

Agnieszka Król

Zarządzanie personelem w starszym wieku

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (4), 103-110

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agnieszka Król

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ZARZĄDZANIE PERSONELEM W STARSZYM WIEKU***Streszczenie***

Zmiany demograficzne zachodzące na świecie, starzenie się społeczeństwa oraz wydłużanie przeciętnego okresu życia ludzi stawiają przed pracodawcami nowe wyzwania związane z umiejętnym wykorzystywaniem i rozwijaniem cennego potencjału tkwiącego w dojrzałych pracownikach.

Celem artykułu jest omówienie istoty i znaczenia nowej strategii zarządzania wiekiem, podejmowanych w jej ramach praktyk oraz pojawiających się na drodze jej realizacji barier.

Słowa kluczowe: aktywne starzenie się, uczenie się przez całe życie, jobcoaching, intermentoring, zarządzanie wiekiem, zarządzanie różnorodnością, uniwersytet trzeciego wieku.

1. Projekty rządowe

Zachodzące zmiany demograficzne, których konsekwencją jest starzenie się społeczeństwa, zjawisko dezaktywizacji zawodowej osób starszych, wywierają duży wpływ na to co się dzieje na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej. Uderza to nie tylko w gospodarkę naszego kraju, system ubezpieczeń społecznych, działalność firm, ale w ogóle w całe społeczeństwo.

Z jednej strony z roku na rok na rynku pracy zmniejsza się liczba osób młodych, a z drugiej wzrasta liczba osób powyżej 50. roku życia biernych zawodowo, co ma m.in. związek z przechodzeniem na wcześniejsze emerytury i renty. W polskich realiach taki stan rzeczy wynika głównie z obawy o utratę pracy. Pod tym względem znajdujemy się na szarym końcu na tle krajów europejskich i na pewno niewystarczające będzie tu przeprowadzenie reformy emerytalnej opartej na wydłużonym wieku emerytalnym. Dla porównania wskaźnik zatrudnienia osób

w wieku 55-64 lata w Polsce w 2008 r. wynosił 30% podczas, gdy np. w Szwecji blisko 70%, a w Wielkiej Brytanii, Danii i Niemczech około 60%¹.

Przezwyciężaniu temu niekorzystnemu zjawisku w Polsce mają służyć m.in. podejmowane inicjatywy ustawodawcze oraz projekty rządowe.

W 2004 r. rozpoczęto realizację programu „50 PLUS – Program na rzecz zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia”. Celem tego projektu było zwiększenie zatrudnienia osób starszych przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego poprzez różne formy oddziaływania na wydłużanie okresu aktywności zawodowej. Program ten niestety w znikomym stopniu realizował postawione cele o czym świadczy fakt, że liczba beneficjentów projektów pilotażowych wyniosła zaledwie 1480 bezrobotnych w skali całego kraju².

W 2008 r. przyjęto kolejny projekt rządowy „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. Program ten w porównaniu z poprzednim obejmuje szersze pole działań i ma wyznaczone dwie główne grupy celów: pierwsza dotyczy polityki rynku pracy, natomiast druga – ograniczenia dezaktywizacji pracowników w ramach systemu świadczeń społecznych. Efektem końcowym ma tu być osiągnięcie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50% dzięki m.in. zaangażowaniu w działania wielu różnych instytucji, promowanie i wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, „boom edukacyjny” osób starszych (aktualizacja wiedzy, zdobywanie nowych kwalifikacji, system rozwoju) czy programy aktywizacji osób bezrobotnych³.

Natomiast w sierpniu 2010 r. Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego w MPiPS podpisał umowę o dofinansowaniu projektu systemowego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” o charakterze kampanii informacyjno-promocyjnej, która ma wpłynąć na zmianę świadomości społecznej, zmianę postawy i wzrost aktywności zawodowej 50+. Działania będą skierowane do szerokiego grona odbiorców, pracodawców oraz przedstawicieli publicznych i niepublicznych Instytucji Rynku Pracy i Jednostek Organizacyjnych Pomocy Społecznej⁴.

Według danych OECD, w latach 2025-2030 globalna siła robocza będzie uszczuplać się o 12 mln osób rocznie. Do roku 2050 w Europie na każdą osobę na emeryturze będzie przypadać tylko jedna osoba pracująca. Wówczas to po-

¹ Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 216.

² *50 PLUS – program na rzecz zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, listopad 2004, <http://www.mpips.gov.pl>, z dnia 20.06.2008. Opis i ocena: E. Kryńska, *Osoby starsze na rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy*, Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2007, s. 154-158, <http://www.biurosejmu.gov.pl>, z dnia 20.04.2008.

³ *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+* (projekt), s. 58-59.

⁴ *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* (projekt), MPiPS, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego, <http://www.kapitalludzki.gov.pl>.

łowa ludności osiągnie wiek emerytalny co spowoduje, że może zabraknąć około 160 mln pracowników⁵.

Poprawie tej sytuacji nie pomoże sama zmiana nastawienia rządu do problemu zatrudniania dojrzałych pracowników, ale konieczne jest tu także, a może przede wszystkim, nowe podejście i spojrzenie samego pokolenia 50+ oraz pracodawców.

2. Stereotypy

W Polsce pracuje tylko co 3 osoba po 50 roku życia⁶. Brakuje ofert pracy, co w głównej mierze wynika z nadal funkcjonujących stereotypów dotyczących zatrudniania osób starszych, ich ogólnie przyjętego wizerunku na rynku pracy i w społeczeństwie.

Cenne informacje na ten temat możemy odnaleźć m.in. w publikacjach pod redakcją Zenona Wiśniewskiego, opartych na wynikach przeprowadzonych badań dotyczących determinantów aktywności zawodowej osób starszych oraz zarządzania wiekiem w organizacjach na tle procesów starzenia się ludności. Co prawda badania te objęły tylko województwo kujawsko-pomorskie, ale zarysowują nam pewien obraz rzeczywistości i najważniejsze problemy.

Pierwszym stereotypem panującym wśród pracodawców (i nie tylko) jest zły stan zdrowia i absencja starszych pracowników. Jak pokazują badania zachorowalność osób z wyższym wykształceniem magisterskim jest znacznie mniejsza, niż osób z wykształceniem zawodowym czy podstawowym. Poza tym osoby starsze aktywne zawodowo są pełne energii i chęci do życia i wykazują się lepszym stanem zdrowia, mają lepsze samopoczucie aniżeli ich bierni zawodowo koledzy. Praca wpływa na ich witalność, dostarcza satysfakcji⁷. Taki stan rzeczy może wynikać m.in. z występowania większej świadomości co do konieczności uczestniczenia w programach profilaktyki zdrowotnej, leczenia się, potrzeby aktywnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym czy chęci uniknięcia wykluczenia. Potrzebne jest tu wsparcie zarówno ze strony pracodawców, jak i służb zatrudnienia (w tym pomoc materialna) w promowaniu i wdrażaniu programów dotyczących profilaktyki zdrowotnej (i to już w młodym wieku), rehabilitacji czy zdrowego stylu życia pracowników. Najważniejsze, żeby pomoc ta nie sprowadzała się do deklaracji i pustych słów, ale była realizowana w praktyce.

Kolejne stereotypy dotyczą braku odpowiednich kwalifikacji, otwartości na edukację i rozwój oraz nieopłacalności inwestycji w starszych pracownikach.

⁵ B. Tobback, *Wnioski przewodniczącego Forum OECD na temat wieku siły roboczej*, 18.10.2005.

⁶ *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2008 r.*, GUS Warszawa-Bydgoszcz 2010, s. 84, <http://www.stat.gov.pl/bydgoszcz>.

⁷ Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty...*, op. cit., s. 135.

Tymczasem można śmiało powiedzieć, że są to osoby posiadające „apetyt” na wiedzę i rozwój, o czym może świadczyć chociażby rosnąca ilość i popularność Uniwersytetów Trzeciego Wieku w Polsce po 2000 r. Stanowi to dobry dowód na to, jak osoby starsze mogą być zmotywowane i zdeterminowane poprzez chęć aktywnego uczestniczenia w życiu społecznym i zawodowym. We własnym zakresie podejmują wysiłki w celu pogłębiania i aktualizowania posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, wpływając tym samym na kreowanie swojego nowego wizerunku w społeczeństwie.

Co prawda u osób starszych z wiekiem zmniejsza się np. refleks czy pamięć, ale za to zastępuje je cenna umiejętność szerszego, bardziej perspektywistycznego oglądu rzeczywistości, przewidywania skutków działań, kultura słowa i bycia, pracy, rośnie umiejętność współpracy i budowania relacji (z osobami w różnym wieku), a w efekcie wzrasta umiejętność i wydajność realizowanych przez nich zadań.

Starsi pracownicy są też bardziej lojalni, gdyż rywalizacja nie odgrywa już u nich takiego znaczenia jak u młodych (rzadko uczestniczą w wyścigach o stanowiska). Nie potrzebują także szczególnych udogodnień w miejscu pracy związanych z ich wiekiem, ale jak wszyscy przede wszystkim dobrze wyposażonego stanowiska pracy, równego i sprawiedliwego traktowania, sprzyjającej atmosfery oraz możliwości systematycznego rozwoju⁸. Często też są bardziej dyspozycyjni niż ich młodszy koledzy.

Osoby starsze aktywne zawodowo w większym stopniu przykładają wagę do swojego wyglądu i ubioru niż te niepracujące.

Stopniowo, jak wykazują badania, zaczyna zanikać stereotyp przedstawiający nisko wykwalifikowanego, zaniedbanego, leniwego, schorowanego, kultywującego złe nawyki i nałogi, starszego, nikomu niepotrzebnego, „kosztownego” pracownika⁹.

Zainteresowanie pracą wśród starszych osób bezrobotnych i biernych zawodowo, ich relatywnie wysoka gotowość do podjęcia pracy, otwartość na wiedzę i rozwój powinna sprzyjać ich aktywizacji zawodowej oraz uzupełniać pojawiające się braki wśród pracowników na rynku pracy w ciągu najbliższych lat¹⁰.

„Kontynuując pracę zawodową starsi pracownicy mogą nadal mieć pozytywny wpływ na gospodarkę i na ogół społeczeństwa, ale także wzmacniać swoje poczucie godności osobistej i zwiększać dobrobyt”¹¹.

Obecnie podeszły wiek nie stanowi bariery nie do pokonania. Pracodawcy zaczynają dostrzegać potencjał tkwiący w starszych pracownikach i odczuwać jego utratę wraz z ich odejściem, czego dowodem jest chociażby pojawienie się

⁸ *Ibidem*, s. 180.

⁹ Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 105.

¹⁰ *Ibidem*, s. 175-178.

¹¹ V. Špidla, Komisarz ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, XVIII Międzynarodowy Kongres EURAG, Lublana 30.09.2005.

w przedsiębiorstwach nowej strategii – zarządzania wiekiem (*age management*), szerzej różnorodnością (*diversity management*). Charakteryzuje się ona nowym podejściem do rozwoju i doskonalenia przedsiębiorstwa w oparciu o kapitał ludzki cechujący się dużą różnorodnością.

3. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem wyrosło z nurtu aktywnego starzenia się (*active ageing*) i uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*). Jest pojęciem stosunkowo mało popularnym wśród pracodawców, zwłaszcza w naszym kraju. Badania przeprowadzone przez ARFP wykazały, że w 85% badanych firm w Polsce nie słyszano o koncepcji zarządzania wiekiem¹².

Rozwojowi tej nowej strategii nie sprzyja występowanie pewnego rodzaju paradoksu. Z jednej strony przedsiębiorstwa nastawione są na promowanie postaw elastycznych, otwartych na zmiany, innowacyjnych i kreatywnych, a z drugiej strony wykorzystują nadal „sztywne” strategie w obszarze rekrutacji czy motywacji pracowników, występują bariery w zatrudnianiu pracowników z określonych grup (wiekowych i nie tylko), często w oparciu o funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy. Do tego dochodzi nam brak jednoznacznej definicji tego pojęcia.

Zarządzanie wiekiem nawiązuje do wielu różnych kwestii. Porusza zagadnienia takie, jak np.: starzenie się społeczeństwa na całym świecie, aktywne starzenie się, uczenie się przez całe życie, zarządzanie zespołami o zróżnicowanej strukturze m.in. wiekowej, wykorzystywanie elastycznych form zatrudniania pracowników czy przeciwdziałanie wszelkim przejawom ich dyskryminacji.

W ostatnich latach tylko nieliczne przedsiębiorstwa działające na terenie Polski podjęły działania w obszarze realizacji strategii zarządzania wiekiem. W dużych międzynarodowych korporacjach jest to wynikiem przenoszenia do polskich realiów rozwiązań i praktyk stosowanych za granicą bądź po prostu efektem pojawienia się problemu ze znalezieniem pracowników. Tego typu praktyki zostały podjęte m.in. przez firmy McDonald's i Rossmann.

W Getin Banku czy Provident Polska czynnikiem decydującym okazała się być średnia wieku ich klientów tj. 40+. Również takie firmy jak Deloitte, IBM czy BP wdrażają w ramach swoich strategii elementy zarządzania wiekiem, skupiając się głównie w swoich działaniach na obszarze rekrutacji i rozwoju pracowników¹³.

Firmy Danone czy Coca-Cola to przykłady pracodawców, którzy w ramach wyżej wymienionej koncepcji realizują strategie oparte na *jobcoachingu*. Polega on na współpracy osoby zagrożonej utratą pracy z indywidualnym doradcą za-

¹² J. Tokarz (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+*. Bariery i szanse – badanie zrealizowane przez Ipsos Polska na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

¹³ J. Tokarz, *Efektywne zarządzanie wiekiem*, Biuletyn Euro Info, 08.09.2009, <http://www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekim.html>

wodowym, tzw. *jobcoachem*, w celu utrzymania zatrudnienia w firmie np. w oparciu o przesunięcie stanowiska. Jest on osobą pośredniczącą pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, który pomaga swojemu podopiecznemu w ocenie słabych i mocnych stron, poznanii jego potrzeb i możliwości, planowaniu rozwoju, ścieżek kariery czy w przygotowaniu do przekwalifikowania zawodowego¹⁴.

Firmy wykorzystują także *intermentoring* (zmodyfikowaną wersję mentoringu) jako element realizacji strategii zarządzania wiekiem. Jest to skuteczne narzędzie wymiany doświadczeń i rozwoju umiejętności pracowników w różnym wieku. Starsi pracownicy uczą się np. obsługi nowych urządzeń, programów, technologii, a młodszy korzystają z ich wiedzy i doświadczenia. Tym samym stają się dla siebie nawzajem mentorami na różnym poziomie i w różnym zakresie¹⁵.

Wdrażanie w firmach praktyk mających na celu tworzenie strategii zarządzania wiekiem powinno obejmować szereg różnych obszarów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, od planowania zatrudnienia, poprzez dobór pracowników (rekrutacje, selekcje, wprowadzenie do pracy), organizację pracy (długość, czas, formę), kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie, motywowanie, kontrolowanie, planowanie rozwoju, zarządzanie karierą zawodową z koniecznością uwzględniania wieku, aż do końca zatrudnienia.

Jeżeli chodzi o zatrudnianie pracowników to pracodawcy w ofertach pracy powinni eliminować wszelkie elementy będące przejawem dyskryminacji niektórych kandydatów (dotyczy to także rozmów kwalifikacyjnych i dalszych etapów doboru) oraz przygotowywać również propozycje pracy dla osób zagrożonych zwolnieniem lub odchodzących na emeryturę.

W obszarze zarządzania karierą też jest dużo do zrobienia. Pracodawcy powinni zadbać, aby wiek czy płeć nie miały wpływu na dostęp do szkoleń, o motywowanie pracowników do systematycznego uczenia się i rozwoju, o pomoc i wsparcie w planowaniu i realizowaniu rozwoju dla osób w różnym wieku.

Dość ważny element stanowi także podejmowanie przez pracodawców działań mających na celu likwidację u starszych pracowników barier natury psychicznej, obejmujących np. redukcję stresu związanego z zagrożeniem utratą zatrudnienia czy poczucia winy wobec młodych kolegów, którym odbierają pracę oraz spadkiem poczucia własnej wartości.

W przedsiębiorstwach powinno wprowadzać się zmiany w strukturach zatrudnienia, dające możliwość pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin (dzielenia się etatami a nawet karierą), w siedzibie firmy i poza nią, na każdym stanowisku, także kierowniczym, uwzględniając przy tym sytuację życiową i zdrowotną pracowników w różnym wieku.

¹⁴ D. Mól, *Osoby 50+ na rynku pracy*, „Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych”, nr 7, maj 2008, Warszawa, s. 9.

¹⁵ J. Jański, *Intermentoring coraz popularniejszy*, źródło: [employerbrandingtoday.com.pl, http://hrstandard.pl/2010/06/28/intermentoring-coraz-popularniejszy/](http://hrstandard.pl/2010/06/28/intermentoring-coraz-popularniejszy/).

Jeżeli natomiast chodzi o koniec zatrudnienia to powinno się to odbywać w sposób przemyślany, na zasadzie dobrowolności. Pracodawcy powinni dążyć do tego, aby pracownicy przechodzący na emeryturę chcieli nadal utrzymywać kontakty z firmą. Podejmuje się praktyki mające na celu dalsze korzystanie z wiedzy i doświadczenia takich osób, poprzez zatrudnianie emerytów np. w roli doradców czy ekspertów, co ma miejsce np. w Centrum Techniki Okrętowej S.A.¹⁶.

Reasumując, w świetle zmian zachodzących nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, problem zatrudniania i współpracy osób w różnym wieku nabiera szczególnego znaczenia. Pracodawcy z jednej strony deklarują otwartość na innowacje, a z drugiej prowadzenie zintegrowanej, kompleksowej polityki zarządzania kapitałem ludzkim, zmierzającej do realizacji praktyk w obszarze zarządzania wiekiem, należy do rzadkości. Nadal pozwala się odchodzić dojrzałym pracownikom, tym samym tracąc ich cenną wiedzę, umiejętności i doświadczenia. Nie dostrzega się w dostatecznym stopniu ich zalet w świetle powszechnie funkcjonujących stereotypów oraz sztywnych strategii, chociaż stopniowo sytuacja ta ulega poprawie.

Kapitał ludzki cechuje się dużą różnorodnością. Proces globalizacji, rozwoju społeczeństw oraz zmian demograficznych wpłynął na pojawienie się konieczności współpracy pracowników różnej płci, w różnym wieku, czy odmiennych kultur i wyznań, co z kolei doprowadza do powstawania na tym tle problemów, konfliktów i dochodzi do przejawów dyskryminacji. Stąd też coraz więcej pracodawców, aby jak najlepiej wykorzystywać dostępny kapitał ludzki, decyduje się na podejmowanie działań w ramach strategii zarządzania różnorodnością, a w polskich realiach skupia się to głównie na obszarze zarządzania wiekiem. Na razie nawet te nieliczne przykłady firm stanowią dowód na to, że również w Polsce można stosować z powodzeniem rozwiązania z tego zakresu, które to przynoszą konkretne korzyści nie tylko pracodawcom, ale także starszym pracownikom i ich młodszym kolegom.

Literatura:

1. *50 PLUS – program na rzecz zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, listopad 2004, <http://www.mpips.gov.pl>, z dnia 20.06.2008. Opis i ocena: E. Kryńska, *Osoby starsze na rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy*, Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2007, s. 154-158, <http://www.biurose.sejm.gov.pl>, z dnia 20.04.2008.

¹⁶ D. Mól, *op. cit.*, s. 6.

2. Jański J., *Intermentoring coraz popularniejszy*, źródło: employerbrandingtoday.com.pl, <http://hrstandard.pl/2010/06/28/intermentoring-coraz-popularniejszy/>.
3. Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, „Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych”, nr 7, maj 2008, Warszawa, s. 9.
4. *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2008 r.*, GUS Warszawa-Bgdoszcz 2010, s. 84, <http://www.stat.gov.pl/bydgoszcz>.
5. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ (projekt)*, s. 58-59.
6. Tobbac B., *Wnioski przewodniczącego Forum OECD na temat wieku siły roboczej*, 18.10.2005.
7. Tokarz J., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, Biuletyn Euro Info, 08.09.2009, <http://www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugiw-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekim.html>.
8. Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse – badanie zrealizowane przez Ipsos Polska na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce*, Warszawa 2007.
9. Wiśniewski Z. (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 216.
10. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 105.
11. *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+ (projekt)*, MPIPS, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego, <http://www.kapitalludzki.gov.pl>.

Abstract

The demographic changes which are occurring in the world, ageing of society and extension of the average lifespan of people set before the employers new challenges connected with a skilful of the use and development of valuable potential which underlies in the mature employees. The main aim of this article is to review an essence and meaning of new age management strategy, actions taken within its internships and barriers which turned out on the road to their fruition.

Keywords: *active ageing, lifelong learning, jobcoaching, intermentoring, age management, diversity management, Universities of the Third Age of State*