

**Dane do cytowań: J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom XV, zeszyt 11, część I, s. 181-192.**

dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. Uczelni Łazarskiego

## **Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem**

### **Mentoring as a tool for age management**

**Abstarct:** The aim of this article is to support the argument that one of the valuable tools used in the management of age at the level of the organization is mentoring. However, its use in Polish enterprises requires limiting number of psychological and cultural. This article contains an epistemological part in which the author systematizes the knowledge about mentoring and age management and also the empirical contribution involving the analysis of results of research among managers.

**key words:** age, age management, mentoring

### **Wprowadzenie**

Zmiany demograficzne zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji polegające na szybkim podnoszeniu się średniej wieku pracowników powodują, że kadra menedżerska musi podejmować zupełnie nowe wyzwania zarządcze uwzględniające proces zmieniania się średniej wieku kapitału ludzkiego. Wydłużająca się średnia długość życia i niski przyrost naturalny pociągają za sobą istotne zmiany w strukturze zasobów pracy. Systematycznie rośnie i będzie rosła liczba osób aktywnych zawodowo z grupy wiekowej 60+. Dla praktyki zarządzania oznacza to konieczność rozwiązywania konkretnych problemów związanych z efektywnością zatrudniania ludzi w wieku starszym. Stąd potrzeba wypracowania konkretnych metod i narzędzi tworzenia oraz podtrzymywania wartości kapitału kompetencyjnego pracowników z uwzględnieniem naturalnych ograniczeń psychofizycznych wynikających ze średniej ich wieku. Niezbędne jest szukanie odpowiedzi na pytania o efektywny dobór kadr z grupy 60+, narzędzia motywowania tych pracowników i budowania ich zaangażowania, ich doskonalenia zawodowego, oceniania czy tworzenia elastycznej ścieżki kariery. Na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiedzi na tak sformułowane pytania przyjmują postać koncepcji zarządzania wiekiem rozwijanej w nurcie zarządzania różnorodnością (w tym wypadku pokoleniową).

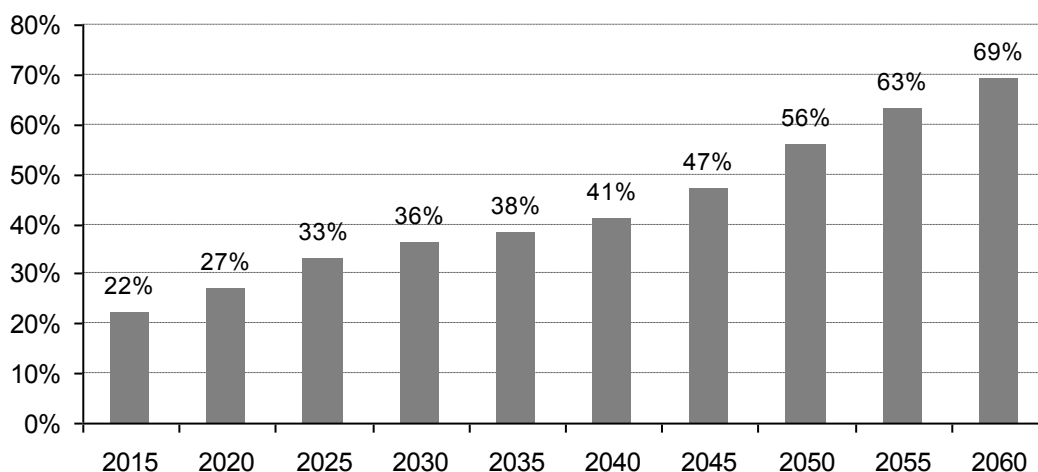
Artykuł opiera się na założeniu, że jednym z wartościowych narzędzi stosowanych w ramach zarządzania wiekiem na poziomie organizacji jest mentoring, jednak jego wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach wymaga ograniczenia szeregu barier psychologicznych i kulturowych. Celem tekstu jest systematyzacja wiedzy na temat

mentoringu i zarządzania wiekiem (część teoriopoznawcza artykułu) oraz poznanie opinii polskich menedżerów na temat możliwości wykorzystania tego narzędzia w praktyce zarządzania (przyczynek empiryczny obejmujący analizę wyników badań jakościowych wśród menedżerów z dużych i średnich przedsiębiorstw). W celu zebrania materiału empirycznego zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego - *Focus Group Interview* (FGI).

### Zarządzanie wiekiem jako konsekwencja zmian demograficznych

Od kilkudziesięciu lat w ogóle ludności wielu państw europejskich zwiększa się udział osób dojrzałych i starszych. Od 1995 roku co miesiąc przybywa na świecie milion ludzi, którzy ukończyli minimum 60 rok życia. Według szacunków Światowej Organizacji Zdrowia w 2025 roku liczba osób w wieku 60+ będzie wynosiła na świecie 1,2 mld, a w 2050 roku osiągnie poziom 2 mld. Przewiduje się również, że już w 2030 roku co trzecia osoba w krajach europejskich będzie miała ponad 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej będzie w wieku co najmniej 80 lat [Schimanek T., 2010, s. 8]. Z powyższymi zjawiskami koreluje także wydłużanie się ludzkiego życia, a z drugiej strony zmniejszający się przyrost naturalny, który dotyczy większości państw Unii Europejskiej.

Wykres 1. Prognoza stosunku liczby osób 65+ do liczby osób w wieku 15-64 lata w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Schimanek (2010), *Spoleczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 8.

Wzrost gospodarczy, poprawa warunków zdrowotnych, promowanie zdrowego stylu życia, postęp w medycynie sprawiły, że w ostatnim 50-leciu przeciętna długość ludzkiego

życia wzrosła o 20 lat [Kędziora K., 2010, s. 3]. Im mniejszy przyrost naturalny, tym bardziej kurczy się z kolei liczba pracowników, którzy zgodnie z zasadą solidarności społecznej utrzymują coraz liczniejsze grono emerytów. Zjawiska te dotyczą także Polski (por. wykres nr 1). Prognozy wskazują, że systematycznie będzie się zwiększać stosunek osób starszych (65+) w porównaniu do ludzi w wieku 15-64 lata, który z obecnego poziomu 22% osiągnie w 2060 roku aż 69%. Dodatkowym źródłem problemów w naszym kraju jest wysoka migracja ludzi młodych oraz niska aktywność zawodowa starszych Polaków. W powiązaniu z procesem starzenia się społeczeństwa stanowi to poważne zagrożenie dla systemu zabezpieczenia społecznego i systemu zdrowia. Polska ma bowiem jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób starszych. Dla osób w wieku 55-64 lata wynosi on zaledwie 32%, a dla osób w wieku 50+ niespełna 30%. Oznacza to, że spośród prawie 5 mln Polaków w wieku 55-64 lat ponad 3 mln nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby nadal pracować. Z grona ponad 13 mln Polaków w wieku 50+ nie pracuje ponad 9 mln osób [szerzej na ten temat: Moczyłowska J.M., Kowalewski K., 2014].

Odpowiedzią na te problemy ma być zarządzanie wiekiem. W ujęciu szerokim, zakorzenionym w metodyce polityki społecznej, zarządzanie wiekiem jest postrzegane jako zarządzanie globalnym procesem starzenia się pracowników, w którym dominującą rolę przypisuje się polityce państwa [Świeszczak K., Ziemia M., 2013, s. 59-60]. Obejmuje ono różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania, które mogą (i powinny) być podejmowane przez wiele podmiotów, takich jak: rząd, partnerzy społeczni, pracodawcy, jak i przez samych pracowników. W tej perspektywie akcentuje się konieczność integrowania działań w zakresie zarządzania wiekiem, które realizowane są na różnych poziomach oraz wspierania rozwiązań wdrażanych w organizacjach przez odpowiednie programy i projekty obejmujące skalę całego kraju, a nawet świata [Maksim M., 2012, s. 7].

W ujęciu wąskim 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. Innymi słowy, jest to proces zarządzania bezpośrednio skorelowany z próbą uzyskiwania korzyści wynikających z zatrudniania personelu cechującego się zróżnicowanym wiekiem. Zarządzanie wiekiem można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk organizacji i

jednocześnie satysfakcję jej pracownikom. W tym rozumieniu pojęcie to będzie używane w dalszej części artykułu.

W innym ujęciu zarządzanie wiekiem jest analizowane na trzech poziomach [Mendryk I., 2013, s. 104]:

- **poziom jednostkowy** (subiektywnie postrzegany i indywidualnie rozwijany model rozwoju kariery pracowniczej);
- **poziom organizacyjny** (dopasowanie celów i technik zarządzania do cech szczególnych związanych z wiekiem, a więc zarówno do pracowników młodszych, jak i starszych);
- **poziom otoczenia organizacji** (szeroko rozumiane działania interwencyjne i profilaktyczne ze strony państwa, mające na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy).

Z perspektywy państwa zasadniczym celem zarządzania wiekiem jest doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej ludzi co najmniej do granic przesuwanego w czasie wieku emerytalnego, a nawet dłużej. Cel ten można osiągnąć poprzez osłabienie negatywnego oddziaływania dwóch grup czynników:

- **czynników „wypychających”** (*push factors*) z zatrudnienia. Ich istotą jest zaprzestanie stawiania osobom starszym wymagań zawodowych, którym nie są w stanie sprostać oraz wyeliminowanie nierównego traktowania starszych pracowników w obszarze doskonalenia kompetencji i szeroko pojętego rozwoju zawodowego w porównaniu młodszymi pracownikami;
- **czynników „wyciągających”** (*pull factors*) z zatrudnienia. Chodzi tu o realizację odpowiedniej polityki państwa ograniczającej możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę oraz wprowadzenie silnej zależności wysokości emerytury od wieku, w którym zaczyna się ją pobierać, co uczyniono w nowym systemie emerytalnym [za: Moczydłowska J.M., Kowalewski K., 2014].

Zarządzanie wiekiem powinno być zatem kompleksowym i systemowym spojrzeniem na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć wszystkich istotnych elementów zarządzania ludźmi: od planowania zatrudnienia i doboru pracowników, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system motywacyjny, polityka wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać indywidualne podejście do pracowników ze wszystkich grup wiekowych. Oznacza to, że powinno być dalekie od stereotypowego myślenia o zarządzaniu ich rozwojem i karierą, w myśl którego osoby starsze

są przesadnie konserwatywne, zamknięte na nowości, niechętnie uczeniu się i poszerzaniu swoich kompetencji itp.

### **Mentoring – istota i cele**

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 czy też treść pracy oraz jest już doświadczonym pracownikiem, o życzliwej oraz opiekuńczej postawie wobec mniej doświadczonego, zwykle młodszego współpracownika. Głównym celem mentoringu jest jak najszybsze doprowadzenie do skutecznej, samodzielnej, efektywnej oraz wydajnej pracy osoby zatrudnionej oraz przystosowanie się jej do środowiska zawodowego [T. Oleksyn 2006, s. 233].

W wymiarze podmiotowym „mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał” [za: Parsloe E., Wray M., 2002, s. 14]. Według D. Clutterbucka [1998] mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym. Podstawową cechą tej relacji jest wzajemne zaufanie. Zdaniem S. Karwali [2009, s. 126] mentor powinien występować w trzech charakterystycznych rolach:

- mentora – lidera, który buduje atmosferę zaufania, „zaraża” entuzjazmem i innowacyjnością, motywuje, inspiruje, jest wzorem do naśladowania, pomaga w trudnych momentach;
- mentora - doradcy, który wspiera pokonywanie barier rozwojowych, stymuluje intelektualnie, kieruje procesem kształcenia i doskonalenia, sprzyja transferowi wiedzy i umiejętności;
- mentora – ewaluatora, który monitoruje i ocenia wyniki, wnioskuje i przekazuje informacje zwrotne, analizuje i weryfikuje plany rozwojowe.

Mentoring może być rozpatrywany w wymiarze procesu, jak i w wymiarze relacji. Jako relacja następuje między dwoma pracownikami w danej organizacji, gdzie jeden (mentor) dysponuje pewnym zasobem wiedzy oraz bogatym doświadczeniem, z kolei drugi z pracowników (mentorowany) nabywa tę wiedzę. Zachodzi określony przepływ wiedzy, ale także wartości regulujących sposób wykorzystywania wiedzy. Generalnie cel mentoringu musi odzwierciedlać potrzeby rozwojowe danej osoby odniesione do rozwijania jej

kluczowych zasobów takich jak: wiedza i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności społeczne, w szczególności zaś:

- wspierać pracowników w procesie doskonalenia;
- rozwijać kluczowe kompetencje dla danego stanowiska i zawodu;
- rozwijać samoświadomość i refleksje podopiecznego, co powinno skutkować polepszeniem efektywności procesu uczenia się;
- poszerzać horyzonty myślowe oraz odkrywać nowe rozwiązania dla trudnych problemów zawodowych.

Jako ważny należy ocenić kontekst psychologiczny mentoringu. To relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Jej istota polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i wybierał optymalną dla siebie drogę samorealizacji. A. Blicke [za: Mesjasz J., 2013, ss. 73-88] charakteryzując relację mentoringową podkreśla, że między mentorem a protegowanym rozwija się związek intensywnej wymiany. W ramach tego związku mentor pełni trzy podstawowe funkcje: jest modelem zachowań<sup>1</sup>, zapewnia wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery podopiecznego. Mentorzy z rozległym doświadczeniem i licznymi sukcesami zawodowymi mogą odkryć w relacji mistrz – uczeń nowe możliwości i źródło stymulacji także do własnego rozwoju. Mentor może również czerpać satysfakcję z rozwoju mentorowanego, a więc z tego, że jego wysiłek i poświęcony czas przynoszą oczekiwane efekty. Podopieczny odwzajemnia się uznaniem, szacunkiem i lojalnością, przekazuje informacje na temat tego, co się dzieje w organizacji i pomaga mentorowi w realizacji jego zadań. Jeśli uczeń odnosi sukcesy, mentor zyskuje dodatkowo opinię odkrywcy i opiekuna talentów. Można zatem wnioskować, że mentoring powinien przynosić korzyści wszystkim uczestnikom tego procesu: mentorowi, mentorowanemu, a także organizacji, która wykorzystuje to narzędzie do doskonalenia kapitału ludzkiego [por. Moczyłowska J., 2014].

## **Metodyka badań**

Badania nad możliwością wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem były elementem szerszego projektu badawczego realizowanego w ramach badań statutowych Uczelni Łazarskiego. Prezentowany w tym artykule materiał empiryczny stanowi próbę

---

<sup>1</sup> Istota modelowania polega na tym, że mniej doświadczony pracownik wysoko ceni swego opiekuna i chce mu dorównać, dlatego też przyjmuje postawy, wartości i sposób postępowania swego mistrza.

rozwiązania następującego problemu badawczego: jaka jest opinia kadry menedżerskiej zarządzającej podmiotami gospodarczymi na temat możliwości wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem? Aby odpowiedzieć na to pytanie, zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego - *Focus Group Interview* (FGI). W badaniu wzięło udział 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) pracujących w dużych i średnich przedsiębiorstwach, których siedziba mieści się w Warszawie. Autorka ma świadomość, że badania jakościowe nie mogą być w tym wypadku źródłem uogólnionych wniosków i twierdzeń, dlatego traktuje je jako interesujący poznawczo materiał do formułowania szczegółowych problemów badawczych oraz tworzenia narzędzi do badań ilościowych.

### **Menedżerowie o roli mentoringu w zarządzaniu wiekiem – analiza badań jakościowych**

Przebieg badania dowodzi, że menedżerowie mają znaczną wiedzę na temat istoty mentoringu, jego różnorodnych uwarunkowań i celów. Kilkoro z nich podkreśliło (6 na 10 uczestników FGI), iż sami doświadczyli wsparcia mentoringowego ze strony bardziej doświadczonej osoby, choć nie zawsze był to ich przełożony. Zgodnie podkreślali również, że o efektywności wykorzystania tego narzędzia doskonalenia pracowników (czy szerzej: narzędzia zarządzania) decydują nie tylko względy organizacyjne, ale przede wszystkim psychologiczne i kulturowe. Największe znaczenie wydaje się mieć swoiste „dostosowanie” osobowościowe mentora i mentorowanego, pewna wspólnota wartości, na których budują oni swoją drogę zawodową i zasady współpracy. To ona stanowi najlepszą bazę do transmisji wiedzy, umiejętności i doświadczeń między mentorem i mentorowanym.

Znamienne jest, że we wszystkich przedsiębiorstwach reprezentowanych przez badanych menedżerów mentoring jest wykorzystywany w sposób nieformalny. Menedżerowie uczestniczący w badaniu podkreślali, że najbliższe jest im takie rozumienie mentoringu, według którego jest to relacja **dobrowolna** i **nieodpłatna**. Skoro mentor nieodpłatnie oddaje swój czas na wspieranie mentorowanego, trudno formalizować czy standaryzować tę relację. Trudno też włączać ją do wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa regulujących kwestie doskonalenia zawodowego czy zarządzania wiedzą. Największe zastosowanie dla mentoringu badani dostrzegali w następujących sytuacjach:

- 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 HR danej organizacji.

Badani eksponowali znaczenie mentoringu w międzypokoleniowym transferze wiedzy i doświadczenia, choć trzeba jednocześnie podkreślić, że terminy: zarządzanie wiekiem czy zarządzanie różnorodnością pokoleniową okazały się znane tylko 4 na 10 menedżerów uczestniczących w FGI. Przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej niemal jednogłośnie stwierdzili, że ich przedsiębiorstwa nie są przygotowane do podejmowania wyzwań związanych ze zmianą średniej wieku pracowników. Problem ten nie jest dyskutowany na poziomie zarządu. Brak także inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem ze strony działu personalnego. Problematyka ta wydaje się badanym odległa w czasie, choć ważna i nieuchronna.

Menedżerowie dostrzegają związek między mentoringiem, a wykorzystywaniem potencjału zawodowego osób z grupy wiekowej 60+. W Polsce mentoring był tematem mocno eksponowanym w dyskusji publicznej, która przetoczyła się przez środki masowego przekazu przy okazji reformy systemu emerytalnego. Wielu publicystów, polityków i przedstawicieli świata nauki wskazywało właśnie na mentoring jako formę aktywności zawodowej szczególnie zalecaną dla osób starszych. Osoby badane w większości podkreślały swój sceptyczny stosunek do takich rozwiązań. W wypowiedziach menedżerów pojawiła się opinia, że rola mentora wymaga pewnych specyficznych zdolności, w tym kompetencji interpersonalnych, które wcale nie są powszechne. Poza tym, jak dobitnie wyraził to jeden z menedżerów, „nie jest tak, że wraz z wiekiem każdy staje się mądrzejszy i dojrzały”. A zatem rozwiązanie lansowane w mediach jako możliwe do powszechnego zastosowania jest, w ocenie najwyższej kadry kierowniczej, zarezerwowane dla wąskiej grupy osób, które w całej swojej karierze zawodowej wykazywały się wyższymi niż przeciętne zdolnościami oraz będącymi ich następstwem wyższymi niż średnie efektami pracy.

Na podstawie wypowiedzi uczestników FGI można stworzyć następujący wykaz barier, które w ich opinii ograniczają możliwość wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem:

- niechęć do dzielenia się wiedzą wynikająca z wielu przyczyn, w tym z uwarunkowanego kulturowo indywidualizmu oraz silnej wewnętrznej konkurencji o atrakcyjne stanowiska pracy, w której rzadka, specjalistyczna



wiedza jest swoistą „polisą ubezpieczeniową” gwarantującą uprzywilejowaną pozycję tego, który ją posiada;

- głębokie różnice między pokoleniami (różnice w sferze wartości, preferowanego stylu pracy oraz postaw wobec pracy i zawodu) utrudniające lub wręcz uniemożliwiające budowanie relacji, na których powinien opierać się mentoring;
- niski poziom zaufania, które warunkuje osiągnięcie korzyści z mentoringu;
- brak w systemach motywacyjnych przedsiębiorstw bodźców zachęcających pracowników do nawiązywania spontanicznych relacji mistrz – uczeń.

### **Zakończenie**

Obserwowane i prognozowane zmiany demograficzne syntetycznie przedstawione w tym artykule pociągają za sobą bardzo konkretne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Kadra kierownicza wydaje się w małym stopniu przygotowana do sytuacji, w której znaczącą część ich pracowników mogą stanowić osoby z grupy wiekowej 60+. Dotyczy to zarówno poziomu strategicznego zarządzania, jak i konkretnych technik i narzędzi na poziomie operacyjnym. Mentoring intensywnie promowany jako sposób zagospodarowania kapitału wiedzy i doświadczenia starszych pracowników może stanowić narzędzie zarządzania wiekiem, jednak – jak wynika z przedstawionych tu badań – w dość ograniczonym zakresie. Trudno w krótkim czasie usunąć różnorodne i złożone bariery wykorzystania mentoringu na poziomie konkretnych organizacji, ponieważ mają one często charakter psychologiczny i kulturowy. W ocenie autorki nie zmienia to faktu, że mentoring zasługuje na zainteresowanie badaczy oraz implementowanie w praktyce, zwłaszcza tam, gdzie celem jest wzmocnienie przywództwa organizacyjnego oraz międzypokoleniowy transfer rzadkich i cennych umiejętności. Jednak trzeba też podkreślić, że wykorzystanie mentoringu w tych obszarach wymaga konsekwentnego budowania kultury organizacyjnej oraz systemu motywacyjnego wzmocniającego budowanie relacji interpersonalnych opartych na szacunku i zaufaniu oraz wymianę wiedzy. Warto też uczynić przedmiotem dalszych badań dobre praktyki menedżerskie w obszarze zarządzania wiekiem z krajów i organizacji o wyższym poziomie dojrzałości funkcji personalnej i diagnozować uwarunkowania ich implementacji na gruncie polskim.

### **Bibliografia**

- Clutterbuck D. (1998), *Learning alliances: tapping into talent*, Institute of Personnel Development, London.
- Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz.
- Kędziora K. (2010), *Wprowadzanie przez polskich pracodawców systemów zarządzania wiekiem. Możliwości i braki*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy”, nr 7, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.
- Maksim M. (2012), *Wprowadzenie do zarządzania wiekiem*, [w:] *Zarządzanie wiekiem w MŚP*, Pracownia Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń.
- Mendryk I. (2013), *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, vol. XLVII (2).
- Mesjasz J. (2013), *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe”, nr 2(49).
- Moczydłowska J.M. (2014), *Mentoring jako narzędzie rozwoju kompetencji społecznych pracowników*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 4.
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K. (2014), *Człowiek w organizacji. Koncepcje zarządzania ludźmi w warunkach „nowej normalności”*, DIFIN, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Parsloe E., Wray M. (2002), *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Schimanek T. (2010), *Spoleczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa
- Świeszczak K., Ziemia M. (2013), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, nr 12, część II.

**Abstrakt:** Celem artykułu jest potwierdzenie tezy, że jednym z wartościowych narzędzi wykorzystywanych w ramach zarządzania wiekiem na poziomie organizacji jest mentoring, jednak jego wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach wymaga ograniczenia szeregu barier psychologicznych i kulturowych. Artykuł zawiera część teoriopoznawczą, w której autorka systematyzuje wiedzę na temat mentoringu i zarządzania wiekiem oraz przyczynek empiryczny obejmujący analizę wyników badań jakościowych wśród menedżerów z dużych i średnich przedsiębiorstw. Badani menedżerowie dostrzegają związek między mentoringiem, a wykorzystywaniem potencjału zawodowego osób z grupy wiekowej 60+, jednak nie może to

być panaceum na wszelkie problemy wynikające z systematycznie podnoszącej się średniej wieku pracowników.