

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 15 January 2019; Revised 17 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5256

Jeruszka, U. (1). Edukacyjne wspieranie zatrudnienia osób w wieku 55+. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 75-86. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1337>

Educational Employment Support for People Aged 55+

Urszula Jeruszka

Summary

One of the key problems of Polish labor market is the aging of the work resources. Many employers guided by the perception about the homogeneity of the population of people 55+ does not want to employ them, believing that the older people are unproductive, work slower and their employment will result in higher absenteeism rates for employers and higher labor costs. In the article an issue of support to the employment of people over 55 is discussed. The aim of the article is an indication of the potential ways to sustain and extend their working lives. The question has become out-of-school activities in the area of professional education – training, coaching and mentoring inverted as a method of improving competence or offset the deficits of competence of older workers. The article presents the analysis of the literature, research results of GUS and personal research and other authors.

Keywords: training, coaching, mentoring inverted, people age 55+, employment

Edukacyjne wspieranie zatrudnienia osób w wieku 55+

URSZULA JERUSZKA

*Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki, Wydział Nauk Pedagogicznych,
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie*

Jednym z kluczowych problemów polskiego rynku pracy jest starzenie się zasobów pracy. Wielu pracodawców, kierując się przeświadczeniem o homogeniczności populacji osób w wieku 55+, nie chce ich zatrudniać, uważając, że osoby starsze są nieproduktywne, pracują wolniej i ich zatrudnienie będzie skutkowało dla pracodawcy wyższymi wskaźnikami absencji i większymi kosztami pracy. W artykule podjęto problematykę wspierania zatrudnienia osób, które przekroczyły 55. rok życia. Celem jest wskazanie potencjalnych sposobów podtrzymania i wydłużenia ich aktywności zawodowej. Przedmiotem rozważań są działania w obszarze pozaszkolnej edukacji zawodowej – szkolenia pracownicze, *coaching* i mentoring odwrócony. Wskazano je jako metody doskonalenia kompetencji lub zniwelowania deficytów kompetencyjnych starszych pracowników. W artykule wykorzystano wyniki badań GUS oraz badań własnych i innych autorów.

Słowa kluczowe: szkolenie, *coaching*, mentoring odwrócony, osoby w wieku 55+, zatrudnienie

Wprowadzenie

Starzenie się zasobów pracy jest jednym z kluczowych problemów polskiego rynku pracy. Proces ten będzie postępować w ślad za starzeniem się społeczeństwa. Pracownicy starsi formułują wobec pracy i pracodawców odmienne oczekiwania niż ich młodszy koledzy. Oznacza to konieczność rozpoznania specyfiki tej grupy oraz zastosowania rozwiązań adekwatnych do jej właściwości i preferencji. Konieczne jest umiejętne, maksymalnie efektywne wykorzystywanie potencjału starszego pokolenia – dostępnych zasobów siły roboczej, co oznacza dobór odpowiednich narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Duże wyzwanie dla pracodawców stanowi dobór odpowiednich pracowników, organizacja pracy, ocenianie efektów

pracy, motywowanie i zapewnienie rozwoju. W artykule skupiono się na rozwoju zawodowym pracowników, wewnętrznym – realizowanym w ramach organizacji ich zatrudniającej. Organizacje są zazwyczaj zainteresowane wewnętrznym rozwojem kapitału ludzkiego, dostosowanym do ich istniejących potrzeb i planowanych kierunków rozwoju. Efektywność takiego rozwoju zależy od jego zgodności z predyspozycjami i oczekiwaniami pracowników, których dotyczy. Wówczas ów rozwój wpływa pozytywnie na aktywne zaangażowanie pracownika tak w pracę, jak i w firmę (Borkowska, 2014, s. 9).

Celem artykułu jest przedstawienie edukacyjnych sposobów wspierania zatrudnienia osób wieku 55+. Kluczową rolę w zwiększaniu atrakcyjności zatrudnieniowej pełni edukacja pozaformalna (pozaszkolna). Wskazano metody doskonalenia kompetencji lub zniwelowania deficytów kompetencyjnych starszych pracowników w obszarze edukacji pozaformalnej – są to szkolenia pracownicze, *coaching* i mentoring odwrócony.

W artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu, analizę wyników badań GUS oraz badań własnych i innych autorów. Badania własne dotyczące zastosowania mentoringu odwróconego w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w firmach Autorka artykułu przeprowadziła w 2018 r. techniką wywiadu indywidualnego. Kwestionariusz wywiadu składał się z 5 pytań otwartych, dotyczących znaczenia i zakresu stosowania w organizacji mentoringu odwróconego oraz oceny jego skuteczności w podnoszeniu kompetencji i zdolności adaptacyjnych pracowników w wieku 55+. Wywiad został przeprowadzony wśród 15 pracowników, w wieku 55–67 lat, zatrudnionych w firmach prowadzących działalność zaliczaną według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2007) do sekcji „Edukacja, gastronomia i przetwórstwo przemysłowe”, funkcjonujących na terenie woj. mazowieckiego. Badanie mieści się w strategii badań jakościowych. Podejście jakościowe zakłada rezygnację ze stawiania hipotez oraz formułowania zmiennych i wskaźników badawczych (Pilch, Bauman, 2001, s. 279).

Przesłanki badania problematyki edukacyjnego wspierania zatrudnialności osób w wieku 55+

Dane demograficzne pokazują, że społeczeństwo polskie się starzeje. Według prognoz GUS, do 2050 r. sukcesywnie będzie się zwiększać populacja ludności w wieku 60+ w ogólnej strukturze ludności. Odsetek osób w wieku 60+ w Polsce zwiększy się z 21,5% w 2013 r. do 40,4% w 2050 r. (GUS, 2016, s. 9). Starzenie się społeczeństwa rodzi wiele problemów i obaw. Zmniejszająca się liczba osób w wieku produkcyjnym to mniejsze wpływy do budżetu Państwa, zwiększające się świadczenia emerytalne, zdrowotne i socjalne. Wypada dodać, że osoby starsze należy postrzegać nie tylko jako obciążenie, lecz także jako potencjał.

Dość kłopotliwe jest precyzyjne określenie „osoba starsza”. Starzenie się jest bowiem procesem złożonym, wielopłaszczyznowym, zindywidualizowanym, mającym swoje uwarunkowania ekologiczne, kulturowe i historyczne. Starość i starzenie się to naturalne procesy zachodzące w ludzkim organizmie. Aktywność biologiczna organizmu zaczyna się obniżać około 30. roku życia, jednak za początek starości przyjmuje się granicę 60–65 lat (Walkowska, 2018, s. 9). Jaka jest zatem granica wieku, od którego można określić daną osobę jako „starszą”? Analizy prowadzone w odniesieniu do rynku pracy przyjmują jako wiek graniczny 45 lat (wiek produkcyjny mobilny), 50 lat i 55 lat (wiek produkcyjny niemobilny), czasem (choć rzadko) wiek emerytalny. W artykule zbiorowość „ludzi starszych” jest identyfikowana z osobami, które przekroczyły 55. rok życia.

Na wzrost populacji osób w wieku 55+ mają wpływ dwa główne czynniki: dalsze wydłużanie się trwania życia oraz wyż demograficzny z lat 50.–60. XX w.

Osoby w w wieku 55+ należą do powojennego wyżu demograficznego, czyli pokolenia *Baby Boomers*. Zbiorowość tej populacji jest silnie zróżnicowana ze względu na wiek, miejsce zamieszkania, poziom wykształcenia, stan zdrowia, status rodzinny i zawodowy, postawy i zachowania oraz aktywność na rynku pracy. Według danych pochodzących z badania aktywności ekonomicznej ludności w IV kwartale 2017 r., status bezrobotnego miało 86 tys. osób w wieku 55–74 lata. Osoby bezrobotne w wieku 55+ dłużej niż pozostali bezrobotni poszukiwały pracy. O ile przeciętny czas poszukiwania pracy osoby w wieku 15–54 lata wahał się od 5,4 miesiąca do 10,1 miesiąca, to dla osoby w wieku powyżej 55 lat wynosił 12,3 miesiąca, czyli ponad rok (GUS, 2018a, s. 175). Ponad połowa pokolenia *Baby Boomers* znalazła się poza rynkiem pracy jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Wskaźnik zatrudnienia w populacji mężczyzn w wieku 55–59 lat wynosił 58%, zaś w wieku 60–64 lat – 30%. W populacji kobiet wartości tego wskaźnika wynosiły odpowiednio: 36% i 14% (GUS, 2013, s. 84–85). Był to rezultat prowadzonej polityki emerytalnej zachęcającej do odchodzenia z rynku pracy przedstawicieli zarówno pokolenia *Baby Boomers*, jak i pokoleń wcześniej urodzonych.

Jest też kilka innych przyczyn tego, że mało polskich seniorów pozostaje aktywnymi na rynku pracy.

Po pierwsze, słaby stan zdrowia, zarówno fizyczny jak i psychiczny. Kondycja zdrowotna wraz z wiekiem ulega raczej pogorszeniu. Wypada jednak natychmiast dodać, że wyniki badań, m.in. M. Striker (2015), nie potwierdzają przekonania o większej absencji pracowniczej osób starszych – starsi pracownicy (powyżej 50. roku życia) zdecydowanie częściej niż osoby młode (w wieku do 29 lat) przychodzą do pracy pomimo choroby, rezygnują ze zwolnienia lekarskiego i wykorzystują zamiast zwolnienia urlop wypoczynkowy.

Po drugie, konieczność opiekowania się starzejącymi się rodzicami, nieletnimi dziećmi i wnukami. Mimo zachodzących zmian, rodzina w Polsce jest nadal głównym źródłem wsparcia i pomocy.

Po trzecie, funkcjonowanie negatywnych stereotypów odnoszących się do pamięci i zdolności uczenia się osób starszych (starsi pracownicy mają zmniejszony potencjał intelektu, słabszą pamięć i wolniej się uczą), a także do ich efektywności i wydajności (starsi pracownicy są mniej wydajni i pracują wolniej).

Po czwarte, występowanie autostereotypów wśród pracowników tej kategorii wiekowej wyrażających się tendencją do szybkiego wycofywania się z walki o równe prawa, zgodą na degradację stanowiskową lub płacową, niereagowaniem na *mobbing* (Szmidt, 2012).

Po piąte, rozwój zaawansowanych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych diametralnie zmienił treść pracy, warunki i organizację jej wykonywania. Rośnie znaczenie i udział pracy nasyconej wiedzą, a więc prac złożonych. Postępuje rozwój alternatywnych miejsc pracy. Coraz częściej praca jest wykonywana w ruchu, np. w samolocie, pociągu czy w innych środkach transportu. Powstają organizacje sieciowe, tworzące sieć współpracujących ze sobą ogniw (Borkowska, 2014). Postęp techniczny i organizacyjny pracy spowodował, że osoby starsze mają z tym problem i są bardzo podatne na wykluczenie technologiczne (cyfrowe). Osoby starsze często nie potrafią się odnaleźć w środowisku pracy, w którym funkcjonuje duży komponent nowoczesnych technologii, przede wszystkim informatycznych, np. gdy komunikacja w firmie odbywa się poprzez profil na Facebooku. Te osoby nie są obecne w wirtualnym świecie.

Jak można to zmienić? Jak można zwiększyć bezpieczeństwo zatrudnienia osób w starszym wieku? Przede wszystkim postawić na nieustanne uczenie się. S. Borkowska (1999, s. 5) podkreśla: „Silna konkurencja globalna, rozwój *high-tech* oraz turbulentne otoczenie wymagają elastycznych, inicjatywnych zachowań, umiejętności pracy w grupach, zdolności komunikowania się z innymi oraz selekcjonowania i przetwarzania bogatego zasobu informacji. Nie wystarczą zatem raz zdobyte, nawet wysokie kwalifikacje – zachodzi konieczność ciągłego uczenia się już w toku pracy”. Dyplom ukończenia szkoły czy uczelni posiadany przez starszych, doświadczonych pracowników to „historyczny” dokument. Jak twierdzi M. Fryczyńska (2014, s. 61), to, co oni potrafią, jest wynikiem nawet w 90% uczenia się w toku pracy, czyli uczenia się pozaformalnego czy nieformalnego.

Należy oferować osobom starszym programy szkolenia coachingu i mentoringu odwróconego, które zmienią ten niekorzystny stan rzeczy. Programy owych praktyk personalnych powinny być tak zaprojektowane, by zwiększać umiejętności, motywację oraz możliwości sprawstwa/wnoszenia wkładu przez starszych pracowników.

Szkolenia pracowników

W dobrze zorganizowanej instytucji szkolenia pracowników zajmują istotne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Są kluczowym elementem rozwoju. Dotyczą zarówno zagadnień technicznych, informatycznych, wiedzy technologicznej, narzędziowej, związanej merytorycznie z danym stanowiskiem, jak i rozwoju umiejętności „miękkich” – efektywnej komunikacji, skutecznej pracy w zespole, radzenia sobie ze stresem, organizacji pracy własnej itp. Osoby w wieku 55+ traktują szkolenia jako szansę aktualizacji wiedzy i zdobycia cennych umiejętności, które poprawią ich pozycję na rynku pracy. Jak twierdzi J.E. Karney (2007, s. 278): „Często wiedza i umiejętności tworzą nową jakość, nazywaną mądrością, wynikającą z operacji intelektualnych wykonywanych na nagromadzonym, bogatym doświadczeniu”. Wedle danych GUS (2018b, s. 29), wśród pracujących w wieku 55+ najczęściej wymienianymi powodami podjęcia szkolenia były: perspektywa rozwoju (64,2%), zwiększenie szansy otrzymania nowej oferty pracy lub zmiany pracy/zawodu (45,1%), lepsze wykonywanie swoich dotychczasowych obowiązków służbowych (30%).

Projektując szkolenia skierowane do pracowników w wieku 55+, należy zadbać, by były one interaktywne, ergonomiczne (oświetlenie, głośność), zindywidualizowane (tempo), angażujące i dawały obraz możliwości zastosowania zdobytej wiedzy, przełożenia jej na praktykę, w przeciwnym wypadku mogą oni w pewnym stopniu utracić zainteresowanie, a tym samym nastąpi spadek efektywności całego przedsięwzięcia.

W szkoleniach w 2016 r. uczestniczyła średnio tylko co ósma osoba w wieku 50–69 lat i co czwarta osoba mająca 18–49 lat. W roku 2016 w porównaniu z 2011 r. wzrósł o 2,5% poziom uczestnictwa w edukacji pozaformalnej osób w wieku 55–69 lat (GUS, 2018b, s. 18). Wprawdzie osoby w wieku 55+ w mniejszym stopniu niż młodzi uczestniczą w edukacji pozaformalnej, trzeba jednak pamiętać, że korzystanie z edukacji ustawicznej jest słabą stroną wszystkich Polaków: „Słabsze zainteresowanie własnym rozwojem jest pochodną braku odpowiedniej motywacji, o którą powinien zadbać przede wszystkim pracodawca. Badania [przeprowadzone przez zespół kierowany przez Cz. Szmida – *przyp. U.J.*] wykazują, że osoby po pięćdziestce potrafią podejmować naukę, włącznie ze studiami wyższymi, jeśli są do tego odpowiednio zachęcane.” (Szmidt, 2012, s. 228).

Coaching w organizacji

Jak twierdzą A. Armstrong i S. Taylor (2016), *coaching* jest istotny w pracy specjalistów ds. HR, gdyż pomaga im zwiększać potencjał pracowników w zakresie

posiadanej wiedzy i umiejętności oraz instruować menedżerów operacyjnych, jak należy prowadzić czynności mające na celu uczenie się i rozwój. Według J.E. Karneya (2007, s. 291): „Coaching jest specyficzną metodą szkolenia w miejscu pracy, uczeniem się przez doświadczenie i aktywność własną kierowaną przez trenera-coacha. Zastosowanie coachingu jest możliwe w organizacji uczącej się, gdy uznaje się prawo pracownika do popełniania błędów i tworzy warunki korygowania i ulepszania pracy. [...] Coaching pozwala uczącemu się wzbogacać swoją wiedzę i doskonalić umiejętności, korzystając z pomocy trenera na zasadzie nieustannego sprzężenia zwrotnego (*feed-back*), dyskusji i wspólnego podejmowania decyzji. Cały proces coachingu jest włączony w codzienną pracę”. Osobą występującą w roli trenera może być zarówno bezpośredni przełożony, jak i (w praktyce częściej) wytypowany przez niego pracownik o odpowiedniej wiedzy, stosownym doświadczeniu i predyspozycjach pedagogicznych.

Coaching ma sens wówczas, gdy pracownik dysponuje już pewną wiedzą zawodową i doświadczeniem. Wyróżnia się dwa główne rodzaje coachingu:

- 1) rozwojowy, stosowany wobec pracowników legitymujących się dobrymi wynikami w pracy, aby jeszcze lepiej wykorzystywać ich potencjał;
- 2) zaradczy, gdy wyniki pracy nie są zadowalające, polegający na wspólnym tworzeniu dróg poprawy.

Coaching jest procesem pomagania osobom indywidualnym i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skutecznym sposobie. Obejmuje wydobywanie mocnych stron ludzi, pomoc w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwienie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Skuteczny *coaching* wymaga nacisku zarówno na zadanie, jak i na relacje (Dilts, 2006, s. 22). Celem coachingu jest nie tylko rozwój zawodowy rozumiany w sensie technicznym, lecz także rozwój społeczny w środowisku pracy.

Coaching to – w najprostszym ujęciu – dialog, w którym skuteczna komunikacja jest szczególnie istotna, umożliwiając nie tylko wymianę wiedzy, lecz także przekonanie do swoich rozwiązań. Jest on – twierdzi A. Szewczyk (2016, s. 83) – konstruktywnym dialogiem prowadzącym do zmiany, kiedy są spełnione następujące warunki wyrażone akronimem DIALOG: D – decydowanie klienta (podopiecznego), I – interaktywność w procesie coachingu, A – autorefleksja klienta (podopiecznego), L – lustro pozwalające zobaczyć obraz po drugiej stronie, O – opcje działania (możliwości), które doprowadzą do celu, G – gotowość do zmiany.

Jak twierdzi M. Bennewicz (2008, s. 12), *coaching* jest jednym z najlepszych sposobów motywowania do zmiany, której kierunku i natężenia nie sposób do końca przewidzieć: „Czasami szefowie firm i działów zlecających coaching domagają się bardzo szczegółowych zmian według własnych wyobrażeń zarówno od coacha, jak

i klienta coachingu – swego pracownika. No cóż – pewne jest tylko osiągnięcie celów, natomiast to, co jest świadomym postanowieniem, czasami potrzebuje wsparcia w nieświadomej tęsknocie, a wówczas ... możliwe jest wszystko”.

Mentoring odwrócony

W mentoringu odwróconym pracownik starszy wiekiem, pozycją w organizacji i stażem pracy uczy się od młodszego. Postęp cywilizacyjny, techniczny ostatnich dekad sprawił, że teraz to osoby młode mają aktualniejszą, wyjątkową lub unikalną wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii komunikacyjnych i produkcyjnych oraz nowych trendów społecznych, której często brakuje starszym kolegom. W mentoringu odwróconym osoba młodsza ma za zadanie swoją wiedzą, postawą, energią, optymizmem i różnorodnością doświadczeń w różnych sytuacjach „rzucić nowe światło” na dany temat. Młodszy pracownik przekazuje starszemu wiedzę i zasady, które często powstały poza organizacją, dzięki czemu zachodzi proces ustawicznego uczenia się i transferu wiedzy. „Odwrócony” mentor zupełnie inaczej postrzega wiele utartych schematów działania, wypracowanych w długim czasie przez starszych pracowników firmy. Mentoring odwrócony może wzbudzać w starszych pracownikach kreatywność, chęć i zdolność tworzenia czegoś nowego, czyli atrybuty sprzyjające ich zatrudnialności. Może się sprawdzić jako metoda promowania proinnowacyjnych postaw i ukierunkowywania nowatorskich działań pracowników w starszym wieku.

Mentoring odwrócony to metoda zagospodarowania potencjału, jaki tkwi w pracownikach pokolenia wyższego powojennego i pozostałych generacji; to metoda sprzyjająca dzieleniu się wiedzą między pokoleniami oraz będąca sposobnością do wzajemnego się poznania i zrozumienia. Trzeba postawić na pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo. W takim zespole obie strony korzystają. Starszych pracowników charakteryzują cenne dla pracodawców cechy „pozaprodukcyjne”, jak solidność, lojalność, zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, poczucie obowiązku i odpowiedzialności za powierzone zadania, cierpliwość, dokładność, punktualność, ale pracodawcy mają zastrzeżenia co do wartości ich doświadczeń zawodowych. Młodzi pracownicy w porównaniu ze starszymi są bardziej wymagający, elastyczni i otwarci na zmiany, mają najczęściej wyższe wykształcenie, bardzo dobrą znajomość języków obcych oraz nowoczesnych technologii. Ważne, by zachęcać do współpracy i dzielenia się doświadczeniami, gdyż każda grupa może się od drugiej wiele nauczyć. Jest jednak niezbędna tolerancja, empatia, akceptowanie odmienności oraz zapewnienie sprawnej komunikacji w zróżnicowanych wiekowo organizacjach, co w konsekwencji pomaga „budować mosty” między pokoleniami.

Zastosowanie mentoringu odwróconego w praktyce personalnej firm odzwierciedlają wypowiedzi starszych pracowników, zgromadzone za pomocą wywiadów. Z opinii badanych wynika, iż pożądane i praktykowane są rozwiązania zachęcające do dzielenia się wiedzą, wpływające pozytywnie na poprawę produktywności zawodowej osób po 55. roku życia. W rozmowach powtarzała się opinia, że trudno byłoby żyć bez pracy, a we współczesnych realiach nie można korzystać z jednego zestawu umiejętności przez cały okres kariery zawodowej. Zdaniem jednego z respondentów, starszy człowiek, pracując wiele lat, bardzo się przyzwyczaja do pracy, a największym motywatorem rozwoju jest strach przed bezrobociem.

Inny respondent, także przekonany o dużej roli mentoringu odwróconego dla poprawy aktywności zawodowej osób starszych, w rozmowie powiedział: „W moim środowisku pracy mentoring odwrócony jest dość mocno zauważalny. Pracuję w firmie, która zatrudnia ponad tysiąc osób i oczywiście przewagę stanowią młodzi. Ze względu na to, iż nowe technologie są często wprowadzane (mowa tu o robotyce), starsi technolodzy czy mechanicy często nie radzą sobie z nowymi urządzeniami. Duże pole do popisu mają tutaj młodzi, którzy świeżo po studiach i odbytych szkoleniach w zagranicznych firmach lepiej orientują się w nowej technologii. Zwykle bywa tak, że przełożony przydziela jednego takiego młodego mentora na jeden bądź dwa działy, które współpracują ze sobą. Młody technolog czy robotyk uczy starszych pracowników, którzy mają wieloletni staż pracy w tej firmie. Gdy starsi pracownicy nie chcą przyjmować wskazówek i wsparcia młodych, po czasie okazuje się, że dane urządzenie nie działa albo nie potrafią go nawet uruchomić” (P.12, lat 56, firma produkcyjna).

Media społecznościowe zrewolucjonizowały dzisiejszą komunikację międzyludzką. Podczas rozmów temat niewystarczających, a nawet braku umiejętności wykorzystywania mediów społecznościowych w pracy przez starszych pracowników pojawiał się wielokrotnie. Oto charakterystyczna wypowiedź: „Zajmuję się prowadzeniem restauracji. Jestem jej szefem. Poszukiwałem menedżera z doświadczeniem, który zajmie się obowiązkami, których ja nie jestem w stanie dopilnować z powodu braku znajomości nowych technologii – programów komputerowych, które tworzą pliki do odbierania i wysyłania zamówień, tworzenia nowych reklam na stronach Facebooka, Instragramu. Nowy menedżer ma 27 lat i 4-letnie doświadczenie na tym stanowisku. Kwestie reklamy, zamówień, podwyższenia sprzedaży w restauracji ma w małym palcu. Podczas swojej pracy pokazuje i uczy mnie – szefa, jak robić pewne rzeczy związane z komputerem. W ten sposób starsza osoba uczy się od młodszej nowych rzeczy przydatnych w pracy i zarządzaniu firmą” (P.15, lat 65, firma gastronomiczna),

Stagnację i rutynę w pracy oraz brak przekonania co do możliwości zmiany sytuacji w przyszłości można wskazać jako bariery w aktywizacji zawodowej osób

w wieku 55+. Wypowiedzi starszych pracowników wyrażają wpływ mentoringu odwróconego na większe ich angażowanie się w trudne zadania i większy ich udział w poczynaniach rozwojowych, na wzrost potrzeby pracy, która stawia interesujące zadania. Oto charakterystyczna wypowiedź: „Starsi pracownicy placówki opiekuńczo-wychowawczej chcieli przygotować interesującą prelekcję dla swoich wychowanków na temat szkodliwości uzależnień. Niestety, nasze metody były anachroniczne i nie trafiały do świadomości wychowanków. Jeden z krócej pracujących i młodszych wiekiem wychowawców wpadł na pomysł zaprezentowania filmów nagranych przez blogerów pracujących dla serwisu YouTube w ramach kampanii społecznościowej oraz na portalu społecznościowym. Starsi pracownicy nie mieli konta na Facebooku, dlatego młody pracownik musiał nam pokazać, jak działa ten portal oraz serwis internetowy YouTube. Nie było to takie proste, jak się wydawało, gdyż aby nas nauczyć samodzielnie wyszukiwać treści potrzebne do prelekcji, trzeba było najpierw nam wyjaśnić wszystkie zasady działania serwisu, zakładania konta, logowania się itd. Starsi pracownicy mogli razem z młodszym rozwiązać zadanie zawodowe, którym było przygotowanie prelekcji przeciwko uzależnieniom, byliśmy zadowoleni z tak ciekawej formy prezentacji oraz zainteresowaliśmy się utworami muzyki hip-hop, które propagowały trzeźwy styl życia, bez nałogów” (P.10, lat 57, firma edukacyjna).

Wraz z wiekiem coraz bardziej liczy się, aby praca była pewna. Podczas rozmów z osobami pracującymi w wieku 55+ wyraźna była potrzeba związana z zapewnieniem poczucia pewności zatrudnienia: „Powinienem być pewien pracy, jeżeli jestem zatrudniony, a nie siedzieć na walizkach. Ta pewność jest ważna” (P.1, lat 58, firma produkcyjna). Mentoring odwrócony zwiększa stabilizację i pewność zatrudnienia, ale jej nie zapewnia. Żadna firma nie jest w stanie dać gwarancji zatrudnienia.

Podsumowanie

W każdej organizacji pracują przedstawiciele pokolenia wyżu powojennego. Wydłużanie karier zawodowych wymaga utrzymania wysokiego potencjału zatrudnienia starzejących się zasobów pracy. Zdolność starszych pracowników do wykonywania pracy jest zwiększana w wyniku stałej edukacji – programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb dorosłych, dialogu pracownika i przełożonego na temat rozwoju. Szansa wydłużania okresu pracy zawodowej motywuje do aktywności edukacyjnej i dbania o zdrowie. Warto dodać, iż na zatrudnialność wpływają zarówno czynniki indywidualne (posiadane kompetencje, stan zdrowia, cechy demograficzne, uwarunkowania rodzinne), jak i czynniki zewnętrzne, popytowe (koniunktura gospodarcza, polityka zatrudniania i dezaktywizacji, edukacja, zabezpieczenia społeczne).

Szkolenia powinny być dostosowane do potrzeb i możliwości osób starszych. Jak najczęściej szkolenia powinny mieć charakter nieformalny, przebiegać jakby „przy okazji”. Osobami szkolącymi mogą być młodszy koledzy lub pracownicy z tej samej grupy wiekowej, których umiejętności w danej dziedzinie pozwalają na przekazywanie wiedzy. Działaniami edukacyjnymi na rzecz zwiększania zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy są też *coaching* i mentoring odwrócony. To te metody wzmacniają osobiste zasoby starszych pracowników, zapewniają transfer wiedzy do starszych pracowników, odkrywają niewykorzystany potencjał człowieka, motywują do zmiany zachowań, zachęcają do działania.

Jest ważne, aby w zakresie stosowanych praktyk zarządzania zapewnić starszym pracownikom rozwój – oferować im atrakcyjne ścieżki rozwoju, przydzielać nowe zadania, zapewnić uznanie, budować przyjazną atmosferę pracy, zapewnić poczucie niezależności i pewności.

Dla intensyfikacji zatrudniania osób w starszym wieku ważne są przekonania pracodawców. Lepsza znajomość cech, predyspozycji i możliwości starszych pracowników przez ich pracodawców, to większa możliwość edukacyjnego wspierania rozwoju i zatrudnienia pracowników w wieku 55+.

Bibliografia

- Amstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bennewicz, M. (2008). *Coaching, czyli restauracja osobowości*. Warszawa: Spółka Komandytowa.
- Borkowska, S. (2014). Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników. *Polityka Społeczna*, 3, 7–12.
- Borkowska, S. (1999). Słowo wstępne: o potrzebie i możliwościach wzrostu efektywności zawodowej. W: S. Borkowska (red.), *Edukacja zawodowa a rynek pracy*. Warszawa: IPiSS, 5–7.
- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez Duże „C”*. Warszawa: PINLP.
- Feifs, T. (2011). Dobre praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – perspektywa europejska. W: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metody badania. Opisy przypadków*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 85–126.
- Fryczyńska, M., (2014), Stan i perspektywy kształcenia i rozwoju kompetencji dla potrzeb branży telekomunikacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 2(32), 57–72.
- GUS (2013). *Aktywność ekonomiczna ludności. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*. Warszawa.
- GUS (2018a). *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski IV kwartał 2017*. Warszawa.

- GUS (2018b). *Kształcenie dorosłych 2016*. Gdańsk.
- GUS (2016). *Wpływ zmian demograficznych i starzenia się społeczeństwa na organizację systemu ochrony zdrowia*. Warszawa.
- Jeruszka, U. (2019). *Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy*. Warszawa: Difin.
- Karney, J.E. (2007). *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Pilch, T., Bauman, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- PKD (2007). https://pl.wikipedia.org/wiki/Polska_Klasyfikacja_Dzialalnosci, 2.02.2019.
- Striker, M. (2015). Stereotypy dotyczące absencji chorobowej a zatrudnialność. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 109–121.
- Szatur-Jaworska, B. (2018). „Socjalna biografia” polskich baby boomersów, czyli jak polityka społeczna kształtowała bieg życia tego pokolenia. *Polityka Społeczna*, 9, 1–7.
- Szewczyk, A. (2016). Sztuka prowadzenia dialogu w coachingu. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext, 79–103.
- Szmidt, Cz. (red.) (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Walkowska, W. (2018). Pokolenie „sandwich generation” w obliczu współczesnych przemian demograficznych. *Polityka Społeczna*, 9, 7–12.

Summary

Educational Employment Support for People Aged 55+

One of the key problems of Polish labor market is the aging of the work resources. Many employers guided by the perception about the homogeneity of the population of people 55+ does not want to employ them, believing that the older people are unproductive, work slower and their employment will result in higher absenteeism rates for employers and higher labor costs. In the article an issue of support to the employment of people over 55 is discussed. The aim of the article is an indication of the potential ways to sustain and extend their working lives. The question has become out-of-school activities in the area of professional education – training, coaching and mentoring inverted as a method of improving competence or offset the deficits of competence of older workers. The article presents the analysis of the literature, research results of GUS and personal research and other authors.

Keywords: training, coaching, mentoring inverted, people age 55+, employment

Dr hab. Urszula Jeruszka, prof. Akademii Pedagogiki Specjalnej

Doktor habilitowany nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, profesor nadzwyczajny w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej. Pracownik Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Zajmuje się problematyką edukacyjną (edukacja zawodowa, szkolenie i rozwój pracowników). Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół tematyki przygotowywania ludzi do zdobywania i utrzymywania pracy poprzez optymalne wykorzystywanie posiadanych kompetencji. Kierownik i wykonawca wielu projektów badawczych dotyczących problematyki kwalifikacji i kompetencji zawodowych.