Instrukcja wprowadzenia systemu organizacji pracy

Dział I

Innowacyjne rozwiązanie dla przedsiębiorców z sektora MŚP w zakresie wdrożenia systemu organizacji pracy umożliwiającego utrzymanie zatrudnienia przez osoby 50+ w zawodach, w których wiek ma wpływ na efektywność. Rozwiązanie opracowane w ramach projektu:
REAKTIV50+ - model zarządzania efektywnością pracowników

dr Joanna Nieżurawska-Zając
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Bydgoszczy

Wstęp

Ideą projektu „REAKTIV50+ - model zarządzania efektywnością pracowników" jest oddziaływanie na niekorzystne czynniki wynikające ze spadku aktywności zawodowej pracowników w zawodach, w których wraz z wiekiem maleje efektywność. Założenia projektu przewidują podjęcie działań na dwóch płaszczyznach. Pierwszą stanowi otoczenie sektora biznesu, w którym w niewystarczający sposób wykorzystywane są możliwości działania w kierunku szerzenia wśród pracodawców świadomości w zakresie podejmowania działań na rzecz zarzadzania efektywnością pracowników. Zjawisko to powoduje „utratę potencjału", która następuje poprzez niewykorzystanie współpracy międzysektorowej na linii przedsiębiorcy – organizacje pozarządowe /instytucje rynku pracy/instytucje otoczenia biznesu (IOB) i przyczynia się do utrzymania niekorzystnych czynników kształtujących warunki pracy. Przekłada się to wprost na spadek aktywności zawodowej pracowników, zwłaszcza osób w tak zwanym wieku „50+". W obszarze tym projekt REAKTIV50+ przewiduje oddziaływanie na sektor organizacji pozarządowych, instytucji rynku pracy i instytucji otoczenia biznesu poprzez udostępnienie narzędzi do współpracy z pracodawcami w zakresie zarzadzania efektywnością pracowników, w tym platformy REALKTIV50+.

Drugi obszar oddziaływania projektu stanowią sami pracodawcy, przedstawiciele sektora MŚP i ich pracownicy, którym poświęcona jest niniejsza instrukcja. Pracodawcy nie posiadają wystarczającej wiedzy w zakresie wpływania na spadek aktywności zawodowej pracowników poprzez kształtowanie ich efektywności. Wprawdzie, w teorii organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami dużo miejsca poświęca się czynnikom determinującym efektywność pracowników, to jednak wciąż, zwłaszcza na gruncie sektora MŚP, brak jest łatwo adoptowalnych narzędzi umożliwiających pracodawcom szybkie wdrożenie rozwiązań w tym zakresie. Co więcej dostępne na rynku rozwiązana często są formami płatnymi, albo wymagają zaangażowania ekspertów co pociąga za sobą kolejne koszty, których pracodawcy nie są skłonni łatwo ponieść. W związku z tym założenia projektu przewidują zwiększenie dostępności bezpłatnych narzędzi i rozwiązań umożliwiających zarządzanie efektywnością i wpływanie na przedłużenie aktywności zawodowej pracowników w postaci innowacyjnej platformy REAKTIV50+.

Projekt „REAKTIV50+ - model zarządzania efektywnością pracowników" jest realizowany przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Bydgoszczy w partnerstwie ponadnarodowym z hiszpańską organizacją pozarządową Asociación para el Estudio y la Promoción del Bienestar Social (PROBENS). Dofinansowanie na realizację projektu pozyskano ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (oś priorytetowa nr IV *Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa*, działanie 4.3 *Współpraca ponadnarodowa*). Realizację projektu rozpoczęto w kwietniu 2018 r., a przewidywany termin jego zakończenia to I kwartał 2021 r.

Celem projektu jest wypracowanie i wdrożenie do praktyki, przy aktywnym udziale partnera ponadnarodowego, rozwiązań na rzecz wdrożenia systemu organizacji pracy umożliwiającego utrzymanie zatrudnienia przez osoby w wieku 50+ w zawodach, w których wiek ma wpływ na efektywność pracownika w miejscu pracy, w tym opracowanie innowacyjnej Platformy REAKTIV50+ zwiększającej świadomość pracodawców w zakresie korzyści i ograniczeń wynikających z utrzymania aktywności zawodowej pracowników. Adresatami narzędzia REAKTIV50+ są pracownicy oraz pracodawcy oraz organizacje pozarządowe i instytucje rynku pracy.

Realizacja projektu przebiega w VI fazach obejmujących:

I. opracowanie rozwiązania,
II. testowanie,
III. analiza wyników testu,
IV. opracowanie wersji finalnej rozwiązania,
V. wdrożenie
VI. rekomendacje wdrożeniowe

Do opracowania rozwiązania w projekcie powołano interdyscyplinarny zespół ekspertów merytorycznych z obszarów diagnozy i analizy potencjału (przedsiębiorstwa i jego pracowników), kadrowo organizacyjnego i finansowego. Eksperci wraz z koordynatorem merytorycznym i zespołem informatyków odpracowali poszczególne elementy modelu i platformy REAKTIV50+ umożliwiającego zastosowanie katalogu rozwiązań organizacyjnych z zakresu m.in. ergonomizacji stanowisk pracy, struktury organizacyjnej, czyli kształtowania kompetencji pracowników, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności pracowników. Rozwiązanie ma postać szeregu instrukcji dostępnych dla przedsiębiorcy po zalogowaniu na platformie i wypełnieniu części diagnostycznej. Rozwiązanie REKTIV50+ zawiera także bardzo istotny element, jakim jest model wyceny kosztów i korzyści utrzymywania aktywności pracowników w w/w zawodach.

Rozwiązanie REAKTIV50+ opracowano na podstawie rekomendacji i praktyk zaczerpniętych z wymiany doświadczeń z partnerem ponadnarodowym obejmującej m.in. konsultacje z przedsiębiorcami, przedstawicielami sektora pozarządowego oraz naukowcami i specjalistami współpracującymi z partnerem. W opracowania narzędzia uwzględniono także wnioski zebrane podczas spotkań focusowych.

1. Platforma REAKTIV50+

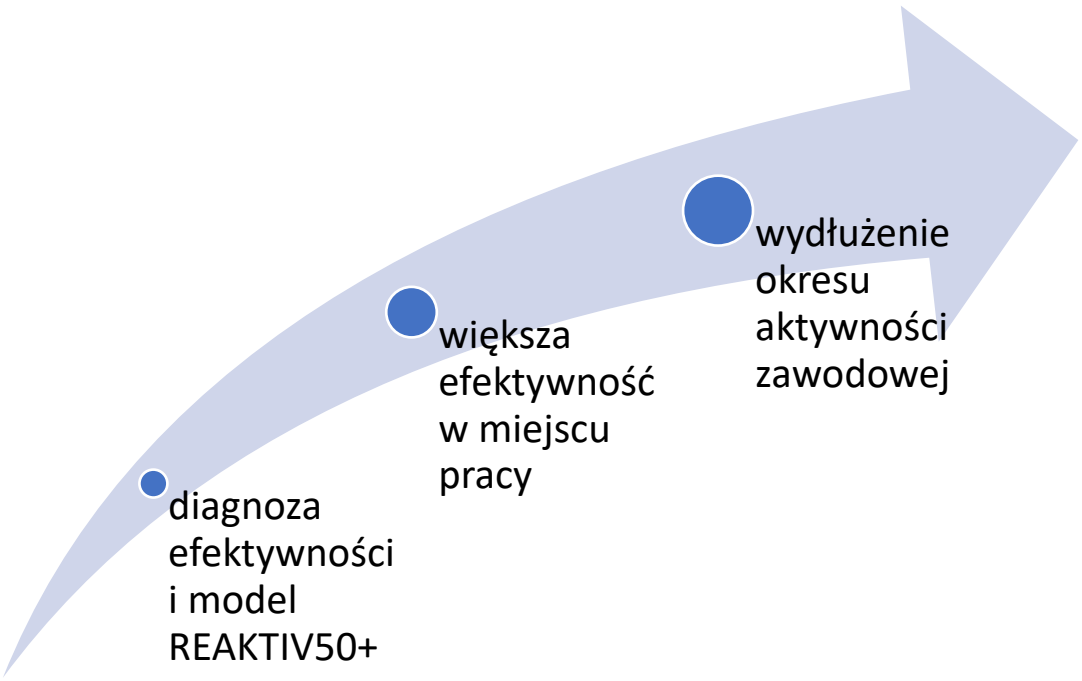
Platforma REAKTIV50+ jest to nowoczesna, uniwersalna i elastyczna platforma, w skład której wchodzą: kwestionariusz diagnozy pracowników wraz z testami, grami i manualem, instrukcja wprowadzenia systemu organizacji pracy oraz instrukcja dla organizacji pracy pracodawców i NGO. Na Platformie zamieszczone są także przykłady arkuszy i narzędzi służące do wdrożenia działań wpływających na efektywność pracowników 50+.

Platforma skierowana jest do sektora MŚP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) z różnych branż i ich pracowników. To właśnie MŚP uważane są za siłę napędową gospodarki, a od ich pozycji konkurencyjnej zależeć może rozwój polskiej gospodarki. Jednakże, aby skutecznie konkurować na zintegrowanym rynku europejskim i światowym, polskie małe i średnie przedsiębiorstwa muszą być odpowiednio do tego przygotowane, a co za tym idzie posiadać dobrze wykwalifikowaną, zmotywowaną, a przez to i wydajną (*performance*) kadrę. W dobie społeczeństwa starzejącego się model zarządzania efektywnością pracowników pozwoli na bardziej świadome, efektywne i systematyczne zarządzanie pracownikami 50+. Narzędzie to niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy czy branży, w której przedsiębiorstwo się znajduje pozwala na wypracowanie innowacyjnego systemu organizacji pracy optymalizującego efektywności pracowników wieku 50+ w zawodach, w których efektywność spada wraz z wiekiem.

Narzędzia i algorytmy wchodzące w skład REAKTIV50+ są o tyle istotne, iż eliminują negatywne skutki starzenia się pracowników jakim może być spadek efektywności. Przedsiębiorcy nie mierzą zmian efektywności pracowników w czasie, co potwierdzają opracowania naukowo – badawcze oraz dostępne raporty przedsiębiorstw. Firmy, które stosują takie pomiary, robią to w sposób niewłaściwy lub niewystarczający. Na podstawie analizy danych statystycznych dotyczących poziomu wynagrodzeń dla różnych grup wiekowych, analizy ocen rocznych w wybranej grupie przedsiębiorstw oraz rozmów z pracodawcami stwierdzono, że problem spadku efektywności wraz z wiekiem istnieje, co więcej problem wraz ze zmianami demograficznymi w ostatnich latach nasilił się. Jeżeli pracodawcy nie zareagują na powyższe zmiany to albo stracą niektórych pracowników, albo nie wykorzystają ich potencjału w sposób właściwy i kompleksowy.

Platforma REAKTIV50+ pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału pracownika zgodnie z jego zmianami w czasie, a także uwzględnienia zmiany efektywności pracowników w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa m.in.: w planowaniu struktury organizacyjnej, przydzielaniu obowiązków oraz podczas przesunięć pracowników. Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań modelu REAKTIV50+, w tym diagnoza efektywności przyczyni się nie tylko do zwiększenia efektywności pracowników, których efektywność spada wraz z wiekiem, ale pozwoli także na wydłużenie okresu ich aktywności zawodowej (schemat 1).

Schemat 1. Założenia modelu REAKTIV50+



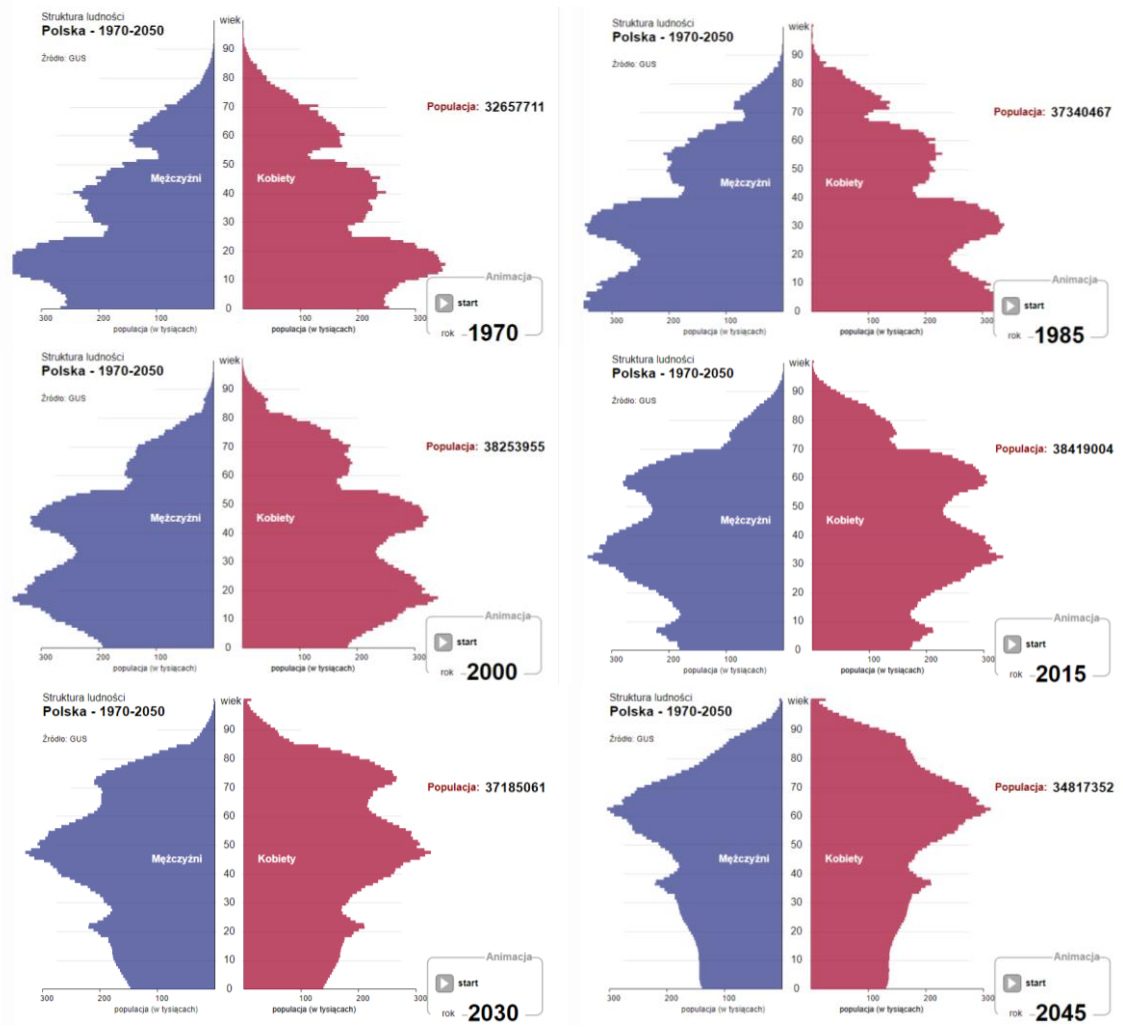
Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia kraju problem starzenia się społeczeństwa powoduje niedobór siły roboczej, co skutkuje spadkiem produktywności. Wspomniany problem jest istotny z punktu widzenia przedsiębiorstw, a także z punktu widzenia całej gospodarki, ale również jednostek (pracowników), gdyż wpływa wprost na jakość życia.

Starzenie się społeczeństwa wywołane jest wzrostem długowieczności i spadkiem przyrostu naturalnego. Długowieczność wynika z postępu w medycynie, rosnącej świadomości prozdrowotnej oraz dostępności leków. Naukowcy prognozują, że w 2050 r. osoby starsze będą stanowić największy udział w populacji Europy (35%) (Majewska, M. Przybylczak, K. (2018), *Wzrost aktywności zawodowej osób starszych warunkiem utrzymania produktywności w krajach gospodarczo rozwiniętych*, Szczecin) (schemat 2).

Populacja osób w wieku powyżej 65 roku życia zwiększy się do 30% w roku 2060 (Demography Report 2010, (2011), *Older, more numerous and diverse* European Commission, Office for official publications of the European Communities). Są to konsekwencje minionego wyżu demograficznego (urodzeni po II wojnie światowej) oraz odnotowanego spadku dzietności. Według danych GUS w Polsce już od początku lat 90-tych zauważany jest proces starzenia się ludności, wskazuje na to rosnąca ilość osób w wieku poprodukcyjnym oraz spadająca ilość osób w wieku przedprodukcyjnym. W kolejnych latach zmniejszać się będzie stopniowo liczebność populacji, a osób w wieku poprodukcyjnym będzie coraz więcej. W tym aspekcie ważnym czynnikiem są także migracje młodych osób, którzy opuszczają ojczyznę chcąc znaleźć lepszą pracę. Zmniejsza się także liczba młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

Schemat 2. *Piramida ludności – struktura ludności wg wieku dla lat 1970-2050*



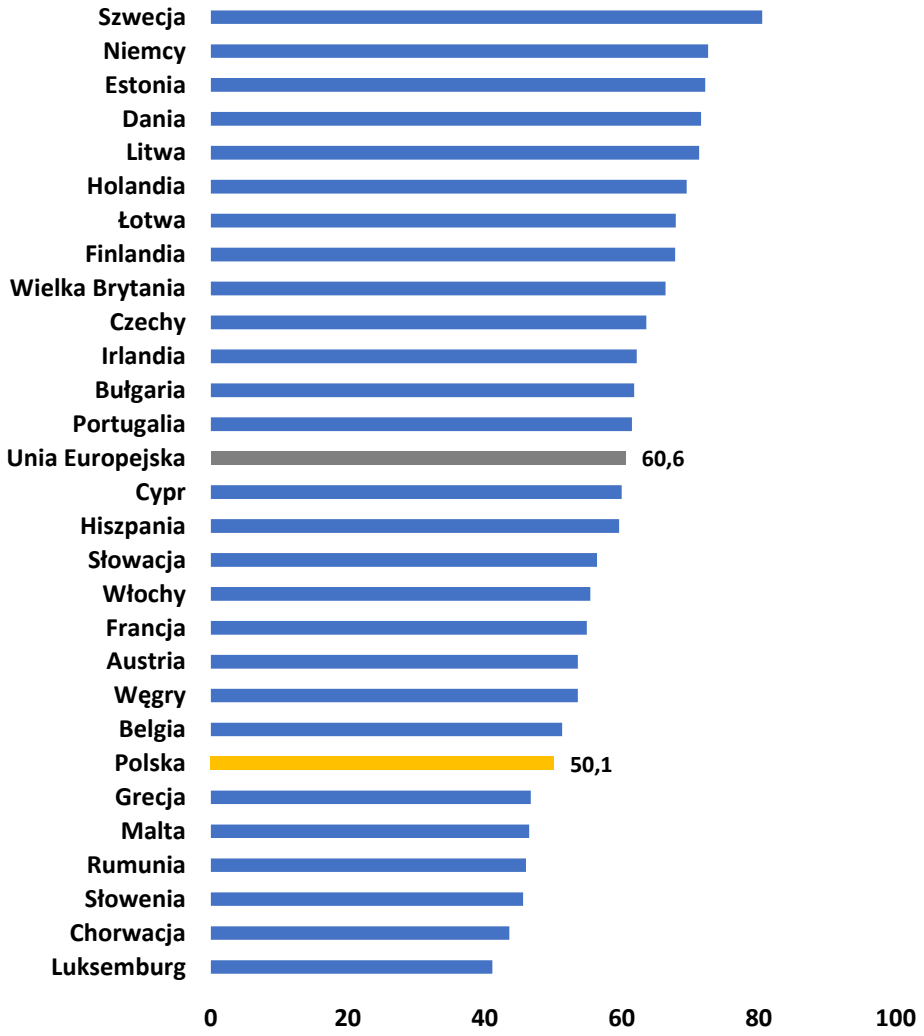
Źródło: http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-piramida/, (dostęp: 15.12.2018)

Powyższa sytuacja w Polsce wymusi na pracodawcach nowe postawy, które związane są z zachęcaniem osób starszych do pracy, nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Pracodawcy pokładają nadzieję w osobach w wieku 50+, jednak ludzie w tym wieku nadal wykazują się małą aktywnością zawodową i niedostosowaniem efektowności do stanowiska. Wskaźnik aktywności zawodowej w populacji 55-64 w Polsce w 2018 roku wynosił 50,1%, zaś w całej UE 60,6% (Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat) (schemat 3). Badania potwierdzają, że w przyszłości w Polsce widoczny będzie wzrost wskaźników odpowiadających za mierzalność starzejącego się społeczeństwa. Porównując Polskę do innych krajów rozwiniętych, w 2050 r. Polska będzie krajem o wyjątkowo wysokim udziale procentowym osób starszych w populacji (Majewska, M. Przybylczak, K. (2018), *Wzrost aktywności zawodowej osób starszych warunkiem utrzymania produktywności w krajach gospodarczo rozwiniętych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego). Wskaźnik

aktywności zawodowej w populacji 55-64 w krajach UE w 2018 wyniósł 60,6 dla Europy i 50,1 dla Polski.

W roku 2050 zarówno Polska, Grecja, Włochy i Hiszpania doświadczą znacznego przyspieszenia tempa starzenia się społeczeństwa. Sprawi to, że do 2050 r. Polska stanie się krajem o znacznie wyższym niż przeciętny udziale procentowym osób starszych w populacji ludności ogółem wśród krajów rozwiniętych. W 2050 roku udział osób 60+ w Japonii będzie wynosił 42,4%, w Hiszpanii 41,9% w całości populacji, w Portugalii 41,7%, w Grecji 41,6%, Korei Południowej 41,6%, w Tajwanie 41,3%, w Hong Kongu 40,6% , we Włoszech 40,3%, w Singapurze 40,1%. Polska z udziałem 39,5% znajduje się na 10 miejscu w grupie 201 państw o liczebności przynajmniej 90 000 mieszkańców w 2017. (World Population Ageing 2017: Highlights. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017).

Schemat 3. Wskaźnik aktywności zawodowej w populacji 55-64 w krajach UE (2018 r.)



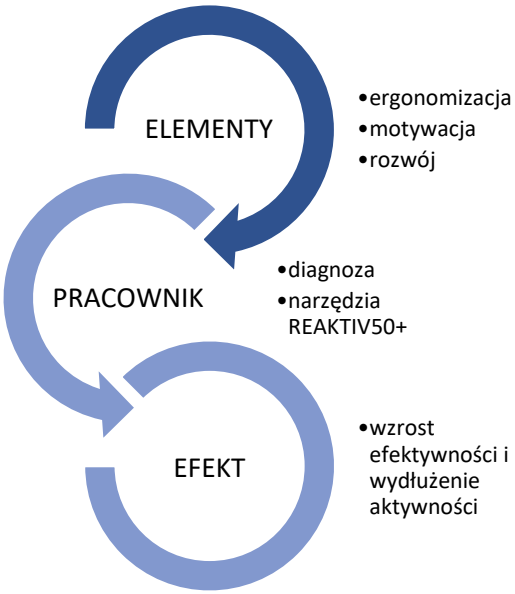
Źródło: https://ec.europa.eu/eurostat, (dostęp: 15.12.2018).

Na świecie można zaobserwować wzrost średniej wieku ludności, z 29,6 w 2017 roku do 36,1 lat w 2050 roku. W 2017 roku osoby w wieku 60 lat stanowiły blisko 952 mln, zaś w 2050 roku liczba ta będzie wynosić 2,1 mld (ILO (2013*), Employment and social protection in the new demographic context*. Report 102/IV. ILO: Geneva, 1,12. UN (2017). World Population Ageing 2017: Highlights.

Department of Economic and Social Affairs. New York: UN, 1-7,24). Wzrost liczby osób w wieku 60+ oznacza dla państwa konieczność objęcia coraz większej grupy świadczeniami społecznymi.

Zmniejszający się procent osób w wieku produkcyjnym pracuje na powiększającą się grupę osób starszych, co w ostateczności spowodowuje spadek wzrostu gospodarczego. Te zagrożenia potęgowane są przez takie zjawiska jak: szybkie zmiany technologiczne, globalizacja, czy kryzys finansowy; które stanowią istotne czynniki restrukturyzacji gospodarczej. Mobilizacja potencjału starszych pracowników może stanowić kluczowe rozwiązanie dla problemu kurczących się zasobów siły roboczej. Jednak promowanie aktywności zawodowej osób starszych wymaga przede wszystkim poprawy warunków pracy, przystosowania warunków pracy do stanu zdrowia, skuteczniejszej motywacji, a także dostępu do szkoleń i kształcenia przez całe życie. Elementy te wchodzą w skład modelu REAKTIV50+, który pokazuje w jaki sposób optymalnie zastosować je w przedsiębiorstwie.

Schemat 4. Obszary działań w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo licznych zalet pracy w starszym wieku i zalet starszych pracowników, ich aktywność na rynku pracy maleje, a czynniki ograniczające ich zatrudnienie dzieli się zasadniczo na trzy grupy:

- organizacja pracy i technologia – czyli m.in. tempo pracy, konieczność zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji;
- cechy osób starszych - relatywnie niski poziom wykształcenia, przeciętnie gorszy stan zdrowia, problemy z adaptacją do nowych warunków, zmęczenie pracą, obawa przed konkurencją ze strony młodych pracowników;
- uwarunkowania ekonomiczne i społeczne, takie jak bezrobocie, bierność zawodowa, dyskryminacja na rynku pracy ze względu na wiek (*ageizm*), zapotrzebowanie rodzin na pracę starzejących się osób (np. opieka nad wnukami, małżonkiem czy sędziwymi rodzicami).

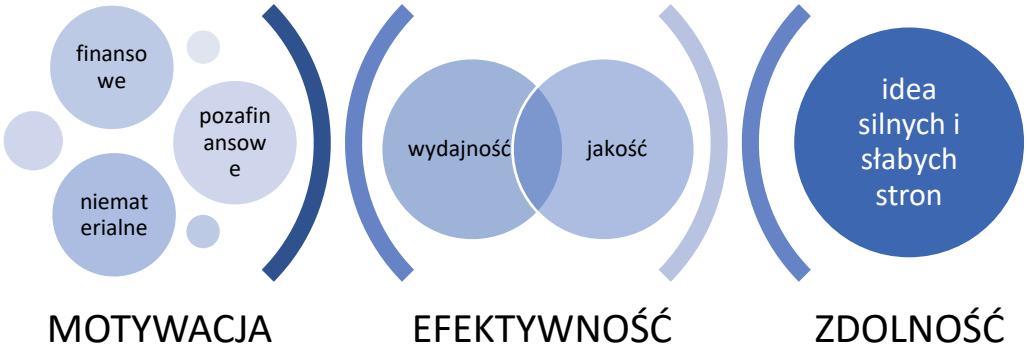
Sytuacja ta generuje dla pracodawców nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w zakresie zarządzania wiekiem i różnorodnością. Mimo pozytywnych tendencji, na rynku pracy po stronie popytu, obserwuje się niechęć do zatrudniania osób starszych. Dla pracodawcy decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, mają jednostkowe

koszty pracy, czyli związek nominalnych kosztów zatrudnienia z wydajnością. Duże znaczenie ma tu także wzrastające w tej grupie wiekowej ryzyko chorób i absencji. W związku z tym starsi pracownicy postrzegani są jako mniej produktywni, mniej innowacyjni i żądający wyższych wynagrodzeń. Dotychczas trudno doszukać się wyników badań naukowych, które wskazywałyby jednoznacznie na niższy potencjał starszych pracowników na rynku pracy. W związku z tym można uznać, że o rzeczywistej zależności efektywności i wieku pracownika decydują indywidualne działania i rozwiązania podejmowane w konkretnym przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania wiekiem.

Rozwiązanie jakim jest Model efektywności pracowników REAKTIV50+ jest zatem narzędziem niezbędnym przy wypracowaniu nowego systemu organizacji pracy optymalizującego efektywność pracowników w wieku 50+. Tylko od indywidualnego podejścia przedsiębiorstwa zależy, czy efektywność pracownika pozostanie na tym samym poziomie, a nawet się zwiększy. Pracodawcy powinni zdać sobie sprawę z korzyści wynikających z nowej organizacji pracy pracowników 50+, jeśli tego nie uczynią to zmiany demograficzne i społeczne, o których była mowa powyżej takie działania w niedalekiej przyszłości wymuszą.

Do głównych obszarów działań modelu REAKTIV50+ można zaliczyć obszar pracowniczy (diagnoza efektywności pracowników 50+ oraz narzędzia wchodzące w skład REAKTIV50+), obszar elementów REAKTIV50+ (rozwój, ergonomizacja i motywacja) oraz obszar efektywności (wzrost efektywności pracowników oraz wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+), (schemat 4). Zgodnie z założeniami modelu REAKTIV50+ **efektywność pracownika jest definiowana przez jego wydajność i jakość.** W modelu efektywność jest określana jako funkcja zdolności i motywacji (schemat 5). System motywowania pracowników jest określany jako zespół instrumentów finansowych, pozafinansowych i niematerialnych. Zaś zdolności są definiowane jako idea silnych i słabych stron pracownika. Na bazie tych założeń oparto schemat działania algorytmu platformy.

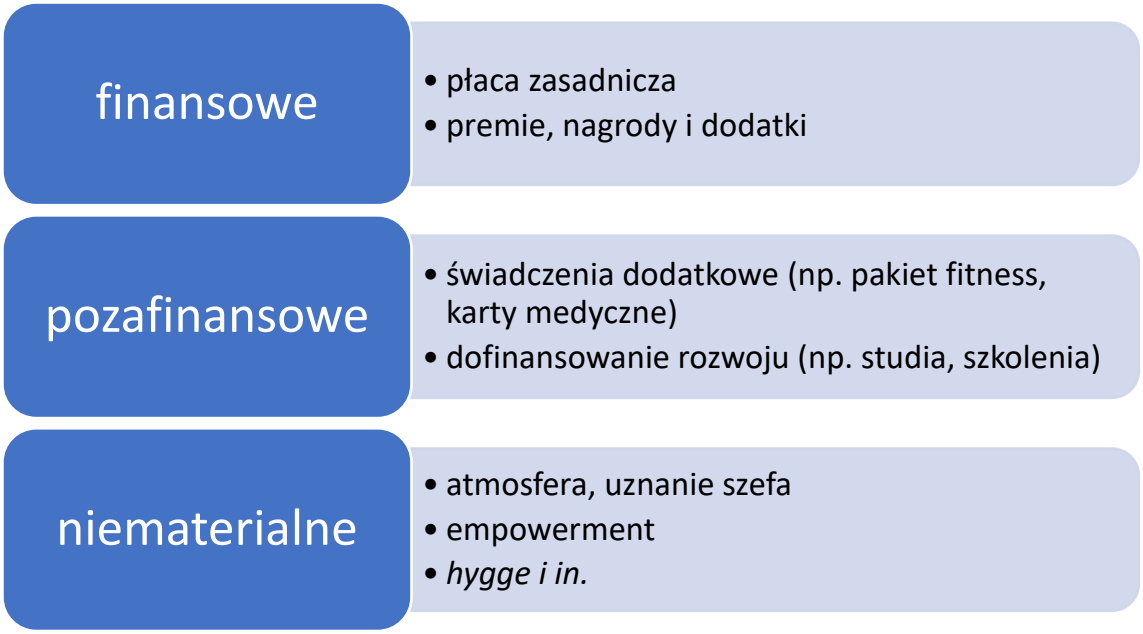
Schemat 5. Definiowanie efektywności w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Planując zwiększenie efektywności pracownika pracodawca powinien uwzględnić nie tylko wszystkie instrumenty motywowania, tj. czynniki finansowe, pozafinansowe i niematerialne (schemat 6), ale także powinien oddziaływać również na zdolności pracownika. Na cele modelu REAKTIV 50+ zdolności pracownika zdefiniowano jako katalog silnych i słabych stron. Tylko poprzez takie kompleksowe działanie firmy uzyskają efekt optymalizacji efektywności pracownika.

Schemat 6. Klasyfikacja instrumentów motywowania w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Platforma REAKTIV50+ wykorzystuje informacje z uniwersalnego kwestionariusza diagnozy i dzięki odpowiednim algorytmom wskazuje konkretne działania służące wzrostowi wydajności pracowników oraz szacuje koszty ich wdrożenia. Kwestionariusz diagnozy umieszczony na platformie REAKTIV50+ powinien być uzupełniony przez pracodawców i pracowników. Dopiero odpowiedzi obojga interesariuszy pomogą wskazać optymalne rozwiązanie.

Wypełnienie kwestionariusza przez pracownika jak i pracodawcę nie wymaga specjalnego przygotowania ani angażowana dodatkowych zasobów. Odpowiednio dobrane pytania pozwolą zidentyfikować potencjał pracowników w 5 obszarach: **wydajności pracy, ergonomii, motywacji finansowej, motywacji pozafinansowej oraz motywacji niematerialnej** (wybór powyższych obszarów jako kluczowych w zarządzaniu efektywnością pracowników 50+ został objaśniony w sekcji: *system maksymalizacji efektywności – metodologia).*

Zgodnie z dotychczasową wiedzą i teoriami można wywnioskować, że na wydajność pracowników ma wpływ w głównej mierze poziom ich motywacji (zgodnie z teorią Armstronga, motywacja powinna być rozpatrywana w sposób szeroki, tzn. uwzględniać nie tylko motywację finansową, ale także pozafinansową i niematerialną). Należy tutaj przytoczyć teorię Armstronga ***„total reward”,*** w której to w celu zwiększenia motywacji pracowników uwzględnia się wszystkie

instrumenty motywowania z obszaru finansowej motywacji, pozafinansowej motywacji czy niematerialnej motywacji pracowników. Jest to ważne z punktu widzenia MŚP, które często pomijają instrumenty niematerialne w swoich strategiach motywacyjnych. Instrumenty niematerialne mogą stanowić najważniejszy aspekt motywowania dla MŚP i ich pracowników. To właśnie w tych przedsiębiorstwach pracodawcy nie są w stanie motywować pracowników za pomocą szerokiego wachlarza motywowania finansowego. Rozwiązanie REAKTIV50+ w ramach systemu motywacyjnego zostało szczegółowo opisane w poszczególnych instrukcjach wdrożeniowych. Atutem rozwiązania jest szeroki wachlarz motywowania można także wdrożyć za pomocą instrumentów niematerialnych wpływających na dobrą atmosferę w pracy, lepsze samopoczucie, czy też zgodnie z koncepcją *hygge* na szczęście w pracy. Do modelu wprowadzono innowacyjne rozwiązanie *hygge*, które zgodnie z badaniami przyczynia się do wzrostu zaangażowania i wydajności w pracy poprzez wprowadzenie różnych rozwiązań wpływających na poczucie satysfakcji i szczęścia w pracy, co szczególnie ważne jest wraz z wiekiem, gdy inne czynniki motywacji do pracy spadają. Istotą koncepcji *hygge* jest również postrzeganie pracy jako wartości w życiu, co może się w konsekwencji przełożyć się na lepsze funkcjonowanie społeczne i przedłużenie aktywności zawodowej, co w sytuacji demograficznej jest kluczowe. ***Dlatego też do opracowania kwestionariusza wzięto pod uwagę szereg nowoczesnych teorii i rozwiązań z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie istotne okazały się teoria wynagradzania całkowitego (total reward) oraz nowoczesne rozwiązania z dziedziny motywowania pracowników, które mają szczególny wpływ na rozwój pracowników 50+ jakich jak systemy kafeteryjne (****nowoczesne systemy motywowania, które polegają na zagwarantowaniu pracownikom możliwości wyboru spośród dostępnego koszyka benefitów w ramach wyznaczonej przez pracodawcę puli)* ***koncepcja hygge czy koncepcja work-life balance*** (założenia teorii zostały opisane w: S*ystemie maksymalizacji efektywności – metodologia*, zaś poszczególne nowoczesne koncepcje motywowania pracowników w części kadrowo-organizacyjnej).

Z badań nad systemami motywacyjnymi wynika, że znaczna część narzędzi motywowania do pracy, ważnych z punktu widzenia pracowników 50+, ma charakter pozamaterialny. Pracownicy w tej grupie wiekowej wysoko cenią: stabilność zatrudnienia, docenianie zaangażowania, sukcesów i lojalności, prestiż stanowiska pracy, dobrą atmosferę oraz odpowiednie warunki pracy (przy czym odpowiednie definiowane jest subiektywnie znaczyć może coś innego – co znaczy dla 50+). Utrzymanie wysokiej wydajności tych pracowników wymaga więc od przedsiębiorstwa uwzględnienia tych czynników w kompleksowym systemie motywacyjnym. Trafnym rozwiązaniem może się również okazać zaoferowanie pracownikom 50+ możliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Tego typu rozwiązania są z powodzeniem stosowane w krajach Europy Zachodniej, w szczególności w Holandii, ale także Hiszpanii gdzie wiek emerytalny wynosi obecnie 67 lub 65 lat, w przypadku osób, które opłacały składki emerytalne przez 38 lat i 6 miesięcy, ale trwają intensywne prace nad jego wydłużeniem nawet do 70 roku życia.

W ostatnich czasach w Hiszpanii zauważono problem zwalniania i dyskryminacji starszych pracowników, dlatego ochrona przed bezrobociem osób 50+ stała się celem zarówno politycznym jak i gospodarczym (RICARDO ESTEBAN LEGARRETA, Profesor Titular de Derecho del Trabajo Universidad Autónoma de Barcelona La obligación empresarial de realizar aportaciones al Tesoro Público en despidos colectivos que afecten a trabajadores de cincuenta o más años. Un análisis crítico tras cuatro años de vigencia, La obligación empresarial de realizar aportaciones al Tesoro Público, Barcelona Número 12 Diciembre, 2015).

W Hiszpanii w celu zwiększania efektywności pracowników 50+ oraz w celu wydłużenia ich aktywności zawodowej stosuje się róże narzędzia wspomagające pracę osób starszych. Skutecznym

narzędziem wspomagającym zarządzanie efektywnością pracowników są ***mentoring oraz szkolenia adaptacyjne wykorzystujące metodykę osiągania celów***. W organizacjach hiszpańskich dominuje przekonanie, że bogate doświadczenie zawodowe i życiowe pracowników w wieku 50+ może służyć wymianie wiedzy, doświadczenia, a także wzmocnić współpracę w grupie/ zespołach pracowniczych. Mentorzy w przedsiębiorstwach w Hiszpanii cieszą się powszechnym szacunkiem i uznaniem. To pracownicy, którzy posiadają duże doświadczenie w swoim zawodzie, ale przede wszystkim są to osoby o dużym autorytecie w przedsiębiorstwie. Powyższe atuty sprawiają, że mentorzy w przedsiębiorstwach w Hiszpanii są osobami godnymi do naśladowania dla swoich młodszych kolegów. Pracodawcy z Hiszpanii zwracają uwagę, że w zróżnicowanych wiekowo zespołach pracowniczych efektywność i wydajność pracy wzrasta.

W Hiszpanii występuje zarówno *mentoring klasyczny* jak i *intermentoring. Mentoring klasyczny* polega na wprowadzaniu nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem i wiekiem. Mentor w tym przypadku jest opiekunem pracowników młodszych stażem. Mentor jest tu zarówno nauczycielem jak i inspiratorem do działania. Coraz większe znaczenie u pracodawców ma także *intermentoring*, który polega na tym, że różne pokolenia pracowników uczą się od siebie wzajemnie. Jest to relacja dwustronna polegająca na wymianie wiedzy i doświadczenia między starszymi a młodszymi pracownikami. Ciekawą praktyką w przedsiębiorstwach hiszpańskich są także szkolenia adaptacyjne wykorzystujące metodykę osiągania celów. Szkolenia adaptacyjne wykorzystujące metodykę osiągania celów przebiegają wg opisanej w instruktażu metodyki. Powyższe narzędzia zostały dodane do listy rekomendowanych działań wraz z dokładnym opisem i instruktażem.

Diagnoza REAKTIV50+ składa się z dwóch części. Pierwsza część jest skierowana do pracownika i mierzy jego zdolności oraz motywację. Z kolei druga część jest skierowana do pracodawcy i mierzy zdolności pracownika za pomocą jego silnych i słabych stron.

Szacowany czas wypełnienia kwestionariusza przez pracownika to 45 minut, zaś szacowany czas wypełnienia przez pracodawcę kwestionariusza to 20 min. Kwestionariusz skierowany do pracownika składa się z kartoteki pracownika (6 pytań) oraz 5 sekcji (152 pytań), które diagnozują potencjał pracowników w 5 obszarach: wydajności, ergonomii, motywacji finansowej, motywacji pozafinansowej i motywacji niematerialnej (schemat 7).

Schemat 7. Struktura narzędzia diagnostycznego w modelu REAKTIV50+

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei pracodawca wypełnia kwestionariusz diagnozy (D5) identyfikujący silne i słabe strony pracownika z obszaru wydajności (52 pytania). Instrument diagnozy został tak skonstruowany, aby pracodawca mógł zidentyfikować silne i słabe strony pracowników w obszarach kompetencji interpersonalnych, wytrzymałości fizycznej, dyspozycyjności, odpowiedzialności, sumienności, dokładności, zręczności itp. Zidentyfikowanie silnych stron pozwoli optymalnie dopasować profil kompetencyjny pracownika do profilu kluczowych kompetencji decydujących o wydajności pracy w danej grupie stanowisk pracy. Umożliwi dokonanie przesunięć pracowników na inne dostępne w przedsiębiorstwie stanowiska, w których ich ewentualne słabe strony są akceptowalne. W tym przypadku wskazano dziesięć niezbędnych silnych stron oraz pięć akceptowalnych słabych stron na 67 stanowiskach pracowniczych wytypowanych według kategorii GUS. Pracodawca otrzyma kompleksowy wynik diagnozy potencjału pracownika 50+ wraz z dopasowanymi do indywidualnych potrzeb pracownika działaniami i koszami ich wdrożenia, które zostały opisane w dalszej części opracowania REAKTIV50+ dot. kalkulatorów efektywności.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa powyższe działania są o tyle ważne, iż ich zastosowanie może przyczynić się do rozwoju i wzrostu jego konkurencyjności. Z punktu widzenia pracownika powyższe działania przyczynią się do wzrostu zadowolenia i motywacji, które przekładają się na wzrost zaangażowania osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a pośrednio w dłuższej perspektywie mogą przełożyć się na wydłużenie aktywności zawodowej. Zgodnie z poglądami wybitnych specjalistów z zakresu motywowania i zaangażowania pracowników, Armstrong'a i Taylor'a zaangażowanie osobiste wzrasta, gdy pracownicy są zainteresowani i zmotywowani do wysiłku, tak aby pracę wykonywać jak najlepiej. Wzrost zaangażowania przyczynia się w konsekwencji do wzrostu ich efektywności (Armstrong, M., Taylor, S. (2016)*, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, 245).

Zgodnie z założeniami modelu REAKTIV50+ **diagnozę pracowniczą należy przeprowadzać już w przypadku pracowników po 45 roku życia** (niezależnie od posiadanego poziomu wykształcenia, stażu pracy na danym stanowisku i formy zatrudnienia). Na potrzeby założeń modelu przyjęto, że ta grupa wchodzi w skład większego zbioru pracowników 50+. Takie podejście pozwoli na skuteczniejsze zdiagnozowanie trendu zmiany efektywności i uniknięcie utrwalenia negatywnych konsekwencji spadku efektywności, zarówno po stronie pracownika (spadek motywacji do aktywności zawodowej), jak i pracodawcy (spadek wydajności przy wysokich kosztach pracy). Wcześniejsza diagnoza przyniesie długofalowe efekty, a podejmowane działania będą bardziej skuteczne. Objęcie pracownika diagnozą poprzedzone powinno być informacją wyjaśniającą jej cel i przebieg oraz możliwe skutki w kontekście działalności przedsiębiorstwa.

Kryteria objęcia pracowników diagnozą REAKTIV50+:

- wiek po 45 roku życia
- status pracownika przedsiębiorstwa (bez względu na rodzaj umowy)

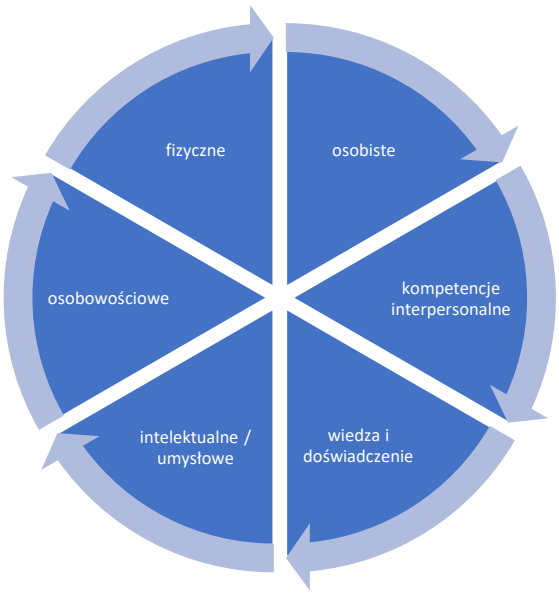
Decyzję o wyborze pracowników do objęcia diagnozą podjąć powinien właściciel (szef) samodzielne lub po konsultacji z kadrą zarządzającą i działem kadr/HR (o ile występuje strukturze przedsiębiorstwa). Zaleca się aby dobór pracowników do diagnozy był celowy, tzn. wszyscy pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie brali udział w diagnozie. Dopuszcza się możliwość zakwalifikowania pracowników spełniających w/w kryteria z jednego działu lub z jednej linii produkcyjnej. Istotne jest by w pierwszej kolejności objąć diagnozą pracowników, u których przełożeni obserwują obniżenie wydajności pracy przejawiające się na przykład wzrostem absencji z uwagi na pogorszenie stanu zdrowia i większą częstotliwością zwolnień. Jeśli zasoby organizacyjne i czasowe na to pozwolą wskazany jest udział wszystkich pracowników w wieku powyżej 45 lat. Pracodawca powinien określić czas na wykonanie diagnozy w okresie nie dłuższym niż 7 dni.

2. Organizacja pracy z uwzględnieniem zmian efektywności wynikających z wieku

Zgodnie z założeniami modelu REAKTIV50+ efektywność pracownika jest definiowana przez jego wydajność i jakość. Na potrzeby zbudowania narzędzia diagnozy przyjęto definicję efektywności zaproponowaną przez Listwana określającą efektywność (*effectiveness*) jako cechę działań, dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie, a efektywność w sensie ekonomicznym jest różnicą (a nie relacją) między nakładami a osiągniętym wynikiem. Równie istotna okazała się definicja zaproponowana przez Padzika, który definiuje efektywność jako umiejętność osiągania założonych celów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na maksymalnym obniżeniu kosztów takiego działania, czyli umiejętność skutecznego działania po najniższych kosztach.

Dla celów projektowych zdefiniowano także wydajność pracy (*performance*), jako odniesienie wielkości efektów do jednostki pracy ludzkiej. Wydajność pracy jest pojęciem odnoszonym do zasobów ludzkich i w przypadku innych zasobów przedsiębiorstwa raczej nie stosowanym.

Schemat 8. Zakres silnych i słabych stron w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Model REAKTIV50+ określa efektywność jako funkcję zdolności i motywacji pracownika (schemat 4). Jedną z podstaw modelu efektywności pracownika 50+ jest diagnoza potencjału pracownika na bazie określenia jego silnych i słabych stron. Zdolności definiowane są jako idea silnych i słabych stron pracownika. Do diagnozy opracowano zestaw pytań w podziale na zakres fizyczny, intelektualny/umysłowy, osobowościowy (emocjonalny), dotyczący wiedzy i doświadczenia, dotyczący kompetencji interpersonalnych i osobistych (schemat 8).

Dla stanowisk przyjętych w modelu wymagane jest zdiagnozowanie każdego pracownika we wszystkich zakresach, bez względu na wymagane na danym stanowisku kwalifikacje i kompetencje. W ramach opracowanego innowacyjnego algorytmu dla poszczególnych stanowisk określono istotność danych zakresów, co stanowi podstawę przeprowadzenia oceny pracownika pod kątem efektywności.

- **Zakres fizyczny** – zbiór cech określających zdolności, predyspozycje i możliwości wykonywania przez pracownika zadań wymagających zaangażowania siły fizycznej jednorazowo lub przez dłuższy czas, zręczności manualnej oraz stanu zdrowia (wzrok, słuch, kondycja stawów itp.). Ten zbiór cech może się okazać szczególnie istotny na stanowiskach wykonawczych, nie wymagających wysokich kwalifikacji. Zakres fizyczny jest badany u wszystkich pracowników niezależnie od tego czy reprezentują zawody o wysokich czy niskich kwalifikacjach, ponieważ fizyczność jest cechą pożądaną we wszystkich zawodach, a jej brak może powodować negatywne skutki w pracy, w tym spadek efektywności.
- **Zakres intelektualny / umysłowy** – zespół kompetencji niezbędnych do rozwiązywania problemów, przeprowadzania procesów myślowych, dedukcji, selekcji istotnych informacji i wnioskowania na ich podstawie. W ramach tej grupy istotnymi zdolnościami są również abstrakcyjne myślenie, kreatywność, wielozadaniowość oraz zdolności organizacyjne.

- **Zakres osobowościowy (emocjonalny)** – zbiór cech pracownika określających jego sumienność, otwartość na zmiany, zdolności adaptacji, ugodowość, odporność na stres itp.
- **Zakres wiedzy i doświadczenia** – charakterystyki pracownika wskazujące na jego kompetencje zawodowe w obszarach przygotowania teoretycznego, umiejętności skutecznego zastosowania praktycznych rozwiązań w ramach swojej specjalizacji i doświadczenia zawodowego, jak również skłonność do podnoszenia kwalifikacji oraz szybkość uczenia się.
- **Zakres kompetencji interpersonalnych** – odnosi się do zbioru cech pracownika określających jego zdolność do budowania relacji społecznych, empatii, efektywnego komunikowania się, negocjowania, pracy zespołowej oraz wywierania wpływu na innych. Do tego zakresu kompetencji zalicza się również umiejętność sprawnego zarządzania ludźmi.
- **Zakres cech osobistych** – określa przydatność pracownika ze względu na jego dyspozycyjność i sytuację rodzinną.

Dla każdego z powyższych zakresów zdefiniowano szczegółowo cechy i umiejętności, które potencjalnie w danym zakresie mogą wystąpić (cechy w poszczególnych zakresach zostały przedstawione w tabelach 1 - 6). Cechy do zakresów dobrano na podstawie analizy kluczowych kompetencji istotnych z punktu widzenia aktywności zawodowej i wydajności pracowników 50+.

Takie szerokie ujęcie cech pozwoliło na kompleksowe zdefiniowanie efektywności dla pełnego wachlarza stanowisk, bez konieczności podziału na typ A i B, czyli na stanowiska wymagające i niewymagające specjalistycznych kwalifikacji. Zachowując przy tym wysoki poziom elastyczności modelu, a jednocześnie zindywidualizowane podejście. Zmiany wstępnych założeń projektu wynikają przede wszystkim z faktu, iż diagnoza pracowników w zakresie motywacji i ergonomizacji powinna być dokonana dla wszystkich pracowników. Nie tylko dla tych wykwalifikowanych, ale przede wszystkim dla tych pracowników, u których kwalifikacje są niższe. To przede wszystkim u tej grupy pracowników, gdzie kwalifikacje są na niskim poziomie powinny mieć zastosowanie nowoczesne koncepcje motywowania zwiększające ich efektywność. Ponad to u pracowników o niższych kwalifikacjach częściej zauważa się spadek ergonomizacji na stanowisku pracy. Dlatego też ważne jest zastosowanie wszelkich instrumentów wspomagających lepsze warunki pracy. Przesunięcia w ramach elastycznej struktury organizacyjnej mogą być dokonywane wśród różnych zawodów, nie tylko w tych, u których są niskie kwalifikacje. Powyższe konkluzje są dostatecznym uzasadnieniem dokonania modyfikacji wstępnych założeń projektowych i zastosowanie modelu efektywności modelu REAKTIV50+ w całym zakresie do wszystkich pracowników niezależnie czy prezentują stanowisk wymagające specjalnych kwalifikacji czy pozostałych pracowników.

Tabela 1. Cechy i umiejętności pracownika w zakresie fizycznym w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
	zręczność – precyzja
	podatność na zmęczenie jednostajnymi czynnościami
	bariery zdrowotne / fizyczne w pracy - np.. ból pleców, kręgosłupa
	bariery zdrowotne / fizyczne w pracy - stan wzroku (ból oczu, łzawienie, spuchnięte oczy, pogorszenie widzenia i in.)
	bariery zdrowotne / fizyczne w pracy - stan słuchu

	bariery zdrowotne / fizyczne w pracy - stawy (kończyny dolne)
	bariery zdrowotne / fizyczne w pracy - stawy (kończyny górne)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Cechy i umiejętności pracownika w zakresie intelektualnym/umysłowym w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
intelektualne/umysłowe	Dokładność
	Kreatywność
	logiczne myślenie - zdolności analityczne
	Inicjatywność
	myślenie strategiczne
	zdolności organizacyjne
	myślenie abstrakcyjne
	sprawność w wykonywaniu zadań
	Wielozadaniowość
	określanie i realizowanie celów
	umiejętność rozwiązywania problemów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Cechy i umiejętności pracownika w zakresie osobowościowym (emocjonalnym) w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
osobowościowe (emocjonalne)	odporność na działanie pod presją czasu, w stresie
	Empatia
	zdolności przywódcze
	elastyczność (umiejętność dostosowania się)
	motywacja do rozwoju
	Odpowiedzialność
	zarządzanie sobą w czasie, terminowość
	Sumienność
	uczciwość, etyka
	Spostrzegawczość
	Koncentracja
	nastawienie na osiągnięcia
	umiejętność podejmowania decyzji
	zdyscyplinowanie (przestrzeganie procedur)
	Przedsiębiorczość
	Samodzielność

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Cechy i umiejętności pracownika w zakresie wiedzy i doświadczenia w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
wiedza i doświadczenie	doświadczenie praktyczne
	wiedza specjalistyczna / zawodowa
	znajomości i kontakty w branży
	przyswajanie nowej wiedzy (łatwość uczenia się i rozwoju)
	chęć do ciągłego uczenia się i doskonalenia umiejętności (otwartość na wiedzę)
	umiejętności mentorskie / skutecznego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem
	umiejętność łączenia teorii z praktyką

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Cechy i umiejętności pracownika w zakresie kompetencji interpersonalnych w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
kompetencje interpersonalne	umiejętność zarządzania ludźmi
	umiejętność wprowadzania dobrej atmosfery
	komunikatywność, łatwość nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji z ludźmi
	umiejętność pracy w zespole
	umiejętność negocjowania i wywierania wpływu na innych
	umiejętność rozwiązywania konfliktów
	umiejętność przystosowania się do warunków panujących w społeczności/grupie

Źródło: opracowanie własne.

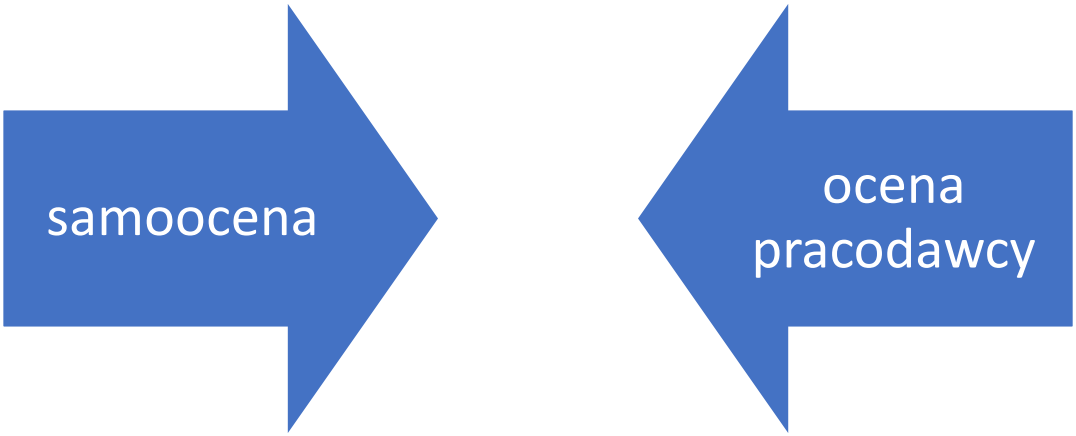
Tabela 6 Cechy i umiejętności pracownika w zakresie osobistym w modelu REAKTIV50+

ZAKRES	CECHA/UMIEJĘTNOŚĆ
osobiste	dyspozycyjność czasowa
	wpływ sytuacji osobistej na efektywność pracy
	Punktualność

Źródło: opracowanie własne.

Ocena czy dany pracownik posiada daną cechę jako silną czy też słabą stronę następuje na podstawie kwestionariusza D0 i D5 oraz gier i manuali, wypełnianych w formie samooceny oraz oceny z punktu widzenia pracodawcy (schemat 9). Zestawienie samooceny pracownika oraz jego oceny przez pracodawcę (bezpośredniego przełożonego) pozwala uzyskać bardziej zobiektywizowany obraz profilu kompetencyjnego pracownika i jego predyspozycji do wykonywania określonych zadań na stanowisku pracy. Efektem zastosowania kwestionariuszy D0 i D5 jest lista silnych i słabych stron każdego z pracowników analizowanych za pomocą narzędzia REAKTIV50+.

Schemat 9. Sposób oceny pracowników w narzędziu diagnostycznym w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Wynikiem diagnozy jest lista silnych i słabych stron pracownika. Diagnoza powyższa pozwoli wytypować dwa warianty rozwiązań. Pierwszy wariant dotyczy działań zmierzających do zaadaptowania pracownika na danym stanowisku, drugi wariant pozwoli na zdiagnozowanie działań powodujących zmiany. Wariant pierwszy polega na implementowaniu działań zmierzających do zaadoptowania pracownika oraz do lepszego wykorzystania posiadanych silnych stron i zminimalizowania znaczenia posiadanych słabych stron. Wariant ten osiąga się poprzez przesunięcie pracownika na inne stanowisko i przez to lepszej efektywności na innym stanowisku pracy.

Drugi wariant polega na minimalizacji słabych stron i maksymalizacji silnych stron. Działania powyższe zwiększają efektywność pracownika na dotychczasowym stanowisku pracy poprzez szereg zaproponowanych przez platformę działań takich jak: ergonomizacja stanowiska pracy, rozwój osobisty pracownika poprzez szkolenia czy mentoring (schemat 10).

Schemat 10. Zastosowania wyników diagnozy silnych i słabych stron w modelu REAKTIV50+

Źródło: opracowanie własne.

WARIANT I - działania zmierzające do zaadaptowania

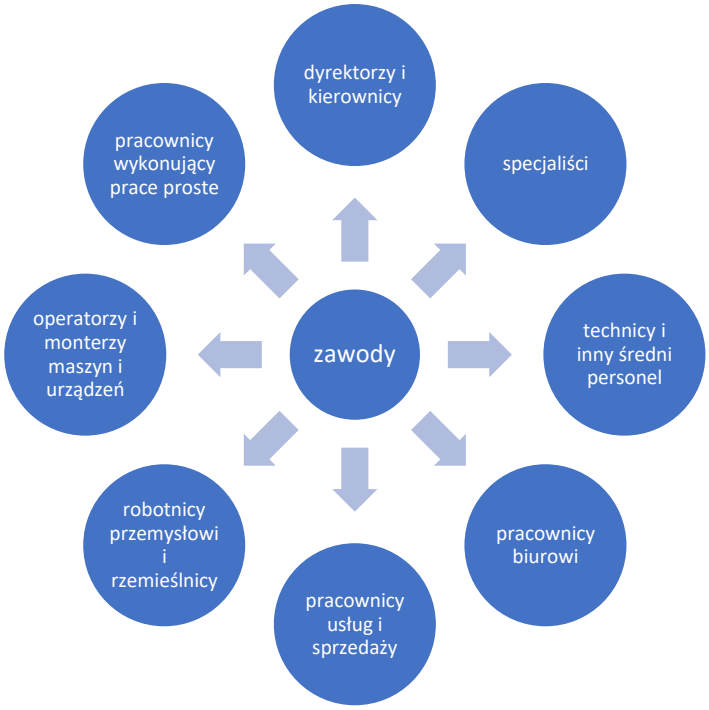
Etap 1 – efektywność a miejsce w strukturze organizacyjnej

Te same kompetencje pracownika 50+ mogą skutkować różną wydajnością pracy na różnych stanowiskach. Efektywność pracownika w znacznym stopniu jest uzależniona od stopnia dopasowania indywidualnych cech pracownika do wymagań określonego stanowiska pracy.

Na potrzeby modelu REAKTIV50+ wytypowano dziewięć grup zawodów: dyrektorzy i kierownicy, specjaliści, technicy i inny średni personel, pracownicy biurowi, pracownicy usług

i sprzedawcy, rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń, pracownicy wykonujący prace proste a także wytypowano wśród każdej grupy mniejsze podgrupy (schemat 11). Wyodrębnione zawody w poszczególnych grupach są przedstawione w tabelach 7-15.

Schemat 11. Grupy zawodów w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Razem zostało wytypowanych 67 zawodów. Zawody te zostały dobrane na podstawie zawodów sklasyfikowanych przez GUS, w taki sposób, aby reprezentowały podobne lub zbliżone niezbędne silne cechy i akceptowalne słabe strony w ramach danych grup zawodowych.

Tabela 7. Wyodrębnione zawody w grupie dyrektorzy i kierownicy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
DYREKTORZY I KIEROWNICY	dyrektorzy generalni i zarządzający (w tym finansowi)
	kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju
	kierownicy ds. produkcji, budownictwa, technologii informatycznych i telekomunikacyjnych
	pozostali kierownicy i dyrektorzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 8 .Wyodrębnione zawody w grupie specjaliści w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
SPECJALIŚCI	fizycy, chemicy i specjaliści nauk o ziemi, matematycy, aktuariusze i statystycy, specjaliści nauk biologicznych i dziedzin pokrewnych
	Inżynierowie
	architekci, geodeci i projektanci
	lekarze, dentyści, weterynarze
	pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy
	diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści
	specjaliści do spraw higieny, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska
	ekonomiści, specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości
	doradcy finansowi i inwestycyjni, analitycy finansowi
	specjaliści do spraw administracji i zarządzania
	specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations
	specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych
	adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy, sędziowie
	twórcy i artyści
	psycholodzy i pokrewni
	pozostali specjaliści

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 9. Wyodrębnione zawody w grupie technicy i inny średni personel w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	technicy nauk fizycznych, chemicznych i technicznych, technicy nauk biologicznych, rolniczych i technologii żywności
	mistrzowie produkcji
	kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych
	pracownicy transportu morskiego, żeglugi śródlądowej i lotnictwa (z wyłączeniem sił zbrojnych)
	technicy medyczni i farmaceutyczni, technicy weterynarii, ratownicy medyczni, dietetycy i żywieniowcy, optycy okularowi, asystenci dentystyczni
	technicy fizjoterapii i masażyści, średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp
	pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i innych usług finansowych, pośrednicy usług biznesowych, agenci ubezpieczeniowi
	księgowi, średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych
	przedstawiciele handlowi, zaopatrzeniowcy
	pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani
	trenerzy, specjaliści z zakresu kultury fizycznej
	średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej
	technicy informatycy
	pozostali technicy i inny średni personel

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 10. Wyodrębnione zawody w grupie pracownicy biurowy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
PRACOWNICY BIUROWI	sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni
	pracownicy obsługi klienta, w tym ankieterzy i pracownicy *call center*
	pracownicy obrotu pieniężnego i do spraw finansowo-statystycznych, działów kadr
	magazynierzy i pokrewni
	planiści produkcyjni
	pracownicy do spraw transportu
	pozostali pracownicy biurowi

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 11. Wyodrębnione zawody w grupie pracownicy usług i sprzedawcy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	pracownicy usług osobistych, stewardzi, konduktorzy i przewodnicy
	Kucharze
	kelnerzy i barmani
	fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni
	agenci sprzedaży bezpośredniej, sprzedawcy i pokrewni
	sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej/ internetowej
	pracownicy opieki
	pracownicy usług ochrony
	pozostali pracownicy usług i sprzedawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 12. Wyodrębnione zawody w grupie rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 13. Wyodrębnione zawody w grupie robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	robotnicy budowlani
	robotnicy w przemyśle ciężkim (obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, poligraficzni, obróbki drewna, tworzyw sztucznych)
	robotnicy na stanowiskach związanych z precyzją
	rzemieślnicy i robotnicy w innych dziedzinach (branża spożywczo-chemiczna, odzieżowa)
	elektrycy, elektronicy, elektromechanicy, elektromonterzy, monterzy-elektronicy i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych
	pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 14. Wyodrębnione zawody w grupie operatorzy i monterzy w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	operatorzy maszyn i urządzeń
	monterzy maszyn i urządzeń
	kierowcy samochodów osobowych, dostawczych
	kierowcy ciężarówek i autobusów
	operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Tabela 15. Wyodrębnione zawody w grupie pracownicy wykonujący prace proste w modelu REAKTIV50+

Grup zawodów	ZAWODY
PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE	pomoce domowe i sprzątaczki
	robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie
	robotnicy wykonujący prace proste w górnictwie, przemyśle, budownictwie
	robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe
	pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków
	inni pracownicy wykonujący prace proste

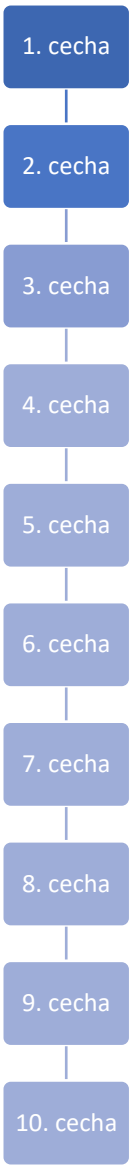
Źródło: opracowanie własne na podstawie kryterium GUS.

Etap 2 – efektywność przez pryzmat wymagań

Każdej z grup stanowisk pracy przyporządkowano zestaw dziesięciu pożądanych kompetencji kluczowych decydujących o osiąganiu na tym stanowisku wysokiej wydajności pracy (czyli z punktu widzenia zatrudnionego na stanowisku pracownika – jego oczekiwanych silnych stron). Dodatkowo, aby wykluczyć ryzyko wystąpienia niedopasowań kompetencyjnych, dla każdej z grup stanowisk określono zestaw pięciu akceptowalnych słabych stron potencjalnego pracownika. Pozwala to usprawnić proces ewentualnych przemieszczeń pracowników w strukturze organizacyjnej firmy w taki sposób, aby zapewnić optymalny poziom satysfakcji pracowników i ich wydajności.

Na podstawie wytypowanych powyżej cech i umiejętności pracownika w sześciu wyodrębnionych zakresach dokonano hierarchizacji silnych stron pracownika na skali dziesięciostopniowej oraz hierarchizacji słabych stron na skali pięciostopniowej. Silne strony zostały tak wytypowane, aby były niezbędnymi silnymi stronami na danym stanowisku pracy, zaś słabe strony akceptowalnymi. Hierarchizacja silnych stron pracownika oraz określenie zestawu akceptowalnych słabych stron w modelu REAKTIV50+ zostały przedstawione na przykładzie pracowników usług ochrony (schematy 12 i 13).

Schemat 12. Przykład hierarchizacji silnych stron pracownika na przykładzie pracowników usług ochrony w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z założeniami modelu REAKTIV50+ oceny silnych stron dokonuje się na podstawie hierarchizacji na skali dziesięciopunktowej, gdzie 1 oznacza najistotniejszą silną stronę pracownika, a 10 najmniej istotną spośród dziesięciu najważniejszych silnych stron. Na przykładzie pracowników usług ochrony kształtuje się to w sposób następujący:

1 cecha - komunikatywność, łatwość nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji z ludźmi
2 cecha – doświadczenie praktyczne
3 cecha – sprawność fizyczna (siła, wytrzymałość)
4 cecha – umiejętność rozwiązywania konfliktów
5 cecha – zdyscyplinowanie (przestrzeganie procedur)

6 cecha – odpowiedzialność
7 cecha – elastyczność (umiejętność dostosowania się)
8 cecha – umiejętność rozwiązywania problemów
9 cecha – odporność na działanie pod presją czasu, w stresie
10 cecha – samodzielność

Schemat 13. Przykład doboru akceptowalnych słabych stron pracownika na przykładzie pracowników usług ochrony w modelu REAKTIV50+

Źródło: opracowanie własne.

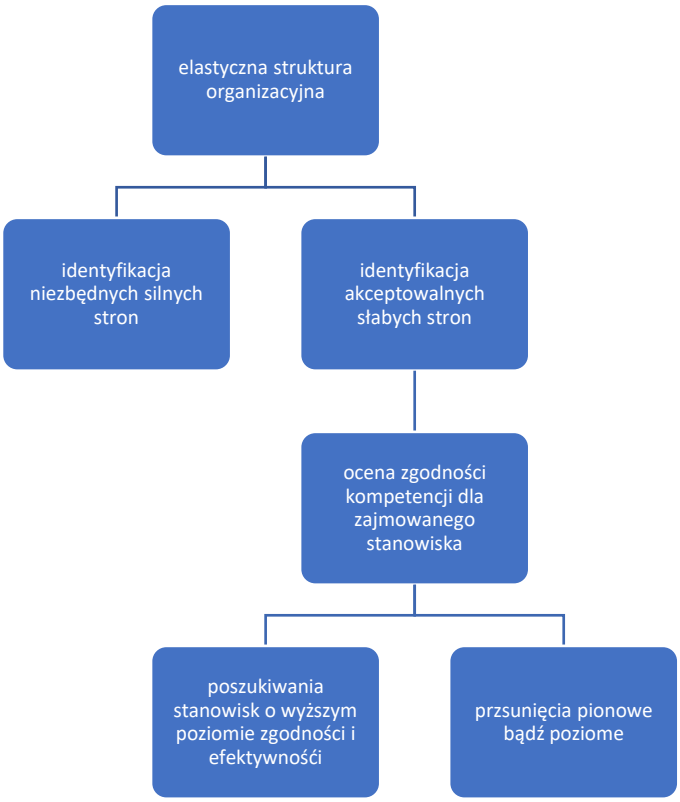
W przypadku pracowników usług ochrony lista akceptowalnych słabych stron kształtuje się następująco:

1 cecha - myślenie abstrakcyjne
2 cecha - zdolności przywódcze
3 cecha – logiczne myślenie - zdolności analityczne
4 cecha - myślenie strategiczne
5 cecha - przedsiębiorczość

Powyższe cechy zostały przypisane na podstawie wiedzy ekspertów, a także przeprowadzonych badań fokusowych. Badani przedsiębiorcy dokonywali diagnozy silnych i słabych stron na danych stanowiskach za pomocą specjalnie przygotowanych do tego celu kwestionariuszy (załącznik numer 1). Badania fokusowe przeprowadzone na próbie 25 przedsiębiorstw wyłoniły silne strony pracownika i słabe akceptowalne strony pracownika. Przypisanie powyższej hierarchizacji stało się podstawą do zbudowania algorytmu przesunięć pracowników zgodnie z założeniami elastycznej struktury organizacyjnej w modelu REAKTIV50+ (więcej na temat elastycznej struktury organizacyjnej w części kadrowo-organizacyjnej).

Jeżeli zatem mamy stanowisko pracownika usług ochrony, a jego cechą numer 1 (najważniejszą cechą) jest komunikatywność, łatwość nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji z ludźmi to, gdy na podstawie diagnozy pracownika taka umiejętność nie zostanie zdiagnozowana u pracownika to wyklucza to przesunięcie na to stanowisko. Gdy jednak diagnozowany pracownik posiada niezbędne silne strony na danym stanowisku, a zdiagnozujemy u niego np. słabo rozwinięte myślenie abstrakcyjne, która stanowi akceptowalną słabą stronę wówczas takie przesunięcie jest dopuszczalne. Ideę elastycznej struktury organizacyjnej w modelu REAKTIV50+przedstawia schemat 14.

Schemat 14. Elastyczna struktura organizacyjna w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Założeniem elastycznej struktury organizacyjnej jest dokonanie oceny zgodności kompetencji dla zajmowanego stanowiska na podstawie identyfikacji niezbędnych sinych stron pracownika i akceptowalnych słabych stron pracownika na danym stanowisku pracy. Na podstawie powyższej oceny przyznaje się punkty zgodnie z wagami dla cech i na tej podstawie generuje poziom zgodności z zajmowanym stanowiskiem oraz brak poziomu zgodności z zajmowanym stanowiskiem. Na tej postawie dokonuje się przesunięć pionowych, które są traktowane jako awans, przesunięć poziomych na inne stanowisko pracy oraz degradacji na niższe w strukturze organizacyjnej stanowisko pracy.

Model elastycznej struktury organizacyjnej REAKTIV50+ stanowi podpowiedź dla pracodawcy, iż takie przesunięcia z punktu widzenia efektywności są możliwe, jednakże nie stanowią sztywnej rekomendacji. Z oczywistych względów w małych i mikro przedsiębiorstwach możliwości przemieszczeń pracowniczych pomiędzy stanowiskami będą bardzo ograniczone lub mogą w ogóle nie być możliwe. W takich przypadkach można rozważyć połączenie przemieszczenia pracowniczego bądź jego zastąpienie innymi rekomendowanymi w modelu rozwiązaniami, np. w zakresie ergonomizacji, adaptacji, szkoleń lub rozwiązań uelastyczniających godzinowy wymiar czasu pracy, np. job sharingu lub pracy na pół etatu (szerzej o poszczególnych formach w narzędziach REAKTIV50+).

3. System maksymalizacji efektywności – metodologia w modelu REAKTIV50+

System maksymalizacji efektywności/ wydajności pracowników (performance) został oparty na teorii Vrooma i koncepcji wynagradzania całkowitego M. Armstronga, zaś sposób badania czynników motywacji oparto m.in.: na teorii luk.

Vroom zauważył, że motywacja to proces decydujący o wyborach dokonywanych wśród różnych form nie wymuszonej, dobrowolnej aktywności. Zainicjował mierzenie wydajności (ang. *performance*) pracownika za pomocą formuły:

wydajność (ang. *performance*) ***= f*** **[zdolność** (*ang. ability*) **x motywacja** (*ang. motivation*)**]**

Przy czym zdolności (*ang. ability*) i motywacja do wykonania (*ang. motivation on performance*) nie są elementami dodatkowymi, ale multiplikatywnymi (*ang. multiplicative*). Ludzie potrzebują zarówno zdolności, jak i motywacji, aby dobrze wykonywać zadania; jeśli zdolność do motywacji wyniesie zero to wydajność również. (Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons).

Z kolei ***koncepcja wynagrodzenia całkowitego M. Armstronga (ang. total reward)*** odnosi się do wszystkiego, co organizacja inwestuje w swoich pracowników oraz wszystkiego, co pracownicy cenią w ramach stosunku pracy. Terminu używa się dla określenia składników materialnych (płace, świadczenia stałe i zmienne) oraz elementów niepieniężnych o charakterze niematerialnym (możliwość nauki, rozwój, kariera, obejmowanie odpowiedzialnych stanowisk pracy, wewnętrzna motywacja dostarczana przez pracę czy jakość życia). W skład wynagrodzenia całkowitego wchodzą wszystkie dostępne narzędzia, których pracodawca może użyć w celu przyciągnięcia, zatrzymania, zmotywowania i zadowolenia pracowników (Armstrong, M. (2006), *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development).

Na szczególną uwagę zasługuje uwzględnienie w kwestionariuszu diagnozy nowoczesnych koncepcji motywowania, w tym ***koncepcji szczęścia w pracy*** **(*hygge*)** oraz ***koncepcji work-life balance***. Kwestionariusz diagnozy pozwoli także na zidentyfikowanie preferencji pracowników 50+ dotyczących wdrażania ***systemów kafeteryjnych***. Podejmowane działania przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników, można więc przypuszczać, że wpłyną również na wzrost wydajności pracowników (J. Nieżurawska – Zając, *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balnce i koncepcji hygge w opinii Generacji Y – badania pilotażowe*, Uniwersytet Szczeciński 2018, s. 309-318).

Powyższe założenia stały się podstawą do zbudowania kwestionariusza diagnozy efektywności opartego w znacznej mierze na usprawnieniu systemu motywacyjnego, wprowadzeniu szeregu niematerialnych korzyści dla pracowników, analizie silnych i mocnych stron pracownika. Czynniki te przekładają się bezpośrednio na wzrost wydajności pracowników.

Sposób badania czynników motywacji oparto na teorii luk i wykorzystano fragmentarycznie sposób zbierania danych według metody SERVQUAL zaproponowanej przez Zeithamla, Parasuramana i Berryego (Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of retailing, 67(4), 420). Odpowiednia konstrukcja instrumentu diagnostycznego dała możliwość porównania przez respondentów stanu dla nich pożądanego ze stanem rzeczywistym występującym w przedsiębiorstwach, w których pracują. Pozwoliło to na

zdiagnozowanie luk w zakresie motywowania oraz ergonomii, co dało podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących budowania systemu motywowania dla pracowników 50+.

Zastosowaną na potrzeby modelu teorię luk można wyjaśnić w uproszczony sposób na podstawie analizy fragmentu kwestionariusza diagnozy (tabela 16-17). W arkuszu diagnozy o wszystkie czynniki motywowania pytano pracownika dwa razy. Za pierwszym razem określano czy dany czynnik motywuje

pracownika (bez względu na miejsce pracy). Za drugim razem pytano w jakim stopniu **obecny** pracodawca spełnia oczekiwania pracownika w tym zakresie.

Możliwa zatem jest sytuacja, że pracownik określi swoją motywację w zakresie stosowania Kart Medycznych na 5 (czyli zaznaczy w pierwszym wariancie 5) oraz jego pracodawca nie stosuje kart Medycznych (w drugim wariancie zaznaczy 0). Oznaczać to będzie, iż wystąpiła silna luka (5-0 =5). Daje to sygnał dla przedsiębiorstwa, iż w tym zakresie należy poprawić system motywowania poprzez wprowadzenie dostępu do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed.

Tabela 16. Fragment kwestionariusza diagnozy pracownika – diagnoza preferencji w modelu REAKTIV50+ pracownika

D3 a - identyfikacja preferencji pracownika z zakresu motywacji pozafinansowej

Nr pytania	**Pytanie: Jak ważne są dla Pani/Pana następujące pozafinansowe instrumenty motywowania?**	**katalog odpowiedzi: 5 - bardzo ważne, 4 - ważne, 3 - trudno powiedzieć, 2 - mało ważne, 1 - nieważne**
1	Świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku).	1 / 2 / 3 / 4 / 5
2	Świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy).	1 / 2 / 3 / 4 / 5
3	Dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed (do ortopedy, okulisty, reumatologa, badań laboratoryjnych itd.).	1 / 2 / 3 / 4 / 5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Fragment kwestionariusza diagnozy pracownika – diagnoza przedsiębiorstwa w modelu REAKTIV50+

D3 b - diagnoza przedsiębiorstwa

Nr pytania	**Pytanie: W jakim stopniu przedsiębiorstwo, w którym Pani/Pan pracuje, spełnia Pani/Pana oczekiwania w zakresie następujących aspektów motywacji pozafinansowej?**	**katalog odpowiedzi: 5 - spełnia w pełni, 4 - spełnia w dużym stopniu, 3 - niektóre spełnia, niektóre nie, 2 - spełnia w małym stopniu, 1 - nie spełnia w ogóle**
1	Świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku).	1 / 2 / 3 / 4 / 5
2	Świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy).	1 / 2 / 3 / 4 / 5
3	Dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed (dostęp do ortopedy, okulisty, reumatologa, badań laboratoryjnych itd.).	1 / 2 / 3 / 4 / 5

Źródło: opracowanie własne.

WARIANT II - działania zmierzające do zmiany

Działania zmierzające do zmiany można rozumieć również jako działania profilaktyczne, przeciwdziałające utracie efektywności poprzez wzmacnianie potencjału pracowników (maksymalizacja silnych i minimalizacja słabych stron). Działania profilaktyczne rekomenduje się wprowadzać 5 lat przed osiągnięciem wieku 50+.

Podsumowując, idea modelu REAKTIV50+ sprowadza się do tego, że pracodawca otrzyma kompleksowy wynik diagnozy potencjału pracownika 50+, w którym znajdą się liczne programy profilaktyczne w tym związane z ergonomizacja stanowiska pracy: szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy, zakup wyposażenia zapobiegającego chorobom kręgosłupa, kończyn dolnych i górnych, wzroku, słuchu i innych. Działania związane są również z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy np.: doświetlenie stanowiska pracy, optymalizacja wilgotności powietrza. Wskazane rekomendacje, po wdrożeniu w firmie, skutkować będą w pierwszej kolejności zwiększeniem poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników (dzięki zdiagnozowaniu i zaspokojeniu występujących braków – luk) i przełożą się na wzrost efektywności pracownika. Pracodawca zyska zatem możliwość wpływu na poziom efektywności pracowników i będzie w stanie nią zarządzać.

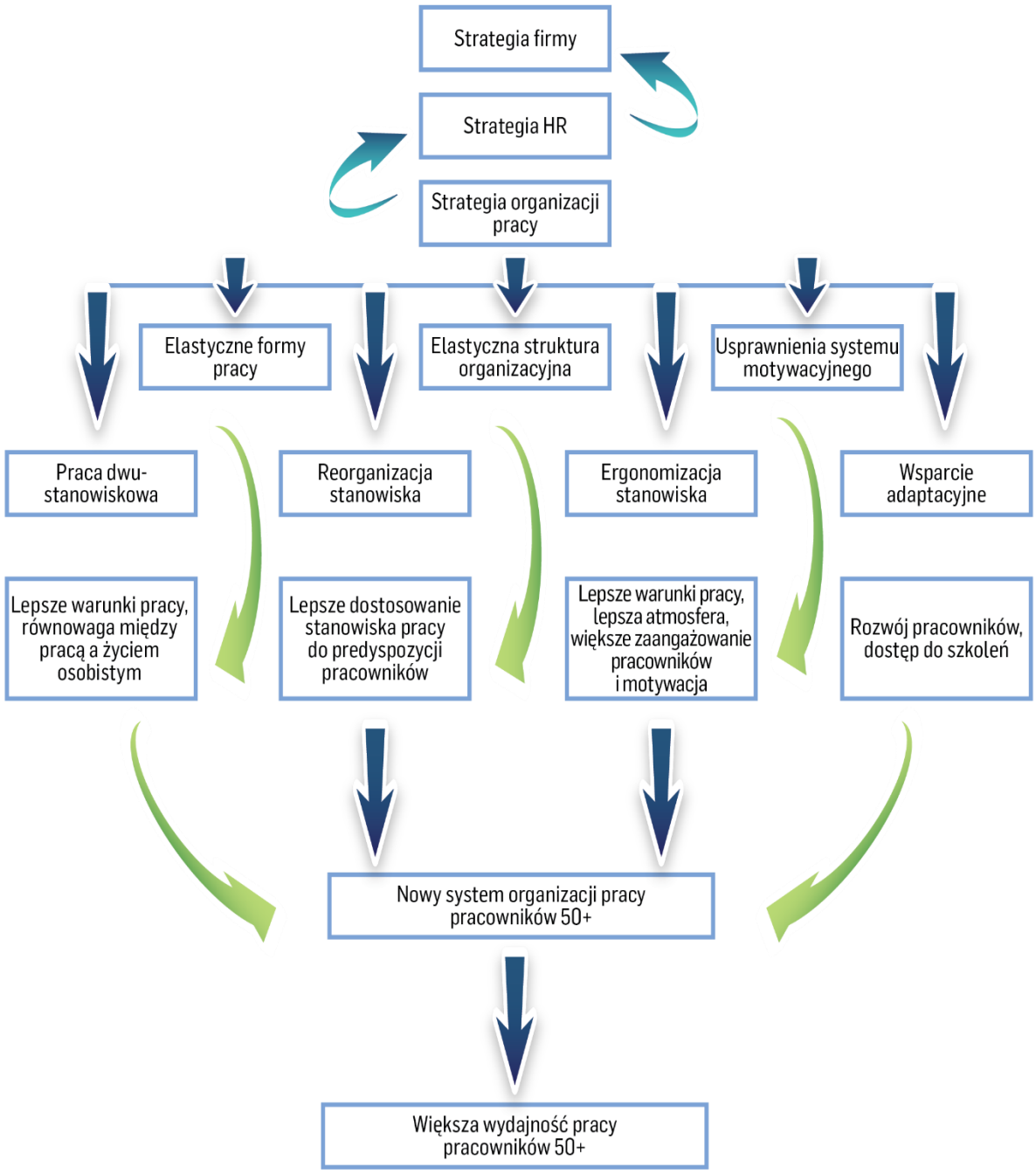
4. Schemat tworzenia efektywnego systemu organizacji pracy

Na podstawie wiedzy ekspertów oraz badań fokusowych przeprowadzonych w ramach projektu na próbie 25 przedsiębiorstw zdiagnozowano cztery główne obszary, które w istotny sposób wpływają na efektywność pracowników 50+ (obszary zostały zdiagnozowane na podstawie

kwestionariusza stanowiący załącznik nr 2). Obszary te można skonkretyzować w formie następujących działań: **ergonomizacji stanowiska pracy, usprawnień systemów motywacyjnych, reorganizacji stanowisk pracy oraz uelastycznianiu organizacji stanowiska pracy.** Równie istotne jest uwzględnienie dynamiki czasu przy wprowadzaniu systemu organizacji pracy ważne jest, aby wprowadzanie nowych rozwiązań organizacji pracy miało charakter systemowy, a zmiany te winny być już dokonywane w okresie pięciu lat przed osiągnieciem przez pracownika wieku 50+ (schemat 15).

Dynamika zmiany w czasie efektywnego systemu organizacji pracy w przedsiębiorstwie polega na powtórzeniu diagnozy pracownika po roku, a następnie po 2 latach. Dzięki systematyczności badań diagnozy pracowników można dokonać analizy trendów zmian efektywnego systemu organizacji pracy w siedmiu obszarach: pracy dwustanowiskowej, elastycznych form pracy, reorganizacji stanowiska, elastycznej struktury organizacyjnej, ergonmizacji stanowiska, systemów motywacyjnych oraz wsparcia adaptacyjnego. Trendy te będą miały charakter wzrostowy, stały lub spadkowy.

Schemat 15. Schemat tworzenia efektywnego systemu organizacji pracy w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie efektywnego systemu organizacji pracy w modelu REAKTIV50+ jest procesem, który powinien zgodny z strategią HR oraz wpisywać się w strategię całego przedsiębiorstwa (schemat 15). Pierwszym etapem jest już sama gotowość przedsiębiorstwa do zmian , a co za tym idzie chęć zmiany poziomu efektywności pracowników.

W celu dokonania zmian w systemie organizacji pracy należy wypełnić przygotowane kwestionariusze. Kwestionariusze diagnozy składają się z 6 sekcji i 204 pytań. Sekcje są ponumerowane kolejno od D0 do D6. Zgodnie z założeniami metodologicznymi na wzrost jego zaangażowania, a co za tym idzie wzrost wydajności pracy mają przede wszystkim wpływ kwestie jego motywacji. Przy czym motywacja jest tutaj rozumiana bardzo szeroko poprzez implikowanie nie tylko kwestii finansowych czy pozafinansowych, ale przede wszystkim poprzez wprowadzanie instrumentów niematerialnych. Bardzo ważną kwestią według najnowszych badań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Armstrong, M. (2006), *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development) jest wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu motywowania pracowników w tym koncepcji *work-life balance,* koncepcji *hygge* oraz nowych rozwiązań w dziedzinie wynagradzania pracowników (kafeteryjne systemy wynagradzania). Ergonomia stanowiska pracy stanowi także kwestię motywującą pracowników. Powyższe rozważania stały się podstawą do konstrukcji kwestionariusza diagnozy w następujący sposób:

Kwestionariusz składa się z 6 sekcji (204 pytań):

D0 – diagnoza potencjału pracowników z obszaru wydajności w pracy (50 pytań)

D1 - diagnoza potencjału pracowników z obszaru ergonomii (16 pytań)

D2 – diagnoza potencjału pracowników z obszaru motywacji finansowej (18 pytań)

D3 - diagnoza potencjału pracowników z obszaru motywacji pozafinansowej (26 pytań)

D4 - diagnoza potencjału pracowników z obszaru motywacji niematerialnej (42 pytań)

D5 - diagnoza potencjału pracowników z obszaru wydajności z pracy (słabe i silne strony) (52 pytania)

Sekcje D1 – D4 składają się z 2 części:

a) – identyfikacji słabych i mocnych stron pracownika z zakresu ergonomii oraz preferencji pracownika z zakresu motywacji
b) – diagnozy przedsiębiorstwa (jak wygląda wsparcie ze strony przedsiębiorstwa, w tym wsparcie z zakresu poprawy warunków pracy oraz z zakresu implikowania instrumentów motywacji).

Pracodawca wypełnia sekcję D5 natomiast pracownik pięć arkuszy diagnozy (D0- D4) wraz z kartoteką, czyli sześcioma pytaniami dotyczącego wieku, płci, stażu pracy, kwalifikacji zawodowych, stopnia niepełnosprawności czy fizyczności pracy.

W budowie kwestionariusza uwzględniono wszystkie możliwe elementy motywowania pracowników. Co więcej dodane zostały te elementy nowoczesnych koncepcji motywowania, które jak wskazują badania nie są wykorzystywane przez polskie MŚP. Taki zestaw pytań zapewnia kompleksowość i innowacyjność narzędzia badawczego.

D0 stanowi diagnozę potencjału pracowników z obszaru wydajności w pracy składa się z 50 pytań. Pracownicy odpowiadają na pytania dotyczące ich wydajności pracy, w tym wywiązywania się ze swoich zadań i obowiązków, jak również pytania dotyczące formułowania celów, które pracownicy chcą osiągnąć oraz wytrwałości w dążeniu do ich realizacji.

Kolejna sekcja to sekcja D1 stanowi diagnozę potencjału pracowników z obszaru ergonomii i zawiera 16 pytań. 8 pytań dotyczy identyfikacji słabych i mocnych stron pracownika z zakresu ergonomii pracy, w tym poziomu stresu czy wypalenia zawodowego. Kolejne 8 pytań dotyczą diagnozy przedsiębiorstwa, w zakresie wybranych aspektów związanych z ergonomią, w tym odpowiednich warunków ergonomicznych pracy, dopływu świeżego powietrza, czy odpowiedniego oświetlenia.

Następna sekcja D2 dotyczy diagnozy potencjału pracowników z obszaru finansowej motywacji pracowników i zawiera 18 pytań. 9 z nich dotyczy identyfikacji preferencji pracownika z zakresu motywacji finansowej, w tym m.in. płacy zasadniczej i świadczeń emerytalno – rentowych. Kolejne 9 z nich dotyczą diagnozy przedsiębiorstwa w zakresie wybranych aspektów motywacji finansowej.

Sekcja D3 dotyczy diagnozy potencjału pracowników z obszaru pozafinansowej motywacji pracowników i składa się z 26 pytań. 13 z nich dotyczą identyfikacji preferencji pracownika z zakresu motywacji pozafinansowej, w tym m.in. różnych benefitów i świadczeń edukacyjnych, rekreacyjnych i sportowych. Kolejne 13 pytań diagnozują instrumenty motywacji pozafinansowej stosowane w przedsiębiorstwie.

Ostatnia sekcja D4 jest sekcją najbardziej obszerną i dotyczy diagnozy potencjału pracowników z obszaru niematerialnej motywacji pracowników i składa się z 42 pytań. Pierwsze 21 pytań dotyczą identyfikacji preferencji pracownika z zakresu motywacji niematerialnej, w tym możliwości elastycznego czasu pracy, dobrej atmosfery, czy dobrych relacji z przełożonym. Kolejne 21 pytań diagnozują instrumenty motywacji niematerialnej stosowane w przedsiębiorstwie.

Uzupełnieniem diagnozy potencjału pracowników jest wzbogacenie jej o gry i zadania. Zamiarem zastosowania takiego rozwiązania było wyeliminowanie subiektywnej oceny pracowników. Udzielając bezpośrednich odpowiedzi na pytania zwarte w kwestionariuszu istnieje prawdopodobieństwo, że wystąpi skłonność do udzielania odpowiedzi w sposób przedstawiający samego siebie w lepszym świetle. Dzięki wprowadzeniu dodatkowych narzędzi weryfikujących np. gier i zadań uzyska się efekt obiektywizacji wyniku. Dodatkowo pracodawca ma możliwość wykorzystania manuali i testu Belblina, które na platformie są załączone w formie pdf, więc pracodawca może w wygodny sposób wydrukować takie narzędzie i wykorzystać w analizie swoich pracowników, a wynik wpisać bezpośrednio na platformę. Takie działania przyczynią się do zwiększenia wiarygodności i dokładności badanych cech/umiejętności pracowników, dzięki czemu wynik badania będzie bardziej precyzyjny i użyteczny.

Tabela 18. Zastosowane gry i testy w diagnozie REAKTIV50+

Nazwa gier /zadań/ manuali	Zakres diagnozy	Badana cecha
Manual Style interpersonalne	Analiza ludzkich postaw i zachowań oraz dopasowanie pracownika do stanowiska pracy i jego miejsca w strukturze organizacyjnej (analiza pod kątem cech osobowościowych i predyspozycji zawodowych pracownika)	dokładność, kreatywność, wielozadaniowość, odporność na działanie pod presją czasu, empatia, umiejętność pracy w grupie i dostosowania
Manual *Umiejętności kierownicze* ***I. Typowanie cech sukcesu – test praktyczny*** ***II. Typowanie lidera w organizacji – gra symulacyjna***	Manual mierzy umiejętności i predyspozycje potrzebne na stanowiskach kierowniczych	Predyspozycje kierownicze
Test Belbina	Test określa optymalne role, jakie w zespole może spełniać osoba, która go wypełni. Zadaniem osoby wypełniającej jest rozdzielenie punktów między te zdania, które najlepiej opisują jej funkcjonowanie w grupie.	Role zespołowe
Opowiadanie o zarządzaniu czasem cz.1.	Test polega na szukaniu błędów w tekście w celu zweryfikowania dokładności pracownika	Dokładność
Czworokąty	Test polega na znalezieniu liczby czworokątów na obrazku	Dokładność
Gra *Brak światła*	Gra polega na zidentyfikowaniu postaw kreatywnych u pracowników	Kreatywność
Fabryka	Zadanie polega na zidentyfikowaniu analitycznych umiejętności u pracowników	Logiczne myślenie – zdolności analityczne
Figury	Test polega na zidentyfikowaniu abstrakcyjnego myślenia u pracowników	Myślenie abstrakcyjne
Figury na czas	Test diagnozuje umiejętności szybkiego działania pod wpływem presji czasu	Odporność na działanie pod presją

		czasu
Opowiadanie o zarządzaniu czasem cz.2.	Zadanie polega na zidentyfikowaniu błędów w podanym tekście i zdiagnozowaniu spostrzegawczości pracownika	Spostrzegawczość
Znajdź różnice	Zadanie polega na znalezieniu różnic w obrazkach i diagnozuje koncentrację i spostrzegawczość u pracownika	Koncentracja

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy Manual jest zatytułowany: ***Style interpersonalne*** - jest on elementem algorytmu i stanowi on element obligatoryjny. Jego uzupełnienie jest niezbędne aby otrzymać ostateczny wynik diagnozy. Manula ten pozwoli na bardziej efektywne zarządzanie pracownikami, w tym na lepsze dopasowanie ich w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kolejny Manual *Umiejętności kierownicze* jest elementem dodatkowym i zaleca się jego użycie w przypadku gdy pracodawca rozważa przesunięcie danego pracownika na stanowisko kierownicze. Składa on się z dwóch części: testu praktycznego - ***typowanie cech sukcesu*** oraz gry symulacyjnej - ***typowanie lidera w organizacji.*** Wyniki uzyskane na skutek przeprowadzenia poniższych zadań praktycznych pozwolą na zdiagnozowanie osobowości i umiejętności kierowniczych pracowników. Ich wykonanie przez pracowników pozwala nabyć wiedzę czy posiadają oni cechy, umiejętności wymagane na stanowiskach kierowniczych/menedżerskich. Szacowany czas przeprowadzenia powyższych zadań to 2,5 godziny. Zaleca się, aby po przeprowadzonych zadaniach praktycznych udzielono informacji zwrotnej diagnozowanym pracownikom. Manual jest tak skonstruowany, aby każdy pracodawca mógł przeprowadzić go w swoim przedsiębiorstwie, jednakże zaleca się, aby diagnoza umiejętności kierowniczych była konsultowana ze specjalistą do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

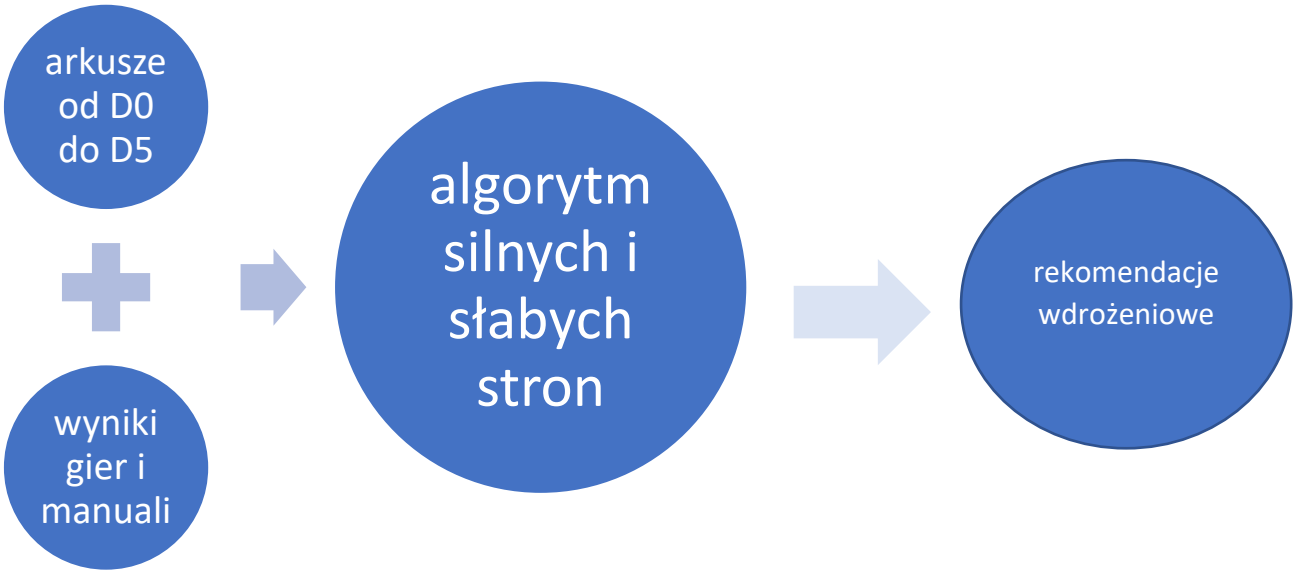
Po wypełnieniu przez pracownika arkuszy diagnozy (D0- D4), wraz z manualami i zadaniami pracodawca otrzyma listę rekomendowanych działań wraz z ich dokładnym opisem i instruktażem wdrożenia, które doprowadzą do poprawy warunków pracy oraz zmiany systemu motywacyjnego, który będzie dopasowany wprost do Państwa potrzeb i przyczyni się do wzrostu wydajności pracowników.

Z kolei po wypełnieniu przez pracodawcę arkusza diagnozy (D5) pracodawca dostanie dodatkowo informacje dotyczące akceptowalnych słabych stron pracownika i oczekiwanych silnych stron pracownika.

Etap 2 – efektywność przez pryzmat wymagań

Każdej z grup stanowisk pracy przyporządkowano zestaw dziesięciu pożądanych kompetencji kluczowych decydujących o osiąganiu na tym stanowisku wysokiej wydajności pracy (czyli z punktu widzenia zatrudnionego na stanowisku pracownika – jego oczekiwanych silnych stron). Dodatkowo, aby wykluczyć ryzyko wystąpienia niedopasowań kompetencyjnych, dla każdej z grup stanowisk określono zestaw pięciu akceptowalnych słabych stron potencjalnego pracownika. Pozwala to usprawnić proces ewentualnych przemieszczeń pracowników w strukturze organizacyjnej firmy w taki sposób, aby zapewnić optymalny poziom satysfakcji pracowników i ich wydajności.

Schemat 16. Schemat algorytmu silnych i słabych stron w modelu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne.

Instrument pomiarowy dla pracownika

Instrumentem pomiarowym jest standaryzowany kwestionariusz diagnozy. Pytania są zróżnicowane dla pracodawców oraz pracowników. Uzupełnieniem kwestionariusza jest instrukcja dla respondenta. Po wypełnieniu kwestionariusza przez respondentów, zostanie dokonana diagnoza potencjału pracowników. Za pomocą odpowiednich algorytmów platforma zidentyfikuje

rekomendowane działania, które przedsiębiorstwo powinno zastosować w stosunku do pracowników 50+. Do budowy instrumentu pomiarowego wykorzystano skalę Likerta. Jest to skala nominalna, składająca się z wielu pozycji, którymi zazwyczaj są krótkie zdania charakteryzujące postawy wobec danego obiektu. Wszystkim pozycjom umieszczonym na skali Likerta odpowiadają skale intensywności, które są skalami porządkowymi dwubiegunowymi. W diagnozie zastosowano skale 5-stopniowe. Respondenci odpowiadają na pytania określając ważność poszczególnych instrumentów motywowania – w przypadku pytań dotyczących zgodności z wymienionymi stwierdzeniami respondenci mają do dyspozycji następujące skale:

5 *w pełni się zgadzam*
4 *zgadzam się*
3 *trudno powiedzieć*
2 *nie zgadzam się*
1 *w pełni się nie zgadzam*

W przypadku pytań dotyczących diagnozy przedsiębiorstwa respondenci mają do dyspozycji następujące skale:

5 *spełnia w pełni*
4 *spełnia w dużym stopniu*
3 *niektóre spełnia, niektóre nie*
2 *spełnia w małym stopniu*
1 *nie spełnia w ogóle*

Powyższa konstrukcja instrumentu diagnostycznego dała możliwość porównania przez respondentów stanu dla nich pożądanego ze stanem rzeczywistym występującym w przedsiębiorstwach, w których pracują. Pozwoliło to na zdiagnozowanie luk w zakresie motywowania, co dało podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących budowania systemu motywowania dla pracowników 50+.

Instrument pomiarowy dla pracodawcy

Kwestionariusz składa się z kartoteki pracownika (8 pytań) oraz sekcji D5 identyfikującej silne i słabe strony z obszaru wydajności (51 pytań).

Instrumentem pomiarowym jest standaryzowany kwestionariusz diagnozy. Pytania są zróżnicowane dla pracodawców oraz pracowników. Uzupełnieniem kwestionariusza jest instrukcja dla respondenta. Do budowy instrumentu pomiarowego wykorzystano skalę Likerta. Jest to skala nominalna, składająca się z wielu pozycji, którymi zazwyczaj są krótkie zdania charakteryzujące postawy wobec danego obiektu. Wszystkim pozycjom umieszczonym na skali Likerta odpowiadają skale intensywności, które są skalami porządkowymi dwubiegunowymi. W diagnozie zastosowano skale 5-stopniowe. Respondenci odpowiadają na pytania określając ważność poszczególnych instrumentów motywowania – w przypadku pytań dotyczących zgodności z wymienionymi stwierdzeniami respondenci mają do dyspozycji następujące skale:

5 *w pełni się zgadzam*
4 *zgadzam się*
3 *trudno powiedzieć*
2 *nie zgadzam się*

1 *w pełni się nie zgadzam*

Po wypełnieniu przez pracownika arkusza diagnozy pracodawca otrzyma listę rekomendowanych działań wraz z ich dokładnym opisem i instruktażem wdrożenia, które doprowadzą do poprawy warunków pracy, ergonomii oraz zmiany systemu motywacyjnego, który przyczyni się do wzrostu wydajności pracy pracowników, a przez to do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa (tab 1).

Lista rekomendowanych działań

Lista rekomendowanych działań zawiera usprawnienia dotyczące elastycznej struktury organizacyjnej, pracy dwu-stanowiskowej, ergonomizacji stanowiska pracy, motywacji - usprawnienia systemu motywacyjnego, reorganizacji stanowiskowej, elastycznych form pracy w związku ze zmianą efektywności i wsparcia adaptacyjnego.

Tabela 1. Lista rekomendowanych działań

Lista rekomendowanych działań
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA
Silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami
PRACA DWU-STANOWISKOWA
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy
zakup wyposażenia – kręgosłup
zakup wyposażenia – kończyny dolne
zakup wyposażenia – kończyny górne
zakup wyposażenia – wzrok
zakup wyposażenia – słuch
zakup wyposażenia – ból głowy
odpowiednie warunki pacy
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastką”
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO
poziom płacy zasadniczej
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej
dodatek stażowy
premie uzależnione od wyników pracownika
akcje, dywidenda
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)
dodatkowe dni płatnego urlopu

świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki (dostęp do ortopedy, okulisty, reumatologa, badań laboratoryjnych itd.)
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)
czas na relaks w miejscu pracy
karty Multisport: (wejścia na basen, aerobik, siłownie)
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instgramem)
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)
wyjazdy integracyjne z firmy
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu
systemy kafeteryjne
work life balance
Empowerment
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy
szkolenia miękkie
zarządzanie ścieżką kariery, talentami
REORGANIZACJA STANOWISKOWA
zmiana procesu
zmiana narzędzia
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI
miejsce pracy
czas pracy
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)
WSPARCIE ADAPTACYJNE
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)
szkolenie z technologii
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)
doskonalenie techniki uczenia się

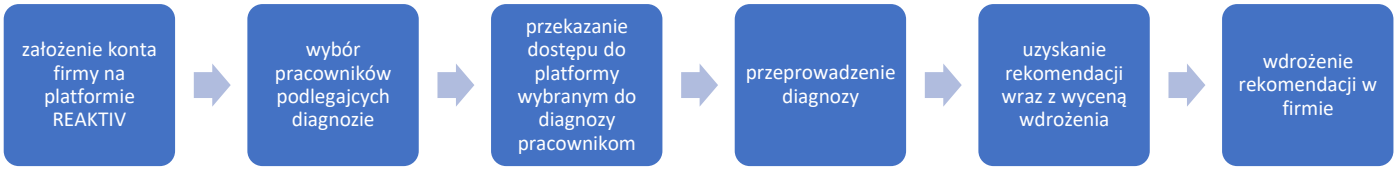
Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy Ekspertów.

Podsumowanie

Pracodawca wykorzystuje narzędzia i wdraża zmiany w 6 stopniowym procesie. Pierwszy etap to wejście on na stronę www.reaktiv.pte.bydgoszcz.pl i założenie konta na platformie REAKTIV50+. W kolejności dokonuje on wyboru pracowników zgodnie z kryteriami wieku i zatrudnienia (wiek 45+ i zatrudnienie w firmie bez względu na rodzaj umowy i staż pracy). Wybór pracowników oznacza założenie im profilu na platformie REAKTIV, z poziomu którego będą oni mieli dostęp do kwestionariusza diagnozy. Następnym krokiem jest przeprowadzanie diagnozy, po której uzyskuje on wynik wraz z rekomendacją i wyceną.

Ostatni etap to wdrożenie rozwiązania do przedsiębiorstwa (Schemat 16).

Schemat 16. zastosowania narzędzia REAKTIV50+ w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Zaleca się aby pracodawca z góry określił czas i miejsce przeprowadzenia diagnozy. Zgodnie z założeniami modelu REAKTIV50+ powinien on nie dłużej niż 7 dni i odbywać się na stanowisku pracy.

Literatura i przydatne linki

- AGE Platform Europe we współpracy z Komitetem Regionów i Komisją Europejską, *Jak promować aktywność osób starszych w Europie – wsparcie UE dla podmiotów lokalnych i regionalnych*, , Warszawa 2011.
- Armstrong, M., *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2006.
- Armstrong, M., Taylor, S*, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, 2016.
- Demography Report 2010, *Older, more numerous and diverse* European Commission, Office for official publications of the European Communities, 2011.
- ILO *Employment and social protection in the new demographic context*. Report 102/IV. ILO: Geneva, 1,12. UN (2017). World Population Ageing 2017: Highlights. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN, 1-7,24, 2013.
- Majewska, M. Przybylczak, K. *Wzrost aktywności zawodowej osób starszych warunkiem utrzymania produktywności w krajach gospodarczo rozwiniętych*, Studia i Prace WNEiZ US nr 52/3 2018 Zarządzanie**,** Szczecin 2018.
- Nieżurawska – Zając J. , *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balnce i koncepcji hygge w opinii Generacji Y – badania pilotażowe*, Studia i Prace WNEiZ US nr 1 (51) 2018 Marketing i Zarządzanie, Szczecin 2018.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, Journal of retailing, 67(4), 1991.
- RICARDO ESTEBAN LEGARRETA, Profesor Titular de Derecho del Trabajo Universidad Autónoma de Barcelona La obligación empresarial de realizar aportaciones al Tesoro Público en despidos colectivos que afecten a trabajadores de cincuenta o más años. Un análisis crítico tras cuatro años de vigencia, La obligación empresarial de realizar aportaciones al Tesoro Público, Barcelona Número 12 Diciembre, 2015, Hiszpania).
- Stockdale, M.S., Crosby, F.J. (2004), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishers, Malden, MA, 12.
- UN (2017). World Population Ageing 2017: Highlights. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN. World Population Prospects: The 2017 Revision: https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/ Population.
- Vroom, V.H., *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Zawadzki K., *Zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora", Toruń 2009.
- http://ctesc.gencat.cat/doc/doc_20637598_1.pdf
- https://ddd.uab.cat/collection/drelates?ln=ca
- https://ec.europa.eu/eurostat
- http://taen.org.uk/uploads/resources/ Defining_Age_Management.pdf, Ball Ch. (2007), *The Age and Employment Network Defining Age Management: Information and Discussion Paper*
- http://pokl.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf Liwiński, J., Sztanderska, Wstępne, U. (2010), *Standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf, J. Liwiński, U. Sztaderska, Z wiekiem na plus. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Warszawa 2010.
- https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/ Population, UN, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision.