

Małgorzata Rembiasz

Zarządzanie wiekiem : odpowiedź na zmiany demograficzne w gospodarce opartej na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, 499-508

2014

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.

MAŁGORZATA REMBIASZ

Politechnika Poznańska¹

ZARZĄDZANIE WIEKIEM – ODPOWIEDŹ NA ZMIANY DEMOGRAFICZNE W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie stosunkowo nowego i mało rozpowszechnionego w Polsce trendu w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podjęto w nim próbę określenia ważniejszych uwarunkowań, roli i korzyści wprowadzania strategii zarządzania wiekiem oraz perspektyw jej rozwoju w perspektywie makro i mikroekonomicznej.

Upowszechnienie zarządzania wiekiem stanowi ważny warunek podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw i lepsze dostosowanie się do zasad gospodarki opartej na wiedzy. Zdaniem Autorki współczesna sytuacja demograficzno-społeczna wymaga większego zainteresowania omawianym problemem.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, starzenie się społeczeństwa, starzenie się siły roboczej, przedwczesna dezaktywizacja zawodowa, pokolenie 50+

Wprowadzenie

Zarządzanie wiekiem w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się od kilkunastu lat przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia czy Wielka Brytania, i staje się obecnie jedną z coraz ważniejszych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie wiekiem oznacza zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. W praktyce polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębior-

¹ Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Nauk Ekonomicznych.

stwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. (Litwiński, Sztanderska 2010, s. 3). Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania różnorodnością, czyli zarządzanie zespołami ludzkimi zróżnicowanymi pod względem wieku, płci, rasy, wyznania itp.

Zarządzanie wiekiem wpisuje się również w koncepcję gospodarki opartej na wiedzy, której podstawę stanowi kapitał intelektualny. Charakterystycznymi cechami nowej rzeczywistości gospodarczej są: globalizacja, coraz szersze wykorzystanie zaawansowanych technologii oraz pojawiająca się obecnie wśród przedsiębiorstw rosnąca konkurencja o wykształconych pracowników z wysokimi kwalifikacjami zawodowymi. Według stosunkowo niedawno przedstawionej koncepcji Ery Człowieka pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od jakości kapitału ludzkiego, która uwarunkowana jest strategią zarządzania zasobami ludzkimi (*Przewodnik* 2012, s. 2–9).

1. Uwarunkowania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Kształtowanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie zależy od wielu złożonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Oczywisty jest fakt wzajemnego oddziaływania tych czynników. Poza tym większość z nich jest niemierzalna lub trudno mierzalna. W tej części opracowania w ogólny sposób zostaną przedstawione ważniejsze determinanty zarządzania wiekiem.

Demograficzne starzenie się społeczeństw spowodowane wydłużaniem się życia ludzkiego jest procesem nieuchronnym i nieodwracalnym. W 1950 r. tylko 8% ludności na świecie miało powyżej 60 lat, w 2013 r. ludzi w tym wieku było już 12%, a szacuje się, że będzie ich aż 21% w 2050 r. (*World* 2013, s. 6). Na uwagę zasługuje fakt, że zgodnie z prognozami starzenie się ludności w krajach europejskich będzie jednak dużo intensywniejsze niż przeciętnie na świecie. Prawdopodobnie w 2050 r. co trzeci Europejczyk, będzie miał co najmniej 65 lat (Samoń 2012, s. 3).

W Polsce od wielu lat pogarsza się współczynnik obciążenia demograficznego. W 2011 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada 57 osób w wieku nieprodukcyjnym, podczas gdy w 2000 r. było ich 64 (w 1990 r. – 72) (*Podstawowe* 2013, s. 15). Prognozy demograficzne dla Polski mają niestety bardzo negatywny charakter. Według Komisji Europejskiej w 2060 r. liczebność populacji w wieku powyżej 65 lat będzie stanowiła ponad 60% populacji osób w wieku produkcyjnym (obecnie stanowi ok. 20%). Gwałtowny wzrost tego współczynnika obciążenia demograficznego zaledwie w ciągu 50 lat pokazuje, że nawet dopływ imigrantów nie rozwiązałby w długim okresie problemów starzenia demograficznego w Polsce. Z kolei emigracja zarobkowa może jeszcze tę negatywną sytuację pogorszyć. Proces starzenia demograficznego ma również odzwierciedlenie we wzroście z 31% w 2010 r. do prognozowanych 99% w 2060 r. współczynnika obciążenia ekono-

micznego – 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 liczniego pokolenia pracujących.

Dane Eurostat wykazują dużą dysproporcję średniej wieku emerytalnego w poszczególnych krajach członkowskich. Wart podkreślenia jest fakt, iż Polska w tym zestawieniu zajmuje ostatnie miejsce. Obecnie przeciętny Polak kończy pracę zawodową w wieku 57 lat. Dodatkowo stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 wynosi w naszym kraju zaledwie 34%, podczas gdy w Finlandii, Szwecji, Belgii, Estonii oraz Wielkiej Brytanii, gdzie średnia wieku, w którym przechodzi się na emeryturę wynosi ponad 63 lata, wskaźnik ten wynosi blisko 70% (*Aktywność* 2012). Wcześniejsza niż w pozostałych państwach europejskich dezaktywizacja zawodowa Polaków wynika m.in. z dotychczasowych przywilejów emerytalnych na przykład dla górników, kolejarzy i służb mundurowych. Od stycznia 2013 r. wiek emerytalny jest jednak w Polsce stopniowo wydłużany do 67 lat.

Niski wskaźnik aktywności zawodowej Polaków w dojrzałym wieku oznacza, że potencjał, wiedza i umiejętności dużej grupy zdolnych do pracy osób wieku z pokolenia 50+ nie są wykorzystywane przez polską gospodarkę i społeczeństwo. Ponadto osoby bezrobotne w wieku powyżej pięćdziesięciu lat mają na ogół duże problemy ze znalezieniem pracy. W drugim kwartale 2013 r. w Polsce stanowiły one aż 23,3% ogółu bezrobotnych (*Bezrobocie* 2013, s. 16).

Należy podkreślić fakt, że osoby z pokolenia 50+ będące specjalistami w swojej dziedzinie, wykonujące interesującą dla siebie pracę, są bardziej związane z rynkiem pracy niż osoby o niskich kwalifikacjach wykonujące ciężkie prace fizyczne. Dotyczy to szczególnie osób, które pracę zawodową wykonują z pasją i stanowi ona dla nich nie tylko źródło dochodów, ale także środek do realizacji życiowych ambicji i planów. Należy jednak pamiętać, że niekorzystne rozwiązania prawne oraz niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych niezależnie od osobistych preferencji będą zmuszały je do opuszczenia rynku pracy (Rembiasz 2013, s. 334).

Polityka państwa ukierunkowana na poprawę sytuacji na rynku pracy osób z pokolenia 50+ obejmuje trzy główne obszary (Bałandynowicz-Panfil 2009, s 16):

- działania w obszarze reform systemu emerytalnego i socjalnego,
- przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie zatrudniania osób w dojrzałym wieku,
- działania na rzecz zwiększania zdolności do pracy osób starszych.

Czynnikiem sprzyjającym aktywnemu uczestnictwu w rynku pracy osób powyżej 50. roku życia jest stosowanie wyższych emerytur dla dłużej pracujących i niższych świadczeń przy wcześniejszych emeryturach oraz zastosowanie bardziej restrykcyjnych wymogów niezbędnych do uzyskania pełnych świadczeń emerytalnych. Na przykład w Danii osoby decydujące się kontynuować zatrudnienie po

przekroczeniu wieku emerytalnego, są uprawnione do specjalnych ulg podatkowych (*Aktywność 2012*, s. 4).

Z kolei w ramach drugiego obszaru polityki państwowej mieszczą się rozwiązania, których celem jest przeciwdziałanie dyskryminacji związanej z wiekiem objawiającej się w postrzeganiu starszych pracowników jako mniej produktywnych, trudniej przystosowujących się do zmian i mało chętnych do podnoszenia kwalifikacji (Smedley, Whitten 2006). Niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych mogą zmniejszyć różnego rodzaju rozwiązania powodujące obniżenie rosnących wraz ze stażem pracy i doświadczeniem pracownika kosztów zatrudnienia. Na przykład w Szwecji w 2000 r. wprowadzono program subsydiowania zatrudnienia osób powyżej 57. roku życia (*Aktywność 2012*, s. 4).

Obawę u pracodawców budzą również zbyt restrykcyjne przepisy ochrony zatrudnionych. W Polsce gwarancja zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym wynosi 4 lata. Wielu przedsiębiorców, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nie chce zatrudniać starszych, mając na uwadze perspektywę pogorszenia się sytuacji finansowej ich firm i związane z tym trudności ze zwolnieniem pracownika objętego ochroną.

Zmiany nastawienia przedsiębiorców do zatrudniania starszych pracowników ma wywołać obecnie realizowany rządowy program. Obejmuje on m.in. program szkoleń dla dojrzałych pracowników, a także zachęty dla pracodawców, którzy zdecydują się ich zatrudnić w postaci zwolnienia ze składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz dofinansowania ZUS do świadczenia chorobowego pracownika po 50. roku życia. Ponadto pracodawcy mogą ubiegać się o zwrot do 50% wynagrodzenia zatrudnionego, jeśli wcześniej zarejestrowany był w urzędzie pracy (*Program 2012*).

Trzeci obszar polityki państwa stanowią różnego rodzaju działania na rzecz zwiększania zdolności do pracy osób starszych. Ważną kwestią jest umożliwienie podnoszenia kwalifikacji zawodowych zwiększających szansę na podjęcie pracy. Części ludzi w wieku okołoemerytalnym brakuje tak podstawowych obecnie z punktu widzenia pracodawców umiejętności, jak obsługa komputera lub przynajmniej podstawowa znajomość języków obcych. Szkolenia w tym zakresie są organizowane przez instytucje, takie jak Centrum Inicjatyw Senioralnych i Urzędy Pracy. Do interesujących inicjatyw należą Uniwersytety Trzeciego Wieku, w których osoby w wieku emerytalnym mogą zdobywać wiedzę naukową, podtrzymując a nawet zwiększając swoją sprawność intelektualną, a czasem i fizyczną. Głównym celem tych instytucji jest włączenie ludzi starszych w system kształcenia ustawicznego (UTW 2013).

Przykładem przeciwdziałania zbyt wczesnej dezaktywacji zawodowej jest również współfinansowany ze środków Unii Europejskiej projekt „Aktywny Emeryt”, którego inicjatorem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W ramach projektu zaplanowano przeszkolenie 1250 pracowników, którzy ukoń-

czyli 50 lat. Szkolenia w zakresie rozwoju kompetencji miękkich mają pomóc w rozwoju umiejętności interpersonalnych, pracy zespołowej oraz komunikacji. (PARP 2013).

Istotny jest fakt, że opisany wcześniej proces starzenia się społeczeństwa spowoduje na rynku pracy negatywne zjawisko kurczenia się zasobów siły roboczej objawiające się tym, że w ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat kraje rozwinięte nie będą miały wystarczającej liczby pracowników, aby zaspokoić popyt konsumentów na dobra i usługi. Problem ten można rozwiązać poprzez zwiększenie produktywności, aby zrekompensować niedobory zatrudnionych w gospodarce lub znaczne zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych (Nyce, Schieber 2011, s. 201). Zarządzający zasobami ludzkimi będą zmuszeni docenić i nauczyć się wykorzystywać potencjał pracowników w dojrzałym wieku.

2. Miejsce i elementy strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Każda skuteczna strategia zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się z optymalnym wykorzystaniem potencjału kapitału ludzkiego. Polityka personalna powinna zatem opierać się na umiejętnościach, zainteresowaniach i aspiracjach pracowników i dopasowywaniu ich do aktualnych potrzeb firmy.

Nadrzędnym celem zarządzania wiekiem jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich poprzez zapewnienie warunków pracy dostosowanych do wieku i możliwości zatrudnionych osób. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) wymienia 8 kluczowych wymiarów zarządzania wiekiem (*A guide* 2006, s. 7):

- 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.

Częstym błędem popełnianym przy rekrutacji jest postrzeganie kandydatów w dojrzałym wieku jako nieprzydatnych ze względu na ich wiek, brak elastyczności i szybkie przejście na emeryturę. W wyniku dokonującego się postępu społeczno-cywilizacyjnego poziom wykształcenia ludności starszej jest niższy niż młodszej. Oczywiście przewagę ludzi w wieku okołoemerytalnym stanowi jednak doświadczenie zdobyte podczas długoletniej pracy zawodowej. Pracodawcy powinni zatem być zainteresowani takimi pracownikami szczególnie w dziedzinach, w których brakuje młodszych specjalistów.

Należy pamiętać, że pracowników w dojrzałym wieku z łatwością można wyszkolić pod kątem bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Istnieje bowiem na rynku wiele szkoleń dostosowanych do specyficznych potrzeb pokolenia 50+ (w tym opisane wcześniej inicjatywy finansowane lub dofinansowane przez państwo). Pracownicy z pokolenia 50+ bywają niekiedy bardziej zmotywowani do pracy podczas szkolenia niż młodszy. Częściej doceniają fakt, że firma chce w nich inwestować. To wzmacnia ich poczucie własnej wartości i wiary w to, że mogą nadal się rozwijać zawodowo. Dojrzały ludzie posiadają już ogromną wiedzę, doświadczenie i chęć do dalszej nauki (Czarnecka, Woszczyk 2013, s. 190). Szkolenie konieczne do wykonywania pracy powinno być dostępne dla wszystkich zatrudnionych, niezależnie od ich wieku. Przedsiębiorstwa zaangażowane w ideę kształcenia ustawicznego mają szansę odnieść większy sukces rynkowy.

Rodzaj i wymiar wykonywanej pracy można również dostosować do specyficznych cech osobowości związanych z wiekiem. Według przeprowadzonych badań przez cały okres życia narastają takie cechy jak: umiejętność określania sposobu działania w nowych sytuacjach, pamięć długookresowa oraz doświadczenie życiowe i zawodowe. Z obiektywnych przyczyn obniża się natomiast z wiekiem szybkość działania i fizyczne możliwości (*Elastyczne* 2007, s. 7). W badaniach przeprowadzonych w 2009 r. w Polsce wśród osób powyżej 50. roku życia swój stan zdrowia jako bardzo dobry i dobry określiło ponad 36% respondentów. Jednak 25,5% badanych musiało z powodu niepełnosprawności zrezygnować z pracy lub ją ograniczyć (Dolny 2009, s. 123–127).

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem, dotyczącym zatrudnienia pracowników w dojrzałym wieku, jest ich sytuacja rodzinna. Osoby te (szczególnie kobiety) często świadczą usługi opiekuńcze w stosunku do członków rodziny: rodziców, współmałżonków, dzieci oraz wnuków. Elastyczne formy zatrudnienia mogą zapobiec sytuacji, gdy konieczność wykonywania tych usług powoduje całkowite wycofanie się z aktywności zawodowej.

Badania dowodzą jednak, że pracodawcy nie oferują rozwiązań pomagających w stopniowym przechodzeniu na emeryturę. Tylko 19% pracowników stwierdziło, że ma możliwość skorzystania z opcji przejścia z pełnego na niepełny wymiar czasu pracy, 13% może zmienić pracę na mniej stresującą lub wyczerpującą fizycznie, a 12% ankietowanych podało, że pracodawca zapewnia szkolenia w celu zmiany kwalifikacji zawodowych (*Zmiana* 2013, s. 13). Z badań przeprowadzonych w województwie mazowieckim wynika również, że 25% firm zatrudniających osoby powyżej 50. roku życia i stosujących elastyczne formy zatrudnienia nie stosuje ich w przypadku osób starszych (*Osoby* 2010).

Przedstawione wcześniej niekorzystne zmiany demograficzne powodują, że wkrótce problemem coraz większej grupy przedsiębiorstw na świecie, stanowiącym istotne zagrożenie dla ich konkurencyjności, a nawet dalszego funkcjonowania stanie się niedobór umiejętności i wiedzy pojawiający się wraz z odchodzeniem na

emeryturę starszych, doświadczonych pracowników. Niewielu przedsiębiorców dostrzega jednak to niebezpieczeństwo. Z badania przeprowadzonego wśród specjalistów HR na świecie wynika, że tylko 33% z nich określiło profil demograficzny swojego przedsiębiorstwa i określiło liczbę pracowników udających się w najbliższej przyszłości na emeryturę (Nowe 2008, s. 3).

Kompleksowa strategia zarządzania wiekiem umożliwia przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej pozycji rynkowej. Współcześni managerowie muszą być w większym stopniu wyczuleni na kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu. Polskie przedsiębiorstwa niestety nadal charakteryzuje zbyt niska świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Można zatem stwierdzić, że zarządzania zasobami ludzkimi nie jest w pełni dostosowane do zasad gospodarki opartej na wiedzy.

3. Korzyści związane z wdrażaniem strategii zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem jest sposobem na utrzymanie zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia. Rezygnacja z aktywności zawodowej wiąże się ze znacznym zmniejszeniem dochodów oraz utratą prestiżu społecznego i pozycji w rodzinie. Dotyczy to również przejścia na emeryturę. Z tego powodu część osób, nie chcąc rezygnować z dotychczasowego standardu życia i nie korzystać z pomocy państwa lub rodziny, stara się (mając nawet prawo do pobierania świadczeń emerytalnych) kontynuować pracę. Ponadto aktywność zawodowa umożliwia im realizację aspiracji i pasji oraz dalsze pełne uczestnictwo w życiu społecznym.

Stosowanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie przynosi korzyści nie tylko starszym, ale również młodym pracownikom. Mogą oni, dzięki współpracy z doświadczonymi kolegami, podnieść swoje kompetencje zawodowe w różnych obszarach. Korzystnym rozwiązaniem jest zatem wprowadzanie w przedsiębiorstwie systemów mentorskich (www.mentoring.edu.pl 2013).

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zarządzanie wiekiem spowoduje zwiększenie wydajności pracy pozostałych pracowników dzięki dobrej atmosferze pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 3–7).

Wymierną korzyść stanowi również zmniejszenie kosztów pracy wywołane na przykład przez mniejszą absencję pracowników w starszym wieku, uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i stosowaniu elastycznych form zatrudnienia wobec tych pracowników lub wykorzystanie rozwiązań ustawowych umożliwiających na przykład skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi powyżej 50. roku życia (Zarządzanie 2010, s. 3).

Wszystkie te korzyści związane z wykorzystywaniem strategii zarządzania wiekiem prowadzą do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Młodzi, zdolni pracownicy są przygotowywani do objęcia nowej roli w takim tempie, w jakim ich starsi koledzy przygotowują się do odejścia.

Zarządzanie wiekiem przynosi również korzyści makroekonomiczne. Doświadczenia starych krajów członkowskich UE pokazują bowiem, że utrzymywanie wysokiej aktywności zawodowej osób starszych zmniejsza obciążenia budżetu państwa z tytułu świadczeń społecznych, umożliwiając finansowanie tworzenia miejsc pracy dla ludzi młodych (Schimanek 2006, s. 5).

Podsumowanie

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy opiera się na założeniu jak najpełniejszego wykorzystania kapitału ludzkiego. Podstawę GOW stanowią wykształceni pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych, cechujący się znajomością języków obcych i technik informatycznych, mobilni oraz posiadający motywację do twórczego i efektywnego działania. Kształtowaniu takiego typu zasobów ludzkich w nowoczesnej gospodarce sprzyja niewątpliwie zarządzanie wiekiem, mające na celu jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału i zwiększenie efektywności pracowników w różnym wieku. W aspekcie mikroekonomicznym przynosi ono wymierne korzyści pracodawcom oraz pracownikom i stanowi szansę na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw. W ujęciu makroekonomicznym zarządzanie wiekiem sprzyja pełniejszemu dostosowaniu się do zasad gospodarki opartej na wiedzy i służy rozwojowi gospodarczemu kraju.

W kontekście rynku pracy zarządzanie wiekiem jest natomiast sposobem na utrzymanie zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia. Badania przeprowadzone w 2011 r. dowiodły, że Polacy mają coraz większą świadomość zachodzących zmian demograficznych, polegających na starzeniu się społeczeństwa. 59% respondentów zaprzeczyło powszechnemu wcześniej przeświadczeniu, że podtrzymywanie zatrudnienia osób starszych powoduje zabieranie miejsc pracy młodym ludziom wkraczającym na rynek pracy (Polacy 2012). Z uwagi na konieczną wiedzę i doświadczenie stanowiska pracy zajmowane przez osoby w wieku emerytalnym nie są bowiem miejscami dla ludzi młodych. Konieczne zatem staje się wprowadzanie różnego typu instrumentów polityki państwa, które z jednej strony ułatwią pracodawcom tworzenie odpowiedniej polityki personalnej, a z drugiej – wpłyną na zwiększenie aktywności zawodowej osób w dojrzałym wieku. Wydaje się, że nieuchronny proces starzenia się społeczeństwa doprowadzi do tego, że zarządzanie wiekiem będzie musiało stać się coraz powszechniej stosowaną praktyką w polskich przedsiębiorstwach.

Literatura

- A guide to good practice in age management* (2006), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Aktywność zawodowa osób z grupy 50 plus* (2012), Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy nr 17.
- Balandynowicz-Panfil K. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, w: *Determinanty aktywności zawodowej osób starszych*, (red.) Z. Wiśniewski, Dom Organizatora, Toruń.
- Bezrobocie rejestrowane, I–II kwartał 2013 r.* (2013), GUS, Warszawa.
- Czernecka M., Woszczyk W. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
- Dolny E. (2009), *Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku*, w: *Determinanty aktywności zawodowej osób starszych*, (red.) Z. Wiśniewski, Dom Organizatora, Toruń.
- Elastyczne Formy Zatrudnienia – efektywne zarządzanie zasobami rynku pracy* (2007), STOS, Warszawa–Kraków.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Nowe spojrzenie na pracowników 50+. Raport ekspercki* (2008), Manpower, Warszawa.
- Nyce S.A., Schieber S.J. (2011), *Ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy* (2010), www.pbsdga.pl.
- Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2012 r. (2013), GUS, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa.
- Polacy na temat aktywności zawodowej seniorów – raport z badania* (2012), www.prezydent.pl.
- Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+* (2012), Dokument implementacyjny, Warszawa.
- Przewodnik po Erze Człowieka* (2012), ManpowerGroup, Warszawa.
- Rembiasz M. (2013), *Aktywność zawodowa osób w wieku emerytalnym – wybrane problemy*, w: *Reformowanie systemów emerytalnych – Porównania i oceny*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Samoń D. (2012), *Starzenie się ludności to nie katastrofa*, „Analiza FOR” nr 8.
- Schimanek T. (2006), *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, FISE, Warszawa.
- Smedley K., Whitten H. (2006), *Age Matters. Employing, Motivating and Managing Older Employees*, Gower, Padstow.
- The 2012 Ageing Report: Underlying Assumptions and Methodologies* (2011), „European Economy” No 4.

World Population Prospects: The 2012 Revision (2013), United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

www.parp.gov.pl (2013).

www.mentoring.edu.pl (2013).

Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem (2010), Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Zmiana oblicza emerytur. Raport o gotowości emerytalnej Polaków (2013), AGEON, www.ageon.pl.

AGE MANAGEMENT – RESPONSE TO THE DEMOGRAPHIC CHANGE IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary

The aim of this paper is to present the relatively new area in management theory: age management. An attempt was made to present the major determinants, the role and benefits of age management strategies in the perspective of macro-and microeconomic.

Dissemination of age management is an important condition for raising the competitiveness of enterprises and to better adapt to the principles of the knowledge-based economy. Current social and economic situation and the prospects for Polish population growth the next ten years requires a greater interest in the present problem.

Keywords: age management, population ageing, aging workforce, premature professional deactivation, generation of 50+

Translated by Małgorzata Rembiasz