

EQUAL » PRACOWNICY ZRÓŻNICOWANI WIEKIEM

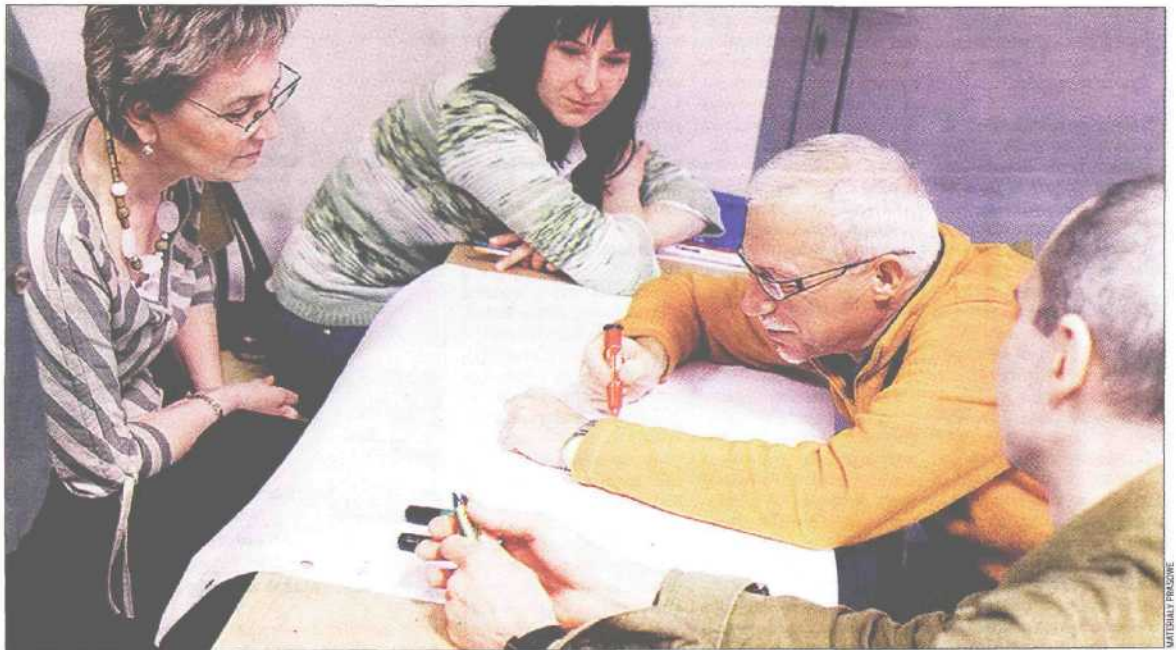
# Na naukę nigdy nie jest za późno

Rynek pracy najbardziej otwarty jest dla młodych ludzi. Pracodawcy kojarzą ich z innowacyjnymi pomysłami i niespożytą ilością energii. Paradoksalnie, często wymagają od nich też wysokich kompetencji, które zdobyć można wyłącznie dzięki praktyce zawodowej.

Ta natomiast jest największą bronią pracowników 45+. Ale jak pokazuje rzeczywistość, bardzo często niewykorzystywaną. Mimo zalet, których mogą im pozazdrościć najbardziej zdolni i prężni dwudziestolatkowie, pracownicy po czterdziestce słabo radzą sobie z programami i sprzętem informatycznym, rzadko znają języki obce, a dodatkowo brakuje im pewności siebie i asertywności, bez których ciężko dziś przetrwać na rynku pracy.

Szansą dla czterdziestolatków na utrzymanie lub zdobycie nowej pracy są szkolenia. Zdaniem Kamili Jeżowskiej, koordynatorki programu „Sojusz dla pracy”, nie można jednak ograniczyć się wyłącznie do zajęć podnoszących kwalifikacje zawodowe. – Kluczem do rozbudzenia motywacji i gotowości do dalszego rozwoju są przede wszystkim warsztaty umiejętności społecznych pozwalające na ponowne uwierzenie we własne możliwości – wyjaśnia Jeżowska. Zdaniem specjalistki, aby szkolenie rzeczywiście przyniosło pozytywne skutki dla pracownika, warto pamiętać o kilku sprawach.

● **Szkolenia powinny składać się na spójny plan rozwoju zawodowego pracownika 45+.** Powinien on zawierać działania odpowiadające potrzebom uczestnika, realne do zrealizowania oraz rzeczywiście konieczne dla jego rozwoju zawodowego. Poszczególne działania powinny być



Warsztaty umiejętności społecznych to klucz do rozbudzenia chęci dalszego rozwoju u dojrzałych pracowników

realizowane według szczegółowego harmonogramu. Warto pamiętać, że jasna struktura działań oraz konkretne efekty motywują do pracy. Niezwykle ważna jest też możliwość podzielenia się z trenerem wątpliwościami i obawami.

● **Zakres – wsparcie szkoleniowe i psychologiczne powinno być dostosowane do możliwości pracownika.** Szkolenia nie mogą być przeladowane, zbyt czasochłonne i ambitne. Warto też pamiętać, że nie zawsze i nie wszystkim potrzebne są szkolenia – często bardziej korzystne mogą być zajęcia praktyczne lub staże.

● **Elastyczne podejście** – niekiedy w czasie trwania szkoleń pracownik zmienia się na tyle (albo ma takie wrażenie), że zamierza też zmienić podstawowe założenia i cele swojego planu rozwoju. Gdy taka potrzeba zaistnieje, warto ponownie

przeanalizować podstawy planu rozwoju i być może wprowadzić zmiany. Może się jednak okazać, że pracownik chciał podjąć decyzję pod wpływem impulsu. Tu niezbędna jest ocena jobcoacha.

● **Skład grup szkoleniowych** – przynajmniej w pierwszych fazach szkolenia lepiej tworzyć grupy w jednym wieku. Należy też unikać umieszczania w grupie osób połączonych zależnością służbową.

● **Terminy szkoleń** – zajęcia powinny odbywać się w godzinach pracy. Organizowanie szkoleń w czasie wolnym budzi niechęć z uwagi na przyzwyczajenia pracowników i dyskryminuje kobiety często obciążone obowiązkami domowymi. Warto też poinformować uczestników z dużym wyprzedzeniem o miejscu, terminach, warunkach uczestniczenia w szkoleniu, zakresie tematycznym oraz kosztach. Osoby

w wieku 45+, aby wziąć udział w szkoleniu, potrzebują czasu (zwykle ok. 2 miesiące) na zaplanowanie innych obowiązków. Zdarza się, że osoby pracujące muszą otrzymać urlop szkoleniowy.

● **Trenerzy** – do pracy z grupami 45+ warto zatrudnić trenerów w zbliżonym do uczestników wieku, co zwiększa wiarygodność przekazu. Gdy trenerem jest osoba bardzo młoda, lepiej od początku poruszyć ten problem i wykorzystać go do wzbudzenia zaufania grupy. Większy niż w innych grupach wiekowych poziom niepewności i lęku sprawia, że podstawowym zadaniem trenera jest podwyższenie poczucia bezpieczeństwa uczestników i wzmacnianie ich wiary we własne możliwości. Służy temu m.in. stopniowanie trudności zadań, umożliwienie grupie odnoszenia sukcesów, poważne traktowanie uczestników, do-

**Kluczowe jest to, by pozwolić pracownikom ponownie uwierzyć we własne siły**

cenianie ich wiedzy i doświadczenia oraz dostarczanie uczestnikom okazji do odkrywania własnych mocnych stron. Nie ma sensu realizować programu, za którym grupa nie nadąga.

● **Warunki szkoleń** – powinny umożliwiać wymianę opinii, doświadczeń, aktywne uczestniczenie w procesie szkolenia. W trakcie szkolenia warto stosować techniki umożliwiające uczestnikom weryfikację zdobytej wiedzy, np. przez ćwiczenia, podczas których uczestnicy mogą od razu przetestować nabyte informacje. Ponadto szkolenie powinno być nie tylko warto-

ściowe merytorycznie, ale także atrakcyjnie podane. I najważniejsze: współpraca z pracodawcą. Jeśli celem szkoleń jest utrzymanie osób 45+ zagrożonych utratą pracy, to pracodawca musi być przekonany, że jego firma skorzysta na tym procesie. Współpraca z pracodawcą dotyczy także organizowania czasu na szkolenia. Istotnie jest przekonanie pracodawców, by na szkolenia delegowali pracowników także w czasie godzin pracy (np. częściowo pracownik uczestniczy w szkoleniu w godzinach pracy, częściowo poświęca swój czas wolny). Delegując pracowników na szkolenia w czasie godzin pracy, firma musi znaleźć na ten czas zastępców na ich miejsca. Niezbędne jest korzystanie z informacji pracodawcy dotyczących jego potrzeb zatrudnienia – ilu pracowników, o jakich kwalifikacjach i na jakie stanowisko.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



nemu pomiędzy zapotrzebowaniem na pracowników a dostępnością możliwości rozwoju profesjonalnego na rynku, takich jak języki obce, szkolenia itd. Świadomość rosnącej szansy zatrudnienia mimo wieku powyżej 45 lat skłania osoby z tego pokolenia do dalszego kształcenia i nadrabiania zaległości, a większa dostępność tego typu usług faktycznie sprawia, że coraz więcej osób po czterdziestce posiada umiejętności do tej pory zarezerwowane dla współczesnej generacji Y, a więc urodzonych po 1982 r.

W latach 90. zdecydowanie preferowano osoby młode, czyli takie, które swoje życie zawodowe rozpoczęły już po zmianach w roku 1989 i funkcjonowały w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Postaw pracowników rodem z przedsiębiorstwa z poprzedniego systemu obawiały się firmy zachodnie, które kształtowały ówczesny rynek pracy. Prężnie działający, mający wówczas trzydzieści kilka lat pracownicy dzisiaj są w grupie 45+ i zebrali ciekawe doświadczenia, które mogą być wartością dla firmy. Kolejną barierą dla takich osób były wymagane kwalifikacje. Jeszcze 10 lat temu odsetek osób po czterdziestce znających języki obce był nikły, obecnie statystyki znacznie się poprawiły. Podobnie było z wykorzystaniem programów informatycznych. Ponadto doświadczeni pracownicy w większym stopniu znają i akceptują charakter pracy wymagający mobilności, gdyż często w taki sposób pracowali w ostatnich latach. A dodatkowo ich ustabilizowana sytuacja rodzinna pozwala im na swobodne planowanie wyjazdów służbowych. Tym samym znika kolejna obawa, która była przeszkodą w akceptowaniu osób z długim



**Anna Kostrzewska**

stażem zawodowym.

W zmianie postaw osób rekrutujących pomagają również dedykowane programy i społeczne dyskusje na ten temat. I tu dochodzimy do meritum sprawy, czyli zmiany postaw. Procedury i przepisy zmieniają się szybciej niż nastawienie ludzi. Często wewnętrzne przekonania rekrutujących, obiegowe opinie i stereotypy myślenia nadal stanowią barierę w zatrudnianiu osób po 45. roku życia. Obawy pracodawców dotyczą otwartości starszych kandydatów na naukę nowych rzeczy, biegłości w wykorzystywaniu narzędzi informatycznych, elastyczności w podejściu do swoich obowiązków, chęci i umiejętności dostosowania się do kultury organizacyjnej firmy, gotowości do dużego zaangażowania w rozwój firmy lub po prostu chęci do wyczerpanej pracy w przypadku niższych stanowisk. Mając tę świadomość, kandydaci powinni szczególnie uwagę przyłożyć do zaprezentowania takich postaw i cech osobowości, które te obawy zmniejszą. Warto pamiętać, że pracodawcy poszukują przede wszystkim dobrych pracowników, którzy mają określone kompetencje merytoryczne i osobowościowe. W swojej pracy rekrutera i rozmowach z pracodawcami staram się skupiać właśnie na kompetencjach, a nie na wieku potencjalnego pracownika. W spotkaniach z kandydatami, również tymi bardziej dojrzałymi, oceniam m.in. ich postawę, motywację i kwali-

fikację. Podczas poszukiwania dobrych pracowników z doświadczeniem nie będzie miało już tak dużego znaczenia, czy jest to doświadczenie 15-, czy 25-letnie, a tym samym nie będzie to przeważający atut.

Największa otwartość do zatrudniania kandydatów po 45. roku życia jest w branżach dotkniętych dużą rotacją szeregowych pracowników (handel detaliczny, branża budowlana, produkcyjna, transportowa). Z kolei wieloletnie doświadczenie kandydatów, ich wiedzę praktyczną, sieć kontaktów oraz znajomość rynku cenią branże techniczne (budownictwo, energetyka, maszyny i narzędzia), ale pod warunkiem że pozostałe kwalifikacje również są wysokie (wykształcenie wyższe techniczne, znajomość języków obcych, swobodna obsługa komputera, brak znaczących przerw w zatrudnieniu). Zmiany w tych branżach widoczne są w sposobie podejścia do rekrutacji i definiowania wymagań na poszczególne stanowiska, co znajduje odzwierciedlenie w profilach potencjalnych kandydatów i ogłoszeniach rekrutacyjnych oraz sposobach komunikacji pracodawców z rynkiem pracy – pracodawcy odważniej zachęcają do aplikowania osoby bardziej doświadczone. Sądzę, że na przestrzeni ostatnich 10 lat granica preferowanego wieku kandydatów przesuwa się i obecnie takim ograniczeniem w oczach wielu pracodawców jest wiek powyżej 55 lat.

Oczywiście, są też branże, w których odsetek osób po 45. roku życia jest mniejszy. Zaliczyłabym tutaj agencje reklamowe, firmy nowoczesnych technologii i rozwoju oprogramowania oraz sieciowe sklepy odzieżowe dedykowane młodym ludziom.



EQUAL » SPECJALISTKI HR O DOJRZAŁYCH KANDYDATACH POSZUKUJĄCYCH ZATRUDNIENIA

# Pięćdziesięciolatki na rynku pracy

## Kinga Sulot

konsultant w Doradztwie Personalnym Personality

**Młodzi Polacy rozjechali się po Europie w poszukiwaniu lepszej pracy i płacy. Rodzimi pracodawcy już dawno odczuli ich brak, a nawet policzyli konkretne straty: ich firmy się nie rozwijają, nie startują w przetargach, bo nie mają kim ich obsłużyć, muszą przeznaczać więcej pieniędzy na nadgodziny, liczyć się z dłuższym czasem obsługi klienta czy wręcz nie wycofać się ze świadczenia pewnych usług.**

Nastala era pracownika – to on zaczyna dyktować warunki, a pracodawca musi się nagimnastykować, by go u siebie zatrzymać. Okazuje się jednak, że osoby 50+ nadal mają problemy ze znalezieniem zadowalającego je zatrudnienia i w dalszym ciągu widoczna jest niechęć do przyjmowania ich. Nadal np. pojawiają się ogłoszenia zachęcające do podjęcia pracy w „młodym, dynamicznym zespole”, a więc skierowane do świeżych absolwentów wyższych uczelni i wykluczające tym samym nawet osoby po czterdziestce. Stereotypy zakorzeniły się na dobre, a według nich osoby starsze są wycofane, nie wierzą we własne siły, posiadają niską samoocenę, niechętnie podchodzą do nowości, przejawiają brak inicjatywy, nie mają pomysłów na realizację siebie na rynku pracy, do tego często prezentują postawę roszczeniową. Z takimi schematami walczą firmy doradztwa personalnego, edukując swoich klientów np. w zakresie tzw. age managementu, czyli podejmowania różnorodnych działań ukierunkowanych głównie na starszych pracowników. Wiele jednak zależy również od postawy samych kandy-



Kinga Sulot

datów – powinni nauczyć się prezentować swoje zalety z punktu widzenia przydatności dla nowej firmy, bo przecież posiadają ich wiele. Badania pokazują, że starsi pracownicy powodują mniej wypadków, rzadziej mają problemy z alkoholem i narkotykami, są bardziej zadowoleni z pracy i wykazują większą lojalność wobec firmy, dla której pracują. Poza tym potrafią dzielić się z młodszymi wiedzą i doświadczeniem. Z reguły budują też lepsze relacje z klientami, są odpowiedzialni, dokładniejsi, cierpliwi. Krótko mówiąc, ich bezsprzeczne zalety to wiedza, doświadczenie, lojalność i kompetencja komunikacyjna.

W trudnej sytuacji są zwłaszcza kobiety 50+, które wcześniej wchodziły w wiek emerytalny, więc automatycznie mają mniejsze szanse na nowe zatrudnienie. Dodatkowo same często wtłaczają się w rolę babę, uważając, że więcej mają do zaoferowania rodzinie niż ewentualnemu pracodawcy.

Przykładem niech będzie prowadzona niedawno przez naszą firmę rekrutacja na stanowisko doradcy klienta w inforlinii. Szukaliśmy kobiet, które potrafiłyby opowiedzieć o produkcie, doradzić, podsunąć praktyczne rozwiązania, ale również wysłuchać klientów, rozstrzygnąć ewentualne reklamacje itd. Wiek kandydatów nie miał żadnego znaczenia, co więcej pracodawca był przygotowany na zatrudnienie osoby starszej, nawet w wieku przedemerytalnym. Oka-

zało się, że kobiety – zanim przysłały swoje CV – najpierw dzwoniły, żeby poznać więcej szczegółów. Już na wstępie zaznaczały, że mają np. 50 lat i pytały, czy ich to nie dyskwalifikuje. Takie zachowanie wynikało zapewne z wcześniejszych doświadczeń, kiedy to po wysłaniu dokumentów nie czekały się odpowiedzi albo spotykały się z jawną dyskryminacją ze względu na wiek.

Oddzielna kwestia to sposób przygotowania CV. Ich życiorysy były bardzo archaiczne w formie i nieprzystające do standardów. Zamiast kłaść nacisk na swoje doświadczenie zawodowe (często bardzo bogate i różnorodne) – kandydatki poświęcały mu zdecydowanie za mało miejsca, akcentując np. odbycie różnych kursów czy zdobycie certyfikatów, a nie fakt posiadania konkretnej umiejętności, np. komputerowej czy językowej.

Kolejnym etapem była rozmowa kwalifikacyjna. Okazało się, że kandydatki nie rozumieją, czemu ona służy. A przecież jest to czas, by zaprezentowały się jak najlepiej, opowiedziały o sobie, swoim doświadczeniu i kwalifikacjach. Tymczasem kobiety przychodzące na spotkanie chciały przede wszystkim zdobyć informację o ofercie, nie potrafiły zajmując się opowiadać o swojej pracy, a ożywiały się dopiero przy luźniejszych pytaniach, np. o zainteresowania. Chętnie mówiły wtedy o wnukach, choć właśnie ten temat powinny pomijać, by nie podkreślać swojego wieku ani faktu realizowania się w opiece nad wnukami. Ponadto podczas spotkania prezentowały się bardzo niepewnie, wysyłając wyraźne sygnały niewerbalne: siadały na brzegu krzesła, trzymając kurczowo torbę na kolanach i ustawiając się w pozycji petenta. Sposób pre-

zentacji jest bardzo ważny i kontrolując drobniutki (np. sposób siedzenia), można na spotkaniu wypaść znacząco lepiej. Warto np. poprosić o wodę, bo z jednej strony wysyłamy jasny sygnał, że komfort odbycia rozmowy ma dla nas znaczenie, a z drugiej strony zyskujemy atrybut, który pozwoli nam na moment zająć czymś ręce lub ułatwi chwilę zastanowienia podczas odpowiedzi na niewygodne pytanie. Sygnały niewerbalne, jakie wysyłamy, są bardzo ważne i wystrzegając się drobnych błędów, możemy zyskać naprawdę wiele. Zawsze też warto przećwiczyć rozmowę rekrutacyjną, np. z własnym dzieckiem, które z pewnością jest bardziej doświadczone w odbywaniu interview.

Pojawiły się jednak i kandydatki niezwykle, które już na wstępie zaznaczały, jakie mają zalety, co dobrego wniosłyby do nowej firmy, jakie są ich mocne strony i jaka motywacja. Widać, że spojrzaly na ofertę oczami pracodawcy i spróbowały zaprezentować się zgodnie z oczekiwaniami.

## Anna Kostrzewska

senior consultant w firmie doradztwa personalnego Hudson

**Braki kadrowe, na które cierpi obecnie niemal każda branża, spowodowały, że dla kandydatów po 45. roku życia otworzyły się nowe możliwości.**

Do niedawna bilans popularności różnych grup wiekowych jednoznacznie wskazywał na młodsze pokolenie. Przyczyniło się do tego wiele ograniczeń często niezależnych od osób powyżej 45. roku życia, jednak ograniczenia te zaczynają powoli zanikać. Dzieje się tak dzięki sprzężeniu zwrot-

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



## PRACOWNICY ZRÓŻNICOWANI WIEKIEM

Masz do wyboru dwóch kandydatów o podobnych kwalifikacjach i oczekiwaniach płacowych – młodego i 50+. Kogo byś wybrał?

DECYZJA	FIRMY	INSTYTUCJE
zdecydowanie młodego	1	13
raczej młodego	41	45
raczej starszego	19	19
zdecydowanie starszego	4	1
trudno powiedzieć	25	22

źródło: Badanie „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”, Ipsos Polska na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii, dane w proc.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



## EQUAL » OPINIA EKSPERTA

## Dobrego menedżera kształtuje przede wszystkim doświadczenie

■ **Kamil Nikiel**

konsultant Hill International

**Pracownicy starsi są szczególnie cenni na wyższych szczeblach w hierarchii firmy.**

Oprócz kompetencji mają też duże doświadczenie, obycie biznesowe i intuicję, czyli wszystko to, co składa się na obraz sprawnego menedżera czy dyrektora. Za-

trudniąc menedżera, specjalistę czy nawet pracownika najniższego szczebla po czterdziestce, możemy też być spokojni o jego lojalność – osoby w tym wieku zazwyczaj są mniej chętne do częstych zmian pracy ze względu na różne zobowiązania.

Trudno sobie wyobrazić na stanowisku prezesa dziesięcioletnią nastolatka świeżo po maturze, który najprawdopodobniej znacznie lepiej po-

radzi sobie w call center niż pracownik po pięćdziesiątce, choć i tu ciężko forsować jednoznaczne wyroki. Niejednokrotnie spotykałem się z osobami starszymi, doskonale sprzedającymi nowe technologie za pośrednictwem telefonu. Wszystko zależy od indywidualnych uwarunkowań. Niestety, starsi pracownicy zwykle nie są skłonni, by się przekwalifikować. Podobnie jak w

przypadku innych grup społecznych, kwestia elastyczności i gotowości na zmiany w dużej mierze zależy od wykształcenia, a bezrobotni 45+ należą do relatywnie najsłabiej wykształconych.

Sytuacja pracowników po 45. roku życia zaczyna się jednak powoli zmieniać. MPiPS, a także publiczne i niepubliczne organizacje pilotują kampanie społeczne i działania marketingu spo-

łecznego, które mają zachęcić pracodawców do zatrudniania osób starszych. Niebagatelny wpływ ma też emigracja zarobkowa młodych Polaków – nasz rynek pracy zubożał o prawie 3 mln ludzi w wieku produkcyjnym. Poprawę najłatwiej dostrzec w dużych aglomeracjach, gdzie pojawia się coraz więcej miejsc pracy dla osób 45+, także na stanowiska średniego szczebla.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

