

# Marzena Grzesiak

---

## Motywy wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach

---

Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice nr 2, 5-16

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# MOTYWY WDRAŻANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

*Marzena Grzesiak*<sup>1</sup>

## **Streszczenie**

W artykule poruszone są zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem. Problemy występujące w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są szczególnie istotne ze względu na prognozowane zmiany demograficzne w Polsce i pozostałych krajach Unii Europejskiej. Polska, z różnych powodów, dużo później niż kraje UE zwróciła uwagę na pojawiające się zagrożenia. Planowanie i wdrożenie działań przeciwdziałających wykluczeniu osób starszych z aktywności zawodowej jest ważne również z powodów makroekonomicznych. Zlekceważenie czynników demograficznych może przyczynić się do zapaści systemu finansowego i emerytalnego państwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, aktywność zawodowa osób starszych

## **Wstęp**

Perspektywa zmian na rynku pracy, związana ze starzeniem się społeczeństw i dość niską w wielu krajach Europy dzietnością, jest w centrum zainteresowania Unii Europejskiej. O ile w krajach Europy Zachodniej już w latach 90. XX wieku zajmowano się kwestią zarządzania wiekiem, w Polsce został on zauważony dopiero kilka lat temu.

Podjęcie analizy zagadnień związanych z koncepcją wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach jest istotne z wielu powodów. Wśród nich wymienić należy:

- a) kwestie makroekonomiczne, a więc między innymi:
- problem starzenia się siły roboczej, a także niską aktywność zawodową osób 50+,
  - zmiany w polityce państwa dotyczącej kwestii zatrudnienia,
  - potrzebę zwrócenia uwagi na zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek,

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology



b) kwestie mikroekonomiczne, czyli:

- reakcję na zmiany na rynku pracy (m.in. brak pracy dla młodszych pracowników),
- konieczność utrzymania na odpowiednim poziomie kompetencji (umiejętności starszych pracowników są unikalnym zasobem kapitału ludzkiego),
- działania zmierzające do obniżenia kosztów zatrudnienia pracowników starszych (np. promowanie i ochrona zdrowia, motywowanie).

## 1. Podstawowe definicje i cele zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem definiowane jest jako zarządzanie, które odnosi się do: „(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe” (Walker, 1997).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że bardzo istotna jest ciągłość procesu stosowania dobrych praktyk zarządzania wiekiem prowadząca do sformułowania strategii w tym obszarze. Można także wypracować holistyczne podejście dotyczące zapobiegania dyskryminacji z powodu wieku, bezrobocia czy problemów zarządzania wiekiem.

Zarządzanie wiekiem polega na stosowaniu w organizacjach określonego zestawu działań. Działania te powinny umożliwić efektywne i racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich będących w dyspozycji organizacji, także starszych pracowników. Należy podkreślić, że cele i techniki zarządzania wiekiem powinny być dostosowane do różnych grup wiekowych. Jednak w dobie kryzysu zwraca się szczególną uwagę na kierowanie działań przede wszystkim do pracowników starszych<sup>2</sup>. W Polsce w ostatnim czasie podkreśla się konieczność wydłużenia aktywności zawodowej. Jest to spowodowane kilkoma istotnymi czynnikami (Litwiński, Sztanderska, 2010b):

- po pierwsze – przedsiębiorstwa już w niedługiej perspektywie mogą się zetknąć z niedoborem pracowników spowodowanym odchodzeniem na emeryturę osób doświadczonych, a przez to zmniejszy się najprawdopodobniej i kapitał intelektualny;
- po drugie – pracownicy, zachęcani wyższymi emeryturami w przypadku dłuższej aktywności zawodowej będą bardziej zainteresowani pozostaniem na rynku pracy;
- po trzecie – w przypadku zaniechania działań związanych z reformą finansów publicznych oraz systemu emerytalnego może dojść do zapaści tych systemów.

Jednak zarządzania wiekiem nie powinno się traktować jako podejścia skierowanego tylko do osób starszych, ponieważ można narazić się na zarzuty dyskry-

---

<sup>2</sup> Zwrócono uwagę na trudności z określeniem, kogo ma się na myśli mówiąc „osoby starsze/ pracownik starszy” (Kwiatkiewicz, 2010).



minacji ze względu na wiek ze strony pozostałych pracowników. Zatem bardziej należałoby rozumieć je jako politykę stosowania równych szans wobec wszystkich zatrudnionych. Narzędzia zarządzania wiekiem, aby były skuteczne, powinny być rozłożone na całe życie zawodowe, a nie kierowane tylko do wybranych grup pracowników. Wpływ niektórych działań (np. profilaktyka zdrowotna, kształcenie ustawiczne, szkolenia) może być bowiem widoczny dopiero w dłuższej perspektywie.

A. Walker (Walker, 1985) i L. Funk (Funk, 2004) wymieniają dwie grupy czynników, których wpływ trzeba zredukować, aby podnieść stopę zatrudnienia wśród starszych (por. tab. 1).

**Tabela 1.** Czynniki powodujące zmniejszenie zatrudnienia wśród osób starszych

<b>Czynniki „wypychające” (ang. <i>push factors</i>) powodujące zmniejszenie popytu na pracę osób w wieku 55–64 lata poprzez wyłączenie ich z pracy</b>	<b>Czynniki „wyciągające” (ang. <i>pull factors</i>) powodujące zmniejszenie podaży pracy osób od 55 do 64 lat poprzez umożliwienie im pobieranie różnych świadczeń</b>
Umowy zbiorowe ochraniające w szczególności osoby starsze	Dłuższy okres zasiłku dla bezrobotnych w przypadku osób starszych
Przepisy (prawne, umowy zbiorowe) oznaczające konieczność wypłaty odszkodowań z tytułu zwolnienia osoby starszej	Łatwiejsze odejście z rynku pracy osoby starszej w związku z możliwością skorzystania z wcześniejszego przejścia na emeryturę
Uzależnienie wynagrodzenia od stażu pracy	System orzekania niepełnosprawności
Wzrost wymagań dotyczących kwalifikacji, głównie spowodowanych rozwojem technologicznym i globalizacją	Możliwość kontynuowania pracy mimo wcześniejszego przejścia na
Mniejsza elastyczność pracowników w związku ze starzeniem się siły roboczej	Zmniejszenie podaży pracy spowodowane sytuacją demograficzną

Źródło: opracowanie własne na podstawie Funk L. (2004) *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report, s. 24.

## 2. Zmiany demograficzne i ich konsekwencje

Problemy związane ze starzeniem się społeczeństw oraz zmniejszającą się populacją osób w wieku produkcyjnym coraz częściej stają się obiektem zainteresowań zarówno naukowców, jak i menedżerów w całej Unii Europejskiej. Przewiduje się, że w UE populacja osób w wieku produkcyjnym w roku 2050 spadnie o 20% w stosunku do roku 2000. Jednocześnie liczba osób w wieku 50–65 lat wzrośnie w Unii Europejskiej średnio o 3%. Światowa Organizacja Zdrowia szacu-

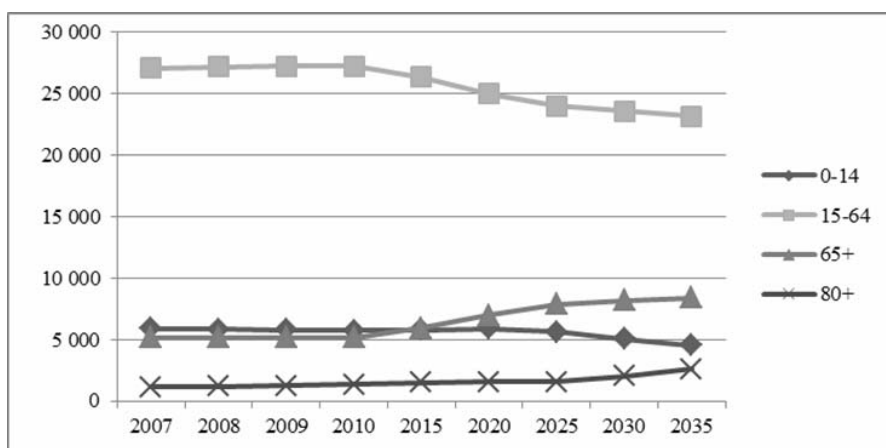
je, że w 2025 roku liczba osób 60+ wyniesie 1,2 mld, a w 2050 roku – 2 mld. W roku 2030 1/3 ludzi zamieszkujących w Unii Europejskiej będzie miała co najmniej 60 lat, a 10% – co najmniej 80 (Schimanek, 2010b). Udział osób starszych w całej populacji systematycznie wzrasta, co istotnie wpływa na proporcje osób w wieku przedprodukcyjnym, poprodukcyjnym i produkcyjnym. W Polsce statystyki także nie nastroją optymistycznie (por. tab. 2).

**Tabela 2.** Prognozy populacji w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce (procentowo)

Wiek	2007	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2030	2035
0–14	15,5	15,3	15,1	15,0	15,2	15,6	15,0	13,7	12,5
15–64	71,1	71,3	71,4	71,4	69,2	66,0	64,1	64,0	64,2
65+	13,5	13,5	13,5	13,5	15,6	18,4	21,0	22,3	23,2
80+	3,0	3,1	3,3	3,5	3,9	4,1	4,1	5,5	7,2

Źródło: Prognoza ludnościowa na lata 2008–2035 (2009), GUS, Warszawa, s. 219.

Zgodnie z prognozami GUS-u w roku 2035 liczba osób w wieku poprodukcyjnym sięgnie ponad 8 mln, co stanowi ponad 160% tejże populacji w roku 2007 (*Prognoza*, 2009). Udział osób w wieku poprodukcyjnym w roku 2035 ma wynieść ponad 23%. Oznacza to wzrost o niemal 10 punktów procentowych w porównaniu do roku 2007. Populacja osób w wieku poprodukcyjnym będzie, według danych GUS-u, rosła systematycznie aż do roku 2020. Na poniższym rysunku przedstawiono zmiany w populacji w poszczególnych grupach wiekowych.

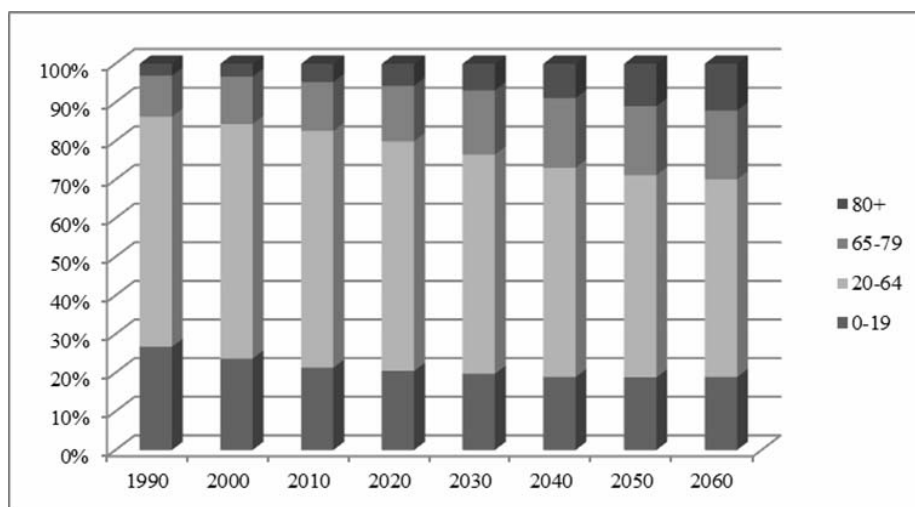


**Rysunek 1.** Zmiany populacji w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce (w tysiącach)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludnościowa na lata 2008–2035* (2009), GUS, Warszawa, s. 204.

W Polsce (*Demography Report*, 2010) wskaźnik zatrudnienia osób w wieku od 55 do 64 lat wynosił w 2009 roku 21,9% dla kobiet i 44,3% dla mężczyzn. Pomimo wzrostu stopy zatrudnienia osób w wieku dojrzałym o 0,5 punktu procentowego dla kobiet i 5,6 punktu procentowego dla mężczyzn, jest to nadal jeden z najniższych wskaźników w Europie. Średnia dla krajów Unii Europejskiej wyniosła odpowiednio (2009) 37,8% dla kobiet oraz 54,8% dla mężczyzn. Wskaźniki te są konsekwencją zmian społeczno-gospodarczych w Polsce w ostatnich dziesięcioleciach oraz polityki państwa zachęcających do świadomego zaprzestania aktywności zawodowej osób 50+ (np. wcześniejsze emerytury).

Badania przeprowadzone przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w 2007 roku (Schimanek, 2010a) wskazały, że pomimo deklarowanego braku uprzedzeń pracodawców do grupy pracowników 50+ tylko poniżej 20% z nich ma propozycje kierowane do tej właśnie grupy wiekowej. Ponad połowa przedsiębiorców stwierdziła, iż w przypadku posiadania tych samych kwalifikacji o zatrudnieniu pracownika decydowałby czynnik wieku (raczej zatrudniliby pracownika młodszego). Można zatem stwierdzić, że przekonanie o niższym wykształceniu i kwalifikacjach osób 50+ nadal pokutuje wśród przedsiębiorców. Wyrażają oni także opinie o nieproduktywności, generowaniu wysokich kosztów czy złych nawyków przez starszych pracowników.



**Rysunek 2.** Zmiany populacji w poszczególnych grupach wiekowych w Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Demography Report* (2010), Eurostat, s. 63.

Pewne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji 45-59/64. Mimo, że liczba osób w tym wieku będzie spadać aż do 2020 roku, to do 2035 tendencja ulegnie zmianie. Próba aktywizacji osób 45+ w nadchodzących latach może już nie wystarczyć. Jak przewiduje Komisja Europejska (*Demography Report*, 2010) w strukturze populacji udział osób 65+ będzie systematycznie rósł, natomiast maleć będzie

liczba osób w wieku produkcyjnym (por. rys. 2). Zatem trzeba będzie podjąć działania zmierzające do zwiększenia wskaźnika zatrudnienia osób w wieku poprodukcyjnym. Zmiany takie w prawodawstwie polskim są już zapowiadane.

Trzeba także zwrócić uwagę na fakt, że w Polsce zmiany demograficzne będą odczuwalne w różnym stopniu w poszczególnych regionach kraju. Wdrażanie zarządzania wiekiem wydaje się być nieuchronne. Można wymienić różne powody implementacji tego rozwiązania (por. tab. 3).

**Tabela 3.** Motywy wdrażania zarządzania wiekiem

Perspektywa kraju	Perspektywa pracodawców
<p>Zmiana podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w związku ze starzeniem się społeczeństwa i zmniejszaniem udziału w populacji osób w wieku produkcyjnym. Trzeba zmienić podejście do starszych pracowników nie zachęcając ich do przechodzenia na emeryturę.</p>	<p>Inicjatywy ustawodawcze w zakresie zakazu dyskryminacji ze względu na wiek pochodziły często od samych pracodawców. Zauważyli oni bowiem szereg korzyści w związku z różnorodnością wiekową pracowników. Zróżnicowanie wiekowe, kulturowe, etniczne pozwalało bowiem firmie szybciej reagować na zmieniające się warunki otoczenia.</p>
<p>Jednym z głównych bodźców do zaangażowania władz państwa w popularyzowanie zarządzania wiekiem jest wczesne zaprzestanie aktywności zawodowej w połączeniu ze starzeniem się społeczeństwa. Wydłużenie średniej długości życia w UE nie idzie w parze ze wzrostem stopy zatrudnienia osób starszych (szczególnie mężczyzn).</p>	<p>Dostrzeżono wartość pracowników starszych, doświadczonych. Zdobyta wiedza i kwalifikacje stanowią unikalny zasób kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Natomiast nowi lub młodszy pracownicy tego zasobu nie tworzą w takim zakresie, jak starsi. Badania potwierdzają, że starsi pracownicy są bardzo wydajni, jeśli właściwie wykorzystuje się ich kompetencje (Rolland, 2004). Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo sprzyja także wymianie wiedzy i umiejętności.</p>
<p>Dyskryminacja ze względu na wiek jest istotnym problemem nie tylko społecznym, ale też gospodarczym. Stąd też stosowanie ramowej dyrektywy zatrudnienia (Council Directive 2000/78/EC) może spowodować unikanie negatywnych zachowań wobec starszych pracowników oraz stereotypów (będących często powodem złych zachowań) związanych z tą grupą.</p>	<p>W sytuacji, kiedy na rynku pracy brakuje młodszych pracowników firmy są zmuszone do rekrutacji wśród osób starszych. Przedsiębiorstwa powinny przygotować się na ewentualne niedobory siły roboczej czy luki kompetencji aktywnie inwestując we wzrost stopy zatrudnienia starszych pracowników. Pomocne mogą być tu dobre praktyki zarządzania wiekiem.</p>



<p>W Europie i w Polsce ograniczono możliwość korzystania z wcześniejszej emerytury. Podejmowane są także kroki w kierunku wydłużenia okresu aktywności zawodowej (podniesienia wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę). Działania te mają również wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w kolejnych krajach europejskich.</p>	<p>Można wykorzystać przewagę starszych pracowników nad młodszymi zwracając uwagę na cechy, jakie nabywają podczas życia zawodowego. Szczególnie, jeśli klientami firmy są osoby starsze lub dostarczane są produkty/usługi kierowane do właśnie takich osób.</p>
	<p>Często bardziej opłacalne może okazać się zainwestowanie w zwiększenie produktywności pracownika starszego, niż zastępowanie go młodszym. Koszty zwolnienia starszego i przeszkolenia młodszego mogą być wyższe niż koszty wynikające z działań promujących ochronę zdrowia, podnoszenie kwalifikacji. Szczególnie, że można korzystać z form wsparcia z programów publicznych. Stwierdzono, iż starszy pracownik silnie zmotywowany, doceniający pokładane w nim zaufanie szybko osiąga wysoką wydajność (Naegel, Walker, 2000).</p>
	<p>W sytuacji, kiedy zmieni się sytuacja na rynku pracy w związku ze zmianami ustawodawczymi, zmianami w umowach zbiorowych (w odniesieniu do pracowników starszych) lub akcje promujące wdrażanie zarządzania wiekiem, pracodawcy – odpowiednio zachęceni – mogą zdecydować się na implementację rozwiązań zarządzania wiekiem.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Litwiński J., Sztanderska U. (2010) *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach PARP*, Warszawa, s. 10–14.

### 3. Dobre praktyki zarządzania wiekiem

Pomimo, że zmiany demograficzne i ich wpływ na gospodarkę w skali makro i mikro jest analizowany przez praktyków i teoretyków zajmujących się różnymi dziedzinami, wciąż wskazuje się na istotne problemy związane z wprowadzaniem strategii zarządzania wiekiem.

Głównymi przeszkodami we wdrażaniu zarządzania wiekiem są (Litwiński, Sztanderska, 2010a):

- brak wiedzy na temat zarządzania wiekiem,
- stereotypy dotyczące cech pracowników starszych,





- postrzeżenie starszych pracowników jako przeszkody w zatrudnianiu młodszych,
- obawy przed (potencjalnym) nadużywaniem przez pracowników przepisów ochronnych,
- niewłaściwe określenie kompetencji wymaganych na danym stanowisku,
- zwracanie uwagi na dokumenty, a nie praktyczne sprawdzenie kwalifikacji,
- przeszkody w godzeniu życia rodzinnego i pracy zawodowej,
- utrwalone przekonanie, że starsi pracownicy powinni przechodzić na emeryturę w najwcześniejszym możliwym terminie,
- brak zainteresowania karierą po osiągnięciu określonego wieku, często spowodowany brakiem perspektyw rozwoju w przedsiębiorstwie.

W rezultacie pracodawcy w zasadzie nie wyrażają zainteresowania wdrażaniem zarządzania wiekiem. Spowodowane jest to również doświadczeniami z ostatnich lat, kiedy miało miejsce odmłodzenie populacji w wieku produkcyjnym. Zaobserwowano także dużą różnicę umiejętności między starszą i młodszą częścią tej populacji.

Przykładem klasyfikacji obszarów zarządzania wiekiem jest rozszerzona propozycja A. Walkera (Walker, 1997) zamieszczona w Europejskim Kodeksie Dobrych Praktyk (ang. *European Code of Good Practice*)<sup>3</sup>. Koncepcja ta wyróżnia siedem obszarów dotyczących dobrych praktyk w implementacji zarządzania wiekiem. Działania można odnosić do:

- rekrutacji – stosowanie jednakowych kryteriów wobec kandydatów, niezależnie od ich wieku,
- szkoleń, promocji i rozwoju – zapewnienie wszystkim pracownikom równego dostępu do szkoleń czy możliwości podwyższania kwalifikacji,
- ścieżki kariery – wewnętrzne przesunięcia między stanowiskami powinny wynikać z rzeczywistych potrzeb i polityki firmy uwzględniającej przede wszystkim kompetencje,
- elastycznych praktyk wewnątrz firmy – wprowadzenie np. elastycznych godzin pracy,
- ergonomii i projektowania stanowiska pracy – zapewnienie odpowiednich warunków pozwala na lepsze zarządzanie wydajnością pracowników,
- zmiany podejścia do pracowników starszych – wprowadzenie zarządzania wiekiem wymaga zaangażowania kluczowego personelu; działania w tym obszarze mogą przyczynić się do przeciwdziałania ageizmowi<sup>4</sup>,
- zakończenia aktywności zawodowej związanej z przejściem na emeryturę.

W celu zwiększenia korzyści z zatrudniania starszych pracowników zaproponowano szereg działań zebranych w katalogach nazywanych dobrymi praktykami. Praktyki te zostały przetestowane i pozwoliły na utworzenie listy działań rekomendowanych nazywanych też narzędziami zarządzania wiekiem Walker,

<sup>3</sup> *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice* (2000), Eurolink Age, London 2000.

<sup>4</sup> Dyskryminacja ze względu na wiek (przyp. aut.).



1997). Wybierając narzędzia zarządzania wiekiem należy sprawdzić, czy są one dopasowane specyfiki działania przedsiębiorstwa. Powinny one zapewniać wdrożenie lub zwiększenie zróżnicowania wiekowego pracowników. Potencjalne korzyści dla firmy to np. wzrost motywacji pracowników, pobudzenie kreatywności, poprawa reputacji, mniejsza rotacja zatrudnienia. Przykłady dobrych praktyk zostały zaprezentowane w tab. 4 poniżej.

**Tabela 4.** Przykłady dobrych praktyk wdrażania zarządzania wiekiem

<b>Kraj/ przedsiębiorstwo</b>	<b>Krótki opis dobrych praktyk</b>
Holandia/ Achmea	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ograniczenie liczby godzin nadliczbowych do 5% półrocznego wymiaru czasu pracy, ale nie więcej niż 9 godz./tydzień,</li> <li>— możliwość uelastycznienia godzin pracy,</li> <li>— dostosowanie planu szkoleń do wieku pracownika,</li> <li>— program zarządzania zdrowiem mający na celu zmniejszenie absencji,</li> <li>— wsparcie finansowe inwestycji pracowników w długookresowy obowiązkowy plan oszczędnościowy,</li> </ul>
Włochy/ API Raffinera di Ancona	<ul style="list-style-type: none"> <li>— program kształcenia ustawicznego pracowników,</li> <li>— program dostosowany do potrzeb pracowników różnych grup wiekowych,</li> </ul>
Polska/ Centrum Techniki Okrętowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zatrudnianie pracowników 50+ do prac wymagających wysokich kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy,</li> <li>— elastyczny czas pracy – zatrudnianie pracowników na czas określony jako wewnętrznych ekspertów,</li> <li>— pełnienie przez starszych pracowników roli mentora,</li> </ul>
Niemcy/ Efke mann	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zatrudnienie doświadczonych pracowników w związku ze zmianą sposobu świadczenia usług (wymagane wysokie kwalifikacje można zdobyć tylko w wyniku wielu lat pracy i szkoleń),</li> <li>— zatrudnienie do obsługi klienta pracowników dysponujących szeroką wiedzą,</li> <li>— szkolenia pracowników w celu zapoznania ich z nowymi standardami technologicznymi,</li> </ul>
Estonia/ Fundacja Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia,</li> <li>— zmiany organizacyjne umożliwiające podział zadań między pracowników,</li> <li>— umożliwienie w dłuższym czasie transferu wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami,</li> </ul>



Wielka Brytania/ Goldsborough Home Care	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wprowadzenie bardziej zaawansowanego technicznie wyposażenia pracowników opieki oraz bardziej rygorystyczne kryteria oceny stanu zdrowia i bezpieczeństwa pracy,</li> <li>— wprowadzenie narzędzi ochrony zdrowia,</li> <li>— długookresowe zatrzymywanie pracowników, np. premie, nagrody za szczególne osiągnięcia, pakiety świadczeń socjalnych oraz kursy pozytywnego wzmocnienia w lokalnych oddziałach,</li> </ul>
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Litwiński J. (2010) *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE* PARP, Warszawa.

Z wdrożenia koncepcji zarządzania wiekiem przedsiębiorstwo może uzyskać szereg korzyści. Można do nich zaliczyć m.in. (Litwiński, Sztanderska, 2010a):

- poprawę stanu zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej;
- wzrost motywacji pracowników,
- spadek odsetka osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę,
- umiejętne godzenie przez pracowników życia zawodowego z prywatnym,
- łatwiejsze stosowanie innych metod zwiększania zatrudnialności (np. szkoleń, planowania kariery, transferu wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami) w wyniku uelastycznienia czasu pracy,
- poprawę wizerunku firmy, co przekłada się na jej atrakcyjność jako pracodawcy.

Rządy krajów Europy Zachodniej już od wielu lat zajmują się problemem starzenia się społeczeństwa. Natomiast w Polsce dopiero niedawno zaczęto zwracać uwagę na fakt, że w związku ze spadkiem populacji pracowników w wieku produkcyjnym może dojść w stosunkowo krótkim czasie do niedoboru wykwalifikowanej kadry, a także do załamania systemu emerytalnego. W związku z tym należy jak najszybciej podjąć działania zmierzające do uświadomienia tego problemu całemu społeczeństwu oraz zmienić cele polityki rynku pracy. Do priorytetów tej polityki należałoby zaliczyć zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych. Wprowadzenie do przedsiębiorstw dobrych praktyk zarządzania wiekiem, dostosowanych do potrzeb firm i ich możliwości, z pewnością przyczyniłoby się do osiągnięcia także predefiniowanych celów polityki państwa.

### 3. Podsumowanie

Zarządzanie wiekiem od niedawna widnieje w ofercie szkoleń w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W Polsce dopiero budowana jest świadomość konieczności zainteresowania się problemem starzenia się społeczeństwa, a w konsekwencji wydłużeniem aktywności zawodowej. Jednak trzeba podkreślić, że pracodawca decyduje się na implementację zarządzania wiekiem, jeśli będzie odpo-



wiednio zmotywowany, będzie potrafił określić, które narzędzia są najlepiej dopasowane do potrzeb firmy oraz będzie potrafił skutecznie je wdrożyć.

Jak wynika z analizy raportów, analiz i opracowań dotyczących implementacji koncepcji zarządzania wiekiem, w Polsce problem związany ze starzeniem społeczeństwa zaczyna być dostrzegany i dyskutowany na forum publicznym. Niektóre przedsiębiorstwa, nie czekając na rozwiązania systemowe, wdrażają narzędzia zarządzania wiekiem. Jednak w zdecydowanej większości firm problemy związane z perspektywą niedoboru pracowników nie są dostrzegane ani brane pod uwagę.

W niektórych krajach podjęto działania zmierzające do wdrażania strategii zarządzania wiekiem dopiero po podniesieniu wieku emerytalnego. Spowodowało to uświadomienie pracodawcom, że realny jest problem braku pracowników o określonych kwalifikacjach w stosunkowo niedługiej perspektywie czasowej. Dobrze byłoby zatem, aby przedsiębiorstwa zaczęły postrzegać implementację narzędzi w obszarze zarządzania wiekiem nie tylko przez pryzmat kosztów, ale przede wszystkim korzyści, jakie mogą z niej wynikać zarówno dla firm, jak i pracowników.

## Bibliografia

1. *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice* (2000), Eurolink Age, London.
2. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation, Official Journal L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022.
3. *Demography Report* (2010), Eurostat, s. 63, 148–149.
4. Funk L. (2004) *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report, s. 24.
5. Kwiatkiewicz A. (2010) *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – stadium przypadku*, PARP, Warszawa, s. 8–9.
6. Litwiński J., Sztanderska U. (2010) *Wstępne standardy zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, s. 5, 19–22.
7. Litwiński J., Sztanderska U. (2010) *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa, s 4–8.
8. Liwiński J. (2010) *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP Warszawa.
9. Naegele G., Walker A. (2000) *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.
10. *Prognoza ludnościowa na lata 2008–2035* (2009), GUS, Warszawa, s. 204, 219.
11. Rolland L. (2004) *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.
12. Schimanek T. (red.) (2010a) *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 11.
13. Schimanek T. (2010b) *Spoleczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększaniu*, (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 8.

14. Walker A. (1985) *Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?*, The Quarterly Journal of Social Affairs, 1(3), 211–229.
15. Walker A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, s. 15–17, 43–86.

### **REASONS FOR IMPLEMENTATION OF AGE MANAGEMENT STRATEGIES IN ENTERPRISES**

In the article are discussed the issues related to age management. Author analyzed the demographic changes and their consequences in national scale and on the level of individual enterprise. The main aim of the article was to present the need of action in the field of age management in Polish companies, as well as best practices – how some of companies put into a practice methods of age management.