

Małgorzata Rembiasz

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: małgorzata.rembiasz@put.poznan.pl

Wybrane aspekty zarządzania wiekiem w sektorze MSP

Kody JEL: J21, J71

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, starzenie się społeczeństwa, pokolenie 50+, MSP

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów dotyczących zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zaprezentowano w ogólny sposób główne obszary oraz potencjalne korzyści i zagrożenia związane z procesem wdrażania strategii zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Ponadto w artykule zawarto również przykłady „dobrych praktyk” oraz studium przypadku.

Wprowadzenie

Współczesna sytuacja demograficzna w krajach wysoko rozwiniętych, objawiająca się rosnącym procesem demograficznego starzenia się społeczeństw, spowodowanym wydłużaniem się życia ludzkiego oraz niskim przyrostem naturalnym powoduje, że zarządzanie wiekiem stanowić będzie coraz ważniejszy element zarządzania zasobami ludzkimi. W latach 1989–2013 liczba osób w starszym wieku w Polsce wzrosła o prawie 1,9 mln a jej udział w ogólnej populacji wzrósł z 10% w 1989 roku do 14,7% w roku 2013. W perspektywie najbliższych 20 lat nadal będzie wzrastać liczba osób w wieku powyżej 65 lat (GUS, 2014). Wysoki odsetek ludności starszej

wynika ze współczesnych procesów społeczno-gospodarczych i powinien być traktowany raczej jako wyzwanie, a nie jako zagrożenie (Rembiasz, 2013).

Aktywność zawodowa osób starszych w Polsce stale rośnie. Zgodnie z danymi Eurostatu w grupie wiekowej 55–64 lata w roku 2004 wynosiła ona zaledwie 26,2%, w 2009 już 36,3%, a w 2014 wzrosła do 42,5%. Wynik ten jest jednak poniżej średniej unijnej, który w ostatnim okresie wyniósł 51,8%. Najwyższe wskaźniki w Europie osiągnęły kraje skandynawskie: Islandia – 83,6%, Szwecja – 74,0%, Norwegia – 72,2%, zaś najniższymi charakteryzowały się Grecja – 34,0%, Słowenia – 35,4% oraz Chorwacja – 36,2%. Ponadto w Japonii pracuje aż 68,7% osób pomiędzy 55 a 64 rokiem życia, a w USA – 61,3 % (Eurostat, 2015).

Zarządzanie wiekiem w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się od kilkunastu lat w krajach Europy Zachodniej, w Finlandii oraz Stanach Zjednoczonych i Japonii będąc przedmiotem wielu publikacji naukowych i popularnonaukowych propagujących tzw. dobre praktyki w zakresie kompleksowego zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ludzkim.

Zarządzanie wiekiem – ważniejsze definicje

Według jednego z pierwszych badaczy tego problemu omawiana koncepcja odnosi się do: „różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się” (Walker 1997). Zarządzanie wiekiem dedykowane jest dla przedsiębiorstw, w których występuje duża różnica pokoleń.

W praktyce „zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji” (Litwiński, Sztanderska, 2013). Istotą strategii stanowi założenie, że zróżnicowanie wiekowe pracowników należy traktować jako istotny czynnik, a nie ograniczenie rozwoju organizacji. Chodzi o to, by ze zróżnicowania wieku uzyskać jak największe korzyści dla organizacji i jej pracowników dzięki współpracy i wymianie międzypokoleniowej. Z praktycznego punktu widzenia skutecznie realizowana strategia zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ludzkim ma na celu zmniejszenie konfliktów między pracownikami, wynikających z dzielącej ich różnicy wieku.

W teorii zarządzania zasobami ludzkimi zarządzanie wiekiem stanowi istotny element zarządzania różnorodnością, która uwzględnia nie tylko wiek pracowników, lecz także ich płeć, rasę lub wyznanie. Wiek jest jednym z najważniejszych czynników różnicujących pracowników w środowisku

zawodowym. Dyskryminacja ze względu na wiek może dotyczyć wszystkich grup wiekowych, choć najczęściej w opracowaniach naukowych rozważana jest w odniesieniu do osób starszych (Leks-Bujak, 2014).

Podstawowe obszary zarządzania wiekiem

Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy istnieje osiem kluczowych wymiarów zarządzania wiekiem (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006):

- rekrutacja,
- kształcenie, szkolenia i uczenie się przez całe życie,
- planowanie i rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia,
- ochrona i promocja zdrowia, ergonomia miejsca pracy,
- przekwalifikowanie i zmiana stanowiska pracy,
- zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę,
- podejście kompleksowe.

To oczywiste, że na zakres wykorzystania poszczególnych elementów omawianej strategii wpływają charakterystyczne cechy przedsiębiorstwa, do których należą przede wszystkim rodzaj i charakter prowadzonej działalności oraz liczba i struktura wiekowa zatrudnionych.

Eliminacja dyskryminacji wymaga, aby osoby starsze i młodsze były równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy, czyli potencjalni kandydaci nie byli dzieleni ze względu na wiek (Walker, 1997). W praktyce oznacza to brak określania w procesie rekrutacji dolnej i górnej granicy wieku.

Bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest dbanie o rozwój zawodowy zespołu, czyli regularne podnoszenie kompetencji zawodowych. Szkolenia zawodowe konieczne do wykonywania pracy muszą być dostępne dla wszystkich zatrudnionych, niezależnie od ich wieku. Warto zauważyć, że pracownicy starsi bywają niekiedy bardziej zmotywowani do podnoszenia swoich kwalifikacji niż młodszy (Czarnecka, Woszczyk, 2013).

Uniwersalne w tym kontekście wydaje się następujące stwierdzenie: „Planowanie szkoleń dla pracowników powinno uwzględniać zarówno ich potrzeby i możliwości, jak też potrzeby związane z wykonywaną pracą oraz z rozwojem i ścieżką kariery zawodowej. Aby zwiększyć skuteczność i użyteczność szkoleń, należy je powiązać z mechanizmami oceny pracy pracownika” (Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce). Decyzja o awansie powinna być także uzależniana od kompetencji i wydajności zatrudnionego, a nie

od wieku czy stażu pracy. Ponadto dla starszych pracowników bardzo ważna jest możliwość korzystania z elastycznych godzin pracy i form zatrudnienia.

Z kolei dla młodych pracowników procesie w zarządzania wiekiem istotną rolę odgrywa mentoring czyli „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia” (Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garret-Haris, 2008). Ponadto systemy mentorskie mogą znacznie ułatwić współpracę, wzajemne poznanie i zmienić negatywne opinie o starszych pracownikach

Ergonomia jest działaniem mającym na celu optymalizację obciążeń występujących w środowisku pracy i związanych z wykonywaną pracą (Górny, 2014). Obszary aktywności zawodowej, wymagające zwrócenia uwagi na wiek pracownika, to przede wszystkim ciężka praca fizyczna, praca w mikroklimacie gorącym oraz praca zmianowa (Międzynarodowa Organizacja Pracy, 1980). Podstawą kształtowania optymalnych warunków pracy jest uwzględnienie cech człowieka, istotnych dla zapewnienia możliwości wykonywania pracy – należą do nich przede wszystkim wydolność fizyczna, umysłowa oraz cechy psychiczne, a także obciążenie fizyczne i psychiczne, wynikające z charakteru wykonywanej pracy. Na przykład, dla osób starszych mniejsza jest potrzeba rozwoju osobistego oraz zawodowego, wyższa z kolei potrzeba akceptacji społecznej (Butlewski, Tytyk, 2014).

Praca zgodna z zasadami ergonomii może przyczynić się do wydłużenia życia i zdrowia zatrudnionych. Projektowanie stanowisk pracy i kształtowanie materialnego środowiska pracy, zgodne z zasadami ergonomii przynosi pozytywne, wymierne efekty dla pracowników (szczególnie w starszym wieku) i pracodawców. Należą do nich zmniejszenie zmęczenia pracą, ograniczenie liczby chorób pochodzenia zawodowego i liczby wypadków przy pracy i zwiększenie wydajności pracy. Wymagania ergonomiczne wpływają zatem na nadrzędny, z punktu widzenia nauk ekonomicznych, cel funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zysku (Rembiasz, Górny, 2014).

Należy również pamiętać, że strategia zarządzania wiekiem wymaga spojrzenia kompleksowego i interdyscyplinarnego w długiej perspektywie. Powinna uwzględniać potrzeby i możliwości pracowników wszystkich grup wiekowych, a nie tylko osób należących do pokolenia 50+. Planowanie i wdrażanie powyższej strategii wymaga ścisłej współpracy pracodawców, pracowników, związków zawodowych oraz ergonomistów, a nawet lekarzy medycyny pracy.

Wybrane potencjalne korzyści i zagrożenia wdrażania zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

W teorii kompleksowa strategia zarządzania wiekiem prowadzi do pełniejszego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich przez zapewnienie warunków pracy dostosowanych do wieku i możliwości zatrudnionych oraz ułatwienie współpracy między pracownikami w różnym wieku.

Przedstawione powyżej narzędzia mogą być trudne do wprowadzenia w małych i średnich przedsiębiorstwach ze względów organizacyjnych, ponadto często wiążą się z dużymi nakładami finansowymi. Wybór konkretnych narzędzi wiąże się zatem z analizą potencjalnych korzyści i konieczności poniesienia kosztów. Instrumenty zarządzania wiekiem powinny także tworzyć zintegrowany system, dzięki czemu pozytywny wpływ poszczególnych działań na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa ma szansę ulec wzmocnieniu (Rembiesz, 2015).

Do korzyści związanych z wdrażaniem strategii zarządzania wiekiem, dotyczących młodych pracowników, należy głównie możliwość uzyskania nowej wiedzy i podniesienia kompetencji zawodowych dzięki współpracy i wymianie doświadczeń ze starszymi kolegami. Pracownicy, którzy w przyszłości zastąpią odchodzących specjalistów, przygotowują się do objęcia nowej roli w tempie, w jakim ich starsi koledzy przygotowują się do odejścia z pracy.

Zatrudnienie pracowników w wieku 50+ coraz częściej staje się niezbędne. Pozwala wykorzystać ich zalety, wymagając jednak odpowiedniego przygotowania środowiska pracy. Dostosowanie środowiska pracy do potrzeb starszych pracowników, stosowane w celu aktywnego kształtowania ich zdolności do pracy traktować należy jako integralny element kompleksowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie (Rembiesz, 2015).

Zdaniem K. Turka (2013): „inwestowanie w starszy personel nie musi mieć na celu wyłącznie poprawy jego sytuacji. Może również zwiększyć lojalność i zaangażowanie młodszych pracowników, prezentując im wizję stabilnej pracy, zapewniającej możliwość rozwoju i długiej aktywności”.

Stosowanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie przynosi więc wymierne korzyści zarówno starszym, jak i młodym pracownikom. Dobrym tego przykładem są konsekwencje działań mieszczących się w obszarze ochrona i promocja zdrowia oraz ergonomii miejsca pracy. Praca zgodna z zasadami ergonomii może przyczynić się do wydłużenia życia i poprawy zdrowia wszystkich zatrudnionych.

Mimo zaangażowania państwa w promocję zatrudnienia osób z pokolenia 50+, część pracodawców nadal niechętnie zatrudnia pracowników w tym wieku. Według E. Karpowicz istnieje konieczność przełamania uprzedzeń

pracodawców uważających ludzi starszych za „pracowników wysokiego ryzyka”, którzy nie gwarantują wymaganego zaangażowania w działalność firmy (Karpowicz, 2012).

Należy także zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem może w pewnych przypadkach powodować negatywne konsekwencje. Na przykład konflikt w zespole pracowników w sytuacji, gdy młodzi ludzie będą czuć się bardziej obciążeni pracą lub gorzej traktowani niż starsi. Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem wymaga zatem współpracy pracodawców oraz pracowników w różnym wieku. Barięą może być brak porozumienia między młodymi a starszymi pracownikami. W badaniach o charakterze pilotażowym, przeprowadzonych w 2014 roku na temat wpływu procesu demograficznego starzenia się społeczeństwa na rozwój przedsiębiorstw, 25% respondentów stwierdziło, że w organizacji, w której pracują, występuje tzw. konflikt pokoleń i objawia się przede wszystkim tym, że starsi pracownicy nie są otwarci na propozycje i pomysły młodszych. Aż 52% badanych przyznało jednak, że młodszy pracownicy zwracają się do starszych z prośbą o radę i pomoc (Borowiec, Rembiasz, 2015).

Badania ewaluacyjne wdrożeń zarządzania wiekiem w 72 polskich przedsiębiorstwach wykazały, że dla MSP problemem są przede wszystkim duże koszty. Korzyści bowiem, choć znaczne, rozłożone są w czasie na około 20 lat. Ponadto im mniejsza firma, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że będzie funkcjonowała przez kilkanaście lat i że uda się jej zdyskontować w tym czasie nakłady ponoszone na zmiany zarządzania (Litwiński, Sztanderska, 2013).

„Dobre praktyki” zarządzania wiekiem

Zarówno w polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach wdraża się rozwiązania, które zakwalifikować można do tzw. dobrych praktyk z zakresu różnych elementów zarządzania wiekiem. Przedstawione w tabeli 1. przykłady opisane w literaturze wskazują na różnorodne korzyści uzyskiwane dla różnych uczestników realizowanego procesu zarządzania.

„Dobre praktyki” mogą stanowić źródło inspiracji podczas budowania strategii zarządzania wiekiem, dostosowanej do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zainteresowane trwałym rozwojem powinny zatem szerzej zainteresować się omawianą koncepcją.

Wydaje się, że nawet najmniejsze przedsiębiorstwa mogą i powinny stosować pewne elementy zarządzania wiekiem. Dla firm, w których występuje duża różnica pokoleń wśród zatrudnionych, wdrożenie procesu zarzą-

dzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników powinno wręcz stać się kwestią priorytetową.

Tabela 1

Przykłady „dobrych praktyk” z zarządzania wiekiem

Firma	Obszar	Opis wykorzystanych instrumentów
Afvalverwerking Rijnmond, Rotterdam, Holandia, przedsiębiorstwo utylizacji odpadów publicznych	ergonomia, poprawa warunków pracy	w celu ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem przedsiębiorstwo wprowadziło tzw. normę P90, zgodnie z którą wymagania stawiane w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników, w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku; w celu zmniejszenia wysiłku fizycznego wprowadzono także wiele rozwiązań technicznych, np. zamontowano podziemne śmietniki, które można opróżniać mechanicznie
Efkemann, Niemcy mała firma zajmująca się produkcją wyrobów z drewna	szkolenia i rozwój	pod koniec okresu nauki zawodu praktykanci zatrudniani są w firmie, a następnie dzięki ustawicznym szkoleniom stopniowo wprowadzani są w coraz bardziej skomplikowane zadania; ponadto, opracowano koncepcję kwalifikacji w celu zachowania wiedzy pracowników przechodzących na emeryturę (transfer wiedzy), podjęto w związku z tym następujące działania: zaawansowane szkolenie pracowników i warsztaty wewnętrzne, zdobywanie kwalifikacji poza firmą oraz wywiady z pracownikami
Przedsiębiorstwo handlowe, Słowenia	zdrowie i dobre samopoczucie	<p>prowadzenie warsztatów na temat: zdrowego trybu życia w celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zmniejszenia liczby zwolnień lekarskich w celu maksymalizacji wydajności pracy – zdobycia wiedzy na temat powodów stresu i absencji chorobowej – ograniczenia stresu i pobudzenie produktywności i kreatywności pracowników oraz ich lojalności względem firmy – przypomnienia, że pracownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje zdrowie
Vattenfall Heat Poland S.A.	mentoring, szkolenia	w ramach programu „Ekspert Vattenfall” wysokiej klasy specjaliści z branży energetycznej, z których większość przekroczyła 50. rok życia biorą udział w warsztatach szkoleniowych, na których uczą się jak przekazywać wiedzę młodszemu pracownikom

Źródło: (Litwinski 2010, Kwiatkiewicz 2010).

Zarządzanie wiekiem w MSP – studium przypadku

Opis studium przypadku zawartego w niniejszym podrozdziale opracowano na podstawie pracy inżynierskiej (Herzog, Pakuła, 2015), napisanej pod kierunkiem autorki artykułu. Głównym celem pracy było zaproponowanie elementów strategii zarządzania wiekiem, czyli działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania firmy w różnych obszarach.

Badania empiryczne przeprowadzono w oddziale firmy gastronomicznej, gdzie zatrudnionych jest 17 pracowników w wieku od 18 do ponad 50 lat – w badaniu ankietowym uczestniczyli wszyscy pracownicy. Analizie poddano następujące narzędzia zarządzania wiekiem: rekrutacja, podnoszenie kompetencji pracowników, dobór odpowiednich form zatrudnienia, ochrona i promocja zdrowia, ergonomia miejsca pracy.

Wyniki badań dowiodły, że żadna z osób nie czuła się dyskryminowana z powodu wieku podczas procesu rekrutacji, ani w trakcie pracy. Ponad połowa zatrudnionych podnosiła kwalifikacje zawodowe we własnym zakresie. Firma nie oferowała żadnych kursów doszkalających poza szkoleniami wewnętrznymi dla kierowników. Warto podkreślić, że wszyscy respondenci, zarówno z pokolenia 50+, jak i młodszy, wyrazili chęć skorzystania z dodatkowych szkoleń. Wszyscy ankietowani mieli możliwość skorzystania z elastycznego czasu pracy. Jednocześnie wszyscy pracownicy zgłosili chęć skorzystania z elastycznych form zatrudnienia.

Ponad 64% respondentów stwierdziło, że wykonywana praca wymaga od nich bardzo dużej bądź dużej aktywności fizycznej. Do tej grupy należeli głównie kucharze oraz kierowcy 50+. Kucharze skarżyli się przede wszystkim na pracę w pozycji stojącej i w wysokiej temperaturze. Dla kierowców 50+ czynnościami powodującymi szybkie przemęczenie było wchodzenie na wysokie piętra w celu dostarczenia zamówienia do klienta oraz ręczne przenoszenie ciężkich artykułów z magazynu do kuchni.

Zaproponowana koncepcja zarządzania wiekiem w badanej firmie koncentrowała się przede wszystkim na:

- a) podniesieniu rozwoju zawodowego pracowników przez opracowanie dla każdego pracownika systemu szkoleń: kierownicy zdobywaliby wiedzę z obsługi programów komputerowych oraz zarządzania zasobami ludzkimi; kucharze uczestniczyliby w kursach poszerzających ich umiejętności przede wszystkim z kuchni włoskiej, a kelnerzy uczęszczaliby na kursy języków obcych;
- b) rozszerzeniu elastycznych form zatrudnienia: pracownicy 50+, którzy chcą dorobić do emerytury będą mieli możliwość pracy niepełnoetatowej;

- c) poprawie komfortu stanowisk roboczych: kuchnia powinna być wyposażona w nowe narzędzia pracy, takie jak: noże ze stali nierdzewnej, wysokiej jakości garnki i patelnie, które zastąpią wyeksploatowany sprzęt;
- d) poprawie kondycji fizycznej pracowników oraz minimalizacja czynności powodujących nadmierne zmęczenie: zakup wózków do przewożenia ciężkich artykułów z magazynu do kuchni w trosce o osoby 50+, wprowadzenie klimatyzacji zarówno w restauracji, jak i samochodach firmowych, wyposażenie stanowisk pracy w wygodne krzesła, dzięki czemu w wolnych chwilach pracownicy będą mogli odpocząć odciążając kręgosłup i nogi, oferowanie pracownikom karntów na basen i siłownię.

Zaproponowane rozwiązania, choć kosztowne, mogą w znacznym stopniu poprawić warunki pracy młodych i starszych pracowników, polepszyć organizację pracy oraz ułatwić zdobycie nowych klientów dzięki wzrostowi jakości produktów i świadczonych usług.

Podsumowanie

Proces budowy kompleksowej strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach zależy niewątpliwie od świadomości kadry zarządzającej odnośnie do samej potrzeby jej wdrażania. Niestety, wciąż zbyt niska jest świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Nieprawdziwe, zakorzenione w społeczeństwie, stereotypy objawiają się postrzeganiem przez pracodawców osób starszych jako mniej produktywnych i niechętnie podnoszących kwalifikacje, a zarazem kosztownych pracowników ze względu na staż pracy i doświadczenie zawodowe. Obawę u pracodawców budzą również przepisy związane z gwarancją zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym. Wielu przedsiębiorców, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nie chce zatrudniać osób starszych, mając na uwadze trudności ze zwolnieniem pracownika objętego ochroną.

Wydaje się, że małe zainteresowanie strategią zarządzania wiekiem spowodowane jest zbyt dużym koncentrowaniem się na trudnościach organizacyjnych i kosztach jej wdrażania oraz niedostrzeganiem wszystkich korzyści, wynikających z wykorzystania potencjału pracowników 50+. Menedżerowie wciąż jeszcze zbyt słabo dostrzegają kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz nie są gotowi do podjęcia współpracy z organizacjami, których celem jest podnoszenie jakości zasobów ludzkich (Rembiasz, Górny, 2015).

W aspekcie mikroekonomicznym zarządzanie wiekiem przynosi korzyści pracodawcom oraz pracownikom. W ujęciu makroekonomicznym jest sposobem na utrzymanie zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia. Wiele osób w wieku dojrzałym chciałoby nadal wykorzystywać swoje umiejętności zawodowe i doświadczenie. Zwiększenie aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 50 lat sprzyja niewątpliwie pełniejszemu dostosowaniu się do zasad gospodarki opartej na wiedzy i służy rozwojowi gospodarce kraju (Rembiasz, 2014).

Bibliografia

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (2010). *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców, Mini przewodnik zarządzania wiekiem*. Warszawa: Fundacja Kronenberga Cioty Handlowy. Pobrano z: www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie_wiekim_miniporadnik.pdf (15.09.2015).
- Borowiec, A., Rembiasz, M. (2014). Pokolenie 50+ na rynku pracy – wybrane problemy. W: M. Szczepański, T. Brzęczek, M. Gajowiak (red.), *Systemy zabezpieczenia społecznego wobec wyzwań demograficznych i rynkowych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Butlewski, M., Tytyk, E., Wróbel, K. (2014). Macroergonomic model of quality of life of elderly employees for design purposes. W: P. Vink (red.), *Advances in Social and Organizational Factors* (252–260). Kraków: AHFE Conference.
- Czernecka, M., Woszczyk, W. (2013). *Człowiek to inwestycja*. Łódź: HRP Group.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin.
- Eurostat (2015). Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia. Pobrano z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/pl (20.12.2015)
- Górny, A. (2014). Human Factor and Ergonomics in Essential Requirements for the Operation of Technical Equipment. W: C. Stephanidis (red.), *HCI International 2014 – Posters' Extended Abstracts: Proceedings of International Conference, HCI International 2014*. Heraklion, Crete, Greece, June 22–27, 2014.
- GUS (2014). *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050.*, Warszawa.
- Herzog, F., Pakuła, A. (2015). *Strategia zarządzania różnicowanym wiekowo zespołem pracowników na przykładzie małego przedsiębiorstwa gastronomicznego*. Praca dyplomowa Inżynierska, Promotor: dr Małgorzata Rembiasz, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Poznań.
- Karpowicz, E. (2012). Koszty zatrudniania pracowników w wieku 50+. W: C. Szmidt (red), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+ Raport Końcowy* (216–235). Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego..
- Kwiatkiewicz, A. (2010). *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, Projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”*. Warszawa: PARP.
- Leks-Bujak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością w organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 72, 101–114.
- Litwiński, J. (2010). *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*. Warszawa: PARP.
- Litwiński, J., Sztanderska, U. (2013). *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

- Meggison, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garret-Haris, R. (2008). *Mentoring w działaniu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Międzynarodowa Organizacja Pracy (1980). Zalecenie nr 162 dotyczące pracowników w starszym wieku. Pobrano z: www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html (20.12.2015).
- Rembiasz, M., Górny, A. (2015). Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 65, 115–126.
- Rembiasz, M. (2013). Aktywność zawodowa osób w wieku emerytalnym – wybrane problemy. W: M. Szczepański (red.), *Pension reforms – comparison and evaluation* (329–339). Poznań: Poznan University of Technology .
- Rembiasz, M. (2014). Zarządzanie wiekiem – odpowiedź na zmiany demograficzne w gospodarce opartej na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 809, 499–508.
- Rembiasz, M. (2015). Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 849, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (3), 155–168.
- Turek, K. (2013). Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli. W: J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku* (74–105). Warszawa: PARP.
- Walker, A. (1997). *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Selected Problems of Age Management in SME

Keywords: age management, population ageing, generation 50 +, SME

Summary. This article presents some problems concerning age management in small and medium-sized enterprises. Presented in a general way the main areas and the potential benefits and risks associated with the implementation of management strategy diverse team of workers age. In addition, the article also includes at-examples of "good practice" and a case study.

Translated by Małgorzata Rembiasz

Cytowanie

Rembiasz, M. (2016). Wybrane aspekty zarządzania wiekiem w sektorze MSP. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (43), 147–157.