

# **Schemat coachingu TOWS**

Projekt *Biofeedback narzędziem przygotowywania do zmiany wyzwań zawodowych*  
współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa

4.3 Współpraca ponadnarodowa

Okres realizacji projektu od 2021-03-01 do 2022-07-31

Obszar realizacji projektu: Cała Polska

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Zarządzanie wiekiem w sektorze MŚP</b> .....	<b>7</b>
Systemowe rozwiązanie mające na celu wydłużenie aktywności zawodowej pracowników .....	7
Strategie zarządzania wiekiem .....	9
Charakterystyka pracowników w wieku 55 + - 65+ .....	10
Zmiany fizjologiczne .....	11
Wpływ zmian wynikających z wieku, u osób 60+, na funkcjonowanie zawodowe .....	12
Co powinien zrobić pracodawca, aby wydłużyć aktywność zawodowa pracowników? .....	13
Dyskryminacja ze względu wiek.....	15
Podsumowanie.....	16
<b>II. Sytuacja małych przedsiębiorców z utrzymaniem zatrudnienia na stanowiskach fizycznych</b> .....	<b>17</b>
Co wpływa na aktywność zawodową człowieka? .....	19
Jak motywować pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym do pozostania w firmie... ..	20
Motywowanie pracowników w zależności od wieku i stażu .....	21
Dobre praktyki w pracy z grupą pracowników 55+ .....	24
Coaching jako instrument rozwoju zawodowego pracowników w wieku emerytalnym i przedemerytalnym .....	26
Istota i funkcje coachingu? .....	26
Coaching - praca nad zmianą .....	27
Modele coachingowe .....	30
<b>III. Analiza SWOT</b> .....	<b>36</b>
<b>IV. Analiza TOWS</b> .....	<b>43</b>
Kolejność działań w coachingu TOWS.....	46
Wybór strategii w oparciu o analizę TOWS .....	53
<b>Podsumowanie</b> .....	<b>56</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>57</b>

## Wprowadzenie

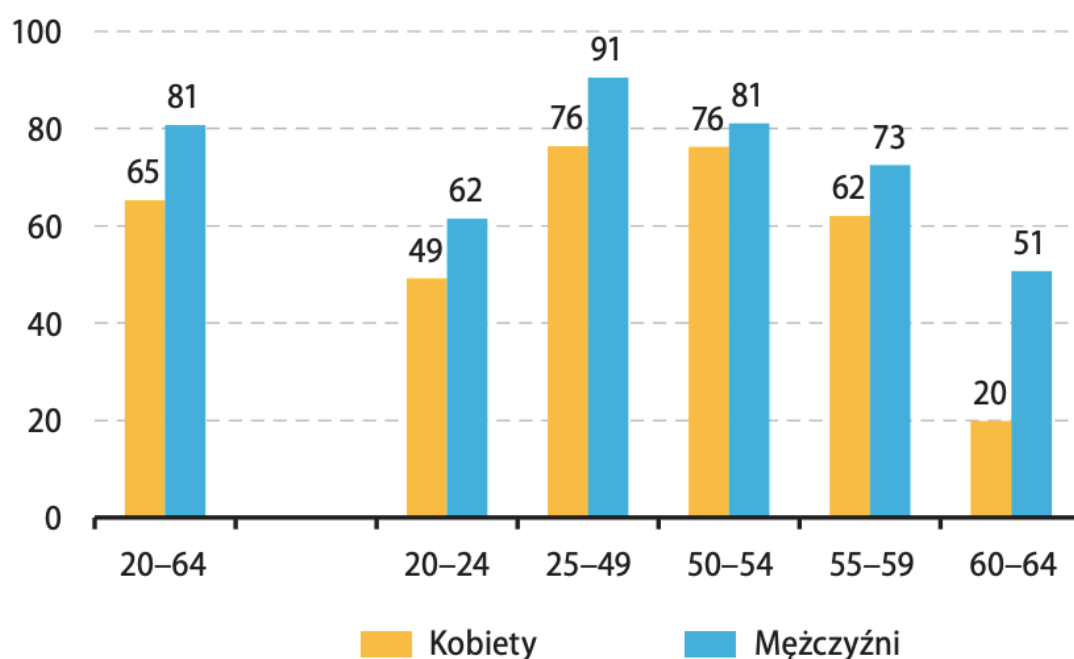
Jedną z kluczowych zmian, z którymi będziemy musieli zmierzyć się w najbliższych latach, jest starzenie się społeczeństwa będące skutkiem wydłużania się ludzkiego życia i stale obniżającej się liczby urodzeń. W perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się z problemem silnego spadku podaży pracy. W Polsce, w zauważalny sposób, maleje odsetek osób w wieku produkcyjnym, a wzrasta liczba osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Jak prognozuje GUS w latach 2010-2035 liczba ludności w wieku produkcyjnym zmaleje w Polsce o przeszło 4 mln osób, z czego największy spadek przypadnie na lata stosunkowo najbliższe. W efekcie za kilka, kilkanaście lat potencjalne zasoby pracy w grupie osób w wieku 24-26 lata będą mniejsze o blisko 1/3, a w wieku 25-34 lata o prawie 1/5. Według ostatniego, tegorocznego raportu PARP – „Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, przeciętne zatrudnienie w całym sektorze przedsiębiorstw w 2019 r. wynosiło ponad 7,0 mln osób, z czego w sektorze MSP przeciętne zatrudnienie wyniosło ponad 3,93 mln osób. |A z liczby wszystkich osób w wieku produkcyjnym, osoby w wieku określanym +50, stanowi aż 37,4% osób zdolnych do pracy.

Według danych GUS-u rośnie grupa osób w wieku 65 lat i więcej – w 2019 r. zwiększyła się o 215 tys. osób do wielkości ponad 6,9 mln. Udział ludności tej grupy wieku w ogólnej populacji jest określany wskaźnikiem starości, który w 2019 r. wyniósł 18,1% (w 1990 r. osoby w starszym wieku stanowiły 10% ludności). – opracowanie GUS „Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2019 r.”

W tej sytuacji, w strukturze wieku ludności zaczynają przeważać osoby starsze, a tempo tych zmian jest coraz szybsze. Wielu przedsiębiorców już teraz dostrzega problem jakim jest zdobycie

pracowników, zwłaszcza do prac fizycznych. W tej sytuacji jedynym rozwiązaniem staje się wydłużenie okresu zatrudnienia, stworzenie warunków, w których pracownicy chcieliby pracować także po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wymaga to przemyślanych, systemowych rozwiązań, uwzględniających specyficzne oczekiwania starszych pracowników w zakresie rozwoju, motywacji, dostosowania stanowiska pracy. Pilnie potrzebna jest zmiana podejścia do starszych pracowników, przeciwdziałanie szkodliwemu stereotypowi, że grupa ta jest nieproduktywna i stanowi ciężar dla przedsiębiorcy.

## Wskaźnik zatrudnienia według wieku i płci, 2019 (w %)



Źródło: Strona [www.300Gospodarka](http://www.300Gospodarka) na podstawie danych Eurostat

Wspomniane wyżej zmiany demograficzne spowodują, że przedsiębiorcy będą musieli skupić się na opóźnieniu exodusu dojrzałych pracowników, których umiejętności i wiedza poparta wieloletnim doświadczeniem są dla firmy bardzo cenne. Tym samym, jeśli osoba w starszym wieku postanawia

opuścić miejsce pracy (może odejść na wcześniejszą emeryturę), pracodawca bez wątpienia ponosi stratę w postaci utraty dużego potencjału (umiejętności, doświadczenie), jakim dysponuje pracownik. Dlatego tak ważne jest skoncentrowanie się na starszych pracownikach i ich potrzebach oraz opracowanie dla nich różnorodnych rozwiązań i ścieżek zawodowych mających na celu zatrzymanie ich w pracy.

Tak więc, przewidywane zmiany demograficzne stawiają przed pracodawcami nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz więcej organizacji podejmuje w ramach zarządzania wiekiem (*age management*) różnorodne działania skierowane do pracowników powyżej 60 roku życia. Zmierzają one do poprawy środowiska pracy w celu utrzymania osób starszych w miejscu pracy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Niestety działania te dotyczą głównie dużych firm, mających odpowiednie zaplecze w postaci działów HR oraz wystarczające środki na uruchomienie projektów dedykowanych grupie starszych pracowników. Niestety w sektorze MŚP rzadko się z tym spotykamy. Menedżerowie są skoncentrowani na wyniku finansowym. Dotyczy to zwłaszcza tych firm, które doświadczyły kryzysu i udało im się wydobyć firmę na powierzchnię. Cała uwaga skupiona jest na wypracowaniu jak największego zysku, który ma zapewnić firmie dobre i niezagrożone funkcjonowanie. Z tej perspektywy, kwestie związane z zarządzaniem wiekiem wydają się mało istotne. Większość szefów zwłaszcza małych firm nie widzi potrzeby inwestowania w rozwój swoich pracowników. Dla nich dzień przeznaczony na szkolenie – choćby to był jeden dzień w roku – to dzień stracony, bo wtedy praca nie jest wykonana. Jest to naturalnie myślenie krótkowzroczne, które może stać się początkiem kolejnego poważnego kryzysu, tym razem będącego skutkiem braku wykwalifikowanych pracowników. Dlatego tak istotne jest, z punktu widzenia całej gospodarki, wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu różnorodnych wiekiem zespołów oraz edukowanie wszystkich zainteresowanych grup w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów charakterystycznych dla każdej z grup.

## I. Zarządzanie wiekiem w sektorze MŚP

Dla pracodawcy decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu bądź zatrzymaniu w firmie pracownika w wieku przedemerytalnym mają jednostkowe koszty pracy, a więc relacja nominalnych kosztów zatrudnienia do wydajności. Na niechęć do zatrudniania i zatrzymywania w firmie starszych pracowników silnie rzutują przypisywany tej grupie osób związek przeciętnie rosnącego z wiekiem wynagrodzenia i słabnącej – jak się często sądzi – produktywności. Brane jest też pod uwagę wzrastające ryzyko chorób i absencji. Starsi pracownicy są zatem postrzegani jako mniej produktywni, mniej innowacyjni i żądający wyższych wynagrodzeń.

### Systemowe rozwiązanie mające na celu wydłużenie aktywności zawodowej pracowników

Wśród wielu inicjatyw podejmowanych w ostatnich latach, zmierzających do lepszego wykorzystania zasobów ludzkich należy odnotować zawarte 8 marca 2017 r. porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego. Porozumienie ma na celu zatrzymanie starszych pracowników na rynku pracy w zdrowiu i aktywności do osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. Zdaniem sygnatariuszy porozumienia ogólne ramy działania mają na celu:

- podniesienie świadomości i zrozumienie wyzwań i możliwości wynikających ze zmian demograficznych wśród pracodawców, pracowników i ich przedstawicieli,

- zapewnienie pracodawcom, pracownikom i ich przedstawicielom na każdym szczeblu praktycznych sposobów i/lub rozwiązań efektywnego promowania i zarządzania aktywnym starzeniem,
- zagwarantowanie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy,
- promowanie innowacyjnego podejścia do cyklu życia zawodowego z wydajnymi i dobrej jakości miejscami pracy, które umożliwiają pracownikom pozostanie na rynku pracy do osiągnięcia wieku emerytalnego,
- ułatwienie wymiany, współpracy oraz promowanie konkretnych działań zmierzających do przekazywania wiedzy i doświadczenia między pokoleniami w miejscu pracy.

Nad wdrożeniem w Polsce zasad tego porozumienia pracuje Zespół problemowy ds. prawa pracy Rady Dialogu Społecznego. Wśród wielu propozycji znalazły się rozwiązania obejmujące głównie starszych pracowników. Dotyczą one m.in.:

- wprowadzenia dłuższych urlopów wypoczynkowych (do 32 dni w roku kalendarzowym), gdyż obecny wymiar nie gwarantuje właściwej regeneracji sił pracownika, nie służy też ochronie jego zdrowia ani przywróceniu mu pełnej zdolności do pracy,
- skrócenia tygodniowego wymiaru czasu pracy z zachowaniem wysokości wynagrodzenia, początkowo do 38, a następnie do 35 godzin tygodniowo,
- wprowadzenia dłuższej lub dodatkowej przerwy wliczanej do czasu pracy,
- zastosowania wymogu uzyskania zgody starszego pracownika na pracę w godzinach nadliczbowych ze względu na szczególne potrzeby pracodawcy oraz na wykonywanie pracy w porze nocnej.

- umowa mentorska, której celem byłoby nagradzanie starszych pracowników za przekazywanie wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności młodszym pracownikom.
- rozwiązania, które ułatwią zatrudnianie starszych osób poprzez:
  - zwolnienie pracodawcy ze składek od tych osób na rzecz Funduszu Pracy i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
  - możliwość uzyskiwania zwrotu kosztów szkoleń lub ich części, na które wysyłani byłiby starsi pracownicy w celu przekwalifikowania się lub poszerzenia umiejętności (generalnie dostęp do szkoleń to kluczowy czynnik mający pomóc pracownikom rozwijać ich umiejętności w ciągu całej kariery zawodowej),
  - możliwość dofinansowania inwestycji i udogodnień w zakładzie pracy służących starszym pracownikom.

Porozumienie dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego miało zostać wdrożone przez krajowych partnerów społecznych najpóźniej do 7 marca 2020 r jednak sytuacja pandemiczna w Europie i w Polsce opóźniła pracę na dokumentem.

## Strategie zarządzania wiekiem

Mając świadomość zagrożeń demograficznych przyjrzyjmy się, jakie skuteczne działania mogą podjąć pracodawcy, aby jak najdłużej zatrzymać w pracy dojrzałe pokolenie? Co zrobić, by nie dopuścić do utraty cennego dla firmy potencjału, jaki posiadają starsi pracownicy? Najlepiej zacząć od przyjrzenia się, jaki jest stan na dziś tj. struktura wiekowa w firmie? Jaka będzie za kilka lat? Może się okazać, że w roku 2025 większość kluczowych pracowników będzie już na emeryturze i jeśli nie podejmiemy teraz

odpowiednich działań, to za parę lat w przedsiębiorstwie zostaną pracownicy wprowadzili młodszy, ale za to bez kwalifikacji i wymaganego doświadczenia, gwarantującego zasoby ludzkie konieczne dla istnienia firmy. Taka sytuacja grozi przede wszystkim małym i średnim firmom produkcyjnym, które nie mają rozbudowanych działów kadr i strategii zarządzania personelem. Aby temu w porę zapobiec warto spisać sobie krótki plan, który ujmie następujące kwestie:

1. Jak będzie wyglądała sytuacja za 5-10 lat? Ilu spośród doświadczonych pracowników będzie wciąż w naszej firmie? Z jakich powodów odejdą? Jakich umiejętności może wobec tego zabraknąć?
2. W jakim wieku są nasi pracownicy? Jakie kluczowe umiejętności, które chcemy przekazać nowym pracownikom, posiadają osoby doświadczone?
3. Jak ma idealnie wyglądać sytuacja naszej firmy za 5-10 lat? Jakie umiejętności powinni posiadać nasi pracownicy? Jak mogą je zdobyć?
4. Jakich narzędzi zarządczych możemy użyć, żeby doprowadzić do sytuacji pożądanej? Co możemy zrobić, żeby zatrzymać doświadczonych pracowników w firmie?

### Charakterystyka pracowników w wieku 55 + - 65+

Pracownicy 60+ są częścią naszej rzeczywistości. Dlatego warto mieć wiedzę na temat ich możliwości i ograniczeń. Główny Urząd Statystyczny przewiduje, że w 2050 roku populacja osób w wieku powyżej 60 lat wyniesie 35,8%.

Zdaniem większości gerontologów 60 lat jest to wiek progowy okresu starości. Kryterium 60. r. życia proponuje również Światowa Organizacja Zdrowia (WHO). Wiek ten stanowi swojego rodzaju granicę wyznaczającą różne zmiany zdrowotne i osobiste. Tempo starzenia jest zindywidualizowane, a zmiany są zależne od cech dziedzicznych, naszych doświadczeń, sytuacji osobistej oraz możliwości fizjologicznych konkretnego organizmu.

Poniżej przedstawiam krótki opis zmian zachodzących w okresie od 60. roku życia w obszarze fizycznym, społecznym, psychologicznym.

### Zmiany fizjologiczne

Okres późnej dorosłości, to czas powolnego spadku sprawności fizycznej w różnych obszarach funkcjonowania człowieka. Większość osób w tym wieku obserwuje obniżenie odporność organizmu, czego konsekwencją jest większa podatność na zachorowania. To co było tolerowane w młodszym wieku u osób starszych przyjmuje chorobotwórczy charakter, czego skutkiem mogą być częstsze zwolnienia lekarskie. Obniża się sprawność adaptacyjna organizmu, zmniejsza się tolerancja wysiłkowa. Obserwuje się zmiany w zakresie funkcjonowania zmysłów, zwłaszcza wzroku i słuchu. W starszym wieku ograniczeniu ulega wydolność fizyczna, czyli zdolność organizmu do wykonywania ciężkiej lub długotrwałej pracy fizycznej, angażującej duże grupy mięśni, bez szybko narastającego uczucia zmęczenia i znacznych zmian środowiska wewnętrznego organizmu. Starsze osoby szczególnie źle tolerują wysiłki o dużej intensywności angażujące duże grupy mięśniowe, wymagające użycia znacznej siły, np. przenoszenie ciężarów.

Zmiany poznawcze we wczesnym okresie 60+ są bardzo mało widoczne, wręcz mogą być niezauważalne. Z większą częstotliwością zaczynają one się pojawiać po 70. roku życia i postępują wraz z wiekiem. To, czy i kiedy się pojawią, z jakim nasileniem i jak szybko

będą postępować, jest również kwestią indywidualną. Pewnemu osłabieniu ulega przede wszystkim pamięć krótkotrwała i zapamiętywanie.

## Wpływ zmian wynikających z wieku, u osób 60+, na funkcjonowanie zawodowe

Zmiany związane z procesem starzenia się, jakie dotyczą osoby w wieku 60 lat oraz starsze, nie pozostają bez wpływu na ich pracę. W efekcie zmniejszenia się wydolność i sprawność fizyczna oraz sprawność psychofizyczna, co sprawia, że wraz z wiekiem zmieniają się możliwości wykonywania niektórych zadań przez starszych pracowników. Świadomość tych zmian powinna obligować pracodawców do poszanowania tych ograniczeń oraz takich zmian w zakresie obowiązków oraz warunków pracy, aby starszy pracownik był w stanie im podołać. Jakiego rodzaju ograniczenia związane z wiekiem powinien uwzględnić pracodawca w przypadku osób 60+? Poniżej kilka przykładów:

- Słabszy wzrok. Około 75% osób starszych nosi okulary. Słabszy wzrok pracowników może mieć wpływ na wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych. Dotyczy to wszystkich profesji, ponieważ bez poprawnego widzenia nie jesteśmy zdolni wykonywać żadnej pracy. Odpowiednio dobrane szkła do okularów eliminują upośledzenie widzenia. Dzięki temu pracownik odzyskuje orientację przestrzenną i dobrą jakość życia.
- Zaburzenia słuchu mogą być dotkliwe dla pracownika i współpracowników zwłaszcza w zawodach, w których wykonywana jest praca zespołowa. Gorszy słuch również może przeszkadzać i stanowić zagrożenie dla życia jednostki tam, gdzie dźwiękowo alarmuje się o niebezpieczeństwie.
- Starzenie się zmysłów ogranicza zasięg oraz dokładność informacji dostarczanych do mózgu ze środowiska zewnętrznego. Spowolnieniu ulega tempo reakcji, a co za tym idzie refleks. Mózg wolniej wykorzystuje napływające ze zmysłów informacji, jest mniej biegły w scalaniu informacji sensorycznej. Zaburzenia w obszarze funkcjonowania zmysłów mają także negatywny wpływ na wykonywaną pracę za sprawą subiektywnego doświadczanie mniejszej

sprawności. Zmiany w kierunku gorszego widzenia czy słyszenia są irytujące, przeszkadzają i zazwyczaj ludzie starsi się z nimi nie godzą tak łatwo. Mniejsza sprawność w tych obszarach może powodować wycofywanie się z aktywności i dawać poczucie niemożności poradzenia sobie.

- Spowolnienie tempa uczenia się osób starszych, a także słabsza pamięć i koncentracja uwagi może powodować trudności w opanowaniu nowych kompetencji. Natomiast wykonywanie dotychczasowej pracy, dobrze utrwalonych umiejętności z reguły nie sprawiać trudności nawet do późnego wieku. Dlatego należy się zastanowić czy warto inwestować w zmianę kwalifikacji osób starszych.

### Co powinien zrobić pracodawca, aby wydłużyć aktywność zawodowa pracowników?

Po pierwsze, wcześniejsze przygotowywanie pracowników do pracy po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego (oczywiście dotyczy to tych pracowników, którzy deklarują chęć pozostania dłużej w firmie, ale aby grupa ta była znacząco większa, to musi nastąpić zmiana nastawienia samej kadry kierowniczej). Rolą pracodawcy, jest, uświadomienie pracownikowi, że niektórych zajęć nie będzie mógł wykonywać do końca swojej kariery zawodowej np. z uwagi na pogarszającą się sprawność psycho-motoryczną. Dobrze byłoby z wyprzedzeniem wyposażyć pracownika w takie umiejętności, które będzie mógł wykorzystać w starszym wieku np. przysposabianie młodych pracowników do pracy, kontrola jakości wykonania, coaching wewnętrzny. Należy przy tym pamiętać, że osoby starsze mogą potrzebować więcej czasu na naukę i przyswojenie nowych umiejętności.

W przypadku pracowników wykonujących pracę fizyczną, dużym problemem mogą okazać się schorzenia narządów ruchu, zmiany zwyrodnieniowe kręgosłupa i stawów. U większości wystarcza leczenie zachowawcze, fizykoterapia, unikanie ruchów nasilających ból. Spadek

wydolności fizycznej może przekładać się na niemożność wykonywania ciężkich prac fizycznych lub na ich spowolnienie, zmniejszenie precyzji. W starszym wieku praca fizyczna obciąża również układy: sercowo-naczyniowy oraz mięśniowo-szkieletowy. Te czynności to przede wszystkim przenoszenie ciężkich ładunków, pchnięcia, ciągnięcie, operowanie ciężkimi narzędziami. Pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę na regularne kontrole lekarskie w tej grupie pracowników. Powinny one być zdecydowanie częstsze niż w przypadku pracowników młodszych. Niektóre firmy decydują się na specjalne pakiety prozdrowotne, w skład których wchodzi zajęcia rehabilitacyjne, rekreacyjne, porady psychologiczne.

Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie funkcje decydujące o zdolności do pracy obniżają się wraz z upływem lat w jednakowym stopniu. Mimo zaawansowanego wieku indywidualna zdolność do wykonywania pewnych rodzajów pracy może pozostać na dobrym poziomie. Zmiany w obszarze wydolności fizycznej i psychofizycznej mogą być kompensowane dużym doświadczeniem czy też większą odpornością emocjonalną. Jeżeli lekarz medycyny pracy orzeka, że brak jest przeciwwskazań do wykonywania danej pracy przez określonego pracownika, to wiek nie powinien mieć znaczenia.

Aktywizacja zawodowa pracowników 60+ to proces, który wymaga zmiany podejścia części pracodawców, ale również wspierającej polityki publicznej i regulacji prawnych. Niestety, zdarzają się sytuacje, gdy pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego, nawet doświadczeni i zaangażowani, otrzymują sygnały z otoczenia, które zachęcają ich do przejścia na emeryturę. Wyniki badań wskazują, że potencjał doświadczonych pracowników nie jest odpowiednio wykorzystywany, choć charakteryzują się oni wysokim poziomem kompetencji oraz motywacji, a także są elastyczni w zakresie oczekiwań finansowych i czasu pracy. Żeby temu zapobiec, pracodawcy powinni przeprowadzić zmiany w modelach biznesowych, których efektem będzie lepsza integracja z rynkiem pracy osób w wieku 60+, większe inwestycje w aktywizację zawodową, efektywniejsze i zrównoważone wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oraz zachęcanie do ciągłej nauki. Na

rynku widać jednak pozytywne zmiany. Coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza działania w zakresie różnorodności i budowy włączającej kultury organizacyjnej (*diversity and inclusion*) do swoich strategii biznesowych. Trendy demograficzne i makroekonomiczne nie pozostawiają przedsiębiorstwom i rządowi wyboru – im szybciej zaczną się inwestować w aktywizację, osób starszych, tym lepiej.

### Dyskryminacja ze względu na wiek

Innym zagadnieniem związanym z zarządzaniem wiekiem jest przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek. Jest to uproszczone, powierzchowne przekonanie o mniejszej wartości pracowników w starszym wieku. Przyjmuje się stereotypowe założenia na temat fizycznych lub umysłowych cech ludzi z określeniem grupy wiekowej i zwykle wyraża się je w sposób poniżający poprzez np. nadmierne podkreślanie zewnętrznych oznak starości. Kwestionuje się wiedzę i doświadczenie ludzi starszych, traktuje z pobłażliwością lub lekceważeniem.

Przykłady stereotypów dotyczących ludzi starszych to: osoby zmęczone życiem, powolne, mające słabą pamięć, schorowane, osamotnione, biedne, nadmiernie skupione na swoim

zdrowiu, roszczeniowe, bierne, sztywne w sposobie zachowania i myślenia, niechętnie każdej zmianie. W swojej pracy szkoleniowca spotykałam się z sytuacjami, w których firma chciała szkolić starszych pracowników z radzenia się z oporem przed zmianą choć nikt wcześniej takiego oporu nie przejawiał.

Obiegowe opinie dotyczące ludzi starszych nie pasują do współczesnego świata, dlatego widzimy tendencję do „odstawia ich na boczny tor”. Z reguły stereotypy nie mają pokrycia w rzeczywistości, ale kierując się nimi jednakowo oceniamy i traktujemy wszystkich ludzi starszych doprowadzając do ich dyskryminacji. Negatywne opinie dotyczące osób starszych czasami wynikają z lęku przed swoją własną starością albo braku rzetelnej wiedzy o starości wśród pracodawców. Stereotypy w postaci

założeń, że ludzie starzejący się wymagają specjalnej troski, wyjątkowego traktowania lub pomocy ekonomicznej również mogą być dla nich krzywdzące. Ich efektem jest specjalny sposób mówienia do osób starszych - "babciu", "dziadku"-, protekcyjne zachowanie, infantylicyzacja seniorów. Przykładami dyskryminacji w życiu zawodowym są np. pozbawienie osób starszych stanowisk, możliwości decyzyjnych, faworyzowanie młodych ze względu na ich przebojowość, traktowanie w sposób nieprzyjemny, izolowanie z grona współpracowników.

Obecnie poglądy na temat starości się zmieniają. Ludzie starsi postrzegani są coraz częściej jako osoby radosne, towarzyskie, aktywne zawodowo. Należy jednak mieć na uwadze, że niezależnie od tego, jakimi posługujemy się stereotypami pozytywnymi czy negatywnymi, można łatwo skrzywdzić pracownika 60+. Każdy pracownik jest inny i dlatego warto patrzeć na niego indywidualnie, chcąc zrozumieć jego sytuację, ograniczenia, zasoby oraz atuty jakimi dysponuje.

Wiele dużych firm posiada już odpowiednie procedury antymobbingowe i antydyskryminacyjne mające na celu między innymi zapobiegać dyskryminacji pracowników ze względu na wiek. Należy pamiętać, że firma oskarżona o akty dyskryminacji musi przed sądem pracy wykazać, że do nich nie dochodziło przedstawiając na to odpowiednie dowody. Tak więc warto uświadamiać i szkolić pracowników w tym temacie, ponieważ nie tylko skutkuje to stratami o charakterze wizerunkowym, ale także dezintegruje zespoły, pogarsza atmosferę w firmie, wprowadza niepotrzebne napięcie i stres.

## Podsumowanie

Niemal 54% Polaków, przebadanych na potrzeby badania zrealizowanego przez Kantar Millward Brown dla Work Service deklaruje, że po uzyskaniu wieku emerytalnego zamierza kontynuować zatrudnienie. Powodem takiej decyzji są przede wszystkim kwestie ekonomiczne - praca na emeryturze ma nam zapewnić wyższe świadczenie albo też pozwolić na dorobienie do już

otrzymywanego, ale co piąty badany wskazywał, też inne powody, dla których byłby gotów kontynuować aktywność zawodową np. ciekawa praca, poczucie bycia użytecznym, kontakt z ludźmi.

Jeśli starsi pracownicy będą zachęceni do pozostania w firmie, znaczna część z nich z pewnością zdecyduje się na przedłużenie swojej aktywności zawodowej i zwiąże swoją karierę zawodową z przyjaznym mu pracodawcą aż do osiągnięcia zaawansowanego wieku.

Przedsiębiorcy mają już świadomość, że zmiany demograficzne będą miały ogromny wpływ na biznes. Muszą pamiętać, że przyszła konkurencyjność firm będzie zależała od efektywnego wykorzystania potencjału starszych pracowników i utrzymania ich umiejętności. Z problemem starzejącej się kadry zetkną się prędzej czy później wszyscy przedsiębiorcy - przewagę konkurencyjną zyskają ci, którzy najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i polityki do nadchodzących zmian.

## II. Sytuacja małych przedsiębiorców z utrzymaniem zatrudnienia na stanowiskach fizycznych

Mali (mikro i małe firmy) przedsiębiorcy współtworzą rynek pracy w Polsce w ogromnym stopniu. Według danych pochodzących z wspomnianego wcześniej raportu Parp, najwięcej zatrudnionych znajduje się właśnie w mikro i małych przedsiębiorstwach:

### Zatrudnienie w procentach

**99,8% – MSP**

97,0% – mikroprzedsiębiorstwa

2,2% – małe przedsiębiorstwa

0,7% – średnie przedsiębiorstwa

0,2% – duże przedsiębiorstwa

Źródło: Raport PARP – „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” 2021

Wbrew pozorom wielkie zagraniczne korporacje i sieci zatrudniają – w porównaniu do nich – naprawdę niewielu pracowników. Głównym problemem, z którym mierzą się właściciele małych, ale też niejednokrotnie średnich firm, jest niedobór pracowników. Według najnowszego raportu firmy doradczej KPMG niemal 8 na 10 firm przyznaje, że ma problem z niekontrolowanymi odejściami pracowników fizycznych i produkcyjnych - w porównaniu z 2017 r. zjawisko to nasiliło się trzykrotnie. Nie powinno zatem dziwić, że przez wielu przedsiębiorców najczęściej wskazywanym celem, na którym planują skoncentrować się w ciągu najbliższych miesięcy jest utrzymanie pracowników. Już co druga prywatna firma zamierza wzmocnić inicjatywy nakierowane na utrzymanie obecnych pracowników także tych w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

Według dyrektora departamentu pracy Konfederacji Lewiatan Roberta Lisickiego mamy szczególny okres na rynku pracy. *"Bardzo dobrą koniunkturę gospodarczą, rekordowo niskie bezrobocie, ale od dłuższego czasu zagrożeniem jest niska aktywność zawodowa"* - powiedział Lisicki. Zaznaczył, że w Polsce na 100 osób w wieku 20-64 lata pracuje tylko 71 osób. *"Na tle innych krajów Unii Europejskiej to bardzo niski wskaźnik"* - ocenił Lisicki. Pracownicy fizyczni, produkcyjni to jest ta grupa, która wykazuje się największą rotacją. Pracownicy często zmieniają pracodawcę z powodów finansowych. Idą do firmy, która oferuje im wyższe zarobki. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorcy nie starają się tym trendom przeciwdziałać. Część, szczególnie dużych pracodawców, ma środki, by podwyższać wynagrodzenia, na co przy obecnej sytuacji na rynku pracy jest duża presja. Elementem walki o pracownika są różnego rodzaju bonusy w postaci ścieżki rozwoju, odpowiednich szkoleń czy różnego rodzaju świadczeń - dodatkowych ubezpieczeń, zajęć sportowych itp. Jednak, są sektory, gdzie tego typu działania są ograniczone np. w budownictwie możliwości pracodawcy ograniczają źródła finansowania danego projektu. To są często zamówienia publiczne, przetargi. W tego rodzaju przypadkach swoboda pracodawcy w zakresie podnoszenia wynagrodzeń jest uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi" -

wyjaśnił Lisicki.

### Co wpływa na aktywność zawodową człowieka?

Kultura zachodu słowom “stary” i “starszy” przypisuje generalnie raczej negatywne konotacje (w przeciwieństwie np. do kultury japońskiej). Z tego względu określanie siebie tym terminem jest rzadkie, gdyż kojarzy się ono z końcem życia, brakiem planów, przekonaniem, że wszystko co dobre mamy już za sobą. Zmiana negatywnego myślenia o starości i starzeniu się powinna więc dokonywać się już wcześniej, stąd też zalecana jest praca z osobami młodymi nad ich postrzeganiem biegu życia i starości. Tego typu prewencyjne działania mogą w dłuższej perspektywie przyczynić się do trwałej zmiany biernego, negatywnego stereotypu starości.

W Polsce można mówić o występowaniu swoistego podziału w grupie osób w wieku środkowej i późnej dorosłości. Podział ten wynika ze znacznego zróżnicowania tych dwóch grup – młodsze osoby wkraczały w dorosłość w trakcie bądź zaraz przed transformacją ustrojową, starsze zaś pierwszą dekadę swojej dorosłości i pracy zawodowej przeżyły jeszcze w okresie komunizmu. Fakt ten może mieć zasadnicze znaczenie dla aktywności oraz postaw życiowych tych osób. Wiadomo bowiem, że osoby najstarsze (jak również najslabiej wykształcone, najmniej zarabiające, renciści i bezrobotni) uważają, że Polacy więcej stracili niż zyskali na transformacji ustrojowej, oraz że nie wykorzystali związanych z nią szans. Te różnice w poglądach odzwierciedlają generalną tendencję, w myśl której w rozwoju człowieka aktualnie coraz mniejsze znaczenie ma zegar biologiczny i społeczny, zaś większego nabierają wydarzenia i zmiany historyczne. Osoby wychowywane w okresie gospodarki wolnorynkowej znacznie różnią się sposobami myślenia, wartościowania, zachowań oraz aspiracjami od starszego pokolenia. (Oleś, P.K. (2011). Psychologia człowieka dorosłego. Warszawa: PWN).

## Jak motywować pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym do pozostania w firmie

### Czym jest motywacja?

Istnieje wiele teorii motywacji. Każda z nich stara się opisać, czym są istoty ludzkie i czym mogą się stać. Z tego względu zwykło się mówić, że treść poszczególnych teorii motywacji ma postać określonych poglądów na ludzi. Teorie motywacji ułatwiają nam zrozumienie świata dynamicznego, w którym organizacje funkcjonują dzięki codziennemu zaangażowaniu kierowników i pracowników.

### Podstawowy model motywacji

Wiele współczesnych prac nad motywowaniem opiera się na różnych odmianach modelu podstawowego. Główną myślą jest, iż początkowo człowiek czegoś oczekuje, odczuwa jakąś potrzebę, wierzy, że osiągnie zamierzony efekt (materialny lub niematerialny) albo uniknie czegoś niechcianego, o ile podejmie określone działania. Poziom motywacji będzie zależeć zatem od tego jak jednostka:

- ◆ Bardzo chce osiągnąć cel lub otrzymać nagrodę, czyli od pilności potrzeby;
- ◆ Ocenia prawdopodobieństwo, że dane zachowanie doprowadzi do osiągnięcia celu;
- ◆ Wierzy w możliwość satysfakcjonującej realizacji tego zachowania.

Podstawowy model zawiera 6 klasycznych pojęć dotyczących motywacji.

1. **Potrzeba.** Ludzie będą działali, aby zaspokoić odczuwaną potrzebę.
2. **Akceptacja zadań.** Można osiągnąć znacznie lepsze wyniki, jeśli postawione zadania są: konkretne: stanowią wyzwanie, lecz są osiągalne; są sprawiedliwe i rozsądne; zostały uzgodnione z wykonawcą; po zrealizowaniu dają poczucie sukcesu.
3. **Wzmocnienie.** Już osiągnięty sukces zachęci do powtórzenia określonego zachowania, gdy padnie podobna propozycja.

4. **Oczekiwany rezultat.** Ludzie zmienia swoje zachowanie jedynie wówczas, gdy myślą, że przyniesie im to wystarczająco dużą nagrodę.
5. **Oczekiwanie skuteczności.** Jest bardziej prawdopodobne, że człowiek będzie wytrwały w swoich działaniach lub będzie próbował rozwiązań alternatywnych, jeśli wysoko ocenia własne możliwości.
6. **Związek przyczynowo - skutkowy.** Jednostka powtórzy zachowanie, które przyniosło jej sukces, lub je ulepszy, jeśli rozumie związek tego zachowania z wcześniejszym sukcesem lub porażką

### Motywowanie pracowników w zależności od wieku i stażu

Motywowaniem, w odróżnieniu do motywacji, nazywa się wszelkie działania podejmowane ze strony jednostki bądź jej środowiska, mające na celu wzbudzenie motywacji do podjęcia się przez nią konkretnej aktywności. Ustalając politykę motywacyjną w firmie, należy brać pod uwagę nie tylko charakter pracy, wykształcenie, posiadane kompetencje, ale też wiek pracowników. Każda grupa wiekowa ma inne oczekiwania i potrzeby odnośnie motywacji, dysponuje innym potencjałem. Mimo wielu uprzedzeń i stereotypów na temat starszych pracowników, w praktyce okazuje się, że prawidłowo motywowani mogą oni pracować tak samo dobrze jak młodsze osoby, a niejednokrotnie nawet lepiej. Im większa będzie tego świadomość kadry zarządzającej, kierowniczej, tym większe szanse na osiągnięcie optymalnych wyników w zarządzaniu różnorodnym wiekiem zespołem i wykorzystaniem potencjału każdej grupy wiekowej do celów nie tylko biznesowych, ale i osobistych przez samych pracowników. Poniżej charakterystyka pracowników z podziałem na grupy wiekowe i sposobami motywowania skutecznymi w danym przedziale wiekowym

Charakterystyka grupy wiekowej	Mocna strony	Słabe strony	Sposoby motywowania
<b>Młodzież</b> – „a new generation” - ( 18-26 lat) – pracownicy,	- żądni pracy, - chętnie rozszerzają swoje horyzonty,	- niedoświadczeni, - charakteryzuje ich "słomiany zapał"	- umożliwienie nauki, szkolenia - stawianie przed nimi

<p>którzy właśnie ukończyli edukację, podejmują pracę po raz pierwszy, kształcili się już po zmianach ustrojowych w Polsce</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entuzjastyczni,</li> <li>- chętnie zobowiązują się,</li> <li>- są podatni na motywację i różne techniki zarządzania, ponieważ te wszystkie techniki są dla nich nowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niecierpliwi, szybko się irytują i nieorganizowani,</li> <li>- żądni szybkich awansów,</li> <li>- chętnie zmieniają pracę,</li> <li>- prowokują konflikty,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dużych wyzwań, nauczanie ich zarządzania czasem, komunikowania się oraz unikania konfliktów personalnych,</li> <li>- stosowanie w stosunku do nich konstruktywnej krytyki, sprawiedliwych kar,</li> <li>- nagradzanie i chwalenie za każdy sukces</li> </ul>
<p><b>Dojrzałe pracownicy</b> – „ (27- 40) – mają już za sobą przepracowanych kilka lat, zazwyczaj mają już założone rodziny, dzieci) i osiągniętą pewną stabilizację</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osiągają ogromne sukcesy</li> <li>- doświadczeni i odpowiedzialni</li> <li>- znają zakres swoich obowiązków</li> <li>- komunikatywni</li> <li>- wrażliwi na motywację finansową</li> <li>- potrzebują uznania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaabsorbowani sprawami rodzinnymi ( zakładanie rodzin, pojawienie się dzieci)</li> <li>- oczekują stabilizacji,</li> <li>- są mniej entuzjastyczni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwijanie u nich głodu kariery</li> <li>- wskazywanie im możliwości rozwoju zawodowego, awansu,</li> <li>- szkolenia zgodnie z ich potrzebami,</li> <li>- stawianie przed nimi wyzwań zgodnie z ich zainteresowaniami</li> </ul>
<p><b>Doświadczeni pracownicy</b> ( 41-55 lat) „a transition generation” Przepracowali już kilkanaście lat, ich dzieci są już samodzielne. Wiedzę i częściowo doświadczenie zdobywali w Polsce</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- są dobrymi liderami, trenerami, nauczycielami,</li> <li>- mają wartościowe kontakty,</li> <li>- mają duże doświadczenie życiowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osiągnęli już życiową stabilizację, nie oczekują wielkich zmian,</li> <li>- minimalizują swój wysiłek,</li> <li>- mają mniejszą inwencję, realizują tylko to co jest konieczne,</li> <li>- brak im entuzjazmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarażanie ich entuzjazmem,</li> <li>- pokazywanie im perspektyw,</li> <li>- dawanie większej odpowiedzialności za innych pracowników oraz za produkty, projekty, budżety,</li> <li>- dawanie możliwości szkolenia innych,</li> </ul>

<p>przed okresem zmian. Pomimo często złych nawyków, mają jeszcze dość sił i chęci, by dostosować się do nowych warunków</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- większy zakres zaufania,</li> <li>- samodzielności,</li> <li>- odpowiedzialności,</li> <li>- pokazywanie przykładów godnych naśladowania</li> </ul>
<p><b>Pracownicy przed emeryturą – „a previous generation”</b> ( 55-65 lat) – większa część ich doświadczenia życiowego związana jest z poprzednim ustrojem, w ich życiu prywatnym ponownie pojawiają się małe dzieci – wnuki. Nie chcą już dostosowywać się do nowej sytuacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- są autorytetami,</li> <li>- mają bardzo duże doświadczenie życiowe,</li> <li>- charakteryzuje ich duża intuicja,</li> <li>- są stabilni (nie zmieniają pracy), sprawy finansowe są dla nich mniej istotne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ich wykształcenie nie odpowiada dzisiejszym realiom,</li> <li>- są konserwatywni,</li> <li>- obawiają się zmian i nowości,</li> <li>- niechętnie uczestniczą w szkoleniach,</li> <li>- są powolniejsi w wykonywaniu obowiązków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wyjaśnianie im ich obowiązków,</li> <li>- asystowanie przy wykonywaniu pracy,</li> <li>- oczekiwanie rezultatów,</li> <li>- pokazywanie przykładów,</li> <li>- informowanie o roli, jaką odgrywają w organizacji,</li> <li>- informowanie o konsekwencjach,</li> <li>- pozwolenie im na bycie członkiem zespołu,</li> <li>- włączanie ich w szkolenia zgodne z nowoczesnymi standardami,</li> <li>- Uczynienie z nich mentorów, doradców</li> </ul>

## Dobre praktyki w pracy z grupą pracowników 55+

W tym opracowaniu chcemy szczególnie skupić się na grupie pracowników w przedziale 55-65 lat. Dość powszechną praktyką w firmach jest stosowanie ujednoczonych systemów motywacyjnych co w praktyce oznacza, że wszyscy pracownicy są motywowani według tych samych zasad. Takie podejście do motywacji rzadko kiedy przynosi dobre efekty, szczególnie jeśli chodzi o starszych pracowników. Firmy ponoszą zatem nakłady na działania nie przynoszące żadnych pożądanych rezultatów. Przykładowo organizują drogie szkolenia czy imprezy integracyjne, które w rezultacie zamiast motywacji wzbudzają opór i poczucie niezrozumienia co do ich sensu i celu takich działań. Na przykład organizowanie imprez outdoorowych, w których uczestnicy muszą wykazać się sprawnością fizyczną na miarę 20 latka i dodatkowo konkurować z pracownikami znacznie od siebie młodszymi. Poniżej opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach krajów UE w tym Polski według raportu opracowanego przez Jacek Liwiński. Raport został opracowany w ramach projektu „Z wiekiem na plus -szkolenia dla przedsiębiorstw”, Warszawa, czerwiec 2010.

### Przykłady poszczególnych technik motywacyjnych wpływających na związanę z pracą osób 50+ (wdrożenia firm europejskich)

---

Opłacone poradnictwo zawodowe w celu dopasowania obszarów rozwojowych starszego pracownika (np. programy komputerowe, wózki widłowe, itp.).

---

Programy redukcji zwolnień chorobowych (np. wewnętrzna opieka medyczna skracająca okres rekonwalescencji, pakiet medyczny)

---

Stosowanie „normy 90”, gdzie wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku.

---

Wykorzystywanie i preferencje dla rekrutacji wewnętrznych na wszelkie wakaty i stanowiska nowotworzone.

---

Programy szkoleń technicznych oraz interpersonalnych uwzględniają udział, jako trenerów, najbardziej doświadczonych pracowników

Zatrudnianie emerytów w ograniczonym czasie pracy.

---

Przydzielanie pracownikom o długim stażu w firmie ról trenera, instruktora lub mentora przyuczającego młodszych pracowników do pracy

---

Kontakt z emerytowanymi pracownikami w rolach ekspertów w przypadku problemów technicznych tzw. interwencje kryzysowe.

---

Wprowadzenie wskaźnika monitorującego ile zatrudnia się osób w wieku 50+ i przedemerytalnym. Zatrudnianie takich osób w razie potrzeby

---

Rotowanie pracowników starszych ze stanowisk bezpośrednio produkcyjnych na stanowiska doradcze np. doradcy technicznego, serwisowego lub doradcy klienta.

---

Wywiady z pracownikami dotyczące kariery zawodowej i wyborów życiowych, np.: coroczne rozmowy na temat kariery i sytuacji życiowej, rozmowy z personelem w sprawie oceny dotychczasowej pracy i doradztwa w zakresie wewnętrznych perspektyw kariery.

---

Wspólne zarządzanie projektem (starszy i młodszy pracownik pracują razem w celu przekazania wiedzy i obowiązków przez starszego pracownika przed przejściem na emeryturę).

---

Rekrutacje z całkowitym pominięciem wieku (age blind recruitment)

---

Ergonomiczne dostosowanie miejsca pracy do wieku pracownika.

---

Dobrowolne zwolnienia ze zmian nocnych.

---

System mentoringu ułatwiający przekazywanie wiedzy i łagodzący obciążenie pracą starszych pracowników. Pracownicy powyżej 50 roku życia podejmują się szkolenia i oceny pracy młodszych pracowników.

---

Gwarancja płacy w przypadku przesunięć do innych zadań w obrębie firmy.

---

„Premia seniora”, czyli nagroda za wieloletni wysiłek i zaangażowanie w pracę przyznawana po analizie ocen okresowych.

---

Możliwość świadczenia pracy na odległość

---

Wyszukanie stowarzyszeń branżowych w celu znalezienia konkretnych umiejętności wśród osób 50+ i emerytów chętnych do pracy np. w niepełnym wymiarze godzin.

---

Zorganizowanie klubu emerytowanych pracowników firmy gotowych do okresowego świadczenia np. funkcji szkoleniowych byłemu pracodawcy lub prowadzeniem prac grupy

projektowej.

## **Coaching jako instrument rozwoju zawodowego pracowników w wieku emerytalnym i przedemerytalnym**

Istota i funkcje coachingu?

Lata siedemdziesiąte XX w. uznawane są za oficjalny początek coachingu na świecie. Wiąże się on z publikacją książki T.W.Gallwey'a –Tennis: Wewnętrzna gra. Trener występuje tu w roli coacha, który zamiast wskazywać konkretne rozwiązania, staje się inspiratorem, pobudzającym w osobie coachowanej zasoby i umiejętności.

**Najprostsza, oddająca sedno pojęcia definicja coachingu mówi, że coaching to proces mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników działań**

Według M. Downeya coaching jest sztuką – w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się tu technika. Coach, w pełni angażuje się w pracę z podopiecznym, w której najważniejsza jest harmonia i partnerstwo. Warto także przytoczyć definicję M. Armstronga. Ujmuje on coaching jako technikę jeden na jednego, mającą rozwijać umiejętności, wiedzę i postawy. Jest najskuteczniejszy, gdy może odbywać się nieformalnie, jako część normalnego procesu zarządzania lub przywództwa. S. Thorpe i J. Clifford traktują coaching jako pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje ona konkretną umiejętność lub wiedzę.

Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji w obszarze wybranym przez klienta, opartym na partnerskiej relacji i wzajemnym zaufaniu. Pomaga ludziom w stawianiu się tymi, kim chcą

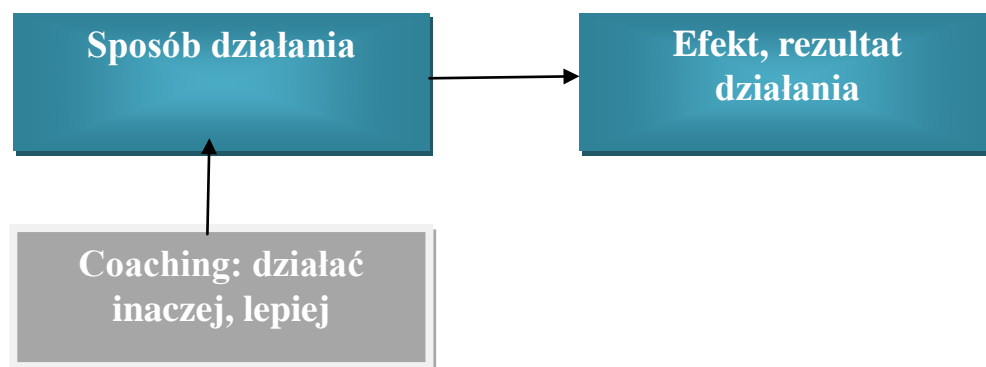
i byciu jak najlepszymi. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach najcenniejsze. Ponadto wzmacnia firmę nie tylko przez rozwijanie indywidualnych kompetencji, ale też przez kształtowanie odpowiednich postaw. Coaching jest procesem, który trwa i umiejscowiony jest w czasie. To bardzo istotne, ponieważ każdy efekt uzyskany dziś, jest wzmacniany w taki sposób, by powodować efektywność również w przyszłości.

W ujęciu biznesowym coaching oznacza poprawę efektywności i wydajności poprzez umożliwienie pracownikom nauki w zaplanowany sposób pod okiem coacha. Proces ten ma przede wszystkim umożliwić bardziej efektywne rozwiązywanie problemów, a także poprawę wydajności indywidualnego pracownika, przede wszystkim tam, gdzie jest pożądana zmiana w wykonywaniu zadań.

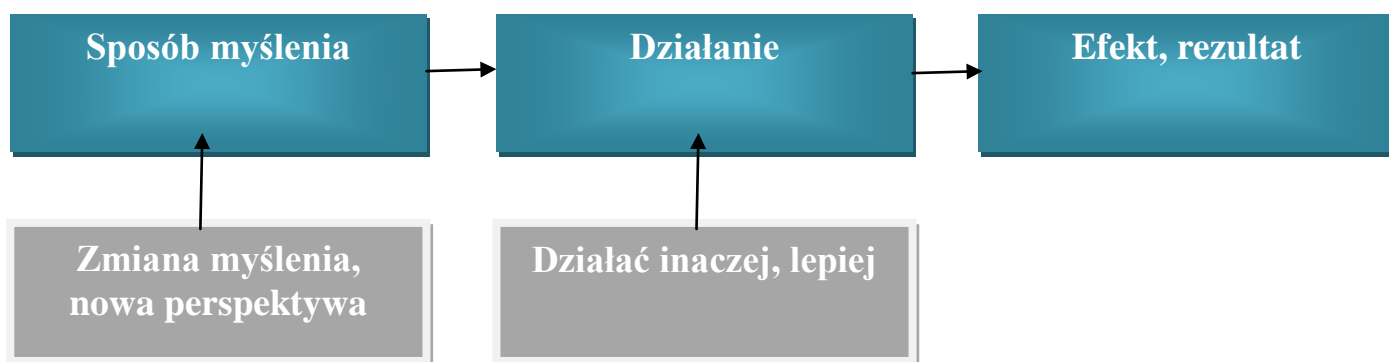
Podsumowującą definicją jest określenie, iż coaching to pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji osoby, w określonej dziedzinie prowadzone indywidualnie przez coacha. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym coachem, a jego klientem /pracownikiem/zespołem. Zasadniczym zadaniem coachingu jest wsparcie osoby objętej coachingiem w osiągnięciu przez nią uzgodnionych z coachem celów.

### **Coaching - praca nad zmianą**

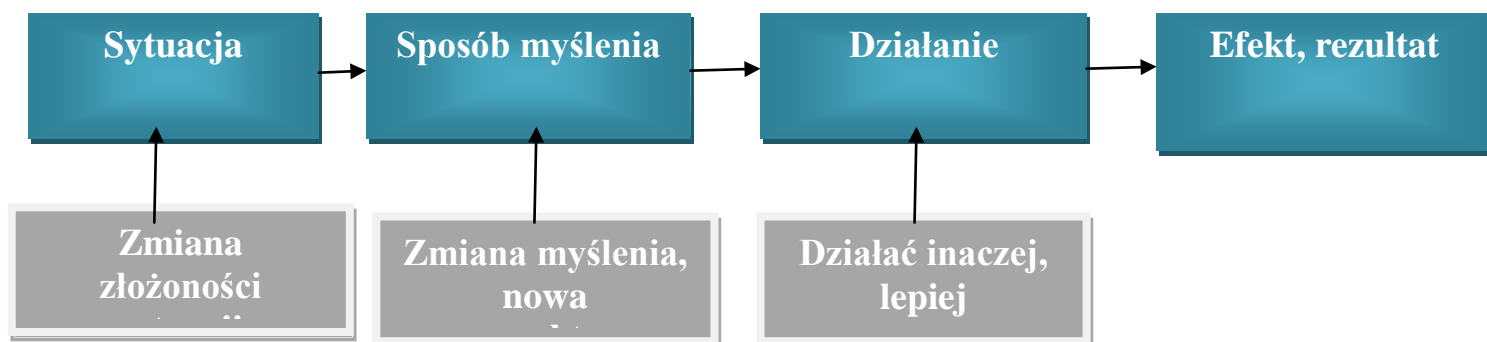
Coaching może dotyczyć pracy nad relacją pomiędzy działaniem a rezultatem. Kiedy podejmowane działanie nie przynosi konkretnych, pożądaných rezultatów to wymaga zmiany, udoskonalenia. Coaching umożliwia zauważenie występowania niesatysfakcjonujących rezultatów, zidentyfikowanie przyczyn ich występowania, określenie koniecznych zmian w działaniu, wsparcie w ich wdrażaniu i ocenę, czy rzeczywiście nastąpiła zmiana.



Coaching może służyć zmianie bardziej pogłębionej, kiedy dotyczyć będzie relacji między rezultatami, działaniami i leżącym u ich podstaw sposobem myślenia. Poprawa działania nie zawsze może być skuteczna, jeżeli opiera się ono na nieefektywnym założeniu. To założenie, przekonanie wymaga wtedy przeformułowania. Coaching umożliwia uświadomienie istnienia określonego sposobu myślenia, poznania w jakim stopniu wpływa ono na nasze działanie i decyzje oraz zmianę w celu przyjęcia nowej perspektywy.



Coaching może umożliwić szersze spojrzenie na złożoność relacji pomiędzy efektem, działaniem i przekonaniem osadzonymi w określonym kontekście. Schematy i wzorce będące składnikami naszych przekonań są kontekstualne, czyli powiązane z okolicznościami, w jakich się znajdujemy. Coaching pozwala na uświadomienie sobie i zmianę tej złożoności.



### Wyznaczanie celu coachingu:

Do identyfikacji potrzeb niezbędna jest znajomość dwóch stanów: obecnego i pożądanego, możliwa do uzyskania z różnych perspektyw- obserwacji coacha (obserwacja zachowania podczas sesji i/lub w pracy), sposobu prezentacji siebie i sposobu myślenia o sobie przez coachowanego, informacji od osób trzecich (ocena 360, rozmowa z innymi pracownikami).

- Coach określa, na jakim poziomie znajduje się klient- jakie są jego umiejętności i wiedza oraz jak ocenia on swoje kompetencje w konkretnej dziedzinie (obecny stan).
- Coach pyta klienta, co chce osiągnąć, i jak rozpozna, że mu się to udało.
- Określamy obszar wpływu: Jaki masz na to wpływ, na to co chcesz osiągnąć? A jaki wpływ mają czynniki zewnętrzne?- wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na zachowanie/sposób myślenia
- Określenie obszaru pracy- celu czyli tego, co dla klienta jest kluczem w zakresie jego kompetencji do tego, by mógł doświadczyć zmian, których on chce.

Cel powinien być sformułowany w formie pozytywnej, czyli co klient chce osiągnąć a nie czego chce uniknąć, np.: Nie chcę być leniwa? przeformułowanie na to czego klient chce: Chcę być bardziej

pracowita? Pracowita, czyli co chcesz? Co znaczy bardziej? – doprecyzowanie. Dobrze jest formułować cel za pomocą systemu SMART.

## Modele coachingowe

To pewne ramy, które wspierają działania coacha i jego umiejętności podczas prowadzenia procesu. Wszystkie modele odnoszą się do celu coachingu, jakim jest dążenie naprzód i wskazują etapy, jakie muszą złożyć się na proces coachingu by był on skuteczny bez względu na indywidualny sposób prowadzenia coachingu przez coacha.

### Model GROW- struktura sesji

To pierwotny model coachingu opracowany przez Johna Whitmora w Wielkiej Brytanii. Etapy modelu nie zawsze występują w tej samej kolejności. Skuteczny coaching polega na poruszaniu się między tymi etapami zgodnie z aktualną potrzebą. Dużo czasu poświęca się na zbadanie rzeczywistości, w momentach niepewności wraca się do tego etapu aby klienta opuścił strach i poczuł energię do działania. Coach dba, aby klient koncentrował się na przyszłości i pozytywach pytając co jakiś czas o cel. Coaching skupia się na obiektywnych czynnikach i konkretnych działaniach, dlatego najlepiej sprawdza się w kwestiach praktycznych (realizacja projektu, przyswojenie nowego nawyku, zwiększenie wydajności, lepsza organizacja pracy, rozpoczęcie programu ćwiczeń fizycznych).

### Określenie celu

Określenie celu jest pierwszym krokiem na drodze do jego osiągnięcia i pozwala nam skupić się na rozwiązaniu zamiast na problemie.

*Przykładowe pytania mające na celu określenie celu coachingu:*

- Co chciałbyś osiągnąć w wyniku sesji ?

- Czego naprawdę pragniesz ?

Coach bada aktualną rzeczywistość klienta. Jest to kluczowe, by poświęcić odpowiednio dużo czasu na tę część, aby klient zrozumiał, na czym musi się skupić i co przeanalizować. Kiedy klient zda już sobie sprawę ze wszystkich okoliczności, dostrzeże nowe perspektywy. Pytania dotyczące rzeczywistości pomagają ludziom spojrzeć głębiej, aż osiągną pełnię zrozumienia i dostrzegą nowe perspektywy.

*Pomocne pytania:*

- Jak ważne jest to dla ciebie ?
- Jeśli idealną sytuację określa liczba 10, w którym punkcie obecnie się znajdujesz ?
- Jaki wpływ ma to na ciebie ?
- Jakie podejmiesz działania, by zbliżyć się do celu ?
- Co takiego robisz, co oddala cię od twojego celu ?

Kiedy klient jest już gotowy (widać to po wzmożonej energii w jego zachowaniu), coach zaczyna pytać o możliwości:

- Jakie masz możliwości ?
- Jakie jeszcze ?
- Co zadziało w przeszłości ?
- Czy coś jeszcze ?

Na koniec, kiedy coach uzna listę pytań za wyczerpaną, zadaje pytanie zamknięte

- „Czy jest coś jeszcze” co pomoże sfinalizować proces?

Ostatni element modelu jest konsekwencją 3 poprzednich, które budują świadomość klienta, kiedy klient ma możliwość rozpoznania sytuacji przez co lepiej ją rozumie i dzięki temu naturalnie jest zmotywowany do wzięcia odpowiedzialności za jej zmianę.

*Pomocne pytania:*

- Co chcesz z tym zrobić ?
- Co mógłbyś zrobić, by bardziej się zaangażować ?

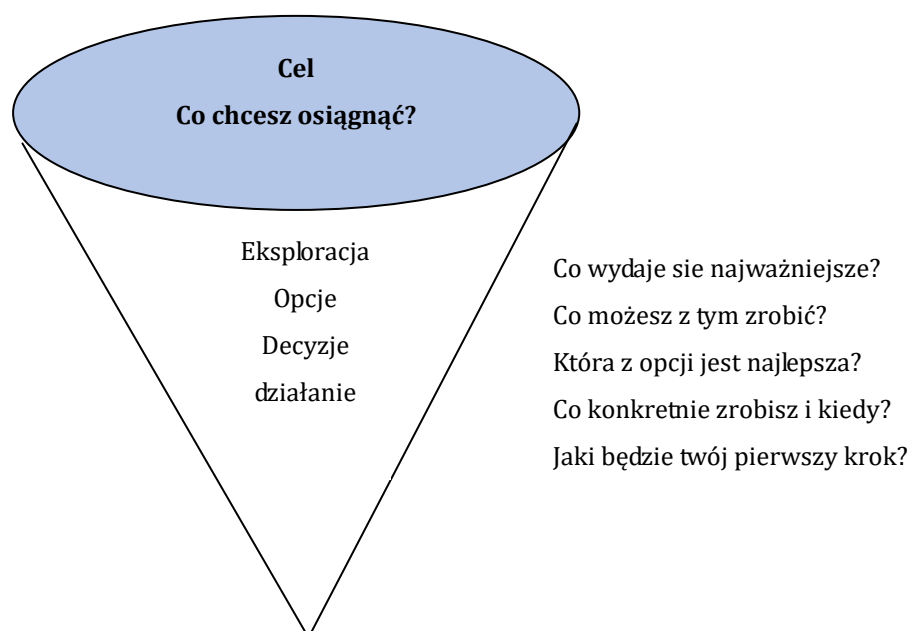
- Czy jest to dla ciebie wyzwanie ?
- Kiedy to zrobisz ?
- Co jeszcze mógłbyś zrobić ?

*Pytania dotyczące działania:*

- Jak bardzo zdecydowany jesteś na podjęcie tego działania ?
- Czy to jest to, co naprawdę chcesz zrobić ?
- Jak czujesz się na myśl, że masz to zrobić ?

### Lejek coachingowy

Opiera się na obrazie dwóch złączonych ze sobą lejków. Model ten kładzie większy nacisk na eksplorację, dlatego lepiej sprawdza się w zagadnieniach związanych z samoświadomością, procesem podejmowania decyzji i oceną wydarzeń zachodzących w życiu.



**Krok 1: CEL**

Określenie w jednym zdaniu tego, co klient chce osiągnąć

- *Co chcesz osiągnąć i do kiedy ?*
- *Co chciałbyś zmienić za miesiąc, za pół roku ?*

**Krok 2: EKSPLOKACJA**

Dokładne zbadanie sytuacji, ustalenie, co do niej doprowadziło i co się dzieje pod powierzchnią. Sondowanie zarówno sytuacji zewnętrznej, jak i wewnętrznych reakcji klienta na zachodzące wydarzenia

- *Opowiedz mi o tym więcej.*
- *Podaj mi dodatkowe szczegóły. Co doprowadziło do tej sytuacji ?*

**Krok 3: OPCJE**

Moment twórczego myślenia w celu opracowania wielu potencjalnych rozwiązań

- *Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do osiągnięcia swojego celu ?*
- *Jakie inne opcje przychodzą Ci do głowy ?*

## Krok 4: DECYZJA

Wybór określonego kierunku działań, który przybliży klienta do osiągnięcia celu

- *Którą opcję chcesz wybrać ?*

## Krok 5: DZIAŁANIE

Wybrany kierunek działań zostaje przełożony na konkretne kroki, z którymi klient się utożsamia.

Jasne i rzeczowe wyartykułowanie tego, co klient chce zrobić zwiększa jego zaangażowanie i odpowiedzialność

- *Co konkretnie zrobisz ?*
- *Jak chciałbyś swój pomysł zamienić w konkretny krok ?*

## Model SMART- praca z celem

- Specific- szczegółowy, konkretny (koncentruje się na konkretnym aspekcie działania danej osoby lub na określonym zadaniu, cel dokładnie określa co chcesz osiągnąć)
- Measurable - mierzalny (można zmierzyć stopień, w jakim został zrealizowany, a jego osiągnięciu towarzyszą zauważalne efekty, po czym poznasz, że zrealizowałeś cel ?)
- Achievable - osiągalny (cel powinien wzbudzać chęć do działania, powinien nas stymulować)
- Realistic - realistyczny (cel musi być możliwy do osiągnięcia, klient powinien się zastanowić, czy ma rzeczywisty wpływ na jego realizację i na co ma wpływ)

- Time-framed - określony w czasie (kiedy dokładnie zamierzasz osiągnąć swój cel ?)

W coachingu skierowanym na poprawę skuteczności często stosuje się model EXACT (tu jest element ekscytacji i wyzwania), a w organizacjach często stosuje się model SMART bo cele stawiane pracownikom muszą być realistyczne i mierzalne (zysk, wielkość sprzedaży)

### **Model EXACT- praca z celem:**

Ten model służy przeprowadzeniu klienta przez proces, który pomoże mu w określeniu celów zgodnych z jego własnym systemem wartości.

- Exciting (ekscytujący) - pozytywny, inspirujący
- Assessable (wymierny) - mierzalny
- Challenging (stanowiący wyzwanie) - ambitny, wymagający

Aby cel pomógł klientowi wzbić się ponad swoje ograniczenia można zadać kilka pytań dodatkowych:

- Gdyby usunąć wszelkie przeszkody, jaki byłby twój cel ?
- Czego naprawdę pragniesz ?
- Na jaki cel możesz dać sobie pozwolenie ?
- Time- framed (planowy)- z określonym terminem wykonania

### III. Analiza SWOT

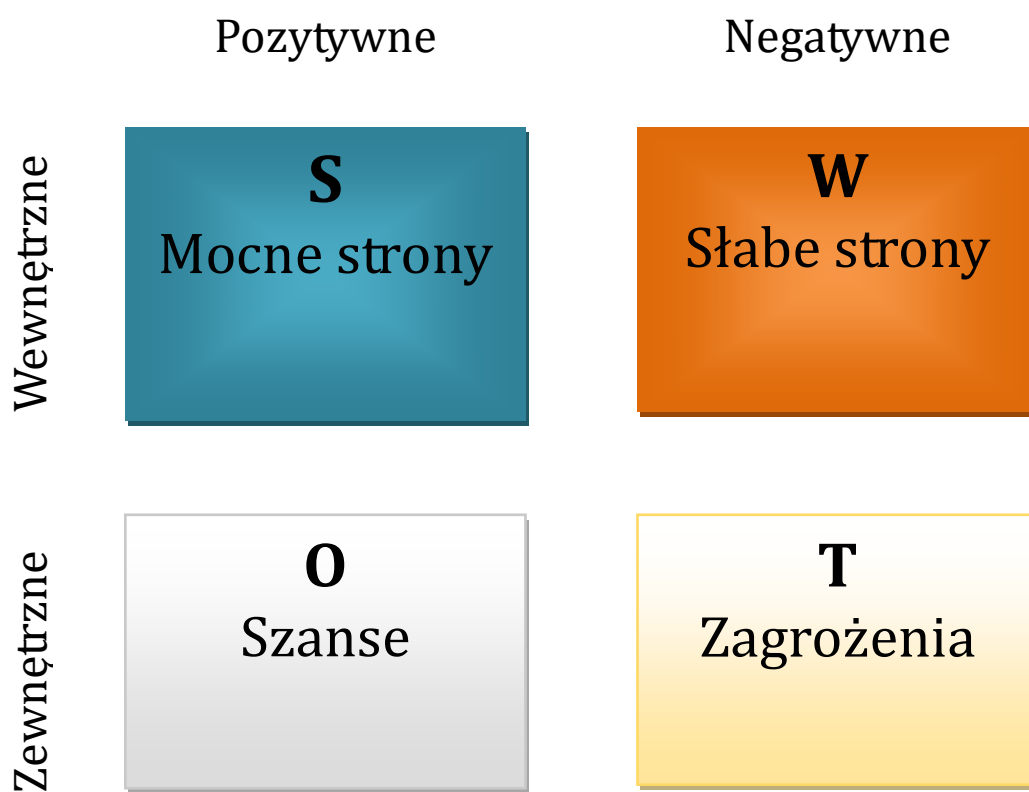
Analiza SWOT została stworzona przez Alberta S. Humphreya, w latach 60-tych XX wieku i do dziś jest ona ważnym narzędziem analizy. Schemat analizy SWOT ma za zadanie podsumować i uporządkować myśli i postrzeganie biznesu, a co za tym idzie jego rzutowanie na przyszłość.

SWOT to jedna z najbardziej popularnych metod analizy strategicznej organizacji. Pozwala ona **skonfrontować ze sobą pozytywne i negatywne czynniki wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa.**

Nazwa SWOT to **akronim utworzony z pierwszych liter wyrazów**, które określają cztery kategorie czynników strategicznych.

- „**S**” odpowiada angielskiemu słowu **Strengths**, czyli **mocnym stronom**.
- „**W**” kryje się angielskie **Weaknesses** oznaczające **słabe strony**,
- „**O**” oznacza **Opportunities**, czyli **szanse**.
- „**T**”, która jest skrótem od **Threats**, czyli **zagrożeń**.

Wszystkie cztery czynniki umieszczamy na **specjalnym diagramie podzielonym na poziome czynniki pozytywne lub negatywne oraz pionowe zewnętrzne lub wewnętrzne**. Połączeniem wewnętrznych, pozytywnych czynników są **mocne strony**, natomiast wewnętrzne negatywne to **słabe strony**. Przechodząc do czynników zewnętrznych – pozytywne elementy są **szansami**, z kolei negatywne **zagroženiami**.



### Osobista analiza SWOT

Wykorzystując powyższy podział czynników, możemy wykorzystać analizę SWOT do prześledzenia swoich mocnych stron i możliwości, a także wypunktować słabsze strony i potencjalne zagrożenia. **Analiza SWOT może pomóc odkryć osobiste zasoby, a także uwidocznić słabości, którymi można odpowiednio pokierować, w celu ich eliminacji.** Aby dokonać takiej analizy warto przygotować sobie diagram, podobny do tego powyżej. W polach diagramu przykładowe pytania.

## Pozytywne

## Negatywne

Wewnętrzne

### S

#### Mocne strony

- Jakie są moje zalety?
- Co potrafię robić dobrze?
- Jakie zalety widzą we mnie inni ludzie?
- Jak wykorzystuję swoje zalety?
- Czy i jak rozwijam swoje zalety?

### W

#### Słabe strony

- Czy któraś z moich cech przeszkadza mi w pracy?
- Z czym radzę sobie najgorzej?
- Czego się obawiam?
- jak postrzegają moje słabe strony inni ludzie?
- Jak walczę ze swoimi słabymi stronami?

Zewnętrzne

### O

#### Szanse

- Jakie szanse się przede mną rysują?
- Co nowego pojawiło się w moim życiu, co mogę wykorzystać?
- Jakie okazje przegapiłem, które jeszcze mogę wykorzystać?
- Jakie wydarzenia mogą pomóc w realizacji moich planów?

### T

#### Zagrożenia

- Jakie przeszkody mogą utrudnić mi realizację moich planów?
- Czy zmieniają się wobec mnie wymagania do których będę musiał się przystosować?
- Czy planowane są zmiany, którym będę musiał sprostać

Poniżej podaje więcej wskazówek i przykładowych pytań, które mogą posłużyć do przeprowadzenia osobistej analizy SWOT.

### Pytania kategorii S – Strengths, SILNE STRONY

Odpowiadając na pytania dotyczące silnych stron nie należy być przesadnie skromnym. Najlepiej opisywać swoje pozytywne cechy zarówno z własnego szerszy ogląd. Często jesteśmy zbyt krytyczni wobec siebie. Warto więc znaleźć to, co czyni nas silnymi, co nas wyróżnia i dzięki czemu czujemy się bardziej spełniony i szczęśliwi w życiu. O co zatem pytać?

- Jakie są twoje umiejętności zawodowe – jakie masz wykształcenie? Wypunktuj kursy, szkolenia, posiadane certyfikaty
- Jakie posiadasz umiejętności miękkie?
- Co robisz lepiej niż inni znani ci ludzie?
- Jak określają cię inni ludzie? Jakie pozytywne cechy ci nadają?
- Z których osiągnięć w swoim życiu jesteś najbardziej dumny?
- Wpisz trzy najważniejsze wartości w życiu
- W czym jesteś silny? Co jest twoim „motorem” życiowym (zawodowym i prywatnym)

## Pytania kategorii W – Weaknesses, SŁABE STRONY

W tej kategorii należy skupić się na ograniczeniach. Warto być realistą, trzeźwym okiem ocenić słabości – są to punkty nad którymi należy pracować, ponieważ to one często zaburzają równowagę i dążenie do wyznaczonego celu. Przykładowe pytania:

- Jakie posiadasz negatywne nawyki, te zawodowe i prywatne?
- Czy posiadasz braki w kwalifikacjach zawodowych?
- Jakich szkoleń, certyfikatów ci brakuje? (realny ogląd sytuacji zawodowej)
- Jakie posiadasz słabe strony osobowości?
- Co ludzie z otoczenia definiują jako twoje negatywne cechy?
- Jakich zadań zwykle unikasz?
- W jakich obszarach działania czujesz się niepewnie?
- A w jakich działaniach przeważnie nie sprawdzasz się i odnosisz klęskę?
- Co cię ogranicza? Jakie sytuacje oraz jakie cechy osobowościowe?

## Pytania kategorii O – Opportunities, SZANSE

Szanse zawsze wynikają z mocnych stron, należy je jedynie oszlifować, przy czym opisanie ich to zadanie kreatywne, to szukanie nowych kierunków rozwoju. Czynniki „możliwości” to całość tego, co możemy, ale z jakiegoś powodu nie czynimy. Należy zdefiniować swoje szanse i uczynić wszystko, by je wykorzystać. Przykładowe pytania

- Jakich kwalifikacji zawodowych ci brakuje? W jaki sposób możesz je osiągnąć?
- Jakich umiejętności życiowych nie posiadasz? A jakie z posiadanych chciałbyś zmienić?
- Czy twoja branża zawodowa rozwija się?
- Jakie widzisz perspektywy zawodowe na najbliższe lata?
- Gdzie widzisz przestrzeń do rozwoju?
- Jakich wartościowych kontaktów z ludźmi ci brakuje? Konkretnie z kim chciałbyś nawiązać kontakt i dlaczego?
- Czy w twojej przestrzeni zawodowej istnieje luka, którą możesz wypełnić?
- Jakich umiejętności nie posiadasz, a mógłbyś się nauczyć?
- Czy posiadasz plan B na życie? Opisz go pokrótce.
- Jakich potrzeb nie zaspokajasz? Względem siebie, ale i otoczenia
- Czy w przestrzeni zawodowej widzisz szansę na swój awans? Jaki, przypuszczalnie kiedy i po jakim wydarzeniu?
- Co możesz zrobić, by przyspieszyć swój rozwój?

### Pytania kategorii T – Threats, ZAGROŻENIA

Zagrożenia często łączą się ze słabymi stronami. Przenikają się i mogą spowodować dysfunkcje w życiu zawodowym i prywatnym. Warto przyjrzeć się szczególnie uważnie swojej sytuacji zawodowej.

- Jakie najpoważniejsze przeszkody napotykasz obecnie w życiu zawodowym oraz prywatnym?

- Czy w przestrzeni zawodowej istnieje ktoś kto podcina ci skrzydła?
- Czy znasz swoją konkurencję zawodową? W czym jest silna, a jednocześnie czy ten obszar jest u Ciebie zagospodarowany?
- W pracy: kto oraz co „przeszkadza” ci w odniesieniu sukcesu? Jak możesz to zmienić?
- Jak widzisz siebie na rynku pracy w okresie długofalowym, założymy 5 lat? Czy istnieją jakieś zagrożenia?
- Z jakimi technologiami sobie nie radzisz?
- Czy którekolwiek z wyżej opisanych słabości mogą przeradzać się w zagrożenie dotyczące zawodowego lub prywatnego?

Analiza SWOT to punkt wyjścia do planowania zmian i wykorzystania posiadanych zasobów zarówno w obszarze życia zawodowego, jak i prywatnego. Pozwala z szerszej perspektywy ocenić swoją aktualną sytuację, zredukować zagrożenia i wykorzystać szanse, wzmocnić mocne strony i wyeliminować słabe.

Działanie wydaje się proste i oczywiste, ale w praktyce często trudne do wykonania. Warto robić to z coachem, mentorem, który pomoże obiektywnie spojrzeć na całą macierz pod kątem wcześniej wyznaczonych sobie celów.

W przypadku dobrze przeprowadzonego SWOT-a często mamy do czynienia z reakcją łańcuchową – w momencie eliminacji określonej słabej stron, eliminujemy też zagrożenia, a przy użyciu mocnych stron tworzymy możliwości. Analiza SWOT daje pozwala skoncentrować się na tym co dla nas obecnie istotne; wykorzystując maksymalnie dostępne możliwości.

## IV. Analiza TOWS

**Analiza TOWS** jest odwróceniem akronimu SWOT, a w praktyce jest to rozpoczęcie badania od działań wynikających z otoczenia, kończąc na wewnętrznych mocnych i słabych stronach. W analizie TOWS musimy zidentyfikować powyższe **czterech grup czynników**, ocenić ich wpływ na naszą firmę, a także ocenić możliwość samej firmy osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania. Zestawienie ze sobą szans i zagrożeń mocnymi i słabymi stronami firmy pozwala na określenie jej pozycji rynkowej, a także może dać wskazówki co do dalszych kierunków rozwoju.

**Analiza TOWS**, jest to **metoda analizy** służąca zasadniczo do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza.

**W analizie TOWS zmieniamy formę pytań:**

- czy szanse zdynamizują mocne strony?
- czy szanse stłumią słabe strony?
- czy zagrożenia osłabią mocne strony?
- czy zagrożenia nasilą słabe strony?

Analiza TOWS jest oparta na założeniu, że wszystkie czynniki mające wpływ na organizację dzielimy na:

- zewnętrzne i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych

- wywierające negatywny wpływ i mające wpływ pozytywny

Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

- Zewnętrzne pozytywne - szanse
- Zewnętrzne negatywne - zagrożenia
- Wewnętrzne pozytywne - mocne strony
- Wewnętrzne negatywne - słabe strony

H. Weihrich wyróżnił 4 modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa w zależności od przewagi danej grupy czynników (pozytywnych lub negatywnych) w otoczeniu i wewnątrz firmy oraz 4 modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom:

#### **Sytuacja SO** – strategia maxi-maxi

Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

#### **Sytuacja WO** – strategia mini-maxi

Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystaniu tychże szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu słabych stron wewnątrz organizacji.

#### **Sytuacja ST** – strategia maxi-mini

Źródłem trudności rozwojowych firmy jest tutaj niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych (przewaga zagrożeń). Firma może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przewycięzać zagrożenia wykorzystując do maksimum swoje mocne strony.

### **Sytuacja WT** – strategia mini-mini

Przedsiębiorstwo w takiej sytuacji jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie posiada istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji, w wersji optymistycznej – do starań o przetrwanie lub połączenie z inną organizacją.

Podobnie jak w przypadku SWOT-a można wykorzystywać ją także jako narzędzie indywidualnego coachingu. TOWS tym różni się od analizy SWOT, że dokonujemy zmiany kolejności, tak by położyć nacisk na sekwencję rozwiązywania problemów w procesie zmiany.

### **Ogólne wytyczne analizy SWOT/TOWS można określić jako:**

- Unikać zagrożeń
- Wykorzystywać szanse
- Wzmacniać słabe strony
- Opierać się na mocnych stronach

## Analiza TOWS/SWOT w coachingu indywidualnym

Analiza TOWS pozwala dokonywać bardziej świadomych wyborów, dzięki głębszemu poznaniu swoich zasobów.

### Analiza TOWS/SWOT (wersja rozszerzona)

Poniżej analizie zostanie poddany przykładowy problem, aby przybliżyć sposób wykorzystania narzędzia jakim jest **analiza SWOT/TOWS**

## Kolejność działań w coachingu TOWS

### 1) Pierwszy krok

To zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron. Przyjmijmy, że problemem tym jest kontynuowanie zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego i dla tak postawionego problemu rozpisujemy SWOT-a

**Tabela 1**

L.P.	Siły ( mocne strony)	Słabe strony
1	Utrzymanie stałej stopy życiowej dzięki dotychczasowym zarobkom	Mniej czasu dla rodziny
2	Powiększanie kapitału początkowego dzięki dłuższej pracy	Szybkie męczenie się
3	Utrzymanie kontaktów społecznych ze współpracownikami	Wypalenie zawodowe
4	Poczucie bycia użytecznym	Pogorszenia się zdrowia, kondycji fizycznej
5	Rozwój zawodowy, nabywanie nowych umiejętności	Zajmowanie miejsca młodszym pracownikom
6	Możliwość finansowego wsparcia rodziny	Nienadążanie za zmianami

L.P.	Szanse	Zagrożenia
1	Utrzymanie stałej stopy życiowej dzięki dotychczasowym zarobkom	Konflikt w rodzinie
2	Zapewnienie sobie wyższej emerytury na przyszłość	Brak sił na inne pozazawodowe aktywności, realizację pasji, zainteresowań
3	Satysfakcja wynikająca z faktu, że jest się wśród ludzi	Brak motywacji, stres
4	Satysfakcja wynikająca z faktu, że jest się dla innych wsparciem i można im służyć własnym doświadczeniem i wiedzą	Skrócenie długości życia
5	Zachowanie dłużej dobrej sprawności umysłowej dzięki uczeniu się nowych rzeczy	Pogorszenie relacji z młodszymi współpracownikami
6	Pogłębienie więzi rodzinnych	Gorsze oceny pracy z powodu słabych kompetencji technicznych

## 2) Krok drugi

Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag określających ich istotność z punktu widzenia wpływu na możliwość rozwoju organizacji. Suma wag w każdej kolumnie (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia) powinna wynosić 1.

L.P.	Siły ( mocne strony)	Waga	Słabe strony	Waga
1	Utrzymanie stałej stopy życiowej dzięki dotychczasowym zarobkom	0,25	Mniej czasu dla rodziny	0,25
2	Powiększanie kapitału początkowego dzięki dłuższej pracy	0,25	Szybkie męczenie się	0,1
3	Utrzymanie kontaktów społecznych ze współpracownikami	0,1	Wypalenie zawodowe	0,1
4	Poczucie bycia użytecznym	0,2	Pogorszenia się zdrowia, kondycji fizycznej	0,25

5	Rozwój zawodowy, nabywanie nowych umiejętności	0,1	Zajmowanie miejsca młodszym pracownikom	0,1
6	Możliwość finansowego wsparcia rodziny	0,1	Nienadążanie za zmianami	0,2

L.P.	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1	Utrzymanie stałej stopy życiowej dzięki dotychczasowym zarobkom	0,25	Konflikt w rodzinie	0,25
2	Zapewnienie sobie wyższej emerytury na przyszłość	0,25	Brak sił na inne pozazawodowe aktywności, realizację pasji, zainteresowań	0,1
3	Satysfakcja wynikająca z faktu, że jest się wśród ludzi	0,1	Brak motywacji, stres	0,1
4	Satysfakcja wynikająca z faktu, że jest się dla innych wsparciem i można im służyć własnym doświadczeniem i wiedzą	0,1	Skrócenie długości życia	0,35
5	Zachowanie dłużej dobrej sprawności umysłowej dzięki uczeniu się nowych rzeczy	0,1	Pogorszenie relacji z młodszymi współpracownikami	0,1
6	Pogłębienie więzi rodzinnych	0,2	Gorsze oceny pracy z powodu słabych kompetencji technicznych	0,1

### 3) Krok trzeci.

Równoległe, tzn. „z zewnątrz do wewnątrz” i „od wewnątrz na zewnątrz”, badamy relacje zachodzące między silnymi i słabymi stronami, a szansami i zagrożeniami, które rozpisujemy na macierzach.

Sprowadzają się one do następujących pytań:

→ **Tabela 2.** Czy pojawiające się zagrożenia osłabią zidentyfikowane siły?

**Tabela 3.** Czy pojawiające się szanse wzmocnią zidentyfikowane siły?

**Tabela 4.** Czy pojawiające się zagrożenia spotęgują słabości?

**Tabela 5.** Czy napotkane szanse umożliwią przezwycięzenie słabości?

**Tabela 6.** Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?

**Tabela 7.** Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans?

**Tabela 8.** Czy zidentyfikowane siły pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?

**Tabela 9.** Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ zagrożeń?

Aby zilustrować ten proces przeanalizujemy pierwszą z wymienionych poniżej relacji czyli - " Czy pojawiające się zagrożenia osłabią zidentyfikowane siły?

→ **Tabela 2** Czy pojawiające się zagrożenia osłabią zidentyfikowane siły?

W naszym przykładzie pierwsza relacja: czy konflikty w rodzinie w jakiś sposób osłabiają korzyść jaką byłoby utrzymanie wyższej stopy życiową dzięki dłuższej pracy zarobkowej?

0 oznacza nie, 1 oznacza tak

Zagrożenia → Siły ↓	1	2	3	4	5	6
1	0	1	0	0	1	1
2	0	1	1	0	1	1
3	0	0	0	0	1	0
4	0	0	0	0	1	0

5	1	0	0	0	1	0
6	1	1	0	0	1	1

#### 4) Krok 3A.

Przepisanie wag z tabeli 2.

Zagrożenia Siły	1	2	3	4	5	6	Waga
1	0	1	0	0	1	1	<b>0,25</b>
2	0	1	1	0	1	1	<b>0,1</b>
3	0	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>
4	0	0	0	0	1	0	<b>0,35</b>
5	1	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>
6	1	1	0	0	1	1	<b>0,1</b>
Waga	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	

Przepisujemy wagi sił i zagrożeń

#### 5) Krok 3B.

Liczba interakcji (poziomo i pionowo)

Zagrożenia Siły	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji
1	0	1	0	0	1	1	<b>0,25</b>	3
2	0	1	1	0	1	1	<b>0,1</b>	4
3	0	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	1
4	0	0	0	0	1	0	<b>0,35</b>	1
5	1	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	2
6	1	1	0	0	1	1	<b>0,1</b>	4
Waga	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>		
Liczba interakcji	2	3	1	0	6	3		

sumujemy liczbę interakcji w poszczególnych kolumnach i wierszach

## 6) Krok 3C.

Wynik mnożenia waga razy liczba interakcji

Iloczyn wag i interakcji (poziomo i pionowo)

Zagrożenia Siły	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1	0	1	0	0	1	1	<b>0,25</b>	3	0,75
2	0	1	1	0	1	1	<b>0,1</b>	4	0,4
3	0	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	1	0,1
4	0	0	0	0	1	0	<b>0,35</b>	1	0,35
5	1	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	2	0,2
6	1	1	0	0	1	1	<b>0,1</b>	4	0,4
Waga	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>			
Liczba interakcji	2	3	1	0	6	3			
Iloczyn wag i interakcji	0,5	0,75	0,1	0,1	0,6	0,6			

## 7) Krok 3D.

Łączna suma interakcji i iloczynów

Zagrożenia Szanse	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1	0	1	0	0	1	1	<b>0,25</b>	3	0,75
2	0	1	1	0	1	1	<b>0,1</b>	4	0,4
3	0	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	1	0,1
4	0	0	0	0	1	0	<b>0,35</b>	1	0,35
5	1	0	0	0	1	0	<b>0,1</b>	2	0,2
6	1	1	0	0	1	1	<b>0,1</b>	4	0,4
Waga	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>			
Liczba	2	3	1	0	6	3			

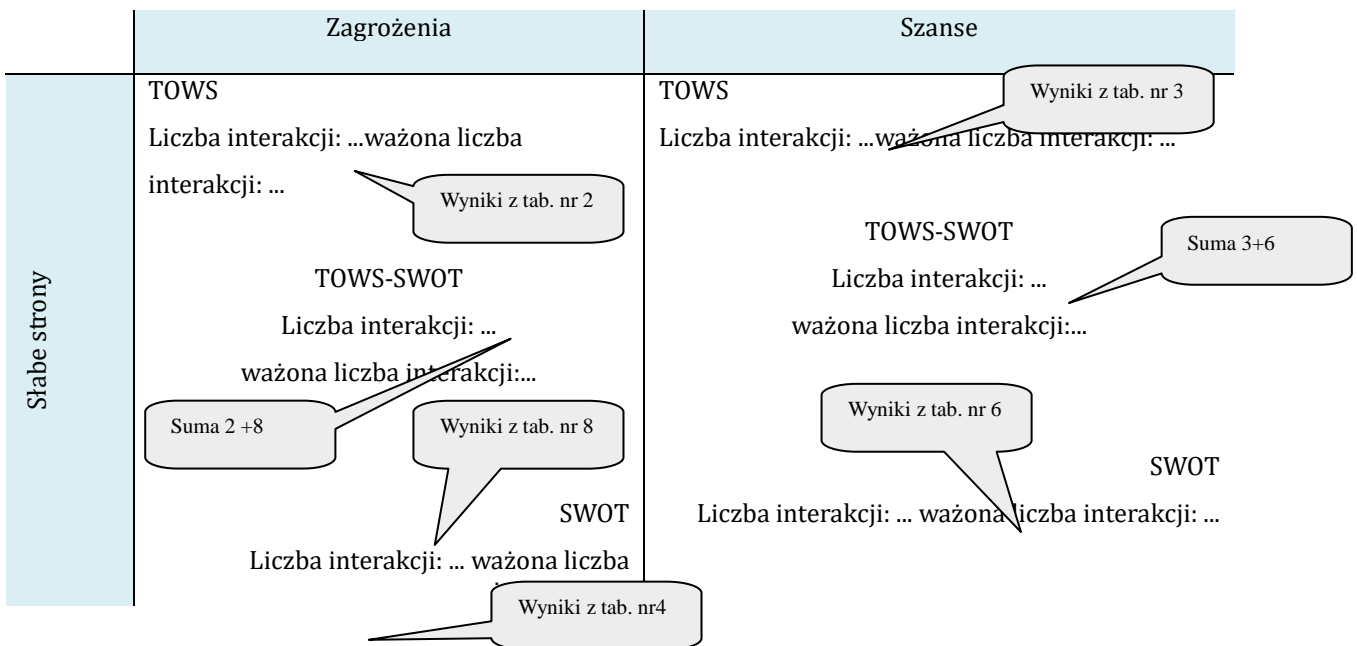
interakcji									
Iloczyn wag i interakcji	0,5	0,75	0,1	0,1	0,6	0,6			
Suma interakcji								30	
Suma iloczynów									4,85

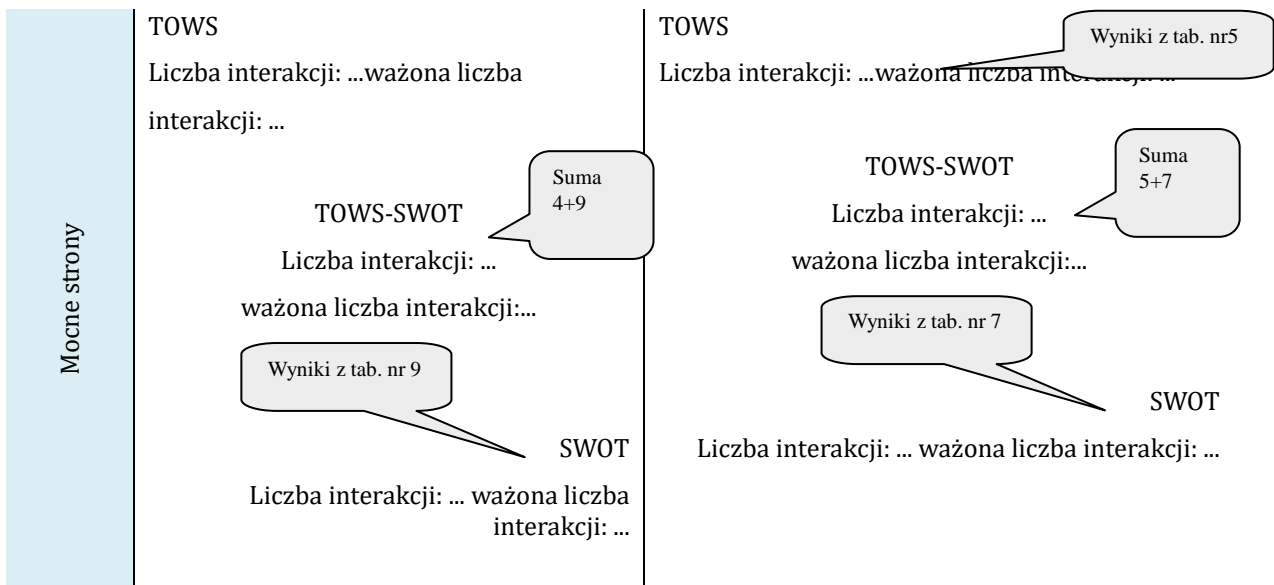
Powyższe kroki powtarzamy dla tabel 2-9

### 8) Krok 3E.

Zbiornicze zestawienie wyników analizy TOWS i SWOT

Tabela 10





### Wybór strategii w oparciu o analizę TOWS

Po analizie SWOT/ TOWS przychodzi czas na wybór najkorzystniejszej strategii, jaką podejmiemy.

Wyróżniamy 4 strategie:

- agresywna
- konserwatywna
- konkurencyjna
- defensywna

Żeby ją określić wykorzystaj powyższe macierz, gdzie najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji, pokazuje, która jest najwłaściwsza.

Przykładowy wynik analizy SWOT/TOWS

	<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<b>Mocne strony</b>	<b>Strategia agresywna</b>	<b>Strategia konserwatywna</b>

	Liczba interakcji - 55/2 Ważona liczba interakcji - 12	Liczba interakcji - 42/2 Ważona liczba interakcji - 9,2
<b>Słabe strony</b>	<b>Strategia konkurencyjna</b> Liczba interakcji - 33/2 Ważona liczba interakcji - 6,5	<b>Strategia defensywna</b> Liczba interakcji - 31/2 Ważona liczba interakcji - 7,1

Strategia agresywna (maxi-maxi)

Jesteśmy w najkorzystniejszej z możliwych sytuacji. **Przeważają mocne strony, a otoczenie jest pełne szans.** Maksymalne wykorzystanie mocnych stron wewnętrznych za pomocą szans płynących z zewnątrz. Ta strategia nastawiona jest na rozwój, ekspansję.

W ramach strategii agresywnej można rozważyć następujące postępowanie w odniesieniu do naszego przykłady:

- zapewnienie sobie mocniejszej pozycji w firmie poprzez awans
- przejście na stanowisko dające więcej satysfakcji lub/i wyższe zarobki
- wzmacnianie swojej pozycji na rynku, poprzez znalezienie lepszej pracy

Strategia konserwatywna (maxi-mini)

**Przeważają mocne strony** nad słabościami jednak wiążą się one z **zagrożeniami z zewnątrz.** Powinno się maksymalizować wykorzystanie własnych atutów oraz silnych stron i dzięki nim minimalizować zewnętrzne zagrożenia. W ramach strategii konserwatywnej możesz rozważyć postępowanie:

- praca w roli zewnętrznego eksperta za relatywnie wysokie wynagrodzenie
- przejście na niższy wymiar etatu z możliwością dorobienia gdy okaże się, że pojawiły się interesujące oferty

- elastyczny czas pracy umożliwiający pracę w dogodnym czasie

### Strategia konkurencyjna (mini-maxi)

**Przeważają słabe strony** nad mocnymi, a **w otoczeniu przeważają szanse**. Jednak te zewnętrzne okazje są do wykorzystania. Powinno się minimalizować słabości w celu wykorzystania okazji zewnętrznych.

W ramach strategii konkurencyjnej możesz rozważyć postępowanie:

- przejście na niższy wymiar etatu
- przejście na emeryturę z możliwością świadczenie firmie doraźnych usług
- bycie niezależnym ekspertem, bez stałego zatrudnienia

### Strategia defensywna (mini-mini)

Taka strategia wybierana jest, gdy **właściwie nie ma mocnych stron**, a jednocześnie **otoczenie nie jest korzystne**. Należy starać się minimalizować słabości i zagrożenia. Może to być trudne, gdy nie dysponujemy mocnymi stronami, ani szansami, które mogłaby wykorzystać.

W strategii defensywnej możesz rozważyć następujące postępowanie:

- zakończenie aktywności zawodowej i przejście na emeryturę bez świadczenia pracy
- przejście na emeryturę z okazjonalnym braniem zleceń, gdy czas i siły na to będą pozwalać.

**Metoda analizy strategicznej TOWS** jest najczęściej stosowana jako metoda analizy strategicznej wnętrza organizacji i jej otoczenia. Niekiedy jednak warto wykorzystać ją w coachingu indywidualnym jako zaawansowaną analizę indywidualnych strategii podejmowania decyzji bądź rozwiązywania problemów.

## Podsumowanie

Tematem niniejszego opracowania było przyjrzenie się sytuacji osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym pod kątem przedłużania ich aktywności zawodowej. W obecnej sytuacji demograficznej staje się to priorytetowym zadaniem i wymaga przemyślanych działań pod kątem przygotowania rynku pracy dla tej grupy pracowników. Należy uwzględnić specyficznych potrzeby i oczekiwania pracowników w starszym wieku. Ciekawym kierunkiem takich działań może być indywidualne wsparcie pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym w formie coachingu. Powyżej przedstawiłam różne metody coachingowe, które można zastosować w takich działaniach. Jedną z bardziej zaawansowanych metod jest tzw. odwrócony SWOT czyli TOWS. Pamiętać jednak należy, że jest to metoda pracochłonna i wymagająca dobrego przygotowania. Korzystać z niej powinien tylko doświadczony coach, który potrafi pomóc klientowi wyciągnąć z niej właściwe wnioski. TOWS to narzędzie, które wspomaga lecz nie zastępuje relacji, która w każdej sytuacji powinna opierać się na słuchaniu, parafrazie, otwartych pytaniach takich jak np.:

- Jak mogę wykorzystać moje mocne strony?
- Jak mam neutralizować słabe strony, jak zamienić je na mocne strony?
- Czego się dowiedziałem z analizy mocnych stron? Jak to zmienia moje podejście do problemu?
- Która mocna strona czyni mnie osobą wyjątkową?
- Którą mocną stroną chcę przede wszystkim wykorzystać w rozwiązaniu problemu?

## Bibliografia

1. Raport PARP – „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” 2021
2. Raport Głównego Urzędu Statystycznego – „Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym w 2019 r.” 2020
3. Oleś, P.K. (2011). Psychologia człowieka dorosłego. Warszawa: PWN
4. Bugajska J. Pracownicy starsi – możliwości i uwarunkowania fizyczne. CIOP-PIB, Warszawa 2007.
5. <https://www.prawo.pl/kadry/kto-chce-dalej-pracowac-po-osiagnieciu-wieku-emerytalnego-i,509152.html>
6. Brzezińska M. Proaktywna starość. Strategie radzenia sobie ze stresem w okresie późnej dorosłości. Difin SA, Warszawa 2011.
7. Pikuła N. Senior w przestrzeni społecznej. Wydawnictwo BORGIS Sp. z o.o. Warszawa 2013.
8. Stuart-Hamilton I. Psychologia starzenia się. Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000.
9. Materiały przygotowane przez dr M. A Leopold w ramach Studiów Podyplomowych na SWPS w latach 2013-2014 „Prowadzenie coachingu”
10. Jacek Liwiński. Raport został opracowany w ramach projektu „Z wiekiem na plus -szkolenia dla przedsiębiorstw”, Warszawa, czerwiec 2010.
11. R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
12. Maciej Benowicz, Coaching i mentoring w praktyce, Wydawnictwo G+J Gruner +Jahr Polska, Warszawa 2011
13. Sara Thorpe, Jackie Clifford, Podręcznik coachingu - kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2004
14. Bruce Poltier, Psychologia coachingu kadry menedżerskiej, teoria i zastosowanie, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005