownikach znalazły się: umowy o pracę na czas określony, krótkookresowe umowy cywilnoprawne, na przykład dotyczące pracy w weekend, a także praktyki związane z dopasowaniem godzin pracy do możliwości danej osoby zatrudnionej (m.in. ruchomy czas pracy). Ponadto pracownicy firmy mający długi, ponad 10-letni staż pracy, otrzymywali dodatkowy dwutygodniowy urlop,

67 A. Szcześniak, 2013, red., *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa: Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

wykraczający poza ramy nakreślone w przepisach. Pracownicy Domestic and General, którzy osiągnęli wiek emerytalny, mogli także skorzystać z bogatego pakietu świadczeń dodatkowych, obejmującego m.in. dodatkowe badania profilaktyczne, dodatkowe, prywatne ubezpieczenie medyczne oraz ubezpieczenie na życie. Wprowadzone przez firmę zmiany przyniosły zamierzone efekty, przyczyniając się do ograniczenia absencji chorobowej oraz zatrzymania w firmie najbardziej doświadczonych pracowników, także po osiągnięciu przez nich uprawnień emerytalnych.

Barclays, jedno z dużych brytyjskich przedsiębiorstw finansowych doświadczyło dynamicznego odpływu starszych, doświadczonych pracowników⁶⁸. Wraz z nimi firma utraciła cenną, trudno zastępowalną wiedzę. Dążąc do uniknięcia podobnych błędów w przyszłości i kierując się chęcią wydłużenia okresu aktywności zawodowej najstarszych pracowników, także po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego, Barclays przeprowadziło badanie *Working to 70*, którego celem było lepsze poznanie potrzeb i oczekiwań zatrudnionych w firmie osób reprezentujących najstarsze pokolenia. W oparciu o wnioski płynące z badania dokonano dogłębnej korekty polityki personalnej firmy, biorąc pod uwagę efekty jej oddziaływania na osoby z różnych generacji. Kierownictwo firmy podjęło decyzję o znacznym poszerzeniu załogi przedsiębiorstwa o osoby starsze. W tym celu przeprowadzono szkolenia, skierowane do wszystkich zatrudnionych, ukierunkowane na przełamywanie stereotypów dotyczących osób starszych oraz wskazujące na korzyści płynące dla firmy i samych pracowników z pracy w ramach zespołów zróżnicowanych pod względem wieku ich członków. Szczególny nacisk położono na rozwój świadomości atutów zarządzania wiekiem wśród osób odpowiedzialnych za rekrutację. Ponadto włączono w pracę zespołów rekrutujących nowych pracowników do firmy osoby po 60. roku życia. Wprowadzone rozwiązania przyniosły pożądaną efekt, w ciągu dwóch lat trwania projektu przedsiębiorstwo zatrudniło 400 osób po 55. roku życia, a 61% pracowników firmy po osiągnięciu wieku emerytalnego (60 lat) zdecydowało się pozostać w organizacji i kontynuować pracę.

Niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe Verkehrs Aktiengesellschaft (VAG), zatrudniająca około 1900 osób, wśród których około 28% ukończyło 50. rok życia, od lat 80. ubiegłego wieku realizuje projekt ukierunkowany na zmniejszenie absencji chorobowej najstarszych kierowców zatrudnionych w firmie⁶⁹. Analiza sytuacji w przedsiębiorstwie wykazała, że ok. 85% kierowców musiało zrezygnować z prac polegających na prowadzeniu pojazdów przed osiągnięciem wieku emerytalnego z powodu niezdolności do wykonywania tego typu zadań. Dodatkowo starsi kierowcy (powyżej 56. roku życia) korzystali ze zwolnień chorobowych około pięciokrotnie częściej niż młodszy. Przedsiębiorstwo wprowadziło wiele zmian ukierunkowanych na zmianę tej sytuacji. Jednym z wdrożonych rozwiązań było powołanie „specjalnej grupy kierowców”, którzy mieli zaplanowaną pracę na tych samych zmianach. Pracodaw-

68 A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, 2013, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.

69 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de002.htm> [dostęp: 18.11.2022].

ca zaoferował wszystkim zatrudnionym w jej ramach osobom powyżej 57. roku życia skrócenie czasu pracy, niezależnie od stanu ich zdrowia. Kierowcy z najstarszych generacji zostali zwolnieni ze świadczenia pracy w ramach jednej zmiany w tygodniu (pracowali w tych dniach tylko przez krótki czas w ramach zmiany porannej) przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia. Dzięki temu ich tygodniowa liczba godzin zmalała, co pozytywnie przełożyło się na ich kondycję fizyczną, a jednocześnie warunki finansowe pracy pozostały niezmienione.

Równoległe firma podjęła działania służące poprawie zdrowia pracowników (m.in. objęto ich kompleksowym programem badań profilaktycznych i szkoleniami z zakresu zdrowego stylu życia). Firma zadbała także o wymianę foteli kierowców na siedzenia o bardziej ergonomicznej konstrukcji. Starszym kierowcom umożliwiono dywersyfikację realizowanych zadań. Mogli oni naprzemiennie wykonywać prace związane z powadzeniem pojazdu i inne czynności związane z jego obsługą, czyszczeniem i konserwacją. Dzięki temu pracownik nie był przez cały czas pracy narażony na stres wynikający z prowadzenia pojazdu. Dodatkowo, w sytuacji, gdy zdrowie kierowcy się pogorszało i czekał go, na przykład zabieg lub dłuższa rehabilitacja, osoba taka mogła przez maksymalnie 3 miesiące poprzedzające operację prowadzić pojazdy tylko przez pół dnia w ciągu dobowego wymiaru czasu pracy. Firma przeorganizowała także system pracy zmianowej, likwidując tradycyjne harmonogramy zmian i zastępując je nowymi zmianami dopasowanymi do potrzeb starszych pracowników. Opracowywanie nowych schematów zmian odbywało się przy wsparciu systemu komputerowego.

Wprowadzona w VAG praktyka, z powodzeniem stosowana przez kolejne lata, przyczyniła się do znacznego ograniczenia absencji chorobowej kierowców reprezentujących najstarsze generacje. Ponadto pozwoliła ona na wydłużenie aktywności zawodowej tej grupy pracowników, zmniejszając o połowę liczbę kierowców odchodzących z firmy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, z powodu niezdolności do pracy.

Przykładem dobrej praktyki w zakresie tworzenia elastycznych rozkładów czasu pracy, które są dopasowane do potrzeb pracowników w wieku 60+ jest rozwiązanie stosowane przez jedną z portugalskich instytucji finansowych⁷⁰. Osoby w niej zatrudnione mają możliwość wyboru najbardziej dopasowanego (spośród wielu różnych) do ich oczekiwań systemu godzin pracy. Gdy żadne z zaproponowanych rozwiązań im nie odpowiada, mogą oni ubiegać się o przeniesienie do innego oddziału firmy, funkcjonującego w dogodniejszych dla nich godzinach pracy. Pracownicy starsi mogą ponadto, na określonych przez pracodawcę warunkach, realizować swoje zadania w ramach telepracy.

Za przykład zastosowania job-sharingu może posłużyć przypadek jednej z funkcjonujących w Polsce instytucji sektora publicznego, prowadzącej działalność koncentrującą się równocześnie na usługach opiekuńczo-wychowawczych i na usługach związanych z rynkiem pracy⁷¹. Instytucja ta w roku 2008 zatrudniała 261 osób, a 174

70 K. Hildt-Ciupińska, 2014, *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 10.

71 B. Skowron-Mielnik, 2008, *Job sharing – nowe...*

spośród nich stanowiły kobiety. W placówce podjęto decyzję o zastosowaniu job-sharingu na stanowisku wychowawcy. Objęto nim 8 pracowników, w tym 3 osoby będące w wieku emerytalnym. Grupa ta została zatrudniona w niepełnym wymiarze czasu pracy, wynoszącym od 0,25 do 0,5 etatu. Wszystkim spośród opisywanych 8 pracowników zatrudnionych na stanowisku wychowawcy przydzielono te same zadania, związane z pracą z określonymi grupami młodzieży. O tym, z jaką grupą będzie pracował konkretny pracownik decydowały posiadane przez niego kompetencje. Obok zadań indywidualnych związanych z aktywnością dotyczącą pracy konkretnej, przypisanej pracownikowi grupy młodzieży, wychowawcom powierzane były także zadania wspólne, niezależne od prac z przydzieloną im grupą. W przypadku zadań wspólnych wszyscy wychowawcy ponosili razem odpowiedzialność za ich realizację. Równolegle każdy z wychowawców odpowiadał indywidualnie za efekty prac realizowanych w ramach przypisanej im grupy młodzieży.

Jednym z powodów wprowadzenia job-sharingu w opisywanej instytucji było dążenie do zatrzymania w organizacji pracowników dysponujących dużą wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Dzięki zastosowanemu podejściu udało się zapobiec odejściu z firmy osób, które osiągnęły wiek emerytalny.

Firma Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała program⁷² pozwalający na stopniowe zmniejszanie czasu pracy starszych pracowników. Z rozwiązania tego mogli korzystać wszyscy pracownicy na pół roku przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Praktyka ta miała na celu złagodzenie u nich szoku związanego z zakończeniem aktywności zawodowej. Podobnemu celowi służyło inne rozwiązanie opracowane w tej firmie Urlop przed emeryturą. W jego ramach pracownicy na krótko przed osiągnięciem wieku emerytalnego mogli zrezygnować ze świadczenia pracy, otrzymując zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% dotychczasowej pensji.

We włoskiej firmie z branży paliwowej API Raffinera di Ancona SpA przez lata funkcjonował jeden model przebiegu kariery zawodowej opierający się na wiązaniu się pracowników z firmą na wiele lat, często aż do osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego⁷³. W efekcie przyjętej polityki personalnej znaczną część pracowników stanowiły osoby po 45. roku życia o dużym doświadczeniu w branży, docenianym i traktowanym jako kluczowy czynnik sukcesu przez zarząd firmy. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa była silnie zhierarchizowana. W latach 2004–2007 we Włoszech przeprowadzono reformy, na mocy których wiek emerytalny został podniesiony i firma opracowała specjalne programy szkoleniowe skierowane do najstarszych pracowników oraz wdrożyła rozwiązania służące przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na wiek w dostępie do szkoleń. Szkolenia obejmowały zarówno pracowników wykonawczych, specjalistów, jak i kierowników.

Celem podjętych działań było utrzymanie kompetencji najbardziej doświadczonych pracowników, pełniących istotną, wiążącą się z dużą odpowiedzialnością, funk-

72 J. Liwiński, U. Sztanderska, 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

73 A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, 2013, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.

cję w firmie, na wysokim poziomie. Wdrożone praktyki pozwoliły na wydłużenie ich aktywności zawodowej i dalsze, świadome planowanie ich kariery. Równolegle firma podjęła inne działania skierowane do najstarszych osób zatrudnionych, m.in. zrezygnowano z powierzania im pracy na nocnych zmianach, koncentrując się tylko na zmianach dziennych oraz zaoferowano uelastycznienie czasu pracy. Pracownicy zbyt obciążeni dotychczasowym typem zadań mogli także zostać przesunięci na inne stanowisko wiążące się z lżejszymi pracami.

Holenderskie prywatne przedsiębiorstwo GeringHout en Beton B.V., reprezentujące sektor MŚP, specjalizujące się w dostawie i montażu ogrodzeń, garaży, wiat, altan i domków z bali, wprowadziło w swojej organizacji elementy zarządzania wiekiem oparte na pracy zespołowej⁷⁴. Funkcjonująca od kilkudziesięciu lat firma szczególnie doceniała starszych pracowników, których wiedza i doświadczenie decydowały o sukcesie przedsiębiorstwa. Z biegiem lat firma poszerzała swoją ofertę o nowe produkty i usługi. W codziennej pracy osoby zatrudnione stawały się coraz bardziej obciążone, a wykonywane zadania wiązały się z koniecznością użycia dużej siły fizycznej. Zdając sobie sprawę z niebezpieczeństw związanych z przeciążeniem starszych pracowników, szef firmy postanowił wprowadzić rozwiązania, ukierunkowane na ochronę kondycji psychofizycznej tej grupy zatrudnionych. Duży nacisk położono na rozwój zarządzania różnorodnością. Przejawiało się to m.in. w powołaniu do życia zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek. W ich ramach pracownicy reprezentujący różne grupy wiekowe mieli przypisane inne zadania. I tak rolę najstarszych i najbardziej doświadczonych osób była realizacja wiążących się z dużą odpowiedzialnością zadań wymagających szerokiej wiedzy zawodowej. Z kolei pracownicy młodzi, o zdecydowanie mniejszym doświadczeniu, wykonywali wyczerpujące prace fizyczne. W skład zespołów zajmujących się montażem ogrodzeń wchodziły zwykle 2–3 osoby, starsze spośród nich zajmowały się nadzorem nad wykonaniem prac, kontaktem z klientem oraz wykonaniem lżejszych prac fizycznych. Młodszy pracownicy realizowali najcięższe prace fizyczne pod nadzorem bardziej doświadczonych starszych kolegów (firma zatrudniała głównie mężczyzn). Dodatkowo kierownictwo firmy w trosce o zapewnienie lepszych pod względem ergonomii warunków pracy zaczęło stosować nowe, lżejsze materiały, m.in. sięgnięto po inny typ betonu, lżejszy od poprzedniego aż o 25%. Znacząco zwiększyło to komfort pracy robotników i ograniczyło ich dolegliwości bólowe związane z nadmiernym obciążeniem kręgosłupa.

Wdrożone w firmie praktyki zaowocowały wydłużeniem aktywności zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym oraz zwiększeniem międzypokoleniowego transferu wiedzy. Ten ostatni aspekt miał istotne znaczenie z punktu widzenia zapewnienia ciągłości wiedzy w firmie oraz tworzenia planów sukcesji. Kolejnym atutem wprowadzonych zmian była redukcja absencji chorobowej oraz odnotowany wśród osób zatrudnionych wzrost satysfakcji z pracy.

74 Tamże.

Szwedzki zakład produkcyjny VCT należący do grupy Volvo zabiegał o zapewnienie dużej różnorodności zespołu pracowniczego, m.in. pod względem wieku⁷⁵. Firma, przywiązując dużą wagę do doświadczenia i wiedzy najstarszych członków zespołu oraz obawiając się ich utraty w związku z osiągnięciem przez nich wieku emerytalnego, postanowiła zaoferować tej grupie zatrudnionych przejście do specjalnej komórki organizacyjnej, tzw. wydziału SVS. W tym dziale przedsiębiorstwa zatrudniającym głównie najstarszych pracowników zadania nie koncentrowały się już wyłącznie na wymagającej dobrej kondycji fizycznej pracy produkcyjnej, a były bardziej zdywersyfikowane, obejmując m.in. pakowanie, czyszczenie powierzchni produkcyjnych i wyposażenia, usługi dla pracowników, gospodarowanie odpadami czy przygotowanie materiałów do produkcji.

Do ubiegania się o przejście do wydziału SVS uprawniało ukończenie 50. roku życia i posiadanie 15-letniego stażu pracy w Volvo lub 25-letni staż pracy w Volvo bez względu na wiek. Starsi pracownicy niespełniający tych kryteriów mieli także możliwość przeniesienia na stanowisko w innej komórce organizacyjnej firmy. Pracodawca zapewniał im szkolenia i kursy doszkalające, niezbędne do pracy w nowym miejscu.

W wyniku zastosowanego podejścia firma odnotowała wzrost poczucia bezpieczeństwa u wszystkich osób zatrudnionych, które zyskały przekonanie, że w razie cięższej choroby czy niepełnosprawności będą mogły kontynuować pracę w innym dziale przedsiębiorstwa. Ponadto wzrosła motywacja i zaangażowanie starszych pracowników wydziału SVS, czego wyrazem była ich niska absencja chorobowa. Wprowadzona praktyka poskutkowała także poprawą relacji międzyludzkich w firmie.

Firma Mars, działająca w obszarze dóbr szybko zbywalnych (FMCG), kładzie duży nacisk na zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy ich życiem zawodowym i osobistym⁷⁶. Znajduje to wyraz m.in. w oferowaniu rozwiązań z zakresu elastycznego czasu pracy. Pracownicy mają możliwość swobodnego kształtowania harmonogramu pracy w biurze firmy w ramach określonych przez firmę ram czasowych. Dodatkowo na terenie sochaczewskiego oddziału przedsiębiorstwa działa przychodnia Medico-ver dostępna wyłącznie dla pracowników firmy Mars. Organizacja oferuje osobom zatrudnionym możliwość nieodpłatnego poddania się badaniom profilaktycznym, na przykład mammografii, diagnostyce chorób krążenia czy osteoporozy w ramach bezpłatnego ubezpieczenia medycznego. Przedsiębiorstwo zabiega także o kształtowanie zdrowych nawyków żywieniowych wśród pracowników, którzy mają dostęp do bezpłatnych świeżych owoców i warzyw, mogą oni również skorzystać z oferty firmowych stołówek z 50% rabatem.

Osoby związane z firmą od wielu lat mogą udać się na długi, bezpłatny urlop, po upływie którego pracodawca gwarantuje im powrót na dotychczasowe stanowisko. W przypadku osób z minimum 7-letnim stażem urlop taki może trwać maksymalnie 6 miesięcy, zaś pracownicy związani z firmą od minimum 10 lat mogą przebywać na nim 1 rok. Pracownicy Mars mają ponadto dostęp do dodatkowego programu eme-

75 A. Szcześniak, 2013, red., *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu...*

76 J. Kotzian, J. Otto, 2016, *Work-Life Balance. Niewykorzystany potencjał. Raport z badania*. Warszawa: HRM S.A.

rytalnego oraz pakietu dodatkowych ubezpieczeń obejmujących ryzyka związane ze śmiercią, trwałym uszczerbkiem na zdrowiu i ciężką chorobą.

W holenderskim przedsiębiorstwie Afvalverwerking Rijnmond⁷⁷ działającym w Rotterdamie w obszarze utylizacji odpadów publicznych wprowadzono rozwiązania mające na celu zapobieganie przemęczeniu najstarszych pracowników firmy. Wiązało się to z wprowadzeniem tzw. normy P90, zgodnie z którą zadania realizowane przez pracowników nie mogły przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników, w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku. Dbłość o ograniczenie wysiłku fizycznego osób zatrudnionych przejawiała się także we wprowadzeniu nowych rozwiązań technicznych ułatwiających pracę, na przykład w przedsiębiorstwie zamontowano opróżniane mechanicznie podziemne śmietniki.

Przykładem partnerskiego traktowania pracowników po 60. roku życia mogą być rozwiązania wdrożone w jednych z holenderskich przedsiębiorstw zajmujących się sprzątnięciem powierzchni biurowych i domów prywatnych⁷⁸. Pracownicy firmy wykonują ciężką pracę fizyczną o niskim prestiżu. Firma podjęła działania służące stworzeniu przyjaznych warunków pracy dla osób starszych gwarantujące dbłość o ich zdrowie. W tym celu organizowane są spotkania eksperckie dotyczące nie tylko zdrowia, ale także innych problemów, z którymi borykają się pracownicy firmy, na przykład bezpieczeństwa pracy. Ponadto firma aranżuje cykliczne spotkania pracowników z najstarszych generacji z kadrą kierowniczą, których celem jest omówienie najistotniejszych problemów i wyzwań, z jakimi stykają się osoby starsze w miejscu pracy.

W jednym z przedsiębiorstw w celu wyeliminowania bezpośredniego źródła problemów bólowych pracownika na stanowisku pracy podczas wykonywania czynności zidentyfikowano źródło problemu i jego poziom. Podstawą oceny obciążenia zewnętrznego była analiza parametrów opisujących położenie poszczególnych członków ciała pracownika oraz siły wywieranej przez pracownika. Obserwacji dokonano w odstępach czasowych podczas wykonywanej pracy. Ustalono, że większość z wykonywanych prac to prace powtarzalne, które wymagają zaangażowania kończyn górnych. Do oceny obciążenia kończyn górnych wykorzystano dwie metody OCRA (Occupational Repetitive Actions), SHIFTRISK, oraz Wskaźnik SI (Strein Index). Posłużono się opracowaniem CIOP⁷⁹.

Ustalono, że na analizowanym stanowisku występuje ryzyko nadmiernego obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego. W tym przypadku dobrą praktyką będzie wprowadzenie odpowiednich zmian w celu minimalizacji zagrożeń.

Ponadto w rozmowie z pracownikiem uzyskano informację, które z partii mięśniowych są najbardziej zaangażowane, tym samym najbardziej obciążone w trakcie pracy. Okazało się, że podczas pracy występuje nadmierne obciążenie mięśni obręczy barkowej w wyniku zbyt wysokiego blatu roboczego.

77 M. Rembiasz, 2016, *Wybrane aspekty zarządzania wiekiem w sektorze MSP*, „Marketing i Zarządzanie” nr 2(43), s. 147–157.

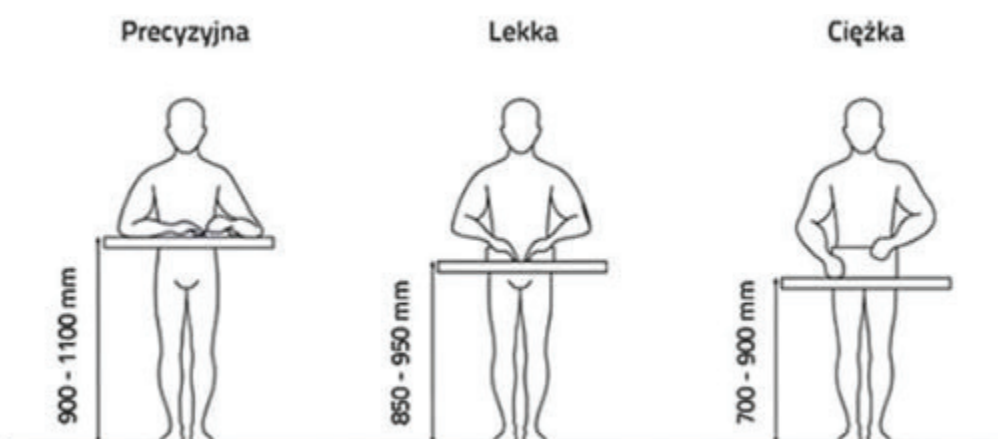
78 E. Łastowiecka-Moras, J. Bugajska, *Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych*, <https://www.ciop.pl> [dostęp: 23.11.2022].

79 https://m.ciop.pl/CIOPortalWAR/file/91554/Zalecenia_i_przyklady_dobrych_praktyk_2Z24.pdf [dostęp: 12.02.2023].



Rysunek 1. Metody oceny obciążenia zewnętrznego dedykowane pracom powtarzalnym

Źródło: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91554/Zalecenia_i_przyklady_dobrych_praktyk_2Z24.pdf [dostęp: 12.02.2023].



Rysunek 2. Przykładowe wysokości blatów roboczych w zależności od typu wykonywanej pracy

Źródło: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91554/Zalecenia_i_przyklady_dobrych_praktyk_2Z24.pdf [dostęp: 12.02.2023].

Dostosowując blat roboczy do charakteru pracy, wyeliminowano opisaną uciążliwość.

Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego starszych pracowników powinny dawać im możliwość rozwoju zawodowego i dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby, jak również możliwości. Kształcenie ustawiczne starszych pracowników przede wszystkim pozwala na aktualizację już posiadanej przez nich wiedzy, jak również poszerzanie umiejętności oraz uczenie się w zakresie technologii informacyjnych⁸⁰.

Przykłady działań w obszarze kształcenia ustawicznego to:

- udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia pracowników starszych,

80 G. Naegele, A. Walker, 2006, *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> [dostęp: 05.02.2023].

- kształcenie młodych pracowników przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych (intermentoring),
- dostosowanie metod kształcenia do wieku pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).

Dobre praktyki w obszarze rozwoju kariery zawodowej, tak jak w przypadku kształcenia ustawicznego, wymagają zapewnienia starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest niezbędny dla zwiększania możliwości awansu i zapewnienia zatrudnienia pracowników 60+⁸¹.

Przykłady działań w obszarze rozwoju kariery zawodowej to:

- awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów szkolących młodych,
- monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych ścieżek rozwoju kariery,
- doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery (np. opracowywanie firmowych materiałów, podręczników).

Przedstawione przykłady dobrych praktyk mogą być w miarę możliwości wzięte pod uwagę przy realizacji projektów praca 60+ oraz firma 60+.

81 Tamże.

Bibliografia

- Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice*, 2006, 13. Dostępny w: <http://www.napier.ac.uk/aboutus/equality-diversity/Do-cuments/Age%20and%20the%20Workplace.pdf> [dostęp: 10.02.2023].
- Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.
- Barlund M., 2019, red., *Policies for an Ageing Workforce Work-life balance, working conditions and equal opportunities*. Bruksela: Centre for European Policy Studies (CEPS).
- Batogowska A., Słowikowski J., 1994, *Atlas antropometryczny dorosłej ludności Polski dla potrzeb projektowania, prace i materiały*, zeszyt 149. Warszawa: IWP.
- Benjamin K., Wilson S., 2005, *Facts and misconceptions about age, health status, and employment*. United Kingdom: Buxton, Health and Safety Laboratory.
- Borkowska S., 2003. *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska–Polska*. W: S. Borkowska, red., *Programy praca–życie a efektywność firm*. Warszawa: IPISS.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., 2005, *Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa*, „Bezpieczeństwo pracy. Nauka i praktyka”, 12.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Konarska M., 2008, *Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne*. Warszawa: CIOP.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowska-Koski E., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy”, 61(1), s. 55–63.
- Czemecka M., Woszczyk P., 2013, *Człowiek to inwestycja, podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź.
- Dubanik J., Kubacka J., 2010, *Ageizm*. W: M. Branka, D. Cieślukowska, red., *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*. Kraków: Villa Decius.

BIBLIOGRAFIA

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 1997. Dublin.
- Gedliczka A., 2001, *Atlas miar człowieka – dane do projektowania*. Warszawa: Wyd. Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- Grobelna A., 2014, *Autonomia w procesie pracy i jej znaczenie dla doskonalenia relacji usługowych w hotelarstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 807, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 3 (27).
- Gryszko M., 2009, *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Hildt-Ciupińska K., 2014, *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 10.
- Ilmarinen J., 2012, *Wspieranie aktywnego starzenia się w miejscu pracy*. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.
- Jach K., 2019, *Metodyka wspomaganie aktywności zawodowej osób z ograniczeniami funkcjonalnymi*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Jawor-Joniewicz A., 2020, *Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn*. Warszawa: PARP.
- Jawor-Joniewicz A., Kornecki J., Wiktorowicz J., 2013. *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Studia przypadku*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Juchnowicz M., 2012, red., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Kalinowska I., Kujaszczyk B., Mańturz M., Świercz B., 2019, *Elastyczne formy zatrudnienia Informator*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.
- Karton G., Greene A., 2005, *The dynamics of managing diversity*. Oxford.
- Kaye, Jordan-Evans, 2012, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Kotzian J., Otto J., 2016, *Work-Life Balance. Niewykorzystany potencjał. Raport z badania*. Warszawa: HRM S.A.
- Krupska J., 2013, *Kariera zawodowa a zmieniający się rynek pracy*. W: M. Czarnecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP
- Łastowiecka-Moras E., Bugajska J., *Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych*. Dostępny w: <https://www.ciop.pl> [dostęp: 23.11.2022].
- Marciniak J., bd, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu*. Wydawnictwa Profesjonalne Alpha Pro Sp. z o.o.
- Matczak A., 2007, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Maurer T.J, Rafuse N.E., 2001, *Learning, Not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination*. The Academy of Management Executive (1993–2005), vol. 15, no. 4. Academy of Management.
- Naegele G., Walker A., 2006, *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Nowak E., 2000, *Atlas antropometryczny populacji polskiej – dane do projektowania*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Wzornictwa Przemysłowego.
- Polak-Sopińska A., 2011, *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników w „50 +”*. W: M. Czernecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź, s. 149–188.
- PN-EN ISO 14738, 2009, *Bezpieczeństwo maszyn – Wymagania antropometryczne dotyczące projektowania stanowisk pracy przy maszynie*.
- Rantanen J., 2000, *Keynote Adress 1*. 26th International Congress on Occupational Health. Singapore.
- Rembiasz M., 2016, *Wybrane aspekty zarządzania wiekiem w sektorze MSP*, „Marketing i Zarządzanie” nr 2 (43), s. 147–157.
- Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., 2016, *Work-life Balance: Does age matter?*, „WORK –A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation”, 55(3).
- Sadowska-Snarska C., 2008, red., *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*. Białystok: Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Schimanek T., 2010, *Co to jest zarządzanie wiekiem?* W: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, s. 42.
- Skowron-Mielnik B., 2008, *Job sharing – nowe możliwości organizowania pracy?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5.
- Smółka P., 2008, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wolters Kluwer Polska – Oficyna.
- Szcześniak A., 2013, red., *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa: Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Szimanek T., Kotzian J., Arczewska M., 2015, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+*. *Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*. Warszawa, s. 7.
- Tokarski T., Kamińska J., Bartuzi P., Bugajska J., 2014, *Obciążenie fizyczne pracownika i przestrzenna organizacja pracy*. W: W.M. Zawieska, red., *Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach – ramowe wytyczne*. Warszawa: CIOP.
- Ulrych W., 2016, *Autonomia pracy w świetle zarządzania efektywnością pracownika*, „Marketing i Rynek”, nr 3 (CD).
- Vaillant G., Western R., 2001, *Healthy aging among inner-city men*, „International Psychogeriatrics”, 13(4), s. 425–437.
- Walker A., 1997, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker A., 1998, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., 2017, *Kompendium wiedzy dla pracowników MŚP z zakresu utrzymywania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Workforce management without a fixed retirement age*, 2011, 7. Dostępny w: <http://www.dwp.gov.uk/docs/workforce-mgt-without-fixed-retirement-age.pdf> [dostęp: 10.02.2023].

BIBLIOGRAFIA

- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*. W: M. Czarnecka, P. Woszczyk, red., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź, s. 30.
- Wziątek-Staśko A., 2012, *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Warszawa: Diffin.
- Zawieska W., 2014, red., *Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach – ramowe wytyczne*. Warszawa: CIOP-PIB.
- Zeszyt informacyjny: *Rodzaje umów przy podejmowaniu zatrudnienia, 2019*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Dostępny w: https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/695264/Rodzaje%20um%C3%B3w%20przy%20podejmowaniu%20zatrudnienia_2019.pdf/1fb-f2de5-486f-4b3c-9509-4e97f3a72c76?t=1582207208000 [dostęp: 17.01.2021].

Rozporządzenia:

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy §49.*
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.*

Strony internetowe:

- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de002.htm>
- <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/efkemann-germany-training-and-development>
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>
- http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mediana;3939224.html>

Praca60plus: interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy

**Termin realizacji:
od 01 kwietnia 2021 r. do 31 sierpnia 2023 r.**

**Realizacja projektu:
Partnerstwo w składzie:**

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

**University of Applied Labour Studies of the Federal
Employment Agency
(Hochschule der Bundesagentur für Arbeit)**

**Employment Service under the Ministry of Social
Security and Labour of the Republic of Lithuania**

Celem projektu jest wsparcie pracodawców w utrzymaniu zatrudnienia pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym (PiE) przez KOMPLEKSOWY MODEL praca60plus.

Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa: IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie: 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

Cel szczegółowy PO WER: Wdrożenie nowych rozwiązań, w szczególności z zakresu aktywizacji zawodowej, kształcenia przez całe życie i tworzenia oraz realizacji polityk publicznych, dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi.

Publikacja bezpłatna