

Małgorzata Rembiasz*

Politechnika Poznańska

ROLA STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i głównych elementów strategii zarządzania wiekiem oraz określenie podstawowych wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jej tworzenia, a także wybranych mikro- i makroekonomicznych skutków jej wdrażania. Opisano w nim również perspektywy zastosowania na szerszą skalę kompleksowej strategii zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Poruszone tematy wymagają oczywiście podjęcia dalszych szczegółowych badań i analiz.

Proces demograficznego starzenia się społeczeństw powoduje konieczność zainteresowania omawianą tematyką w teorii i praktyce gospodarczej. Zarządzający zasobami ludzkimi będą wręcz zmuszeni nauczyć się wykorzystywać potencjał pracowników w dojrzałym wieku w celu utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa lub jej polepszenia. Strategia zarządzania wiekiem powinna być zatem istotnym elementem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

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

Wprowadzenie

Zarządzanie wiekiem (*age management*) należące do nurtu zarządzania różnorodnością oznacza zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników

* Adres e-mail: malgorzata.rembiasz@put.poznan.pl.

uwzględniające potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku. Ta stosunkowo nowa i jeszcze mało rozpowszechniona w Polsce strategia zarządzania zasobami ludzkimi już od kilkunastu lat rozwija się w krajach Europy Zachodniej (na przykład w Finlandii).

Należy stwierdzić, że zainteresowanie omawianą strategią wynika przede wszystkim z procesu demograficznego starzenia się społeczeństw spowodowanego wydłużaniem się życia ludzkiego oraz niskim przyrostem naturalnym. W roku 1950 tylko 8% ludności na świecie miało powyżej 60 lat, w 2013 roku ludzi w tym wieku było już 12%, a szacuje się, że w 2050 roku będzie ich aż 21%¹. Ponadto starzenie ludności w Europie będzie dużo intensywniejsze niż przeciętnie na świecie. W Polsce od wielu lat pogarsza się współczynnik obciążenia ekonomicznego – relacji ogółu osób niepracujących w wieku powyżej 65 lat do ogółu osób pracujących w wieku produkcyjnym. Oznacza to, że konsumpcja coraz liczniejszego pokolenia emerytów będzie musiała być sfinansowana z pracy coraz mniej licznych pokoleń pracujących². Obecna sytuacja demograficzna jasno wskazuje na konieczność zwiększenia aktywności zawodowej osób w dojrzałym wieku.

W artykule przedstawiono wybrane aspekty związane z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie. Opisano istotę i główne elementy omawianej strategii. Podjęto próbę określenia podstawowych wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań tworzenia oraz mikro- i makroekonomicznych skutków jej wdrażania. Przedstawiono również perspektywy zastosowania na szerszą skalę strategii zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach.

1. Istota i elementy zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie prowadzi do wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez zapewnienie warunków pracy dostosowanych do wieku i możliwości zatrudnionych oraz ułatwienie współpracy między pracownikami w różnym wieku. Nadrzędnym celem omawianej strategii jest zatem poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa wynikająca ze wzrostu efektywności pracowników zarówno starszych, jak i młodszych. Według Europejskiej Fundacji na rzecz

¹ World Population Prospects: The 2012 Revision, Highlights and Advance Tables. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division 2013, s. 6.

² *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013, s. 15.

Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) istnieje 8 kluczowych wymiarów zarządzania wiekiem³:

- 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.

Osoby starsze i młodsze powinny być równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy, czyli potencjalni kandydaci nie mogą być dyskryminowani ze względu na wiek⁴. W praktyce oznacza to brak określania w procesie rekrutacji dolnej i górnej granicy wieku.

Szkolenia zawodowe konieczne do wykonywania pracy powinny być dostępne dla wszystkich zatrudnionych, niezależnie od wieku. Ponadto na rynku szkoleń występują takie, które są dostosowane do specyficznych potrzeb pokolenia 50+. Poza tym pracownicy starsi bywają niekiedy bardziej zmotywowani do podnoszenia swoich kwalifikacji niż młodszy⁵. Możliwość rozwoju kariery zawodowej zapewnia pracownikom perspektywę awansu i bezpieczeństwo zatrudnienia. Decyzja o awansie powinna być uzależniana od kompetencji i wydajności zatrudnionego, a nie od wieku czy stażu pracy⁶.

W celu utrzymania na tym samym poziomie lub nawet polepszenia zdolności do pracy należy promować postawy związane ze zdrowym trybem życia i dbać o poprawę warunków pracy. Ważną rolę w zarządzaniu wiekiem odgrywa zatem ergonomia stanowiąca działanie mające na celu optymalizację obciążeń występujących w środowisku pracy i związanych z wykonywaną pracą⁷.

³ *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, s. 7.

⁴ A. Walker, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

⁵ M. Czernecka, W. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja*, HRP Group, Łódź 2013, s. 190.

⁶ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rozwój kariery zawodowej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 12.

⁷ A. Górny, *Human Factor and Ergonomics in Essential Requirements for the Operation of Technical Equipment*, HCI International 2014-Posters' Extended Abstracts, s. 449.

Oczywisty jest fakt, że zakres wykorzystania przedstawionych elementów zarządzania wiekiem jest uwarunkowany specyficznymi cechami przedsiębiorstwa, takimi jak liczba i struktura wiekowa zatrudnionych, rodzaj działalności itp. Niektóre z przedstawionych narzędzi są trudne do wprowadzenia ze względów organizacyjnych lub wiążą się z dużymi nakładami finansowymi. Problem ten dotyczy szczególnie małych i średnich firm. Jednak nawet najmniejsze przedsiębiorstwa mogą i powinny stosować pewne elementy zarządzania wiekiem. Wybór konkretnych narzędzi wiąże się zatem z analizą potencjalnych korzyści i koniecznych do poniesienia kosztów. Ponadto instrumenty zarządzania wiekiem powinny tworzyć zintegrowany system, dzięki czemu pozytywny wpływ poszczególnych działań na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa ma szansę ulec wzmocnieniu.

2. Podstawowe uwarunkowania związane z tworzeniem strategii zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ludzkim w przedsiębiorstwie

Występujące różnice w rozmiarach działalności gospodarczej i specyficzne cechy poszczególnych branż wykluczają w zasadzie stworzenie szczegółowego uniwersalnego modelu zarządzania wiekiem dostosowanego do potrzeb i uwarunkowań działania wszystkich przedsiębiorstw. Kształtowanie omawianej strategii zależy bowiem od wielu złożonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Ważniejsze z nich przedstawiono na rysunku 1.

Strategia zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników powinna stanowić istotny element zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Niezbędne jest przy tym jej dostosowanie nie tylko do aktualnej polityki personalnej, ale również do szerszej wizji i wartości, na których opiera się dana organizacja.

Ważnym elementem strategii zarządzania wiekiem jest właściwe określenie kompetencji i potrzeb pracowników w różnym wieku, a następnie dostosowanie do nich rodzaju i wymiaru oraz warunków wykonywanej pracy. Według przeprowadzonych w Finlandii badań, przez całe życie tendencję wzrostową wykazują takie cechy ludzkie, jak: umiejętność określania sposobu działania i ścieżki postępowania w nowych sytuacjach, pamięć długookresowa oraz doświadczenie życiowe i zawodowe. Z obiektywnych przyczyn obniża się natomiast z wiekiem szybkość działania i fizyczne możliwości⁸.

⁸ J. Rantanen, 26th International Congress on Occupational Health, Singapore 2000.

Rysunek 1. Uwarunkowania tworzenia strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Zewnętrznym czynnikiem determinującym strategię zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest polityka państwa ukierunkowana na poprawę sytuacji na rynku pracy osób z pokolenia 50+, która obejmuje trzy główne obszary⁹: działania w obszarze reform systemu emerytalnego i socjalnego, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie zatrudniania osób w dojrzałym wieku, a także działania na rzecz zwiększania zdolności do pracy osób starszych.

Aktywizacji zawodowej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia służy na przykład stosowanie wyższych emerytur dla dłużej pracujących i niższych świadczeń przy wcześniejszych emeryturach¹⁰. W obszarze drugim mieszczą się instrumenty powodujące zmianę nastawienia pracodawców do zatrudniania starszych pracowników, takie jak stosowanie ulg podatkowych dla firm zatrudniających bezrobotnych powyżej pięćdziesiątego roku życia. Trzeci obszar polityki państwa stanowią takie działania, jak promocja zdrowia i ułatwienia podnoszenia kwalifikacji zawo-

⁹ K. Baładynowicz-Panfil, *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, w: Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty aktywności zawodowej osób starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 16.

¹⁰ *Aktywność zawodowa osób z grupy 50 plus*, „Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy” 2012, nr 17, s. 4.

dowych zwiększających szansę na podjęcie pracy. Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie powinna uwzględniać dostępne instrumenty polityki państwa, a szczególnie te, które mogą obniżyć koszty jej wdrażania.

Warto również pamiętać o istnieniu skutecznych i sprawdzonych w polskich i zagranicznych firmach rozwiązań tzw. dobrych praktyk¹¹, które mogą stanowić źródło inspiracji do budowania własnej strategii.

3. Wybrane mikro- i makroekonomiczne skutki zarządzania wiekiem

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zarządzanie wiekiem spowoduje zwiększenie wydajności pracy pracowników dzięki dobrej atmosferze pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych. Zespoły składające się z pracowników w różnym wieku mogą być bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji¹².

Wymierną korzyścią jest również zmniejszenie kosztów pracy wywołane na przykład mniejszą absencją pracowników w starszym wieku, uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i stosowaniu elastycznych form zatrudnienia lub wykorzystaniem rozwiązań ustawowych umożliwiających m.in. skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi powyżej 50. roku życia. Ponadto pracodawcy, którzy zdecydują się zatrudnić osoby w tym wieku, mogą uzyskać zwolnienia ze składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Mogą też ubiegać się o zwrot do 50% wynagrodzenia zatrudnionego, jeśli wcześniej zarejestrowany był jako bezrobotny, oraz o zwrot kosztów szkoleń dla dojrzałych pracowników¹³.

Ponadto korzyści dla przedsiębiorstw wiążą się ze specyficznymi cechami pracowników pokolenia 50+, takimi jak: bogate doświadczenie zawodowe, większa świadomość swoich obowiązków, odpowiedzialność i cierpliwość, umiejętność współpracy i dostrzegania szerszego spektrum problemów wynikającą z wcześniejszych doświadczeń życiowych. Ponadto cechują się oni zazwyczaj większą niż mło-

¹¹ A. Szcześniak (red.), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.

¹² J. Litwiński, U. Sztanderska, dz. cyt. s. 3–7.

¹³ Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, dokument implementacyjny, Warszawa 2013.

dzi lojalnością wobec pracodawcy. Potrafią również w większym stopniu rozpoznać i zaspokoić potrzeby klientów w starszym wieku.

Wprowadzanie przedstawionych wcześniej elementów zarządzania wiekiem wiąże się oczywiście z ponoszeniem dodatkowych kosztów, takich jak zakup nowych, ergonomicznych elementów wyposażenia biur i innych urządzeń w celu poprawy warunków pracy oraz zatrudnieniem specjalistów np. z dziedziny ergonomii. Wydaje się jednak, że przedstawione korzyści prowadzące w dłuższej perspektywie do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przeważają nad koniecznymi kosztami.

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

Zarządzanie wiekiem umożliwia starszym ludziom, nawet tym, którzy mają już prawo do świadczeń emerytalnych, kontynuowanie pracy i dalsze pełne uczestnictwo w życiu społecznym. Rezygnacja z aktywności zawodowej wiąże się bowiem na ogół ze znacznym zmniejszeniem dochodów oraz utratą prestiżu społecznego i pozycji w rodzinie.

Do korzyści związanych ze 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 do objęcia nowej roli w tempie, w jakim ich starsi koledzy przygotowują się do odejścia z pracy.

Zarządzenie wiekiem może również 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.

Zarządzanie wiekiem przynosi również skutki o charakterze makroekonomicznym. Demograficzne starzenie się społeczeństw grozi niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego¹⁴. Oczywiście jest fakt, że wcześniej przed-

¹⁴ M. Szczepański, *Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na przykładzie Polski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 13.

stawione narzędzia wspierania zatrudnienia osób starszych wymagają ponoszenia wydatków budżetowych. Jednak niski wskaźnik aktywności zawodowej Polaków w dojrzałym wieku oznacza, że potencjał, wiedza i umiejętności dużej grupy zdolnych do pracy osób z pokolenia 50+ nie są wykorzystywane przez polską gospodarkę. Ponadto doświadczenia „starych krajów członkowskich UE” wskazują, że utrzymywanie wysokiej aktywności zawodowej osób starszych zmniejsza obciążenia budżetu państwa z tytułu świadczeń społecznych, umożliwiając finansowanie tworzenia miejsc pracy dla ludzi młodych¹⁵.

4. Perspektywy wdrażania strategii zarządzania wiekiem

Proces budowy kompleksowej strategii zarządzania wiekiem zależy niewątpliwie od świadomości kadry zarządzającej odnośnie do samej potrzeby jej wdrażania. Do barier wdrażania omawianej strategii w polskich przedsiębiorstwach należy wciąż niska 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 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 tą ochroną.

Rzadko stosowanym, choć raczej mało kosztownym instrumentem zarządzania wiekiem jest stosowanie elastycznego czasu pracy. Podczas badań przeprowadzonych wśród polskich pracowników tylko 19% z nich stwierdziło, że ma możliwość skorzystania z opcji przejścia z pełnego na niepełny wymiar czasu pracy¹⁶.

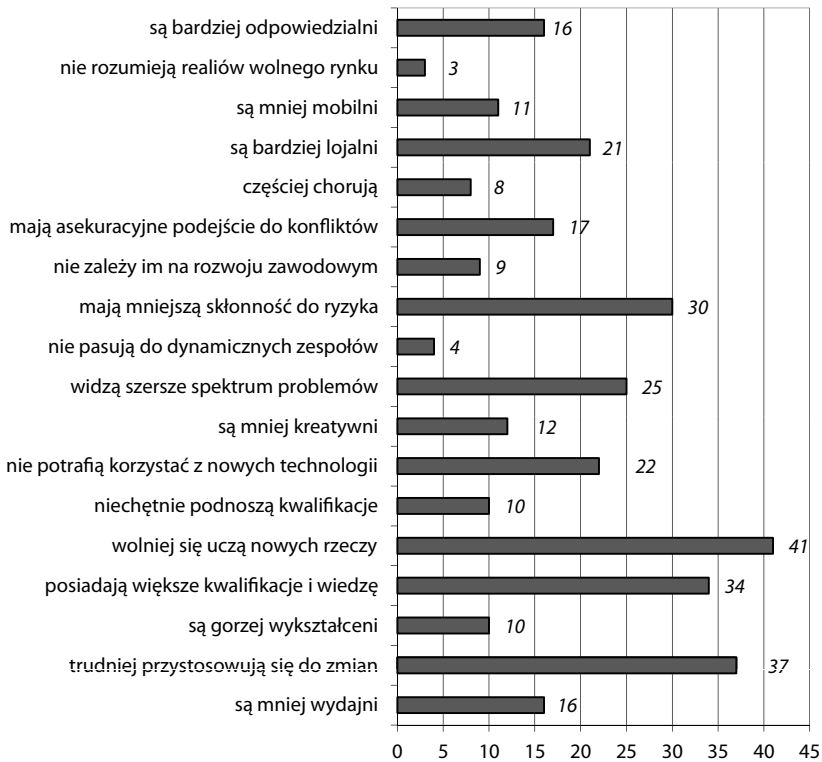
Wydaje się, że małe zainteresowanie strategią zarządzania wiekiem spowodowane jest zbyt dużym koncentrowaniem się na trudnościach organizacyjnych i kosztach jej wdrażania i niedostrzeganiem wszystkich korzyści wynikających z wy-

¹⁵ T. Schimanek, *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, FISE, Warszawa 2006, s. 5.

¹⁶ *Zmiana oblicza emerytur. Raport o gotowości emerytalnej Polaków*, AGEON, www.ageon.pl, s. 13 (dostęp.1.09.2014).

korzystania potencjału pracowników 50+. Menadżerowie wciąż jeszcze zbyt mało dostrzegają kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz nie są dostatecznie gotowi do podjęcia współpracy z organizacjami, których celem jest podnoszenie jakości zasobów ludzkich.

Wykres 1. Opinie dotyczące pracowników z pokolenia 50+ wśród ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem wymaga współpracy pracodawców oraz pracowników w różnym wieku. Barierą może być tutaj brak porozumienia między młodymi a starszymi pracownikami. Na początku 2014 roku w ramach przygotowań do szerszych badań na temat wpływu procesu demograficznego starzenia się społeczeństwa na rozwój przedsiębiorstw przeprowadzono własne

badania o charakterze pilotażowym¹⁷. Spośród 63 osób uczestniczących w badaniu 85% stanowiły osoby w wieku pomiędzy 18. a 30. rokiem życia. Pozwoliło to, uwzględniając kwestię niereprezentatywności próby, sformułować wstępne ogólne wnioski na temat opinii młodych o pracownikach starszych. Ankietowani poproszeni zostali o wskazanie maksymalnie 7 odpowiedzi najtrafniej charakteryzujących pracowników z pokolenia 50+. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresie 1.

Ankietowani najczęściej wskazywali, że starsi pracownicy, mimo że posiadają większe kwalifikacje i wiedzę, to jednak wolniej niż młodszy ucą się nowych rzeczy oraz trudniej przystosowują się do zmian. Mają również mniejszą skłonność do ryzyka (co trudno uznać jednoznacznie za wadę) i nie potrafią korzystać z nowych technologii. Ich zaletą jest jednak umiejętność dostrzegania szerszego spektrum problemu. Mimo że wśród respondentów przeważały raczej opinie negatywne, należy zauważyć, że tylko stosunkowo niewielka grupa badanych zgodziła się ze stwierdzeniami, że starsi pracownicy nie pasują do dynamicznych (młodych) zespołów, nie rozumieją realiów wolnego rynku oraz częściej niż młodzi chorują. Podczas tych samych badań 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. Jednak aż 52% badanych przyznało, że młodszy pracownicy zwracają się do starszych z prośbą o radę i pomoc.

Można zaryzykować stwierdzenie, że mimo występującego konfliktu pokoleń i negatywnych opinii pracowników młodych o starszych zarządzanie wiekiem jest możliwe do wprowadzenia w wielu polskich firmach. W praktyce tworzenie skutecznej strategii zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ludzkim wymaga dość szczegółowego określenia występujących w przedsiębiorstwie czynników ograniczających możliwość jej wdrażania. Należy je bowiem również traktować jako bariery rozwoju całego przedsiębiorstwa. Z kolei strategię zarządzania wiekiem można uznać za skuteczne narzędzie eliminowania wielu z tych barier. Na przykład systemy mentorskie mogą znacznie ułatwić współpracę, wzajemne poznanie i zmienić negatywne opinie o starszych pracownikach.

¹⁷ A. Borowiec, M. Rembiasz, *Pokolenie 50+ na rynku pracy – wybrane problemy*, w: M. Szczepański, T. Brzęczek, M. Gajowiak (red.), *Systemy zabezpieczenia społecznego wobec wyzwań demograficznych i rynkowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2014, s. 305–318.

Podsumowanie

Jeśli sprawdzą się prognozy dotyczące rozwoju demograficznego świata, to w ciągu najbliższych lat jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw stanie się umiejętność utrzymywania zatrudnienia pracowników z pokolenia 50+. Możliwość zatrudnienia młodych pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje będzie bowiem bardzo ograniczona. Zarządzający zasobami ludzkimi będą zatem wręcz zmuszeni nauczyć się wykorzystywać potencjał pracowników w dojrzałym wieku w celu utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa lub jej polepszenia.

W aspekcie mikroekonomicznym zarządzanie wiekiem przynosi wymierne korzyści pracodawcom oraz pracownikom. W ujęciu makroekonomicznym sprzyja pełniejszemu wykorzystaniu zasobów rynku pracy i służy rozwojowi gospodarczemu kraju. Wdrażanie tej strategii wiąże się oczywiście z ponoszeniem kosztów przez przedsiębiorstwa oraz wydatków budżetowych związanych z instrumentami wsparcia zatrudnienia starszych osób. Można jednak stwierdzić, że prawidłowo zaplanowana i realizowana strategia zarządzania wiekiem uwzględniająca występujące bariery jej wdrażania i wykorzystująca skutecznie dostępną pomoc ze strony państwa przynosi dużo więcej pozytywnych niż negatywnych skutków.

Autorka ma świadomość, że w artykule nie przedstawiono całości zagadnień związanych z problematyką zarządzania wiekiem. Poruszone tematy wymagają podjęcia dalszych, szczegółowych badań i analiz. Wydaje się, że obecne zmiany demograficzne powodują konieczność zainteresowania omawianą tematyką w teorii i praktyce gospodarczej.

Literatura

- A Guide to Good Practice in age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
- Aktywność zawodowa osób z grupy 50 plus*, „Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy” 2012, nr 17.
- Balandynowicz-Panfil K., *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, w: Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty aktywności zawodowej osób starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Borowiec A., Rembiasz M., *Pokolenie 50+ na rynku pracy – wybrane problemy*, w: M. Szczepański, T. Brzęczek, M. Gajowiak (red.), *Systemy zabezpieczenia*

- społecznego wobec wyzwań demograficznych i rynkowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2014.
- Czernecka M., Woszczyk W., *Człowiek to inwestycja*, HRP Group, Łódź 2013.
- A. Szcześniak (red.), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Górny A., *Human Factor and Ergonomics in Essential Requirements for the Operation of Technical Equipment*, HCI International 2014-Posters' Extended Abstracts.
- Litwiński J. Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rozwój kariery zawodowej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Litwiński J. Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013.
- Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, dokument implementacyjny, Warszawa 2013.
- Rantanen J., International Congress on Occupational Health, Singapore 2000.
- Szcześniak A. (red.), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Schimanek T., *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, FISE, Warszawa 2006.
- Szczepański M., *Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na przykładzie Polski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Walker A., *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.
- World Population Prospects: The 2012 Revision, Highlights and Advance Tables. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division 2013.
- Zmiana oblicza emerytur. Raport o gotowości emerytalnej Polaków*, AGEON, www.ageon.pl (dostęp.1.09.2014).

THE ROLE OF AGE MANAGEMENT STRATEGY IN ENTERPRISES

Abstract

The article presents the essence of the main elements of the age management strategy. Enunciated the basic internal and external conditions of its creation, and the selected micro-

and macroeconomic effects of the strategy implementation. The prospects for the wider use of a comprehensive management strategy diverse age groups of employees in Polish companies have also been described. Disturbed questions require a further detailed research and analysis.

The demographic process of advancing age need to interested of this subject both discussed in theory and business practice. A managers of human resource will be forced to learn, how to use the potential of mature workers. This will allow to maintain or improve the current market position. Therefore, age management strategy should be an important part of the strategic business management.

Translated by Małgorzata Rembiasz

Keywords: age management, population ageing, generation 50+

JEL Codes: M5, J53, J81

