

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research.....	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment.....	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations.....	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management.....	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests.....	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise.....	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company.....	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Uniwersytet Łódzki

SZKOLENIE JAKO ELEMENT WSPIERAJĄCY PRACOWNIKÓW W WIEKU POWYŻEJ 50 LAT W ŚWIETLE PROJEKTU *WYRÓWNYWANIE SZANS NA RYNKU PRACY DLA OSÓB 50+*

Streszczenie: Procesy szkoleniowe wpisane w strategię biznesowe i personalne firmy wpływają na jej wyższą konkurencyjność. Interwencje szkoleniowe na rynku pracy z kolei ułatwiają wychodzenie z bezrobocia i podnoszą mobilność pracowników. Szczególnym podmiotem na wewnętrznym i zewnętrznym rynku szkoleń pozostaje pracownik w wieku niemobilnym. W projekcie *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* analizowane były programy adresowane do osób 50+ zrealizowane w Polsce w latach 2004-2009. Badania te pokazały dość szeroki strumień działań skierowanych do tych osób. Duży blok działań stanowiły różnorodne interwencje szkoleniowe.

Słowa kluczowe: szkolenie, pracownik 50+, rozwój, program, projekt.

1. Wstęp

Szkolenie jest obecnie jednym z kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw różnorodne zmiany, związane m.in. z globalizacją, umiędzynarodowieniem, masowo stosowanymi nowymi technologiami, stanowią dla nich i zatrudnionych pracowników ogromne wyzwanie. Organizacje podlegają przeobrażeniom, następuje w nich spłaszczanie struktur organizacyjnych, kreowanie przywództwa transformacyjnego, silne orientowanie się na klienta czy stosowanie elastycznych technik zarządzania. Coraz częściej kładzie się także nacisk na pracę zespołową, rozprzestrzenia się podejście procesowe, rośnie też ranga zarządzania wiedzą. Pracownicy w takich warunkach są narażeni na nasilające się stresy, nierównowagę między pracą a życiem prywatnym, konieczność budowania kariery wiedzy oraz niepewność zatrudnienia. Kapitał ludzki, jego kreowanie i zaangażowanie, znajduje się w centrum zainteresowania współczesnych organizacji i gospodarek chcących wygrywać walkę konkurencyjną.

Kreowanie kapitału ludzkiego może z powodzeniem następować w procesie szkolenia, na który składają się następujące etapy:

- analiza potrzeb strategicznych organizacji;
- rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników;
- przeprowadzenie szkolenia, związane z podjęciem zasadniczych decyzji: miejsce, metody, trenerzy, czas trwania szkolenia;
- ewaluacja procesu szkoleniowego.

Rola szkoleń wzrasta szczególnie w gospodarce napędzanej przez wiedzę (*knowledge-driven economy*) i organizacjach uczących się. W tradycyjnych organizacjach odpowiedzialność za planowanie i przebieg procesu rozwoju pracowników spoczywała w głównej mierze na menedżerach liniowych i menedżerach ds. zasobów ludzkich. W organizacji uczącej się role tych podmiotów ulegają zmianie, zgodnie z zasadą przekazywania władzy tym, którzy są najbliżej problemu. Z tej perspektywy najważniejszymi podmiotami procesu rozwoju są: sam pracownik, odczuwający potrzebę doskonalenia zarówno w związku z zajmowanym stanowiskiem, jak i swoimi aspiracjami zawodowymi, oraz menedżer liniowy będący jego przełożonym, który będzie dążył do zapewnienia spójności celów rozwojowych pracownika i organizacji. Podmioty pozostałe to: kierownictwo przedsiębiorstwa, menedżerowie ds. zasobów ludzkich, pracownicy organizacji, doradcy personalni oraz partnerzy benchmarkowi [Pocztowski 2007, s. 281].

Pracownik organizacji uczącej się, będąc świadomy tego, że sam współodpowiada za kompetencje, jakie za jego pośrednictwem posiada i rozwija organizacja, samodzielnie poszukuje możliwości ciągłego doskonalenia, a rozwój następuje z jego własnej inicjatywy [Miś 2004, s. 219]. Jednocześnie organizacja stwarza mu możliwości kompleksowego rozwoju, związane z odgrywaniem wielorakich ról czy uczestniczeniem w pracach projektowych.

Należy dodać, iż w organizacjach coraz częściej pojawiają się systemy pracy wysoce efektywnej (*high performance work systems* – HPWS). Zawierają one nie tylko celowy i rygorystyczny nabór pracowników, oparty na osiągnięciach system wynagrodzeń, ale i zarządzanie rozwojem, w którego ramach system szkoleń połączony jest ze strategicznymi inicjatywami firm [Borkowska 2009].

Wszystkie te inicjatywy stanowią wsparcie kompleksowego, niezwykle pożądanego procesu zarządzania wiekiem. Z kolei w kontekście rynku pracy szkolenia jawią się jako ważny komponent działań aktywizujących oraz opóźniających wyjście pracowników z tego rynku.

2. Pracownik 50+ interesariuszem procesu szkoleniowego

Analiza działań adresowanych do osób w starszym wieku w Polsce możliwa jest do przeprowadzenia na tle obserwacji zmian na rynku pracy. W ostatnich latach zwiększyła się frakcja osób w niemobilnym wieku produkcyjnym w Polsce o 15,7% [Malarska, Wiktorowicz, Kałuża-Kopias 2011, s. 17]. Istniejące instytucje prawne służące ochronie pracobiorców będących w fazie rozpoczynającej schyłkowy okres

życia zawodowego [Miś 2007, s. 37], czyli w wieku powyżej 50 lat, wydają się niewystarczające.

Zmienia się również sytuacja na wewnętrznych rynkach pracy. Pojawia się większa różnorodność społeczna, zmianie ulegają postawy wobec pracy (a chodzi szczególnie o obecne na rynku pracy Pokolenie Y), pojawiają się niedobory w niektórych grupach pracowników.

Organizacje stają wobec:

- niezadowolenia grup pracowników z istniejących systemów zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi, np. wynagradzania, zarządzania karierami, szkoleń, stylu zarządzania;
- możliwości utraty kluczowych umiejętności w wyniku redukcji zatrudnienia, fluktuacji pracowników tymczasowych i odejść na emeryturę;
- wzrostu kosztów związanych z rotacją pracowników;
- niedostosowania kompetencji do obecnych i przyszłych wymagań biznesowych (strategiczna luka kompetencyjna).

Pojawia się paradygmat o konieczności kształcenia ustawicznego. Kształcenie ustawiczne oznacza, że szkoła jest jedynie pierwszym ogniwem procesu kształcenia, przygotowującym człowieka do dalszego, stałego uczenia się. Zgodnie z takim rozumieniem kształcenia ustawicznego następuje „wychowanie nowego typu człowieka, charakteryzującego się twórczym i dynamicznym stosunkiem do życia i kultury – człowieka, który potrafi doskonalić sam siebie, zmieniać warunki życia i ulepszać je dla dobra społeczeństwa” [Półturzycki 2004]. W takim ujęciu pracownicy podlegają temu procesowi w późniejszym okresie kariery zawodowej.

Tabela 1. Główne różnice między edukacją tradycyjną a kształceniem ustawicznym w perspektywie osób 50+

	Edukacja w rozumieniu tradycyjnym	Kształcenie ustawiczne	Osoba 50+ w procesie kształcenia ustawicznego
Dominujący pogląd	Edukacja to etap życia	Uczenie się jako proces trwający całe życie	Osoba 50+ podlega temu procesowi
Ujęcie edukacji	Nauczanie to aktywność głównie po stronie wykładowcy	Uczenie się rozumiane jako aktywność po stronie uczącego się	Osoba 50+ coraz częściej podejmuje aktywność
Cel kształcenia	Przekazanie wiedzy	Zdobywanie potrzebnej wiedzy i kształtowanie niezbędnych umiejętności	Osoba 50+ zdobywa wiedzę i podnosi kwalifikacje w holistycznym ujęciu kompetencji
Zastosowane metody	Przewaga tradycyjnych, dość pasywnych zajęć w klasie	Doskonalenie w miejscu pracy, przez Internet, przez doświadczenie	Osoba w starszym wieku korzysta z wielu metod, <i>on the job</i> oraz <i>off the job</i>

Źródło: opracowanie własne.

3. Informacje o projekcie *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*

W ramach działań podejmowanych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, upowszechniających ideę wyrównywania szans osób w wieku 50+ na rynku pracy w Polsce, powstał projekt systemowy *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. Wpisuje się on w zakres Celu 1 „Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50. roku życia i zarządzanie wiekiem” Programu „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”.

Głównym celem projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* jest promocja aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+ oraz promocja działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób w tym wieku¹.

Prace badawcze obejmują szereg wątków². Pierwsze uzyskane w projekcie wyniki zostały zaprezentowane w raporcie końcowym z badań nad programami adresowanymi do osób w wieku 50+, zrealizowanymi w Polsce w latach 2004-2009.

Na wstępie warto zasygnalizować, iż środki na realizację projektów tematycznych, kierowane do różnych kategorii beneficjentów, pochodziły w tych latach z różnorodnych źródeł, a przede wszystkim z: PHARE, Sektorowego Programu

¹ Założone cele przełożono na kompleksowe działania, które obejmują:

- przeprowadzenie szeroko zakrojonych prac badawczych i upowszechnianie ich wyników;
- ogólnopolską kampanię informacyjno-promocyjną dotyczącą aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+, przewidującą szeroko zakrojone działania, w tym: stworzenie wielofunkcyjnego portalu z wydzielonym modulem edukacyjnym, medialną kampanię informacyjno-promocyjną, opracowanie broszury informacyjnej dla osób 50+, organizację 18 konferencji promujących aktywność zawodową kobiet i mężczyzn w wieku 50+;
- przeprowadzenie, metodą *blended learning* (zajęcia stacjonarne wzbogacone e-learningiem), szkoleń dla 630 pracowników instytucji rynku pracy i pomocy społecznej;
- prace krajowej sieci tematycznej pod nazwą Rada 50+, w ramach której utworzono 5 tematycznych grup roboczych (do spraw zdrowia, edukacji, rynku pracy, kobiet, polityki społecznej); w skład Rady 50+ wchodzi przedstawiciele władz centralnych i regionalnych, odpowiedzialni za politykę zatrudnienia i politykę społeczną, przedstawiciele Lidera i Partnera projektu oraz eksperci w danej dziedzinie;
- opracowanie podręcznika skierowanego do instytucji rynku pracy oraz jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, zawierającego rekomendacje w zakresie aktywizacji osób w wieku 50+, w tym m.in. standardy dotyczące modelowych ścieżek kształcenia i doksztalcania zawodowego dla osób w wieku 45+/50+ oraz modelowe rekomendacje dla kursów, szkoleń i innych inicjatyw w ramach kształcenia ustawicznego dla tej grupy wieku;
- opracowanie Katalogu Rekomendacji zawierającego propozycje zmian systemowych sprzyjających aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+.

² Zaplanowana jest diagnoza sytuacji osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy (osoby w wieku 45+, pracodawcy, instytucje rynku pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, organizacje pozarządowe); badania w zakresie rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach UE oraz kontynuacja badań dotyczących programów skierowanych do osób w wieku 50+/45+, realizowanych w Polsce w latach 2010-2012.

Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL), Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), Funduszu Inicjatyw Obywatelskich, Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (PIW EQUAL), Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), Lifelong Learning Programme (LLP – Programu „Uczenie się przez całe życie”), Programów Ramowych (V, VI i VII PR) oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (tzw. funduszy norweskich).

W trakcie badań przeanalizowano blisko 8 tys. projektów, z czego 358 zidentyfikowano jako te, które kierowane były do osób 50+³. Najwięcej projektów angażujących osoby w wieku 50+/45+ i mających służyć wyrównywaniu ich szans na rynku pracy dotyczyło podnoszenia kompetencji osób zatrudnionych (rys. 1).



Rys. 1. Zróżnicowanie przestrzenne projektów angażujących osoby w wieku 50+/45+ w aspekcie wyrównywania ich szans na rynku pracy zrealizowanych w latach 2004-2009 według rodzaju interwencji

Źródło: [Kornecki, Lisowska 2011].

³ Przynajmniej połowa beneficjentów zaliczała się do tej grupy.

Projekty takie dominowały zwłaszcza w województwach: lubelskim, małopolskim, opolskim, świętokrzyskim i podkarpackim, stanowiąc co najmniej 75% ogólnej liczby projektów. Projekty związane z tym rodzajem interwencji przeważały również w województwach: podlaskim, dolnośląskim, mazowieckim, śląskim i zachodniopomorskim. Interwencja ukierunkowana na zwiększanie aktywności społecznej i międzypokoleniowy transfer wiedzy cechowała największą liczbę projektów w województwach warmińsko-mazurskim, lubuskim i łódzkim. Promowanie elastycznych form zatrudnienia, w tym godzenia życia prywatnego z zawodowym w ramach projektów, odbyło się w województwie mazowieckim i lubelskim. Nie był to jednak znaczący rodzaj działań. Wsparcie aktywizacji osób bezrobotnych stanowiło główny cel projektów realizowanych w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim (rys. 1).

Poddając szczegółowej analizie projekty w zakresie omawianej tematyki szkoleń, można wskazać, że:

- Działania podejmowane na rzecz wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku 50+/45+ należą w ostatnich latach do priorytetowych obszarów polityki rynku pracy i polityki społecznej realizowanej w Polsce. Szczególnie ważną rolę odgrywa program „Solidarność Pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, przyjęty przez Rząd RP w październiku 2008 roku. Przewiduje kompleksowe inicjatywy ukierunkowane na poprawę aktywności zawodowej osób w wieku 50+.
- Regionalne plany działań na rzecz zatrudnienia (RPDZ) proponują przede wszystkim ogólne narzędzia aktywizujące osoby w wieku 50+, wynikające z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Poszerzony zestaw narzędzi aktywizujących przewidziano w analizowanym okresie jedynie w województwach: małopolskim, lubuskim, łódzkim, opolskim i pomorskim. Z grupy szkoleń były to zajęcia dla 150 osób w wieku 50+ z zakresu kompetencji społecznych i zawodowych, zarządzania zasobami ludzkimi oraz coachingu i mentoringu (województwo małopolskie, RPDZ 2008). Pozostałe działania w tych województwach miały charakter promocyjny, informacyjny i badawczy [Podgórnjak-Krzykacz, Przywojska 2011, s. 79].
- Rola regionalnych ośrodków pomocy polityki społecznej we wsparciu osób 50+ na terenie kraju powinna wzrosnąć. Postulowana jest szersza diagnoza sytuacji osób w tym wieku w regionach, prowadzona przez regionalne ośrodki pomocy społecznej (ROPS). W odniesieniu do procesu szkoleniowego mogłaby to być pogłębiona analiza potrzeb szkoleniowych i ewaluacja efektów podjętych działań, także odroczonego w czasie.
- Wśród projektów Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (FIO) zidentyfikowano 50 projektów adresowanych do osób w wieku niemobilnym (grupa docelowa lub jedna z grup docelowych). Zauważyć się dała koncentracja na aktywizacji społecznej, nie zawodowej, oferowanej beneficjentom. W grupie projektów dotyczących szkoleń dominowały projekty o tematyce ogólnej (46), doradztwo za-

wodowe grupowe (42), szkolenia zawodowe (41) oraz warsztaty doskonalące kompetencje „miękkie” (41) [Kornecki 2011, s. 91].

- PHARE 2003 Krajowy Program Rozwoju Zasobów Ludzkich (KPRZL) „Wsparcie na rzecz zatrudnienia osób, które ukończyły pięćdziesiąty rok życia” stanowił pierwszy w Polsce tak szeroko zakrojony program służący wyrównywaniu szans osób w wieku niemobilnym. Były to najczęściej projekty niskobudżetowe.
- Spośród projektów finansowanych ze środków Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich (SPO RZL) 8 było adresowanych do osób 50+, z czego 6 stanowiło typ szkoleniowy.
- Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR) obejmował 16 projektów z województw: dolnośląskiego, małopolskiego i podlaskiego. Miały one charakter wyłącznie szkoleniowy (językowe i wielomodułowe szkolenia informatyczne) [Wiktorowicz 2011, s. 103].
- W zakresie Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (PIW EQUAL) zrealizowano 20 projektów adresowanych do tej grupy docelowej. Program ten stanowił jeden z kluczowych elementów wsparcia wyrównywania szans osób 50+ na rynku pracy w Polsce. Stworzono modelowe, wysoce innowacyjne rozwiązania: wortal szkoleń, mentoring, *jobcoaching*, *intermentoring*, bilansowanie kompetencji, system zarządzania wiedzą. Niestety jedną z prawdopodobnych barier w ich dalszym wdrażaniu i upowszechnianiu paradoksalnie jest ich wysoka innowacyjność [Wiktorowicz 2011, s. 106].
- Wśród projektów międzynarodowych znalazły się trzy projekty ramowe, dwa granty norweskie oraz projekty *lifelong-learning programme* (LLP). Dwie pierwsze grupy projektów były nastawione na aktywizację społeczną albo promocję i badania. Grupa projektów LLP to realizowane w różnych liczebnie partnerstwach rekrutujących się z 20 państw – łącznie zdiagnozowano 12 tych projektów [Kołodziejczyk-Olczak 2011, s. 152].
- Wśród projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) ujawniono 221 projektów adresowanych do pracowników 50+, wszystkie pochodziły z komponentu regionalnego. Do głównych aktywności podjętych w badanych projektach można zaliczyć przede wszystkim szeroko ujęte szkolenia, warsztaty, doradztwo oraz kampanie informacyjno-promocyjne.
- Szkolenia organizowane w ramach PO KL miały różny zakres tematyczny, najczęściej wiązały się z wymaganiami nowoczesnej gospodarki (m.in. informatyczne, językowe i z zakresu przedsiębiorczości) i odpowiadały potrzebom osób w wieku 50+/45+ w dostosowaniu się tych osób do nowych warunków w zakresie niezbędnych umiejętności i kwalifikacji. Realizowano również szkolenia specjalistyczne, branżowe (np. dla pracowników pomocy społecznej, dla sektora bankowego, dla sektora finansowego, służby zdrowia, pracowników administracji samorządowej i rządowej, skarbników, cukierników, księgowych, przedstawicieli sektora spożywczego i turystycznego) służące doskonaleniu głównie

kwalifikacji zawodowych. Organizowano również szkolenia umożliwiające znalezienie alternatywnego zatrudnienia, np. w zawodach deficytowych na danym regionalnym rynku pracy, oraz szkolenia umożliwiające rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej [Lisowska 2011, s. 136].

Popularne okazały się także szkolenia informatyczne. Obejmowały one przede wszystkim obsługę komputera, poruszanie się po Internecie, praktyczne wykorzystanie edytora tekstu, arkusza kalkulacyjnego, tworzenie prezentacji multimedialnych oraz podstawowych baz danych. Szkolenia językowe (głównie z języka angielskiego) stanowiły najczęściej uzupełnienie oferty szkoleniowej.

Należy podkreślić, że w projektach PO KL poprawnym rozwiązaniem okazały się szkolenia poprzedzone analizą sytuacji zawodowej uczestników, umożliwiającą opracowanie indywidualnych planów rozwoju i właściwy dobór szkoleń zgodnie z obraną ścieżką rozwoju. Szkolenia odbywały się głównie metodą tradycyjną, w formie kursów i warsztatów stacjonarnych, ale zdarzały się przypadki szkoleń wspomaganych narzędziami IT w postaci e-learningu [Lisowska 2011, s. 144]⁴.

4. Efekty podjętych działań projektowych

Ramowo zalety i wady zrealizowanych w Polsce programów można przedstawić następująco.

Do zalet tych programów można zaliczyć:

- „realizację znaczącej liczby projektów w relatywnie krótkim czasie, co pozwoliło uzyskać silny efekt promocyjny kierujący uwagę na potrzebę i możliwości wsparcia osób starszych na rynku pracy,
- osiągnięcie rezultatów zakładanych w ramach projektów,
- zaangażowanie we wsparcie aktywizacji zawodowej osób starszych różnych interesariuszy, w tym podmiotów trzeciego sektora,
- możliwość czerpania z międzynarodowych doświadczeń przy realizacji krajowych programów wsparcia aktywizacji zawodowej osób starszych” [Kornecki, Lisowska 2011, s. 172].

Omawiane programy i tworzone w ich ramach projekty miały także wady, do których można zaliczyć:

- „niewyróżnianie w przypadku wielu programów osób w wieku 50+/45+ jako szczególnej kategorii beneficjentów, do której kierowane jest wsparcie⁵,

⁴ Zdalne nauczanie jest odpowiednie dla osób dysponujących ograniczonym czasem na szkolenie. *E-learning* zapewnia indywidualny proces uczenia poprzez dostosowanie zakresu, intensywności, tempa i poziomu materiału do potrzeb użytkowników. Jest to szczególnie ważne dla osób w wieku 50+/45+. Z drugiej jednak strony zastosowanie nowoczesnych technologii może zniechęcać i peszyć starszych pracowników.

⁵ Symptomatyczna w tym względzie jest zwłaszcza realizacja programu ZPORR, który, wobec względnej swobody określania celów wsparcia, wykorzystano jako źródło finansowania działań skon-

- niespecyfikowanie celów związanych z podnoszeniem poziomu aktywizacji zawodowej osób starszych w założeniach programów,
- brak koordynacji i integracji działań podejmowanych w aspekcie aktywizacji zawodowej osób starszych na poziomie krajowym oraz regionalnym i związany z tym rozproszony charakter wsparcia,
- dominację sztabowych działań szkoleniowych,
- słabe upowszechnienie rezultatów projektów,
- brak monitoringu sytuacji na rynku pracy beneficjentów w wieku 50+/45+ po zakończeniu realizacji projektów; monitoring w tym zakresie pozwoliłby na rzetelną, sumaryczną ocenę efektywności programów w aspekcie wyrównywania szans osób w wieku 50+/45+ na rynku pracy” [Kornecki, Lisowska 2011, s. 172].

5. Podsumowanie

Proces szkoleń jest filarem budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, przyczyniając się do fundamentalnych zmian w sposobie, w jaki myślą i pracują ludzie, oraz ewolucji postaw, jakie przyjmują. Coraz częściej zauważaną – jako ważny podmiot szkoleń – grupą pracowników są osoby starsze. Firmy chcące korzystać z ich wiedzy i doświadczenia muszą świadomie kształtować ich zaangażowanie i motywację. Interwencji szkoleniowych występujących na zewnętrznym rynku pracy także nie da się przecenić.

Z przeprowadzonej analizy programów i projektów w zakresie działań szkoleniowych wynika, że:

- Diagnoza potrzeb szkoleniowych występowała stosunkowo rzadko.
- Dominowały konwencjonalne metody szkoleń.
- Ocena rezultatów zakładała głównie samoocenę realizatorów projektów, nastawioną na wskaźniki ilościowe i w znikomych przypadkach była to ewaluacja odroczone.

Mimo zauważonych mankamentów i wad działań szkoleniowych skierowanych do osób 50+ należy jednoznacznie pozytywnie ocenić kierunki postępujących zmian w tym obszarze.

Literatura

Borkowska S., *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi” 2009, nr 9.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Finansowanie inicjatyw związanych z aktywnością osób w wieku 50+/45+*

centrowanych na wyrównywaniu szans osób w wieku 50+/45+ jedynie w nielicznych województwach.

- w Polsce w ramach projektów międzynarodowych, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Kornecki J., *Fundusz Inicjatyw Obywatelskich i jego rola w wyrównywaniu szans na rynku pracy osób w wieku 50+/45+*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Kornecki J., Lisowska R., *Programy kierowane do osób w wieku 50+/45+ zrealizowane w Polsce w latach 2004-2009 – synteza*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Lisowska R., *Program Operacyjny Kapitał Ludzki i jego rola w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Malarska A., Wiktorowicz J., Kałuża-Kopias D., *Sytuacja osób w wieku 50+/45+ na rynku pracy w Polsce – zalecenia dla monitoringu bezrobocia osób w wieku 50 lat i więcej*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Miś A., *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Podgórnai-Krzykacz A., Przywojska J., *Krajowe i regionalne programy rynku pracy wobec aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Półturzycki J., *Edukacja ustawiczna w szkołach wyższych – od idei do praktyki*, Płock 2004.
- Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.
- Wiktorowicz J., *Rola środków pomocowych Unii Europejskiej na lata 2004-2006 w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+ w Polsce*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, red. B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, UEŁ, Łódź 2011.

TRAINING AS A SUPPORT FOR WORKERS AGED OVER 50 YEARS IN THE LIGHT OF THE PROJECT *EQUALISING OPPORTUNITIES ON THE LABOUR MARKET FOR PEOPLE AGED 50+*

Summary: Training processes included in business strategies and personnel strategies of companies affect their higher competitiveness. Training interventions on the labor market, in turn, facilitate the process of leaving the unemployment status and increase the mobility of workers. An employee at the non-mobile age is a special entity on the internal and external training market. In the project *Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+* programs addresses to people 50+ implemented in Poland between 2004 and 2009 were analyzed. These studies show a fairly broad stream of activities for these people. Diverse training interventions are a large block of activities.

Keywords: training, 50 plus employee, development, program, project.