

JAK SZKOLIĆ
PRACOWNIKÓW
50+

Karolina Pawłowska-Cyprysiak

e-poradnik
Jak szkolić pracowników 50+

Opracowano na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

Zadanie 4.G.07: Wspieranie procesu uczenia się osób starszych jako determinanta ich aktywności zawodowej

Autor:

mgr Karolina Pawłowska-Cyprysiak – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Fizjologii i Higieny Pracy

Zdjęcie na okładce: bigstockphoto

© Copyright by
Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2019

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (48-22) 623 36 98, www.ciop.pl

Spis treści

I.	Wprowadzenie	3
II.	Pracownik starszy (50+)	5
III.	Aktywność edukacyjna i jej efekty w życiu osób 50+	9
IV.	Korzyści ze szkolenia pracowników starszych	16
V.	Motywowanie i angażowanie pracowników starszych w aktywność edukacyjną	18
VI.	Czynniki ograniczające uczenie się pracowników starszych lub wpływające na niepodejmowanie go	22
VII.	Analiza potrzeb szkoleniowych	25
VIII.	Organizacja szkoleń dla pracowników 50+	26
	Tematyka	28
	Metody szkolenia	28
	Organizacja sali	29
	Cechy i umiejętności osoby szkolącej	30
	Grupa szkolona	30
	Organizacja czasu	31
	Miejsce szkolenia	31
	Co po szkoleniach?	32
IX.	Wpływ psychospołecznego środowiska pracy na aktywność edukacyjną osób 50+ i chęć uczestnictwa w niej	36
X.	Charakterystyka pracowników chcących się szkolić i szkolących się	41
XI.	Podsumowanie. Jak szkolić pracowników 50+	45
XII.	Bibliografia	46

I. Wprowadzenie

Kompetencje pracowników oraz ich doskonalenie są podstawą rozwoju całego zakładu pracy, dlatego ważne jest inwestowanie w edukację kadry pracowniczej. Zarządzanie wiedzą w miejscu pracy pozwala na wzrost kompetencji pracownika, rozwój oraz identyfikację jego mocnych i słabych stron. Jedną z technik gromadzenia i przetwarzania wiedzy w przedsiębiorstwie jest mentoring, który zakłada opiekę nad nowymi pracownikami, oraz szkolenie ich przez pracowników bardziej doświadczonych. Ponieważ pracownicy ci mają niezbędną wiedzę i doświadczenie, można ich wykorzystać w roli mentorów (Morawiak, 2015).

Pracownicy starsi (50+) stanowią szczególną grupę na rynku pracy. Posiadane przez nich wykształcenie, umiejętności i kompetencje mogą nie być przydatne na rynku pracy ze względu na ich niedostosowanie do oczekiwań pracodawców oraz wymagań współczesnego rynku pracy (Program Solidarność Pokoleń, 2013).

Można zauważyć systematyczny spadek aktywności osób od około 45. roku życia w zakresie kształcenia się (zarówno uczestniczenia w szkoleniach, jak i samokształcenia). Aktywność ta jest nieco wyższa wśród pracujących kobiet niż pracujących mężczyzn, z kolei w przypadku osób bezrobotnych zależność jest odwrotna. Jedna trzecia Polaków w wieku 50 lat i więcej nie uczestniczyła nigdy w kursach, szkoleniach, warsztatach, praktykach lub innych formach kształcenia pozaformalnego. Jako przyczynę takiego stanu rzeczy wskazuje się przekonanie, że w tym wieku nie warto się już dokształcać. Widoczny jest brak motywacji oraz potrzeby podnoszenia swoich kompetencji. Powoduje to obniżenie gotowości tej grupy wiekowej do przekwalifikowania się (Górniak, 2013).

Nauka, szkolenie i awans zawodowy to jeden z siedmiu obszarów zarządzania wiekiem wskazany w kodeksie dobrych praktyk, których celem jest utrzymanie w zatrudnieniu pracowników starszych (Neagele, Walker, 2006). Na istotność szkoleń wskazuje również Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions EUROFOUND). Ważne jest więc, aby pracownicy starsi zdali sobie sprawę, iż szkolenia są niezbędnym elementem umożliwiającym im utrzymanie zatrudnienia oraz obsługę nowych technologii, co należy do niezbędnych kompetencji na współczesnym rynku pracy.

Instytucje szkoleniowe nie wskazują granicy wieku wyznaczającej zmniejszenie efektywności uczenia się. Jest to więc umiejętność, którą można zachować przez całe życie, co pozwala na

ciągłe kształcenie się i rozwój człowieka. Ważne jest jednak indywidualne podejście do zdobywania wiedzy i szkolenia się osób powyżej 45.-50. roku życia, na co zwracają uwagę specjaliści od andragogiki, którzy wskazują na potrzebę indywidualizacji metod uczenia pod kątem możliwości osób starszych (Kryńska, Krzyszkowski, Urbaniak, Wiktorowicz, 2013).

Istniejące teorie andragogiczne dają ogólne wytyczne i zalecenia dotyczące metod kształcenia osób dorosłych. Nie uwzględniają one jednak różnic wynikających chociażby z rodzaju wykonywanej pracy. Celem niniejszego poradnika jest więc umożliwienie wspierania procesu uczenia się pracowników starszych wykonujących pracę umysłową, fizyczną lub mieszaną (umysłowo-fizyczną). Poradnik zawiera:

- opis czynników warunkujących (sprzyjających) proces uczenia się pracowników starszych oraz dystraktorów (czynników zakłócających) tego procesu
- metody i praktyczne wskazówki co do organizacji szkoleń dla pracowników starszych.

II. Pracownik starszy (50+)

Mianem pracownika starszego określa się pracownika w wieku 50 lat i więcej. Osiągnięcie tego wieku może się wiązać z obniżeniem sprawności fizycznej, wydolności oraz niektórych sprawności psychofizycznych, np. spostrzegawczości, szybkości reakcji czy też sprawności narządów zmysłów. Jest to również okres w życiu człowieka, kiedy następuje wzrost częstości występowania schorzeń układów: mięśniowo-szkieletowego, krążenia i oddychania czy też zaburzeń hormonalnych i przemiany materii (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, Wągrowaska-Koski, 2008; Pawłowska-Cyprysiak, 2018).

Starzenie się jest związane także z obniżeniem zdolności poznawczych, czyli odbierania, przetwarzania oraz wykorzystywania informacji. W skrajnych przypadkach przyjmuje ono postać demencji utrudniającej samodzielne funkcjonowanie, wiążącej się z utratą pamięci czy też możliwości uczenia się. Na aspekty poznawcze człowieka wpływają takie czynniki jak: stan zdrowia (choroby naczyniowe, nadciśnienie tętnicze, cukrzyca, otyłość), styl życia oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe (wykształcenie, poziom zamożności, aktywność zawodowa, aktywność społeczna, zaangażowanie w życie rodzinne, w tym w opiekę nad wnukami) (Chłoń-Domińczak, 2014). Obniżenie zdolności poznawczych może być przyczyną zmniejszenia się wydajności pracowników w wieku 50 lat i więcej, a zdolności te są szczególnie istotne we współczesnym świecie i niezbędne do nadążania za zachodzącymi zmianami technologicznymi (Picchio, 2015).



Grupa pracowników starszych to **grupa bardzo zróżnicowana**. Praca z nią jest możliwa pod warunkiem **poznania jej pod względem psychicznym, fizycznym oraz rozwoju społecznego**.

U pracowników w wieku 50 lat i więcej zmiany zachodzą nie tylko w sferze fizycznej, ale również w sferze rozwoju osobowego. Wraz z wiekiem zmniejsza się potrzeba rozwoju, a zwiększa potrzeba bezpieczeństwa. To okres dokonywania bilansów życiowych, czy też zadawania pytań o sens życia. Zmniejsza się ważność zaspokajania potrzeb własnych na rzecz zaspokajania potrzeb innych. Pokolenie to nazywane jest pokoleniem kanapkowym (z ang. *sandwich generation*) ze względu na łączenie obowiązków opiekuńczych wobec starszych rodziców z obowiązkami wobec dorastających dzieci i/lub wnuków. Dla pokolenia w wieku 50 lat i więcej praca ma szczególnie

znaczenie, ponieważ daje poczucie stabilizacji życiowej. Pomimo wielu zalet pracowników starszych (m.in. doświadczenia życiowego i zawodowego, odpowiedzialności, wytrwałości, znajomości zakładu pracy, lojalności) pracodawcy niechętnie ich zatrudniają (wskazują na obciążenie ekonomiczne z tego wynikające oraz na słabsze przygotowanie merytoryczne tej grupy pracowników) (Rzechowska, 2014).



Wyniki badań CIOP-PIB prowadzonych w latach 2017-2018 wskazują, że pracownicy w wieku 50 lat i więcej **do swoich zalet zaliczają m.in.:** doświadczenie, wiedzę, sumienność, dokładność, uczciwość, cierpliwość, lojalność, lepszą organizację pracy, **natomiast do wad m.in.:** rutynę, zmęczenie, kłopoty zdrowotne, przyzwyczajenie do stosowanych metod pracy, mniejsze chęci do pracy, mniejszą efektywność, niechęć wobec zmian i wolniejsze tempo pracy.

Niepewność pracy, wymagania pracodawców i nacisk na wydajność, których doświadczają pracownicy 50+, mogą wywoływać u nich poczucie zagrożenia przekładające się na zaangażowanie zawodowe oraz relacje z bliskimi, a tym samym na jakość życia. Zagrożenie utratą pracy wywołuje poczucie odizolowania, trudności w komunikacji z zespołem pracowniczym, niską motywację do pracy i satysfakcję z niej, mniejszą lojalność wobec zakładu pracy, większą nieufność wobec zarządzających oraz wyższą absencję (Rzechowska, 2014). Pracownicy starsi często sami siebie postrzegają jako mało wydajnych i gorszych i uważają, że powinni ustąpić miejsca młodym, jednocześnie obniża się u nich ocena własnych kompetencji (Moczydłowska, Kowalewski, 2015). Przejawiane przez pracowników 50+ postawy wobec pracy są inne niż postawy pracowników młodszych, co wynika m.in. ze zmiany funkcji, którą spełnia praca, oraz realistycznych oczekiwań wobec pracy. Grupa ta większe znaczenie przypisuje relacjom z pracodawcą i współpracownikami (Bujacz, Macko, 2010).

Na funkcjonowanie pracownika starszego w miejscu pracy wpływają również stereotypy. W powszechnej opinii taka osoba m.in.: boi się zmian, niechętnie się uczy, jest konserwatywna i ma poczucie własnej nieomyślności. Przekłada się to na poziom jej samooceny, a w konsekwencji przyjmowanie tych przekonań jako własnych i zgodne z nimi postępowanie (Moczydłowska, Kowalewski, 2015). Skutkiem tego, jak wskazują badania, może być rezygnacja z pracy i przejście na emeryturę. Powoduje to również niechęć do rozwijania się i uczenia (Bujacz, Macko, 2010).

Do konsekwencji wynikających z częstego stykania się ze stereotypami zalicza się również: obniżoną zdolność do pracy, obniżoną motywację do pracy, zwiększający się poziom stresu, nasilone objawy depresji, mniejsze zaangażowanie w pracę, wystąpienie i nasilanie się gniewu, mniejszą satysfakcję z pracy i relacji, zwiększoną absencję i fluktuację czy też opieszałość w wykonywaniu obowiązków (Mockało, 2016). W przypadku pracowników starszych może również panować przekonanie o ich większym wypaleniu zawodowym. Wiek, staż pracy, zmęczenie pracą, rutyna mogą być czynnikami wpływającymi na takie podejście. Tymczasem badania (Lubrańska, 2016; Derbis, Baka 2011; Lubrańska 2012, 2013) wykazują, że to właśnie w grupie pracowników młodszych obserwuje się większe nasilenie wypalenia zawodowego. Ochronie przed tym w przypadku pracowników starszych służy doskonalenie zawodowe oraz osobiste, wynikające z większego doświadczenia i długości życia (Lubrańska, 2016).

O kwestie związane z pracą pytano pracowników w wieku 50 lat i więcej podczas badań kwestionariuszowych przeprowadzonych przez CIOP-PIB w latach 2017-2018. Przebadano wówczas 544 osoby wykonujące pracę umysłową, fizyczną lub umysłowo-fizyczną.

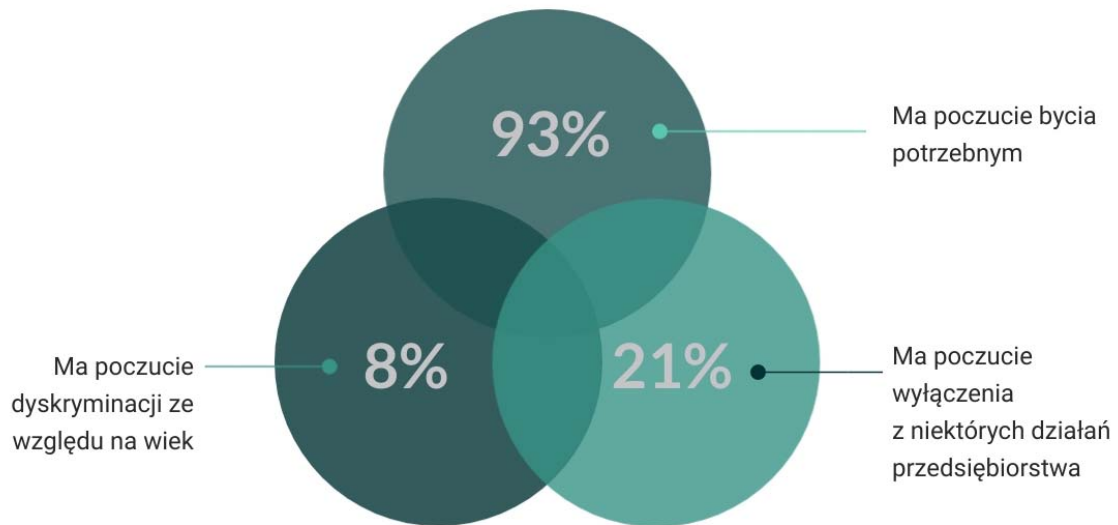
Biorąc pod uwagę wykonywaną pracę, 57% pracowników starszych wskazało, że wykonują oni pracę zgodną z wyuczonym zawodem i posiadanymi umiejętnościami (najczęściej tę odpowiedź wskazywali pracownicy wykonujący pracę umysłową), co czwarty badany wykonuje pracę niezgodną z wyuczonym zawodem, ale odpowiadającą umiejętnościom (najczęściej tę odpowiedź wskazywali pracownicy fizyczni), 11% wskazało, że pracuje poniżej swoich umiejętności.



Wyniki badań CIOP-PIB wskazują, że pracownicy w wieku 50 lat i więcej bez względu na rodzaj wykonywanej pracy **nie oczekują zmiany pracy ani swojej roli w zakładzie pracy**. Jedynie co trzeci pracownik zauważył, że ze względu na swoje doświadczenie i staż pracy oczekiwałby wyższego wynagrodzenia.

Czy wiek jest czynnikiem dyskryminującym w przedsiębiorstwach? Czy pracownicy starsi czują się mniej potrzebni lub wykluczeni? Przeprowadzone badania pokazują, że osoby te nie mają takiego poczucia. W przeważającej większości są one przekonane o byciu potrzebnym w swoim miejscu pracy (rys. 1).

Pracownicy 50+ w przedsiębiorstwie



Rys. 1. Ocena poczucia wyłączenia i dyskryminacji ze względu na wiek wśród pracowników 50+. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Podsumowanie

Osiągnięcie wieku dojrzałego (50 lat i więcej) może powodować zmiany w sprawności fizycznej i psychicznej człowieka, może również wpływać na obniżenie wydajności. Grupa pracowników w tym wieku często jest postrzegana w sposób stereotypowy (np. jako mniej produktywna, niezmotywowana, niechętna do szkoleń i do rozwoju). Należy jednak pamiętać, że nadmierne obciążenie tej grupy może wynikać z jej chęci sprostania wymaganiom pracy z jednej strony, z drugiej zaś wymaganiom życia prywatnego. Obciążenie zawodowe z kolei może się przekładać na odczuwanie zagrożenia, mniejsze zaangażowanie w pracę i na relacje z bliskimi, a w konsekwencji na niższą jakość życia. W grupie pracowników starszych zagrożenie utratą pracy wywołuje poczucie odizolowania, małą motywację do pracy i satysfakcję z niej, mniejszą lojalność wobec zakładu pracy czy też wyższą absencję. Badania pokazują jednak, że pracownicy starsi nie czują się wyobcowani ani dyskryminowani w miejscu pracy.

III. Aktywność edukacyjna i jej efekty w życiu osób 50+

Aktywność edukacyjna pomaga człowiekowi w zaadaptowaniu się do warunków życia na każdym jego etapie. W przypadku osób starszych pozwala na niwelowanie stereotypów związanych ze starością, niweluje marginalizację społeczną tej grupy, pozytywnie oddziałuje na samoocenę oraz umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów społecznych. Jednakże osoby starsze w bardzo niewielkim stopniu są zainteresowane podejmowaniem aktywności edukacyjnej (Tucker, 1985; Baron-Polańczyk, Klementowska, 2015), która w tej grupie wiekowej jest nie tylko procesem prowadzącym do zdobywania wiedzy, ale również wyrabia pożądaną postawę wobec rzeczywistości oraz pozwala zyskać umiejętności poprawiające jakość życia (Mandrzejewska-Smól, 2014).



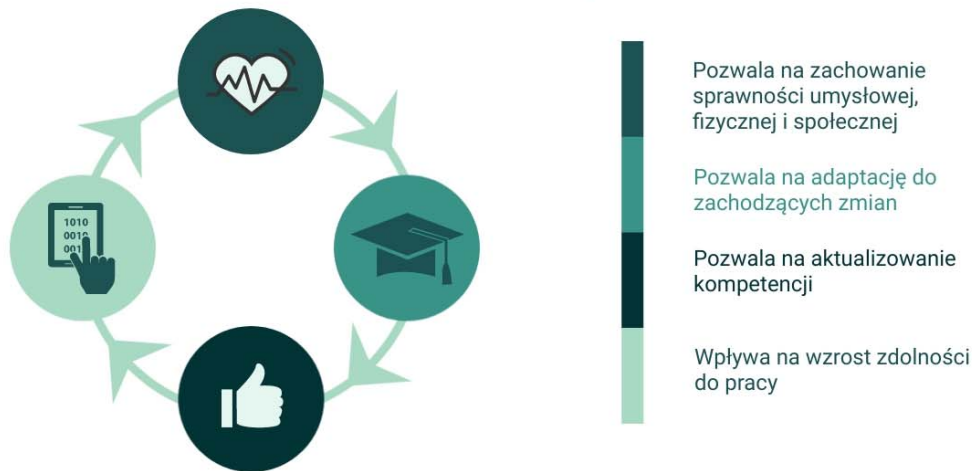
Według Światowej Organizacji Zdrowia to **niski poziom wykształcenia stanowi główny czynnik prowadzący do bezrobocia, zwiększający ryzyko niepełnosprawności czy też utraty zdrowia przez pracowników starszych** (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, 2013).

Uczenie się w wieku dojrzałym (50 lat i więcej) ma niebagatelny wpływ na codzienne funkcjonowanie i zachowanie szeroko pojętej sprawności. Pozwala uczącej się osobie na zachowanie zdrowia, aktywności i dobrej kondycji psychicznej, rozwija ją w sferze pozazawodowej. Ważne jest, aby właściwie ocenić potrzeby, możliwości i oczekiwania tej grupy wiekowej w zakresie edukacji oraz preferowanych przez konkretne osoby sposobów uczenia się (Turek, Worek 2016) (rys. 2).



Uczenie się przynosi najlepsze efekty, jeśli **jest niezaplanowane i możliwe podczas wykonywania pracy**. Pracownicy powinni mieć możliwość **kontroli nad wykonywaną pracą** (możliwość decydowania o sposobie wykonywania pracy i kolejności wykonywanych zadań), relacje współpracowników powinny charakteryzować **atmosfera współpracy oraz dobra komunikacja**, co ułatwia przepływ wiedzy i wymianę informacji, a wykonywana **praca powinna być różnorodna i złożona** (Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego, 2013).

Wpływ uczenia się na życie osób w wieku 50 lat i więcej



Rys. 2. Wpływ uczenia się na funkcjonowanie osób w wieku 50+. Źródło: Szczurek, 2013; Vianen, Dalhoeven, Pater, 2011; Picchio, 2015; Froehlich i in., 2014, opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Pracodawcy często wskazują, iż w przypadku pracowników starszych kompensowanie ich braków kompetencyjnych nie jest możliwe, a sami pracownicy w najbliższej przyszłości z pewnością odejdą na emeryturę. W związku z tym pojawiają się wątpliwości co do opłacalności utrzymania tej grupy w zatrudnieniu. Efektem takiego myślenia jest brak zainteresowania rozwojem pracowników starszych, niedostrzeganie możliwości przedłużenia ich życia zawodowego dzięki inwestowaniu w szkolenie i kształcenie (Litwiński, Sztanderska, 2010; Beck, 2014; Mockańto, 2015; Picchio 2015), jak również rozważanie ich zwolnienia lub przesunięcia na mniej wymagające stanowisko pracy. W tej sytuacji pracownik starszy przestaje w siebie wierzyć i sam chce przejść na emeryturę, a pracodawca traci doświadczonego pracownika, który ma wiedzę i umiejętności i musi zainwestować w uzupełnianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji pracowników młodszych oraz we wdrażanie ich do pracy (Szczęśniak, 2013).

Szkolenie pracowników starszych przyczynia się do zwiększenia kompetencji oraz innowacyjności całego przedsiębiorstwa, wpływa na podniesienie zdolności do pracy przez wzrost motywacji oraz zwiększenie elastyczności zatrudnienia (nabyte nowe kompetencje poszerzają zakres obowiązków), zmniejsza rotację pracowników (pozwala na utrzymanie pracownika starszego na dotychczasowym stanowisku lub umożliwia przesunięcie go na inne), przynosi oszczędności w związku z mniejszymi kosztami poniesionymi na zatrudnienie oraz szkolenie nowych pracowników oraz stanowi przykład dla młodszych pracowników, wpływając na ich motywację oraz lojalność wobec firmy. Należy również pamiętać, iż włączenie w kształcenie ustawiczne pracowników

na wcześniejszych etapach kariery zawodowej pozytywnie wpływa na ich chęć doksztalcania się już jako pracowników starszych (Litwiński, Sztanderska, 2010). Dodatkowo zwiększa satysfakcję z pracy, zainteresowanie pracą, daje większe szanse na awans, podnosi samoocenę i pewność siebie oraz daje radość z rozwoju (Roźnowski, 2010).

Wśród czynników wspomagających uczenie się pracowników starszych można wymienić poczucie własnej skuteczności, akceptację własnych ograniczeń, adaptację do nowych warunków, pozytywne myślenie, otwartość na nowe doświadczenia oraz świadomość wagi nauki nawet w wieku późniejszym (Sikora, 2013), a także wysokie kompetencje oraz niską absencję w pracy (Lazazzara, Karpinska, Henkes, 2013). Osoby w tej grupie wiekowej oceniające swój stan zdrowia jako dobry lub bardzo dobry częściej podejmują aktywność edukacyjną niż osoby oceniające swój stan zdrowia jako zły bądź bardzo zły (Turek, Worek, 2016).

Uczeniu sprzyja również tworzenie zespołów międzypokoleniowych umożliwiających intermentoring. Pracownicy starsi mogą zostać wykorzystani w roli trenerów, a ich wiedza i doświadczenie mogą być bardzo przydatne przy planowaniu i prowadzeniu szkoleń dla młodszej kadry pracowniczej (Litwiński, Sztanderska, 2010).

Czynniki determinujące prorozwojowe zachowania dorosłych (Mendryk, 2016):

Zewnętrzne (spoteczne) – charakterystyka lokalnego rynku pracy, sytuacja gospodarcza, specyfika rynku szkoleniowego, wykonywany zawód, forma zatrudnienia, wymagania pracy i jej charakter, możliwości i zasoby pracy, sposób zarządzania w miejscu pracy, postawy kadry zarządzającej i pracodawcy, zapotrzebowanie firmy na kompetencje oraz plan jej rozwoju.

Wewnętrzne (psychologiczne) – kapitał kulturowy, potencjał rozwojowy, umiejętność uczenia się, status na rynku pracy, ścieżka kariery zawodowej oraz postawy, motywacje i plany.

Uczenie się zależy od wielu czynników. Decydujące o podejmowaniu tej aktywności czynniki bezpośrednio związane z uczącym się zamieszczono na poniższym schemacie (rys. 3).

Co wpływa na podejmowanie aktywności edukacyjnej przez osoby dorosłe?

(Górniak, 2015).



Rys. 3. Czynniki decydujące o podejmowaniu uczenia się / doksztalceniu. Źródło: Górniak, 2015, opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Czy według pracowników w wieku 50 lat i więcej uczenie się jest potrzebne? Wydawać by się mogło, że w myśl panujących stereotypów grupa ta w większości uważa, że uczenie się to domena ludzi młodszych. Jednakże jak pokazują badania własne (CIOP-PIB, 2017-2018), pracownicy w tym przedziale wiekowym najczęściej wyrażają opinię, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku (rys. 4).

Przekonania pracowników 50+ o uczeniu/ szkoleniu



Rys. 4. Opinie pracowników 50+ na temat uczenia się. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Pracownicy w wieku 50 lat i więcej deklarują również chęć udziału w szkoleniach. Wskazało tak prawie 70% badanych. Odsetek osób chętnych do udziału w szkoleniach jest wyższy wśród osób wykonujących pracę umysłową. W grupie osób niechcących korzystać ze szkoleń większy odsetek stanowią osoby wykonujące pracę fizyczną lub mieszaną (umysłowo-fizyczną).



Pracownicy umysłowi oraz umysłowo-fizyczni częściej niż pracownicy fizyczni wskazują, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku. **Z kolei pracownicy fizyczni w porównaniu z dwoma pozostałymi grupami** częściej wyrażają opinię, że uczenie się jest dla młodych, a starsi nie wyniosą ze szkoleń tyle, co młodsza grupa.

Czy szkolenia mają przełożenie na umiejętności wykorzystywane w pracy?

Osoby deklarujące uczestnictwo w szkoleniach wskazały, że pozwalają im one na poprawę sposobu wykonywania pracy (65% wskazań), ich praca stała się pewniejsza (59% wskazań) i wpłynęły one na poprawę perspektyw na przyszłe zatrudnienie (48% wskazań).



Na poprawę sposobu wykonywania pracy dzięki wiedzy uzyskanej na szkoleniach oraz jej wpływ na poprawę perspektyw w zatrudnieniu **częściej wskazywali pracownicy umysłowi**, z kolei na większą pewność pracy – **pracownicy wykonujący pracę mieszaną (umysłowo-fizyczną)**.

Poziom uczestnictwa pracowników w wieku 50 lat i więcej w szkoleniach poza zakładem pracy jest dość niski. W przypadku wszystkich badanych deklaracje udziału nie przekroczyły 30%, a najrzadziej w takich szkoleniach biorą udział osoby wykonujące pracę mieszaną (umysłowo-fizyczną) (rys. 5).

Uczestnictwo pracowników 50+ w szkoleniach poza siedzibą firmy



Rys. 5. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Wyniki badań własnych wskazują, że większość pracowników w grupie 50+ uczestniczy w szkoleniach, kursach i konferencjach oferowanych przez pracodawcę.

Na uczestnictwo we wszystkich kursach, szkoleniach i konferencjach najczęściej wskazują pracownicy umysłowi oraz pracownicy wykonujący pracę mieszaną (umysłowo-fizyczną). Pracownicy wykonujący pracę fizyczną najczęściej wskazywali na odpowiedź, że brakuje propozycji takich szkoleń, kursów czy też konferencji (rys. 6).



Rys. 6. Udział pracowników w wieku 50 lat i więcej w oferowanych przez pracodawcę szkoleniach/kursach/konferencjach. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Podsumowanie

Uczenie się wpływa na zachowanie szeroko pojętej sprawności. Z punktu widzenia korzyści jednostkowych pozwala na aktywne funkcjonowanie, uaktualnianie wiedzy, poznawanie nowych technologii, a także niweluje marginalizację społeczną, zwiększa satysfakcję z pracy i zainteresowanie nią, daje większe szanse na awans, podnosi samoocenę i pewność siebie oraz daje radość z rozwoju.

Badania wykazują, że pracownicy starsi uważają, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku, deklarują również chęć udziału w szkoleniach, wskazują, że szkolenia pozwalają im na poprawę sposobu wykonywania pracy. Większość pracowników podała, że uczestniczy w szkoleniach na terenie zakładu pracy, jednakże poziom uczestnictwa w szkoleniach poza nim jest niski.

IV. Korzyści ze szkolenia pracowników starszych

Do korzyści (w zależności od rodzaju szkoleń), które płyną dla pracodawców z uczestnictwa pracowników w wieku 50 lat i więcej w szkoleniach, można zaliczyć (Serafin, 2011; Różnowski, 2010; Stankiewicz, Warwas, Wiktorowicz, 2019):



style-photographs/Bigstockphoto

- ➔ wzrost kompetencji miękkich u pracowników, a co za tym idzie możliwość ich wykorzystania w miejscu pracy i efektywniejsze funkcjonowanie
- ➔ wzrost poziomu wiedzy specjalistycznej pracowników, podniesienie ich umiejętności i kompetencji, co przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa
- ➔ niwelowanie rozbieżności w posiadanych kompetencjach pomiędzy zespołem pracowników w wieku 50 lat i więcej a zespołem młodszych pracowników
- ➔ wzrost kompetencji w zakresie nowych technologii i techniki umożliwiający nadążanie za szybko zmieniającymi się dziedzinami wpływającymi na każdy obszar życia ludzi
- ➔ zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę oraz poczucie przynależności do przedsiębiorstwa
- ➔ budowanie zespołów międzypokoleniowych, korzystających z własnych doświadczeń i różnych zasobów wiedzy w przypadku wykorzystywania metody intermentoringu, co pozwala na przepływ wiedzy i doświadczenia pomiędzy współpracownikami
- ➔ rzadkie zmienianie miejsca zatrudnienia przez pracownika 50+, a w związku z tym niskie ryzyko utraty zdobytej przez niego wiedzy
- ➔ wzrost zdolności do pracy przez zwiększenie motywacji oraz elastyczności zatrudnienia (nabyte nowe kompetencje poszerzają zakres obowiązków)
- ➔ zmniejszenie rotacji pracowników (pozwala na utrzymanie pracownika starszego na dotychczasowym stanowisku lub umożliwia przesunięcie go na inne stanowisko)

- ➔ obniżenie kosztów zatrudnienia oraz szkolenia nowych pracowników
- ➔ poprawa wizerunku firmy (inwestycja w szkolenie pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników starszych, pozwala na zbudowanie pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa w oczach współpracujących z nim jednostek, klientów i otoczenia).

V. Motywowanie i angażowanie pracowników starszych w aktywność edukacyjną

Motywacja to szerokie pojęcie, którego definicja nie jest jednoznaczna. Zależy ona od przyjętej koncepcji stanowiącej podstawę teoretyczną (Hirszel, 1993). Wyróżnić można motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Pierwsza wiąże się z wystąpieniem aktywności pod wpływem nagród bądź kar płynących ze środowiskach. Natomiast motywacja wewnętrzna opiera się na wrodzonej skłonności skutkującej poszukiwaniem nowości i wyzwań, doskonaleniem własnych umiejętności, uczeniem się oraz eksplorowaniem (Kołodziejcki, 2007). Nagrodą jest przyjemność czerpana z wykonywania samej czynności i nie potrzebuje ona żadnych wzmocnień dodatkowych pochodzących ze środowiska zewnętrznego.



Motywacja jest zależna od:

cech osobowości, nastawienia wobec życia i otaczającej rzeczywistości, optymizmu/pesymizmu, chęci pokonywania przeszkód, nastawienia na samodzielne rozwiązywanie zadań oraz pojawiających się problemów, nastawienia na pomoc niesioną przez innych ludzi, kładzenia nacisku na własną aktywność bądź też bierność, na samodzielność bądź zależność od innych itp. (Larkowa, 1987).

Jak pokazują wyniki badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (Turek, Worek, 2015) czynnikami motywującymi do brania udziału w szkoleniach i kursach są:

- zwiększanie umiejętności potrzebnych w pracy
- zdobycie lub doskonalenie kwalifikacji zawodowych
- rozwój własnych zainteresowań
- chęć zdobycia certyfikatu lub świadectwa
- wymóg pracodawcy
- możliwość bezpłatnego uczestnictwa w szkoleniach, kursach itp.
- chęć podjęcia nowej pracy
- niwelowanie ryzyka utraty pracy chęć rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej
- czerpanie przyjemności z możliwości doszkalania się
- możliwość poznania nowych ludzi
- chęć zmiany kwalifikacji
- skierowanie z urzędu pracy.

Motywowaniu w przypadku pracowników starszych (50+) sprzyja również (Bujacz, Macko, 2010; Liwiński, Sztanderska, 2010; Wiktorowicz, Warwas, 2017):

- zapewnianie jasnej informacji zwrotnej
- stwarzanie warunków sprzyjających uczeniu się
- inwestowanie w rozwój zawodowy tej grupy
- wykorzystywanie kompetencji nabytych przez pracowników 50+
- diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników i zaspokajanie tych potrzeb
- korzystanie z wiedzy oraz doświadczenia pracowników starszych przy planowaniu i przeprowadzaniu szkoleń
- oddziaływanie na pracowników przez odpowiednią organizację pracy – rotacja, poszerzanie i wzbogacanie pracy
- przeprowadzanie szkoleń odpowiednich dla tych pracowników pod względem organizacyjnym
- monitorowanie kompetencji pracowników
- zapewnienie dostępu do szkoleń w takim samym stopniu co pracownikom młodszym
- tworzenie ścieżki edukacyjnej (programu szkoleniowego) na podstawie indywidualnego planu rozwoju kariery, nieograniczanie się jedynie do szkolenia w wąskiej/specyficznej dziedzinie, ale zapewnienie również szkoleń umożliwiających ogólny rozwój zawodowy.

Spośród wyżej wymienionych głównym motywem w grupie 50+ jest konieczność podnoszenia posiadanych umiejętności ze względu na wymogi aktualnej pracy (Turek, Worek, 2015).

Źródłem motywacji do podejmowania szkoleń przez pracowników starszych są ich **potrzeby oraz zainteresowania**. Odnoszenie się do nich podczas szkolenia i ich weryfikowanie daje poczucie zaspokojenia i pozwala na zauważenie korzyści płynących ze szkolenia.

Motywacja zależy również od postawy trenera prowadzącego szkolenie. Ważne jest jego zaangażowanie, odpowiadanie na zauważone potrzeby uczestników szkolenia, docenianie ich nawet najmniejszych sukcesów (Szostakowska, Wójcikowska, 2013). Orientacja na rozwój zależy od tego, czy w przedsiębiorstwie występuje klimat do niego skłaniający, a pracownicy pozytywnie odnoszą się do swojego miejsca pracy i chcą w nim pozostać (Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008).

Motywowanie pracowników starszych do uczestniczenia w szkoleniach jest możliwe także przez **wdrażanie rozwiązań** zachęcających do rozwoju (np. dodatki za aktywność szkoleniową, premie), jak również stwarzanie warunków sprzyjających tej aktywności (np. przyznawanie dodatkowych dni wolnych na udział w szkoleniu) i informowanie o dostępnych szkoleniach przygotowanych dla

tej grupy wiekowej (Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015). Pracownicy starsi mogą również występować w roli trenerów, a ich wiedza i doświadczenie mogą być bardzo przydatne przy planowaniu i prowadzeniu szkoleń dla młodszej kadry pracowniczej (Litwiński, Sztanderska, 2010).

Ważne jest również **budowanie świadomości** pracowników 50+ w tym zakresie, pokazywanie możliwości rozwoju i wynikających z niego korzyści oraz wzbudzanie potrzeby podejmowania uczenia się. Wśród czynników wspomagających uczenie się pracowników starszych można wymienić poczucie własnej skuteczności, akceptację własnych ograniczeń, adaptację do nowych warunków, pozytywne myślenie, otwartość na nowe doświadczenia i świadomość wagi nauki nawet w wieku późniejszym (Sikora, 2013), wysokie kompetencje oraz niską absencję w pracy (Lazazzara, Karpinska, Henkes, 2013).

Podejmowane działania prorozwojowe, w tym te skierowane do pracowników starszych, będą skuteczne, jeśli będzie prowadzona **ocena potencjału pracowników (m.in. kompetencji, możliwości)**, badanie ich potrzeb oraz monitorowanie wymagań na poszczególnych stanowiskach pracy. Pozwoli to na wychwycenie luk kompetencyjnych i podjęcie działań w celu ich niwelowania (Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015).

Badania własne wykazały, że pracownicy 50+ podejmują szkolenia z chęci nabycia nowych kwalifikacji czy też ze względu na kwestie finansowe (nowe kwalifikacje dają możliwość awansowania) (rys. 7). W grupie pracowników umysłowych drugim ważnym motywem jest chęć rozwijania zainteresowań, natomiast w grupie pracowników fizycznych i wykonujących pracę mieszaną motywy finansowe.

Motywacje pracowników starszych do uczenia się



Rys. 7. Motywy decydujące o podjęciu aktywności edukacyjnej wśród pracowników starszych. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Podsumowanie

Motywacja jest czynnikiem decydującym o podejmowaniu i kontynuowaniu różnorodnych działań. Zależy ona od wielu czynników, np. cech osobowości czy nastawienia wobec życia. Motywy podejmowania uczenia się są bardzo różne. Za najważniejszy uznaje się chęć sprostania wymaganiom stawianym przez pracę. Badania wykazują, że główne przyczyny uczenia się przez pracowników starszych to chęć nabycia nowych kwalifikacji oraz perspektywa finansowa.

VI. Czynniki ograniczające uczenie się pracowników starszych lub wpływające na niepodejmowanie go

Czynniki utrudniające uczenie się w każdym wieku dzielą się na trzy grupy:

- ekonomiczno-społeczne
- biologiczno-psychologiczne
- pedagogiczne.

Wśród czynników pedagogicznych wyliczyć można nieuwzględnianie różnic indywidualnych między uczniami, niekorzystne cechy nauczyciela wpływające na proces dydaktyczny, nieprawidłowe warunki pracy edukacyjnej (np. zbyt duża liczba uczniów, złe warunki lokalowe, niewłaściwy rozkład zajęć) (Stochmiatek, 2012).

Jak już zostało wspomniane, kluczową kwestią dla podejmowania aktywności edukacyjnej wśród pracujących osób w wieku 50+ jest motywacja zawodowa, a największa bariera dla tej grupy to brak stymulacji do uczenia się ze strony środowiska pracy. W grupie osób nieaktywnych najważniejsze przeszkody to stan zdrowia i bariery mentalne (Turek, Worek, 2016).

Z kolei do czynników hamujących aktywność edukacyjną dorosłych zalicza się czynniki wewnętrzne (bezpośrednio związane z samą osobą) oraz zewnętrzne (niezależne od osoby, jednak wpływające na sam proces uczenia się) (rys. 8).

Czynniki wpływające na uczenie się osób w wieku 50+



Rys. 8. Predyktory uczenia się osób w wieku 50 lat i więcej. Źródło: Szczurek, 2013, opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>



Osobom w wieku 50+ przygotowującym się do przejścia na emeryturę poświęcanie środków finansowych i czasu na dokształcanie wydaje się bezcelowe, a gotowość tych osób do przekwalifikowania się jest niska. Może to wynikać z niedopasowania sposobu przekazywania wiedzy i jej zakresu do potrzeb tych pracowników oraz braku możliwości wykorzystania wiedzy w praktyce (Górniak, 2015, Picchio, 2015).

Badania własne wykazały, że osoby w wieku 50 lat i więcej jako najczęstszą przyczynę niepodjęcia szkoleń i innych aktywności edukacyjnych wskazują brak takiej potrzeby (rys. 9). Na drugim miejscu pracownicy umysłowi wskazywali myślenie o emeryturze, a pracownicy fizyczni i wykonujący pracę mieszaną brak czasu. Dodatkowo pracownicy fizyczni na równi z brakiem czasu wskazywali brak konieczności podejmowania szkoleń.

Co wpływa na Pana/Pani niechęć do uczestniczenia w szkoleniach?



Rys. 9. Bariery wpływające na brak aktywności edukacyjnej pracowników starszych. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Podsumowanie

Bierność edukacyjna pracowników starszych ma wiele przyczyn. Wpływ mają tutaj zarówno czynniki wewnętrzne (związane bezpośrednio z pracownikiem, jego stanem zdrowia i możliwościami), jak i zewnętrzne (związane z samymi szkoleniami – ich organizacją i kosztem, związane ze stereotypowym podejściem do tej grupy pracowników). Ponadto osoby w wieku 50 lat i więcej nie widzą sensu w poświęcaniu środków na szkolenie się, nie są chętne do przekwalifikowania się ani na to gotowe. Jeśli chodzi o środowisko pracy, to wpływ na uczenie się pracowników starszych ma polityka kadrowa prowadzona przez przedsiębiorstwo, a więc realizowanie lub brak programów szkoleniowych dla tej grupy i zachęcanie jej do podejmowania szkoleń lub brak zachęty. Ważne, by kadra zarządzająca miała świadomość celowości podnoszenia kwalifikacji pracowników w każdej grupie wiekowej i wpływu takiego działania na efektywność pracownika, jego lojalność wobec firmy oraz ogólnie pojęty dobrostan.

Badania wykazują, że pracownicy starsi jako przyczynę niepodejmowania szkoleń wskazują przede wszystkim brak potrzeby. Myślenie o emeryturze wbrew obiegowym opiniom znalazło się dopiero na czwartym miejscu.

VII. Analiza potrzeb szkoleniowych

Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych to cykl działań koniecznych do uzyskania informacji, w jaki sposób opracować najefektywniejszy plan szkoleń. Jest to pierwszy etap całego procesu szkoleniowego. Odbywa się on na poziomie diagnozowania zarówno potrzeb pracowników, jak i potrzeb przedsiębiorstwa.



Analiza potrzeb szkoleniowych pozwala na **odpowiedni dobór metod, technik i tematyki szkoleń dla pracowników**, w szczególności dla pracowników starszych oraz kadry szkolącej (Stankiewicz, Warwas, Wiktorowicz, 2019). Pozwala również na określenie, która grupa pracowników powinna zostać poddana szkoleniu, oraz na ocenę jej wiedzy, umiejętności i postaw (Serafin, 2011).

Potrzeby pracowników można zanalizować na wiele sposobów (Stankiewicz, Warwas, Wiktorowicz, 2019):

1. Dokonując przeglądu dokumentacji oraz strategii personalnej, w tym planów dotyczących kariery zawodowej czy szkoleń.
2. Dokonując analizy oceny okresowej pracowników.
3. Prowadząc rozmowy z bezpośrednimi kierownikami zespołów, w których pracują pracownicy w wieku 50 lat i więcej.
4. Prowadząc rozmowy bezpośrednio z pracownikami w wieku 50 lat i więcej.
5. Prowadząc codzienną obserwację.

Potrzeby organizacji/przedsiębiorstwa można zanalizować przez:

1. Ocenę strategii organizacji.
2. Rozmowy z członkami zarządu czy też właścicielami organizacji/przedsiębiorstwa.
3. Rozmowy z kierownictwem oraz kluczowymi pracownikami organizacji/przedsiębiorstwa.
4. Przegląd aktualnych trendów rynkowych (Stankiewicz, Warwas, Wiktorowicz, 2019).
5. Spełnianie wymagań związanych z wdrażaniem lub planowanym wdrożeniem nowych technologii i rozwiązań.
6. Spełnianie nowych wymagań prawnych, normatywnych, wymagań klientów i innych.

Analiza potrzeb na tych dwóch poziomach pozwala na określenie rozbieżności między potrzebami jednej i drugiej grupy (rozbieżności między tym, co pracownicy wiedzą i potrafią, a tym, co powinni wiedzieć i potrafić), a w dalszej kolejności na ich zniwelowanie (Serafin, 2011).

VIII. Organizacja szkoleń dla pracowników 50+

Metodyka pracy z pracownikami starszymi oraz proponowany im zakres merytoryczny są różne od metodyki i zakresu merytorycznego wykorzystywanych w pracy z osobami młodszymi. Różnice te wynikają z: wieku i związanych z nim zdolności mnemotechnicznych (zapamiętywania), doświadczenia życiowego i zawodowego, potrzeb, zainteresowań oraz oczekiwań wobec korzyści wynikających z edukacji, różnic w zakresie odgrywanych ról społecznych oraz ich wpływu na edukację. W tej grupie dobre rezultaty przynoszą zajęcia o charakterze treningu, demonstracji czy *case study*, słabsze natomiast wykłady (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, 2013).



Szkolenia pracowników starszych **muszą opierać się na zaangażowaniu oraz aktywności zarówno ich, jak i osoby szkolącej**. Ważne jest również udzielanie informacji zwrotnej umożliwiającej korektę popełnianych błędów (Syber-Jędrzejak, 2010).

Do czynników sprzyjających efektywności uczenia się osób w wieku 50+ zalicza się:

- ➔ zwrócenie uwagi na korzyści wynikające z podejmowania uczenia się pracowników starszych oraz wzbudzenie potrzeby i chęci podejmowania takich działań
- ➔ wykorzystywanie aktywnych form nauczania opartych na praktyce
- ➔ stworzenie warunków do dzielenia się doświadczeniem i wiedzą
- ➔ postrzeganie przekazywanej wiedzy jako możliwej do wykorzystania w praktyce
- ➔ intensywność uczestniczenia w procesie edukacji (im bardziej i częściej osoby te szkoliły się do tej pory, tym chętniej podejmują dalsze wyzwania edukacyjne)
- ➔ odpowiednią konstrukcją materiału dydaktycznego – czytelność, pogrupowanie w bloki tematyczne (ważne jest również, aby włączać tę grupę w projektowanie zarówno materiału, jak i samego szkolenia) (Morschhäuser, Sochert, 2006)
- ➔ odpowiednie (wolniejsze) tempo prezentacji materiału
- ➔ zapewnienie interakcji z prowadzącym
- ➔ niwelowanie zakłóceń wpływających na przekaz
- ➔ odpowiednio przygotowane narzędzia dydaktyczne uwzględniające potrzeby i możliwości odbiorców

- ➔ w przypadku szkoleń odbywających się w miejscu pracy ważne staje się niwelowanie uprzedzeń w stosunku do uczenia się pracowników starszych, motywowanie do podejmowania działań edukacyjnych, podkreślanie ich dobrowolności, zwracanie uwagi na umiejętności i doświadczenie tej grupy, wykorzystanie posiadanej przez nią wiedzy praktycznej oraz tworzenie w zespole atmosfery sprzyjającej kształceniu się (Kryńska, Szukalski, 2013).

Biorąc pod uwagę potrzeby pracowników starszych w zakresie procesu uczenia się, należy pamiętać o takich elementach jak: uporządkowanie treści kształcenia i nadanie im jasnej struktury (osoby 50+ często nie przeorganizowują informacji, które mają przyswoić); dobieranie treści wymagających zrozumienia oraz zapamiętania (konieczność zrozumienia aktywizuje tę grupę wiekową i angażuje ją); wprowadzanie czytelnych klasyfikacji pojęć; niewprowadzanie wiedzy abstrakcyjnej do wiedzy konkretnej, jak również niewykorzystywanie zbyt wielu szczegółowych informacji (osoby te mogą mieć trudności z zapamiętaniem zbyt wielu szczegółów) (Skibińska, 2008).

W doborze metod i form kształcenia tej grupy należy uwzględnić pojawiające się wraz z wiekiem ograniczenia zmysłu wzroku i słuchu (należy pamiętać o zmniejszającej się ostrości wzroku i pojawiającym się niedosłuchu). Grupa ta ma również ograniczenia w zakresie szybkości pisania (następuje zmniejszenie tempa pisania) i gorzej zapamiętuje informacje przekazane w szybkim tempie (znaczenie ma tu także składnia zdań, osoby starsze lepiej zapamiętują zdania krótkie niż te uzupełniane dopowiedzeniami). Biorąc pod uwagę zmiany w zakresie czasu reakcji (wydłuża się on wraz z wiekiem) oraz wzrost deficytu podzielności uwagi (osobom starszym trudniej jest się skupić na kilku źródłach bodźców), zasadne jest wydłużanie czasu przeznaczonego na poszczególne partie materiału (osoby starsze potrzebują więcej czasu na zakodowanie informacji, ich wydobywanie z pamięci i odtworzenie) (Skibińska, 2008).

W trakcie przeprowadzania badań własnych (CIOP-PIB, 2017-2018) zapytano pracowników starszych o ich preferencje w zakresie:

- ➔ tematyki szkoleń
- ➔ metod szkolenia
- ➔ organizacji sali wykładowej
- ➔ cech osoby prowadzącej szkolenia
- ➔ organizacji czasu szkoleń
- ➔ miejsca szkoleń.

Tematyka

Badani pracownicy w wieku 50 lat i więcej na pierwszym miejscu wskazywali, że są zainteresowani szkoleniami i kursami branżowymi (rys. 10). Tematy związane ze zdrowiem częściej wskazywane są jako ważne przez pracowników wykonujących pracę fizyczną oraz mieszaną (umysłowo-fizyczną). Dla pracowników umysłowych ważne są kursy radzenia sobie ze stresem i kursy językowe.



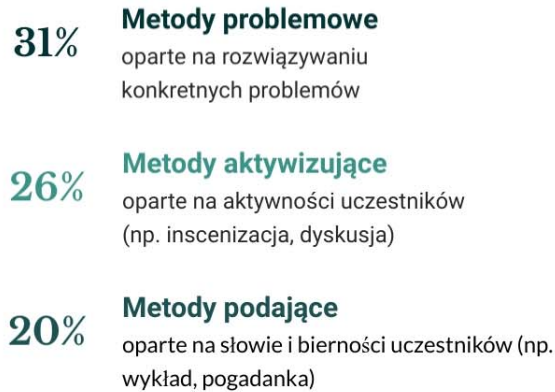
Rys. 10. Czego chcieliby się uczyć pracownicy starsi? Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Metody szkolenia

Na pytanie o to, jakie metody szkolenia są preferowane przez badanych, pracownicy 50+ wskazywali najczęściej na metody problemowe oparte na rozwiązywaniu konkretnych problemów (rys. 11). Metody podające (oparte na słowie, czyli np. wykład czy pogadanka) sprawdzą się w pracy z grupą pracowników fizycznych (ten rodzaj grupa ta wskazywała obok metod problemowych i aktywizujących). Z kolei prowadzenie szkolenia z wykorzystaniem metod praktycznych będzie trafiać do pracowników wykonujących pracę mieszaną.

Metody szkolenia

preferowane przez pracowników 50+

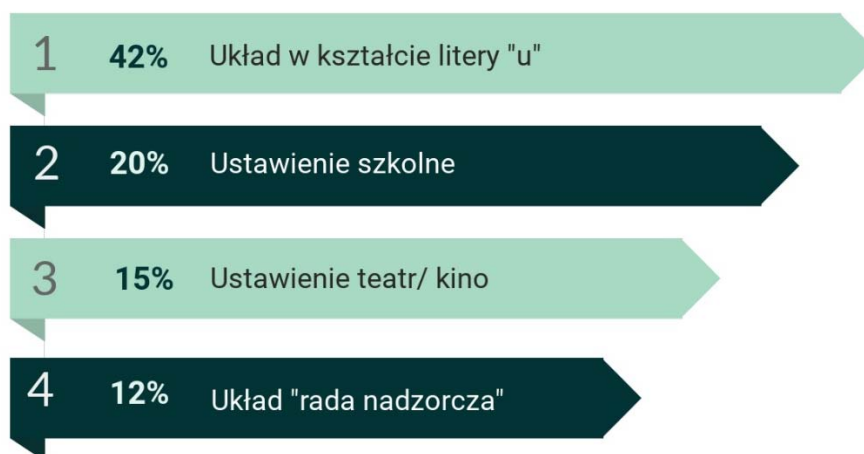


Rys. 11. W jaki sposób chcieliby się uczyć pracownicy starsi? Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Organizacja sali

Jako najefektywniejszą organizację sali wykładowej pracownicy starsi wskazali układ stołów w kształcie litery „u” (w podkowie) (rys. 12). Pracownicy umysłowi preferują również układ „rada nadzorcza” oraz ustawienie szkolne. Z kolei pracownicy fizyczni oraz pracownicy wykonujący pracę mieszaną wolą ustawienie szkolne i układ „teatr/kino”.

Układ sali wykładowej



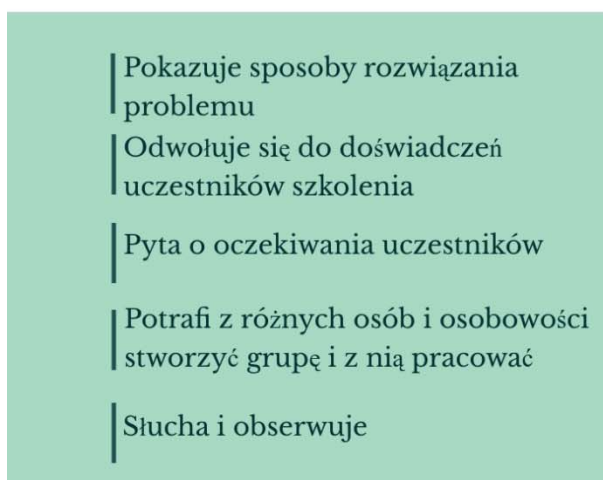
Rys. 12. Preferencje pracowników starszych w zakresie organizacji sali wykładowej. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Cechy i umiejętności osoby szkolącej

Jeśli chodzi o preferencje dotyczące umiejętności i zdolności osoby szkolącej, pracownicy wskazywali najczęściej, że chcą, aby pokazywała ona sposoby rozwiązywania problemów, odwoływała się do doświadczenia uczestników szkolenia i pytała o ich oczekiwania (rys. 13). Dotyczy to zarówno osób pracujących umysłowo, jak i fizycznie. Osoby wykonujące pracę mieszaną wskazały również na umiejętność stworzenia grupy z różnych osobowości i umiejętność pracy z taką grupą.

Umiejętności i zdolności osoby szkolącej

wskazywane przez pracowników 50+



Dmitriy Shironosov/Bigstockphoto

Rys. 13. Jaka ma być osoba prowadząca szkolenia w opinii pracowników 50+? Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Ważne jest również, aby osoba prowadząca szkolenia w grupie pracowników 50 lat i więcej wiedziała, jakie zmiany poznawcze (zaburzenia słuchu, wzroku, motoryki itd.) mogą pojawić się wraz z wiekiem i jakie mogą być ich konsekwencje w procesie uczenia się i przyswajania nowych informacji (Konieczna-Woźniak, 2013).

Grupa szkolona

Zdecydowana większość pracowników w wieku 50 lat i więcej chciałaby, aby w szkoleniu brały udział osoby w różnym wieku. Najczęściej wskazywali na takie rozwiązanie pracownicy umysłowi oraz wykonujący pracę mieszaną, nieco rzadziej pra-



ownicy fizyczni. Co trzecia badana osoba wskazywała, że grupa szkolona powinna różnić się również pod względem płci uczestników. Ze względu na charakter wykonywanej pracy ta tendencja jest bardziej widoczna wśród pracowników wykonujących pracę umysłową oraz mieszaną.

Organizacja czasu

Szkolenia organizowane dla grupy pracowników starszych powinny według nich cechować się elastycznością, a więc czas trwania szkolenia i liczba przerw powinny być ustalane na bieżąco z uczestnikami w zależności od ich potrzeb i możliwości (rys. 14).



Rys. 14. Preferencje pracowników 50+ odnośnie do czasu trwania szkoleń. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Na elastyczność szkolenia nieco częściej wskazywali pracownicy umysłowi oraz pracownicy wykonujący pracę mieszaną. Pracownicy fizyczni z kolei wraz z pracownikami umysłowymi częściej wskazywali na krótki czas szkolenia i małą liczbę przerw podczas jego trwania.

Miejsce szkolenia

Ponad połowa badanych pracowników w wieku 50 lat i więcej oczekuje szkoleń stacjonarnych w zakładzie pracy (rys. 15).

Miejsca szkolenia preferowane przez pracowników 50+



Rys. 15. Preferencje pracowników 50+ w zakresie miejsca, w którym powinny odbywać się szkolenia. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Wszystkie grupy pracowników wskazują na trzy powyższe miejsca jako odpowiednie do organizacji szkoleń, jednakże, co ciekawe, nieco ponad 8% badanych wskazało, że preferuje szkolenie w siedzibie firmy prowadzone przez młodszych pracowników, które pozwala wykorzystać wiedzę i doświadczenie posiadane zarówno przez pracowników młodszych, jak i starszych. Biorąc pod uwagę podział na rodzaj wykonywanej pracy, na intermentoring wskazało 9% pracowników wykonujących pracę mieszaną, 8,4% pracowników fizycznych oraz 8% pracowników umysłowych.

Co po szkoleniach?

Szkolenia, aby przynosiły efekty, nie mogą być wydarzeniami jednorazowymi. Powinny stanowić cykl oraz odpowiadać na potrzeby pracowników. Jakie działania należy więc podejmować w tym zakresie?

- ➔ Pracownicy starsi powinni mieć możliwość zweryfikowania nabytych podczas szkolenia umiejętności. Pozwala to na ocenę użyteczności szkolenia oraz daje poczucie jego przydatności w codziennej pracy.

- ➔ Ważne jest zapewnienie możliwości kontaktu z osobą prowadzącą szkolenia już po ich zakończeniu. Takie działanie pozwala na indywidualne konsultacje osób szkolących się oraz wyjaśnianie wątpliwości i rozwiązywanie problemów powstających już po szkoleniach.
- ➔ Ciągłe monitorowanie potrzeb szkoleniowych pracowników jest również elementem działań pozaszkoleniowych. Pozwala ono na dostosowanie tematyki szkoleń, metod ich prowadzenia, miejsca oraz czasu do potrzeb pracowników i na wyrównanie zaobserwowanych deficytów. Narzędziem umożliwiającym prowadzenie takich przeglądów może być lista kontrolna.
- ➔ Ocenianie skuteczności szkolenia. Ocenę można przeprowadzić na dwa sposoby – z jednej strony obserwując pracownika i rozmawiając z nim na temat szkolenia i jego przydatności, z drugiej strony konsultując się z jego przełożonym (pytając o przydatność i wykorzystywanie na co dzień wiedzy zdobytej przez pracowników na szkoleniach). Kolejną metodą oceny efektywności szkolenia może być metoda oparta na modelu Kirkpatricka, który zakłada cztery etapy oceny szkolenia: poziom reakcji, poziom wiedzy, poziom zachowań oraz poziom rezultatów. Na poziomie reakcji przy pomocy ankiety lub wywiadu sprawdza się ogólny odbiór szkolenia, pyta się o oczekiwania względem treści szkolenia oraz ich dopasowanie do potrzeb uczestników. Na poziomie reakcji przy pomocy testów wiedzy, obserwacji uczestników podczas pracy oraz wywiadu pogłębionego określa się poziom wiedzy zdobytej przez uczestników szkolenia oraz czy wpłynęła ona na ich postawy. Na poziomie zachowań przez przeprowadzenie sondażu wśród pracowników, ocenę pracowniczą, obserwację pracownika czy też jego samoocenę określa się zmianę w zachowaniach pracowników. Na poziomie rezultatów przy pomocy mierników ilościowych i jakościowych związanych ze strategią organizacji określa się zyski biznesowe organizacji/przedsiębiorstwa wynikające z rezultatów działań szkoleniowych (Stankiewicz, Warwas, Wiktorowicz, 2019).
- ➔ Opracowanie planu umożliwiającego wykorzystanie nabytej wiedzy na stanowisku pracy czy też w życiu.

Podsumowanie

Pracownicy starsi mają inne potrzeby edukacyjne niż młodsi (pracownicy w wieku 50 lat i więcej wskazują, że chcieliby, aby w szkoleniach brały udział osoby w różnym wieku). Z punktu widzenia tej grupy ważne jest wykorzystywanie aktywnych form nauczania opartych na praktyce, odpowiednia konstrukcja materiału dydaktycznego, wolniejsze tempo prezentacji, jasność przekazu, jak

również wykorzystywanie odpowiednich środków dydaktycznych. Podejmowane działania nie mogą być chaotyczne, ale muszą być podporządkowane określonemu celowi. Cel ten nie powinien zakładać jedynie „nauczenia czegoś”, ale przede wszystkim wpłynięcie na osoby szkolące się (Kilian, 2015). Ważne jest, aby grupa pracowników w wieku 50 lat i więcej była włączana w projektowanie zarówno materiału, jak i samego szkolenia (Morschhäuser, Sochert, 2006). Także materiał dydaktyczny, który wymaga zapamiętania oraz zrozumienia, może angażować tę grupę.

Materiał szkoleniowy powinien:

- ➔ być czytelny i pogrupowany w bloki tematyczne
- ➔ mieć czytelną klasyfikację pojęć
- ➔ nie wprowadzać wiedzy abstrakcyjnej wraz z konkretną
- ➔ nie być nazbyt szczegółowy
- ➔ zawierać zdania krótkie, niezupełniane dopowiedzeniami
- ➔ zawierać treści wymagające zrozumienia i zapamiętania, co aktywizuje i angażuje grupę
- ➔ być tak ułożony, aby czas na poszczególne partie materiału był nieco wydłużony względem czasu potrzebnego grupom młodszym
- ➔ być ułożony od łatwiejszych partii do trudniejszych, od prostych do bardziej złożonych, od tego, co znane, do tego, co nowe
- ➔ odnosić się do doświadczeń uczestników, uwzględniając rodzaj wykonywanej przez nich pracy oraz branżę, w której działa przedsiębiorstwo.

Metody i tematyka szkolenia powinny:

- ➔ uwzględniać pojawiające się wraz z wiekiem ograniczenia zmysłu wzroku i słuchu
- ➔ być prowadzone w wolniejszym tempie
- ➔ nie być przeładowane bodźcami (osobom starszym trudniej jest się skupić na kilku źródłach bodźców)
- ➔ pokazywać sposoby rozwiązywania konkretnych problemów
- ➔ uwzględniać zainteresowania uczestników (preferowana tematyka to: kursy branżowe, komputerowe, radzenia sobie ze stresem, językowe oraz związane z tematyką zdrowotną).

Organizacja szkolenia:

- ➔ stoły w sali wykładowej powinny być ustawione w kształcie litery „u”
- ➔ czas szkolenia powinien być elastyczny, dostosowany do potrzeb i możliwości grupy (przerwy powinny być ustalane z uczestnikami szkolenia)
- ➔ szkolenie powinno się odbywać w miejscu pracy.

Cechy i umiejętności **osoby prowadzącej szkolenia** (badania własne; Kurantowicz i in., 2013):

- ➔ pokazuje sposoby rozwiązania problemu
- ➔ odwołuje się do doświadczeń uczestników

- ➔ pyta o oczekiwania uczestników
- ➔ słucha i obserwuje
- ➔ tworzy grupę z różnych osób i pracuje z nią
- ➔ jest otwarta na kontakt z uczestnikami szkolenia
- ➔ zapewnia możliwość aktywnego uczestnictwa
- ➔ wiąże tematykę szkolenia z zainteresowaniami osób uczestniczących
- ➔ udziela jasnej i wyczerpującej informacji zwrotnej
- ➔ udziela wskazówek rozwojowych (jak wykonywać zadania, jak się uczyć)
- ➔ pokazuje, w jaki sposób postępować po szkoleniach: jak utralać wiedzę, jak ją wykorzystywać.

Według Kurantowicz i in. (2013) istnieje **9 podstawowych zasad całego procesu nauczania** osób dorosłych:

1. Wskazanie celu całego procesu – wskazanie na wynikające z niego osiągnięcia.
2. Przekazanie informacji o tym, czego uczestnicy szkolenia się dowiedzą – odniesienie do przykładów z życia codziennego bazujących na potrzebach i zainteresowaniach uczestników.
3. Wyjaśnienie krok po kroku wszystkich elementów tego procesu.
4. Pokazanie całego przebiegu procesu, przeprowadzenie szkolących się przez cały proces.
5. Pozwolenie uczącym się na zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce przez wykonanie zadania wymagającego zastosowania poznanych prawidłowości.
6. Sprawdzenie wyników wykonanego zadania, poproszenie uczących się o podanie innych przykładów wykorzystania zdobytej wiedzy.
7. Ponowne zaangażowanie grupy przez zadanie problemu do rozwiązania wymagającego wykorzystania zdobytej wiedzy, ewentualne pokazanie alternatywnych rozwiązań problemu.
8. Opowiedzenie o tym, co zostało zrobione, z uwzględnieniem rezultatów procesu.
9. Wyjaśnienie, w jaki sposób rezultat ten został osiągnięty, ze wskazaniem przykładów z życia ilustrujących zajście całego procesu.

IX. Wpływ psychospołecznego środowiska pracy na aktywność edukacyjną osób 50+ i chęć uczestnictwa w niej

Motywacja zawodowa jest tą częścią motywacji pracowników w wieku 50 lat i więcej, która w istotny sposób wpływa na podejmowanie lub nie uczenia się przez tę grupę. Brak stymulacji do uczenia się ze strony środowiska pracy stanowi ogromną barierę (Turek, Worek, 2016). Ważne są tu takie czynniki jak charakter wykonywanej pracy i jej wymogi oraz możliwości rozwoju, które występują w pracy (Górniak, 2015). Nie bez znaczenia pozostaje również wiek osoby kierującej na szkolenia, im jest to osoba starsza, tym większe prawdopodobieństwo skierowania pracownika starszego na szkolenia (Lazazzara, Karpinska, Henkes, 2013). Na chęć uczestnictwa w szkoleniach i chęć rozwoju wśród pracowników starszych wpływa również przekonanie o sobie, poczucie wsparcia w zakresie uczenia się oraz przekonania przełożonego odnośnie do chęci uczestnictwa pracowników starszych w kształceniu (Vianen, Dalhoeven, Pater, 2011).

Klimat oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa mogą zarówno sprzyjać aktywności edukacyjnej osób w wieku 50+, jak i uniemożliwiać ją. Klimat organizacji przejawia się w postawach, zachowaniach oraz emocjach jej pracowników. Rosenstiel i Bögel (1992; za Nawrat, 2013) wskazują, iż to właśnie ten element odgrywa istotną rolę w ocenie własnej pracy pracowników oraz obciążeń, których doświadczają i które przenoszą na inne sfery życia. Jednym z wymiarów klimatu w organizacji według tych autorów jest stwarzanie możliwości do rozwoju osobistego i zawodowego (Nawrat, 2013). Wyniki badań Armstrong-Stassen i Schlosser (2008) wykazały, iż klimat sprzyjający rozwojowi zawodowemu wiąże się również z zaangażowaniem pracownika i jego chęcią do dłuższego pozostania w zatrudnieniu.

Ludzie uczą się efektywniej, kiedy mają motywację, w przyjaznym środowisku, przy użyciu metod odwołujących się do różnorodnych stylów i sposobów uczenia się, przy wykorzystaniu swojej dotychczasowej wiedzy oraz doświadczenia, kiedy mają poczucie kontroli nad całym procesem, odnoszą sukcesy, mają możliwość stosowania nabytych umiejętności, są zaangażowani oraz mają odpowiednią ilość czasu na przyswojenie nowych umiejętności i wiedzy, którą mogą zastosować w praktyce (Szczurek, 2013).

Czynniki psychospołeczne wpływające na uczestnictwo w szkoleniach pracowników 50+



Pracownicy starsi deklarujący chęć uczestnictwa w szkoleniach oraz uczestniczący w nich w ciągu ostatnich 12 miesięcy z punktu widzenia psychospołecznych czynników w miejscu pracy charakteryzują się:

- ➔ wyższymi wymaganiami emocjonalnymi w pracy
- ➔ większymi możliwościami rozwoju, które stwarza miejsce pracy
- ➔ przypisywaniem dużego znaczenia pracy
- ➔ wyższą niepewnością pracy
- ➔ wyższym stresem poznawczym w miejscu pracy
- ➔ wyższym poczuciem skuteczności.



Czy negatywne czynniki, którymi są wysokie wymagania emocjonalne, niepewność pracy oraz stres poznawczy, mogą być **stymulatorami** w zakresie uczenia się pracowników w wieku 50+? Analiza statystyczna wyników badań wykazała, że mogą, jednakże nie **należy patrzeć na te wyniki jak na prostą zależność**. To nie te negatywne czynniki wpływają na chęć uczenia się i uczenie, tylko **chęć sprostania tym wymaganiom i zmniejszenia ich negatywnego wpływu na pracownika**.

Czy miejsce pracy sprzyja uczeniu się i szkoleniu pracowników w wieku 50 lat i więcej?

Z reguły to młodszy pracownicy są bardziej niż starsi stymulowani w miejscu pracy do tego, aby podnosić swoje kwalifikacje oraz uczęszczać na różnorodne kursy i szkolenia. Jednakże grupa ta wykazuje mniej zapału do formalnego uczenia się z powodu konieczności poświęcenia czasu, środków finansowych czy też z powodu swoich innych zobowiązań (Kyndt i in., 2011; Ng, Feldman, 2012). Pracownicy starsi o niższym wykształceniu często uważają, że to wiek jest główną barierą uniemożliwiającą im kształcenie, gdyż w ich wieku nie ma już ono sensu (Górniak, 2015). Uwarunkowania organizacyjne, tj. wykonywany zawód, forma zatrudnienia, wymagania pracy i jej charakter, możliwości i zasoby pracy, sposób zarządzania w miejscu pracy oraz polityka personalna, postawy kadry zarządzającej i pracodawcy, kompetencje wymagane w firmie oraz plan jej rozwoju, to czynniki bezpośrednio związane z miejscem pracy, wpływające na rozwój postaw prorozwojowych wśród pracowników (Mendryk, 2016).

W badaniach prowadzonych w CIOP-PIB pracownicy starsi wskazywali, że mają równy dostęp co pracownicy młodszy do materiałów i informacji, nieco mniejszy odsetek wskazywał na taką samą równość w dostępie do szkoleń i kursów.

Dostęp pracowników starszych do zasobów przedsiębiorstwa



Uważa, że ma taki sam dostęp do materiałów i informacji co osoby młodsze



Uważa, że ma taki sam dostęp do szkoleń i kursów co pracownicy młodszy



Na równy dostęp pracowników 50+ i młodszych do materiałów i informacji oraz do szkoleń i kursów **w największym stopniu wskazywali pracownicy wykonujący pracę umysłową, natomiast w stopniu najmniejszym pracownicy fizyczni.**

Według opinii pracowników starszych ich miejsce zatrudnienia nie jest miejscem sprzyjającym uczeniu się i rozwijaniu kompetencji.



Wskazuje, że w ich miejscu pracy dla pracowników 50+ są kierowane specjalne oferty szkoleń/kursów



Wskazuje, że w ich miejscu pracy pracownicy starsi są zachęceni do doksztacania się



Na kierowanie specjalnych kursów, konferencji lub szkoleń do pracowników 50+ **w największym stopniu wskazywali pracownicy wykonujący pracę mieszaną** (umysłowo-fizyczną), **natomiast w stopniu najmniejszym pracownicy fizyczni**. Z kolei do dalszego kształcenia najczęściej **zachęceni są pracownicy umysłowi, a najrzadziej pracownicy fizyczni**.

Pracownicy w wieku 50 lat i więcej wskazują, że najczęściej w ich miejscach pracy pracownikom w tym wieku oferowane są kursy aktualizujące lub poszerzające wiedzę.

Szkolenia/kursy oferowane pracownikom 50+





Wszystkie grupy pracowników bez względu na rodzaj wykonywanej pracy wskazują na kursy aktualizujące lub poszerzające wiedzę jako te adresowane do pracowników 50+ w zakładach pracy. **Pracownicy umystowi** wskazują również na adresowanie do nich kursów komputerowych i językowych.

Podsumowanie

Brak stymulacji do uczenia się ze strony środowiska pracy jest ogromną barierą w tym procesie w przypadku pracowników starszych. Klimat oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa mogą zarówno sprzyjać aktywności edukacyjnej osób w wieku 50+, jak i ją uniemożliwiać. Klimat organizacji przejawia się w postawach, zachowaniach oraz emocjach jej pracowników. Jednym z jego wymiarów w organizacji jest stwarzanie możliwości do rozwoju osobistego i zawodowego. Wiąże się to również z zaangażowaniem pracownika i jego chęcią dłuższego zatrudnienia.

Na podstawie wyników badań widać, że pracownicy starsi deklarujący chęć uczestnictwa w szkoleniach oraz uczestniczący w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a z punktu widzenia psychospołecznych czynników w miejscu pracy charakteryzują się:

- ➔ wyższymi wymaganiami emocjonalnymi w pracy
- ➔ większymi możliwościami rozwoju, które stwarza miejsce pracy
- ➔ przypisywaniem dużego znaczenia pracy
- ➔ większą niepewnością pracy
- ➔ większym stresem poznawczym w miejscu pracy
- ➔ większym poczuciem skuteczności.

Nie należy jednakże patrzeć na te wyniki jako na prostą zależność. To nie negatywne czynniki wpływają na chęć uczenia się i uczenie, tylko chęć sprostania wymaganiom i zmniejszenia ich negatywnego wpływu na pracownika.

Pracownicy starsi wskazują, że mają równy dostęp co młodszy do materiałów i informacji, nieco mniejszy odsetek wskazuje na taką samą równość w dostępie do szkoleń i kursów, jednakże wskazują również, że miejsce ich zatrudnienia nie jest miejscem sprzyjającym uczeniu się i rozwijaniu kompetencji.

X. Charakterystyka pracowników chcących się szkolić i szkolących się

Na podstawie analiz wyników przeprowadzonych badań wyodrębniono czynniki różnicujące osoby chcące się szkolić i szkolące się od osób niechcących się szkolić i nieszkolących się. Czynniki te zostały podzielone na cztery grupy.

Grupy cech decydujące o chęci uczestnictwa i uczestnictwie pracowników 50+ w szkoleniach



Czynniki socjodemograficzne



W grupie czynników socjodemograficznych znalazły się dwa czynniki: płeć oraz poziom wykształcenia.

Osoby chcące się szkolić i szkolące się to istotnie częściej mężczyźni i osoby o wykształceniu wyższym.

Należy jednak pamiętać, że chęć udziału w szkoleniach oraz szkolenie się jest również zależne od szeregu czynników pozazawodowych, które nie zostały ujęte w badaniu. Można do nich zaliczyć m.in. sytuację rodzinną.

Czynniki związane z pracą



W grupie czynników związanych z pracą znalazło się 15 czynników: wymiar czasu pracy; staż pracy; pełnienie funkcji kierowniczych; wielkość przedsiębiorstwa; rodzaj wykonywanej pracy; wiek osób współpracujących; poczucie włączenia w działania firmy i przydatności w niej; rola w przedsiębiorstwie, którą osoby 50+ widziałyby dla siebie; wymóg uczenia się nowych rzeczy w pracy; posiadanie umiejętności do wykonywania pracy czy też zmiana pracy po 50. roku życia oraz trzy z czterech wymiarów wypalenia zawodowego (wyczerpanie psychofizyczne, brak zaangażowania w relacje z klientami oraz rozczarowanie).

Osoby chcące się szkolić i szkolące się to istotnie częściej osoby:

- ➔ pracujące na pełen etat
- ➔ mające wyższy staż pracy na danym stanowisku
- ➔ pełniące funkcje kierownicze
- ➔ zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach
- ➔ wykonujące pracę umysłową
- ➔ pracujące w przedsiębiorstwach zatrudniających w równym stopniu pracowników młodych co starszych
- ➔ niemające poczucia wyłączenia z działań firmy
- ➔ czujące się potrzebnymi w miejscu pracy
- ➔ wykonujące pracę zgodną ze swoimi umiejętnościami i wyuczonym zawodem
- ➔ których praca wymaga uczenia się nowych rzeczy
- ➔ niezmieniające pracy po 50. roku życia
- ➔ chcące być zaangażowane z racji stażu pracy i posiadanego doświadczenia we wprowadzanie do przedsiębiorstwa nowych pracowników

- ➡ wskazujące na niższy poziom wypalenia zawodowego w obszarach: wyczerpanie psychofizyczne¹, brak zaangażowania w relacje z klientami² oraz rozczarowanie³.

Czynniki związane z uczeniem się



W grupie czynników związanych z pracą znalazło się pięć czynników: specjalna oferta szkoleń lub kursów dla pracowników 50+, zachęcanie do uczenia się, uczestniczenie w szkoleniach lub kursach w miejscu pracy i poza nim, dostęp do zasobów firmy, pogląd na uczenie się oraz na wpływ szkoleń na wykonywaną pracę.

Osoby chcące się szkolić i szkolące się to istotnie częściej osoby, które:

- ➡ wskazują, że w ich miejscu pracy są kierowane specjalne oferty szkoleń lub kursów dla pracowników 50+
- ➡ wskazują, że w ich miejscu pracy pracownicy 50+ są zachęceni do podejmowania uczenia się
- ➡ uczestniczą we wszystkich kursach, szkoleniach lub konferencjach oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz w kursach i szkoleniach poza nim
- ➡ uważają, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku, a szkolenia pomagają poprawić sposób wykonywania pracy, dzięki nim jest ona pewniejsza i mają lepsze perspektywy na przyszłe zatrudnienie
- ➡ oceniają, że w swoim miejscu pracy mają taki sam dostęp do informacji, materiałów oraz szkoleń i kursów co pracownicy młodszy.

¹ Wyczerpanie psychofizyczne jest to ocena własnych zasobów psychofizycznych, jednym krańcem tego wymiaru jest wyczerpanie, zmęczenie, poczucie napięcia oraz bycia pod presją, a drugim poczucie bycia aktywnym i pełnym energii (Jaworowska, 2014).

² Brak zaangażowania w relacje z klientami jest to ocena jakości relacji z klientami, podopiecznymi, pacjentami itd., jeden krańec tego wymiaru to przedmiotowe traktowanie klientów, dystans, obojętność lub nawet wrogość wobec nich, natomiast drugi to zaangażowanie w relacje z klientami i indywidualne podejście do nich (Jaworowska, 2014).

³ Rozczarowanie jest to ocena oczekiwań egzystencjalnych związanych ze specyficzną motywacją osób wybierających zawody szczególnie związane z pomaganiem innym, na jednym krańcu tego wymiaru jest pasja, entuzjazm i satysfakcja z pracy, na drugim zaś rozczarowanie i brak entuzjazmu (Jaworowska, 2014).

Ocena własnej zdolności do pracy, zdrowia, hierarchii wartości



Biorąc pod uwagę ocenę własnego zdrowia, zdolności do pracy oraz hierarchii wyznawanych wartości, osoby chcące się szkolić i szkolące się to istotnie częściej osoby:

- ➔ lepiej oceniające swój ogólny stan zdrowia, w tym zdrowia psychicznego (zgłaszające mniej skarg na swoje zdrowie)
- ➔ lepiej oceniające swoją zdolność do pracy, w tym: zdolność do pracy w odniesieniu do wymagań wykonywanego zawodu (oceniające, że są w stanie podołać wymaganiom fizycznym oraz umysłowym stawianym przez ich pracę), oceniające, że prawie na pewno będą w stanie wykonywać swój zawód w perspektywie najbliższych dwóch lat, lepiej oceniające swoje zasoby psychiczne (osoby aktywne, czerpiące zadowolenie z wykonywania codziennych czynności oraz pełne nadziei na przyszłość)
- ➔ wskazujące, że wykonywanie ulubionej pracy lub zawodu jest dla nich bardzo ważną wartością.

XI. Podsumowanie. Jak szkolić pracowników 50+

1. Scharakteryzuj grupę docelową, m.in. jej wykształcenie, wykonywany zawód, możliwości i ograniczenia.
2. Określ potrzeby szkoleniowe tej grupy – jaka tematyka jest przez nią preferowana, jakie metody są dla niej w danej tematyce przydatne, jak zorganizować samo szkolenie (zorganizuj odpowiednio salę wykładową, określ czas trwania szkolenia, przygotuj materiały szkoleniowe – w jaki sposób zrobić to odpowiednio do grupy docelowej przeczytasz w rozdziale VII i VIII). Oceń potrzeby szkoleniowe za każdym razem, kiedy planujesz działania szkoleniowe.
3. Przy tworzeniu szkolenia wykorzystaj wiedzę pracowników 50+, pytaj ich o opinie i pozwalaj na współtworzenie szkolenia.
4. Przedstaw uczestnikom cele szkolenia oraz sposoby ich osiągnięcia. Pokaż, w jaki sposób wykorzystasz zdobytą wiedzę, daj możliwość jej wykorzystania podczas szkoleń.
5. Sprawdzaj efektywność przeprowadzonych szkoleń, pytaj o opinię uczestników nie tylko bezpośrednio po zakończeniu szkolenia, ale również po jakimś czasie od jego zakończenia.
6. W każdym momencie daj możliwość zadawania pytań do materiału przekazywanego na szkoleniu, udzielaj informacji zwrotnej, rozwiewaj wątpliwości, koryguj błędy.
7. Pamiętaj, że psychospołeczne środowisko pracy ma bardzo duży wpływ na chęć uczestnictwa w szkoleniach, dawaj możliwości rozwoju pracownikom, stawiaj przed nimi wymagania, które będą wiązały się z rozwojem i uczeniem się nowych rzeczy i będą budowały poczucie skuteczności, nie wyłączaj pracowników 50+ z działań przedsiębiorstwa, angażuj ich w szkolenie pracowników młodszych i wprowadzanie ich na stanowiska pracy, kieruj oferty szkoleniowe dla tej grupy, zachęcaj do uczenia się i zapewnij równy dostęp do informacji i szkoleń zarówno pracownikom 50+, jak i pracownikom młodszych.



Paha_L/Bigstockphoto

XII. Bibliografia

1. Armstrong-Stassen M., Schlosser F. (2008) *Benefits of a supportive development climate for older workers*, Journal of Managerial Psychology 23(4), s. 419-437.
2. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. (2009) *Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers*, Journal of Occupational and Organizational Psychology 82(1), s. 201-220.
3. Baron-Polańczyk E., Klementowska A. (red.) (2015) *Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe*, Instytut Inżynierii Bezpieczeństwa i Nauk o Pracy Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
4. Beck V. (2014) *Employers' views of learning and training for an ageing workforce*, Management Learning 45(2), s. 200-215.
5. Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E. (2008) *Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne*, CIOP-PIB, Warszawa.
6. Bujacz A., Macko M. (2010) *Raport nt. nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy*, Dobry Kadry, Wrocław.
7. Chłoń-Domińczak A. (red.) (2014) *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
8. Derbis R., Baka Ł. (2011) *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego*, Czasopismo Psychologiczne 17(2), s. 277-288.
9. Froehlich D.E., Beusaert S., Segers M., Gerken M. (2014) *Learning to stay employable*, International Journal of Career Management 19(5), s. 508-525.
10. Gaillard M., Desmette D. (2010) *(In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop*, Basic and Applied Social Psychology 32 (1), s. 86-95.
11. Górak J. (red.) (2013) *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycje badań BKL z 2012 r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
12. Górniak J. (red.) (2015) *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy. Raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa–Kraków.
13. Górniak J. (red.) (2015) *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa–Kraków.

14. Hirszel K. (1993) *Mechanizmy motywacyjne w pracy*, Wydawnictwa Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa.
15. Jaworowska A. (2014) *LBQ Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello: polska normalizacja*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
16. Kilian M. (2015) *Metodyka edukacji osób w starszym wieku. Podstawowe wskazówki i zasady*, Forum Pedagogiczne 1, s. 171-185.
17. Kołodziejski W. (2007) *Motywacja jako podstawowa aktywność*, Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych 2/3, s. 89-112.
18. *Edukacja i szkolenia dorosłych w Europie: zwiększanie dostępu do możliwości uczenia się*. Raport Eurydice. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, Komisja Europejska, 2015, tłum. polskie Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
19. Komisja Europejska, *Monitor kształcenia i szkolenia 2015. Polska*, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2015 (http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/tools/docs/2015/monitor2015-poland_pl.pdf, dostęp: 21.08.2017).
20. Konieczna-Woźniak R. (2013) *Uczenie się jako strategia pozytywnego starzenia się*, Rocznik Andragogiczny vol. 20, s. 185-200.
21. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.) (2013) *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
22. Kryńska E., Szukalski P. (red.) (2013) *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź (<http://www.rops-opole.pl/publikacje/50plus.pdf>, dostęp: 22.08.2017).
23. Kurantowicz E., Nizińska A., Czubak-Koch M., Helmich-Zgoda A., Pietrus-Rajman A., Wrona S. (2013) *Poradnik trenera osób starszych – szkolenia dla trenerów osób starszych*, cz. IV Pakietu Doświadczony pracownik, Wrocław.
24. Kyndt E., Michielsen M., Van Nooten L., Nijs S., Baert H. (2011) *Learning in the second half of the career: stimulating and prohibiting reasons for participation in formal learning activities*, International Journal of Lifelong Education 30(5), s. 681-699.
25. Larkowa H. (1987) *Człowiek niepełnosprawny. Problemy psychologiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
26. Lazazzara A., Karpinska K., Henkes K. (2013) *What Factors Influence Training Opportunities for Older Workers? Three Factorial Surveys Exploring the Attitudes of HR Professionals*, The International Journal of Human Resource Management 24 (11), s. 2154-2172.
27. Liwiński J., Sztanderska U. (2010) *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kształcenie ustawiczne*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

28. Lubrańska A. (2012) *Środowisko pracy a wypalenie zawodowe – analiza wzajemnych relacji na przykładzie badań reprezentantów różnych obszarów aktywności*, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica 16, s. 35-45.
29. Lubrańska A. (2013) *Emocjonalna charakterystyka miejsca pracy a doświadczanie wypalenia zawodowego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 14, z. 5, cz. 1, s. 167-182.
30. Lubrańska A. (2016) *Wypalenie zawodowe – czy wiek ma znaczenie? Różnice międzypokoleniowe w obrazie wypalenia zawodowego*, Humanizacja Pracy 1(283), s. 45-58.
31. Mandrzejewska-Smól I. (2014) *Aktywność edukacyjna jako główny wyznacznik aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym osób w okresie późnej dorosłości*, Przegląd Pedagogiczny 2, s. 201-212.
32. Mendryk I. (2016) *Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska z. 97, s. 213-223.
33. Mockało Z. (2015) *Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań*, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka 4(523), s. 11-13.
34. Mockało Z. (2016) *Stereotypy związane z wiekiem a funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+*, CIOP-PIB, Warszawa (<https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/83912/Stereotypy-50-plus-Z-Mockallo-I-P-17.pdf> dostęp: 4.04.2019).
35. Moczydłowska M.J., Kowalewski K. (2015) *Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy*, Modern Management Review vol. XX, 22 (2/2015), s. 71-81.
36. Morschhäuser M., Sochert R. (2006) *Healthy work in an ageing Europe. Strategies and instruments for prolonging working life*, European Network for Workplace Health Promotion, Federal Association of Company Health Insurance Funds, Essen.
37. Naegele G., Walker A. (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: 29.04.2020).
38. Nawrat D. (2013) *Edukacja dorosłych w środowisku pracy: stymulatory i inhibitory*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 14, z. 5, cz. 2 *Zarządzanie stresem*, s. 145-162.
39. Ng T.W.H., Feldman D.C. (2012) *Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data*, Personnel Psychology 65(4), s. 821-858.
40. Pawłowska-Cyprysiak K. (2018) *Uczenie się pracowników starszych – raport wstępny z badań*, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka 5(560), s. 16-21.
41. Picchio M. (2015) *Is training effective for older workers?*, IZA World of Labor, 121.
42. Richert-Kaźmierska A., Forkiewicz M. (2013) *Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się*, Studia Ekonomiczne nr 131 *Problemy edukacji wobec rozwoju społeczno-gospodarczego*, s. 127-139.

43. Rożnowski B. (2010) *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób 50+ w perspektywie aktywności zawodowej* (<http://docplayer.pl/6521839-Bohdan-roznowski-wieloaspektowa-charakterystyka-sytuacji-zyciowej-osob-50-w-perspektywie-aktywnosci-zawodowej.html> dostęp: 18.09.2019).
44. Rzechowska E. (2014) *Pięćdziesięcioletek w obliczu zagrożenia utratą pracy, czyli o czym powinien wiedzieć doradca. Perspektywa psychologiczna*, Studia Poradownicze vol. 3, s. 75-105.
45. Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015) *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
46. Serafin K. (2011) *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, Problemy Zarządzania vol. 9, nr 4 (34), s. 191-203.
47. Sikora M. (2013) *Potrzeby osób starszych w kontekście procesu uczenia się* [w]: K. Lipka-Szostak (red.) *Edukacja osób starszych. Uwarunkowania. Trendy. Metody*, Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, Warszawa.
48. Skibińska E. (2008) *Proces kształcenia seniorów* [w]: A. Fabiś (red.) *Aktywność społeczna, kulturalna i oświatowa seniorów*, Biblioteka Gerontologii Społecznej, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
49. Soja E. (2015) *Uwarunkowania satysfakcji zawodowej starszych pracowników w Polsce*, Studia Demograficzne 2(168), s. 3-24.
50. *Srebrni pracownicy na wagę złota. Badanie korzyści z inwestowania w pracowników w starszym wieku* (Nota informacyjna – 9077 PL), Cedefop – Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego, 2013 (https://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pl.pdf, dostęp: 20.09.2017).
51. Stankiewicz A., Warwas I., Wiktorowicz J. (2019) *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
52. Stochmiątek J. (2012) *Studia i badania nad teorią uczenia się osób dorosłych*, Edukacja ustawiczna dorosłych. Polish Journal of Continuing Education 4(79), s. 7-15.
53. Syper-Jędrzejak M. (2010) *Kształcenie ustawiczne istotnym elementem współczesnych karier pracowniczych* [w:] M. Znajmieciej-Sikora, E. Roszko (red.) *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, Wydawnictwo Ego, Łódź.
54. Szczęśniak A. (red.) (2013) *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa.
55. Szczurek A. (red.) (2013) *Diagnoza i analiza barier utrudniających bądź hamujących do kształcenia się osób w wieku 50+ w oparciu o zgromadzone materiały badawcze*, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa.

56. Szostakowska M., Wójcikowska K. (2013) *Raport końcowy z badania prowadzonego w ramach projektu „Efektywni 50+”*, Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki Nr 10, Rok 7, s. 53-126.
57. Tucker F.D. (1985) *A study of the training needs of older workers: Implications for human resources development planning*, Public Personnel Management Journal 14(1), s. 85-95.
58. Turek K., Worek B. (2015) *Kształcenie po szkole. Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom III*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa (<https://bkl.parp.gov.pl/publikacje-139-artykul.html>, dostęp: 24.08.2017).
59. Turek K., Worek B. (2016) *Aktywność edukacyjna osób starszych w Polsce – poziom, uwarunkowania i kierunki rozwoju polityki publicznej*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje 33(2), s. 87-108.
60. Vianen A.E.M., Dalhoeven B.A.G.W., Pater I.E.D. (2011) *Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets*, Journal of Organizational Behavior 32(2), s. 226-247.
61. Wiktorowicz J., Warwas I. (red.) (2017) *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu stay w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, Łódź.