

Raport końcowy z badania prowadzonego w ramach projektu „Efektywni 50+”

Magdalena Szostakowska*, Katarzyna Wójcikowska

Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., Warszawa

1 Wstęp

Niniejsze opracowanie to raport końcowy z badania diagnostycznego realizowanego w ramach projektu „Efektywni 50+” (zwanego dalej projektem), realizowanego w ramach Poddziałania 8.1.1 PO KL „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”. Badanie przeprowadził Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o. (partner lidera w projekcie) w celu rozpoznania sytuacji zawodowej oraz zdiagnozowania potrzeb grup docelowych.

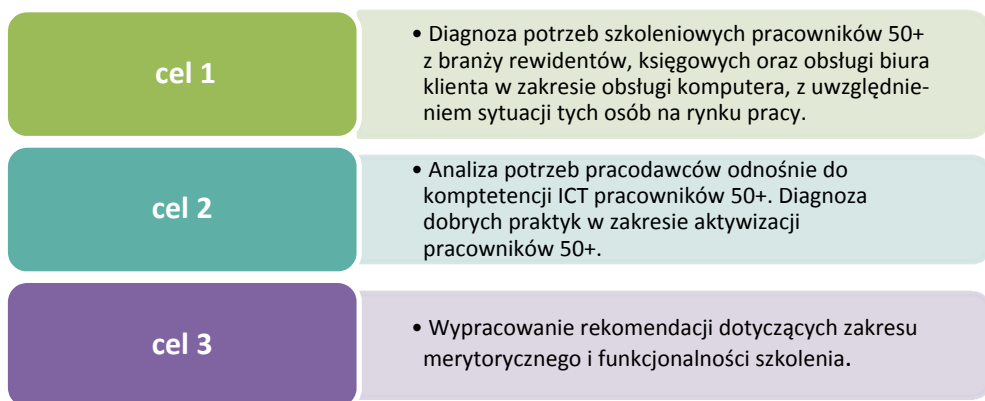
Informacje o badaniu oraz wyniki zostały przedstawione w poszczególnych rozdziałach dotyczących metodologii (cele badania i zastosowane metody badawcze), wyników badania (podrozdziały omawiające grupy, które były uwzględnione w badaniu oraz ich charakterystyka; krótkie wprowadzenie do zagadnienia kształcenia ustawicznego dorosłych; analiza potrzeb pracodawców odnośnie kompetencji ICT pracowników 50+ oraz diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ z branży rewidentów, księgowych oraz biur obsługi klienta (BOK) w zakresie obsługi komputera, z uwzględnieniem sytuacji tych osób na rynku pracy). Całość kończą wnioski i rekomendacje, gdzie zamieszczono wskazówki dotyczące tworzenia innowacyjnego narzędzia w ramach projektu „Efektywni 50+”.

* E-mail: efektywni50plus@wwsi.edu.pl.

2 Metodologia

Zakres badania

Badanie koncentrowało się na etapie przygotowania do projektu „Efektywni 50+” i analizy podejmowanego problemu. Cele szczegółowe badania zostały określone następująco:



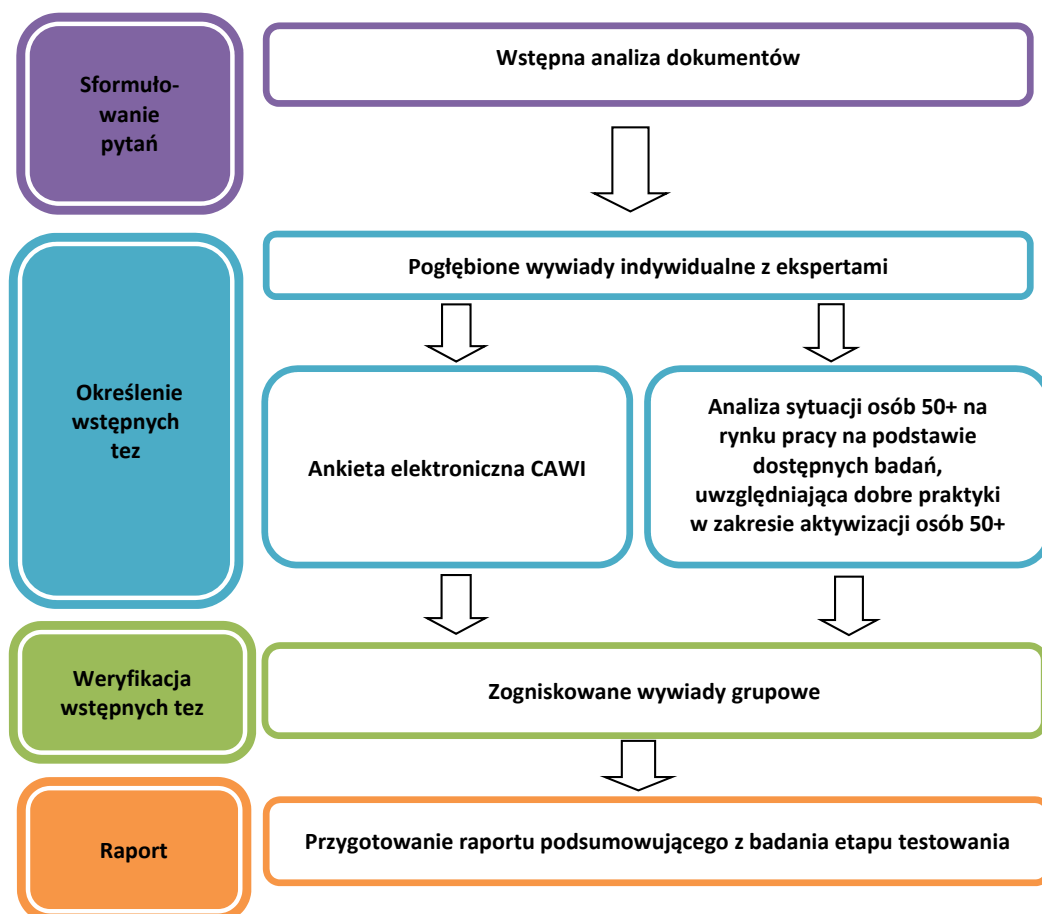
Schemat 1. Graficzna prezentacja celów badania na etapie przygotowania i analizy problemu

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie są potrzeby pracowników i pracodawców osób 50+ w wybranych branżach w zakresie poszerzania wiedzy z zakresu obsługi komputera?
- W jakim stopniu potrzeby te są zróżnicowane ze względu na grupę zawodową?
- Jak oceniają swoje kompetencje z zakresu obsługi komputera pracownicy 50+ z omawianych trzech branż?
- Jaka jest specyfika kształcenia pracowników 50+?
- W jakich sytuacjach zawodowych pracownicy 50+ z omawianych profesji wykorzystują komputer? Z jakich programów korzystają w tym celu?
- Jakie rozwiązania należy wprowadzić do szkolenia e-learningowego, żeby uczynić go użytecznym dla pracowników 50+?
- Jakie czynniki sprzyjają, a jakie utrudniają kształcenie e-learningowe w grupie 50+?
- Jakie są szanse i zagrożenia związane z kształceniem e-learningowym w grupie 50+?

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały zebrane i przedstawione w dwóch rozdziałach odpowiadającym celom i prezentujących odpowiednio potrzeby pracodawców i pracowników.

Przebieg badania – następujące po sobie etapy konstruowania całości badania, przygotowywania narzędzi, realizacji oraz napisania raportu – zilustrowano na rysunku na sąsiedniej stronie.



Zastosowane metody badawcze

W badaniu zastosowano różnorodne metody, przy pomocy których zbierano wielorakiego rodzaju dane: zastane (istniejące dokumenty) oraz dane wywołane (zebrane w wywiadach indywidualnych i grupowych czy ankietach).

Analiza dokumentów

Analiza dokumentów (np. wniosek projektowy, dostępne raporty na temat uczenia się osób dorosłych) służyła zgromadzeniu niezbędnych danych pomocnych z jednej strony w formułowaniu narzędzi badawczych, z drugiej zaś w przygotowywaniu (na późniejszym etapie badawczym) raportu. Pozwoliła na doprecyzowanie zakresu poszukiwanych informacji

i opracowanie adekwatnych narzędzi badawczych, a także na poznanie szerszego kontekstu teoretycznego, ważnego z punktu widzenia projektu i jego beneficjentów.

Wstępne wnioski sformułowane na podstawie analizy dokumentów weryfikowano podczas wywiadów z ekspertami oraz wywiadów grupowych z pracownikami.

Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)

Celem pogłębionych wywiadów indywidualnych było uzyskanie szczegółowych informacji związanych z projektem, a także dotarcie do sfery indywidualnych postaw, emocji i motywacji respondentów.

Przeprowadzono wywiady z dwoma grupami respondentów:

1. Rozmówcami byli specjaliści o dużym doświadczeniu w obszarze szkoleń osób 50+ oraz osoby działające w organizacjach zrzeszających pracowników lub/i pracodawców z określonej branży w województwie mazowieckim. Mieli oni szeroką wiedzę na temat uwarunkowań i potrzeb środowiska zawodowego w badanych grupach. Ponadto grupę ekspercką stanowili przedstawiciele środowiska pozarządowego i akademickiego oraz trenerzy, którzy projektują i prowadzą szkolenia dla osób w omawianej grupie wiekowej.

Opinie ekspertów uwzględniono w przygotowywaniu rozdziału dotyczącego potrzeb i trudności związanych z branżami. Informacje uzyskane od specjalistów miały też kluczowe znaczenie przy układaniu kwestionariusza ankiety elektronicznej CAWI.

2. Drugą grupę stanowili pracodawcy. Tu padały pytania o przykłady „z terenu” – jakie konkretne trudne sytuacje pojawiły się w pracy, jak pracodawcy poznają potrzeby grupy 50+, czy i jak na nie odpowiadają.

Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

Celem zogniskowanych wywiadów grupowych była ocena złożonych problemów, eksploracja postaw oraz zrozumienie źródeł (uzasadnień) opinii dotyczących produktu, który powstanie w ramach projektu. Dzięki wymianie opinii, skojarzeń i pomysłów między uczestnikami możliwe było dotarcie do informacji, które w indywidualnej rozmowie z badaczem byłyby trudne do uzyskania. W badaniu przeprowadzono sześć zogniskowanych wywiadów grupowych – wśród przedstawicieli każdej z trzech wybranych branż (księgowi, rewidenci, obsługa klienta). Respondenci zostali zaproszeni do badania za pośrednictwem m.in. współpracujących organizacji branżowych, niektórzy zgłaszali się także sami dzięki informacjom przekazywanym zainteresowanym grupom i osobom.

Ankieta wspomagana elektronicznie CAWI

Ankieta wspomagana elektronicznie (CAWI) umożliwiła zebranie danych od większej grupy, rozproszonych terytorialnie respondentów, pozwoliła także ukazać opinie oraz potrzeby w grupie potencjalnych odbiorców produktu. W poniższej tabeli podsumowano zrealizowane działania badawcze oraz grupy i liczebność respondentów:

Analiza dokumentów	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wniosek projektowy „Efektywni 50+” Raporty i opracowania:</i> • <i>Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+, przygotowany przez Agrotec w ramach projektu realizowanego z Caritas: „Projekt 50+ doświadczenie w województwie kujawsko-pomorskim”¹.</i> • <i>Dane Głównego Urzędu Statystycznego².</i> • <i>Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ w Polsce – bariery i szanse, Warszawa 2007: ARF.</i> • <i>Mazur A. i in., Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w województwie pomorskim, Gdańsk 2009: Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku.</i> • <i>Misztal J. i in., Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań, Żory 2006: Żorska Izba Gospodarcza.</i> • <i>Liwiński J. i in., Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, Raport z badań, Warszawa 2008: Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.</i> • <i>Kononowicz M. i in., Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim, Sopot 2009: Sopocka Agencja Grafiki i Reklamy „Światło. Cień”.</i> • <i>Mikołajczyk K., Jak uczyć się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia, „e-mentor” 2011, nr 2 (39); http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/831.</i> 	
Wywiady eksperckie osób starszych.	Eksperci z zakresu polityki społecznej poszczególnych branż oraz szkoleń	10
Wywiady indywidualne (IDI)	Pracodawcy zatrudniający biegłych rewidentów, księgowych i pracowników BOK.	20
Wywiady grupowe (FGI)	Pracownicy z trzech grup – biegli rewidenci, księgowi, pracownicy BOK.	6 FGI – 50 respondentów
Ankieta CAWI	Pracownicy z trzech grup – biegli rewidenci, księgowi, pracownicy BOK.	3 ankiety (łącznie N=79)

¹ http://www.kiw-pokl.org.pl/images/Innowacje/Upowszechnianie__mainstreaming/Dla_beneficjent%C3%B3w/Adaptacyjno%C5%9B%C4%87/rst_prez_dojrzalosc_to_ich_atut_-_publikacja.pdf.

² Dane GUS (PW_kwartalna_inf_o_rynku_pracy_IV_kw_2012) oraz dane MPiPS (Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2012).

Trudności w badaniu

W trakcie badania napotkano na następujące problemy:

- Niekorzystny czas realizacji badania. Księgowi oraz rewidenci to dwie grupy zawodowe, które mają „sezonowy” charakter pracy, na przykład rewidenci od listopada do marca analizują dokumenty finansowe firm, zaś księgowi od początku roku do końca kwietnia przygotowują bilanse i rozliczenia podatkowe. Zaważyło to na zakładanym harmonogramie badania: wywiady grupowe z księgowymi można było przeprowadzić dopiero w maju.
- Ograniczenia zdrowotne. Kilka razy zdarzyło się, że umówieni na wywiad grupowy respondenci w ostatniej chwili rezygnowali z udziału, tłumacząc się względami zdrowotnymi. Z tego powodu konieczne było zorganizowanie dodatkowego wywiadu grupowego, aby zapewnić założoną w projekcie liczbę respondentów.

Powyższe zagrożenia identyfikowano w ramach monitoringu działań badawczych i na bieżąco poszukiwano rozwiązań problemów wspólnie z kierownikiem projektu i z całym zespołem projektowym.

3 Wyniki

Respondenci

Projekt kierowany był do następujących grup zawodowych: księgowi, biegli rewidenci oraz pracownicy biur/działów obsługi klienta.

Pierwsze dwie grupy nie budziły wątpliwości w procesie rekrutacji do badania, ponieważ są dość wyraźnie określone i możliwe do zdefiniowania. Natomiast doprecyzowania wymagała grupa pracowników obsługi klienta, ponieważ jest to bardzo szerokie określenie, co powoduje duże zróżnicowanie branż zatrudniających takich pracowników.

Po pierwszym spotkaniu komitetu sterującego projektem oraz w wyniku wstępnego rozeznania (wywiady i analiza dokumentów – m.in. dostępne raporty dotyczące aktywności osób 50+) wskazano, że określenie grupy zawodowej obsługi klienta, w której pracują osoby 50+, korzystające na co dzień z komputera, będzie bardzo dużym wyzwaniem.

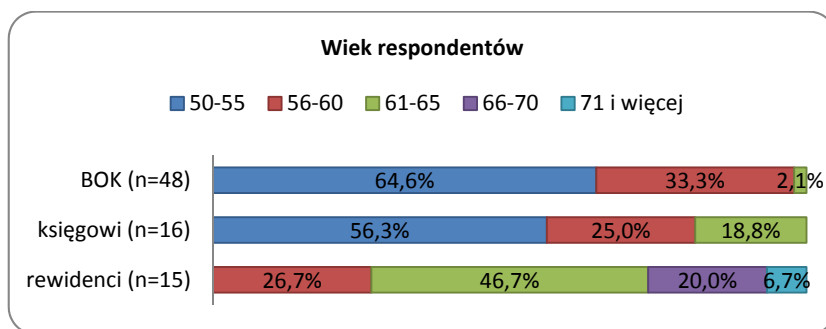
Dlatego poszukiwano pracowników obsługi klienta różnych branż, by określić te grupy, w których faktycznie osoby 50+ pracują oraz korzystają z programów komputerowych w celu sporządzania różnego rodzaju zestawień czy raportów. W wyniku wstępnej obserwacji sytuacji pracowników obsługi klienta wykluczono brane wstępnie pod uwagę biura podróży, biura branży spedycyjnej, kluby sportowe czy branże gastronomiczne, ponieważ trudno jest w nich znaleźć osoby spełniające kryteria projektu (odpowiedni wiek). Okazuje się też, że wszystkie grupy pracowników obsługi klienta w różnych branżach korzystają w pracy specjalistycznych

programów komputerowych³. Nie ma jednego ogólnego programu komputerowego do obsługi klienta – każda branża (a często też firma) posiada swój konkretny, z którego korzystają pracownicy. Autorzy programów szkoleniowych opracowanych w ramach niniejszego projektu będą musieli to uwzględnić. Kwestia ta omówiona jest w dalszej części raportu.

W badaniu ustalono, że placówki, które – w porównaniu z innymi – zatrudniają stosunkowo liczną grupę osób 50+ w obsłudze klienta, to prywatne przychodnie. W grupie rejestratorów/rejestratorek medycznych jest względnie dużo osób z omawianej grupy wiekowej. Co więcej, zdarza się, że to właśnie wiek i doświadczenie jest atutem tych pracowników, ponieważ mają dobry kontakt z pacjentami. Ponadto w sierpniu 2014 roku wszystkie przychodnie będą musiały w zupełności zrezygnować z dokumentacji papierowej i prowadzić wyłącznie dokumentację elektroniczną. Oznacza to ogromne wyzwanie dla placówek medycznych, które będą miały za zadanie przygotować pracowników do tej zmiany. A zatem projekt „Efektywni 50+” może stać się odpowiedzią na istotne potrzeby tej branży.

Poniżej przedstawiono szczegółowe dane o respondentach, których objęło badanie ankietowe CAWI. Pracownicy BOK stanowili najliczniejszą grupę w badaniu ilościowym: ankietę wypełniło 48 osób. Natomiast wśród księgowych ankietę wypełniło 16 osób, a wśród rewidentów – 15.

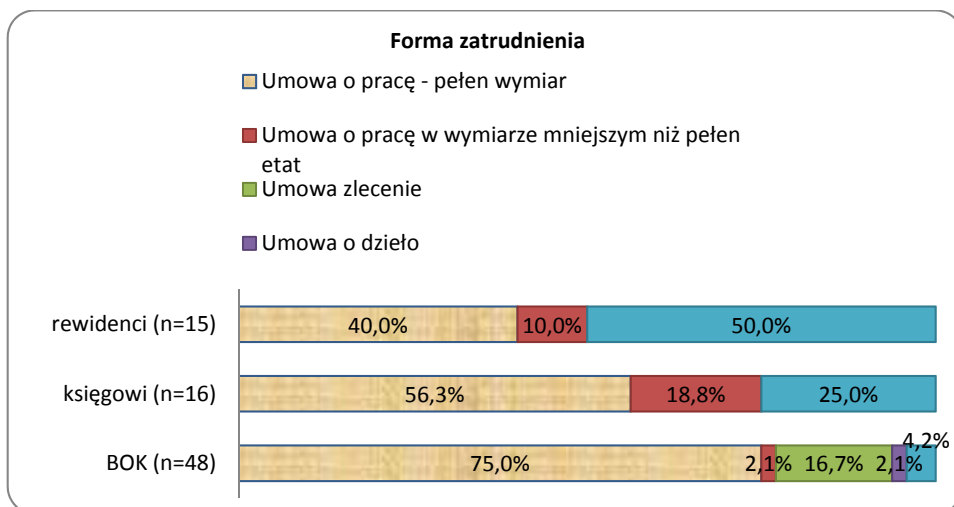
Prawie wszyscy pracownicy BOK nie przekroczyli 60. roku życia, podobnie w grupie księgowych, choć niecałe 20% z nich było w wieku powyżej 60 lat. Spore różnice wiekowe występowały natomiast wśród biegłych rewidentów: najwięcej badanych miało 61-65 lat, ale był też znaczący odsetek osób starszych. Wynika to ze specyfiki tego zawodu, ponieważ rewidenty są specjalistami aktywnymi zawodowo relatywnie dłużej niż inne grupy zawodowe.



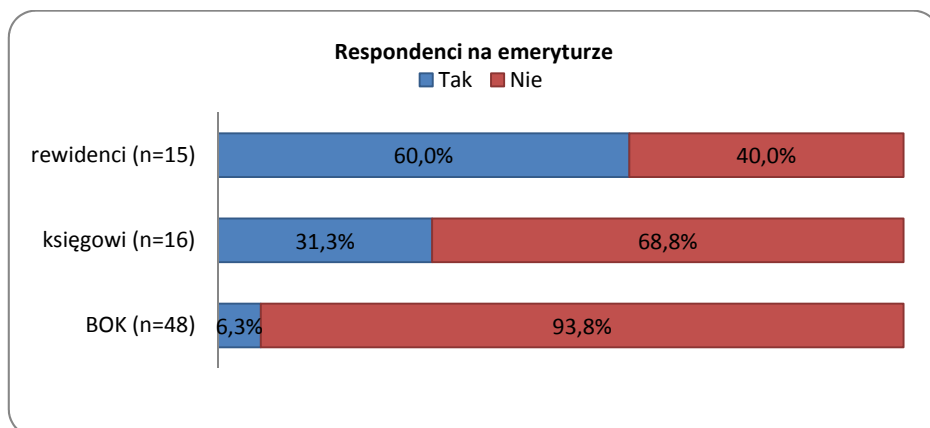
³ Na przykład PC – Gastronom – branża gastronomiczna, ESOK – branża klubów sportowych, Tour Desk CRM – branża turystyczna, Speed 2013 – branża spedycyjna, transportowa.

Kolejną zmienną charakteryzującą osoby objęte badaniem ankietowym była forma zatrudnienia respondentów. Należy podkreślić, że rewidenci są taką grupą zawodową, która zwykle prowadzi własną działalność. Wynika to z wąskiej specjalizacji tego zawodu, a także z faktu, że często są to osoby na emeryturze, które pracują dodatkowo.

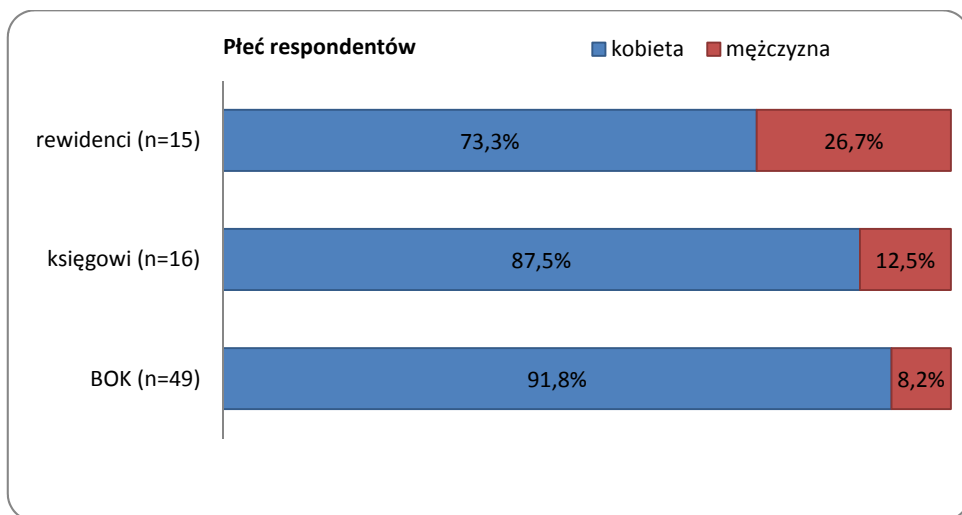
Połowa z respondentów tej grupy zawodowej była zatrudniona na etat lub jego część. Wśród księgowych własną firmę prowadzi 25% badanych, a 75% pracuje na etat (lub jego część). Podobnie wśród pracowników BOK – 75% osób jest zatrudnionych na etat, zaś 16% na umowę zlecenie.



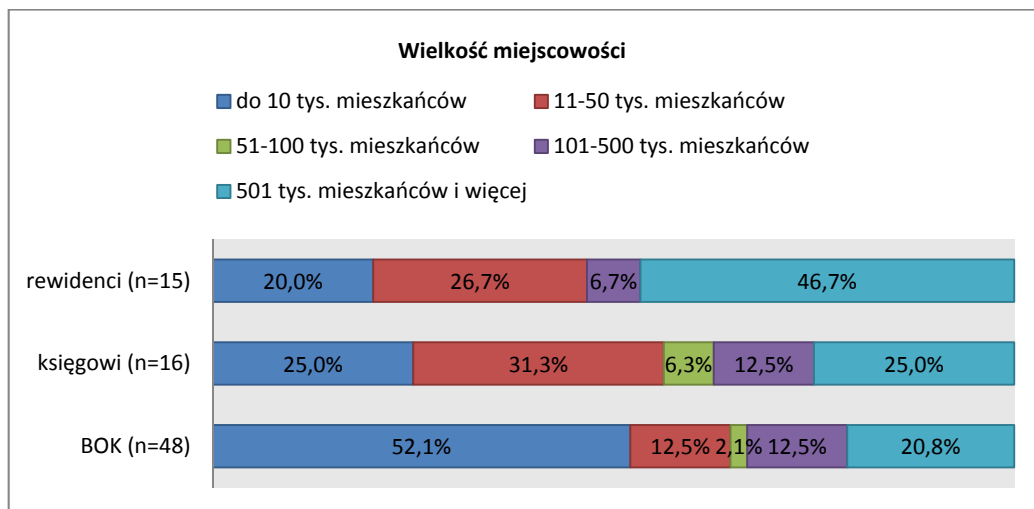
Warto podkreślić, że **respondenci to osoby aktywne zawodowo**, choć w każdej grupie znajdowały się osoby już na emeryturze.



W badaniu dominowały kobiety, we wszystkich branżach stanowiły one zdecydowaną większość. W każdej grupie zawodowej byli jednak także panowie.



Podsumowując prezentacje trzech grup warto zwrócić uwagę, iż przedstawiciele respondentów pochodzili z miejscowości o bardzo różnej wielkości, co widać na wykresie.



Widać, że ponad połowa pracowników biur obsługi klienta mieszka w małych miastach (do 10 tysięcy). Natomiast rewidenci to osoby ze środowisk wielkomiejskich (niemal 47% z nich).

Kształcenie ustawiczne osób 50+

Znaczenie uczenia się przez całe życie

Problematyka kształcenia dorosłych jest coraz częściej poruszana w dyskusjach o priorytetach rozwojowych społeczeństwa nie tylko w Polsce, ale w ogóle na świecie. Wynika to między innymi z upowszechnienia idei budowania społeczeństwa informacyjnego, opartego na wiedzy, oraz z rosnących wymagań nowoczesnej gospodarki. Innym powodem, dla którego zwraca się uwagę na konieczność kształcenia dorosłych, jest kryzys demograficzny i coraz bardziej widoczne starzenie się społeczeństw w krajach wysokorozwiniętych, a ponadto problem wykluczenia społecznego i ekonomicznego osób z niskim poziomem wykształcenia⁴. Rozwój kształcenia przez całe życie ma być odpowiedzią na te problemy, ma pomóc w ich rozwiązywaniu. Dlatego w ciągu ostatnich dziesięciu lat można obserwować w Polsce wzmożone zainteresowanie kształceniem ustawicznym. Edukacja ustawiczna (ang. *lifelong learning*, LLL) polega na ciągłym odnawianiu umiejętności, podnoszeniu wiedzy oraz kwalifikacji ogólnych i zawodowych. Edukacja taka obejmuje całe życie człowieka i służy jego rozwojowi.

W roku 1997 w Deklaracji Hamburskiej zdefiniowano edukację dorosłych jako „nieustający formalny/niefORMALNY proces uczenia się, którego podmiotami są dojrzałe ludzie, podejmujący się danej aktywności w celu: zdobycia wiedzy, podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i lepszego zrozumienia świata”⁵. W dokumencie podkreślono, że „kształcenie dorosłych staje się więcej niż prawem, jest kluczem do XXI wieku”. Tym samym nabiera ono znaczenia strategicznego w całym systemie edukacji. W miarę wzrostu znaczenia edukacji osób dorosłych sukcesywnie rozwija się oddzielna dziedzina nauki, czyli andragogika. Identyfikuje i opisuje ona specyficzne uwarunkowania, które należy brać pod uwagę w kształceniu osób dojrzałych:

- **Subiektywne i obiektywne potrzeby szkoleniowe.** Każda osoba ma indywidualne potrzeby, wynikające m.in. z jej doświadczenia życiowego. Ale muszą być też uwzględniane potrzeby obiektywne, definiowane przez otoczenie, np. pracodawcę tej osoby.
- **Zdrowie fizyczne i psychiczne** osoby, która ma podjąć szkolenie to istotny czynnik, zwłaszcza w grupie osób 50+.
- **Obciążenie uczestników szkoleń różnymi obowiązkami**, rolami nie tylko w pracy, ale też w życiu prywatnym.

⁴ Badanie OECD „Uczenie się dorosłych” – przegląd tematyczny: <http://www.mpips.gov.pl/praca/programy/badanie-oecd-8222uczenie-sie-doroslych8221-8211-przeglad-tematyczny/>.

⁵ V światowa konferencja w Hamburgu odbyła się w roku 1997 pod hasłem „Uczenie się dorosłych kluczem do XXI wieku”.

- **Praca zawodowa.** Najłatwiej jest zdiagnozować potrzeby szkoleniowe w pracy, ale nie zawsze można na nie odpowiedzieć. Funduszami na szkolenia pracowników dysponują przede wszystkim duże firmy, jednak takich firm jest stosunkowo niewiele⁶. Zdecydowana większość podmiotów na rynku pracy to małe i średnie przedsiębiorstwa – one zatrudniają najwięcej pracowników, a zarazem rzadko ich szkolą, ponieważ wiąże się to ze znaczącymi wydatkami⁷.
- **Przerwa od systematycznej edukacji** – im dłuższa, tym trudniej jest się przekonać do szkolenia, tym bardziej że w świadomości społecznej edukacja to przede wszystkim edukacja formalna (realizowana przez szkoły i uczelnie) i trudno jest przelamać, zwłaszcza wśród osób dojrzałych, wielopokoleniowe przekonania z tym związane.
- **Wdrożenie do samokształcenia.** Decyzję o doksztalceniu czy doskonaleniu swoich umiejętności podejmują częściej osoby lepiej wykształcone mieszkające w miastach, a nie te, które takiej edukacji najbardziej potrzebują⁸.

W następnych częściach raportu kwestie te zostaną omówione szerzej.

Diagnoza potrzeb pracodawców wobec kategorii pracowników 50+

Rozpoznanie wymagań pracodawców oraz ich oceny kompetencji pracowników w zakresie obsługi komputera

- Podstawową umiejętnością wymaganą w zawodzie **rewidenta** jest, zdaniem pracodawców – komunikacja z ludźmi, profesjonalizm, umiejętność słuchania. Znajomość narzędzi informatycznych sprawia jednak, że praca ta przebiega sprawniej. Identyfikując potrzeby w kwestii poszerzania wiedzy z zakresu obsługi komputera swoich pracowników w wieku 50+, pracodawcy – rewidenci wskazują, że podstawową trudność pracownikom sprawia wykonywanie bardziej złożonych czynności związanych z obsługą komputera oraz nabranie pewności dotyczącej jego użytkowania. Większość pracowników z kategorii wiekowej objętej badaniem to samouki, a poziom wiedzy informatycznej osiągnęli dzięki samodzielny próbom. Nie są jednak w stanie dalej rozwijać wyższych umiejętności we własnym zakresie. Pogłębienie ich wiedzy wskazano, jako niezwykle przydatne i potrzebne w ich zawodzie.

⁶ Liczba przedsiębiorstw wg wielkości zatrudnienia (dane GUS, 30.06.2010): mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie 0–9 osób): 633 270; małe przedsiębiorstwa (zatrudnienie 10–49 osób): 25 589; średnie przedsiębiorstwa (zatrudnienie 50–249 osób): 5 051; duże przedsiębiorstwa (zatrudnienie powyżej 249 osób).

⁷ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>.

⁸ (B.a.), *Uczenie się dorosłych*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, <http://www.mpi.ps.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Notatka%20na%20temat%20kraj.pdf>.

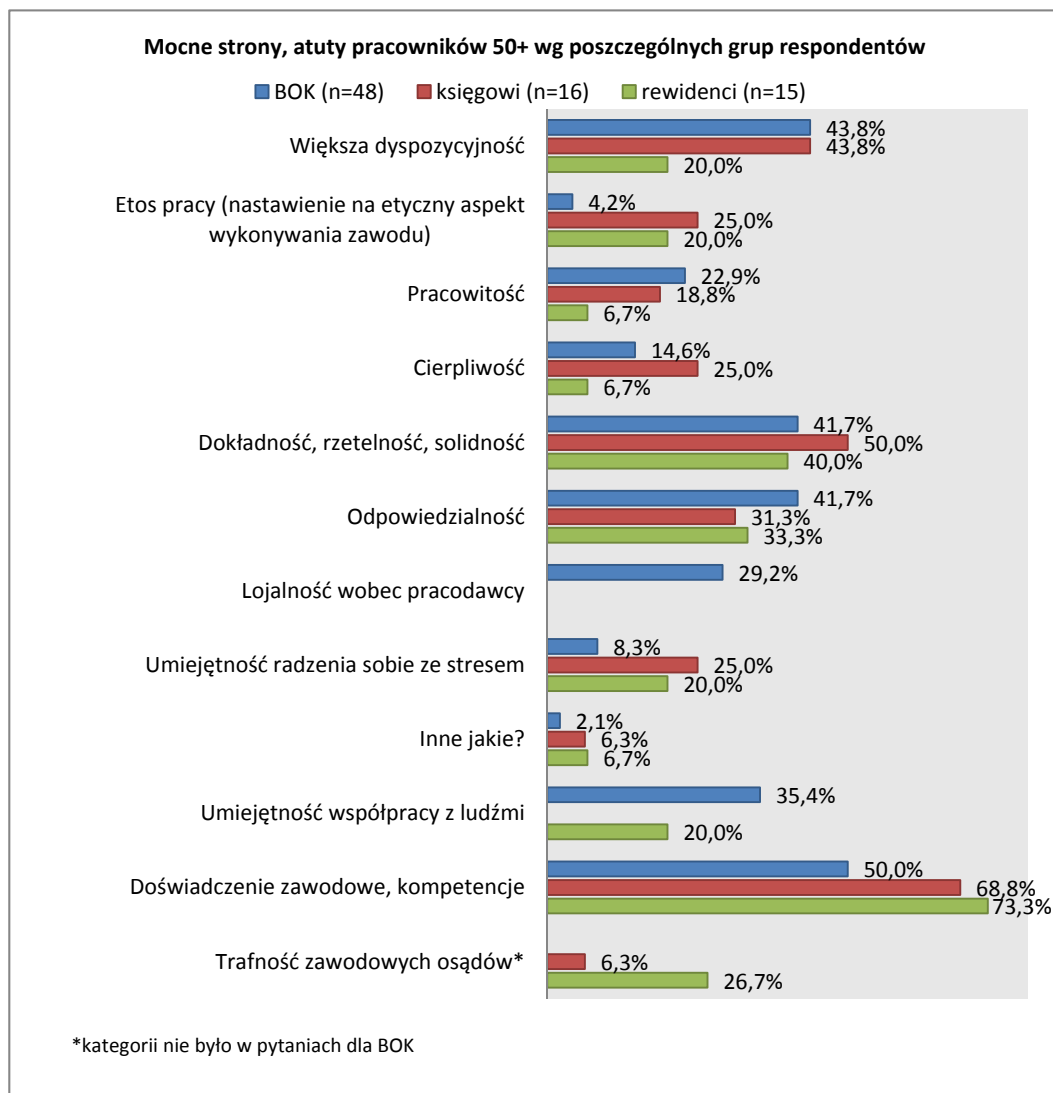
- Na podstawie rozmów z osobami zatrudniającymi **księgowych** należących do kategorii 50+ można stwierdzić, że pracodawcy w tej grupie wydają się mieć mniejszą świadomość potrzeby szkolenia pracowników niż w pozostałych grupach, bowiem poszerzanie ich wiedzy z zakresu obsługi komputera nie jest dla nich priorytetem. Pracownicy z tej kategorii wiekowej są cenieni przez pracodawców za doświadczenie, lojalność, umiejętność rozwiązywania problemów i analitycznego myślenia, systematyczność, a także dyspozycyjność i nawiązywanie znajomości/ relacji z innymi pracownikami firmy. Cechy te są szczególnie uwypuklone w wypowiedziach dotyczących porównania kompetencji pracowników doświadczonych, z ubiegającymi się o pracę w ich przedsiębiorstwach osobami, które nie posiadają doświadczenia, a jedynie stosowne wykształcenie.

Wyniki badania uświadamiają realizatorom projektu, że istnieje realna potrzeba docierania do pracodawców, a nie tylko pracowników. Warto zwrócić uwagę, że nieliczni pracodawcy deklarujący mniejszą potrzebę szkolenia pracowników mogli w ten sposób nie dopuszczać do siebie myśli, że pracownikom przydałoby się jakiegokolwiek doszkalanie. Oznaczałoby to bowiem, że to on – pracodawca – czegoś nie dopełnił. Dlatego niektórzy zaprzeczali konieczności doksztalcenia, mimo iż podczas wywiadów grupowych wszyscy jednoznacznie potwierdzili potrzebę szkoleń z obszaru obsługi komputera. Dlatego należy podkreślić, że w przyszłych projektach pracodawcy powinni stanowić także grupę beneficjentów. To od nich może zależeć powodzenie i skuteczność projektu.

- Z wypowiedzi pracodawców zatrudniających osoby z kategorii wiekowej 50+ w branży **obsługi klienta**, wynika, że umiejętności związane z wiedzą z zakresu obsługi komputera są u pracowników pożądane, ale nie decydujące. Umiejętność pracy z ludźmi, zdolności interpersonalne i znajomość psychologii to podstawowe kompetencje oczekiwane od pracodawców z tej branży. Osoby pracujące na tych stanowiskach są bowiem „wizytówką firmy”.

Warto jednak zaznaczyć, że umiejętności obsługi komputera również postrzegane są jako cenne. Rozmówcy stwierdzali, że ich pracownicy posiadają podstawowe umiejętności pracy na komputerze. Ceniona jest umiejętność szybkiego pisania oraz sprawnego wprowadzania danych o klientach do systemu komputerowego. Uczestnicy badania podkreślali także, że świadomość konieczności nabywania umiejętności pracy z komputerem, zwłaszcza w branży medycznej, wymuszana jest przez wdrażanie systemów informatycznych związanych z ubezpieczeniem pacjentów oraz z wyszukiwaniem informacji o ubezpieczeniach zdrowotnych.

Warto zwrócić uwagę, że cechy wskazywane przez pracodawców jako mocne strony pracowników w dojrzałym wieku są również wymieniane przez pracowników z tej grupy wiekowej. Wyniki przedstawione na poniższym wykresie dowodzą, że za swoje podstawowe atuty pracownicy 50+ postrzegają doświadczenie zawodowe, dyspozycyjność oraz stosunek względem wykonywanej pracy (rzetelność i odpowiedzialność, cierpliwość). Za swoje słabości uważają natomiast brak znajomości języków obcych (co ciekawe, niewskazywanych przez pracodawców jako niezbędna kompetencja) oraz wymieniane już trudności w nadążaniu za technicznymi rozwiązaniami pojawiającymi się w miejscu pracy.



Podsumowując, z wypowiedzi pracodawców wynika, że ich oczekiwania względem pracowników obejmują przede wszystkim kwestie merytoryczne, kompetencje właściwe charakterowi wykonywanej przez nich pracy, a umiejętność obsługi komputera i programów komputerowych jest umiejętnością dodatkową, cenną, ale nie decydującą przy zatrudnieniu pracownika z kategorii wiekowej osób 50+. **Rozmówcy wskazywali także, że ich pracownicy posiadają podstawową znajomość obsługi komputera, która jednak może okazać się niewystarczająca w przyszłości.** Obawa ta dotyczy przede wszystkim opinii pracodawców o potrzebach pracowników z branży BOK.

Deklarowane przez pracodawców potrzeby w zakresie poszerzania wiedzy w obszarze obsługi komputera u osób 50+ nie są zróżnicowane ze względu na branżę. To, co różni potrzeby pracodawców osób z omawianej kategorii wiekowej w trzech grupach zawodowych, to znaczenie, jakie posiada umiejętność obsługi komputera. Na podstawie wypowiedzi wszystkich pracodawców uczestniczących w badaniach, można powiedzieć, że potrzeba doskonalenia tych umiejętności najsilniej postrzegana jest wśród pracowników z branży biura obsługi klienta, w mniejszym zakresie u zatrudniających pracowników w branży rewidentów, a w najmniejszym stopniu wśród pracodawców z branży księgowych. Warto przy tym zwrócić uwagę, że takie zróżnicowanie odpowiada intensywności kontaktów interpersonalnych między pracownikami poszczególnych branż a klientami danego typu przedsiębiorstwa: tam gdzie liczba kontaktów z pracownikami spoza firmy była najwyższa (BOK), tam też w wyraźny sposób dostrzegano sens doskonalenia umiejętności obsługi komputera.

Z omówionych powyżej wypowiedzi pracodawców wynika, że w zakresie uzupełniania wiedzy dotyczącej obsługi komputera, **pracownicy posiadają podstawowe umiejętności obsługi komputera**, ale też, że właśnie w zakresie takich kompetencji dalsze szkolenia są postrzegane jako wskazane. Można użyć sformułowania, że pracownicy osiągnęli kres swoich możliwości w samodzielnym poznawaniu obsługi tego typu urządzeń. Posiadając w tym względzie pewne kompetencje, nie potrafią jednak radzić sobie z niestandardowymi/ nieschematycznymi czynnościami. Napotykać na trudności związane z obsługą komputerów, zwracają się o pomoc do bardziej wykwalifikowanych pracowników lub do informatyków zatrudnianych przez pracodawców. Sami nie są w stanie rozwiązać pojawiających się nielatających do rozwiązania kwestii.

Co więcej, jak wynika z omawianych wypowiedzi, **starsi pracownicy często nie zdają sobie sprawy z możliwości, jakie daje im komputer**, jako narzędzie potencjalnie pomocne w wykonywanej pracy. Ewentualne poszerzenie wiedzy osób należących do kategorii wiekowej 50+ w zakresie obsługi komputerów, niezależnie od branży, w jakiej są zatrudnieni, powinno dotyczyć właśnie umiejętności technicznych związanych z wykorzystaniem potencjału narzędzia pracy, jakim jest komputer. Jeden z rozmówców ujął to w następujący spo-

sób: „pracownicy muszą dostrzec korzyści, jakie mogą mieć z nabycia nowych umiejętności obsługi komputera”. Nie wiedząc, czego mogą oczekiwać po tym narzędziu, odczuwają strach przed „nowym”. „Boją się komputera” – jak stwierdził inny rozmówca. Istotne jest, co podkreślali pracodawcy – osoby zatrudnione w każdej z trzech branż, są **chętne do podnoszenia swoich kwalifikacji**.

Wykorzystanie komputera w pracy wśród trzech grup zawodowych

Na podstawie zgromadzonych informacji można stwierdzić, że sposób korzystania z komputerów wśród pracowników z branży rewidentów, księgowych i pracowników BOK jest stosunkowo zbieżny. Dotyczy dwóch typów czynności: kontaktów z podmiotami zewnętrznymi (z klientami poszczególnych przedsiębiorstw oraz z instytucjami centralnymi) oraz pracy przy komputerze na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa. Mimo że w tych trzech branżach występują wszystkie te działania, poszczególne dyscypliny zdają się różnić między sobą intensywnością pracy.

- Na podstawie informacji uzyskanych od pracodawców z branży **rewidentów** wynika, że obsługa komputera przez pracowników w zakresie tych trzech typów czynności (kontaktów z klientami, kontaktów z instytucjami centralnymi, wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa) jest rozłożona równomiernie. Nie wskazywali oni na deficyty ich umiejętności w którymkolwiek z tych obszarów. Twierdzili natomiast, że w każdym z nich możliwe jest doskonalenie umiejętności i zwiększanie wiedzy w obrębie obsługi komputerów.
- Natomiast z wypowiedzi pracodawców zatrudniających **księgowych** płynie konkluzja, że pracownicy z kategorii osób 50+ dobrze radzą sobie z realizacją takich czynności jak korespondencja elektroniczna, przelewy internetowe, kontakty z kontrahentami zewnętrznymi, instytucjami centralnymi typu ZUS, GUS, banki itp., a także w związku ze sprawozdawczością związaną z dokumentowaniem działalności przedsiębiorstwa. Jak twierdzą pracodawcy z tej branży, komputery i programy komputerowe wykorzystywane są w wewnętrznej działalności przedsiębiorstw, trudno jednak powiedzieć w jakim zakresie. Jak podali niektórzy z pracodawców, obsługa księgowo-kadrowa niewielkiej liczby pracowników zatrudnionych w ich przedsiębiorstwie nie wymaga użytkowania komputerów, ponieważ rozliczenie wszelkich świadczeń pracowniczych w ich przypadku jest czynnością rutynową i systematycznie powtarzaną. Warto zaznaczyć, że pracodawcy nie widzieli potrzeby zastosowania komputerów do realizacji tego typu zadań. Co więcej, w przedsiębiorstwach związanych z tą dziedziną, na różnych stanowiskach zatrudnieni byli w większości pracownicy należący do kategorii 50+. Sprawiało to, że typy rozliczeń finansowych wewnątrz przedsiębiorstwa nie były róż-

nicowane, w związku z tym nie wymagały stosowania bardziej zaawansowanych procedur księgowych. **Można zakładać, iż potrzeba korzystania z komputerów wśród pracowników będzie rosła wraz z wielkością przedsiębiorstwa, a tym samym wraz ze zwiększaniem się różnorodności przypadków poszczególnych spraw pracowniczych, z którymi będą mieli do czynienia księgowi zatrudnieni w tych przedsiębiorstwach.**

- W przypadku pracowników zatrudnionych w **biurach obsługi klienta**, sytuacja pracowników z kategorii osób 50+ wydaje się najbardziej różnorodna, co do typów wykorzystania wiedzy i umiejętności obsługi komputerów. **Jak można wnioskować z wypowiedzi pracodawców, systematycznie rosną potrzeby związane z tworzeniem baz danych dotyczących pacjentów/ klientów tego typu przedsiębiorstw oraz sprawozdawczością dotyczącą dokumentowania świadczonych usług, np. medycznych na potrzeby ZUS, NFZ, GUS itp.** Warto zauważyć, że w ich przypadku oba typy czynności są ze sobą powiązane, a potrzeby koordynacji działań związanych z tymi czynnościami realizowane są przez wykorzystanie jednego programu komputerowego. Jak stwierdzają pracodawcy, dla części pracowników obsługa tych programów wykracza poza umiejętności i wiedzę pracowników należących do kategorii 50+. Obsługa komputera związana z administrowaniem danymi klientów przedsiębiorstwa często nie była przedmiotem szkoleń, gdyż do niedawna nie wymagano od pracowników takich kompetencji. W konsekwencji, niektórzy z pracodawców sami zajmują się sprawozdawczością i kontaktami z właściwymi instytucjami centralnymi.

We wszystkich branżach używa się programów należących do pakietu Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint). Przy ich wykorzystaniu prowadzona jest większość korespondencji wewnętrznej i zewnętrznej oraz codzienna praca.

Biegli rewidenci	Księgowi	Obsługa klienta
Datev	Symfonia	SOMED
U-fin	Rewizor	PPS
Excel	Gratyfikant	Word
Word	FaKir	Excel
	RAKS	
	Excel	
	Word	
	programy finansowo-księgowe	
	programy odczytujące kody kreskowe	
	program E-sklep	
	programy obsługi biurowej	

W poszczególnych typach przedsiębiorstw związanych z wyróżnionymi w badaniu branżami, stosuje się specjalistyczne oprogramowanie właściwe dla obsługi działań każdej z branż. Przedstawiono je w tabeli na poprzedniej stronie. Jak widać, największe zróżnicowanie występuje w przypadku księgowych, ale warto zwrócić uwagę, że biura obsługi klienta bardzo często posiadają specyficzne i wyspecjalizowane programy (szczegółowo dobrane do oferty np. biura podróży, kluby sportowe i inne).

Oczekiwania pracodawców odnośnie do wykorzystania komputerów i programów komputerowych przez pracowników 50+

Wypowiedzi pracodawców zatrudniających pracowników w trzech przebadanych branżach, a dotyczące ich oczekiwań związanych z wykorzystaniem komputerów i programów komputerowych pracowników należących do kategorii 50+, można podzielić na dwie grupy zagadnień. Po pierwsze wskazywano na przydatność pogłębienia wiedzy pracowników związanej z ogólnymi informacjami dotyczącymi możliwości użytkowania komputerów. Po drugie podkreślono potrzebę poszerzenia wiedzy o funkcjach specjalistycznych programów wykorzystywanych przez pracowników poszczególnych branż.

Na podstawie informacji zgromadzonych od pracodawców można wnioskować, że doskonalenie umiejętności obsługi komputera – w tym, przede wszystkim, umiejętności obsługi powszechnie stosowanych programów biurowych – będzie przydatna dla pracowników każdej z trzech branż.

Jeżeli chodzi o specjalistyczne programy wykorzystywane przez pracowników z poszczególnych branż, oczekiwania pracodawców dotyczą pogłębienia umiejętności w zakresie wykorzystywania w pełni możliwości oprogramowania komputerowego stosowanego w ich firmie. W przypadku pracowników związanych np. ze służbą zdrowia – będzie to przede wszystkim jeden program (SOMED), natomiast pracownicy dwóch pozostałych branż mogą korzystać z szerokiej gamy programów.

Warto zauważyć, iż realizacja pierwszego typu oczekiwań pracodawców wydaje się niezbędnym warunkiem spełnienia ich propozycji dotyczących korzystania z oprogramowania specjalistycznego. Na podstawie wypowiedzi pracodawców można bowiem stwierdzić, iż ich pracownicy należący do kategorii 50+ **komunikują najczęściej problemy z podstawami dotyczącymi zastosowania komputerów i wykorzystania oprogramowani komputerowego**. Braki te mogą znacząco ograniczać kompetencje w zakresie bardziej specjalistycznego wykorzystania komputerów. Co więcej, jak zaobserwowano uprzednio, dotychczasowe używanie programów biurowych i specjalistycznych może ograniczać się jedynie do rutynowego wykorzystania komputerów. Może to rodzić – wspomniany przez pracodawców – „strach przed komputerami”. Wydaje się więc zasadne redukcje lęku pracowników należących do

omawianej kategorii osób związanych z korzystaniem z komputerów w sprawach prostych i podstawowych, zanim zostaną powierzone im bardziej odpowiedzialne i specjalistyczne zadania wymagające obsługi oprogramowania właściwego dla poszczególnych branż. Intuicje te potwierdzają dane dotyczące grupy pracowników.

Specyfika kształcenia pracowników 50+ w opinii pracodawców

Z wypowiedzi pracodawców dotyczących specyfiki kształcenia pracowników należących do kategorii wiekowej 50+ wynika, że są oni pracownikami cenionymi. Wpływa na to ich doświadczenie i lojalność wobec chlebodawców, które związane są zazwyczaj z długim stażem pracy, a także na dyspozycyjność uwarunkowaną wiekiem i zmianą charakteru obowiązków rodzinnych i domowych. Jest to tym bardziej wyraźne, gdy uwzględni się opinie pracodawców o osobach młodych, wchodzących na rynek pracy, posiadających stosowne kwalifikacje formalne do zajęcia analogicznych stanowisk, co osoby z kategorii wiekowej 50+. Przydatność młodych pracowników, w osądach przebadanych pracodawców, jest zdecydowanie niższa, mimo np. analogicznych umiejętności obsługi komputera i wiedzy w tym zakresie.

Badani pracodawcy wskazywali, iż grupa pracowników powyżej 50. roku życia generalnie jest **chętna do podnoszenia swoich kwalifikacji** (co nie zawsze charakteryzuje postawę młodszych pracowników). W opinii pracodawców, młodszy pracownicy często „wiedzą wszystko najlepiej, boją się pytać, gdy czegoś nie wiedzą”, nie są skłonni do podnoszenia swoich umiejętności. Co więcej, wśród młodych pracowników powszechna jest częsta rotacja wynikająca z rozbudzonych oczekiwań płacowych. Jak można wnioskować z wypowiedzi pracodawców, dodatkową motywacją jest dla nich obawa przed utratą pracy, co wiąże się z coraz powszechniejszym wprowadzeniem komputerów i programów komputerowych, których obsługi nie znają lub znają w mniejszym stopniu, niż osoby wchodzące na rynek pracy. Wydaje się więc, że pracownicy z kategorii 50+ mogą i chcą uczestniczyć w rozmaitych szkoleniach i kursach podnoszących ich kompetencje pracownicze.

Identyfikując wskazaną przez pracodawców specyfikę kształcenia pracowników w wieku 50+, należy wspomnieć o trzech czynnikach.

1. Wymieniana przez pracodawców większa dyspozycyjność, charakteryzująca zasoby ludzkie z tej grupy, sprawia po pierwsze, że **pracodawca może w większym stopniu „dysponować” czasem swoich pracowników** niż w przypadku innych grup wiekowych. Ze względu na większą motywację do podnoszenia własnych kwalifikacji, osoby z tej kategorii – jak wynika z opinii pracodawców – są w stanie poświęcić więcej czasu na poszerzanie swojej wiedzy niż młodszy pracownicy. Jednakże, uwzględniając wypowiedź jednego z pracodawców, twierdzącego, że starsi pracownicy nie mają już takiej wydolności fizycznej, można zakładać, że ewentualne szkolenia nie powinny być

- zbyt intensywne. Co więcej, potencjalne szkolenia powinny być rozciągnięte w czasie, aby nie odrywać pracowników od ich codziennych obowiązków.
2. Po drugie z wypowiedzi pracodawców wynika, że ich **pracownicy 50+ potrzebować będą więcej czasu na opanowanie umiejętności obsługi komputerów niż młodsze osoby**. Wydaje się, że tego typu obserwacje można wiązać z faktem, iż pracownicy z kategorii wiekowej 50+ posługują się komputerami przede wszystkim w miejscu pracy i rzadziej posiadają doświadczenie z korzystania z takiego sprzętu w innych celach. Może to świadczyć o tym, że ich **znajomość obsługi komputera jest jednostronna i ograniczona do czynności podstawowych, niezbędnych w miejscu pracy**. Przymuszczalnie część z nich nie korzysta z innych funkcji komputerów, poza tymi, które opanowali na własną rękę lub dzięki pomocy kolegów z pracy. Zasadnym wydaje się więc **poszerzenie wiedzy pracowników o umiejętności posługiwania się komputerami niezwiązane z wykonywanym zawodem, lecz w celach informacyjnych, komunikacyjnych, rozrywkowych itp.** Rozbudzenie ciekawości i pokazanie im możliwości zastosowania nabytej wiedzy o zastosowaniu komputerów przełoży się na ich kompetencje w tym zakresie jako pracowników. **Umiejętności przydatne w życiu codziennym (np. umiejętność wyszukiwania informacji, korzystania z zasobów informacyjnych czy poznanie funkcji poszczególnych klawiszy klawiatury komputerowej) przydatne będzie także w ich pracy zawodowej.**
 3. Po trzecie warto zauważyć, że pojawiały się wśród pracodawców głosy o niedużym znaczeniu dodatkowego poszerzania wiedzy z zakresu obsługi komputerowej. Nawet w przypadku pracodawców z branży obsługi klienta, deklarujących, że znajomość komputera jest niezbędna w ich pracy, pracodawcy ci przyznawali, że posiadane przez pracowników inne zalety (sumienność, dyspozycyjność, doświadczenie itp.) są ważniejsze niż deficyty tych pracowników związane z wiedzą o obsłudze komputerów. **Dlatego niezbędne jest uwzględnienie pracodawców i przekonanie ich o przydatności kształcenia swoich pracowników** na tej płaszczyźnie. Tym bardziej, iż deklarują oni gotowość pracowników 50+ do podjęcia takiego wyzwania.

Kształcenie e-learningowe pracowników 50+ w opinii pracodawców

Opinie pracodawców na temat szkoleń dla pracowników, zwłaszcza realizowanych w systemie e-learningu, były bardzo zróżnicowane. Pracodawcy zwracali uwagę zarówno na formę tych szkoleń – zastanawiając się, czy realizacja ich w formie e-learningu jest dobrym rozwiązaniem dla pracowników należących do kategorii wiekowej 50+, jak i ich kształt i tematykę. Generalnie podkreślano zasadność podnoszenia kwalifikacji związanych z obsługą kompute-

rów i oprogramowania komputerowego⁹. Omawiając wypowiedzi pracodawców zatrudniających pracowników z przebadanych branż, można powiedzieć, iż jedynie pracodawca zatrudniający rewidentów jednoznacznie zabrał głos w kwestii zasadności realizacji szkoleń w systemie e-learningowym. Prawdopodobnie zainteresowanie tej osoby wymienionym typem szkolenia związane jest z faktem wszechstronnego posługiwania się komputerem i oprogramowaniem komputerowym wśród pracowników jego przedsiębiorstwa.

Pracodawcy zatrudniający pracowników z branży BOK zwracali wagę, że ich pracownikom bezwzględnie potrzebne są szkolenia w zakresie posługiwania się komputerami i w związku z tym trudno oczekiwać, aby e-learningowa forma kształcenia będzie najlepszym rozwiązaniem. Zwłaszcza że to właśnie wśród pracowników tej branży „strach przed komputerami” wydaje się być najbardziej powszechny. Nie wydaje się, by szkolenia e-learningowe, wymagające już pewnych kompetencji i umiejętności posługiwania się komputerem, pomogłyby w przełamaniu tej bariery.

W przypadku pracowników zajmujących się obsługą klienta prawdopodobnie kursy stacjonarne byłyby bardziej efektywne. Jak wynika z wypowiedzi pracodawców, w czasie pracy pracownicy BOK nie mają możliwości poznawania obsługi komputera i programów informatycznych. Problemem może być także brak wsparcia technicznego w podstawowej obsłudze komputera w czasie szkoleń e-learningowych. Wydaje się, że w tej grupie pracowników przeprowadzanie szkoleń w formie e-learningu może być mało skuteczna. Dlatego zaproponowany w szkoleniach projektowych model hybrydowy (łączenia szkoleń stacjonarnych i e-learningowych) pozwoli zminimalizować zagrożenia, a zoptymalizować zalety każdej z metod.

Trzeba dodać, że tematyka szkoleń dla tej grupy powinna obejmować dość szeroki zakres zagadnień. Poza wspomnianymi podstawami obsługi komputerów, powinna dotyczyć także tworzenia baz danych, obsługi stosownych systemów informatycznych związanych ze sprawozdawczością oraz tworzenia dokumentacji na wewnętrzne potrzeby podmiotów. W związku z tym można powiedzieć, że zakres szkoleń dla tej grupy powinien dotyczyć zarówno kwestii technicznych, związanych z podstawowymi informacjami i umiejętnościami obsługi komputerów, jak i posługiwania się konkretnymi programami komputerowymi. Kwestie te zostały zaplanowane w szkoleniach projektowych.

W przypadku pracodawców zatrudniających pracowników z branży księgowych istotna zdaje się uwaga jednego z pracodawców wskazujących, że problematyka tych szkoleń nie powinna dotyczyć wiedzy merytorycznej, ponieważ tę pracownicy posiadają. Co więcej,

⁹ Mimo iż zasadności szkoleń i podnoszenia kompetencji jako takich pracodawcy nie podważali, to zdarzały się przypadki, że o „swoich” pracownikach pracodawca mówił, że im już nie potrzeba dodatkowych szkoleń (co mogło wynikać z opisanej wyżej postawy obronnej, gdyż przyznanie się, że pracownikom czegoś potrzeba oznaczałoby niewywiązanie się z obowiązków jako pracodawcy).

osoby zatrudnione na stanowiskach księgowych systematycznie uczestniczą w tego typu szkoleniach, co najmniej raz na rok – jak stwierdził jeden z pracodawców, co można wiązać z częstymi zmianami zasad prawnych dotyczących kwestii podatkowych, wymogów finansowo-księgowych, sprawozdawczości. Dla tej grupy pracowników, podobnie jak dla tych, którzy zatrudnieni są na stanowiskach rewidentów, szkolenie w formie e-learningu nie będzie stanowić problemów.

Co do formy realizacji szkoleń (w tym także – jak można zakładać – szkoleń realizowanych w formie e-learningu) pracodawcy w branży rewidentów i księgowych podkreślili, że szkolenia te nie powinny być nudne, monotonne. Pracownicy z kategorii 50+ posiadają wiedzę merytoryczną dotyczącą powierzonych im obowiązków i nie ma potrzeby, aby ten właśnie obszar zagadnień był przedmiotem oferowanych im szkoleń. Interesujące szkolenia powinny polegać na analizie konkretnych przypadków, co pozwoli pracownikom zaangażować się w ćwiczenia podnoszące ich kwalifikacje. Wszystko zależeć będzie od „sposobu zaprezentowania” – jak stwierdził jeden z pracodawców; „to nie może być nużące” – dodał inny. Zdaniem rozmówców – powinny dotyczyć umiejętności rozwiązywania pewnych problemów, zadań, a nie testów sprawdzających ich wiedzę.

Czynniki sprzyjające oraz bariery kształcenia e-learningowego w grupie 50+ w opinii pracodawców

Na podstawie informacji uzyskanych od pracodawców zatrudniających osoby należące do grupy pracowników w wieku powyżej 50. roku życia, zasadniczym czynnikiem sprzyjającym kształceniu e-learningowemu w tej grupie pracowników **jest gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji i lojalność, chęć współpracy z zatrudniającą ich instytucją.** Nie dotyczy to bezpośrednio szkoleń e-learningowych, ale szkoleń w ogóle i gotowości do podnoszenia swoich umiejętności. Jedną z deklarowanych przez pracodawców motywacji, jest też **poczucie konieczności nadążania za nieuchronnymi zmianami wśród pracowników.**

Warto zwrócić uwagę na wypowiedź jednego z pracodawców, że takie zdefiniowanie tej grupy jest zbyt szerokie. Pracownicy „świeżo” po pięćdziesiątce mają zdecydowanie różne motywacje, od tych, którzy są w wieku bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę, tj. po 60. roku życia. W swoich motywacjach pracownicy dobiegający 50. roku życia nie różnią się zasadniczo od tych, którzy niedawno przekroczyli ten wiek; ale zdecydowanie kontrastują z tymi, którzy w najbliższym czasie zakończą już karierę zawodową. Warto również zwrócić uwagę, iż wskazywana przez pracodawców większa dyspozycyjność pracowników należących do kategorii 50+ może być czynnikiem ułatwiającym uczestnictwo tej grupy wiekowej pracowników w zorganizowanych szkoleniach.

Główne **obawy** deklarowane przez pracodawców dotyczą obawy przed nowością wśród pracowników analizowanej kategorii wiekowej. Bez wątpienia jednym z wymiarów nowoczesności jest coraz bardziej powszechne i nieuniknione posługiwanie się komputerami. Wymaga to od pracowników, każdej z omawianych branż, dostosowania wykonywanych dotychczas czynności do „nowej” formy pracy. **Jak każda nowość, wzbudza ona obawy pracowników przed podołaniem stawianym przed nimi obowiązkom.** Z różnych wypowiedzi omawianych powyżej wynika, że część pracowników może odczuwać deficyt podstawowych umiejętności obsługi komputera i obawiać popelnienia błędów technicznych utrudniających im dalszą naukę korzystania z komputera. Można zakładać – na podstawie opinii pracodawców – **że pracownicy osiągnęli pułap możliwości samodzielnego kształcenia w tym zakresie.** Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pojawiające się w wypowiedziach pracodawców stwierdzenie, że wskazane jest, aby ktoś asystował pracownikom podczas nabywania umiejętności posługiwania się komputerem. Brak takiej osoby w pobliżu podczas nauki wraz z niepewnością dotyczącą własnych umiejętności posługiwania się komputerem może powodować obawy co do kształcenia w formie e-learningu.

Szanse i zagrożenia związane z kształceniem e-learningowym w grupie 50+

Szkolenia dla pracowników należących do kategorii 50+ są, zdaniem pracodawców, istotne, gdyż „warto inwestować w starszych i lojalnych pracowników”. Młodszy – w ich opinii – posiadają rosnące oczekiwania finansowe i są zdecydowani na dość szybką zmianę pracy, po otrzymaniu korzystniejszej finansowo oferty. Nie identyfikują się też w takim stopniu ze swoją pracą, z przełożonym i zespołem pracowników. Wydaje się również, że **świadomość potrzeb podnoszenia swoich kompetencji związanych z obsługą komputerów i stosownych programów specjalistycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach zatrudniających w trzech przebadanych branżach jest główną, wskazywaną przez pracodawców, szansą na realizację szkoleń (w tym szkoleń e-learningowych) wśród pracowników należących do kategorii 50+.**

Jak twierdzą pracodawcy, pracownicy, także ci w wieku określanym jako 50+, muszą **widzieć korzyści** związane z uczestnictwem w szkoleniach, również tych e-learningowych. Jak się zdaje, plusy te nie dotyczą możliwości nabycia nowej wiedzy, lecz raczej poszerzenia umiejętności technicznych. Powinny być ukierunkowane na usprawnienie wykonywanej już pracy pracowników tej kategorii wiekowej, a nie na nowe obszary ich działalności. Taki plan można przyjąć w odniesieniu do pracowników zatrudnionych jako rewidenci oraz księgowi.

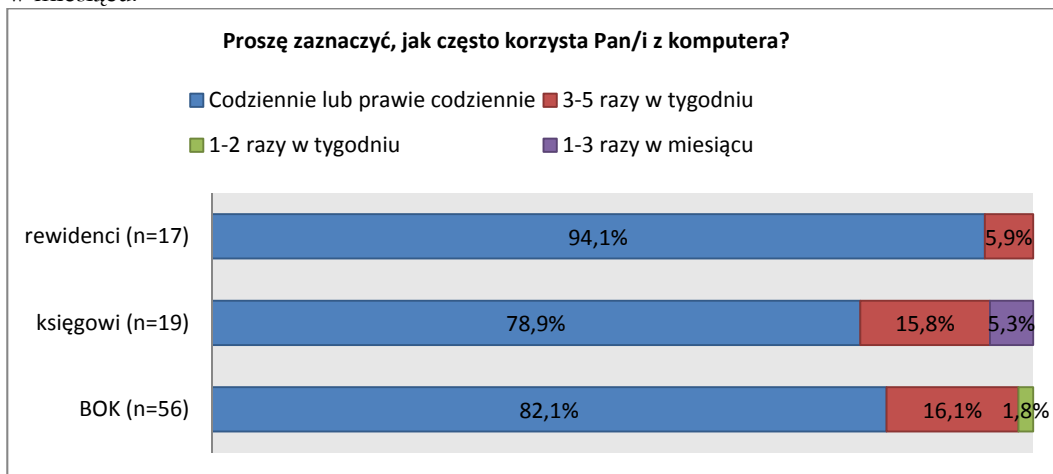
Przekonanie tej grupy doświadczonych i kompetentnych pracowników do wkroczenia na nowy grunt może okazać się trudne.

Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ z branży rewidentów, księgowych oraz obsługi klienta

Rozdział ten zawiera analizę danych zebranych przy użyciu trzech narzędzi. Dwa z nich skierowane były do pracowników – ankieta elektroniczna CAWI oraz zogniskowane wywiady grupowe. Trzecie źródło danych natomiast to wywiady z ekspertami, osobami zajmującymi się zarówno specyfiką poszczególnych grup zawodowych, jak i prowadzących szkolenia dla osób powyżej 50. roku życia.

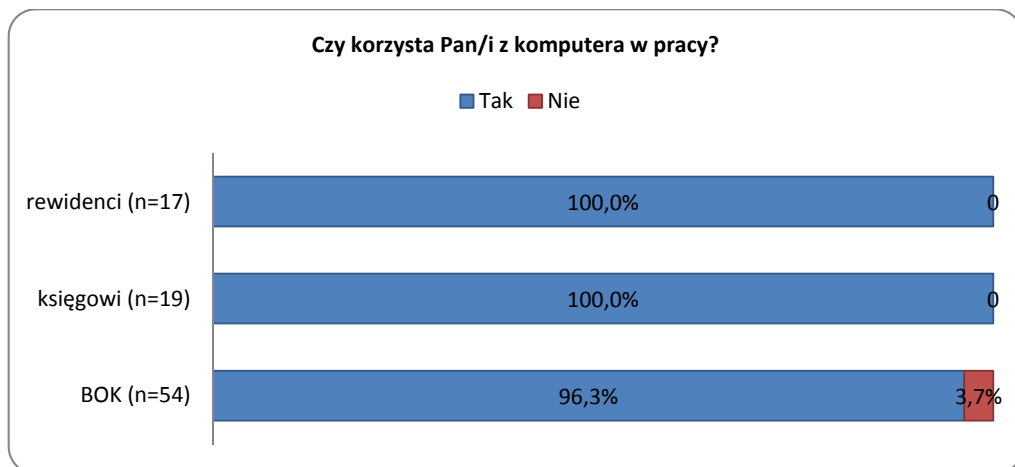
Poziom kompetencji pracowników w zakresie obsługi komputera

Zdecydowana większość potencjalnych odbiorców projektu biorących udział w badaniu regularnie korzysta z komputera. Grupą, która używa go najczęściej są rewidenci – 94% z nich zadeklarowało, że korzysta z komputera codziennie lub prawie codziennie, pozostałe 6% – od 3 do 5 razy w tygodniu. Wśród pracowników biur obsługi klienta 82% wskazało, że korzysta każdego dnia, 16% – od 3 do 5 razy w tygodniu, natomiast 2% – od 1 do 2 razy w tygodniu. Stosunkowo najrzadziej z komputera korzystają księgowi – choć 79% z badanych także używa go na co dzień, 16% od 3 do 5 razy w tygodniu. W grupie tej zwraca uwagę jednak 5% odsetek respondentów, którzy pracują na nim sporadycznie – od 1 do 3 razy w miesiącu.

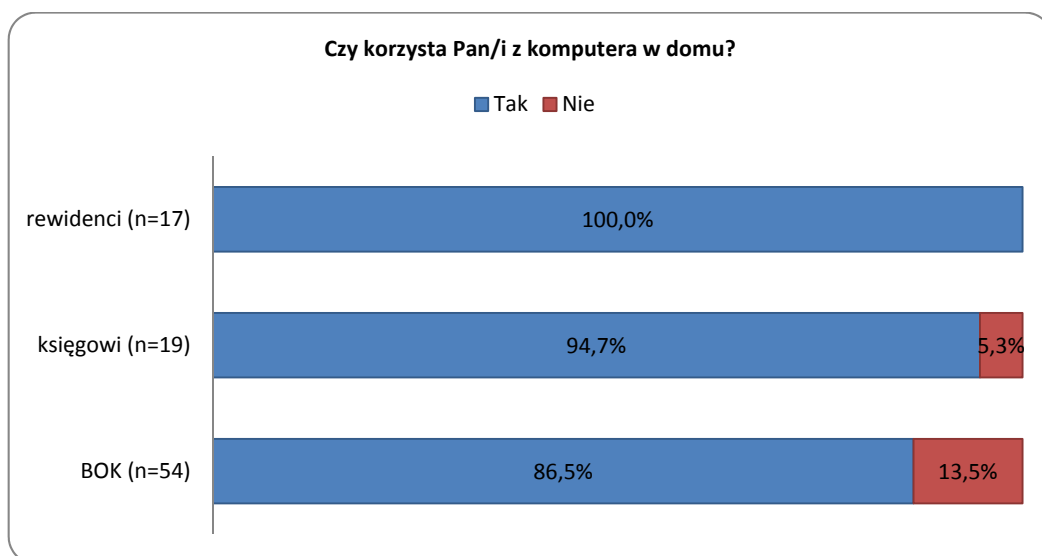


Na podstawie danych liczbowych oraz informacji uzyskanych podczas wywiadów grupowych należy stwierdzić, że **komputer stanowi codzienne narzędzie pracy niemal**

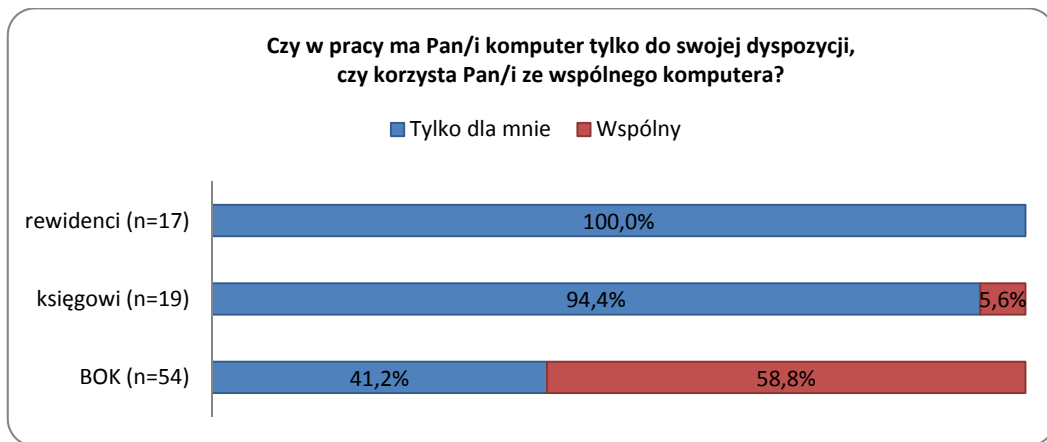
wszystkich badanych. 100% rewidentów i księgowych zadeklarowało, że korzysta z niego w pracy, wśród pracowników biura obsługi klienta odsetek ten wynosi 96%.



Powszechne wśród respondentów jest także posługiwanie się komputerem w domu – korzystają z niego wszyscy badani rewidenci, 95% księgowych i 87% pracowników BOK. Szkolenia, które będą realizowane w ramach projektu wymagają podstawowej znajomości obsługi komputera. **Dane zebrane w badaniu potwierdzają, iż grupy zawodowe respondentów zostały właściwie dobrane w ramach projektu.**



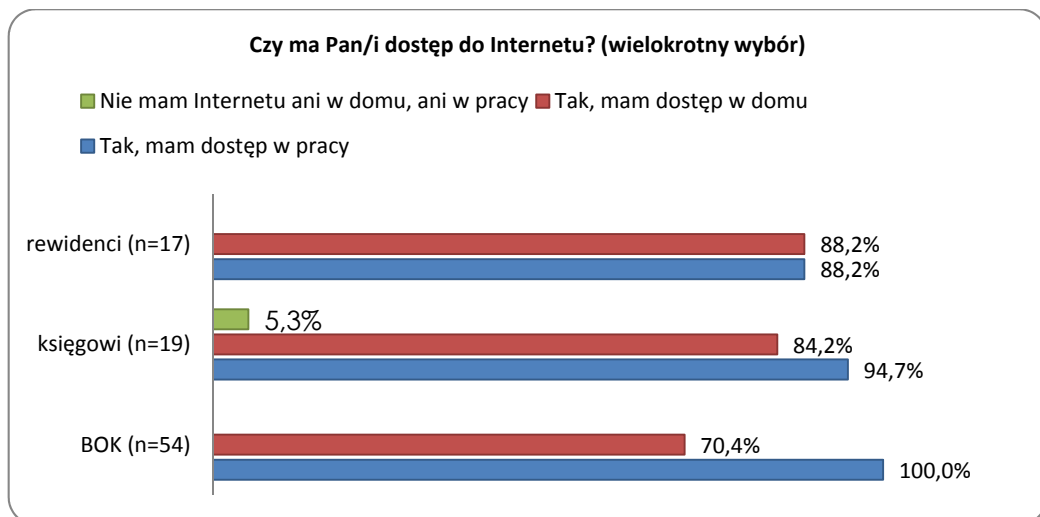
Wszyscy badani rewidentzi i 94% księgowych zadeklarowało, że posiada w pracy komputer do własnej dyspozycji. Wśród pracowników BOK natomiast tendencja jest inna – ponad połowa (59%) korzysta ze wspólnego sprzętu. Duże znaczenie może mieć tu fakt, że zdecydowana większość rewidentów i księgowych prowadzi własną działalność, a zatem komputer jest ich własnością i podstawowym narzędziem pracy. W biurach obsługi klienta natomiast powszechna jest praca na zmiany, a sprzęt jest przypisany do stanowiska, a nie osoby.



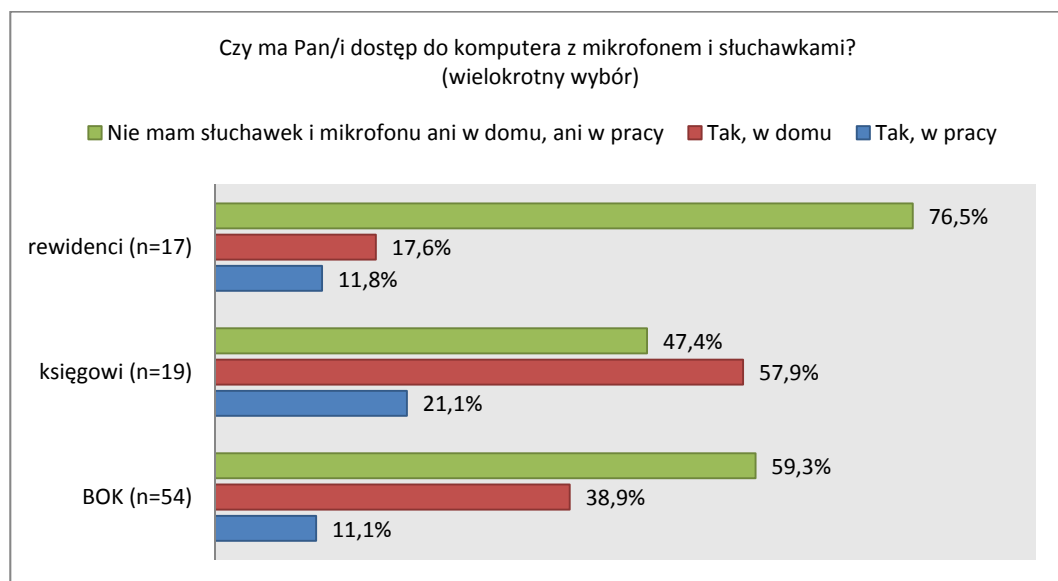
Badani mają również dość szeroki dostęp do Internetu. 100% respondentów reprezentujących BOK ma dostęp do sieci w pracy, jednocześnie w domu – posiada go 70% osób, co stanowi najniższy odsetek wśród wszystkich grup. Wśród księgowych odsetki te wynoszą odpowiednio dla pracy 95% oraz dla domu 85%, natomiast wśród rewidentów – dla obu odpowiedzi 88%.

Osoby, które nie posiadają dostępu do Internetu ani w domu, ani w pracy stanowią pojedyncze przypadki – pojawiły się wyłącznie wśród księgowych i stanowiły 5% tej grupy zawodowej.

Powyższe informacje są optymistyczne i kluczowe z punktu widzenia realizacji w przyszłości szkolenia e-learningowego. Jednocześnie należy mieć świadomość, co zostało zaprezentowane podczas wywiadów, iż Internet w małych miejscowościach często jest radiowy lub mobilny, powodując znacznie mniejszą jego wydajność. Jest to ważna kwestia, którą należy wziąć pod uwagę podczas realizacji szkolenia – uczestnicy jasno wskazali potrzebę, by podstawowe moduły szkoleniowe były im dostarczone w formie płyty CD. Wtedy niebezpieczeństwo, iż nastąpi przerwa w dostępie do Internetu lub jego sygnał będzie zbyt słaby uda się zminimalizować.



Wśród respondentów zdecydowanie mniej powszechny jest natomiast dostęp do mikrofonu i słuchawek (co pokazuje poniższy rozkład odpowiedzi), a zatem planując szkolenia e-learningowe należy wziąć pod uwagę te ograniczenia. Znaczny odsetek z każdej kategorii (76% rewidentów, 59% pracowników BOK oraz 47% księgowych) nie ma słuchawek i mikrofonu ani w domu, ani w pracy. Najczęściej dostęp do sprzętu mają księgowi (58% w domu i 21% w pracy). Niezbędne jest zatem na czas realizacji projektu udostępnienie niezbędnego sprzętu uczestnikom.



Dotychczasowe dane pozwalają przyjrzeć się możliwościom technologicznym, jakimi dysponują respondenci – osoby w wielu 50+. Wydaje się, że dysponują takim sprzętem, iż szkolenie w formie e-learningowej jest możliwe do realizacji. Bardzo ważnym aspektem, który również został poddany weryfikacji w badaniu, jest zakres, w jakim potencjalni uczestnicy wykorzystują komputer. Jest to szalenie ważny wątek, gdyż określa potrzeby szkoleniowe potencjalnych użytkowników.

Zebrane dane pozwalają stwierdzić, iż badani wykorzystują komputer do ograniczonej liczby celów. Zwraca uwagę także fakt, że wykonywany zawód nie jest kryterium istotnie różnicującym wyniki – struktura odpowiedzi w trzech wyróżnionych grupach zawodowych jest zbliżona.

Respondenci używają komputera zarówno w pracy, jak i w domu przede wszystkim do wyszukiwania informacji w Internecie (77% w pracy i 75% w domu) oraz sprawdzania i wysyłania wiadomości elektronicznych (65% w pracy, 74% w domu).

Relatywnie często tworzą także dokumenty w edytorze tekstu Word oraz dokonują analizy danych w Excelu – programy te jednak wykorzystują zdecydowanie częściej w pracy niż w domu (dla programu Word – 73% wskazań na pracę oraz 49% wskazań na dom, dla arkusza kalkulacyjnego Excel – 56% wskazań na pracę i 29% wskazań na dom).

W warunkach domowych komputer stanowi popularne źródło rozrywki – 62% badanych wymieniała, że ogląda na nim filmy, zdjęcia itp. W pracy niemal nigdy nie używa komputera do tych celów. Pracownicy z kategorii 50+ pytani o to podczas wywiadów reagowali stanowczo: „nie ma miejsca na takie rzeczy w pracy”. Utożsamiają oni wykorzystanie takich narzędzi, jak np. kanał YouTube, jedynie do celów pozamerytorycznych. Nie mają świadomości, iż tą drogą możliwe jest również uzupełnianie wiedzy o charakterze fachowym.

Zdecydowana większość badanych nie używa natomiast komputera do komunikacji (wyjątek stanowi poczta elektroniczna), aktywności na portalach społecznościowych, pracy na dokumentach online czy szkoleń za pośrednictwem portali specjalistycznych. Widać więc, że cały obszar związany z komunikowaniem się za pomocą narzędzi zdalnych nie jest rozpowszechniony wśród osób badanych. Podobnie respondenci uważają użycie np. Skype’a w pracy za niewłaściwe. Często podczas wywiadu pojawiały się opinie: „w pracy nie mam czasu na takie rozmowy”. Nieliczni wskazywali, iż użycie komunikatorów wymusiła na nich sytuacja rodzinna – np. dziecko mieszkające za granicą.

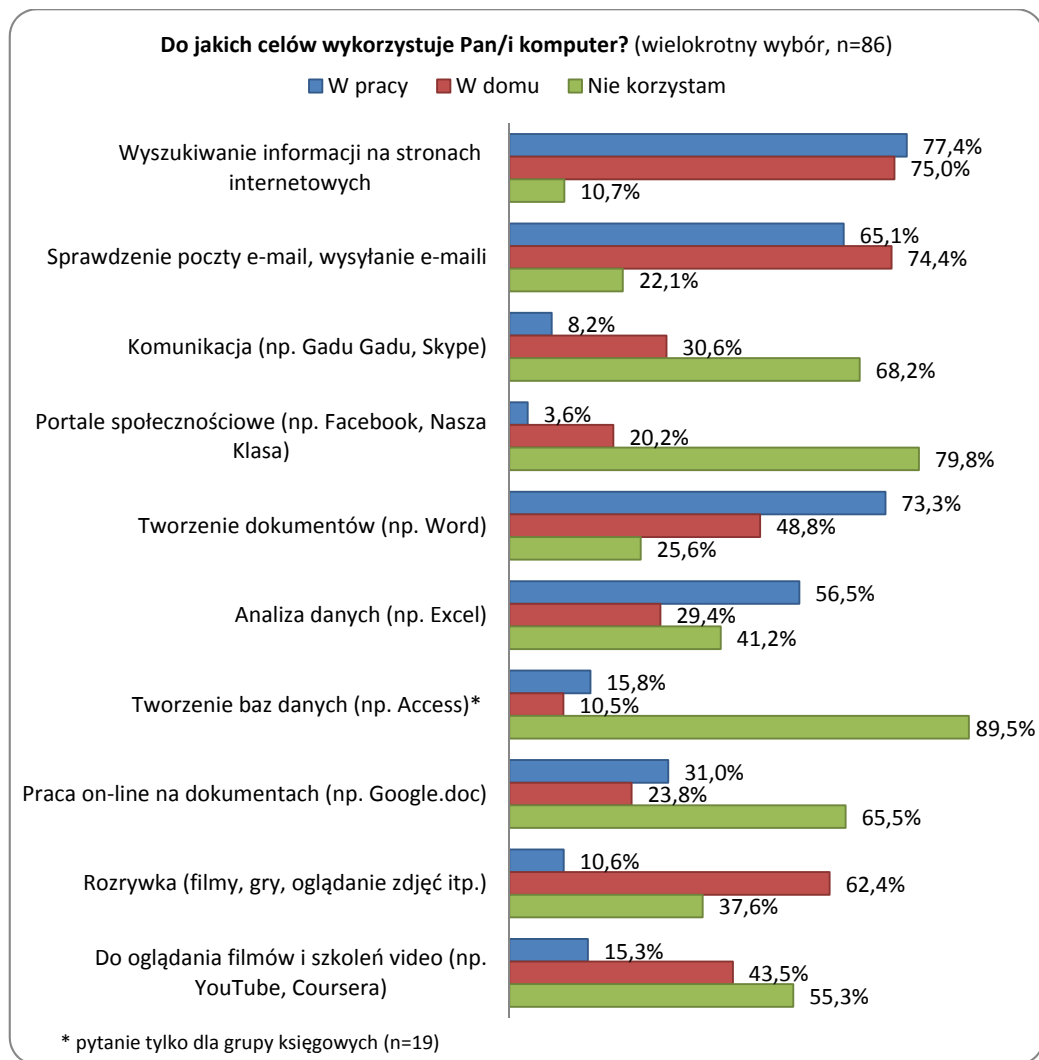
Ważne jest, że pewne programy (jak Word, Excel, programy pocztowe) są przez osoby 50+ utożsamiane z pracą, inne zaś z formą rozrywki, prywatnego spędzania czasu. Zdania respondentów na temat doskonalenia podczas szkoleń jedynie ich umiejętności zawodowych – były podzielone. Część osób zdecydowanie wykazała chęć dokształcania się w programach, które pomogą im, jak sami to określali: „dorównać młodszym, nie pozostawać w tyle zawo-

dowo”. Była jednak i taka grupa wśród badanych, którzy chcieliby poznać inne programy, jak wypowiedział się jeden z rewidentów: „Ja bym chciał wszystko! Chciałbym się jeszcze dowiedzieć, co to jest ten Facebook, te inne rzeczy, przynajmniej żeby ktoś powiedział, co to są te portale społecznościowe, na czym polegają. Ja w Naszej Klasie byłem, więc jakieś wyobrażenie mam”.

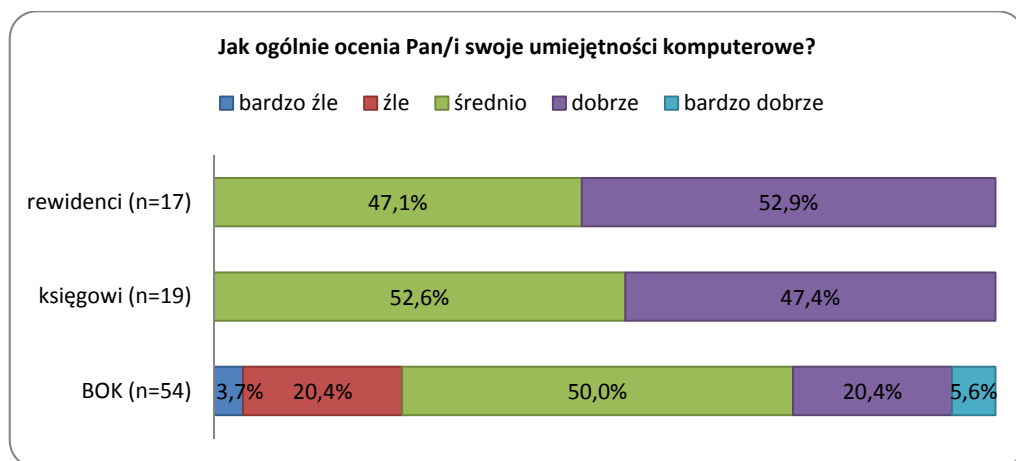
Często bowiem **ograniczeniem w korzystaniu z rozmaitych funkcji komputera wśród osób 50+ jest brak wiedzy o tym, do czego dany program lub aplikacja służy. Nie korzystają z nich, gdyż ich nie znają.** Nie jest to nawet obawa, ile niezajomość rzeczy – brak podstawowych informacji. Szkolenie zdecydowanie mogłoby pomóc w przekroczeniu tego rodzaju bariery.

Badani w zróżnicowany sposób oceniają swoje umiejętności komputerowe, choć zdecydowanie dominujące odpowiedzi to: „średnio” oraz „dobrze”. Struktura odpowiedzi udzielonych przez księgowych i rewidentów jest bardzo zbliżona (wśród rewidentów 47% respondentów oceniło swoje umiejętności jako średnie, niemal 53% natomiast jako dobre, wśród księgowych proporcja jest odwrotna).

Bardziej spolaryzowane są odpowiedzi pracowników BOK: z jednej strony jest to jedyna grupa, w której pojawiły się jednoznacznie negatywne oceny (niemal 4% osób określiło swoje umiejętności jako bardzo złe, 20% jako złe), z drugiej strony – 6% badanych zadeklarowało bardzo dobre umiejętności, a 20% dobre). Pozostałe 50% wskazało odpowiedź „średnio”.



Wniosek ten zdecydowanie potwierdzają obserwacje z wywiadów grupowych. Grupy zawodowe rewidentów oraz księgowych – zawodów specjalistycznych – są do siebie pod wieloma względami podobne. Charakteryzują się zdecydowanie wyższymi kompetencjami merytorycznymi i wykonywaniem dużo bardziej skomplikowanych zadań, co przekłada się na bardziej zaawansowane korzystanie z komputera. Konstruując szkolenia należy zatem mieć na uwadze tę dychotomię – większe kompetencje wśród rewidentów i księgowych versus niższe wśród pracowników BOK. Jednym z rekomendowanych rozwiązań podczas szkoleń jest więc zróżnicowanie poziomów obsługi np. kluczowego programu Excel (poziom podstawowy i poziom zaawansowany).



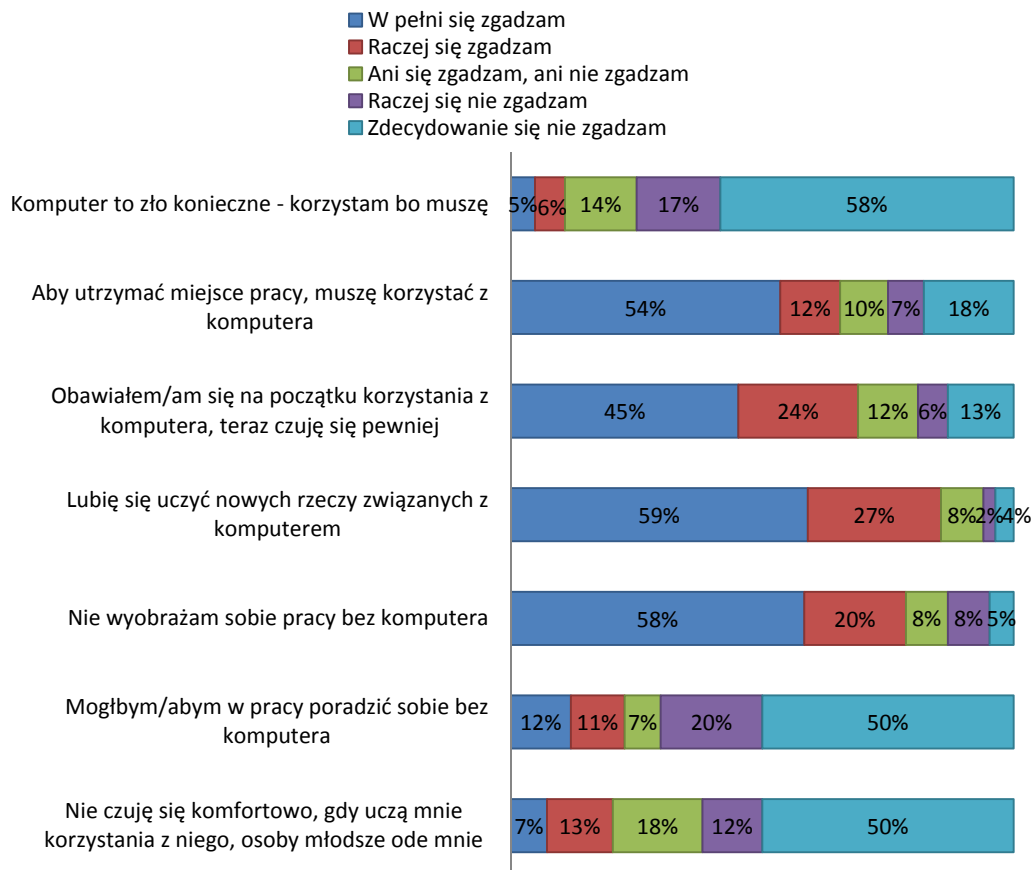
Respondenci zostali również poproszeni o ustosunkowanie się do podanych w pytaniu ankietowym stwierdzeń. Odnosiły się one do kwestii postrzegania komputera i aktywności z nim związanych (poniższy wykres). Z analizy odpowiedzi wynika, że większość respondentów ma pozytywny stosunek do komputera – uważa go za przydatne, a nawet niezbędne narzędzie pracy, lubi się uczyć nowych rzeczy z nim związanych oraz z czasem nabiera pewności w stosunku do swoich kompetencji. Te odpowiedzi znalazły także potwierdzenie wśród opinii wyrażanych podczas wywiadów.

Osoby uczestniczące w badaniu, czyli potencjalni beneficjenci projektu – odbiorcy szkoleń, są mocno zmotywowani do doskonalenia swoich umiejętności w zakresie obsługi komputera. To bardzo ważna informacja – szczególnie dla szkoleń o charakterze e-learningowym, które ze względu na specyfikę kontaktu wymagają wysokiej motywacji uczestników. Wiele z osób podczas wywiadów mówiło wprost: „lubię się uczyć komputera, czasem jak mnie coś wciągnie to siedzę godzinami”.

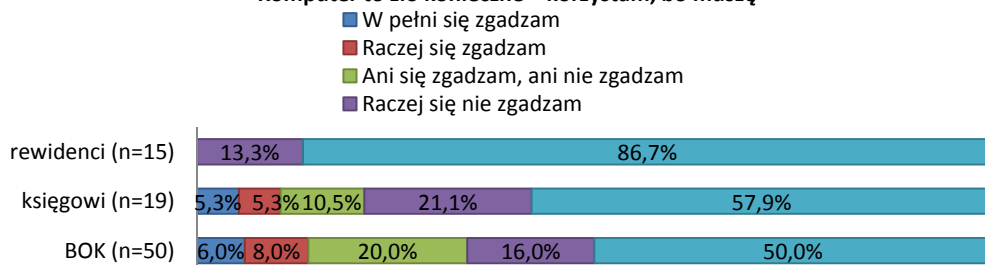
W większości podanych poniżej stwierdzeń, kategoria zawodowa nie wpływała na strukturę odpowiedzi. Wyjątek stanowiły dwa opisane niżej zdania. Z opinią „komputer to zło konieczne – korzystam, bo muszę” nie zgodził się żaden z rewidentów. Pewna grupa księgowych i pracowników BOK przychyliła się natomiast do tego stwierdzenia (10% księgowych oraz 14% pracowników BOK).

W tych kategoriach zawodowych zwraca także uwagę udział odpowiedzi „ani się zgadzam, ani nie zgadzam” (11% wśród księgowych oraz 20% wśród pracowników BOK), co pokazuje ambiwalentne postawy wobec korzystania z komputera.

Jak bardzo zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami? (n=84)

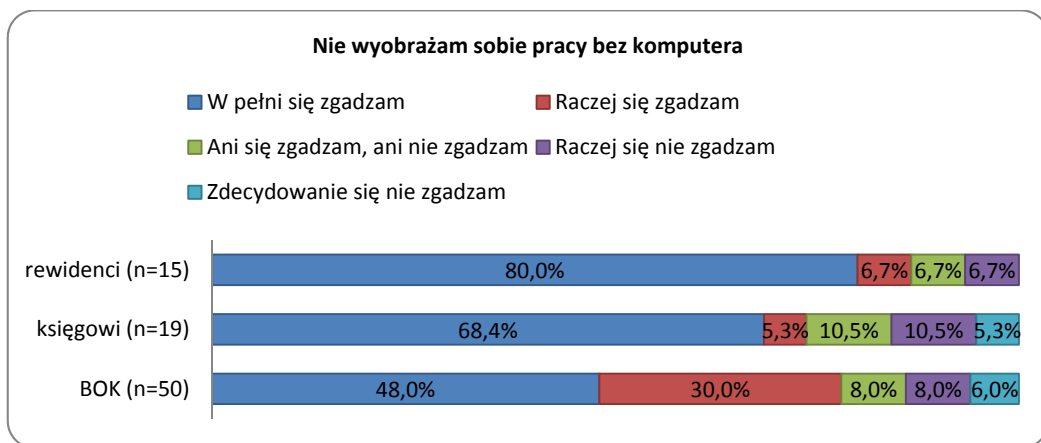


Komputer to zło konieczne – korzystam, bo muszę



O ile aż 80% rewidentów zdecydowanie nie wyobraża sobie pracy bez komputera, o tyle wśród księgowych odsetek ten wynosi 68%, a wśród pracowników BOK – 48%.

Można zatem powiedzieć, że rewidenci są grupą wyróżniającą się pozytywnym stosunkiem do obsługi komputera oraz motywacją do rozwijania umiejętności związanej z potrzebami zawodowymi. Jest to też związane z dużo dłuższym czasem aktywności zawodowej w tej grupie oraz wysokimi wymaganiami, jakie stawiane są tej grupie. Rewidenci pracują – jak sami określają – do ok. 70. roku życia.



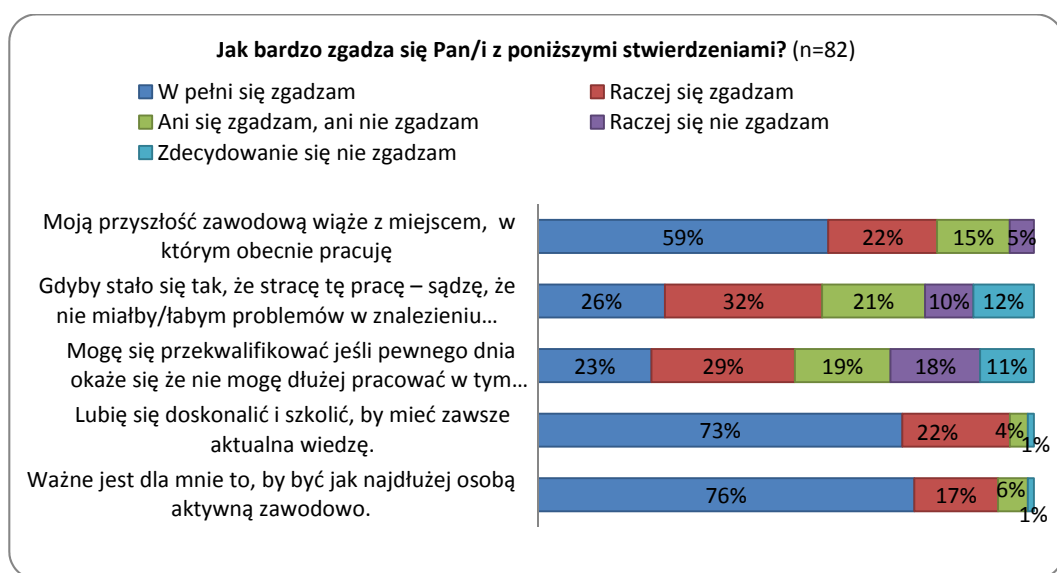
Bardzo charakterystyczne dla grupy respondentów 50+ jest to, iż zdecydowana większość z nich deklaruje, że pragnie jak najdłużej pozostać aktywna zawodowo (76% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i 17% odpowiedzi „raczej tak”). Podczas wywiadów respondenci nawet zwracali uwagę, iż kategoria 50+ jest nie do końca właściwie zdefiniowana. Szczególnie w przypadku rewidentów można było usłyszeć, że „50 lat to rozkwit kariery zawodowej”, a nie żaden schylek.

Podobny odsetek badanych wskazał, że lubi się szkolić i mieć aktualną wiedzę. Grupą w której największy odsetek zadeklarował chęć aktywności zawodowej i gotowość do szkoleń są ponownie rewidenci (w obu przypadkach 93% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”). Dla porównania, wśród księgowych odsetek ten wynosił dla obu odpowiedzi 68%, natomiast wśród pracowników BOK – 73% dla pytania o aktywność zawodową oraz 69% dla pytania o kształcenie.

81% badanych zadeklarowało, że wiąże przyszłość zawodową z miejscem, w którym obecnie pracuje (zawód nie jest tu istotnym czynnikiem różnicującym). Mniejsza jest pewność odnośnie do możliwości znalezienia pracy w zawodzie w przypadku utraty dotychczas-

sowego miejsca zatrudnienia (58%, przy czym najbardziej pewni o swoją przyszłość są rewidenci) oraz możliwości przekwalifikowania się (52%).

Podobne prozatrudnieniowe postawy związane są z sytuacją na rynku pracy. Wśród grup objętych badaniem rzadko pojawiają się postawy roszczeniowe związane z odliczaniem czasu do emerytury. Pracownicy ci uznawani są za specjalistów w swoich dziedzinach i jako tacy chcą pozostawać użyteczni, ale również czynnik ekonomiczny (zagrożenie niską emeryturą) mobilizuje do aktywności zawodowej. W badaniu – szczególnie wśród rewidentów i księgowych – często spotykanym rozwiązaniem jest zmiana jedynie formy zatrudnienia, ale ciągłej pracy, pomimo nabycia uprawnień emerytalnych.



Potrzeby pracowników i trudności do pokonania

Jednym z podstawowych obszarów badawczych była kwestia badania potrzeb szkoleniowych potencjalnych uczestników szkoleń. Zdiagnozowanie umiejętności wymaganych w pracy w trzech grupach zawodowych oraz określenie, czy sprawiają one badanym trudności stanowiło punkt wyjścia dla rekomendowania odpowiednich zakresów czy też tematów szkolenia.

W pracy przy tzw. obsłudze klienta najczęściej wskazywanymi wymaganymi umiejętnościami są: organizacja i przechowywanie dokumentacji elektronicznej (60,4% wskazań), wyszukiwanie treści w Internecie (58,3% wskazań) oraz wysyłanie i odbieranie poczty elektronicznej (45,8% wskazań).

Warto zwrócić uwagę iż, najpowszechniej wymagana umiejętność, czyli organizowanie i przechowywanie dokumentacji elektronicznej jest także dla stosunkowo

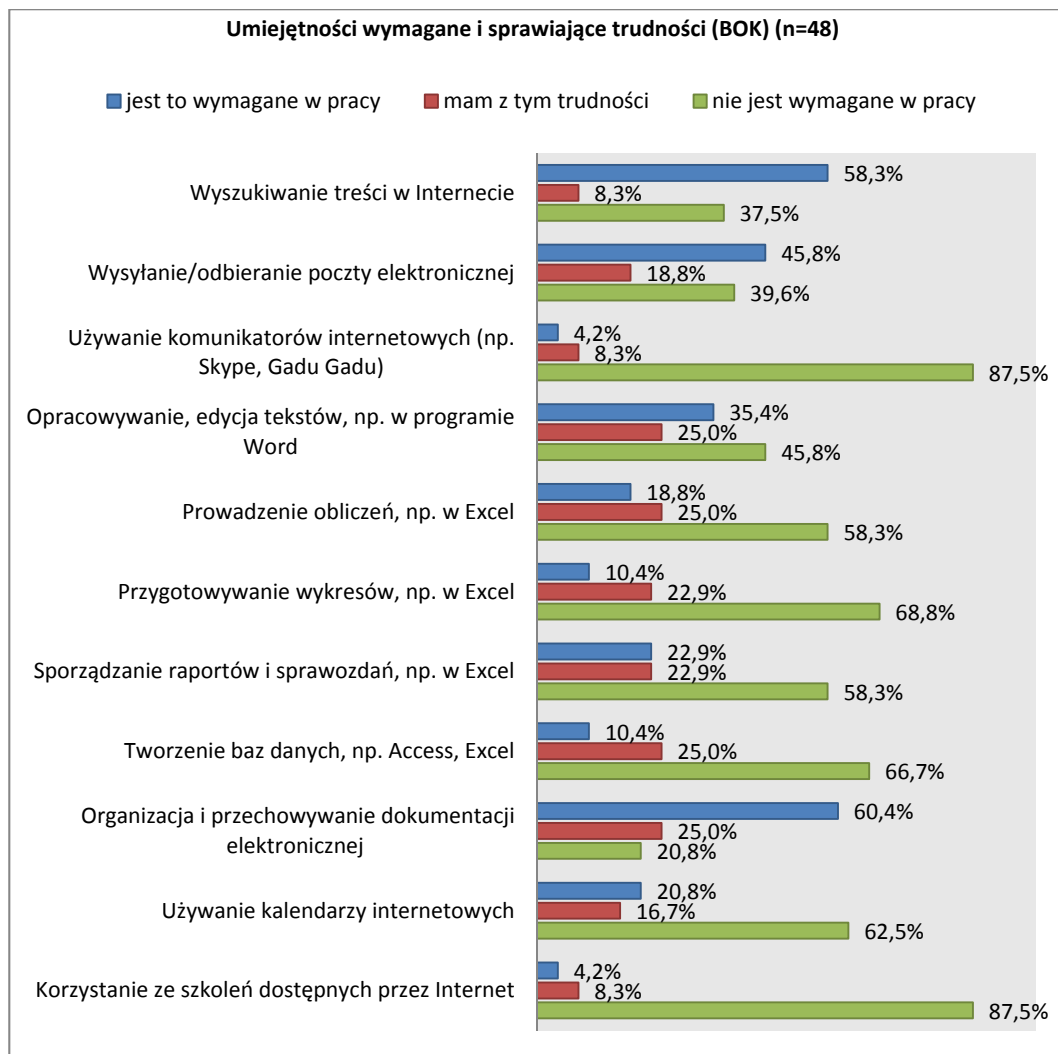
największej grupy (1/4 badanych) obszarem sprawiającym trudności, a zatem należałoby potraktować ją priorytetowo w programie szkoleń. Warto także zwrócić uwagę na pracę z edytorem tekstu, która jest wymagana w pracy w ponad 35% przypadkach badanych, ale dla 25% stanowi trudności.

W pracy księgowych obowiązuje natomiast szeroki zakres umiejętności komputerowych – obsługa poczty elektronicznej (94% wskazań), wyszukiwanie treści w Internecie oraz opracowanie i edycja tekstów w edytorze Word (po 83,5%), a także obsługa specjalistycznego oprogramowania (76,4%), organizacja i przechowywanie dokumentacji elektronicznej (70,6%), prowadzenie obliczeń w arkuszu kalkulacyjnym Excel (72,2%) oraz sporządzanie w nim raportów i sprawozdań (66,7%). Przeważająca część tych umiejętności nie sprawia trudności większości badanych, szkolenie powinno być zatem nastawione przede wszystkim na rozwój i doskonalenie kompetencji, a nie naukę podstawowej obsługi.

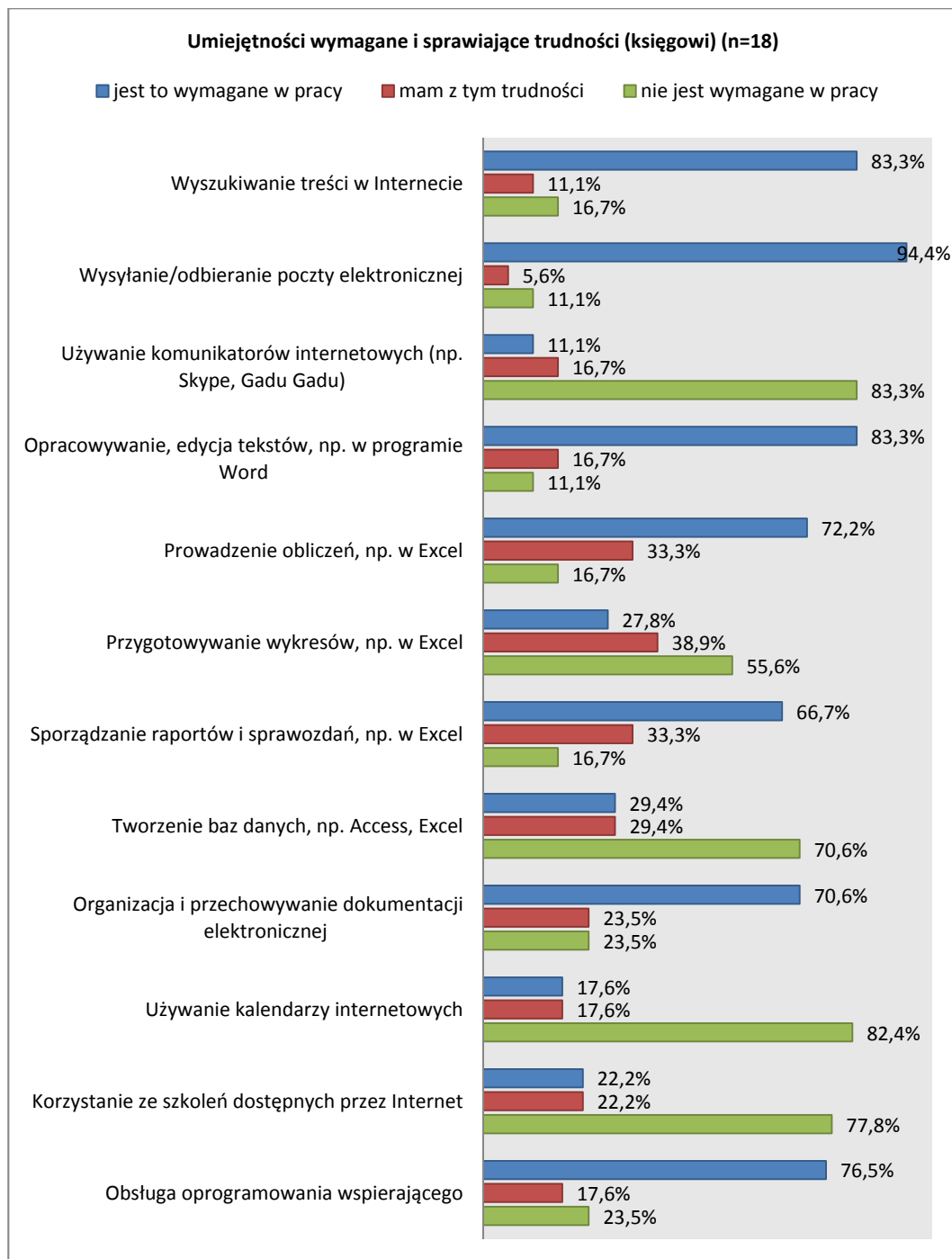
Należy zwrócić szczególną uwagę na obsługę programu Excel – zarówno prowadzenie obliczeń, jak i sporządzanie raportów i sprawozdań (przez 1/3 badanych było to wskazywane jako trudne) oraz przygotowanie wykresów. Choć tworzenie wykresów nie jest wymagane w pracy większości badanych – stanowi integralną część obsługi arkusza Excel – a sprawia trudność niemal 39% badanych. Warto zatem pogłębić wiedzę księgowych na tym polu.

Obszarem, który sprawia kłopoty stosunkowo licznej grupie, jest także tworzenie baz danych – ponad 29% badanych ma z tym trudności, jednak również tylko nieco ponad 29% musi wykorzystywać je w swojej pracy.

Wśród biegłych rewidentów zakres koniecznych umiejętności jest zdecydowanie najszerszy. Wszyscy badani przedstawiciele tej kategorii zawodowej zadeklarowali, że w ich pracy wymagane jest wyszukiwanie treści w Internecie, wysyłanie i odbieranie poczty elektronicznej oraz opracowanie i edycja tekstów.



Niemal 87% respondentów musi prowadzić obliczenia w Excelu, a 80% – przygotowywać raporty i sprawozdania oraz wykresy w arkuszu kalkulacyjnym. Taki sam odsetek osób zadeklarował, że wymagana jest obsługa oprogramowania wspierającego. Jednocześnie, rewidenci częściej niż inne grupy deklarują, że mają trudności z obsługą programów – ponad 53% przyznało, że ma problem z tworzeniem baz danych, a niemal połowa (47%) – ze wszystkimi wymienionymi na wykresie czynnościami w arkuszu kalkulacyjnym Excel.



Biorąc pod uwagę zarówno wyniki ankiet, jak i informacje zebrane podczas wywiadów grupowych trudno stwierdzić, czy rewidenci mają rzeczywiście w tym obszarze mniejsze kompetencje niż księgowi czy pracownicy BOK. Prawdopodobnie lepiej zdają sobie sprawę z wielości funkcji możliwych do wykorzystania w programie Excel niż inne grupy zawodowe, stąd przekonanie o trudnościach związanych z jego obsługą. Są oni ponadto zobligowani do wykonywania relatywnie trudniejszych analiz podczas prowadzonych badań niż pozostałe grupy.

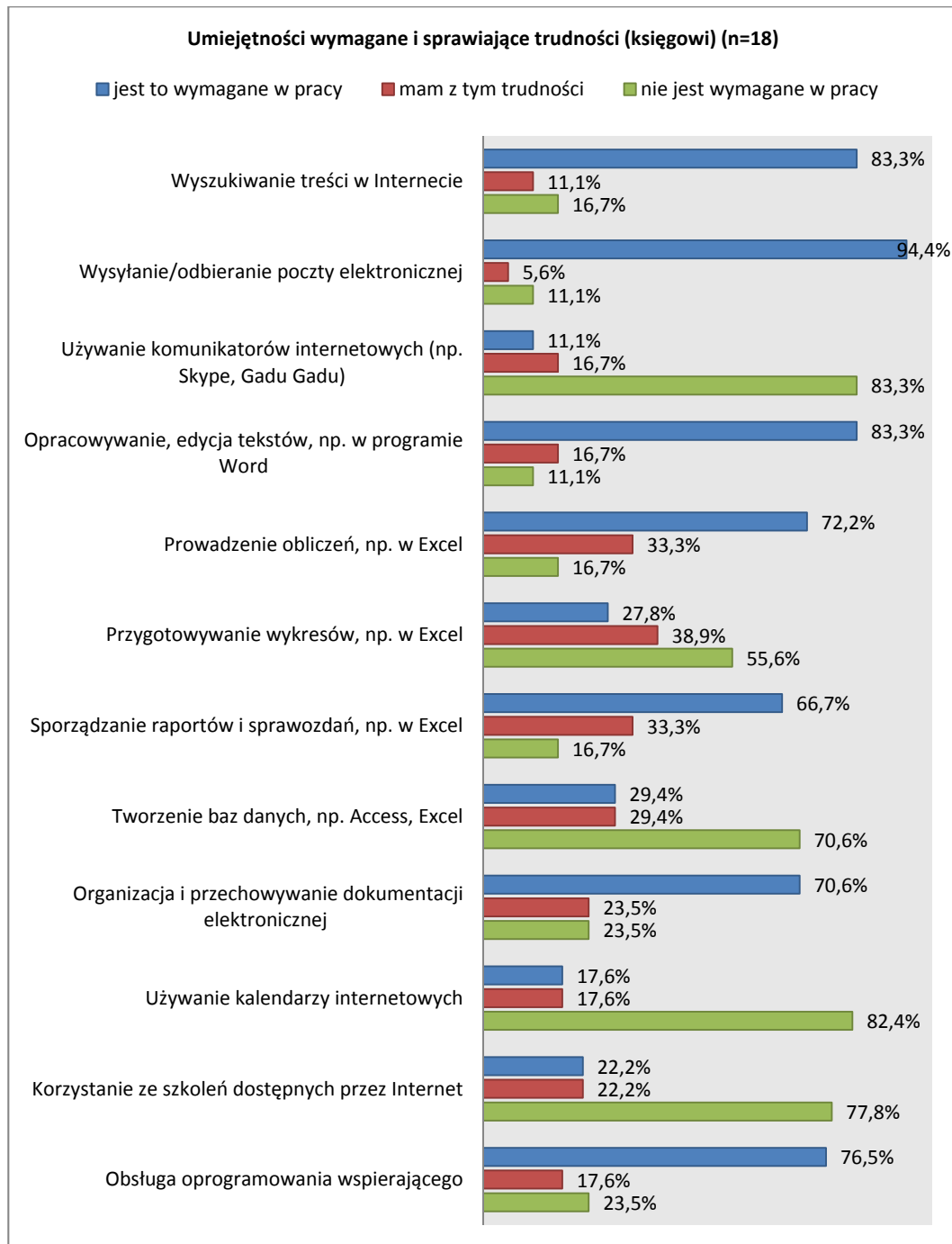
Duże wyzwanie stanowi także organizacja i przechowywanie dokumentacji elektronicznej (40% badanych ma z tym kłopoty) oraz używanie kalendarzy internetowych (33% badanych deklaruje trudności). Ekspert w tej dziedzinie wskazywał, iż kwestie przechowywania, archiwizowania danych w formie elektronicznej to kluczowe wyzwanie, jakie stoi nie tylko przed rewidentami w starszym wieku. Jednak obserwuje, iż w tej grupie przywiązanie do „kartki i segregatora” jest dużo większe.

Oczekiwaniem klientów usług rewidentów jest umiejętność korzystania ze zdalnych form przechowywania dokumentacji. Jednocześnie, magazynowane dane mają zawsze charakter poufny, stąd konieczność, by rewidenci znali sposoby zabezpieczania danych oraz różne poziomy poufności ich przechowywania.

W kolejnym kroku ankiety elektronicznej badani zostali poproszeni o ocenę swojego poziomu umiejętności w zakresie obsługi programów komputerowych na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo zły, natomiast 5 – bardzo dobry.

Jak widać na przedstawionym dalej wykresie, respondenci ze wszystkich grup raczej krytycznie oceniają swoje kompetencje.

Z deklaracji wynika, że najwyższe umiejętności mają z zakresu obsługi programu pocztowego oraz edytora tekstu Word. W przypadku zarówno programu pocztowego, jak i arkusza kalkulacyjnego oraz edytora tekstu widać znaczącą różnicę samooceny pomiędzy pracownikami BOK oraz księgowymi i rewidentami. Przedstawiciele pierwszej z wymienionych grup zawodowych zdecydowanie gorzej od pozostałych postrzegają swoje kompetencje. Należy to wziąć pod uwagę projektując szkolenia i dostosować je do poziomu zaawansowania uczestników.



W przypadku obsługi komunikatorów oraz kalendarzy internetowych różnice nie są tak znaczne – wszystkie grupy stosunkowo nisko oceniają swoje kompetencje w tym zakresie, a zatem ta część szkolenia może być wspólna dla wszystkich grup. Warto jednak podkreślić, iż podczas wywiadów grupowych respondenci przyznawali, że tak naprawdę nie znają i nie korzystają z tego typu kalendarzy. Potwierdzają to także prezentowane wcześniej wykresy.

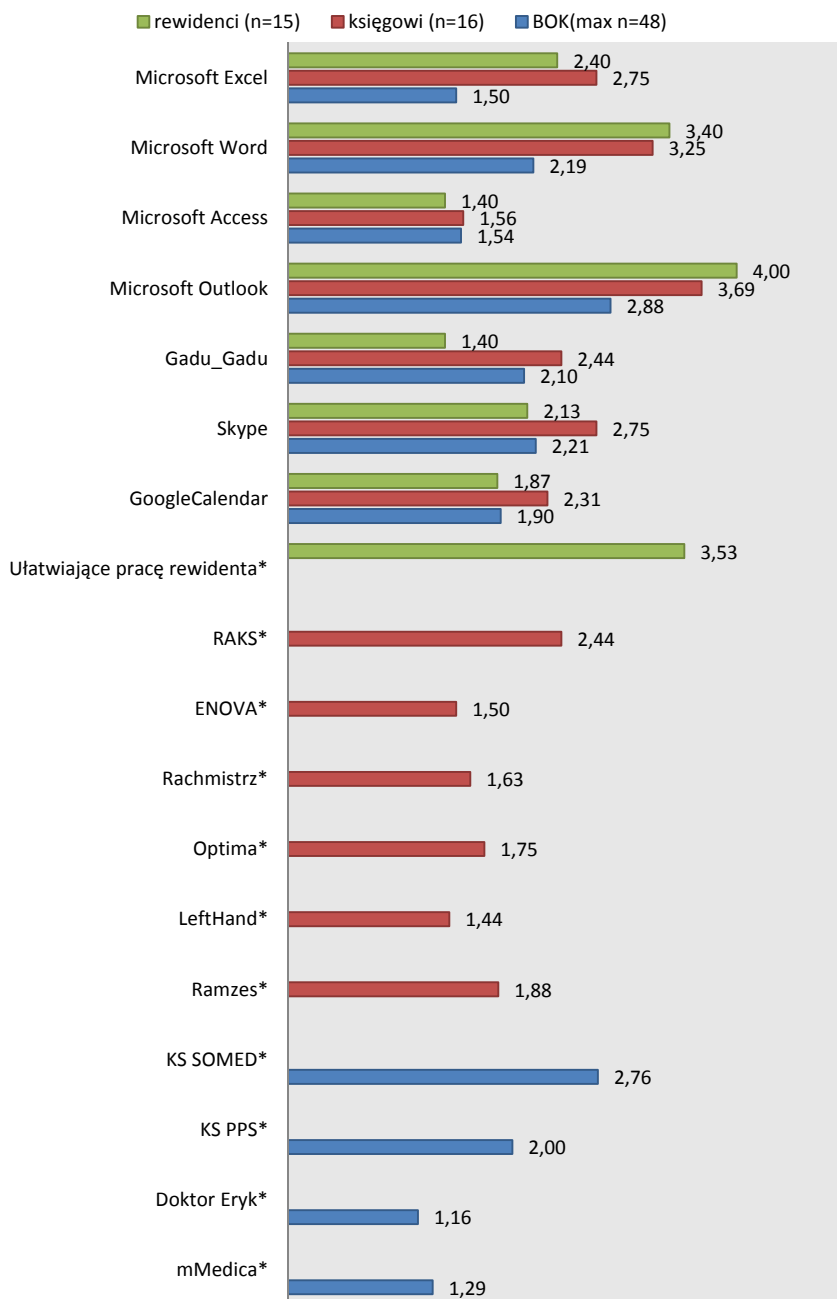
Poniższy wykres dotyczący programów, z których korzystają poszczególne grupy, przynosi dwa typy danych. Pierwsza grupa wskazań to programy tzw. ogólnie dostępne – wspólne niemal dla wszystkich grup zawodowych (jak np. programy do edycji tekstu, programy pocztowe, programy komunikacyjne). Kolejną grupę stanowią natomiast programy specyficzne dla każdej z grup zawodowych.

Tworząc ankietę zapytano o poziom kompetencji przy korzystaniu zarówno z programów ogólnych, jak i tych specyficznych dla danego zawodu, by porównać poziomy wskazań. Otóż okazuje się, iż średnie oceny w programach zawodowych nie są większe niż dla tych ogólnych. Widać zatem, że respondenci ogólnie trudniej radzą sobie z obsługą narzędzi komputerowych – niezależnie od tego, czy w swojej pracy używają jakichś specyficznych programów. A zatem wydaje się, co potwierdzają również opinie zebrane podczas wywiadów grupowych, że potrzebny jest pewien wstępny poziom oswojenia się z komputerem, który przekłada się na obsługę poszczególnych programów.

Nie zaobserwowano, by pracownik biegle posługiwał się jedynie jednym programem (np. w przypadku księgowych popularny Rachmistrz) potrzebnym do wykonywania pracy, a inne programy były mu obce. Raczej należy powiedzieć, iż fakt, że ogólnie poziom obsługi komputera jest niski przekłada się na umiejętność obsługi bardziej specyficznych programów. A zatem wniosek ten pozwala sądzić, iż ważne jest, aby w trakcie szkolenia podwyższyć stopień ogólnie pojętej umiejętności obsługi komputera oraz poziom bezpieczeństwa i komfortu użytkowników (w tym zapoznać ich z podstawowymi komendami, z którymi mogą mieć problem).

Podczas badania rozwijany był też wątek dotyczący tego, czy szkolenie powinno dotyczyć obsługi programów tzw. ogólnych czy też specyficznie zawodowych. W toku dyskusji między respondentami okazywało się, iż programy specjalistyczne to najczęściej programy konkretnej firmy, która – jeśli chce sprzedać swój produkt na rynku – powinna dostarczać możliwości szkolenia w zakresie ich obsługi. Kursy kierowane do szerokiej grupy odbiorców w Projekcie nie będą w stanie zaspokoić potrzeb związanych z obsługą wszystkich programów dostępnych na rynku. Biorąc ten czynnik pod uwagę, wydaje się, że szkolenia powinny odnosić się raczej do programów szeroko dostępnych.

Średni poziom umiejętności w zakresie obsługi programów w poszczególnych grupach ankietowanych



* programy typowe dla określonego zawodu, wyłączone z ankiet dla pozostałych ankietowanych

Podczas wywiadów grupowych szczegółowo pytano o funkcjonalności czy operacje, których chcieliby się nauczyć lub doskonalić podczas szkoleń. Oczekiwania uczestników zebrano w poniższej tabeli.

Typ programu/ program	Typy funkcjonalności
Programy do edycji tekstu (np. MS Word)	Ogólnie pojęta edycja tekstu (pogrubienie, kursywa, podkreślenie, kolor, czcionka) Orientacje i układy strony Wstawianie nagłówków, style akapitów Wstawianie stopki oraz numeracji stron Tworzenie tabel oraz ich formatowanie Znaki formatowania tekstu Drukowanie etykiet Wyszukiwanie i podmienianie słów w tekście
Arkusze kalkulacyjne (potrzeby dotyczące głównie Excela)	Tworzenie baz danych Tworzenie i opisywanie funkcji Tworzenie różnych typów wykresów, wizualizacja danych Sortowanie oraz filtrowanie danych Tworzenie makr lub odszyfrowanie zastosowanych makr Tworzenie tabel przestawnych Losowanie prób do badania (dla rewidentów) Analiza ryzyka, rentowności (dla rewidentów) Instrukcje eksportu danych z innych programów w formie tekstowej i ich edycji/ zmiany w Excel (podział danych tabulatorami)
Prezentacja danych (np. PowerPoint)	Dla części osób poziom podstawowy – prezentacja programu i jego funkcji. Tworzenie i edycja slajdów Dla części osób poziom zaawansowany – umiejętność animacji slajdów, umieszczania tabel, zdjęć i innych elementów poza tekstem Umiejętność używania prezentacji podczas swojej pracy, czyli uruchomienie różnych form prezentacji w PowerPoint
Korespondencja/ programy pocztowe	Posiadanie i obsługa konta pocztowego (jak założyć konto i jak je obsługiwać na stronach www) Poziom podstawowy – tworzenie maili, kopii ukrytej, odebranie maili itp. Wykonywanie korespondencji seryjnej, wykorzystanie bazy danych z Excel Tworzenie grup korespondencyjnych Tworzenie reguł i sortowanie wiadomości
Programy do komunikacji (np. Skype)	Prezentacja Skype’a – informacje podstawowe o możliwościach korespondencji oraz rozmowy Możliwość rozmowy poprzez połączenie z konkretnym numerem telefonu – nie tylko z użytkownikiem Skype’a Możliwość użycia go jako narzędzia do telekonferencji w pracy Przesyłanie plików
Kalendarze elektroniczne	Prezentacja kalendarzy – czym są, do czego można je wykorzystać, jakie są warunki korzystania Poziom podstawowy oraz informacja o zaletach i możliwościach takiego narzędzia dla zarządzania czasem własnym oraz zespołu
Przechowywanie danych/ archiwizacja	Bezpieczeństwo danych na własnym dysku. Kwestia ustawiania i zmiany haseł

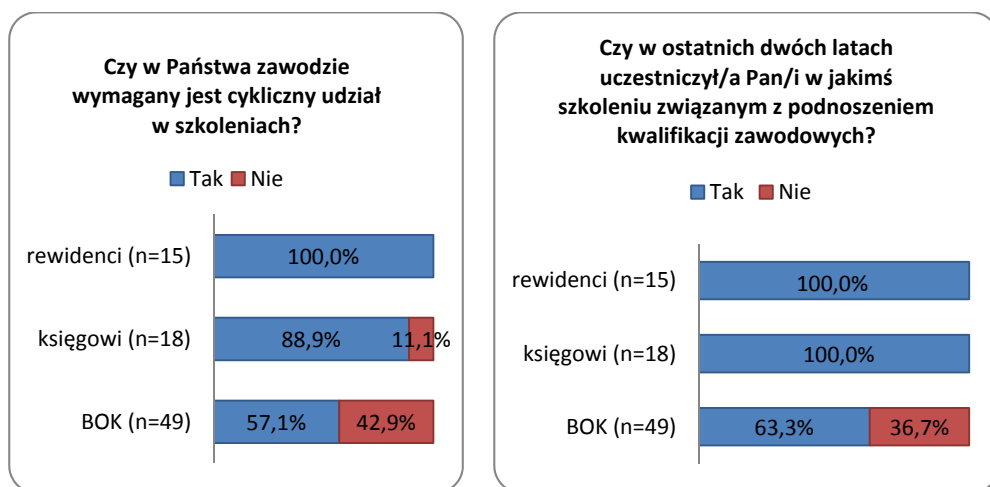
Typ programu/ program	Typy funkcjonalności
	Bezpieczeństwo danych przesyłanych przez Internet (szyfrowanie i podpis elektroniczny) Zasady i własność danych na serwerach ftp Konieczność i częstotliwość tworzenia kopii zapasowych Posiadanie własnych serwerów – korzyści
Ogólne umiejętności obsługi różnych programów	Słowniczek pojęć podstawowych w obsłudze komputera (np. update, wtyczka, login) Instalowanie programów – skąd i jak pobrać. Instrukcje, które pojawiają się podczas instalacji programów i ich rozumienie Ściąganie aktualizacji – zasada działania i interpretowanie pojawiających się komunikatów Pobieranie wtyczek – czym są i jak działają Umiejętność szybszego pisania i obsługa klawiatury – podstawowe klawisze oraz skróty klawiszowe Eksport danych pomiędzy różnymi programami – głównie między Excel i Word Umiejętność szybkiego wyszukiwania informacji w Internecie (dla mniej zaawansowanych uczestników)
Praca zdalna w biurze	Biuro wirtualne – serwery oraz tzw. tematyka pracy w chmurze Czym jest chmura, co daje, jakie są możliwości wykorzystania takiej formy pracy z dokumentami
Corel Draw	Dla grupy podstawowej – znajomość podstawowych funkcji i obróbki fotografii

Podsumowując powyższe analizy dla 3 grup zawodowych należy podkreślić, iż poziom kompetencji w obsłudze poszczególnych programów jest różny dla każdej z branż. I tak jak w przypadku korzystania z pewnych typów funkcjonalności w komputerze możemy mówić, iż grupa zawodowa nie różnicuje respondentów, tak w przypadku poziomu zaawansowania i wykorzystania poszczególnych programów widać tę rozbieżność. A zatem szkolenie musi być opracowane z myślą o tych niejednorodnych potrzebach – posiadać stopień zaawansowania tak, aby każdy uczestnik znalazł atrakcyjne dla siebie treści szkoleniowe. Zdaniem jednego z ekspertów, aby szkolenie było skuteczne, powinno **pomagać ludziom uczyć się, a nie nauczyć ludzi** jakiejś umiejętności. Zgodnie z tym punktem widzenia im bardziej szkolenie będzie odpowiadać na specyficzne potrzeby odbiorców, tym większą ma szansę na pozytywne efekty i zainteresowanie uczestników.

Uczestnictwo w szkoleniach (w tym e-learningowych)

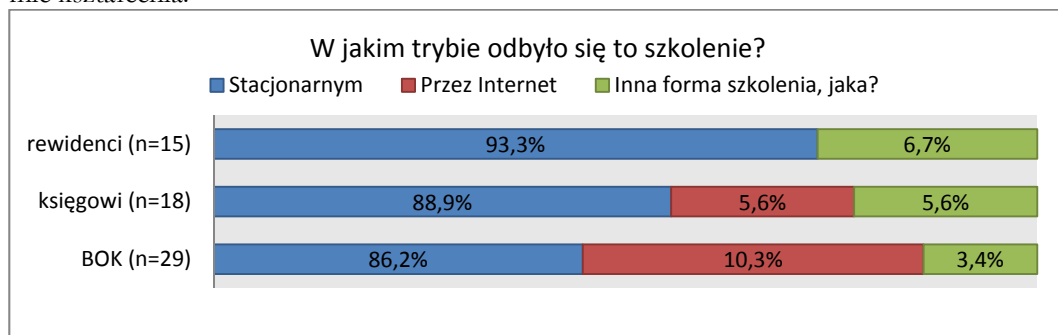
Wszyscy rewidenci objęci badaniem oraz 89% badanych księgowych zadeklarowało, że w ich zawodzie wymagany jest cykliczny udział w szkoleniach. W konsekwencji wszyscy badani rewidenci i księgowi na przestrzeni ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach zawodowych związanych z podnoszeniem kwalifikacji.

Można zatem przypuszczać, że przedstawiciele tych grup zawodowych mają wysokie kompetencje poznawcze oraz nawyk systematycznego aktualizowania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności. Wśród pracowników BOK odsetek osób deklarujących konieczność udziału w szkoleniach jest mniejszy i wynosi 57%. W ciągu ostatniego roku szkolilo się 63% badanych z tej grupy. Pracownicy biur obsługi klienta mogą mieć zatem mniejsze doświadczenie w uczeniu ustawicznym, a planowane szkolenie może być dla części z nich pierwszym od dłuższego czasu.



Szkolenia, w których brali udział badani, w zdecydowanej większości niezależnie od grupy zawodowej miały charakter stacjonarny. Stosunkowo największe doświadczenie w szkoleniach przez Internet mają pracownicy BOK – udział w nich zadeklarowało 10% badanych. Wśród księgowych odsetek ten wynosił 6%.

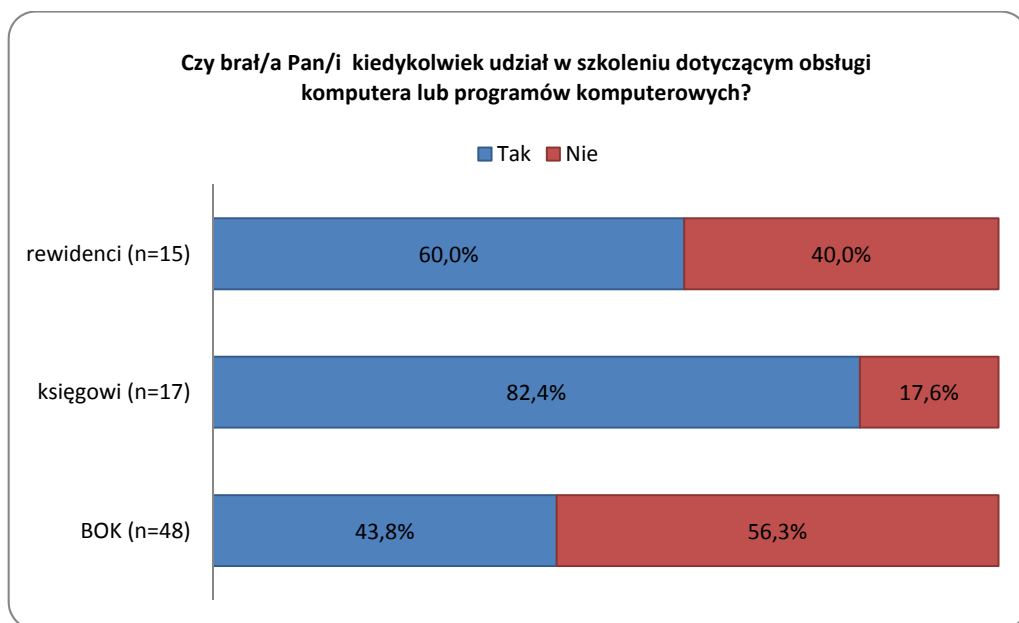
Natomiast wśród badanych rewidentów nie było nikogo, kto by brał udział w takiej formie kształcenia.



Aby pogłębić ten wątek, pytaliśmy również o uczestniczenie w szkoleniach o tematyce IT. Okazuje się, że doświadczenie uczestnictwa w szkoleniach z zakresu IT jest zróżnicowane ze względu na kategorie zawodowe. Uczestniczyło w nich aż 82% badanych księgowych, 60% badanych rewidentów oraz tylko 44% pracowników BOK.

Podczas wywiadów natomiast zdecydowana większość osób twierdziła, że **uczyli się komputera metodą prób i błędów**. Stąd często wynika i źródło dumy, że poradzi sobie samodzielnie, ale i źródło frustracji, że w przypadku trudności nie ma kogo zapytać. Pomimo tak wysokiej liczby osób, która uczestniczyła w szkoleniach IT, badani gotowi są do ponownego uczestnictwa w szkoleniu. Respondenci mówili jednak wprost, że tu sposób podejścia prowadzących i forma prowadzenia doszkalania była kluczowa. Wiele kursów oceniono nisko, gdyż prowadzący mówili specyficznym językiem, używali niezrozumiałych pojęć, które zniechęcały uczestników.

Zatem, jak mówi jeden z ekspertów, szkolenia w dużej mierze oprócz strony technicznej powinny być prowadzone przez osoby **z wysokimi kompetencjami społecznymi**. **Osoby młodsze rodzą się z komputerem w palcach, jak mówi, a starsi potrzebują to sobie dopiero przyswoić**. Język świata komputerów nie jest im bliski – często zwracali na to uwagę podczas wywiadów grupowych.



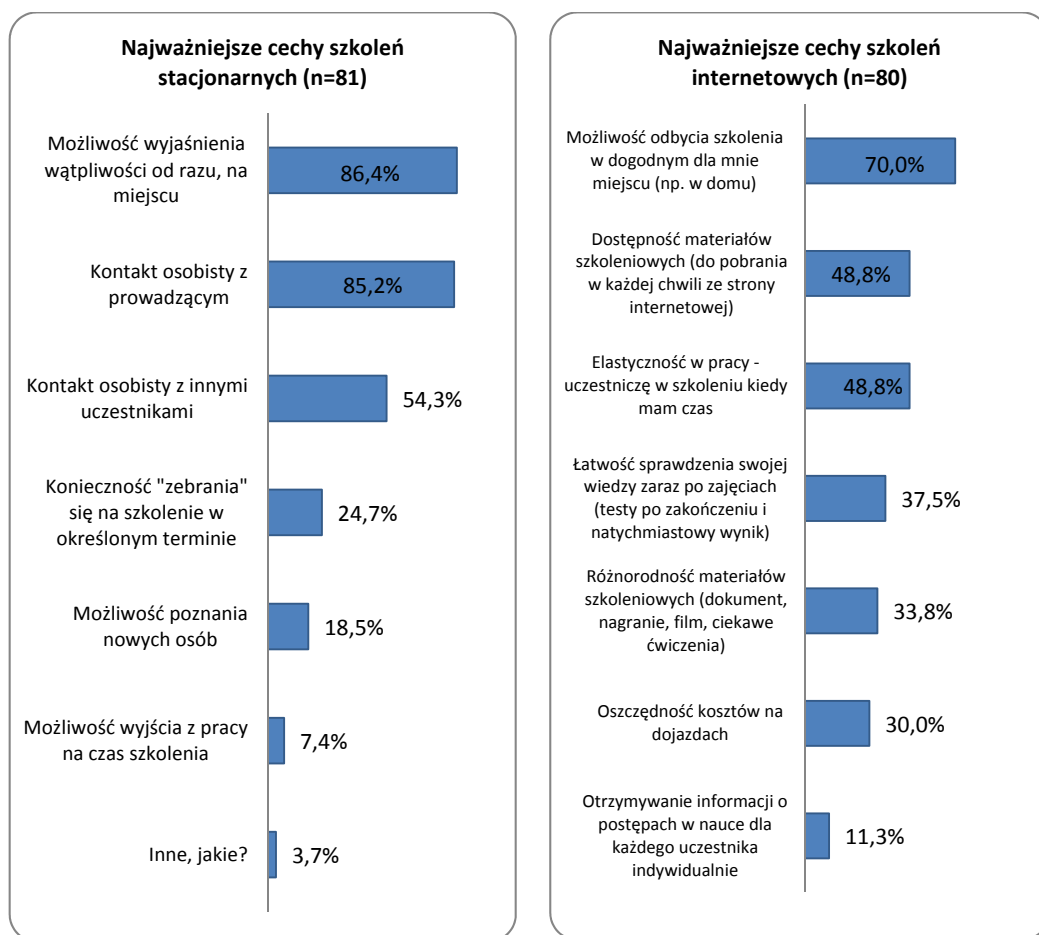
W ankiecie elektronicznej badani zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych cech szkoleń stacjonarnych oraz internetowych.

Najważniejsze cechy szkoleń internetowych zdaniem badanych to:

- możliwość odbycia szkolenia w dogodnym miejscu (70%),
- łatwa dostępność materiałów szkoleniowych oraz elastyczność pracy (49%).

Najistotniejszym aspektem szkoleń stacjonarnych jest natomiast:

- możliwość natychmiastowego wyjaśnienia wątpliwości (86%),
- osobisty kontakt z prowadzącym (85%),
- osobisty kontakt z uczestnikami (54%).



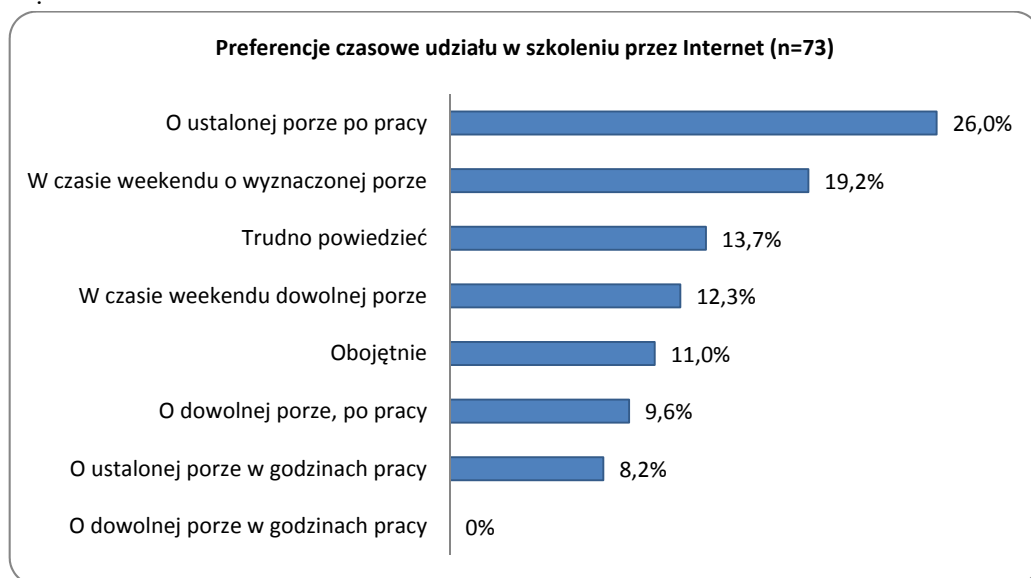
Porównanie liczby wskazań w obu typach szkoleń pokazuje, że uczestnicy chwalą sobie przeciwstawne cechy. Doceniają możliwość szkolenia w domu, ale równocześnie cenią kontakt bezpośredni z prowadzącym czy innymi uczestnikami. To jest obszar napięcia, który może się ujawnić w formie e-learningowej, gdzie brak typowych relacji prowadzący – grupa. Zaplano-

wane w projekcie szkolenia stacjonarne oraz możliwość konsultacji online z prowadzącym na życzenie i według potrzeb uczestników, pozwoli zminimalizować ryzyko braku utożsamienia się z grupą, które mogłoby zaistnieć, gdyby szkolenia były wyłącznie w formie e-learningowej.

Warto, a nawet wydaje się to nieodzowne, by wprowadzić do szkolenia e-learningowego elementy najbardziej cenione przez pracowników w szkoleniach stacjonarnych zapewnić możliwość kontaktu z prowadzącym – np. w formie czatu online, korespondencji mailowej lub forum oraz z innymi uczestnikami kursu (poprzez fora internetowe). Zdaniem eksperta bardzo korzystne rozwiązanie – również do zastosowania w e-learningu – to stworzenie małych grup oraz tutora, który będzie ich zdalnym opiekunem.

Formy szkolenia e-learningowego

Jednym z elementów poddanych refleksji podczas badania potrzeb były formy szkolenia e-learningowego. Często dla osób 50+ i takich, które nie uczestniczyły w podobnym procesie pojawia się problem operacjonalizacji tego pojęcia – innymi słowy nie do końca wiadomo, w jaki sposób takie szkolenia się odbywają. Zarówno w ankiecie elektronicznej, ale dużo bardziej plastycznie podczas wywiadów grupowych, prezentowano potencjalnym odbiorcom projektu różne, dostępne formy e-learningu.

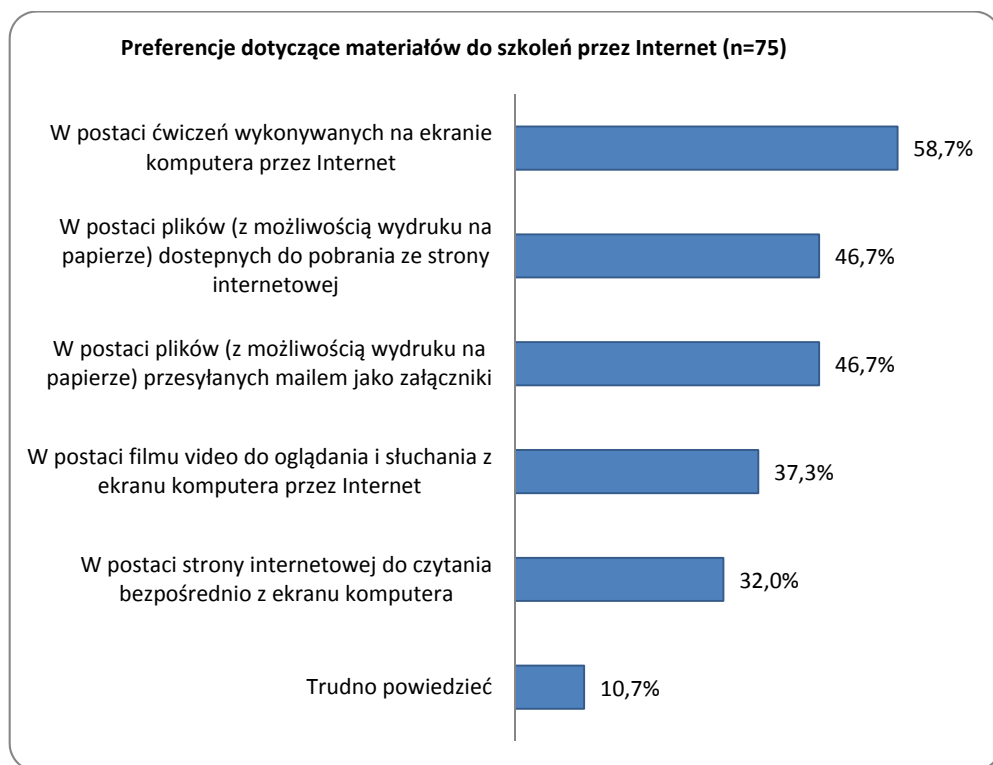


Pytani o pory szkolenia, niezależnie od kategorii zawodowej, badani preferują ustaloną porę – częściej w tygodniu po pracy (26%) niż w weekendy (19,2%). O dowolnej porze w czasie weekendu chciałoby się uczyć 12,3% badanych, a w tygodniu (9,6%). Prawdopo-

dobnie wyznaczone terminy szkolenia mają dla badanych znaczenie motywujące i mobilizujące – ułatwiają łączenie kształcenia z codziennymi obowiązkami zawodowymi i domowymi

Respondentów zapytano również o to, w jaki sposób powinny być opracowane materiały w szkoleniu e-learningowym (mogli wskazać wiele kategorii). Badani we wszystkich kategoriach zawodowych preferują materiały w postaci ćwiczeń online, wykonywane na ekranie komputera (58,7% wskazań). Pożądane jest także dostarczanie plików (z możliwością wydruku), choć mniejsze znaczenie ma fakt, czy będą one dostępne na stronie internetowej, czy przesyłane mailem jako załączniki (obie kategorie wskazało przez prawie 47% badanych). Respondenci są natomiast mniej przekonani do materiałów filmowych (nieco ponad 37%) oraz wyłącznie w formie strony internetowej, czyli biernego czytania z komputera (32%).

Wydaje się, że badani preferują naukę metodami aktywnymi, a także cenią sobie możliwość wydrukowania części materiałów, co może być konsekwencją przyzwyczajenia do tradycyjnych metod nauki. Warto podkreślić, że w projekcie zaplanowane są zarówno metody aktywne, jak i elementy szkoleń w formie tradycyjnej (stacjonarne z możliwością wydrukowania materiałów).

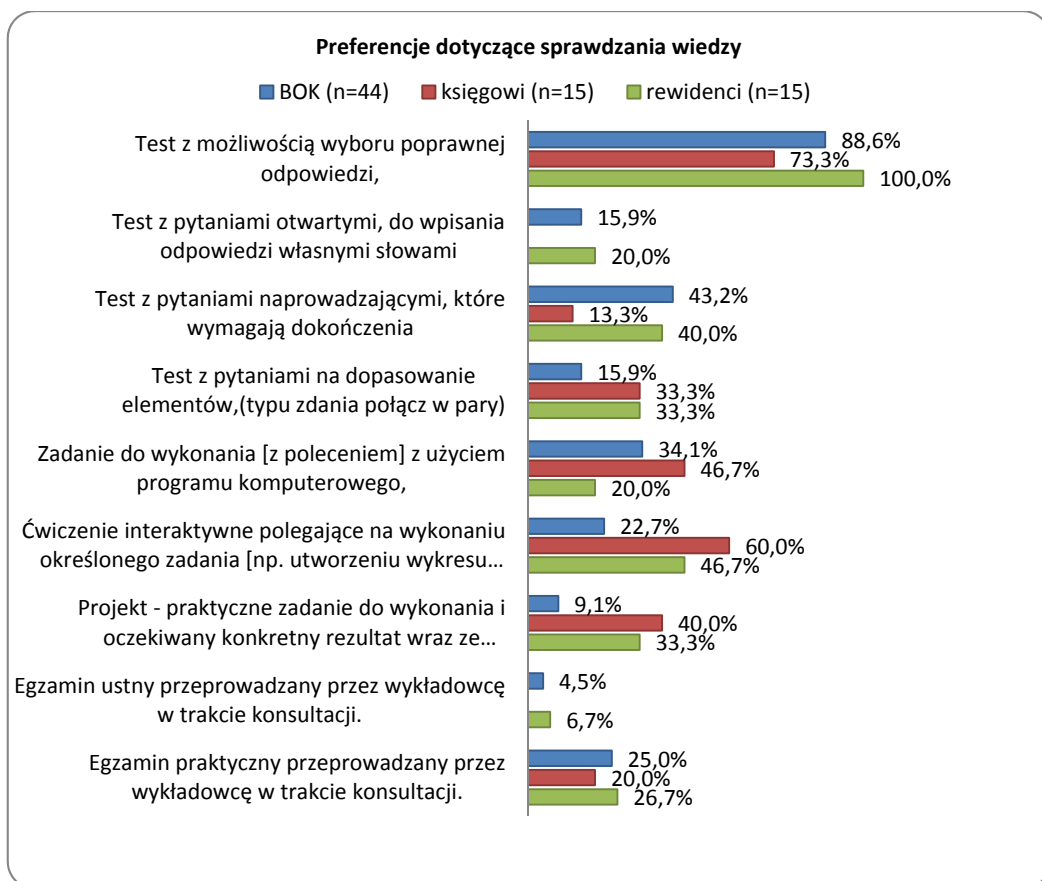


Podczas wywiadów grupowych respondentom zaprezentowano siedem różnych typów narzędzi e-learningowych. Poniżej w syntetycznym ujęciu przedstawiono opinie uczestników o ich wykorzystaniu.

Typ narzędzia e-learningowego	Opinie respondentów
Podręcznik w formie pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Podręcznik powinien być dostępny zarówno online na stronie www, jak i możliwy do zapisania na dysku (gdy brakuje Internetu) • Podręcznik pdf powinien być możliwy do wydrukowania dla chętnych • W wersji online powinien mieć możliwość notowania w dokumencie • Podręcznik rozumiany jako kompendium wiedzy – obszerny, podstawa do nauki • Powinien mieć kolorową szatę graficzną
Prezentacja ppt	<ul style="list-style-type: none"> • Traktowana jako skrócona forma treści zawartych w podręczniku pdf • Korzystna, gdy chcemy wstępnie przejrzeć zagadnienia z danego tematu oraz gdy chcemy wrócić i podsumować sobie dany blok • Powinna być wizualnie atrakcyjna – animacje są mile widziane (rozumiane jako element prezentacji możliwości samego programu)
Wykład wideo	<ul style="list-style-type: none"> • Wykład to korzystna forma dla słuchawców, których było relatywnie niewiele • Zalety to możliwość powtórzenia • Wada: zbyt długi, monotony, nieciekawie mówiący prowadzący, jego wiek nie miał znaczenia dla słuchaczy, źle kadrowane nagranie – tło prezentacji źle ustawione • Wykłady powinny być krótkie – na konkretne tematy. Prowadzący powinien posiadać umiejętności oratorskie, atrakcyjnie i klarownie przekazywać treści
Film instruktażowy	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoko oceniony, zbudził zainteresowanie w słuchaczach jako forma przekazu praktycznych treści • Użyteczna forma przy prezentacji kolejnych procedur w programach. Ważna jest możliwość ponownego obejrzenia, zatrzymania i powtórzenia czynności samodzielnie • Jednak tempo prezentacji powinno być szybsze, a głos prowadzącego energetyczny
Forum/chat	<ul style="list-style-type: none"> • Obie możliwości kontaktu zostały docenione, zarówno forum – gdy zadajemy pytania i czekamy (do tygodnia na odpowiedź) – jak i chat – gdy prowadzimy korespondencje w czasie rzeczywistym • Ważne, aby istniały obie te możliwości – niektórzy nie byli skłonni do korzystania z chatu ze względu na ograniczenie czasu • Ważne, jako forma nauki dla mniej odważnych uczestników – którzy boją się otwarcie zadać proste pytanie • Tematy forum powinny być traktowane jako FAQ i być dostępne dla innych • Ważne, że jest to forum zamknięte dla ograniczonej grupy, co gwarantuje kulturę zachowań w Internecie
Konsultacje online	<ul style="list-style-type: none"> • Ciekawa forma – nieznaną wcześniej przez uczestników • Doceniona – jednak nie na początkowym etapie nauki, ale późniejszym, gdzie pojawią się już pytania i zagadnienia do wyjaśnienia • Część osób zgłaszała obiekcje przed prezentacją własnego wizerunku • Poważna wątpliwość dotycząca zdalnego pulpitu – czy prowadzący ma dostęp do całości danych komputera użytkownika? W przypadku rewidentów będzie to poważna przeszkoda • Obawa, że konsultacje w dużej grupie będą bardzo chaotyczne

Typ narzędzia e-learningowego	Opinie respondentów
Test umiejętności i wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • W szkoleniu powinny być stosowane różne formy sprawdzania wiedzy – uczestnicy są na to otwarci, ale jako forma ich doskonalenia, a nie forma zaliczenia i wykazania się certyfikatem przed pracodawcą • Test jednokrotnego wyboru to test wiedzy – potrzebny jako anonimowa forma sprawdzenia. Ważne jest, by zaznaczone były poprawne odpowiedzi, odsyłające do danego miejsca w podręczniku, gdzie znajdują się informacje na ten temat. Czas i tempo nie powinny być ograniczane • Zadanie domowe – np. wykonanie samodzielnie wykresu o danym typie, edycji etykiet itp. Do zaliczenia u prowadzącego. Uczestnicy chętnie korzystaliby z takich form, nie widzą przeszkód, wręcz przeciwnie – zalety związane ze sprawdzaniem ich umiejętności

Na zadane w ankiecie pytanie o formy sprawdzania wiedzy zdecydowanie preferowaną przez wszystkie grupy formą są testy wyboru z jedną poprawną odpowiedzią. Warto także zwrócić uwagę na przedstawione na poniższym wykresie dane w podziale na kategorie zawodowe.



Wynika z nich, że pracownicy BOK są nieco mniej chętni niż przedstawiciele pozostałych grup do realizacji zadań praktycznych oraz projektów. Może być to konsekwencją niższej wiary w swoje umiejętności oraz braku doświadczenia w wykonywaniu samodzielnej, twórczej pracy. Większy w tej grupie jest też lęk przed oceną.

Kształcenie dorosłych

Podsumowując badania warto podkreślić, iż model kształcenia osób dorosłych opracowany prawie 40 lat temu jest coraz bardziej aktualny. Opiera się na dziesięciu zasadach, które zostały przedstawione niżej¹⁰. Każdy z punktów uzupełniono wiedzą, którą zebrano od ekspertów.

1 Motywacja do uczenia się

Podstawowym źródłem motywacji są potrzeby i zainteresowania uczestników. W trakcie szkolenia powinno się stale do nich odnosić i na bieżąco weryfikować. Przede wszystkim uczestnicy muszą odnajdywać potencjalne korzyści ze szkolenia. Eksperci są zdania, że niekiedy tzw. poboczne potrzeby, niezwiązane z głównym nurtem szkolenia (czyli z obsługą komputera) mogą być de facto istotniejsze i w większym stopniu decydować o chęci do ukończeniu szkolenia.

Motywację uczestników szkoleń może zwiększać postawa trenerów, gdy angażują się zajęcia i starają się odpowiadać na ich potrzeby, a także zauważają i doceniają nawet małe sukcesy osób, które się szkolą.

2 Przyjazne, pozytywne środowisko

Ten punkt dotyczy dwóch aspektów: przestrzeni fizycznej (sali itd.) oraz zaaranżowania i przygotowania strony internetowej i materiałów. Osoby w wieku 50+ częściej niż inni uczestnicy zwracają uwagę na to, czy pomieszczenia, w których odbywają się spotkania są przygotowane do tego celu, czy są estetyczne.

Potrzebne są ćwiczenia, zadania, które zachęcają do interakcji i pozwalają na oswojenie się z prowadzącymi oraz innymi uczestnikami, co zostało zaplanowane w programie szkolenia. Natomiast bardzo ważny jest początkowy etap wchodzenia do platformy internetowej. Strona logowania musi być czytelna, wyraźna, bez zbędnych ozdób, które mogą dekoncentrować użytkownika. Struktura poszczególnych modułów powinna być klarowna i nieskomplikowana (o niezbyt złożonej strukturze). Z badania wynika, że pierwsze nieudane logowanie zniechęca do całego szkolenia i o tym należy pamiętać.

¹⁰ Opracowanie własne na podstawie materiałów ze strony internetowej andragogika.pl.

Bardzo ważne jest również omówienie spraw organizacyjnych związanych ze szkoleniem, przebiegiem zajęć, programem i harmonogramem. To buduje poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności. Oczywiście materiał powinien być ułożony od najłatwiejszych do najtrudniejszych kwestii.

Wszystkie te zalecenia zostały uwzględnione w planowanych szkoleniach. Przyjazne środowisko szkoleniowe to także przekazywanie pozytywnych informacji zwrotnych, docenianie wysiłku i podkreślanie osiągnięć uczestników.

Niezmiernie istotny dla dobrego samopoczucia uczestników podczas szkolenia jest język komunikacji z nimi. Wielu ekspertów podkreśla, iż należy unikać zbytniego spoufalania się z uczestnikami, należy zachować proporcje trener – uczestnik, i oraz nie używać nadmiernie języka specjalistycznego. Uczestnicy, zwłaszcza 50+, są na to szczególnie uwrażliwieni.

Niebagatelne jest także nawiązanie kontaktu między uczestnikami a prowadzącymi/ organizatorami. Eksperti zwracali uwagę, że zarówno osobiste spotkania zaplanowane na początek szkoleń, jak i kontakt w postaci forum czy konsultacji online są bardzo ważnym czynnikiem spajającym grupę i motywującym do ukończenia szkolenia.

3 Dostosowanie metod i materiałów szkoleniowych do różnych sposobów uczenia się

Istnieją różnice w sposobach i stylach uczenia się między ludźmi dorosłymi. Można wyróżnić „słuchowców”, „wzrokowców” i kinestetyków (uczą się przez doświadczenie). Preferowane formy uczenia się pogłębiają się z wiekiem i doświadczeniem. Szkolenie powinno być zróżnicowane pod względem formy i treści, aby przychyliło się do indywidualnych różnic między uczestnikami. Podczas badania doceniono fakt, że szkolenie uwzględnia potrzeby każdej z wymienionych grup.

4 Wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy i umiejętności uczestników

Osoby 50+ mają zwykle rozległą wiedzę i doświadczenie zawodowe, które warto doceniać, podkreślać w szkoleniu i wykorzystywać, nawet jeśli nie pokrywa się z tematem szkolenia. Istotne jest, by zbudować atmosferę doksztalcenia i nie kierować przekaz do uczestników jako do osób w pewien sposób wykluczonych, mających braki edukacyjne. Nie należy również kwestionować posiadanych przez uczestników umiejętności i dotychczas zdobytej wiedzy, ponieważ może to spowodować opór wobec nowych treści. Warto natomiast podkreślać nowe okoliczności i warunki (cywilizacyjne, rynku pracy itp.) jako powód wprowadzenia nowych zagadnień.

Należy uwzględnić także fakt, że najlepiej zapamiętywane i przyswajane są informacje, które wiążą się z posiadaną już wiedzą i doświadczeniem. Dlatego warto do nich nawiązy-

wać. Pomocna jest też wymiana doświadczeń między uczestnikami i odwoływanie się do sytuacji, wydarzeń z ich życia.

5 Kontrola nad procesem uczenia się

Uczestnicy powinni mieć możliwość sformułowania swoich potrzeb szkoleniowych i określenia własnych celów, które chcą zrealizować. Jeśli sami będą nadawać kierunek szkolenia, bardziej zaangażują się w zdobywanie wiedzy i rozwój nowych umiejętności. Zadaniem trenera powinno być natomiast odwoływanie się do oczekiwań uczestników w trakcie szkolenia, badanie, czy początkowo komunikowane potrzeby się nie zmieniły. W kontroli procesu uczenia się istotna jest ewaluacja, nawet w formie prostej informacji zwrotnej dla prowadzących, czy przekazywane przez nich treści są użyteczne.

6 Potrzeba sukcesu

Szkolenie musi być zbudowane z jak największej liczby małych modułów. Po pierwsze daje to możliwość częstych sukcesów w postaci zaliczenia kolejnych progów. Po drugie – małe kroki w mniejszym stopniu zniechęcają i męczą niż trudne do przebrnięcia duże partie materiału. Dlatego też ćwiczenia podczas szkolenia powinny sprzyjać sukcesom, nawet małym.

Szkolenie winno być dostosowane do indywidualnych możliwości uczestników – poziomu wiedzy, tempa pracy czy parametrów technicznych sprzętu, którym dysponują podczas szkolenia internetowego. Należy także podkreślać postępy każdej osoby i wskazywać dalsze kroki w szkoleniu, możliwe do osiągnięcia efekty i kolejne sukcesy.

7 Możliwość ćwiczenia i stosowania nabywanych umiejętności

W skutecznym szkoleniu ważne jest, by uczestnicy mieli możliwość praktycznego zastosowania przyswajanych informacji – czyli ćwiczenia umiejętności. „Praktyka czyni mistrza”, należy zatem umożliwić powtórzenie ćwiczenia lub różnych jego wariantów. Dotyczy to zwłaszcza tych działań, które sprawiają uczestnikom trudności lub są nowe.

8 Wszechstronne zaangażowanie

Aby szkolenie było skuteczne (czyli cały proces ukończony przez wszystkich uczestników) musi być atrakcyjne. Nie może być przeprowadzone w nużący sposób, oparte na jednym i tym samym schemacie. Dlatego należy stwarzać różne sytuacje edukacyjne, które będą angażować uczestników intelektualnie (rozwiązywanie problemów, wykłady), emocjonalnie (gry, dyskusje), a nawet ruchowo (choć w przypadku szkolenia przez Internet ma to mniejsze znaczenie).

9 Czas na przyswojenie nowej wiedzy i umiejętności

Poczucie bezpieczeństwa uczestników nie tylko 50+ opiera się realnej możliwości przyswojenia proponowanej wiedzy. Program szkolenia nie może być przeladowany nowymi treściami, szkolenie internetowe powinno być podzielone na moduły, co wskazywano już wyżej. W ćwiczeniu internetowym warto zadbać o tempo prezentowanego materiału, uwzględniając przy tym niższe możliwości percepcyjne osób 50+. Należy dostosować rytm szkolenia do potrzeb uczestników i ustalić to z nimi, aby mieli czas na przyswojenie wiedzy.

10 Możliwość zastosowania nabywanej wiedzy i umiejętności w praktyce

Zakres szkolenia musi być sprofilowany na potrzeby grupy docelowej. Doświadczenie ekspertów i wypowiedzi uczestników, wskazują, że szkolenia dla wszystkich tak naprawdę są dla nikogo. Uczestnicy szybko tracą chęć udziału w zajęciach nie widząc korzyści dla siebie. Nie potrafią wskazać możliwego zastosowania zdobytej wiedzy. Szkolenie powinno w 100% dotyczyć życia zawodowego uczestników, ich codziennych, praktycznych problemów. Materiał do ćwiczeń ma bazować na rzeczywistych zadaniach i problemach uczestników. Przygotowując ćwiczenia w szkoleniu należy odnosić się do możliwych sposobów wykorzystania nabytego doświadczenia w pracy lub w życiu – można to zrobić w formie dyskusji po zakończonym etapie/module.

Wnioski i rekomendacje

Wniosek	Rekomendacja
<p>Wśród badanych pracowników przeważa pozytywny stosunek do uczenia się, samodoskonalenia. Są to osoby zmotywowane, aby podnosić swoje kompetencje, są też świadome swoich ograniczeń w zakresie obsługi komputera i poszczególnych programów.</p>	<p>Należy systematycznie analizować potrzeby osób, które będą brały udział w testowaniu produktu i utrzymywać wysoką motywację, zainteresowanie szkoleniem między innymi poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt prowadzących z uczestnikami; • system nagród (w formie wirtualnych punktów) za poszczególne etapy szkolenia.
<p>Osoby 50+ z trzech badanych branż oceniają swoje kompetencje w zakresie IT jako średnie. Dotychczasową wiedzę z obszaru obsługi komputera posiadły metodą prób i błędów, więc nie mają ugruntowanej, systematycznej wiedzy w tym zakresie. Potrzebują wzmocnienia, podniesienia sprawności i pewności siebie w ogólnej obsłudze komputera jako narzędzia w pracy.</p>	<p>Szkolenia, oprócz specyficznych zagadnień i poszczególnych programów, powinny też obejmować kwestie ogólne i podstawowe związane z obsługą komputera. Uczestnicy projektu powinni mieć możliwość uzupełnienia, usystematyzowania wiedzy i umiejętności w tym zakresie. Należy potraktować to jako punkt wyjścia w szkoleniu – na przykład podczas spotkania wprowadzającego albo w formie wstępnych modułów w szkoleniu e-learningowym.</p>

Wniosek	Rekomendacja
<p>Wszystkie trzy badane grupy zawodowe mają dostęp do komputera na co dzień, nie tylko w pracy, ale też domu.</p> <p>Problemem bywa natomiast stały dostęp do Internetu, zwłaszcza poza Warszawą, gdzie nie zawsze jest zasięg (na przykład korzystając się z Internetu przez telefon komórkowy).</p>	<p>Jakość łącza internetowego powinna być warunkiem udziału w szkoleniach pilotażowych. Każdy potencjalny uczestnik etapu testowania powinien sprawdzić możliwości stałego dostępu do Internetu przy użyciu specjalistycznego programu. W ten sposób będzie można zmniejszyć ryzyko trudności technicznych i frustracji uczestników szkolenia z tym związanych. Podobnie w przypadku wszystkich wymaganych do obsługi szkolenia programów należy zawczasu pomyśleć, w jaki sposób uczestnicy mają je zainstalować.</p>
<p>Część programów komputerowych jest postrzegana jako programy potrzebne do rozwoju zawodowego (MS Excel, Word, programy pocztowe) i tu widoczna jest najwyższa motywacja do szkolenia.</p> <p>Pewna grupa programów komputerowych jest postrzegana jako związana z rozrywką, z życiem prywatnym (YouTube, Skype, Picasa itp.) i w tym zakresie badani przejawiają niższą motywację do szkoleń.</p> <p>Części programów badani natomiast nie znają w ogóle, trudno jest im więc określić, czy są zainteresowani szkoleniem w tym zakresie (np. kalendarze i zdalne dokumenty).</p>	<p>Należy podkreślać użyteczność programów komputerowych w pracy zawodowej, pokazywać przykłady możliwości ich zastosowania. Jest to niezbędne, aby zmotywować uczestników do szkolenia w tym zakresie.</p> <p>Warto trzymać się również podziału na te 3 kategorie – dawać uczestnikom wybór korzystania ze szkolenia w wersji modułowej (wybieram to, co jest mi potrzebne).</p>
<p>Badani mają najwięcej trudności związanych z obsługą MS Excel. Ten program budzi największe zainteresowanie badanych, ponieważ zdają sobie sprawę z niewykorzystanych możliwości, funkcjonalności, których nie umieją zastosować.</p>	<p>Szkolenia w projekcie w dużej mierze powinny dotyczyć programu MS Excel. Materiał warto podzielić na moduły, na przykład według kolejnych zakładek, funkcji. Należy opracować je też według kategorii podstawowe – zaawansowane ze względu na różny poziom obsługi w każdej z grup badanych.</p>
<p>Pracodawcy słabo znają potrzeby szkoleniowe swoich pracowników. W zasadzie firmy nie organizują szkoleń, ponieważ nie zdają sobie sprawy z potrzeb szkoleniowych pracowników, a ponadto obawiają się, że szkolenia będą rozpraszać pracowników, odciążać od obowiązków zawodowych.</p>	<p>Warto w większym zakresie promować szkolenia w Projekcie, kierować ofertę szkoleniową nie tylko do pracowników, ale także do pracodawców, żeby pokazać możliwości doskonalenia pracowników bez ponoszenia kosztów i uświadomić im korzyści dla firmy.</p>
<p>W grupach pracodawców oraz ekspertów można zauważyć przekonanie, iż forma e-learningowa nie będzie najbardziej adekwatna dla kategorii 50+. Jednocześnie badanie prowadzone wśród pracowników pokazuje, że są oni zdecydowani na taką formę nauki.</p>	<p>Ten rodzaj ambiwalencji może tworzyć potencjalne ryzyko dla szkolenia. Warto zatem do klasycznie e-learningowych form szkoleniowych dołączyć te z arsenału stacjonarnych – stawiając na umożliwienie kontaktu prowadzący – uczestnik.</p>

W poniższej tabeli podsumowano zrealizowane działania.

Metody badawcze	Respondenci/ źródła danych
Analiza dokumentów	<p>Raporty i opracowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (...) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse</i>, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007 • <i>Osoby 50+ na rynku pracy</i>, D. Mól, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, maj 2008 • <i>Program Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+</i>, Warszawa 2008 • <i>Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy</i>, PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot 2009-2010 • <i>Praca Polska 2010</i>, Raport przeprowadzony przez S. Partner Biuro Ekspertckie Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” we współpracy z ekspertami związkowymi, kwiecień 2010 • <i>Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób w wieku 50+ w perspektywie aktywności zawodowej</i>, B. Rożnowski • <i>Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem</i>, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010 • <i>O cyfrowym wykluczeniu i potrzebie integracji</i>, D. Batorski, Polski Raport Social Watch 2010 • <i>Kształcenie ustawiczne w województwie mazowieckim</i>, PBS DGA Sp. z o.o., 2011 • <i>Diagnoza społeczna 2011</i>, Warunki i jakość życia Polaków, J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2011 • <i>Ekspertyza w zakresie Tematu Innowacyjnego: Poszukiwanie nowych, skutecznych metod aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych wymagających szczególnego wsparcia</i>, A. Meller • <i>Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce</i>, Ks. M Kuciński

Wstępna analiza dokumentów pod kątem sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy

Starzenie się społeczeństwa – aspekt demograficzny i gospodarczy

Podobnie jak kraje Europy Zachodniej, Polska już od jakiegoś czasu boryka się z problemem starzenia się społeczeństwa. Jak pokazują badania, kwestia ta powoli staje się problemem nie tylko demografów, ale w dużej mierze również pracodawców. Według prognozy GUS do roku 2035 „liczba ludności Polski będzie systematycznie się zmniejszać, przy czym tempo tego spadku będzie coraz wyższe wraz z upływem czasu”.

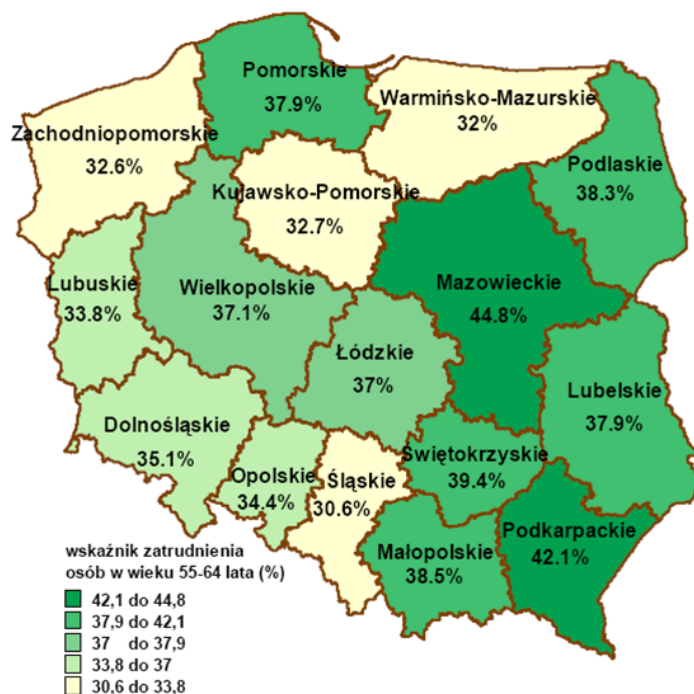
W tabeli poniżej zobrazowano prognozowany stosunek liczby osób w wieku powyżej 65. roku życia do liczby osób w wieku produkcyjnym według Eurostat:

	Rok 2010	Rok 2015	Rok 2020	Rok 2025	Rok 2030	Rok 2035
EU	25,9	28,26	31,05	34,23	38,04	42,07
Polska	18,98	21,88	27,19	32,86	35,98	37,89

Na podstawie danych Komisji Europejskiej do roku 2035 w Europie stopniowo będzie rosła liczba emerytów w stosunku do osób aktywnych zawodowo z 10 aktywnych przypadających na 4 emerytów, do 10 aktywnych na 7 emerytów. W niektórych krajach prognozuje się, że stosunek ten będzie wynosił 10 na 10 i według nich jednym z tych krajów będzie Polska¹¹.

Efektom starzenia się społeczeństwa jest niski wskaźnik zatrudnienia osób dojrzałych. Nasz kraj już obecnie ma jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia – dla osób w wieku 50+ wynosi on zaledwie 29,6%. Oznacza to, że spośród prawie 5 mln Polaków w wieku powyżej 55 lat ponad 3 mln nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować¹².

Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wg województw w 2011 r.



Źródło: *Analiza porównawcza województw w kontekście realizacji celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Zarządzania EFS, Wydział Monitorowania, Warszawa, wrzesień 2012, http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Documents/Analiza_porownawcza_2012_ost_wersja.pdf.

¹¹ *Praca Polska 2010*, Raport przygotowany przez S. Partner Biuro Ekspertckie Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” we współpracy z ekspertami związkowymi, kwiecień 2010, s. 37.

¹² *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ w Polsce – bariery i szanse*, Warszawa 2007: ARF, www.zysk50plus.pl.

Dezaktywacja zawodowa osób starszych prowadzi do utraty istotnego dla rozwoju gospodarczego potencjału intelektualnego, który zgromadzili i który można byłoby umiejętnie wykorzystać, oraz marginalizacji tej grupy na rynku pracy. Ponadto ich odejście z rynku pracy staje się dodatkowym obciążeniem dla państwa, ponieważ wymaga zapewnienia im środków na emeryturę, renty i inne świadczenia socjalne. Tym samym stanowi to dodatkowy koszt, który w konsekwencji ponoszą osoby pracujące.

Proces wcześniejszego nawet niż ustawowy odchodzenia osób w wieku 50+ z rynku pracy rozpoczął się już w latach 90. minionego wieku. Przyczyniła się do tego przyjęta polityka stopniowej dezaktywacji zawodowej osób 50+, czyli możliwość skorzystania z wcześniejszego przejścia na emeryturę. Miało to pomóc w podjęciu pracy przez ludzi młodych, ale nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Innym powodem wycofania z rynku pracy osób dojrzałych był lęk przed utratą pracy. Obawy te dodatkowo potęgowało wzrastające bezrobocie, niepewna sytuacja na rynku pracy oraz bardzo często nieprzychylnie nastawienie pracodawców do osób po pięćdziesiątce. W tej sytuacji wybór wcześniejszej emerytury pozwalał na pozyskanie może niskiego, ale pewnego zabezpieczenia socjalnego.

Pod koniec lat 90. zaczęto się stopniowo wycofywać z pomysłów związanych z przywilejami emerytalnymi. W konsekwencji wydłużenie wieku przejścia na emeryturę i likwidacja wcześniejszych emerytur dla wielu grup zawodowych wpłynęły na dłuższe pozostawanie na rynku pracy osób w wieku 50+. Strategię związaną z podniesieniem wieku emerytalnego wprowadziło wiele krajów europejskich, jednak, jak wynika z raportów Komisji Europejskiej, wzrost poziomu aktywności osób starszych ma niewielki wpływ na poziom ogólnej aktywności i całkowitą liczbę populacji czynnej zawodowo.

Charakterystyka osób w wieku 50+ pod kątem ich statusu na rynku pracy

Grupa osób w wieku 50+ w Polsce podobnie jak w wielu krajach UE jest dość zróżnicowana. Można ją podzielić i postrzeć w trzech kategoriach¹³:

- osoby pracujące – do grupy 50+ należy co piąty pracownik w Polsce, przy czym w grupie tej jest najwięcej osób pracujących na własny rachunek. Ponadto aż 35% osób pracujących w wieku 50+ zalicza się do grupy ludzi o najwyższych dochodach,
- osoby bierne zawodowo – renciści, emeryci i inne osoby pobierające świadczenia lub zasiłki przedemerytalne stanowią prawie połowę populacji grupy 50+,
- osoby bezrobotne – wg statystyk PUP i WUP bezrobotni stanowią ok. 6,3% całej populacji osób w omawianej grupie, wg tych samych danych wśród bezrobotnych prze-

¹³ *Osoby 50+ na rynku pracy*, D. Mól, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, maj 2008, http://www.bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr7_osoby_50_na_ryнку_pracy.pdf.

ważają mężczyźni. W grupie 50+ osoby bezrobotne nie są jednak problemem, jest nim wysoki poziom bierności zawodowej, czyli osoby pobierające emerytury i renty.

Bariery uniemożliwiające zatrudnianie osób w wieku 50+

Jako największy problem związany z poszukiwaniem pracy osoby w wieku 50+ wskazują brak ofert dla osób starszych i faworyzowanie przy zatrudnianiu osób młodszych. Ponadto osoby te podają, że oferty pracy w zawodzie oraz odpowiadające poziomowi i rodzajowi wykształcenia są znikome.

Analiza przeszkód, z jakimi borykają się pracodawcy i pracownicy w wieku 50+ wskazuje, że bariery te są dużo bardziej eksponowane przez same osoby z omawianej kategorii wiekowej niż ich potencjalnych pracodawców. Bardzo często osoby starsze nie wierzą we własne możliwości, nie potrafią wyeksponować wagi swojego doświadczenia, niechętnie podchodzą do zmian i z góry zakładają, że raczej ich one nie dotyczą.

W skali ogólnopolskiej przyczynami niekorzystnej sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy jest m.in. stereotypowe postrzeganie tej grupy przez pracodawców, czyli jako osób mniej atrakcyjnych zawodowo, mniej wydajnych, niezbyt otwartych na poznawanie nowych zagadnień, mniej biegłych w zakresie wykorzystania nowych technologii. Pracodawcy wskazują, że osoby te mają niskie kwalifikacje jeśli chodzi o korzystanie z komputera, urządzeń biurowych, Internetu i posługiwania się językami obcymi¹⁴.

Bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na sytuację osób w wieku 50+ na rynku pracy jest ich stan zdrowia. Wartość wskaźnika subiektywnej oceny stanu zdrowia osób po 50. roku życia w Polsce plasuje nas na jednym z najniższych miejsc w stosunku do innym krajów UE (Program Solidarność Pokoleń). Zły stan zdrowia, nawet odczuwany subiektywnie, sprzyja wcześniejszemu odchodzeniu na emeryturę. Jako kolejną przyczynę dezaktywizacji grupy w wieku 50+ można wskazać niepełnosprawność. Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy jest trudna, co jest wynikiem zbyt słabego wsparcia tej grupy przez państwo.

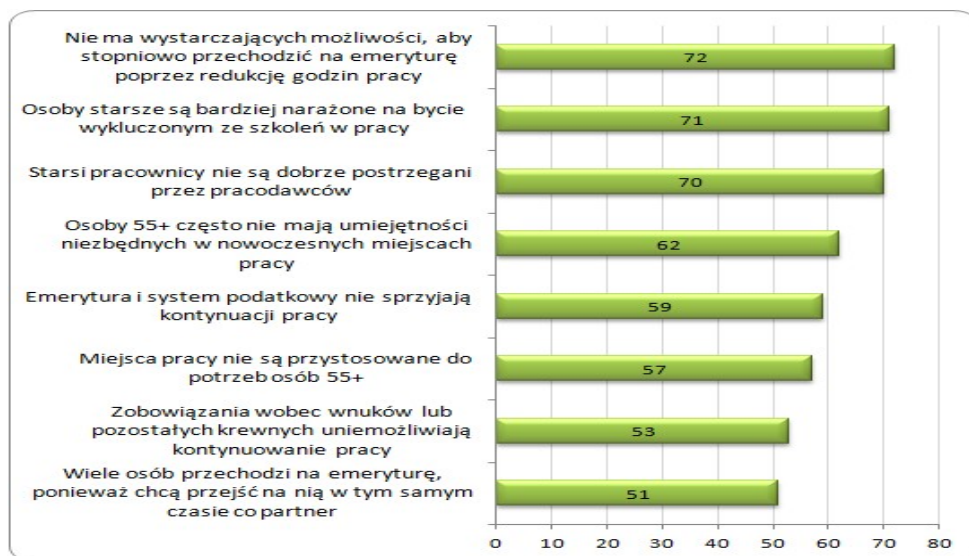
Wykres na sąsiedniej stronie obrazuje przyczyny zdiagnozowane przez Komisję Europejską, z powodu których osoby w wieku 55+ przestają pracować¹⁵.

W województwie mazowieckim aż 17% badanych osób w wieku 50+ wskazuje, że jako pracownicy są oni mniej wydajni niż osoby młodsze. Na to samo pytanie zadane pracodawcom pozytywnie odpowiedziało jedynie 5% z nich. Podobnie kształtuje się opinia dot. do-

¹⁴ *Osoby 50+ na rynku pracy*, op. cit.

¹⁵ *Badanie KE z 2011 roku (Eurobarometr aktywnego starzenia się)*.

kształcania i nabywania umiejętności w zakresie nowych technologii. Taką barierę dostrzega aż 20% osób w wieku 50+ i jedynie 2% pracodawców.



Niska samoocena osób z tej grupy wiekowej jest bardzo często przyczyną ich bierności zawodowej¹⁶. Ponadto osoby starsze są mało mobilne – jak wykazują badania większość z nich pracuje lub pracowała w miejscowościach, w których mieszka. U podłoża niskiej mobilności tych osób leżą m.in. obawa przed rozłąką z rodziną, wiek, brak znajomości języków obcych, wysokie koszty utrzymania poza miejscem zamieszkania oraz poczucie wyobcowania i różnice w mentalności.

Pracodawcy deklarują, że byliby bardziej skłonni zatrudniać pracowników w wieku powyżej 50. roku życia, gdyby znalazły się środki na dofinansowywanie ich wynagrodzeń, istniałaby możliwość obniżenia kosztów ponoszonych przez pracodawców, związanych ze składkami ZUS i inne świadczenia. Część pracodawców dostrzega potrzebę finansowania kursów dokształcających dla osób w wieku 50+ ze środków publicznych.

Sylwetka pracownika w wieku 50+

Większość starszych pracowników pod względem intelektualnym funkcjonuje bez zmian, a nawet można stwierdzić, że praca i dokształcanie w starszym wieku przyczyniają się do stale-

¹⁶ *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., 2009-2010.

go rozwoju i gwarantują osobom starszym dobrą kondycję psychiczną i fizyczną. Osoby w wieku 50+ są najczęściej osobami z długim stażem pracy i bogatym doświadczeniem zawodowym. Bardzo wiele z nich osiągnęło poziom ekspercki w reprezentowanej grupie zawodowej. W odniesieniu do rozwoju zawodowego są to najczęściej osoby w trakcie lub poza etapem szczytowych osiągnięć zawodowych, a ich główne zadanie polega na utrzymaniu zdobytej pozycji/ statusu zawodowego lub stabilne dochodzenie do schyłku kariery zawodowej¹⁷. W tej grupie wiekowej najważniejszą potrzebą zawodową jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Dla osoby pracującej w wieku 50+ najistotniejszy jest status społeczny i pozycja w grupie. Z punktu widzenia strategii współpracy osoby te cenią sobie posłuszeństwo wobec przełożonych. Czynniki te sprawiają, że pracownicy w wieku 50+ skupiają się głównie na sumiennym wykonywaniu swoich obowiązków służbowych. Ponadto reprezentanci tej grupy potrafią bardzo efektywnie wiązać swoje cele zawodowe z osobistymi, co skutkuje m.in. tworzeniem dobrych relacji interpersonalnych z innymi pracownikami. Osoby te charakteryzuje również lojalność wobec szefa, ponieważ z pracą wiążą swoje bezpieczeństwo i poczucie stabilizacji życiowej.

Dla osób w wieku 50+ praca jest bardzo często jednym z najważniejszych bodźców stymulujących do aktywności życiowej – powoduje zwiększenie motywacji do wyjścia z domu, dbania o swój wygląd oraz ogólną kondycję psychiczną i fizyczną. Ponadto jest ona często jedynym źródłem utrzymania, ponieważ renta lub pobierane inne świadczenia przedemerytalne nie stanowią wystarczającego zabezpieczenia dla budżetu domowego.

Osoby w wieku 50-64 lata charakteryzują się niższym przeciętnym poziomem wykształcenia, co ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji przy pozostawaniu lub wycofywaniu się z rynku pracy i/lub procesem „wypychania” określonych grup pracowników z rynku pracy. Analiza struktury wykształcenia osób w wieku 50+ pracujących i pozostających bez pracy wskazuje, że wcześniejsze odchodzenie z rynku pracy cechuje osoby o niskim poziomie wykształcenia (zasadnicze zawodowe i niższe)¹⁸.

Struktura wykształcenia osób po 50. roku życia przekłada się bezpośrednio na wykonywane przez nich zawody. Osoby w tym wieku znacznie częściej niż osoby poniżej tej granicy wiekowej zatrudniane są jako przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, technicy i inny średni personel (przede wszystkim średni personel techniczny), rolnicy oraz pracownicy zatrudniani przy pracach prostych (głównie w handlu i usługach)¹⁹.

W regionie mazowieckim pracownicy w wieku 50+ wskazali na szereg czynników zachęcających ich do pozostania na rynku pracy. Są to m.in.²⁰:

¹⁷ Według „Modelu rozwoju zawodowego” D.E. Supera.

¹⁸ *Program Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2008.

¹⁹ *Program Solidarność Pokoleń*, op. cit.

²⁰ *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, op. cit.

- opłacalność, lepsze wynagrodzenie, możliwość pozyskania kredytu;
- dobry stan zdrowia, także osób bliskich;
- dobre warunki pracy: elastyczne formy zatrudnienia/ czasu pracy/ telepraca, możliwość uczenia się i doksztalcania, badania profilaktyczne i inne świadczenia socjalne, kontakt z innymi ludźmi.

Pracownicy w wieku 50+ według przedsiębiorców

W opinii wielu przedsiębiorców dojrzały pracownicy stanowią cenny kapitał każdej organizacji. Na Mazowszu 72% pracodawców dostosowuje zadania i obowiązki pracowników do ich stanu zdrowia i wieku. Ponadto 65% z nich dopasowuje do tych osób stanowiska i narzędzia pracy²¹.

Według pracodawców pracownik w wieku 50+ jest:

- pracowity i zmotywowany do pracy – pracownicy w tym wieku mają wyższą ocenę satysfakcji z pracy, wyższe poczucie kompetencji, co przekłada się bezpośrednio na ich zaangażowanie i większą motywację do wykonywania powierzonych im zadań;
- dyspozycyjny – nie mają zobowiązań związanych z wychowaniem dzieci, nie potrzebują też zbyt wiele dodatkowego czasu dla siebie;
- doświadczony – osoby w tym wieku dysponują już bogatym doświadczeniem, są pewne swoich umiejętności, dlatego nie ma potrzeby kontrolowania ich pracy;
- lojalny – pracownicy w wieku 50+ cenią sobie dobre warunki pracy, godziwe wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, dlatego nie są mobilni na rynku pracy, przywiązują się do danego pracodawcy. Są to atuty szczególnie istotne dla pracodawców, którzy zatrudniają pracowników wąsko wyspecjalizowanych;
- szanujący pracodawcę i współpracowników.

Pracodawcy dostrzegają wiele innych zalet pracowników w wieku 50+. Jako najważniejsza wskazywana jest duża wiedza i praktyka oraz doświadczenie osób powyżej 50. roku życia. Ich zasób wiadomości i doświadczenie są wykorzystywane przez młodszych pracowników. Ponadto bardzo docenianą zaletą pracowników w tym wieku jest poszanowanie przez nich pracy, odpowiedzialność i duża dyspozycyjność. Pracodawcy zwracają również uwagę, że starsi pracownicy są bardziej samodzielni, decyzyjni i nie trzeba ich kontrolować w pracy. Dojrzały pracownicy obok długoletniego doświadczenia zawodowego i życiowego posiadają kompetencje i wiedzę, której często brakuje młodszym pracownikom. Mogą więc pełnić funkcje trenerów, coachów, mentorów, są wsparciem zarówno dla młodych pracowników, jak i samych szefów. Dzięki temu, że cieszą się dużym autorytetem, są niejednokrotnie źródłem

²¹ Ibidem.

nowych inspiracji, traktuje się ich jako promotorów ciekawych rozwiązań inspirujących całe zespoły.

W regionie mazowieckim pracodawcy zatrudniający księgowych doceniają starszych pracowników, ze względu na to, że m.in. wzbudzają oni większe zaufanie klientów niż młodsze, mniej doświadczone osoby.

Proces doksztalcania się pracowników w wieku 50+

Najczęściej wymienianym postulatem pracodawców dotyczącym zwiększenia atrakcyjności osób w wieku 50+ na rynku pracy jest podnoszenie ich kompetencji. Można to osiągnąć m.in. dzięki udziałowi w szkoleniach. Na Mazowszu prawie 100% pracodawców potwierdziło, że zorganizowane przez nich szkolenia dla starszych pracowników były opłacalną inwestycją. Zdecydowanie częściej w szkoleniach brały udział osoby pracujące niż bezrobotne. Nieznacznie częściej doksztalały się kobiety niż mężczyźni. Zdecydowanie chętniej doskonalili się osoby z najwyższym poziomem wykształcenia. Inną zaobserwowaną w badaniach tendencją był podwyższony udział w szkoleniach osób z większych miast niż mieszkańców wsi. Wśród najczęściej wybieranych tematów szkoleń znalazły się te związane z nowymi technologiami, programami informatycznymi i zastosowaniem komputerów oraz szkolenia z rachunkowości i księgowości²².

Zdaniem pracodawców udział pracowników w szkoleniach pozwala na²³:

- zmniejszenie kosztów nabywania w firmie nowych umiejętności, ponieważ łatwiejsze jest doksztalcenie w danej dziedzinie starszego pracownika niż przeszkolenie od podstaw młodego,
- poprawy wizerunku firmy, ponieważ firma, która szkoli, inwestuje w starszych pracowników buduje swój pozytywny obraz w oczach klientów i otoczenia, czasami powoduje wzrost liczby klientów w segmencie osób starszych (często lepiej sytuowanych),
- zapewnienie przepływu zgromadzonego w firmie kapitału wiedzy i doświadczeń, ponieważ starsi pracownicy przekazują zdobytą na szkoleniach wiedzę i umiejętności swoim współpracownikom.

Większość pracodawców wskazuje, że najbardziej przydatnymi szkoleniami dla osób w wieku 50+ byłyby szkolenia z zakresu informatyki i wykorzystania komputerów. Z kolei z informacji pozyskanych od badanych osób wynika, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy naj-

²² Ibidem.

²³ *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób w wieku 50+ w perspektywie aktywności zawodowej*, B. Rożnowski.

więcej z nich uczestniczyło w szkoleniach z zakresu: rachunkowości, księgowości, bankowości i analizy inwestycji.

Według specjalistów ds. szkoleń skuteczność szkolenia pracowników wieku 50+ wiąże się z przestrzeganiem kilku podstawowych zasad takich jak: swobodny dobór tempa uczenia się, brak ścisłej rywalizacji między uczestnikami, niewywolywanie poczucia wstydu w przypadku wolniejszego tempa pracy. Ponadto pracownicy w wieku 50+ efektywniej niż młodsi są skłonni do nauki samodzielnej. Osoby te najczęściej przez lata wypracowały sobie własne metody nauczania i dzięki temu są niezależne od wsparcia nauczyciela czy grupy i chętniej biorą odpowiedzialność za własne postępy w nauce. Dlatego też bardzo dobrą propozycją dla tych osób są szkolenia z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość²⁴.

Warunkiem skutecznego doksztalcania się osób dorosłych jest jego realizacja w rzeczywistych warunkach, czyli np. w miejscu pracy. Jest to kwestia, o której powinny pamiętać zarówno osoby planujące szkolenia (w trakcie uzgadniania ich zawartości merytorycznej), osoby przeprowadzające te szkolenia, jak i osoby, które ewentualnie będą wspierały pracownika w wieku 50+ w działalności poszkoleniowej np. poprzez stwarzanie sytuacji, formułowanie zadań i obowiązków umożliwiających zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce²⁵.

Jeśli chodzi o zakres merytoryczny szkoleń to kojarzenie nowych treści z wcześniejszymi doświadczeniami pozwala osobom z omawianej grupy wiekowej lepiej zapamiętywać treść szkolenia. Ważne jest również, aby szkolenia nie polegały tylko na biernym uczestnictwie, ale wymagały aktywności i wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce.

Kształcenie ustawiczne w odniesieniu do osób w wieku 50+

Badania i analizy różnych dokumentów wskazują, że konieczne jest lepsze dopasowanie kwalifikacji pracowników zarówno starszych, jak i młodszych do oczekiwań rynku pracy. W Polsce i w pozostałych krajach UE nadal jest to zadanie bardzo trudne i wymagające zmian, zarówno w zakresie kierunków kształcenia osób dorosłych, jak i przewidywanego zapotrzebowania na określone kwalifikacje. Szczególnie trudne może się to okazać w odniesieniu do grupy osób w wieku 50+, u których zidentyfikowano szereg barier mentalnych, utrudniających doksztalcanie i zmianę profilu swojej kariery zawodowej. Istotne jest wyposażenie pracowników w wiedzę i umiejętności zwiększające możliwości ich zatrudnienia bądź przekwalifikowania się.

²⁴ Portal *Akademia P.A.R.P.*

²⁵ *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Problemy związane z dopasowaniem systemu kształcenia ustawicznego do potrzeb rynku pracy są wynikiem trudności w dokonaniu precyzyjnej diagnozy zapotrzebowania na określone zasoby ludzkie w gospodarce rynkowej, która stale podlega bardzo dynamicznym zmianom. Kierunki rozwoju kształcenia ustawicznego powinny w związku z tym być zdefiniowane na podstawie rzetelnych informacji z rynku pracy, z uwzględnieniem prognoz rozwoju gospodarczego.

Wiedza i umiejętności przekazywane w ramach kształcenia ustawicznego bardzo często odbiegają od rzeczywistego popytu na rynku pracy, ponieważ nie są diagnozowane we współpracy z tym rynkiem. W Polsce brakuje systemowych rozwiązań umożliwiających wczesną identyfikację zapotrzebowania na określone umiejętności. Kształceniem ustawicznym zajmują się różne instytucje, które rzadko ze sobą współpracują i wykazują brak koordynacji i konsekwencji w realizacji zadań edukacyjnych. Organy te bardzo często równolegle prowadzą podobne przedsięwzięcia edukacyjne, ale bez wzajemnego przekazywania zdobytych doświadczeń i obserwacji. Ponadto problemem kształcenia ustawicznego jest zbyt mała elastyczność w dostosowaniu programów i czasu trwania proponowanych form kształcenia do oczekiwań odbiorców.

Zidentyfikowano szereg barier, z którymi boryka się system kształcenia ustawicznego w Polsce, są to m.in.²⁶:

- bariera informacji – osoby zainteresowane doksztalcaniem się nie mają dostępu do informacji o aktualnych i prognozowanych oczekiwaniach pracodawców. Wiedzy takiej nie posiadają również szkoły i instytucje rynku pracy. Istotnym problemem jest jednak to, że pracodawcy nie mają informacji o faktycznej wartości kwalifikacji reprezentowanych przez uczestników kształcenia ustawicznego,
- bariera finansowania – brakuje środków na tworzenie nowoczesnych programów nauczania i wypracowanie narzędzi umożliwiających współpracę wszystkich instytucji mających wpływ na kierunki kształcenia ustawicznego, począwszy od pracodawców, poprzez instytucje rynku pracy, instytucje szkoleniowe, a skończywszy na uczestnikach i zarazem odbiorcach tego kształcenia,
- bariera związana z systemem zarządzania – brak jest odpowiedzialności instytucji zajmujących się jakością nauczania, brak systemów monitoringu tego nauczania, a także modelu tworzenia sieci współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami kształcenia ustawicznego.

Projekt „Efektywni 50+” zakłada tworzenie programów kształcenia zarówno w oparciu o umiejętności reprezentowane przez odbiorców ostatecznych, jak i w porozumieniu z pracodawcami. Jest to podejście innowacyjne w stosunku do tradycyjnych metod kształcenia,

²⁶ *Kształcenie ustawiczne w województwie mazowieckim*, PBS DGA Sp. z o.o., 2011.

bazujących na pomiarze umiejętności wyłącznie przy pomocy formalnych kwalifikacji. W ramach projektu przewiduje się utworzenie narzędzia, umożliwiającego opracowanie i aktualizację profili kompetencyjnych osób w wieku 50+ oraz zastosowanie form kształcenia, które będą bazowały na umiejętnościach praktycznych i będą umożliwiały doksztalcenie się na stanowisku pracy.

Znajomość technologii ICT w odniesieniu do osób w wieku 50+

Istotną barierą napotykaną przez osoby starsze poszukujące pracy lub chcące się przekwalifikować jest niewystarczająca znajomość i zastosowanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. W przypadku tych osób w dużej mierze można nawet mówić o zjawisku wykluczenia cyfrowego, które odnosi się do różnic między tymi osobami w wieku 50+, które regularnie korzystają z technologii cyfrowych, a tymi, które takiej możliwości z różnych powodów nie mają. Konsekwencją tych różnic jest dysproporcja w kwestii ich szans życiowych, a przede wszystkim pozycji na rynku pracy.

Badania w ramach *Diagnozy Społecznej 2011*²⁷ pokazują silny związek pomiędzy korzystaniem z komputera a znacznie lepszym radzeniem sobie na rynku pracy. Badania te wskazują również, że osoby korzystające z Internetu częściej pracują zajmując lepsze stanowiska, wysoka jest również ich aktywność społeczna. Ponadto osoby korzystające z nowoczesnych środków przekazu informacji (Internet, e-mail, komunikatory) są bardziej otwarte na podniesienie swoich kwalifikacji. Należy również zwrócić uwagę, że bardzo często procesy rekrutacji pracowników częściowo lub nawet całkowicie są już prowadzone w sieci.

Największą przeszkodą uniemożliwiającą osobom dojrzałym korzystanie z nowych technologii jest brak ich motywacji i umiejętności. Jak wynika z badań, ponad połowa osób dorosłych w Polsce deklaruje brak zainteresowania rozpoczęciem korzystania z komputerów i Internetu, pomimo posiadania do nich dostępu. Coraz mniej osób starszych deklaruje, że powodem są kwestie finansowe, co wskazuje, że ograniczeniem są tzw. bariery miękkie – mentalne i kompetencyjne. Polska podobnie jak inne kraje UE powinna postawić sobie za cel, szczególnie w odniesieniu do osób w wieku 50+, przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu poprzez efektywny udział społeczeństwa w gospodarce opartej na wiedzy i powszechny dostęp i wykorzystanie technologii informatycznych²⁸.

²⁷ *Diagnoza społeczna 2011*, Warunki i jakość życia Polaków, J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2011.

²⁸ *O cyfrowym wykluczeniu i potrzebie integracji*, D. Batorski, Polski Raport Social Watch 2010.

Przykłady dobrych praktyk i propozycje ich zastosowania w projekcie „Efektywni 50+”

Przegląd narzędzi aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ wypracowanych w ramach inicjatywy EQUAL

Wiele interesujących badań dotyczących sytuacji grupy 50+ zostało przeprowadzonych w ramach Inicjatywy EQUAL. W ich wyniku udało się wypracować szereg nowoczesnych narzędzi służących aktywizacji zawodowej osób z tej kategorii wiekowej, są to m.in.:

- **INTERMENTORING** – narzędzie polegające na zastosowaniu metody dzielenia się wiedzą i doświadczeniem osób w wieku 50+ z pracownikami młodszymi wiekiem lub stażem i jednocześnie szkoleniem starszej grupy przez młodszych z zakresu wykorzystywania nowych technologii. Metoda ta mogłaby znaleźć zastosowanie również w projekcie „Efektywni 50+” poprzez zaproszenie do udziału w testowaniu narzędzia zarówno osób w wieku 50+, jak i niższych grup wiekowych. Dzięki jej zastosowaniu istniałaby możliwość rozwiązania problemu barier i uprzedzeń pomiędzy pokoleniami i otwarcia możliwości wzajemnego uczenia się. Przy wykorzystaniu tego narzędzia warto pamiętać, że osoby starsze lepiej odnajdują się w analizie szerszego kontekstu danej sytuacji, postawionego zadania, dlatego najlepiej będą się one czuły jako osoby odpowiedzialne za wdrażanie projektów: planowanie projektu, ustalanie jego celów, wyznaczanie celów cząstkowych oraz kontroli jego realizacji.
- **JOB COACHING** – narzędzie z zastosowaniem treningu w oparciu o indywidualny plan rozwoju opracowany wspólnie przez zainteresowanego np. pracownika zagrożonego utratą pracy z osobistym doradcą zawodowym tzw. job coachem. Osobisty doradca poprzez rozmowy ze wspieraną osobą pomaga jej uświadomić sobie, jakie jest jej doświadczenie zawodowe oraz umiejętności. Rezultatem tej współpracy jest opracowanie indywidualnego planu rozwoju pracownika i ścieżki jego dalszej kariery zawodowej. Na tym etapie planowane są szkolenia, mogą również zostać zorganizowane warsztaty psychologiczne, które pomogą poprawić sytuację związaną z rozwojem zawodowym oraz dostrzec potencjał tkwiący w osobie objętej wsparciem. Kolejnym etapem jest monitorowanie przez job coacha realizacji wytyczonych podczas spotkań celów.

Tego rodzaju trening można byłoby również włączyć do projektu „Efektywni 50+” przed przystąpieniem wybranych przedstawicieli osób w wieku 50+ do testowania produktu. Udział grupy testującej w takim treningu umożliwiłby przedstawicielom

tej grupy identyfikację własnego potencjału oraz ułatwił wyznaczenie celów zawodowych, jakie chcieliby jeszcze zrealizować.

- **WORTALE INTERNETOWE** – wyspecjalizowane portale internetowe, na których osoba zainteresowana może przeprowadzić test swoich kwalifikacji i kompetencji, otrzymać informacje i porady, ukończyć kurs metodą e-learningu. Tego rodzaju rozwiązanie będzie wykorzystywane na etapie realizacji projektu „Efektywni 50+”.

Metody aktywizacji osób starszych rekomendowane do wykorzystania przez przedsiębiorców

- **Idea flexicurity** – polityka zatrudnienia zmierzająca do zwiększenia elastyczności zatrudnienia i poprawy bezpieczeństwa pracowników na rynku pracy. Polityka ta opiera się na czterech najważniejszych filarach, którymi są: elastyczny system zatrudnienia, strategia kształcenia ustawicznego, efektywne polityki rynku pracy i nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego. Aktywność edukacyjna osób pracujących jest w dużej mierze uzależniona od formy, w jakiej świadczona jest praca. Koncepcja flexicurity zakłada elastyczność zatrudnienia (nietypowe formy zatrudnienia), z jednoczesnym zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego, a jednym z filarów tej koncepcji jest praktyczne realizowanie idei kształcenia się przez całe życie.
- **Zarządzanie wiekiem** (międzypokoleniowa wymiana doświadczeń) – jest koncepcją, która w procesie zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na wprowadzanie w przedsiębiorstwie takich rozwiązań, które z jednej strony czynią ją przyjazną dla pracowników w wieku 50+, a z drugiej pozwalają w pełni wykorzystać potencjał tych pracowników. Zarządzanie wiekiem jest zbiorem stale rozwijających się metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego danego przedsiębiorstwa, tak aby praca jednostki przynosiła zysk firmie i satysfakcję osobistą pracownikom. Budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo przyczynia się do wzrostu efektywności działania firm, ponieważ pozwala w pełni wykorzystać potencjał starszych i młodszych pracowników. Z biegiem lat obniżają się zdolności psychofizyczne starszych pracowników, wzrasta natomiast umiejętność całościowego ujmowania danych zagadnień, na bazie zgromadzonej już wiedzy życiowej i zawodowej. Efektywność zarządzania wiekiem w danej firmie powinna zakładać dostosowanie typów zadań powierzonych starszym pracownikom do ich predyspozycji fizycznych i mentalnych.

W odniesieniu do naszego projektu na etapie testowania produktu można pomyśleć o eksperymencie polegającym na włączeniu do grup testujących produkt finalny i reprezentowanych przez osoby starsze kilku osób młodszych, które pomogłyby im w jego obsłudze i wykorzystaniu. Jako rezultat takiej współpracy można byłoby stworzyć nowoczesne narzędzie np.

oprogramowanie komputerowe wspomagające transfer wiedzy pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami.

Rekomendacje w odniesieniu do kolejnych etapów realizacji projektu

Opracowanie wstępnej wersji produktu końcowego oraz strategii wdrażania projektu

Na tym etapie ze szczególną starannością należy przeanalizować potrzeby odbiorców produktu końcowego (rewidentów, księgowych i pracowników BOK), które zostały zdiagnozowane poprzez przeprowadzone badania (wywiady indywidualne i grupowe oraz w ankietach). Warto ponownie przeanalizować ogólną sytuację osób w wieku 50+ na rynku pracy opisaną w części dotyczącej analizy dokumentów już istniejących. Następnie potrzeby te należy usystematyzować m.in. pod kątem ich wpływu na użyteczność i funkcjonalność produktu finalnego oraz zakres merytoryczny planowanych szkoleń e-learningowych.

Wyjątkowość i innowacyjność modułu doszkalającego (produktu końcowego) jest związana z tym, że ma on pokazać odbiorcom, jak wykorzystywać w swojej codziennej pracy proste programy komputerowe i arkusze kalkulacyjne. Na tym etapie rekomenduje się zatem przeanalizowanie ogólnego podejścia odbiorców do wykorzystania w swojej codziennej pracy komputera oraz celów, do jakich ten komputer jest przez nich użytkowany. Zdefiniowane w projekcie grupy odbiorców zostały dość trafnie wybrane, ponieważ, jak wykazało badanie, komputer jest narzędziem wykorzystywanym na co dzień w ich pracy zawodowej. Większość badanych pracowników to specjaliści w swoich dziedzinach i jako tacy chcą się rozwijać, a także długo zachować aktywność zawodową. Grupą, która wyróżnia się pozytywnym stosunkiem do komputera oraz wysoką motywacją do rozwijania umiejętności w zakresie jego wykorzystania dla potrzeb zawodowych są rewidenci. Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że respondenci w zróżnicowany sposób oceniają swoje umiejętności komputerowe, najczęściej określają je na poziomie średnim lub dobrym. Struktura odpowiedzi jest podobna w przypadku księgowych i rewidentów, natomiast bardziej spolaryzowana w przypadku pracowników BOK. Informacje te należy wykorzystać konstruując zakres i poziom zaawansowania planowanych w ramach modułu szkoleń.

W tej fazie realizacji projektu istnieje potrzeba zapoznania się z funkcjonalnością programów komputerowych wykorzystywanych najczęściej przez odbiorców w ich codziennej pracy i możliwości ich zastosowania przy tworzeniu docelowego produktu. Należy również przeanalizować stopień zaawansowania poszczególnych grup odbiorców w pracy z programami użytkowymi – edytorami tekstów i arkuszami kalkulacyjnymi. Jak wynika z badania, respondenci często pracują na edytorze tekstu typu Word i korzystają z arkuszy kalkulacyj-

nych typu Excel, przy czym znajomość funkcjonalności tych narzędzi jest niezbyt wysoka. Przy przygotowywaniu zakresu merytorycznego szkoleń trzeba zwrócić szczególną uwagę na obsługę programu Excel, ponieważ 1/3 badanych wskazuje na trudności związane z opracowaniem bardziej zaawansowanych obliczeń potrzebnych do raportów i sprawozdań oraz stworzenie wykresów. Ponadto obszarem słabo wykorzystywanym i znanym przez respondentów jest projektowanie baz danych.

Kluczowym wyzwaniem dla autorów programów planowanych szkoleń będzie przygotowanie kursów z zakresu organizacji i przechowywania dokumentacji elektronicznej, a także używania kalendarzy internetowych, ponieważ wciąż wśród respondentów pokutuje ich przyzwyczajenie do kartki i segregatora. Jako dodatkowy element produktu finalnego (modułu doszkalającego) można byloby wprowadzić szkolenia typu „równy start”, pozwalające na wyrównanie poziomu znajomości programów użytkowych, które będą wykorzystywane przez odbiorców na kolejnych etapach realizacji projektu. Dzięki tym szkoleniom łatwiej byloby później przygotować bardziej zaawansowane moduły dostosowane do poziomu wiedzy reprezentowanej przez daną grupę odbiorców. Tego rodzaju kursy dałyby również odbiorcom możliwość podniesienia ogólnego poziomu umiejętności obsługi komputera oraz zwiększenia poczucia ich bezpieczeństwa i komfortu np. poprzez zapoznanie ich z najczęściej spotykanymi komendami, z którymi mogli mieć wcześniej problemy.

Odbiorcy ostatecznie różnią się również między sobą częstotliwością udziału w kształceniu ustawicznym. Na ten aspekt należałoby zwrócić uwagę na etapie tworzenia wstępnej wersji produktu końcowego, ponieważ zbyt zaawansowane programy szkoleń, mogą zniechęcić potencjalnych odbiorców do korzystania z nich. Ważna jest również forma szkoleń. Szkolenia e-learningowe nie są zbyt popularne wśród osób w wieku 50+, które cenią sobie przede wszystkim kontakt z prowadzącym. Dlatego należy się zastanowić nad wprowadzeniem dodatkowych możliwości/ form tego kontaktu np. z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, czatu online czy forum internetowego przygotowanego dla danej grupy szkoleniowej.

Respondenci w trakcie badania wskazali na najbardziej przez nich preferowane typy narzędzi stosowane w e-learningu. Okazuje się, że najchętniej wykorzystywaliby materiały w postaci ćwiczeń online, wykonywanych na ekranie komputera. Ponadto preferowane są również pliki z możliwością wydruku zamieszczone na stronie internetowej lub przesłane e-mailem. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się materiały filmowe. Ogólnie oczekiwania odbiorców koncentrują się wokół aktywnych metod nauczania.

Autorzy programów szkoleń powinni również zwrócić uwagę na preferencje potencjalnych odbiorców dotyczące sposobów sprawdzania ich wiedzy. Jak wynika z badania najchętniej widzianą formą byłyby testy wiedzy jednokrotnego wyboru. Przy czym warto również

zauważyć, że pracownicy BOK są grupą najmniej chętną do wykonywania zadań praktycznych oraz samodzielnych projektów.

Najważniejszym elementem tego etapu jest ponowne opisanie produktu finalnego z uwzględnieniem wszystkich informacji zdobytych na wcześniejszych etapach realizacji projektu. W pracy dotyczące opisu wstępnej wersji produktu powinien włączyć się cały zespół projektowy, ale należy również pamiętać o zaproszeniu reprezentantów grup docelowych. Trzeba mieć na uwadze, że wstępna wersja produktu końcowego musi być kompletna, powinna zawierać wszystkie elementy, jakie były przewidziane do jego przygotowania, ponieważ to właśnie na tym produkcie będzie realizowany proces testowania. Należy rozważyć wszystkie aspekty dotyczące funkcjonalności i użyteczności tworzonego narzędzia, tak aby były one w najwyższej mierze dopasowane do potrzeb użytkowników i odbiorców.

Gdyby się okazało, że wiedza na temat potrzeb i oczekiwań odbiorców zdobyta na etapie diagnozy, w odniesieniu do tworzonego produktu jest niepełna, należy uwzględnić możliwość zebrania dodatkowych (może bardziej szczegółowych) informacji, poprzez przeprowadzenie badań uzupełniających lub realizację bezpośrednich konsultacji z odbiorcami. Z pewnością taka sytuacja powinna skłonić grupę sterującą i twórców modułu doszkalającego do ponownego przemyślenia ich podejścia do realizacji projektu i produktu końcowego. Informacje, na ile wstępna wersja produktu jest dopasowana do potrzeb odbiorców i użytkowników będą możliwe do pozyskania poprzez szeroko zakrojone działania upowszechniające omawiany produkt, które powinny być realizowane na tym etapie.

W ramach działań promujących przewidziano utworzenie forum dyskusyjnego na stronie internetowej projektu, na której będzie zamieszczona wstępna wersja produktu finalnego oraz organizację konferencji z udziałem przedstawicieli grup docelowych. Realizując te zadania, należy również rozważyć udostępnienie wstępnej wersji produktu finalnego na nośnikach CD wraz z instrukcją jego użytkowania i rozdystrybuować te materiały wśród uczestników badania. Następnie można byłoby rozesłać im ankietę, w ramach której oceniliby, na ile opracowana wersja produktu spełnia ich oczekiwania.

Dokumentem zamykającym tę fazę realizacji projektu będzie opracowanie Strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Najistotniejszym elementem tego dokumentu jest ponowny, bardzo szczegółowy opis innowacji. We wniosku o dofinansowanie założono, że projekt przewiduje dwa rodzaje innowacji w odniesieniu do grupy docelowej oraz formy wsparcia. Analiza innowacyjności w odniesieniu do grupy docelowej może prowadzić do jej doprecyzowania i tutaj (odwołując się do wyników badań), należy uwzględnić zawężenie grupy odbiorców reprezentowanych przez pracowników BOK do pracowników z branży medycznej. Strategia rozwoju powinna być spójna z wnioskiem o dofinansowanie i odnosić się do celu głównego oraz szczegółowych opisanych we wniosku. Ewentualne zmiany mogą jedynie

dotyczy sposobu osiągnięcia zaplanowanych celów. Strategia jest swoistym opisem tego, jak beneficjent zamierza sprawdzić, na ile proponowana przez niego w projekcie innowacja działa i czy planowane efekty jej wdrożenia są możliwe do zastosowania w praktyce. W tym dokumencie należy również dość szczegółowo opisać metodologię upowszechniania produktu końcowego i włączenia go do głównego nurtu polityki.

Testowanie produktu

Testowanie produktu końcowego jest bardzo ważnym momentem realizacji projektu, ze względu na jego implementację na tym etapie do rzeczywistych warunków, w których w przyszłości ma on być użytkowany. Niezwykle istotny w tej fazie jest więc precyzyjny dobór grup testujących wypracowane narzędzie i tutaj również trzeba wziąć pod uwagę zdiagnozowane potrzeby tych grup (szczególnie w odniesieniu do odbiorców ostatecznych). Należy pamiętać, aby grupy były niewielkie (we wniosku o dofinansowanie jest założenie, że liczebność jednej grupy to ok. 10 os.). Grupy powinny być również przyporządkowane do danego kursu i poziomu jego zaawansowania. W ramach szkoleń technicznych można wprowadzić też tzw. kursy wyrównujące poziom danej grupy – „równy start”. Jak wynika z przeprowadzonych badań, warto rozważyć przypisanie do każdej z grup tzw. tutora, który byłby zdalnym opiekunem danej grupy. Jego zadaniem byłaby również realizacja indywidualnych konsultacji z testującymi i obserwacja każdego z uczestników, tak aby móc ocenić rzeczywiste efekty wykorzystania opracowanego narzędzia.

Na tym etapie należy pamiętać o tym, że wykładowcami prowadzącymi szkolenia stacjonarne powinny być osoby, które oprócz wiedzy merytorycznej posiadają również umiejętności społeczne. Ważne jest, aby byli to trenerzy, którzy będą potrafili odczytywać potrzeby uczestników szkoleń, będą również na bieżąco monitorowali przebieg szkolenia i dostosowywali ich aspekt merytoryczny oraz tempo realizacji poszczególnych kursów do potrzeb odbiorców.

Istotnym elementem, który ma wpływ na powodzenie w realizacji kształcenia osób dorosłych jest stworzenie im przyjaznego środowiska do nauki. Ważne jest tutaj zarówno miejsce realizacji szkoleń stacjonarnych, jak również stworzone na potrzeby projektu otoczenie „wirtualne” – strona internetowa, platforma do e-learningu, wygląd i jakość materiałów szkoleniowych. W odniesieniu do tych aspektów należy zwrócić uwagę na prostotę, wygodę i funkcjonalność wszystkich elementów mających wpływ na środowisko pracy i nauki.

Na etapie testowania należy również wziąć pod uwagę możliwości technologiczne odbiorców, czyli dostęp do programów umożliwiających korzystanie z wideokonferencji oraz możliwość słuchania i oglądania nagranych wykładów (tutaj problemem może być dostęp do

mikrofonu i słuchawek). Niezbędne będzie najprawdopodobniej udostępnienie odbiorcom tego rodzaju sprzętu na czas testowania produktu.

Ponadto w niektórych miejscowościach poza aglomeracją warszawską może pojawić się problem z dostępem do Internetu, a przede wszystkim z jego wydajnością. Dlatego ważne jest, aby podstawowe moduły doszkalające były przygotowane również w formie płyt CD lub pendrive'ów. Testowanie produktu będzie wymagało pracy podczas szkoleń stacjonarnych i tutaj należy uwzględnić preferencje czasowe potencjalnych odbiorców, którzy najchętniej byłiby zainteresowani udziałem w szkoleniach w tygodniu po pracy.

Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu

Działania realizowane na tym etapie będą polegały głównie na podsumowaniu procesu testowania, zdigitalizowaniu wszystkich danych i poddaniu produktu finalnego ewaluacji zewnętrznej. Ewaluacja zewnętrzna powinna pomóc w odpowiedzi na pytanie, na ile opracowane narzędzie jest lepsze, skuteczniejsze i bardziej dostosowane do oczekiwań odbiorców. Na tym etapie należy uwzględnić wyniki badania respondentów jedynie w odniesieniu do działań upowszechniających. Rekomenduje się stworzenie możliwości szerszej debaty grup odbiorców na temat produktu i zaobserwowanych w fazie testowania efektów. Warto wykorzystać kanały komunikacji z odbiorcami ostatecznie wypracowane na wcześniejszych etapach i oczywiście uwzględnić w tym zakresie ich indywidualne potrzeby.

Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego oraz jego walidacja

Opracowanie ostatecznej wersji produktu końcowego będzie fazą, w której nastąpi zakończenie prac nad wszystkimi komponentami produktu. Na tym etapie należy już w mniejszym wymiarze, ale ponownie zweryfikować, w jakim stopniu produkt finalny zaspokaja potrzeby odbiorców ostatecznych zdiagnozowane podczas badań i analizy problemu na początku realizacji projektu. Przede wszystkim jednak trzeba uwzględnić analizę rzeczywistych efektów testowania opracowanego narzędzia i wyniki zrealizowanej jego ewaluacji zewnętrznej.

Upowszechnienie oraz włączenie produktu do głównego nurtu polityki

Działania upowszechniające realizowane na tym etapie powinny uwzględniać preferowane przez odbiorców formy komunikacji i ich indywidualne potrzeby. Faza ta powinna jednak skupiać się głównie na promowaniu korzyści dla potencjalnych użytkowników i odbiorców innowacyjnego narzędzia takich jak:

- utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia przez osoby zagrożone zwolnieniem, poprzez podniesienie swoich umiejętności w zakresie wykorzystywania nowoczesnych technologii w codziennej pracy;
- możliwość swobodnego dysponowania czasem przeznaczonym na doszkalanie, zarówno w trakcie pracy, jak i po jej skończeniu;
- obniżenie kosztów dokształcania dzięki wykorzystaniu e-learningu – dostępność w dowolnym czasie i miejscu, oszczędność czasu i pieniędzy, jakie należałoby przeznaczyć na dojazdy do miejsc szkoleniowych;
- korzyści ekonomiczne dla pracodawców – zastosowanie łatwo dostępnych lub bezpłatnych aplikacji i programów komputerowych.

Wszystkie realizowane na tym etapie zadania powinny przyczynić się do zainteresowania produktem finalnym w kręgu decydentów i podmiotów działających w obszarze edukacji osób w wieku 50+. Efektem tego zainteresowania powinno być jego rekomendowanie do użytkowania przez osoby decyzyjne i w przyszłości powszechne jego wykorzystanie.

4 Podsumowanie raportu

Niniejszy raport został opracowany na potrzeby projektu „Efektywni 50+”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem raportu było rozpoznanie sytuacji zawodowej i zdiagnozowanie potrzeb osób w wieku 50+, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników z branży rewidentów, księgowych oraz biura obsługi klienta.

Na wstępie autorzy raportu na podstawie dostępnych opracowań i raportów dokonali analizy sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy w skali europejskiej, krajowej i regionalnej. W ramach tej analizy uwzględniono wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby innych projektów zajmujących się tą problematyką. Dzięki analizie dostępnych dokumentów udało się dość szczegółowo scharakteryzować sylwetkę pracownika w wieku powyżej 50. roku życia oraz zidentyfikować bariery uniemożliwiające zatrudnianie osób w tym wieku. W tej części została również omówiona problematyka podejścia pracodawców do zatrudniania osób starszych. Następnie dokonano opisu kształcenia ustawicznego w kontekście tematyki dokształcania się pracowników w wieku 50+. Przeprowadzona analiza dostępnych dokumentów pozwoliła na sformułowanie pytań badawczych, wykorzystanych do przeprowadzenia szczegółowych badań diagnostycznych.

W drugiej części raportu dokonano opisu zastosowanych metod i narzędzi badawczych. W badaniu zastosowano różnorodne metody m.in. wywiady eksperckie, wywiady indywidualne z pracodawcami, a także wywiady grupowe i ankiety z przedstawicielami trzech grup:

rewidentów, księgowych i pracowników BOK. Dzięki przeprowadzonym badaniom udało się m.in. doprecyzować grupy docelowe, do których skierowany będzie produkt finalny. W tej części przeprowadzono również analizy potrzeb pracodawców w odniesieniu do kompetencji w zakresie ICT pracowników w wieku 50+. Ponadto dokonano diagnozy potrzeb szkoleniowych pracowników reprezentowanych grup w zakresie obsługi komputera i wykorzystywania w codziennej pracy ogólnodostępnych programów użytkowych.

Na potrzeby niniejszego raportu przeanalizowano dobre praktyki i dokonano przeglądu narzędzi służących aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Niektóre z opracowanych wcześniej narzędzi można również wykorzystać w ramach opisywanego projektu.

Ostatnia część raportu poświęcona została wnioskowi i rekomendacjom. Dzięki przeprowadzonej dość szczegółowej analizie sytuacji pracowników reprezentujących grupy docelowe udało się sformułować precyzyjne zalecenia w odniesieniu do kolejnych etapów realizacji projektu. Opracowane w ramach niniejszego raportu rekomendacje powinny być uwzględnione przede wszystkim na etapie tworzenia wstępnej wersji produktu finalnego oraz przygotowania strategii jego wdrażania.

Informacja

Raport jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach projektu „Efektywni 50+” realizowanego przez Warszawską Wyższą Szkołę Informatyki i partnerów.

