

ROZDZIAŁ 1

Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+

*Grażyna Broniewska**

1.1. Wprowadzenie

Organizacje stanowią miejsce współpracy pracowników w różnym wieku. Przeplatają się w nich: pokolenie Y (20–30 lat), pokolenie X (30–40 lat) wraz z pokoleniem 50+, czyli pracownikami po 50. roku życia, tworząc złożoną sieć relacji zawodowych¹. Każde z nich dorastało i kształtowało się w innych, specyficznych warunkach historycznych, gospodarczych i społecznych. Dostrzeżenie możliwości i ograniczeń każdej z tych grup jest kluczowe w osiągnięciu efektywnej międzygeneracyjnej współpracy, opartej na wymianie zasobów wnoszonych przez pracowników z każdej grupy wiekowej [Boruta-Gojny 2007, s. 8–9]. Ta dojrzała międzypokoleniowa współpraca opiera się na wzajemnych interakcjach, w których każdy pracownik traktowany jest podmiotowo. Dla racjonalnego i efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów ludzkich prowadzi się działania zwane zarządzaniem wiekiem. Jednym z jego celów jest **neutralizacja stereotypu**, w którym wiek ma wpływ na perspektywę i możliwość zatrudnienia. Podejście to skupia się bowiem na całym cyklu życia zawodowego, a nie na jego ostatniej fazie [Woszczyk 2013, s. 35]. Popierając potrzebę propagowania wśród wszystkich osób, niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska, świadomego podchodzenia do swej ścieżki kariery i dbanie o swe kompetencje,

* Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

¹ W literaturze można znaleźć też inne klasyfikacje kolejnych generacji pracowników, np. *weterani* (urodzeni w latach 1922–1943), *baby boomers* (1944–1960), *generacja X* (1961–1980), *pokolenie Y* (1981–2000). Coraz częściej wymienia się też jeszcze jedną kategorię – *pokolenie C* (*communication, change*), do którego zalicza się osoby urodzone po 1990 r. [Woszczyk 2013, s. 43].

celem niniejszego opracowania będzie przede wszystkim **wskazanie na możliwości efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+**. Potrzeba analizy zagadnień związanych z pracą tej właśnie grupy wiekowej determinowana jest przede wszystkim aktualną sytuacją społeczno-ekonomiczną, niskim wskaźnikiem zatrudnienia osób w wieku 50+, a także groźbą zapaści finansów publicznych. Zagrożenia te skłaniają do skupienia się na pracownikach starszych, zwłaszcza w świetle regulacji prawnych wydłużających wiek przejścia na emeryturę do 67 lat. Warto też zapoznać się z działaniami firm odnoszących sukcesy na rynku, które stawiają na różnorodność i już dziś wdrażają systemy zarządzania wiekiem². W zarządzaniu wiekiem nie chodzi bowiem o dobroczynność, lecz o zysk [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2]. Istotny jest jednak sposób jego pozyskiwania, więc warto podkreślić, że strategia zarządzania wiekiem należy do obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

1.2. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego

Określenie **zarządzanie wiekiem** (*age management*) może powodować pewien mentalny opór. Przyjmijmy jednak, że do terminu tego należy odnieść się w sposób metaforyczny, bowiem wiek wynika z upływu czasu, a nie naszych umiejętności zarządczych. Termin ów przyjęto jednak stosować jako element szerszego pojęcia, jakim jest **zarządzanie różnorodnością** kapitału ludzkiego. Celem zarządzania różnorodnością jest wzięcie pod uwagę różnic istniejących pomiędzy ludźmi, które wpływają na to, jak osoby te się zachowują, jak pracują, jak są postrzegane przez innych [Woźniakowski 2005, s. 37–50]. Wzięcie pod uwagę tych odmienności może umożliwić pełne wykorzystanie wszystkich kompetencji pracowników, a przez to firma może uzyskiwać lepsze wyniki zarówno w ilości, jak i w jakości pracy. Zarządzanie różnorodnością stanowi więc współczesne podejście do zarządzania personelem, które wykorzystuje potencjał tkwiący w różnicach i w którym prowadzi się działania zmierzające do optymalnego wykorzystywania rozmaitych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność to wszystkie cechy, w których ludzie są od siebie odmienni – zarówno te widoczne: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: pochodzenie etniczne i narodowe, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe i inne.

Pierwsze działania promujące ideę zarządzania wiekiem w UE zostały podjęte na początku lat 90. ubiegłego wieku, zaś w Polsce na początku XXI w.

² Liczne przykłady wdrażania w firmach zarządzania wiekiem podają m.in.: Tokarz [2009], Wiśniewski [2009], Kwiatkiewicz [2010].

Temat ten jest na tyle nowy, że nie zaistniał jeszcze w klasycznych podręcznikach z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 4]. W Polsce dostępnych jest jednak sporo raportów z badań efektów stosowania efektywnego zarządzania wiekiem [Tokarz 2009] przez przedsiębiorstwa, a także przewodników i broszur informacyjnych dla pracodawców³.

W opracowaniach z końca XX wieku autorstwa A. Walkera wskazywano, że zarządzanie wiekiem odnosi się do „różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także – bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe” [Walker 1997, s. 11–12]. Również na forum ONZ podkreślano, iż „na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymywanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45. rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy” [Urbaniaś, Wieczorek 2007, s. 11]. Odnoszenie zarządzania wiekiem do grupy osób starszych znajdujemy również w poradniku dla pracodawców współfinansowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: „Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia – od rekrutacji po odejście z pracy, mogą dotyczyć samego pracownika, jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy, ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy” [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2].

W powyższych definicjach nie znajdujemy jednak odniesienia do młodych pracowników, co może być o tyle istotne, że prawo europejskie i polskie w kwestiach dyskryminacji pracowników odnosi się do osób w każdym wieku. Polityka antydyskryminacyjna stanowi element zarządzania wiekiem, choć się z nim nie pokrywa. Zapobieganie dyskryminacji jest bowiem niezbędnym, wymaganym przez prawo minimalnym standardem, zaś zarządzanie wiekiem stanowi pojęcie szersze niż niedyskryminacja. Stąd też współcześnie poszerza się znaczenie pojęcia zarządzanie wiekiem, definiując je jako „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*) przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” [Woszczyk 2013, s. 34]. **Zarzą-**

³ Spis kilkunastu raportów na ten temat znajdziemy m.in. w: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 95–99.

dzanie wiekiem odnosi się więc do wszystkich grup wiekowych i powinno być stosowane przez całe życie jednostki. Koncepcja ta powstała bowiem w celu wzmocnienia potencjału pracowników, a także w celu spowodowania efektywności załogi niezależnie od wieku. Tym niemniej, mając na względzie istotne czynniki ekonomiczno-demograficzne zachodzące w Polsce, takie jak wydłużenie długości życia połączone z zaburzeniem równowagi międzypokoleniowej, czyli wzrostem liczby osób w wieku emerytalnym⁴, obecnie zasadne wydaje się skupienie uwagi na pracownikach starszych. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że zawężając działania jedynie do tej grupy osób, stosujemy podejście zwane naprawczym, chociaż trzeba podkreślić, iż jest ono dziś bardzo potrzebne. Jednak z punktu widzenia organizacji bardziej uzasadnione wydaje się wprowadzenie rozwiązań holistycznych⁵, skierowanych do różnych generacji, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne, przykładowo kształcenie permanentne (*life long learning*) czy możliwość zmiany profilu pracy, jak i środki naprawcze, takie jak specjalistyczne szkolenia czy dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+.

Oczywiście określenie 50+ oznacza **umowne** przyjęcie pewnego wieku, służące bardziej do celów badawczych niż do wskazania granicy, od której mogą zacząć się pewne ograniczenia w pracy zawodowej. Wyraźnie podkreślają to w swoich badaniach Barnett, Spoehr i Parnis [2008], wymieniając wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również w wyniku działania czynników genetycznych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy. Proces starzenia się jest bowiem niepowtarzalny dla każdego, a chronologiczny wiek może być raczej mylący, jeśli służy do opisu starzenia się w życiu zawodowym [Ilmarinen 2005].

1.3. Charakterystyka osób pokolenia 50+ i ich sytuacji na rynku pracy

Pokolenie 50+, zwane też pokoleniem wyżu demograficznego (*baby boomers*), czyli osoby urodzone w okresie końca II wojny światowej do roku 1960, żyło w czasach zasadniczych transformacji politycznych oraz społeczno-

⁴ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba osób w wieku produkcyjnym będzie mniejsza o ponad 2 mln w 2020 r., a w 2035 r. mniejsza już o ponad 3,8 mln w porównaniu do roku 2008 [GUS 2008].

⁵ Weryfikacji definicji zarządzania wiekiem w kierunku ujęcia holistycznego dokonuje obecnie również A. Walker w: Naegele, Walker [2006].

-gospodarczych. W Polsce dorastało ono w okresie systemu socjalistycznego, rozpoczynając swą aktywność zawodową na przełomie lat 70. i 80. Był to czas intensywnych przemian wywołanych pracowniczymi protestami, najpierw ekonomicznymi, później również politycznymi, dlatego też pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych”. Po czasie nadziei, jaką niósł ruch „Solidarność”, nastał czas stanu wojennego, który zasadniczo ograniczył swobody obywatelskie, utrudnił realizację potrzeb życiowych i stworzył liczne problemy z pracą zawodową. U zarania lat 90., w początkach transformacji ustrojowej, rozpoczęły się bardzo intensywne zmiany gospodarcze. Poziom życia podniósł się, choćby dzięki uruchomieniu wolnego rynku. Jednocześnie jednak zaczęły się zmiany mniej korzystne i mało zrozumiałe dla ówczesnego pracownika. Następowala szybka likwidacja zakładów pracy i redukcja etatów. Mimo że zaczęły powstawać firmy prywatne, w szybkim tempie rosło bezrobocie. Wobec takich zmian państwo zaczęło wprowadzać – w stosunku do grup pracowników zagrożonych utratą stałej pracy – politykę zachęt, skierowanych do przechodzenia na wcześniejsze emerytury i renty [Rzechowska 2010, s. 18–19]. Te decyzje miały swoje odbicie w późniejszych latach i mają wpływ na polski rynek pracy do dnia dzisiejszego.

Niezadawalającą sytuację osób 50+ na rynku pracy można scharakteryzować rozmaitymi wskaźnikami, takimi jak wskaźnik aktywności zawodowej, stopa bezrobocia oraz stopa zatrudnienia osób w tej grupie wiekowej [MPiPS 2013]. By je porównać z innymi krajami Unii Europejskiej, warto sięgnąć do raportów Eurostatu – Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich. Pod względem zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (czyli biorąc pod uwagę poprzednie, zmieniane właśnie granice wieku emerytalnego) Polska zajmowała w 2010 r. drugie (za Maltą) miejsce od końca (*sic!*) wśród 27 krajów Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce dla tej grupy nadal maleje: w 2010 r. wyniósł 24,2% (podczas gdy w 2007 r. było to 29,7%), tymczasem średnia dla Unii to 38,6%, zaś najwyższe wskaźniki w tej grupie wiekowej zanotowano w Szwecji – 69,6%, w Danii – 60,7% oraz w Estonii 54,9% i na Łotwie 48,7% [Eurostat 2010]. Dane Eurostatu wskazują także na dużą dysproporcję średniej wieku przechodzenia na emeryturę w poszczególnych krajach członkowskich. W 2010 r. Polska zajmowała ostatnie miejsce ze średnią wieku poniżej 60 lat, ale decyzja rządu podjęta w 2013 r. o przedłużeniu wieku emerytalnego do 67 lat powinna ten wskaźnik podwyższyć. Tymczasem w krajach takich jak Finlandia, Szwecja, Belgia, Estonia czy Wielka Brytania średnia wieku w którym przechodzi się na emeryturę wynosiła wówczas ponad 63 lata. Również stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata w tych krajach jest najwyższa [Eurostat 2010].

Dzisiaj w Polsce pokolenie 50+ nadal nie ma zbyt dobrej sytuacji, a opisany przez ekspertów rynku pracy (tab. 1.1) ogromny potencjał i doświadczenie tej grupy osób, ich kwalifikacje oraz chęć szkolenia się i kontynuowania pracy

wydają się mało doceniane. Tymczasem szkoleniowcy prowadzący zajęcia z pracownikami 50+ wskazują, że pracownicy ci często chętnie podejmują wysiłek poznania nowych zagadnień i uczestniczą w szkoleniach, ale równocześnie wymagają szacunku i kompetencji od osób prowadzących szkolenie. Dodatkowo oczekują rzetelnej informacji zwrotnej na temat swoich postępów, nie lubią sformalizowanych warunków uczenia się, najszybciej i najefektywniej uczą się poprzez działanie, a także preferują zróżnicowane formy zadań, ćwiczeń oraz technik przekazywania wiedzy i umiejętności [Danilewicz, Szczęśna 2004, s. 77].

Tabela 1.1. Cechy starszych pracowników na podstawie opinii ekspertów w dziedzinie rynku pracy

Zalety	Wady
– doświadczenie zawodowe (długoletnia praktyka zawodowa), – doświadczenie życiowe – umiejętność adaptacji w różnych warunkach pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich, – dyspozycyjność (zwłaszcza kobiety, które wychowały dzieci i mogą poświęcić się pracy), – lojalność wobec pracodawcy (przyzwyczajenie, niechęć do zmian), – brak nastawienia na karierę.	– częstsze problemy zdrowotne, – możliwy ubytek sił fizycznych (pracownicy fizyczni), – obniżenie sprawności intelektualnej, – nieprzystosowanie do współczesnej techniki i organizacji pracy, – ograniczona mobilność i kreatywność.

Źródło: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 102, na podstawie: Krzyżanowska [2008].

Wokół pokolenia 50+ narosło też sporo **stereotypów** [Barret, Bourke 2013, s. 17] i **mitów** [Woszczyk 2013, s. 46], z którymi warto polemizować. Oto najważniejsze z nich wraz z (zaznaczoną w nawiasie) próbą odniesienia się do nich:

– osoby te mają problemy ze zdrowiem, więc często chorują (ale – według statystyk ZUS – liczba zwolnień lekarskich jest podobna w różnych grupach wiekowych);

– nie warto w nich inwestować, bo zaraz przejdą na emeryturę (trzeba jednak wziąć pod uwagę, iż mają oni przed sobą kilkanaście lat pracy, a zresztą młodszy pracownicy szybciej mogą chcieć zmienić pracodawcę);

– nie lubią zmian i są roszczeniowi (tymczasem przy odpowiednim komunikowaniu zmiany, potrzeby i oczekiwania młodszych oraz starszych pokoleń są podobne, chociaż grupy te mogą preferować różne sposoby ich spełniania);

– nie chcą się rozwijać i uczestniczyć w szkoleniach (ponieważ część z nich może mieć złe doświadczenia szkoleniowe, trzeba położyć nacisk na to, by pracownicy 50+ sami dbali o posiadanie aktualnych kompetencji i ułatwić im ich zdobywanie);

– są apatyczni i nie wykazują inicjatywy (co nie ma miejsca, gdy kierownictwo pyta ich o zdanie i zachęca do podejmowania się nowych zadań).

Wspomniane mity są krzywdzące, jako że w badaniach socjologicznych potwierdza się, iż reprezentanci tego pokolenia (na tle młodszych i bardziej roszczeniowych osób) wyróżniają się specyficzną postawą wobec pracy. Ważniejsze dla nich jest skupianie się na korzyściach, jakie mogą dać firmie, niż przedkładanie korzyści wynikających z pracy na życie osobiste [Skarul 2009]. Ważną wartością dla osób 50+ jest też generatywność, czyli z jednej strony możliwość dzielenia się różnymi wartościami, wiedzą i nabytymi umiejętnościami oraz doświadczeniem z młodym pokoleniem, wspieranie jego w rozwoju, zaś z drugiej strony – zdolność do aktywnego kontynuowania i rozwijania własnej tożsamości zawodowej [Witkowski 2009, s. 145].

1.4. Potrzeba dialogu międzypokoleniowego

Istotą społeczności istniejącej w danym miejscu pracy jest jej różnorodność. Ze względu na odmienne wykształcenie, pochodzenie społeczne, kompetencje czy wiek, sieć relacji międzyludzkich jest ciekawa, a także często barwna i niepowtarzalna. Szczególny akcent należy tu położyć na obecność różnych pokoleń jako podwalinę do nowoczesnego rozwoju organizacji. Dlatego też warto spojrzeć na organizację z tej perspektywy. W tym świetle istotny wydaje się nie tylko sam biznes, lecz także sposób myślenia o nim i rozumienia go nie jako zbioru przypadkowo zatrudnionych ludzi, lecz jako funkcjonującej społeczności. Społeczności, w której ludzie chcą się czuć dobrze i która stwarza warunki wpływające pozytywnie na efekty działalności. Patrząc z tej perspektywy, podkreśla się istotność rozwijania obszaru **kontaktów międzypokoleniowych opartych na partnerstwie**, a nie na hierarchii oraz potrzebę likwidacji barier międzypokoleniowych [Uwarunkowania 2006]. Oznacza to, że relacja mistrz – uczeń nie musi być zależna od wieku, ale od posiadanych doświadczeń i umiejętności. Ważna jest tu chęć osiągnięcia partnerskich relacji poprzez otwartość, chęć uczenia i słuchania się nawzajem. Tak rozumiany obszar działań międzypokoleniowych został określony w badaniach realizowanych na zlecenie UNESCO: „Programy międzypokoleniowe są nośnikiem celowej i zaplanowanej w czasie wymiany zasobów i procesu uczenia się pomiędzy młodszymi i starszymi generacjami. Wymiana ta przynosi korzyści indywidualne i społeczne” [Hatton-Yeo, Ohsako 2000]. Wskazano tam również, iż projekt międzypokoleniowy powinien skupiać co najmniej dwie generacje oraz być wzajemnie korzystny dla każdego uczestnika i elastyczny (dający możliwość wyjścia poza stereotypy, tworzenia nowych

ról społecznych). Powinien też stanowić klucz do wzajemnego zrozumienia oraz rozwijania relacji i więzi międzypokoleniowych, a także do kontynuacji rozwoju zawodowego różnych grup wiekowych, w tym pokolenia 50+ w formie kształcenia permanentnego.

Wiek 50+ nie stanowi przeszkody w efektywnym działaniu, jeżeli pracownik dba o swój rozwój osobisty i zawodowy, a pracodawca tworzy mu przyjazne miejsce pracy. Pracownicy w wieku średnim i starszym mają wiele zasobów, które mogą pozytywnie wpływać na działalność organizacji, mają jednak w pewnym stopniu inne – niż młodzi – potrzeby. Aby przyciągnąć do organizacji utalentowanych starszych pracowników, warto wprowadzić rozwiązania, które pomogą im odnosić w pracy jak najlepsze efekty, w tym również elastyczny czas pracy [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2]. Według badania Eurostatu, osoby w wieku 50–69 lat zatrudnione w krajach członkowskich Unii Europejskiej jako jeden z głównych powodów, które zachęcają do pozostania aktywnym na rynku pracy, wskazują właśnie elastyczny czas pracy. Potwierdza to twierdzenie, że elastyczne formy zatrudnienia są nie tylko postulatem w dobie spowolnienia gospodarczego, lecz stanowią rozwiązanie, które może sprzyjać dłuższemu pozostawianiu pracownika na rynku pracy, przy jednoczesnym podwyższaniu wieku emerytalnego [Biuletyn 2011]. Istotne jest również opracowanie procedury dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+ w celu zapewnienia osobom dojrzałym pracy na stanowiskach bezpiecznych i ergonomicznych [Polak-Sopińska 2007, s. 103–105].

1.5. Intermentoring jako metoda transferu wiedzy między pokoleniami

Intermentoring to działanie polegające na zapewnieniu transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi, a tym samym budowania dobrych relacji między nimi i zapobiegania ewentualnym konfliktom. Praktycznie sprowadza się to do łączenia starszych i młodszych pracowników w pary, umożliwiając tym samym wzajemne uczenie się. Jest to nowoczesna forma tradycyjnego mentoringu, poszerzona o mentora technologicznego, którego zadaniem jest szkolenie i doskonalenie starszego pokolenia w zakresie nowych rozwiązań technologicznych. Działania te są realizowane przy zachowaniu zasad mentoringu [Skoczar-Sikora 2009], czyli procesu sprawowania opieki nad pracownikiem organizacji w różnych etapach jego rozwoju i przebiegu kariery zawodowej. Mentorem może zostać osoba posiadająca praktyczne doświadczenie i liczne sukcesy zawodowe oraz odpowiednie cechy osobowości, pozwalające na zachowanie partnerskiej relacji między mentorem a pracownikiem [Karwala 2007, s. 67]. Mentoring bywa czasami nazywany *coachingiem*, ponieważ procesy te są dość zbliżone i wykorzystują podobne metody. Coaching

to pomoc jednej osoby wobec drugiej w dokonywaniu istotnego przekazywania wiedzy, pracy i rozumowania. Według D. Cluttenbrucka coaching powinien być postrzegany jako jeden z elementów składowych mentoringu, który jest pojęciem szerszym, ponieważ obok trenowania konkretnych kompetencji dotyczy też inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwoju świadomości [Parsloe, Wray 2002, s. 48]. Oznacza to, że w przeciwieństwie do coachingu, w mentoringu to do pracownika należy inicjatywa w zakresie prowadzenia sesji mentoringowej i to pracownik ponosi odpowiedzialność za własne decyzje i rozwój.

Charakterystyczne dla intermentoringu jest wsparcie technologiczne, ponieważ w dzisiejszych czasach, gdy postęp technologiczny towarzyszy nam na każdym kroku, pokolenie starsze, porównując się z młodszymi, często czuje się w tej sferze zagrożone, obawiając się nowości technologicznych, ale często również innych zmian – choćby w metodach zarządzania. Takie podejście starszego pokolenia powoduje, iż kadra kierownicza czuje się niejako zmuszona inwestować w młodych pracowników, tracąc kapitał wielu mocnych stron pracowników starszych, na które wskazywano w tab. 1.1. Tymczasem dziś, w dobie szybkich zmian i starzejącego się społeczeństwa, ważne byłoby odnalezienie złotego środka, który sprawi, że pokolenie 50+ zaangażuje się w pełni we dalszy własny rozwój, a młodzi zechcą z nim współpracować i korzystać z jego doświadczenia [Dynamizm 2014]. Rozwiązaniem przyczyniającym się do osiągnięcia takiego stanu rzeczy jest właśnie intermentoring. Może on być wdrażany zarówno w małych firmach, jak i dużych przedsiębiorstwach, które zatrudniają pracowników w wieku 50+ oraz –35, a ponadto wykorzystują komputery i inne nowoczesne narzędzia. Model z powodzeniem można stosować w placówkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych. Dzięki współpracy trzech kluczowych grup pracowniczych (–35, 50+ i kadry kierowniczej) zyskujemy wewnętrzną spójność. **Pracownicy 50+ stają się mentorami organizacyjnymi** dla nowo przyjętych oraz pracowników z mniejszym doświadczeniem, zaś **pracownicy –35 stają się mentorami technicznymi** w zakresie IT dla niemających doświadczenia w tym zakresie pracowników starszych. Nad całością czuwa kadra kierownicza, stając się moderatorem tych wspólnych interakcji. Rezultatem są wzajemne korzyści dla obu grup realizujących się w pracy, wykorzystujących swój potencjał i przynoszących korzyści dla firmy [Intermentoring 2014]. Dobre przykłady zastosowania intermentoringu znajdujemy w General Electric, gdzie prowadzony jest program „Nauka Internetu dla dojrzałych w GE” czy w IBM w programie „Praca międzypokoleniowa – zatrzymanie wiedzy w organizacji”. Również w Polsce podejmowane są próby zbudowania modelu i określenia wytycznych do realizacji programu intermentoringu, takie jak np. projekt „Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą” realizowany w Żorach w ramach Programu EQUAL [Dynamizm 2014].

1.6. Podsumowanie

W czasach postępującego procesu starzenia się społeczeństwa i zmniejszającej się aktywności zawodowej osób w wieku 50+ szczególnie ważne jest podejmowanie działań mających na celu przeciwdziałanie wczesnej dezaktywacji pracowników. Kluczowe staje się wobec tego stworzenie warunków, w których możliwe będzie zapewnienie potrzeby i możliwości skorzystania z wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia osób odpowiednio wykwalifikowanych (mentorów). Jako jeden ze sposobów budowania międzyorganizacyjnych więzi mogą być wykorzystane narzędzia intermentoringu, przy zachowaniu partnerskiej relacji między obiema stronami. Każda generacja posiada bowiem unikalne cechy i potencjał, który – odpowiednio wykorzystany – może przyczynić się do rozwoju organizacji. Warto też zwrócić uwagę, że bez wprowadzenia zmian w polityce zarządzania kadrami idących w kierunku dialogu międzypokoleniowego problemu, z którymi borykają się przedstawiciele pracowników w wieku 50+, z jeszcze większą siłą mogą dotknąć w przyszłości pokolenie obecnych 30-latków.

Współczesne firmy powinny więc dostosować sposób zarządzania do potrzeb różnych generacji, w myśl idei, że traktowanie niedyskryminacyjne nie wiąże się z identycznym traktowaniem wszystkich pracowników, lecz oznacza traktowanie „różne, ale równe”. Coraz powszechniejszą bowiem będzie sytuacja, że obok siebie będą pracować przedstawiciele różnych pokoleń, w tym w coraz większym stopniu osoby 50+. Lista działań zmierzających do przedłużenia ich aktywności zawodowej jest spora. Organizacje nie muszą wdrażać wszystkich. Powinny jednak dokonać analizy sytuacji, w jakiej się znajdują (w tym finansowej), zidentyfikować cele i w końcu wybrać i wdrożyć jedno lub kilka narzędzi, które mogą przynieść najwięcej korzyści. Jednym z tych narzędzi jest niewątpliwie intermentoring.

Bibliografia

- Barnett K., Spoehr J., Parnis E., 2008, *Exploring the Impact of an Ageing Workforce on the South Australian Workers' Compensation Scheme*, Australian Institute for Social Research University of Adelaide, <http://www.sapo.org.au/binary/binary12241/Ageing.pdf> (dostęp 18.04.2014).
- Barrett J., Bourke J., 2013, *Managing for Inclusion: Engagement with an Ageing Workforce*, Employment Relations Record, No. 13 (1).
- Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy, 2011, nr 17, http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/BIULETYN_ORRP_NR_17.pdf (dostęp 15.04.2014).
- Boruta-Gojny B., 2007, *Intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Oldprint, Żory.
- Danilewicz D., Szczęsna A., 2004, *System szkoleń*, [w:] T. Rostowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

- Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą*, Projekt „Innowacje w zarządzaniu – skuteczność w biznesie i SPeS”, Program EQUAL, <http://www.equal.zory.pl/new/web> (dostęp 15.04.2014).
- Eurostat 2010; <http://www.egospodarka.pl> (dostęp 15.04.2014).
- GUS, 2008, *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Warszawa, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcd/gus/L_prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf (dostęp 18.04.2014).
- Hatton-Yeo A., Ohsako T., 2000, *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective*, The UNESCO Institute for Education, The Beth Johnson Foundation, <http://www.unesco.org/education/uiie/publications/uiestud24.shtml> (dostęp 15.04.2014).
- Ilmarinen J., 2005, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, <http://www.juhaniilmarinen.com/publications> (dostęp 30.04.2014).
- Intermentoring, czyli model wdrażania zmian w organizacjach*, 2014, <http://www.spes.info.pl/index.php?view=article&catid=35%> (dostęp 30.04.2014).
- Karwala S., 2007, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Kędziora K., Łojkowska M., 2011, *Zarządzanie wiekiem w pytaniach i odpowiedziach – poradnik dla pracodawców*, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.
- Krzyżanowska Ł., 2008, *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym*, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A., 2010, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> (dostęp 30.04.2014).
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2013, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2011 r.*, Warszawa–Bydgoszcz, http://www.psz.praca.gov.pl/_files/_publikacje/osoby_powyzej_50_r_zycia_na_ryнку_pracy_w_2011_roku.pdf (dostęp 30.04.2014).
- Naegele G., Walker A., 2006, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin.
- Parsloe E., Wray M., 2002, *Trener i mentor*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Polak-Sopińska A., 2007, *Przystosowanie stanowisk pracy do indywidualnych możliwości osób niepełnosprawnych podstawą ich aktywizacji zawodowej*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych*, KIGR, Warszawa.
- Rzechowska E., 2010, *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Jak zabezpieczyć przed wykluczeniem społecznym osoby 50+*, LBS, Lublin.
- Skarul B., 2009, *Pokolenie Y – przytłoczeni rzeczywistością* (dostęp 15.04.2014), <http://www.gs24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090207/REPORTAZE/87811343> (dostęp 30.04.2014).
- Skoczar-Sikora S., 2009, *Intermentoring, model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i –35*, <http://www.pokl.lodzkie.pl> (dostęp 4.05.2014).
- Tokarz J., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, 2009, „Biuletyn Euro Info”, nr 109, <http://www.zwiekiem.eu> (dostęp 4.05.2014).
- Urbaniak B., Wieczorek I., 2007, *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie.pdf (dostęp 6.05.2014).
- Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, 2006, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.

- Walker A., 1997, *Combating Age Barriers in Employment*, European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Wiśniewski Z. (red.), 2009, *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Witkowski L., *Rozwój i tożsamość w cyklu życia. Studium koncepcji Erika H. Eriksona*, 2009, Wyd. Wyższej Szkoły Edukacji Zdrowotnej, Łódź.
- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] Woszczyk P., Czarna M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
- Woźniakowski A., 2005, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Grażyna Broniewska

**AGE MANAGEMENT AND INTERMENTORING AS METHODS
FOR INTERGENERATIONAL DIALOGUE AND CONTINUATION OF PROFESSIONAL
DEVELOPMENT OF GENERATION 50+ EMPLOYEES**

(Abstract)

Today's organizations constitute the place for cooperation of the employees of different ages. Therefore, the age management is necessary for rational and effective use of human resources. One of its purposes is neutralization of the stereotype, in which the age affects job prospects and opportunities. However, the chapter is focused on the group of the employees over 50 years of age. The number of methods prolonging professional activity is considerable. Effective cooperation between the generations in the form of intermentoring is one of them.