

Optymalne wykorzystanie kompetencji pokoleń

Model podnoszenia konkurencyjności firmy przez rozwój i zaangażowanie pracowników – w ramach projektu AKTYWNI 50 PLUS.

Mimo tego, że stopa bezrobocia w grudniu ubiegłego roku wynosiła 13,4 proc., to w dłuższej perspektywie znacznie zmniejszy się podaż pracowników na polskim rynku pracy. Nadchodząca sytuacja będzie dla przedsiębiorstw i całego systemu gospodarczego trudniejsza niż dotychczas. Zgodnie z prognozą na lata 2008–2035 liczba ludności Polski będzie się stale zmniejszać, i to w coraz szybszym tempie (spadek o ok. 5,6 proc. w ostatnim roku). Zmieni się też struktura ludności według wieku, udział osób w wieku produkcyjnym spadnie do 2035 roku o ponad 7 proc. Skutki tego odczuwamy już dziś w postaci wydłużenia wieku emerytalnego. **Pracodawcy powinni zatem zadbać o efektywne wykorzystanie kompetencji zatrudnianych pracowników. Tym samym coraz większe znaczenie będzie miało pełne wykorzystanie umiejętności, wiedzy, doświadczeń pracujących pracowników bez względu na ich wiek. Dotyczy to wszystkich zatrudnianych pokoleń.**

Wielu dyskutujemy dziś o wykorzystaniu potencjału pracowników z grupy wiekowej 50+. Dane statystyczne opisujące ich sytuację są bowiem wyjątkowo niekorzystne. W Polsce wskaźnik zatrudnienia dla osób z tej grupy to 32,3 proc., a dla osób po sześćdziesiątce – tylko 10 proc. (CBOS, 2009). Według raportu Manpower „Pracownicy 50+” (2009) jesteśmy jednym z najgorzej przygotowanych krajów do zatrzymywania na rynku pracy osób z tej grupy+ (badanie w 28 krajach na ponad 30 tys. pracodawców). D. Bałusz (Antal International) potwierdza: „Wielu pracodawców nie chce angażować dojrzałych pracowników, ponieważ (...) nie widzi w nich potencjału”. Tymczasem wg CBOS (2009) 29 proc. osób. po 60 roku życia deklaruje chęć do pracy na emeryturze.

Odmienne traktowanie pracowników z uwagi na ich wiek powoduje, że do jednej kategorii trafiają osoby o zróżnicowanych kompetencjach, potencjale, wykształceniu, doświadczeniach. W odniesieniu do osób starszych stosowane są różne perspektywy zawodowe ze względu na poziom wykształcenia oraz posiadane kompetencje. Pracownicy z wyższymi kompetencjami nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego są nadal poszukiwani na rynku pracy. **Oznacza to, że nie wiek decyduje o tym, czy pracownik jest cenny dla organizacji. Warto zatem pomyśleć o tym, czym się**

wyróżniają poszczególne pokolenia na rynku pracy, jaki sposób działania, myślenia wnoszą do organizacji, zespołów, do pracy na zajmowanym stanowisku.

Jest faktem, że pracownicy 50+ traktowani są gorzej w organizacjach, niejednokrotnie sami skazują się na role, które nie są już efektywne, a ich bycie w firmie jest wyczekiwaniem na emeryturę. W sytuacji zmieniającego się rynku pracy ważne jest, aby ci pracownicy pracowali efektywnie, angażowali się w wykonywane zadania. Powinny być dla nich stworzone odpowiednie warunki, mające na celu pełniejsze wykorzystanie ich potencjału. Udowodniono bowiem, że wiek nie ma bezpośredniego związku z jakością pracy (H. & Feldman D. C. 2010, Personnel Psychology), to stereotypy związane z wiekiem odgrywają kluczowe znaczenie w podejściu zarządzających do starszych pracowników (UNDP, FOB 2009). **Dzięki kreowaniu odpowiednich warunków (angażująca i proefektywnościowa kultura organizacyjna) i budowaniu zaangażowania pracowników 50+ uzyskujemy spiralę osiągnięcia oczekiwanych, a w następnej kolejności coraz lepszych rezultatów pracy.** Zaangażowany pracownik efektywnie pracuje i zaraża innych swoim entuzjazmem i pozytywnym stosunkiem do pracy, zwiększa efektywność innych osób w organizacji, przekazując im właściwe standardy pracy, własny zapał i ambicje.

W czerwcu 2012 roku Instytut Rozwoju Biznesu otrzymał dofinansowanie na realizację innowacyjnego projektu dla Mazowieckiej Spółki Gazownictwa. **Jego celem jest stworzenie nowego modelu pracy – wielopokoleniowych zespołów uczących się (WZU), który pozwoli na zarządzanie wiedzą i wiekiem w organizacji, która za kilka lat będzie narażona na odejścia sporej grupy osób z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego.** Projekt odpowiada na wiele problemów pojawiających się niemal w każdej organizacji: niska motywacja pracowników 50+ do dalszej pracy, marginalizacja ich roli w firmie i brak dzielenia się wiedzą z młodszymi z obawy przed zwolnieniem oraz niski poziom przekazywania wiedzy i usprawniania wykonywanej pracy. Rezultatem tej sytuacji już teraz są odejścia pracowników natychmiast po nabyciu praw emerytalnych, co dla firm



DR ANNA BUGALSKA,
dyrektor
Działu Doradztwa
i Badań
Organizacyjnych
w Instytucie
Rozwoju Biznesu,
abugalska@irb.pl

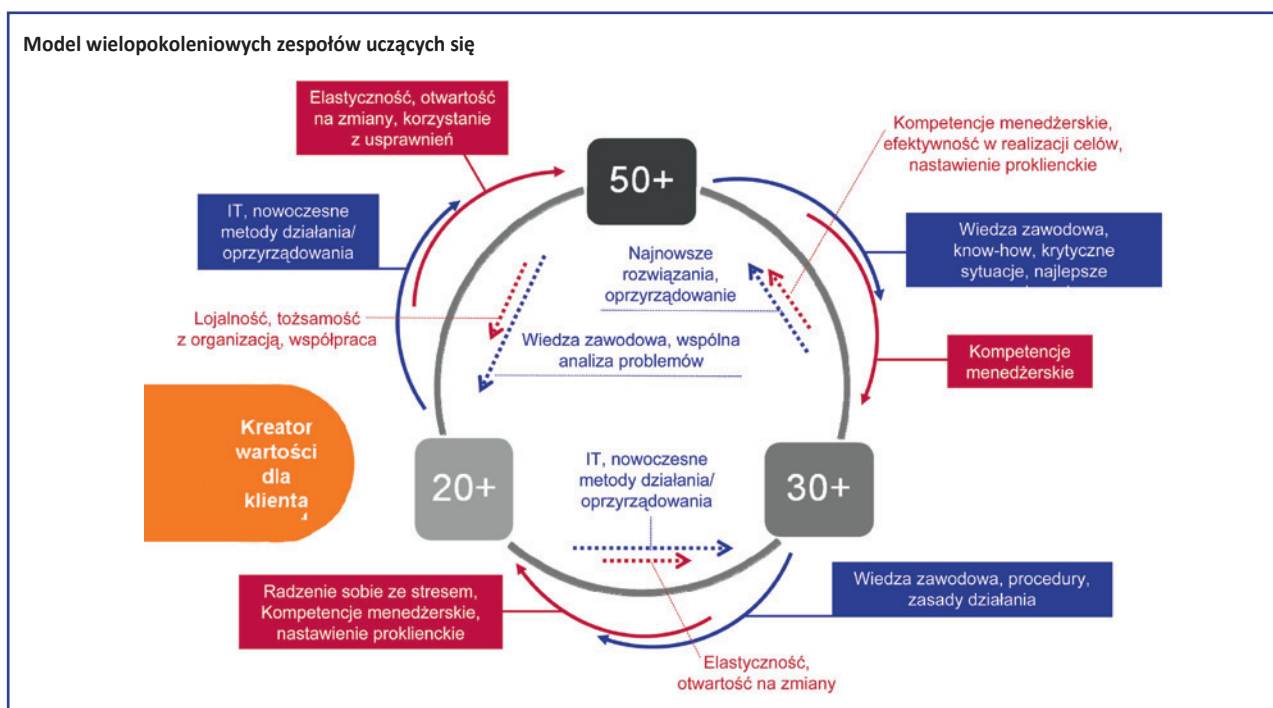
IWONA OSTROWSKA,
dyrektor
Działu ds. Projektów
Unijnych
Rozwoju
Biznesu,
iostrowska@irb.pl

oznacza istotną stratę know-how posiadanego przez te osoby. W stosunku do pracowników 50+ często pracodawcy nie chcą i nie są w stanie zaproponować atrakcyjnej alternatywy dla przejścia na emeryturę. Często też zbyt późno uświadamiają sobie, że wraz z odchodzącymi pracownikami firma traci kompetencje, a uzupełnienie powstałej luki to nowe koszty. Wdrożenie modelu zakłada osiągnięcie następujących rezultatów:

1. Wzrost motywacji do pozostania w firmie mimo nabywania praw emerytalnych pracowników z grupy 50+ w polskich organizacjach z przewagą stanowisk technicznych i hierarchiczną strukturą.
2. Wzmocnienie roli pracowników 50+ w organizacji przez dedykowanie ich do pracy w WZU, a w rezultacie wzrost transferu wiedzy i budowanie bazy know-how.
3. Osłabianie siły stereotypów o niskiej przydatności osób 50+ do wykonywania pracy.
4. Aktywizacja zawodowa kobiet w obszarze zawodów technicznych.

Naszym pomysłem na zaangażowanie pracowników 50+ i jednocześnie pełne wykorzystanie kompetencji innych grup wiekowych w organizacji jest nowy model pracy – wielopokoleniowe zespoły uczące się, który ułatwi wykorzystanie potencjału każdego z pokoleń pracujących w firmie, bazując na wymianie wiedzy i kompetencji w sposób optymalny i z najlepszego źródła. Co oznacza, że

Model wielopokoleniowych zespołów uczących się



wzajemne przekazywanie wiedzy odbywa się od osób najbardziej doświadczonych do osób mniej doświadczonych, kompetencji zaś od tych, które je mają, bez względu na wiek osoby przekazującej. Każde pokolenie charakteryzuje się pewnym typowym dla niego sposobem działania, wynikającym z warunków, w jakich się kształtowało. Najstarszych pracowników cechuje wiedza i doświadczenie zawodowe i życiowe, dojrzałość, rozwaga i rozsądek, pogłębiona refleksja, kompetencje i umiejętności interpersonalne, ustabilizowana sytuacja rodzinna. Młodszy pracownicy są bardziej otwarci na nowości i zmiany, szybciej działają, sprawniej posługują się nowoczesnymi narzędziami pracy i komunikacji.

Dodatkowym wyzwaniem, z którym mierzymy się w ramach projektu, jest rodzaj zespołów, do których ma być model adresowany, tj. tzw. blue collar workers, czyli tych, którzy stanowią trzon wielu organizacji produkcyjnych i usługowych „w terenie”. Dotychczas pracownicy techniczni (tzw. niebieskie kołnierzyki) z grupy 50+ nie byli beneficjentami projektów, mających na celu wzrost ich motywacji do pozostania w roli zawodowej. Brak jest rozwiązań uwzględniających specyfikę pracy przy spadku kondycji psychofizycznej, dlatego osoby 50+ korzystają z możliwości odejścia na emeryturę. Propozycja wielopokoleniowych zespołów uczących się zwiększa motywację pracowników z tej grupy przez: wyznaczenie ważnej roli mentora w zespole, docenienie kompetencji, otrzymanie wsparcia kompetencyjnego od młodszych, bycie stale potrzebnym. Szczególna jest też rola kobiet w zespołach, poza tą wynikającą z wieku.

To dbanie o relacje w zespole, rozwój, podtrzymanie i monitoring relacji interpersonalnych w zespołach.

Zaletą WZU jest większa efektywność pracy w firmie, utrzymanie pracowników 50+, płynność realizowania zadań i przejęcia know-how, wyższe kompetencje, wykorzystanie potencjału kobiet. Wartością nadrzędną jest motywacyjny aspekt uczestnictwa w WZU – udział pracowników w planie sukcesji znacząco podnosi poziom ich zaangażowania do prac w zespole. Nowy model pracy niesie też inne wartości dodane w stosunku do obecnej praktyki: kształtuje wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, który dba o pracowników bez względu na ich wiek; jest efektywniejszym rozwiązaniem od obecnych z uwagi na osiągnięte rezultaty motywacyjne; łamie stereotypy o niskiej przydatności osób 50+ i kobiet do pracy na stanowiskach technicznych.

Idea wielopokoleniowych zespołów uczących się jest oparta na koncepcji *self-managed teams* (zespoły samzarządzające się). Polega ona na korzystaniu z kompetencji wszystkich pracowników w zespole, zwiększaniu ich samodzielności i stopniowym przekazywaniu nowych zadań pracownikom. Zgodnie z tą koncepcją zespoły samzarządzające się mogą wykonywać zadania we własnym zakresie, przejmować je od kierownictwa (podział zadań, określanie godzin rozpoczęcia i kończenia pracy, kontrola pracy itp.), działać samodzielnie. Członkowie takich zespołów funkcjonują w określonych warunkach organizacyjnych, są świadomi celu swojej pracy i wspólnej odpowiedzialności, a za przyjęte

rozwiązania odpowiada cała grupa, a nie indywidualnie poszczególne jej członkowie.

Idea *self manager teams* najlepiej sprawdza się w zespołach, które mają dużą wiedzę, poszczególne członkowie są ekspertami w danej dziedzinie (np. pracownicy techniczni), a w większości wykonywane czynności są rutynowe. Wielopokoleniowe zespoły uczące się są sposobem na zmianę podejścia do zarządzania wiekiem i wiedzą w organizacjach. Pozwala on na usprawnienie samego systemu zarządzania oraz zmotywowanie pracowników 50+ do dzielenia się wiedzą, a także, co jest szczególnie ważne, na zmianę kultury w firmie w kierunku stale uczącej się organizacji. Sprzyja zatrzymaniu pracowników 50+ i wykorzystaniu potencjału każdego pokolenia wchodzącego w skład zespołu oraz przełamywaniu stereotypu dotyczącego roli kobiet poprzez aktywniejsze ich włączanie do pracy zespołowej.

Po przetestowaniu modelu jako sprawnie działającego wielopokoleniowego transferu kompetencji w przedsiębiorstwie, podnoszącego poziom zaangażowania i motywacji do pracy wszystkich uczestników zespołów, zostanie on opisany i oddany do wykorzystania innym przedsiębiorstwom. W trakcie prac testujących będą prowadzone konsultacje (fora dyskusyjne, konferencje), mające na celu wypracowanie najlepszego modelu dla organizacji w Polsce. Jego ostateczny kształt będzie miał charakter uniwersalny, z określonymi warunkami skutecznego zastosowania w firmie, do określonej grupy pracowników technicznych, posiadających ekspercką wiedzę zawodową do podnoszenia konkurencyjności organizacji.

