

---

ANNALIS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XLVII, 2

SECTIO H

2013

---

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

IWONA MENDRYK

*Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem  
w polskich przedsiębiorstwach*

---

Reasons for implementing age management policies in Polish enterprises

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, zmiany demograficzne, korzyści z różnorodności

**Key words:** diversity management, age management policy, demographic changes (ageing workforce), benefits stemming from diversity

## Wstęp

Rola zasobów ludzkich w funkcjonowaniu organizacji jest niezaprzeczalna. Literatura przedmiotu, opracowania o charakterze popularnonaukowym, doświadczenia praktyków wskazują na konieczność takiego zarządzania zasobami ludzkimi, które będzie przekształcać ten zasób w kapitał. Tworzenie kapitału jest uwarunkowane licznymi czynnikami, wśród których charakterystyki osobowe i funkcjonowanie społeczne jednostki są elementami znaczącymi. Naturalne różnice między pracownikami (wynikające z płci, wieku, cech osobowościowych, wykształcenia, wiedzy, doświadczeń życiowych, stanu zdrowia, stanu rodzinnego itp.) mogą w istotny sposób utrudniać budowanie i podtrzymywanie relacji ukierunkowanych na realizację zadań w organizacji. Oczywiście istnieje alternatywa – ułatwienia dla menedżerów i pozostałych pracowników z tej różnorodności wynikające. Coraz powszechniej postuluje się przejście od idei zarządzania kapitałem ludzkim do zarządzania różnorodnością – aby ją poznać oraz efektywnie wykorzystać. Samo rozumienie różnorodności w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi nie koncentruje się już tylko na identyfikacji i przeciwdziałaniu dyskryminacji, ale obejmuje również analizy wpływu zróżnicowanych zasobów ludzkich na różne obszary funkcjonowania organizacji.

## 1. Zarządzanie wiekiem

Zawarte w tytule opracowania zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania pracownikami, która wywodzi się z zarządzania różnorodnością (*diversity management*).

Przez różnorodność rozumie się każdy aspekt, w którym ludzie różnią się między sobą oraz wykazują względem siebie podobieństwo. Chodzi tu zarówno o aspekty: 1) widoczne, np. rasa, wiek, wygląd zewnętrzny, język, itd., jak i 2) niewidoczne, np. styl życia, pochodzenie, religia, orientacja seksualna, itd.<sup>1</sup>

Zarządzanie różnorodnością obejmuje wszystkie działania organizacji zmierzające do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy<sup>2</sup>.

Między innymi w związku ze zmianami demograficznymi skutkującymi starzeniem się ludności i wynikającymi stąd konsekwencjami dla rządów państw, gospodarki i przedsiębiorstw coraz większą uwagę kieruje się na poszukiwanie rozwiązań, które zawojują przedłużaniem aktywności zawodowej jednostek. Pojawia się tu koncepcja zarządzania wiekiem, która znajduje przełożenie na praktykę ZZL. Operacyjnie zarządzanie wiekiem (*Age Management Policy*) można rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki niezależnie od wieku przyniosła zysk organizacji i satysfakcję pracownikowi<sup>3</sup>.

Zarządzanie wiekiem może być analizowane na trzech poziomach:

- 1) poziom jednostkowy
  - utożsamiane z subiektywnie postrzeganym i indywidualnie rozwijającym modelem rozwoju własnej kariery;
- 2) poziom organizacyjny
  - odnoszące się do wszystkich pracowników; dopasowanie celów i technik zarządzania ze względu na wiek, a tym samym dostosowanie do charakterystyk z tym wiekiem związanych, a więc zarówno do młodszych, jak i starszych;
  - ukierunkowane tylko na starszych pracowników;
- 3) poziom otoczenia organizacji
  - dotyczące szeroko rozumianych działań interwencyjnych ze strony państwa (na poziomie lokalnym lub krajowym) mających na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie przesłanek implementacji koncepcji zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Konieczność takiego podejścia wynika m.in. ze:

<sup>1</sup> M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] E. Bem (red.), *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 28; A. Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 23.

<sup>2</sup> M. Branka, *Zarządzanie różnorodnością – dlaczego jest takie ważne*, <http://www.idea-zmiany.pl/korzysci-z-roznorodnosci> (13.11.2010).

<sup>3</sup> B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 42.

- 1) zmian demograficznych, a co za tym idzie, ze starzenia się siły roboczej,
- 2) dostosowywania polityki przedsiębiorstw do polityki państwa w kwestii zatrudnienia,
- 3) konieczności utrzymania poziomu kompetencji w organizacjach na określonym poziomie,
- 4) korzyści wynikających z różnorodności.

## 2. Zmiany demograficzne a sytuacja przedsiębiorstw

Według danych OECD w latach 2025–2030 globalna liczebność siły roboczej będzie spadać o 12 milionów osób rocznie. Problem ten dotyczy zwłaszcza krajów, gdzie społeczeństwa się starzeją, w szczególności Japonii, Włoch i Niemiec. Exodus emerytalny będzie miał szkodliwy wpływ na większość narodowych gospodarek, ponieważ nieproporcjonalnie mniejsza liczba pracowników będzie musiała utrzymywać emerytów.

Problemy te ujawniają się i będą ujawniać z coraz większą siłą również w Polsce.

Jednym z najistotniejszych problemów współczesnego, szybko zmieniającego się rynku pracy w Polsce jest starzenie się społeczeństwa. Według prognoz demograficznych proces ten będzie się pogłębiał, a liczba ludności Polski w roku 2020 wyniesie ok. 37 830 tys. osób, zaś w roku 2035 ok. 35 993 tys., przy założeniu, że spełni się najbardziej realistyczny scenariusz<sup>4</sup>. Struktura ludności w aspekcie wieku będzie ulegać dynamicznym zmianom w całym prognozowanym okresie (tabela 1).

Tabela 1. Prognoza ludności według biologicznych grup wieku w Polsce (w tys.)

|        |        | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2015   | 2020   | 2025   | 2030   | 2035   |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| OGÓŁEM |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OGÓŁEM | Ogółem | 38 116 | 38 107 | 38 101 | 38 092 | 38 016 | 37 830 | 37 438 | 36 796 | 35 993 |
|        | 0–14   | 5 901  | 5 817  | 5 757  | 5 726  | 5 775  | 5 899  | 5 606  | 5 040  | 4 515  |
|        | 15–64  | 27 083 | 27 154 | 27 199 | 27 213 | 26 312 | 24 977 | 23 988 | 23 561 | 23 120 |
|        | 65+    | 5 131  | 5 137  | 5 144  | 5 153  | 5 929  | 6 954  | 7 844  | 8 195  | 8 358  |
|        | 80+    | 1 140  | 1 197  | 1 252  | 1 314  | 1 488  | 1 566  | 1 537  | 2 005  | 2 574  |

Źródło: GUS. [www.PUBL\\_L\\_prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata2008\\_2035](http://www.gus.gov.pl/publ/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035).

Prognozuję się wzrost udziału osób w wieku produkcyjnym niemobilnym (tj. ludności w wieku 45 lat i starszej) z 24,4% w roku 2010 do ok. 27,5% w 2035 r. Przewiduje się, że udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności w perspektywie roku 2035 będzie wynosił 26,7% (prawie 9,6 mln)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> M. Waligórski, L. Nowak, *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2008, s. 1.

<sup>5</sup> [www.gus.gov.pl/publ/L\\_prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata2008\\_2035](http://www.gus.gov.pl/publ/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035).

Wraz z prognozowanym spadkiem liczby ludności ogółem zmieni się również struktura udziału poszczególnych grup wiekowych w populacji ludności Polski. Od roku 2015 sukcesywnie będzie spadał udział w populacji osób w wieku produkcyjnym mobilnym. Zakładając, że rok 2007 jest rokiem bazowym, prognozowane zmniejszenie się tej grupy nastąpi do poziomu 98,3% w roku 2015 i 71% w 2035.

Jednocześnie będzie wzrastał udział grupy wiekowej 60+/65+ – ze 121,3% w roku 2015 do 158,2% w roku 2035 (w odniesieniu do bazowego 2007 r.).

Zmiany w strukturze ludności polegające na zmniejszaniu się udziału dzieci i młodzieży oraz zwiększaniu udziału osób w wieku poprodukcyjnym w populacji są głównie spowodowane następującymi czynnikami:

- wydłużanie przeciętnej długości życia,
- spadek liczby urodzeń,
- nasilenie się emigracji osób w wieku produkcyjnym<sup>6</sup>.

Liczba osób w wieku poprodukcyjnym (60/65 lat) będzie zwiększała się o ok. 200 tys. osób rocznie w latach 2010–2035<sup>7</sup>. Na 100 osób w wieku produkcyjnym będzie przypadać odpowiednio: 57 osób w 2010 r., 59 – w 2015 r., 65 – w 2020 r. i 72 – w roku 2030.

W ten sposób wzrośnie wskaźnik obciążenia demograficznego (liczba emerytów i dzieci pozostających na utrzymaniu 100 pracujących, gdyby wszystkie osoby w wieku produkcyjnym były czynne zawodowo i miały pracę), który istotnie wpływa na gospodarkę.

### **3. Dostosowywanie polityki przedsiębiorstw do polityki państwa względem zatrudnienia**

W lipcu 2010 r. Komisja Europejska opublikowała *Zieloną księgę na rzecz adekwatnych, stabilnych i bezpiecznych systemów emerytalnych w Europie*. Stała się ona punktem wyjścia do dyskusji na temat możliwości rozwiązywania w skoordynowany sposób niektórych kwestii wspólnych oraz zapewnienia zgodności reform emerytalnych ze strategią Europa 2020.

W lutym 2012 r. opublikowano *Plan na rzecz adekwatnych, bezpiecznych i stabilnych emerytur*. Zgodnie z przedstawioną w nim prognozą do 2060 r. średnie trwanie życia wydłuży się w porównaniu z rokiem 2010 dla mężczyzn o 7,9 roku, a dla kobiet o 6,5 roku. Tym samym, jeśli kobiety i mężczyźni, żyjąc dłużej, nie będą również dłużej aktywni zawodowo i nie zaoszczędzą więcej pieniędzy na emeryturę, to nie będzie można im zagwarantować odpowiednich środków utrzymania, ponieważ związany z tym wzrost wydatków będzie niemożliwy do udźwignięcia przez budżety narodowe. Ko-

<sup>6</sup> J. Szymańczak, *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS 2012, nr 2 (30), s. 15, [www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl).

<sup>7</sup> Prognoza ludności na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2008, tabela 5.

nieczne jest więc opracowanie i wdrożenie kompleksowej strategii dostosowania systemów emerytalnych do zmieniających się warunków gospodarczych i demograficznych. Jednym z elementów postulowanej przez Komisję Europejską strategii powinno być zwiększenie wskaźnika zatrudnienia, i to nie tylko osób ze starszych grup wiekowych, ale także z innych grup o wskaźnikach zatrudnienia poniżej średniej, takich jak kobiety, imigranci i młodzież. Osiągnięciu tego celu ma służyć przesunięcie wieku uprawniającego do emerytury (w tym stopniowe wycofywanie systemów wczesnych emerytur) przy jednoczesnym zapewnieniu szerszych możliwości pozostania na rynku pracy poprzez m.in. dostosowanie miejsc pracy i organizacji pracy do zmian w strukturze wieku pracowników, promocję uczenia się przez całe życie, działania ułatwiające pogodzenie pracy, życia prywatnego i rodzinnego, zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek<sup>8</sup>.

Część krajów UE już podjęła proces wydłużania wieku emerytalnego oraz zrównywania wieku przejścia na emeryturę mężczyzn i kobiet. W Polsce w maju 2012 r. Sejm uchwalił zmianę ustawy o emeryturach i rentach, decydując o stopniowym wydłużaniu ustawowego wieku emerytalnego do 67 lat i zrównaniu go dla mężczyzn i dla kobiet<sup>9</sup>. Wydłużanie wieku emerytalnego ma wywierać wpływ nie tylko na samych zatrudnionych, ale również na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że Polska ma jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób dojrzałych. Dla osób w wieku 55–64 lata wynosi on w naszym kraju zaledwie 32,3%, a dla osób w wieku 50+ tylko 29,6%. Oznacza to, iż spośród prawie 5 mln Polaków w wieku 55–64 lata, ponad 3 mln nie mają zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować.

Wydłużenie wieku emerytalnego nie oznacza jednak automatycznego wydłużenia okresu aktywności zawodowej, wymaga bowiem jednoczesnego stworzenia takich warunków zatrudnienia, aby osoby w wieku powyżej 50 lat w oczekiwaniu na późniejszą emeryturę nie stały się klientami opieki społecznej.

#### **4. Konieczność utrzymania poziomu kompetencji na określonym poziomie**

Obecnie na rynku pracy funkcjonują trzy generacje: pokolenie powojennego wyżu demograficznego (tzw. *baby boomers*) – osoby urodzone w latach 1945–1964, następujące po nim pokolenie X i pokolenie Y. Generację X stanowią osoby urodzone w latach 1961–1981 – jest to grupa ludzi, która wkroczyła w ponowoczesny układ społeczny cechujący się konsumpcjonizmem i rosnącą rolą opiniotwórczej funkcji mediów. Rynek pracy był dla tego pokolenia trudny, a jego przedstawiciele często musieli zajmować stanowiska poniżej swoich kwalifikacji. Dopiero na późniejszym etapie życia zapoznali

<sup>8</sup> J. Adamiec, *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, Studia BAS 2012, nr 2 (30), s. 153 i nast.

<sup>9</sup> Ustawa z 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. nr 0, poz. 637.

się z komputerami oraz Internetem, dotknęła ich postępująca globalizacja, co ponownie oznaczało konieczność dostosowania się. Generacja Y, zwana też pokoleniem Millennium, to pokolenie wyżu demograficznego lat 80. XX w.<sup>10</sup> Jego przedstawiciele bardzo wysoko cenią sobie niezależność i indywidualność, koncentrują się na swoim życiowym sukcesie, a jednocześnie są pewni, że go osiągną. Charakterystyczną cechą pokolenia Y jest także zamiłowanie do technologii, którą znakomicie się posługują, oraz przynależność do wielu sieci społecznych, zarówno realnych, jak i wirtualnych. Żyją intensywnie, cechuje ich wielozadaniowość, szybko się nudzą<sup>11</sup>. K. Best, po przeprowadzeniu badań nad przedstawicielami tej generacji, stwierdziła, że w oczach pracodawców są to osoby „trudne w zarządzaniu, potrzebujące, wymagające”, a także bardzo niecierpliwe i niechętnie do czekania na końcu kolejki po awans czy inne przywileje związane z doświadczeniem zawodowym<sup>12</sup>.

Świadomość zarządzających często opiera się na stereotypach. Dotyczą one zarówno potencjalnych pracowników dopiero wchodzących na rynek pracy, jak i zatrudnionych. Ocena potencjału starszych pracowników oraz ich kompetencji wśród zarządzających najczęściej bazuje na schematach dotyczących zatrudniania osób starszych: pracownicy w wieku 50 lat i starsi są uznawani za mało elastycznych w dostosowywaniu się do zmian technologicznych i organizacyjnych, mniej wydajnych niż młodszy pracownicy oraz uciążliwych z punktu widzenia praw dotyczących ochrony zatrudnienia w wieku przedemerytalnym. Napotykać też na dyskryminację związaną z wiekiem w przypadku awansów czy dostępu do szkoleń<sup>13</sup>.

Jak wykazują badania, starsi pracownicy mogą znakomicie funkcjonować w dobrze sobie znanym środowisku – dzięki doświadczeniu oraz wiedzy praktycznej, ukrytej i eksperckiej. Pracownicy wraz ze stażem stają się ekspertami w swojej dziedzinie<sup>14</sup>, lecz w nowych i odmiennych warunkach (np. szybkiego postępu technologicznego), wymagających wysokich zdolności uczenia się i przystosowania, mogą mieć więcej problemów i radzić sobie gorzej niż osoby młodsze.

Pracodawcy jako główne atuty starszych pracowników wskazują doświadczenie i wiedzę zawodową<sup>15</sup>. W badaniach ASPA<sup>16</sup> starsi pracownicy byli oceniani wyżej niż młodszy w kontekście lojalności, rzetelności i umiejętności zarządzania. Dane z tego badania wskazują, iż starszych pracowników ceni się głównie za kompetencje miękkie

<sup>10</sup> [http://wyborcza.pl/1,111537,10808651,Iks\\_igrek\\_zet\\_czyli\\_generacje\\_vs\\_technologie.html](http://wyborcza.pl/1,111537,10808651,Iks_igrek_zet_czyli_generacje_vs_technologie.html) (15.03.2012).

<sup>11</sup> E. Sienkowska, *Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy?*, „Marketing w Praktyce” maj 2009, s. 44–45.

<sup>12</sup> <http://wiadomosci.onet.pl/ciekawostki/dokad-zmierzaj-generacja-y,1,3630670,wiadomosc.html> (8.06.2012).

<sup>13</sup> J. Adamiec, *op. cit.*, s. 155 i nast.

<sup>14</sup> A.H., Munnell, S. Sass, *Working Longer. The Solution to the Retirement Income Challenge*, Brookings Institution Press, Washington, D.C. 2008, [w:] H. Sobocka-Szczapa, I. Poliwczyk (red.), *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Aspekt ekonomiczny*, IPSS, Warszawa–Łódź 2011, [http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza\\_sytuacji\\_osob\\_45\\_ss\\_aktualny.pdf](http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza_sytuacji_osob_45_ss_aktualny.pdf) (28.12.2012).

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> Szerzej: H. Sobocka-Szczapa, I. Poliwczyk (red.), *op. cit.*

(umiejętności społeczne), podczas gdy młodszych – za twarde (kreatywność, siła fizyczna, umiejętność radzenia sobie z nowymi technologiami, chęć uczenia się i elastyczność w działaniu), co przekłada się na oceny produktywności.

Można więc stwierdzić, że każda z grup wiekowych wnosi do środowiska pracy odmienne wartości, umiejętności, wiedzę, cechy, przekonania. Na kapitał społeczny organizacji nie wpływa tylko wąsko zdefiniowany zakres wiedzy i umiejętności, ale budują go zróżnicowane, przenikające się potencjały wszystkich jednostek tam zatrudnionych. Umiejętności społeczne i zawodowe zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery zawodowej nie występują u młodszych. Odejście z organizacji pracownika bardziej doświadczonego skutkuje pozbawieniem organizacji części unikalnego kapitału ludzkiego, którego odtworzenie wymaga poniesienia kosztów związanych z adaptacją nowo zatrudnionych oraz szkoleniami zawodowymi. Może również powodować utratę kompetencji kształtowanych w trakcie realizowania kariery zawodowej przez dojrzałego pracownika.

## 5. Korzyści z różnorodności

Zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji<sup>17</sup>.

Różnice mogą mieć charakter obserwowalny i dotyczyć np. płci, wieku, rasy, pochodzenia etnicznego lub fizycznego inwalidztwa. Te różnice w większości krajów rozwiniętych są objęte ochroną prawną przed dyskryminacją. Drugi typ różnic ma charakter bardziej nieuchwytny i może odnosić się do poczucia tożsamości osób w stosunku do innych grup pracowniczych. Mogą one dotyczyć wykształcenia, obszaru doświadczeń zawodowych, stażu pracy w organizacji, a także postaw życiowych czy preferencji w zakresie stylu życia.

Działania realizowane w ramach programów zarządzania różnorodnością zwykle z jednej strony odnoszą się do rozwijania świadomości menedżerów i pracowników, a z drugiej do wprowadzenia procedur i inicjatyw z zakresu rekrutacji, szkolenia i rozwoju karier, których celem jest zwiększenie lub utrzymanie odpowiedniego poziomu zróżnicowania wśród pracowników.

Do głównych korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością zalicza się:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (równość szans, wzajemne zaufanie, etyka zarządzania), które wpływają na tworzenie dobrej atmosfery pracy – ludzie są otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich

<sup>17</sup> Q.M. Roberson, *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, Ithaca NY, CAHRS, Cornell University, 2004, s. 4, za: A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPSS, Warszawa 2005, s. 38.

pracy, a także pomaga w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników;

- inspirowanie innowacyjnych pomysłów – różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników pozwala na przełamanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur, a także stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych (bardziej efektywnych) rozwiązań i doskonalenie kluczowych kompetencji, przyczyniając się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego;
- poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników – praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń. Badania wykazały, że tworzenie międzypokoleniowych zespołów roboczych<sup>18</sup> i projektowanie pracy w środowisku mieszanym ze względu na wiek<sup>19</sup> przynosi korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi;
- kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji, wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) – niedyskryminowani pracownicy stanowią cenną wartość, ponieważ dzięki swojej postawie, przyjmowanym wzorcom zachowań i wyrażanym poglądom wpływają na pozytywny obraz firmy;
- zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego – różnorodny zespół pracowników umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych grup klientów, a firma może dzięki temu łatwiej im sprostać;
- równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji (przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji) – przyczynia się to do redukcji kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Szerzej: D. Stein, T.S. Rocco, K.A. Goldenetz, *Age and the university workplace: a case study of remaining, retiring or returning older workers*, "Human Resource Development Quarterly", 11:1, 2000, s. 61–81; S. Tempest, *Intergenerational learning: a reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning*, "Management Learning", 34:2, 2003, s. 181–200.

<sup>19</sup> C. Stoney, M. Roberts, (2003), *The Case for Older Workers at Tesco: An Examination of Attitudes, Assumptions and Attributes*, Working Paper 53, Canada: Carleton University School of Public Policy and Administration, [w:] Ch. Coupland, S. Tempest, Ch. Barnatt, *What are the implications of the new UK age discrimination legislation for research and practice?*, "Human Resource Management Journal" 2008, vol. 18, no 4, s. 427.

<sup>20</sup> Por. P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 23; E. Lisowska (red.), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 6; W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3 (40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>; A. Wziątek-Staśko, *op. cit.*, s. 44–47.

## Zakończenie

Charakterystycznym zjawiskiem na polskim rynku pracy, występującym z dużym nasileniem w ostatnich latach, jest proces dezaktywizacji zawodowej osób ze starszych grup wiekowych, będący skutkiem przede wszystkim:

- niedostatku kwalifikacji i umiejętności zawodowych osób starszych w stosunku do wymagań współczesnych rynków pracy,
- dyskryminacyjnego postępowania pracodawców wobec starszych pracowników,
- łatwego dostępu do wcześniejszych emerytur i świadczeń przedemerytalnych.

Rodzi to konieczność podjęcia działań na rzecz przedłużania aktywności zawodowej zasobów pracy. Jest to zasadne tym bardziej, że zachodzące w Polsce procesy demograficzne będą skutkować istotnym wzrostem liczebności osób w wieku 45+.

Dla zapobieżenia problemom wynikającym ze zmian demograficznych postuluje się podjęcie szeroko zakrojonych działań zarówno na szczeblu państwa, jak i w przedsiębiorstwach. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno, w sposób naturalny, ewoluować w kierunku zarządzania różnorodnością, m.in. poprzez wprowadzenie polityki zarządzania wiekiem.

## Bibliografia

1. Adamiec J., *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, Studia BAS 2012, nr 2 (30).
2. Branka M., *Zarządzanie różnorodnością – dlaczego jest takie ważne*, <http://www.idea-zmiany.pl/korzysci-z-roznorodnosci>.
3. <http://wiadomosci.onet.pl/ciekawostki/dokad-zmierza-generacja-y,1,3630670,wiadomosc.html>.
4. [http://wyborcza.pl/1,111537,10808651,lks\\_igrek\\_zet\\_czyli\\_generacje\\_vs\\_technologie.html](http://wyborcza.pl/1,111537,10808651,lks_igrek_zet_czyli_generacje_vs_technologie.html).
5. Jamka B., *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
6. Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
7. Lisowska E. (red.), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
8. Munnell A.H., Sass S., *Working Longer. The Solution to the Retirement Income Challenge*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2008, [w:] H. Sobocka-Szczapa, I. Poliwczak (red.), *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Aspekt ekonomiczny*, IPSS, Warszawa, Łódź 2011, [http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza\\_sytuacji\\_osob\\_45\\_ss\\_aktualny.pdf](http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza_sytuacji_osob_45_ss_aktualny.pdf).
9. *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2008.
10. Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] E. Bem (red.), *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
11. Roberson Q.M., *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, Ithaca NY, CAHRS, Cornell University, 2004, za: A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPSS, Warszawa 2005.
12. Sieńkowska E., *Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy?*, „Marketing w Praktyce”, 2009, maj.
13. Sobocka-Szczapa H., Poliwczak I. (red.), *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Aspekt ekonomiczny*, IPSS, Warszawa, Łódź 2011, [http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza\\_sytuacji\\_osob\\_45\\_ss\\_aktualny.pdf](http://www.ipss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/diagnoza_sytuacji_osob_45_ss_aktualny.pdf).

14. Stein D., Rocco T.S., Goldenetz K.A., *Age and the university workplace: a case study of remaining, retiring or returning older workers*, "Human Resource Development Quarterly" 2000, 11/1.
15. Stoney C., Roberts, M. (2003), *The Case for Older Workers at Tesco: An Examination of Attitudes, Assumptions and Attributes*. Working Paper 53, Canada: Carleton University School of Public Policy and Administration, [w:] Ch. Coupland, S. Tempest, Ch. Barnatt, *What are the implications of the new UK age discrimination legislation for research and practice?*, "Human Resource Management Journal" 2008, vol. 18, no 4.
16. Szukalski P., *Aktywność zawodowa i plany związane z wiekiem przejścia na emeryturę*, [w:] P. Szukalski (red.), *To idzie starość. Postawy osób w wieku przedemerytalnym. Raport z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
17. Szymańczak J., *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS 2012, nr 2 (30).
18. Tempest S., *Intergenerational learning: a reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning*, "Management Learning" 2003, 34/2.
19. Ustawa z 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. nr 0, poz. 637).
20. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3 (40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>.
21. Waligórski M., Nowak L., *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2008.
22. Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

#### **Reasons for implementing age management policies in Polish enterprises**

The aim of the work is to show reasons for implementing the concept of age management in enterprises. Four reasons that serve as conditions for human resources to include age management policies have been analysed. They are:

1. demographic changes (ageing workforce),
2. adjustment of the enterprise policy to the state policy in reference to employment,
3. keeping a particular level of competence in organisations,
4. benefits stemming from diversity.