

Norbert Pikuła, Katarzyna Białożyt

MENTORING SENIORÓW NA RYNKU PRACY

МЕНТОРИНГ ОСІБ СТАРШОГО ВІКУ НА РИНКУ ПРАЦІ

SENIORS MENTORING IN THE LABOUR MARKET

1. Wstęp

Wydłużenie ludzkiego życia oraz spadek dzietności charakteryzuje proces starzenia się społeczeństw Europy, w tym również Polski. Konsekwencje radykalnego starzenia się struktur wiekowych uwidoczną się w nadchodzących dekadach, choć już obecnie możemy zaobserwować niepokojące zmiany w funkcjonowaniu mikro i makrospołecznym osób starszych. Konsekwencje starzenia się struktur wiekowych widoczne będą również na rynku pracy, gdzie stopniowo zachodzić będzie starzenie się ludności w wieku produkcyjnym przy jednoczesnym, znacznym obciążeniu demograficznym. Edyta Bombiak podaje, że w „roku 2008 w UE, liczącej 27 państw, na każdą osobę w wieku – powyżej 65 lat przypadały 4 osoby w wieku produkcyjnym (15-64 lat), podczas gdy wg szacunków Komisji Europejskiej w roku 2060 na każdą osobę w wieku powyżej 65 lat będą przypadały tylko 2 osoby w wieku produkcyjnym”¹. Zmiany demograficzne doprowadziły do sytuacji, w której obecnie żadne państwo europejskie nie ma zapewnionej zastępowalności pokoleń. Dla porównania w roku 1980 takich państwo było 9, a wśród nich Polska².

¹ E. Bombiak, *Zarządzenie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 104, s. 110.

² Z. Strzelecki, *Wyzwania demograficzne: Świat, Europa, Polska*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski. Rynek pracy i demografia*, red. E. Kwiatkowski, B. Liberda, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 2015, s. 265-266.

Wobec prognoz demografów zasadnym staje się jak najdłuższe utrzymanie aktywności zawodowej starszych pracowników oraz wykorzystanie innowacyjnych metod waloryzujących potencjał osób starszych³ na rynku pracy, pozwalających na dalszy rozwój zawodowy.

2. Zasoby ludzkie na rynku pracy a zmiany demograficzne

Ogólnoświatowe tendencje, takie jak wydłużenie ludzkiego życia, spadek umieralności, malejący przyrost naturalny doprowadziły do istotnych zmian w strukturze wiekowej. Jak wynika z analiz demografów, najszybciej starzeją się cywilizacje zachodnie, szczególnie Europa. „Siedem krajów (Niemcy, Włochy, Francja, Wielka Brytania, Ukraina, Hiszpania i Polska) koncentruje blisko 60% populacji Europy w starszym wieku, co oznacza, że na ich terytorium skupiają się problemy oraz korzyści społeczne i ekonomiczne związane ze starością”⁴.

Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), od 1989 do końca 2013 roku w Polsce procentowy udział osób powyżej 65. roku życia w społeczeństwie zwiększył się o 4,7%. W roku 2013 liczba osób 65+ wynosiła 5,7mln⁵. Jednocześnie spadek liczby urodzeń oraz powiększająca się grupa osób starszych determinują patrzenie na proces starzenia się społeczeństw przez pryzmat zagrożeń ekonomicznych czy też produktywności⁶.

Zmieniająca się piramida wiekowa bezpośrednio wpływa na liczebność zasobów ludzkich pozostających na rynku pracy. Starzenie się społeczeństw związane jest z wyzwaniem w wymiarze ekonomiczno-społecznym, wśród których istotna staje się zmiana wielkości zasobów ludzkich. Ogólnoświatowe tendencje do wzrostu tempa starzenia się ludzi nasila się w przeciągu 40

³ Pogłębione opracowanie dotyczące potencjału starszych pracowników Czytelnik znajdzie w: N.G. Piłkuła, *Niewykorzystany potencjał osób 50+ na rynku pracy*, „Horyzonty Wychowania” 2015 (14), nr 30, s. 185-202.

⁴ Tamże, s. 267.

⁵ Zob. Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, Warszawa 2014, [w:] strona internetowa <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosc-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html>, dostęp z dn. 11.09.2016.

⁶ Celem artykułu nie jest pogłębianie wiedzy Czytelnika w kontekście zagrożeń ekonomicznych czy też charakterystyki produktywności osób starszych, dlatego autorzy odsyłają Czytelnika do pozycji: *Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, cz. I: *Dyskryminacja na rynku pracy*, red. N.G. Piłkuła, wyd. II, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls 2015.

najbliższych lat, szczególnie szybko proces ten będzie postępować w Europie i Ameryce Południowej. Europa obecnie jest już najstarszym kontynentem, a według prognoz demografów w 2050 roku prawie 30% mieszkańców tego kontynentu będzie miało powyżej 65. roku życia⁷.

Znaczącym wymiarem starzenia się społeczeństw jest aspekt zmniejszania liczby ludności. Kurczenie się populacji poszczególnych państw szczególnie widoczne będzie w krajach Europy Wschodniej, w tym również Polsce. Na podstawie danych opracowanych przez Zbigniewa Strzeleckiego zauważamy, iż grupa osób w wieku produkcyjnym (14-65 lat) w naszym kraju zmniejszy się z 71,5% w roku 2010 do 55% w roku 2100. W analogicznym okresie liczba osób w wieku poprodukcyjnym wzrośnie z 14 do 30%⁸. Zmniejszenie zasobów ludzkich na rynku pracy będzie generować coraz to nowsze wyzwania, jak choćby zbyt duże obciążenie demograficzne i konieczność utrzymywania niepracującej większości przez pracującą mniejszość. Należy również zaznaczyć, iż liczba osób pracujących do osiągnięcia wieku emerytalnego może się zmniejszać, np. ze względu na choroby, niepełnosprawność, konieczność opieki nad starymi rodzicami, emigrację zarobkową.

Pojawiający się spadek liczebności zasobów ludzkich na rynku pracy będzie wpływać na konkurencyjność – zarówno w wymiarze lokalnym, państwowym, jak i europejskim. Polski rynek pracy, aby móc konkurować z gospodarkami europejskimi, będzie musiał „uzupełniać” braki w zasobach ludzkich poprzez przyjmowanie taniej siły roboczej zarówno z Europy, jak i z innych kontynentów. Napływ pracowników z innych państw może generować problemy społeczne wynikające z odmienności kulturowej czy też religijnej. Pozyskanie pracowników napływowych może również być problemem, ponieważ nie tylko nasz kraj będzie otwarty na przyjmowanie cudzoziemców. Większość państw europejskich, aby utrzymać odpowiedni poziom gospodarczy, zmuszona będzie do korzystania z roboczej siły napływowej.

Obok zmian demograficznych determinujących liczebność pracowników będą występować także inne tendencje wpływające na ludzkie zasoby. Atrakcyjność rynków zachodnich, odpływ młodych, wykwalifikowanych polskich pracowników, rezygnacja z pracy przez osoby w wieku produkcyjnym na rzecz opieki nad starszymi rodzicami (zwiększająca się liczba osób po 80. roku życia niesamodzielnych, wymagających opieki) będzie powiększać lukę kapitału ludzkiego. Rynek pracy, aby utrzymać poziom równowagi i konkurencyjności, będzie musiał otworzyć się na nowe metody zarządzania

⁷ Zob. Z. Strzelecki, *Wyzwania demograficzne...*, dz. cyt., s. 267-272.

⁸ Tamże, s. 272-280.

i uzupełniania niedoborów. Firmy na poziomie lokalnym będą rywalizować o pracownika, zwiększy się wartość fachowców oraz zwykłych szeregowych pracowników. Poszukiwane będą osoby posiadające wiedzę teoretyczną i praktyczną. Pomimo przyjmowania pracowników z innych państw można przypuszczać, iż podniesie się wartość polskiego pracownika, który zna rynek lokalny i rządzące nim prawidłowości.

Jak wynika z przedstawionych danych, obok polityki zatrudnienia, która musi uwzględniać aktywność zawodową osób po 50. roku życia, istotną staje się polityka ludnościowa skoncentrowana na podnoszeniu wskaźnika urodzeń.

3. Zarządzanie wiekiem w kontekście starzenia się społeczeństw

Odwołując się do prognoz przedstawionych powyżej, zasadnym staje się skoncentrowanie na możliwościach i szansach związanych z przyrostem liczby osób w wieku przedemerytalnym lub poprodukcyjnym. Aby jednak korzystać z potencjału tkwiącego w starszych pracownikach⁹, należy rozpocząć od działań skoncentrowanych na umożliwieniu tym osobom pozostania aktywnymi zawodowo jak najdłużej. Według danych Eurostatu z 2014 roku wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników (55-64 lata) w 11 państwach Unii Europejskiej mieścił się w granicach 51-66%. Najwyższy poziom zatrudnienia pracowników starszych odnotowano w Szwecji – 71%. Polska osiągnęła wynik 42,5%¹⁰. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym w Polsce klasyfikuje się na jednym z najniższych w UE. Pomimo tego, iż sytuacja na przestrzeni 10 lat uległa poprawie i od 2004 roku wskaźnik zatrudnienia w naszym kraju podniósł się o 16,3%, nie zrealizowaliśmy celu zawartego w strategii lizbońskiej, mówiącego o wzroście zatrudnienia grupy osób w wieku 55-64 lata do 50%. Duża dezaktywizacja zawodowa pracowników starszych wskazuje na znaczne niewykorzystywane rezerwy zatrudnienia. Zmieniająca się struktura wiekowa społeczeństw wymaga nowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim i skoncentrowania się na pracownikach

⁹ Jak wskazuje Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), starszy pracownik to osoba po 45. roku życia, pracująca zawodowo. Dlatego należy pamiętać, iż określenie „pracownicy 50+” to odniesienie umowne, ułatwiające porównywanie grup wiekowych. Więcej na ten temat w: J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 9-11.

¹⁰ Zob. Eurostat, *Statistics Explained, Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*, [w:] strona internetowa http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Employment_statistics/pl#Wska.C5.BAniki_zatrudnienia_wed.C5.82ug_p.C5.82ci.2C_wieku_i_poziomu_wykszta.C5.82cienia, dostęp z dn. 22.09.2016.

50+. Oznacza to zatem potrzebę aktywnego włączenia koncepcji zarządzania różnorodnością.

„Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to współczesne podejście do zatrudnionych ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach pomiędzy pracownikami”¹¹. Bogusława Urbaniak¹², zastanawiając się nad istotną zarządzania różnorodnością, odwołuje się do polityki równości szans, która koncentruje się na przeciwdziałaniu dyskryminacji na rynku pracy poprzez działania ukierunkowane na integrację. Skoncentrowanie się na szerokiej palecie cech pracowników i dostrzeżenie pozytywów danej jednostki pozwala kadrze zarządzającej na optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Różnorodność pracowników (w koncepcji zarządzania różnorodnością) obejmuje takie cechy, jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne i narodowe, wykształcenie, orientacja seksualna, niepełnosprawność, doświadczenie zawodowe oraz życiowe¹³.

Zarządzanie różnorodnością oznacza zauważenie istotnych różnic pomiędzy pracownikami i kreowanie polityki (firmy, przedsiębiorstwa) służącej rozwojowi i wykorzystaniu odmienności cechowej na rzecz podnoszenia kapitału organizacji. „Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji”¹⁴. W praktyce cel ten realizowany jest poprzez:

- działania ukierunkowane na zatrudnienie kobiet i wyrównywanie ich szans na rynku pracy;
- zatrudnianie osób niepełnosprawnych;
- tworzenie zespołów multikulturowych;
- zatrudnianie starszych pracowników¹⁵.

Z perspektywy niniejszego artykułu i przedstawionych tendencji demograficznych na szczególne zainteresowanie zasługują czynności odnoszące się do zatrudnienia i propagowania aktywności zawodowej starszych osób. Dzia-

¹¹ E. Bombiak, *Zarządzenie różnorodnością...*, dz. cyt., s. 112.

¹² B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3-4/2014, s. 64.

¹³ Zob. W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego w organizacji*, „E-mentor” 3(40)/2011, [w:] strona internetowa <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>, dostęp z dn. 24.09.2016.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ E. Bombiak, *Zarządzenie różnorodnością...*, dz. cyt., s. 113.

łania ukierunkowane szczególnie na grupę osób 50+ w koncepcji zarządzania różnorodnością noszą miano „zarządzania wiekiem”. Należy jednak podkreślić, iż zarządzanie wiekiem odnosi się do wszystkich pokoleń na rynku pracy, uwzględniając procesy starzenia się populacji.

Jacek Liwiński i Urszula Sztanderska podają iż: „Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”¹⁶. Autorzy raportu *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+* podają natomiast iż, „zarządzanie wiekiem (ang. *age management*) może być różnie rozumiane. Może ono odnosić się do wszystkich pracowników zróżnicowanych pod względem wieku”¹⁷, z drugiej zaś strony koncentruje się ono w głównej mierze na starszych pracownikach¹⁸. Wyszczególnienie grupy starszych pracowników i skupienie podejmowanych działań na nich wynika z korelacji pomiędzy zmianami demograficznymi a zasobami ludzkimi na rynku pracy.

Literatura przedmiotu wskazuje na dwa ujęcia zarządzania wiekiem. Ujęcie szerokie zakłada, iż zarządzanie wiekiem posiada makrospołeczny charakter i odnosi się do globalnego procesu starzenia się pracowników. Istotną rolę przypisuje się tutaj polityce państwa¹⁹. W ujęciu wąskim natomiast „zarządzanie wiekiem dotyczy konkretnej organizacji i oznacza takie zarządzanie pracownikami, w którym w sposób szczególny uwzględnia się naturalny problem ich starzenia się. Zarządzanie wiekiem jest zatem równoznaczne z podejmowaniem określonych działań, które umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym pracownikami starszymi”²⁰.

¹⁶ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 3.

¹⁷ *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, red. A. Szcześniak, Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym 2013, s. 18.

¹⁸ A. Walker, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, Luksemburg – Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1997, s. 11-17; J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania...*, dz. cyt., s. 7.

¹⁹ Zob. K. Świeszczak, M. Ziemia, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, nr 12, cz. II, s. 59-60.

²⁰ J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 11, cz. I, s. 183.

Do głównych celów zarządzania wiekiem zalicza się: wzrost zatrudnienia osób starszych, utrzymanie zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym do emerytury (lub dłużej), waloryzacja cech starszego pracownika, niwelowanie stereotypowego wyobrażenia na temat starszych pracowników, niwelowanie dyskryminacji wiekowej oraz korygowanie zachowań opartych na agizmie. Poprzez prawidłowe wykorzystywanie i wdrażanie założeń zarządzania wiekiem możliwym staje się efektywne, świadome i przemyślane wykorzystywanie potencjału tkwiącego w najstarszej grupie pracowników.

Podniesienie stopy zatrudnienia osób 50+ pozwala również na niwelowanie czynników „wypychających z rynku pracy” oraz „wyciągających z zatrudnienia”. W szereg pierwszej grupy czynników wpisują się zachowania takie jak stawianie przez pracodawców zbyt wysokich wymagań wobec najstarszych pracowników czy też dyskryminacja w obrębie dostępu do szkoleń, awansu, premii itp. Drugi rodzaj czynników odnosi się do możliwości wcześniejszego przechodzenia na świadczenia państwowe²¹.

Waloryzacja i skupienie się kadry zarządzającej na możliwościach starszych pracowników niesie ze sobą korzyści²² zarówno dla gospodarki, jak i dla społeczeństwa, pracodawcy i pracowników w wieku 50+ oraz pracowników młodszych, którzy mogą opierać się na wiedzy i doświadczeniu starszej kadry. Literatura przedmiotu wskazuje na paletę narzędzi wspomagających proces zarządzania wiekiem. Zalicza się do nich:

- „elastyczne formy zatrudnienia;
- dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb starszych pracowników;
- stworzenie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników 50+ (programy kompetencyjne);
- programy zdrowotne;
- przygotowanie do emerytury;
- umożliwienie pracownikom podejmowania aktywności społecznej;
- mentoring;
- coaching²³.

²¹ Zob. więcej: J. Liwiński, U. Sztanterska, *Wstępne standardy zarządzania...*, dz. cyt.; M. Moczyłowska, *Mentoring jako narzędzie...*, dz. cyt., s. 184.

²² Szczegółowy opis korzyści wynikający z zastosowania zarządzania wiekiem Czytelnik znajdzie w: E. Bombiak, *Zarządzenie różnorodnością...*, dz. cyt.; M. Sidor-Rządkowska, *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*, „Kwartalnika Nauk o Przedsiębiorstwie” 3/2016, s. 62-71.

²³ M. Baran, *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, No. 2, s. 6, dostęp z dn. 22.09.2016.

Kompleksowe wykorzystanie powyższych narzędzi stanowi podstawę do wdrażania efektywnego zarządzania wiekiem, przy jednoczesnym uwzględnieniu naturalnych ograniczeń psychofizycznych wynikających z wieku.

4. Mentoring jako istotne narzędzie w zarządzaniu wiekiem

Jednym z istotniejszych narzędzi stosowanych w zarządzaniu wiekiem według Joanny M. Moczydłowskiej²⁴ jest mentoring. Ustalenie jednej trafnej i uniwersalnej definicji mentoringu jest niemożliwe, jednak według Polskiego Towarzystwa Mentoringu wszystkie definicje posiadają wspólne cechy²⁵. J.M. Moczydłowska podaje, iż mentoring to „proces dwustronny, opierający się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się oraz wymagający zaangażowania i wkładu pracy rozciągniętego w czasie. Polega na kontakcie pracownika, który jest jeszcze niedoświadczony, z mentorem, który ma za zadanie zapoznać i wprowadzić go w środowisko zawodowe”²⁶. David Clutterbuck definiuje mentoring jako „jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje”²⁷. Mentoring to również „dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia”²⁸.

W procesie mentoringu istotną rolę odgrywa mentor, określany jako „człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym”. Marta Dobrzyński stwierdza natomiast iż „mianem mentora określa się osobę o rozwiniętych kompetencjach, godną zaufania, będącą – podobnie jak mistrz – wzorem do naśladowania”²⁹.

Cele mentoringu w zarządzaniu wiekiem odnoszą się do kształtowania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem:

²⁴ J. M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie...*, dz. cyt., s. 181-192.

²⁵ Polskie Towarzystwo Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013, s. 1-2.

²⁶ J. M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie...*, dz. cyt., s. 185.

²⁷ D. Clutterbuck, *Learning Alliances: Tapping into Talent (Developing Strategies)*, London 1998, cyt. za: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 79.

²⁸ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Warszawa: Wydawnictwo Petit 2002, s. 13.

²⁹ M. Dobrzyński, *Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika w środowisku pracy*, „Szkola – Zawód – Praca” 12/2016, s. 146.

- procesu samodoskonalenia (zarówno młodszego pracownika, jak i mentora);
- rozwijania umiejętności i kompetencji charakterystycznych dla danego stanowiska;
- efektywnego uczenia się;
- refleksji nad ścieżką zawodową;
- poszerzania horyzontów myślowych.

Przy pomocy mentoringu dokonuje się transfer wiedzy oraz wymiana rzadkich umiejętności, które stanowią cenny kapitał dla organizacji.

Małgorzata Baran, przeprowadzając badania nad zastosowaniem mentoringu w polskich firmach, wyodrębniła trzy podstawowe jego formy, których charakterystyka zależy od kierunku relacji występujących pomiędzy mentorem a uczniem. Badaczka wskazuje na:

- a) Mentoring klasyczny (tzw. tradycyjny),
- b) Mentoring zwrotny (*reverse mentoring*),
- c) Mentoring wzajemny (*intermentoring*)³⁰.

Mentoring **klasyczny** opiera się na tradycyjnym przeświadczeniu, iż pracownicy starsi stażem pracy i wiekiem wdrażają młodszych kolegów w tajniki zawodu. Mentor opiekuje się uczniem, pomaga w przełamywaniu barier, inspiruje do działania, stara się, by młodszy pracownik nie popełniał błędów.

Mentoring **zwrotny** opiera się na zamianie ról między pokoleniami. To młodszy pracownik staje się mentorem dla osoby starszej. Pomaga w zapoznaniu się z nowoczesnymi technologiami oraz obsługą urządzeń komputerowych, niezbędnych do pracy.

Mentoring **wzajemny** stanowi połączenie dwóch poprzednich form. Jest to relacja dwustronna, zakładająca, że różne pokolenia uczą się od siebie wzajemnie. Starsi pracownicy stają się tzw. mentorami organizacyjnymi, natomiast osoby młodsze przyjmują role mentorów technologicznych³¹.

Optymalną formą mentoringu jest mentoring wzajemny, ponieważ pozwala na wymianę międzypokoleniową umiejętności i wiedzy w sposób dwukierunkowy, co sprzyja współpracy i integracji.

Joanna M. Moczydłowska w badaniach odnoszących się do praktycznego wykorzystywania mentoringu w opinii menedżerów zauważyła, iż najczęstsze zastosowanie dla mentoringu badani zauważyli w sytuacjach:

³⁰ M. Baran, *Mentoring jako element zarządzania...*, dz. cyt., s. 6.

³¹ Zob. tamże, s. 6-7.

- „gdy celem jest rozwój umiejętności menedżerskich i przywództwa młodych menedżerów;
- gdy kluczowy jest czynnik czasu, czyli ważny jest szybki przepływ informacji;
- gdy celem jest przekazanie rzadkiej, wysoce specjalistycznej wiedzy;
- gdy konieczne jest budowanie porozumienia wokół znaczących i kluczowych dla organizacji zmian;
- gdy trzeba wprowadzić nowych pracowników do kultury organizacji;
- w sytuacji wewnętrznego kryzysu organizacji (działu) wywołanego konfliktem;
- kiedy zarządzanie różnorodnością wpisane jest do strategii HR³² danej organizacji”³³.

Badaczka zauważyła również, podobnie jak M. Baran, iż wiedza polskich przedsiębiorców na temat zarządzania wiekiem czy też mentoringu jest na niskim poziomie, co bezpośrednio ma odzwierciedlenie w zastosowaniu odpowiednich narzędzi aktywizujących starszych pracowników.

5. Szanse wykorzystania potencjału starszego pracownika i niwelowanie zagrożeń

Pracownicy w wieku 50+ stanowią cenny kapitał dla organizacji. Wieloletnie doświadczenie, znajomość branży, kontakty mogą w czasach „pracowników portfolio” stanowić wartość dodaną dla przedsiębiorstw³⁴. Młodszy pracownicy posiadają niski poziom doświadczenia pomimo wysokiej wydolności psychofizycznej, natomiast wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie doświadczenie zawodowe, jednak w pewnym momencie zdolności psychofizyczne organizmu osiągają pewien pułap, który jest nie do przekroczenia. Współistnienie na rynku pracy różnych grup wiekowych, które są odpowiednio zarządzane, pozwala na maksymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w poszczególnych jednostkach przy jednoczesnym niwelowaniu zagrożeń, np. wynikających z wieku.

³² HR – *Human Resources* – dział organizacji zajmujący się rekrutowaniem nowych pracowników, szkoleniami, zwolnieniami. Dział zajmujący się szeroko rozumianą polityką personalną w przedsiębiorstwie.

³³ J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie...*, dz. cyt., s. 187-188.

³⁴ N.G. Pikuła, *Potencjał seniorów na rynku pracy* (w druku).

Starsi pracownicy, podobnie jak młodsze generacje, posiadają całą paletę silnych stron istotnych z punktu widzenia pracodawcy. Poprzez mentoring możliwym staje się waloryzacja zalet pracowników 50+. W tabeli 1 zaprezentowano analizę SWOT pracowników starszych, natomiast w tabeli 2 – młodszych pracowników. Międzypokoleniowe zestawienie zagrożeń i szans, silnych i słabych stron pozwala dostrzec, jak istotnym narzędziem jest mentoring (szczególnie wzajemny).

Tabela 1. Analiza SWOT potencjału pracowników w wieku 50+.

Silne strony	Szanse
<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie zawodowe i życiowe; • posiadanie wiedzy specyficznej i charakterystycznej dla danej organizacji; • znajomość branży; • wiedza praktyczna; • dokładność; • lojalność; • zaangażowanie; • „przywiązanie” do przedsiębiorstwa; • ustabilizowany rytm pracy; • posiadanie przydatnych kontaktów; • umiejętne radzenie sobie z sytuacjami problemowymi; • ustabilizowana sytuacja rodzinna. 	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom, co pozwala na utrzymanie istotnych informacji w organizacji; • mniejsze koszty zatrudnienia osób po 50. roku życia; • zatrzymanie odpływu wiedzy i doświadczenia z przedsiębiorstwa; • wzmacnianie pozytywnego wizerunku firmy jako organizacji przyjaznej, otwartej na integrację międzypokoleniową.
Słabe strony	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • mniejsza mobilność; • słabsza znajomość nowości technologicznych; • stosunkowo krótki czas do emerytury, co może prowadzić do zaniechania własnego rozwoju; • dłuższa adaptacja do zmian; • trudności w wykonywaniu prac wymagających wysiłku fizycznego; • obniżająca się z czasem kreatywność; • niechęć do innowacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy zdrowotne i związane z tym nieobecności w pracy; • preferowanie rutyny, utartych schematów postępowania; • niechęć do podnoszenia kwalifikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ł. Jurek, *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Warszawa: Wydawnictwo Difin 2012, s. 151-153; J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 11, cz. I, s. 187-188; N.G. Pikuła, *Potencjał seniorów na rynku pracy* (w druku); N.G. Pikuła, *Wartość i znaczenie pracy zawodowej w życiu osób starszych* (w druku).

Tabela 2. Analiza SWOT potencjału pracowników młodych.

Silne strony	Szanse
<ul style="list-style-type: none"> • szybka adaptacja do zmian; • mobilność; • nastawienie na innowacje; • znajomość języków obcych i nowoczesnych technologii; • kreatywność; • nieszablonowe myślenie; • przebojowość. 	<ul style="list-style-type: none"> • szybkie zyski dla organizacji; • możliwość wyszkolenia pracowników „od podstaw”.
Słabe strony	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • brak wiedzy praktycznej; • pośpiech; • nastawienie na szybki rozwój i awans; • brak jasno sprecyzowanych celów zawodowych, co sprzyja częstym zmianom miejsca pracy; • brak wypracowanych mechanizmów radzenia sobie z problemami w organizacji; • brak przywiązania do miejsca pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • niestabilizowana sytuacja rodzina, co może wpływać na absencje w pracy; • odejście z pracy (na lepsze stanowisko, np. do konkurencji) po uzyskaniu odpowiedniego przeszkolenia i kursów; • nastawienie na własne korzyści.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując informacje zawarte w powyższych tabelach, możemy zauważyć, iż starszy pracownik, wbrew stereotypowym przekonaniom, posiada istotny kapitał dla organizacji. O ile każdy, niezależnie od wieku, może przyswoić wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii, o tyle nie wszyscy pracownicy są w stanie zdobyć wiedzę specyficzną dla danej branży. Zakorzenie w tradycje firmy, przywiązanie do wartości to bez wątpienia nieoceniony atut pracowników 50+.

W opinii autorów tekstu mylnym jest przekonanie, iż starsi pracownicy są niechętni wobec zmian czy też nowych technologii. Podejście osób 50+ do nowych wyzwań w znacznym stopniu zależne jest od otoczenia zawodowego, panujących trendów kulturowo-społecznych, kultury organizacyjnej oraz postaw pracodawców wobec najstarszej grupy.

Brunon Synak, dokonując kwalifikacji potrzeb osób starszych, wskazał na szereg potrzeb³⁵, jednak w naszych rozważaniach chcielibyśmy zatrzymać się

³⁵ G. Orzechowska, *Aktualne problemy gerontologii społecznej*, Olsztyn: WSP 1999, s. 25.

nad potrzebą przynależności oraz użyteczności i uznania. Obie z wymienionych potrzeb mogą bezpośrednio łączyć się z sytuacją zawodową jednostki.

Starszy pracownik, który ma poczucie, iż stanowi część zespołu zawodowego, nie jest dyskryminowany, ma prawo aktywnie uczestniczyć w szkoleniach oraz kursach podnoszących kwalifikacje, posiada pozytywny obraz samego siebie jako pracownika. Jeśli w danej organizacji wiek nie stanowi podstawy do marginalizacji, a wręcz przeciwnie – zasługi oraz doświadczenie pracowników 50+ są waloryzowane (oczywiście nie kosztem młodszych pokoleń), kształtuje to pozytywne postawy najstarszych oraz służy dalszemu rozwojowi. Starsi pracownicy, mający poczucie przynależności oraz równego traktowania, nie myślą o wcześniejszym przejściu na emeryturę. Praca sprawia im radość, podnosi ich samoocenę oraz kształtuje własny pozytywny wizerunek.

Bezpośrednio z potrzebą przynależności łączy się potrzeba użyteczności i uznania. Pracownicy, którzy mogą wpływać na rozwój firmy, niezależnie od wieku są doceniani i motywowani do dalszych działań, znacznie lepiej radzą sobie z pojawiającymi się brakami. Każdy pracownik chce wykonywać czynności przydatne i użyteczne organizacji. Trendy kulturowe doprowadziły jednak do sytuacji, w której osoby 50+ mają poczucie, iż „zajmują miejsce młodszemu pokoleniu”. Dostrzeżenie wartości kapitału tkwiącego w pracownikach starszych pozwala na generowanie korzystnych wzorów postępowania, a tym samym umacnia pozycję osób starszych w przedsiębiorstwie.

Słabe strony oraz zagrożenia zaprezentowane w tabeli 1 mogą zostać ograniczone do minimum poprzez odpowiednie wykorzystanie narzędzi zarządzania, szczególnie mentoringu. Jednostka, która przyjmie rolę mentora, będzie zaspokajać potrzebę przynależności, uznania i użyteczności społecznej. Postrzeganie swojej wiedzy, doświadczenia i umiejętności w kategoriach „przydatności innym” pobudza starszych pracowników do aktywności i dalszego rozwoju. Zwiększenie poczucia własnej wartości generuje lepsze przygotowanie do wyzwań rynku pracy. Starszy pracownik potrafi zdobyć nowe kwalifikacje i nauczyć się np. obsługi nowoczesnych urządzeń technologicznych, trudniej natomiast jest zdobyć pracownika o stażu pracy 30-40 lat, który posiada ogrom wiedzy oraz umiejętność zastosowania jej w praktyce. Wartość starszych pracowników poprzez korzystanie z założeń mentoringu pozwala na szeroko rozumiany rozwój i edukację ustawiczną.

Potencjał pracowników z długim stażem pracy często jest deprecjonowany, bowiem panująca kultura instant wymaga szybkiego reagowania i dostosowywania do zmian. Jednak przy głębszej refleksji możemy zadać pytanie: Co się stanie, jeśli na kilka dni zabraknie elektryczności i nie będzie możliwości odtworzenia niezbędnych informacji przy użyciu nośników, komputerów

i tabletek? W takiej rzeczywistości prawdopodobnie umiałoby się odnaleźć i funkcjonować pokolenie pracowników 50+, natomiast pracownicy określani mianem „pracowników portfolio” straciliby większość swoich atutów.

Stosowanie mentoringu w zarządzaniu wiekiem pozwala kreować przeświadczenie, iż wiedza i doświadczenie pracowników 50+ stanowią czynniki wzmacniające pozycję starszych osób w miejscu zatrudnienia. Korzyści ze stosowania mentoringu można scharakteryzować za pomocą pojęcia dualizmu. Młodsze pokolenia nabywają wiedzy praktycznej, której nie zdobędą z książek czy też Internetu, starsi natomiast mają szansę wykorzystać swój potencjał do kształtowania pokolenia nowych pracowników. Poczucie „bycia potrzebnym” stanowi komponent zarówno dawcy, jak i biorecy, bowiem pod wpływem kształtowania się relacji to uczeń może stać się pomocny mistrzowi.

6. Podsumowanie

Płynna nowoczesność i zmiany, szczególnie demograficzne, wymuszają refleksję i zastanowienie się nad przyszłym wizerunkiem rynku pracy. Zmniejszająca się liczba zasobów ludzkich generuje potrzebę działań skoncentrowanych na wydłużeniu aktywności zawodowej najstarszych pracowników. Wzrost aktywności osób po 50. roku życia należy rozpatrywać w kategoriach korzyści społecznych oraz indywidualnych.

Przed przedstawicielami kadry zarządzającej stają wyzwania, które muszą koncentrować się na waloryzacji różnorodności, szczególnie wieku. Wiek stanowi niedoceniony atut, który racjonalnie wykorzystany będzie służył w tworzeniu organizacji wielopokoleniowej – zachęcającej do wzajemnego uczenia i współistnienia na rynku pracy.

Mentoring, w Polsce stanowi innowacyjne narzędzie służące nie tylko przedsiębiorstwu, ale również pracownikom różnych generacji. Poprzez wprowadzenie roli mentora w relacje pracownicze następuje rozwój kompetencji, pogłębienie wiedzy organizacyjnej, poznawanie tożsamości pracowniczego oraz przybieranie określonych pozycji.

Analiza danych demograficznych wskazuje, iż nagłą staje się potrzeba rozwoju mentoringu oraz innych narzędzi zarządzania wiekiem. Wcześniejsza dezaktywizacja zawodowa, oprócz skutków w wymiarze ekonomicznym, związana jest również z negatywnym przystosowaniem do starości. Człowiek, który pracuje, czuje się potrzebny i pomimo pojawiających się ubytków będzie posiadał satysfakcję życiową, co pozwoli mu na przeżywanie starości w sposób konstruktywny i akceptację roli emeryta, który spełnił się zawodowo.

Streszczenie: Artykuł porusza tematykę zatrudniania osób starszych i waloryzacji ich potencjału w kontekście idei zarządzania różnorodnością, szczególnie wiekiem. Celem publikacji jest ukazanie podstawowych cech i zalet zarządzania wiekiem oraz zaprezentowanie mentoringu pracowników 50+ jako istotnego narzędzia w kształtowaniu rynku pracy. Zasadnym staje się skoncentrowanie na roli mentora jako nauczyciela młodszych pokoleń pracowników.

Słowa kluczowe: rynek pracy, starsi pracownicy, mentoring, zarządzanie wiekiem, dyskryminacja

Abstract: The article tackles the problem of employing the elder and the valorisation of their potential in the aspect of the idea of diversity management, especially of age management. The aim of the article is presenting the basic features and advantages of the age management and presenting the monitoring of employees aged over 50 as an essential tool in shaping the labour market. Thus it is relevant to focus of the role of a mentor as a teacher to the young generation on employees.

Keywords: the labour market, senior employees, mentoring, age management, discrimination

Bibliografia

- Baran M., *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2, [w:] strona internetowa http://www.dbc.wroc.pl/Content/30412/Baran_Mentoring_Jako_Element_Zarzadzania_Roznorodnoscia_2015.pdf, dostęp z dn. 22.09.2016.
- Bombiak E., *Zarządzenie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 104, s. 109-122.
- Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Warszawa: Wydawnictwo Petit 2002.
- Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, red. A. Szcześniak, Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym 2013.
- Dobrzyniak M., *Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika w środowisku pracy*, „Szkola – Zawód – Praca” 12/2016, s. 144-152.
- Eurostat – Statistics Explained, *Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*, [w:] strona internetowa http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Employment_statistics/pl#Wska.C5.BAniki_zatrudnienia_wed.C5.82ug_p.C5.82ci.2C_wieku_i_poziomu_wykszta.C5.82cienia, dostęp z dn. 22.09.2016.

- Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014 – 2050*, Warszawa 2014, [w:] strona internetowa <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosc-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050>, 18,1.html, dostęp z dn. 11.09.2016.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.
- Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, red. N.G. Pikuła, wyd. II, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls 2015.
- Moczydłowska J.M., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 11, cz. I, s. 181-192.
- Orzechowska G., *Aktualne problemy gerontologii społecznej*, Olsztyn: WSP 1999.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
- Pikuła N.G., *Niewykorzystany potencjał osób 50+ na rynku pracy*, „Horyzonty Wychowania” 2015 (14), nr 30.
- Pikuła N.G., *Potencjał seniorów na rynku pracy* (w druku).
- Pikuła N.G., *Wartość i znaczenie pracy zawodowej w życiu osób starszych* (w druku).
- Polskie Towarzystwo Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013.
- Sidor-Rządkowska M., *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*, „Kwartalnika Nauk o Przedsiębiorstwie” 3/2016, s. 62-71.
- Strzelecki Z., *Wyzwania demograficzne: Świat, Europa, Polska*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski. Rynek pracy i demografia*, red. E. Kwiatkowski, B. Liberda, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 2015.
- Świeszczak K., Ziemia M., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, nr 12, cz. II.
- Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3-4/2014, s. 63-78.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego w organizacji*, „E-mentor” 3(40)/2011, [w:] strona internetowa <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>, dostęp z dn. 24.09.2016.