

WPROWADZENIE

Starzenie się społeczeństwa jest, obok globalizacji i umiędzynarodowienia, kreowania innowacyjności czy dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, ważnym trendem społeczno-ekonomicznym. Starzeją się konsumenci, interesariusze, a przede wszystkim pracownicy polskich organizacji. Organizacje mogą napotkać problemy z pozyskaniem kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach czy w liczbie zapewniającej realizację celów strategicznych. Wiedza jawna i cicha może być tracona, mogą pojawiać się konflikty intergeneracyjne.

Organizacje mogą mieć kłopoty z przekazywaniem stanowisk w ramach sukcesji czy niedostosowaniem oferty produktów bądź usług do zmieniających się potrzeb dojrzałych klientów. Dojrzały pracownicy mogą odczuwać dyskomfort związany z organizacyjnymi czy ergonomicznymi warunkami zatrudnienia, co może skutkować spadkiem motywacji, zaangażowania i produktywności.

Dlatego w organizacjach niezbędne jest zastosowanie działań neutralizujących negatywne konsekwencje i wprowadzenie ewentualnych kroków naprawczych zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Kompleksowo można to czynić przez projektowanie, wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiekiem.

Celem artykułu jest prezentacja charakterystyki zarządzania wiekiem w Polsce oraz nakreślenie perspektyw jego dalszego rozwoju.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W POLSCE – PRÓBA ZDEFINIOWANIA PROCESU

Zarządzanie wiekiem¹ jest zagadnieniem stosunkowo nowym, obecnym w literaturze zagranicznej od dwudziestu lat, a w polskiej od lat kilku (Kołodziejczyk-Olczak

2014a). W węższym ujęciu zarządzanie wiekiem bywa utożsamiane z rokowaniami zbiorowymi (Walker 2005: 685), zarządzaniem różnorodnością czy zwalczaniem barier wieku (Naegele, Walker 2006: 3).

Przegląd literatury w języku polskim² i językach obcych³ umożliwił znalezienie 25 przykładów – katalogów praktyk składających się na zarządzanie wiekiem.

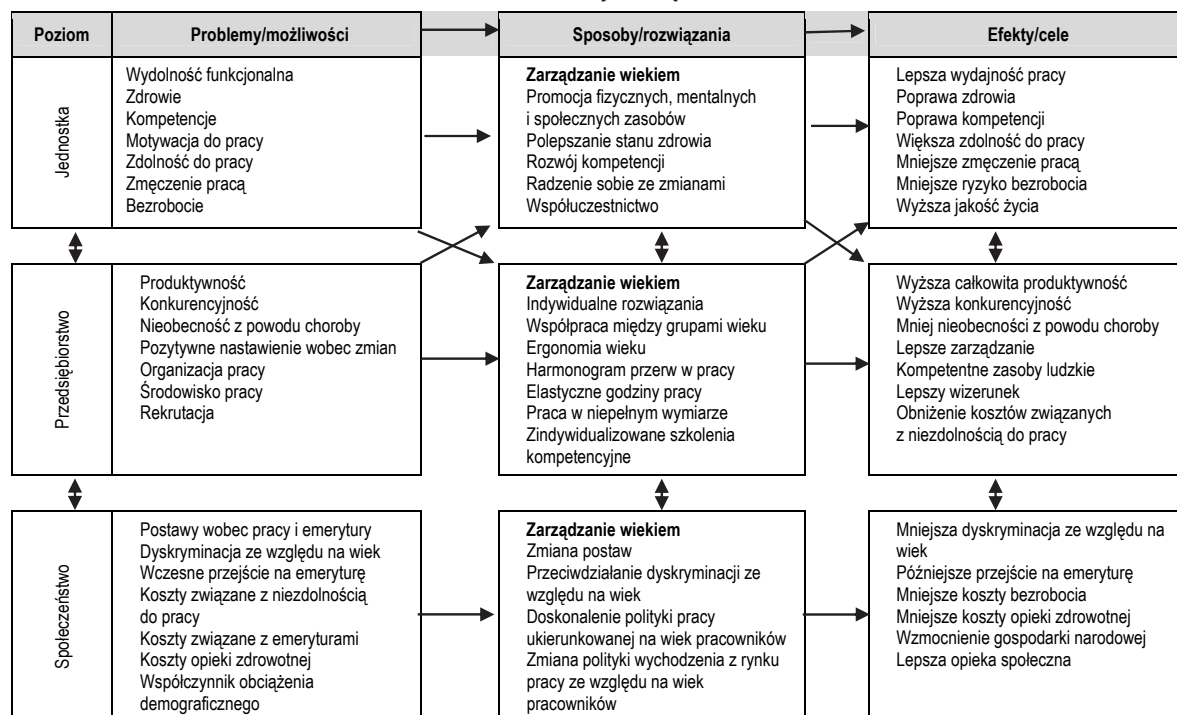
Katalog Caseya, Metcalfa, Lakeya z 1993 r. składa się z funkcji odpowiadających cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście, zawierając następujące obszary: rekrutacja i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój i promocja, organizacja pracy, ochrona zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę. Okazuje się, że katalogi praktyk tworzone nawet dwadzieścia lat później są bardzo podobne.

Analiza obszarów zaliczanych do zarządzania wiekiem pozwala zauważyć, że w literaturze występuje naśladownictwo. Nie można go nazwać „kalką”, ale dużym podobieństwem ujęć prezentowanych przez kolejnych badaczy. Szczególnie dotyczy to konstruktów przedstawianych przez autorów polskich (Kołodziejczyk-Olczak 2014a).

Dodatkowo próby precyzyjnego zdefiniowania zarządzania wiekiem komplikuje fakt, że w szerszym ujęciu zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa (zestawienie 1). Na każdym z tych poziomów rodzą się różnorodne możliwości i problemy. Zarządzanie wiekiem jest zawsze przedstawione jako sposób podejścia, stanowisko lub planowane działanie, prowadzące do eliminowania zarysowanych problemów.

W rezultacie zarządzania wiekiem na wszystkich poziomach tworzą się wiązki korzystnych efektów. Dla przykładu można podać efekty stosowania zarządzania wiekiem dla społeczeństwa: mniejsza dyskryminacja ze

Zestawienie 1. Poziomy zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ilmarinen 2010.

względu na wiek, późniejsze przechodzenie na emeryturę, mniejsze koszty bezrobocia czy mniejsze koszty opieki zdrowotnej.

Ponadto zdrowi i kompetentni dojrzały⁴ pracownicy osiągają lepsze wyniki w pracy i mogą podnosić swoją jakość życia, dbać o zdrowie czy rozwijać kompetencje. Organizacja, dzięki ich wyższej wydajności, może poszczycić się poprawiającymi jej konkurencyjność wyższą produktywnością i lepszym wizerunkiem w otoczeniu. O atrakcyjności takiego podejścia może przesądzać fakt przyporządkowywania i analizowania rozwiązań w kontekście spodziewanych efektów czy stawianych celów.

Analizując z kolei rozwój koncepcji zarządzania wiekiem, można przywołać autora zestawienia J. Ilmarinea, który ujmuje chronologicznie etapy rozwoju koncepcji zarządzania wiekiem jako, po pierwsze, czas badań, konceptualizacji i szkoleń w latach 1990–1999 oraz – po drugie – jako trwającą w latach 2000–2009 fazę tworzenia studiów przypadków, poszukiwania dobrych praktyk oraz typologizacji (Ilmarinen 2010). W ostatnich latach można mówić o kontynuacji badań, ze znacznym ich nasileniem w 2012 r. – Europejskim Roku Aktywnego Starzenia się i Solidarności Międzypokoleniowej.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W POLSCE W ŚWIETLE BADAŃ

Fundamentem badań własnych autorki, opisanych poniżej, stał się przegląd badań polskich i zagranicznych. Konstatacje płynące z analizy dorobku polskiego wskazywały na raczkowanie zarządzania wiekiem zarówno w zakresie świadomości i filozofii, jak i w sferze narzędziowej.

Wiedza o zarządzaniu wiekiem jest wśród pracodawców – zwłaszcza mniejszych – niewielka (Kryńska i in. 2013: 23). Większość małych i średnich firm nie stosuje żadnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i nie interesuje się wykorzystaniem potencjału swoich pracowników. Tylko 12% firm wykorzystuje jakiegokolwiek mechanizmy dostosowania potencjału swoich pracowników na swoje potrzeby (Abramowicz i in. 2011).

Zarządzanie wiekiem nie istnieje w polskich firmach jako działalność planowa i celowa; występują zaledwie symptomy narastającej konieczności zarządzania wiekiem (Urbaniak 2011). Z perspektywy specjalistów HR sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy jest bardzo trudna i wynika ze stereotypowego postrzegania osób w tym wieku oraz z uwarunkowań kulturowych, co łącznie bardzo zniechęca pracodawców do zatrudniania starszych osób (Woszczyk 2011). Wśród polskich przedsiębiorców zauważa się „kosztowe” postrzeganie pracowników w wieku 50+ jako mniej produktywnych i „droższych” (Perek-Białas, Turek 2012). Pracodawcy, myśląc o konsekwencjach starzenia się pracowników dla swoich firm, na pierwszym planie widzą koszty wynikające z potencjalnego zachorowania starszych pracowników, mimo że pracownicy dojrzały nie nadużywają zwolnień lekarskich (Kryńska i in. 2013).

Autorzy opracowań zauważają, że zanika stereotyp nisko wykwalifikowanego i kultywującego złe nawyki i nałogi starszego pracownika (Dolny 2009: 105). To stwarza pozytywne rokowania na przyszłość, bowiem chęć pracodawców do wspierania aktywizacji osób 50+ w głównej mierze zależy od postawy pracodawców wobec zatrudniania osób z tej grupy wieku oraz zadowolenia pracodawców ze współpracy z osobami 50+ (Schmidt 2012).

Firmy świadome korzyści wynikających ze zróżnicowania wieku pracowników charakteryzują się brakiem uprzedzeń wobec osób starszych i pozytywnym do nich nastawieniem. Należy zatem upowszechniać ideę zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach (Mazur i in. 2009).

Jednym z trzech kluczowych działań w obszarze polityki na rzecz osób w wieku 50+ jest promocja utrzymania w zatrudnieniu osób w tym wieku, powiązana z systemem wspierania tego procesu przez rozwój polityki zarządzania wiekiem w firmach (Boni 2007). Zarządzanie wiekiem dotyka istotnej dla zarządzania zasobami ludzkimi i dla polityki społecznej potrzeby godzenia życia osobistego z pracą zawodową (Aassve i in. 2012), konieczności międzypokoleniowego transferu wiedzy (SISC... 2009), zarządzania talentami w kontekście braku dostępnych talentów (*Talent...* 2010), kształtowania motywacji pracowniczej pracowników w różnym wieku, przy skutecznym doborze instrumentów motywowania (Wziątek-Staśko 2012) czy budowania wielopłaszczyznowej satysfakcji z pracy (Kwiatkowska-Ciotucha i in. 2007).

Mimo dającego się obserwować postępu w tej sferze, zarządzanie wiekiem pozostaje w organizacjach działających w Polsce na niezbyt wysokim poziomie, a wachlarz wdrażanych rozwiązań jest jeszcze dość wąski (Kołodziejczyk-Olczak 2013). Prawdopodobnie wraz z nasileniem się zmian demograficznych przedsiębiorstwa polskie zaczną coraz częściej sięgać po starszych pracowników, zaś wdrażanie zarządzania wiekiem w polskich firmach się upowszechni (Woszczyk 2011: 158). Może się to stać w momencie uświadomienia sobie wieloaspektowych korzyści płynących z zarządzania wiekiem, któremu często towarzyszy kreowanie innowacyjnej, bezpiecznej, etycznej i zrównoważonej organizacji.

Reprezentatywne wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę pozwalają na stwierdzenie, że zarówno jeśli chodzi o postrzeganie dojrzałych pracodawców, jak i wykorzystywane w praktyce instrumenty zarządzania wiekiem oraz ogólny klimat pracodawcy polscy są słabo lub średnio zaawansowani i dość pod tym względem zróżnicowani. Polskie organizacje (N = 928) generalnie przyjmowały strategię reaktywne – w reakcji na zaistniałe zmiany w otoczeniu bądź proaktywne – jako odpowiedź na zmiany antycypowane w przyszłości (Kołodziejczyk-Olczak 2014a). Poszczególnym typom strategii odpowiadały instrumenty i praktyki, których zasięg był operacyjny lub strategiczny (zestawienie 2).

Badania pokazały, że organizacje wprowadzają strategię hybrydowe zarządzania wiekiem, z pewnym ciężeniem w kierunku zarządzania „miękkiego” lub „twardego”⁵. Dlatego dostosowując typologię reaktywnych i proaktywnych strategii M. Wallin i T. Hussiego (2011) do polskich realiów, można postulować wprowadzenie nowej klasyfikacji, bazującej na miękkich i twardych strategiach zarządzania wiekiem (Storey 1992).

Ujęcie to pozwala typologizować ze względu na poziom zaawansowania zarządzania wiekiem. Podejście twarde uwypukla aspekty biznesowe i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia celów przez wykorzystanie zasobów ludzkich, jak każdego innych zasobów. Jest ono pochodną bieżącej sytuacji, deficytu zasobów ludzkich, niejako konieczności organizacyjnych. Model miękkiej koncentruje się natomiast na takich aspektach zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo. W tym ujęciu pracownik traktowany jest podmiotowo i po partnersku.

Zestawienie 2. Strategie zarządzania wiekiem stosowane przez polskich pracodawców

Typologia Wallin, Hussiego		Strategie zarządzania wiekiem w Polsce			
STRATEGIE REAKTYWNE – powstają w reakcji na widoczne zmiany	Strategia reaktywna „skape zasoby”	Organizacje tradycyjne	Pracownicy to ręce do pracy Rekrutacja Organizacja pracy Ergonomia Stereotypowe postrzeganie pracowników	Twarde zarządzanie wiekiem	Operacyjne
	Strategia reaktywna „obniżanie wymagań pracy”				
STRATEGIE PROAKTYWNE – powstają, aby zapobiec prognozowanym trendom i obserwowanym w otoczeniu zmianom	Strategia proaktywna I stopnia „wzmacnianie zasobów”	Organizacje oparte na wiedzy	Zarządzanie wiedzą Dobrostan pracowniczy <i>Work-Life Balance</i> (równowaga między pracą a życiem) Podmiotowość pracowników Motywowanie Różnorodność Osobiste zasoby Zrównoważone miejsca pracy	Miękkie zarządzanie wiekiem	Strategiczne
	Strategia proaktywna II stopnia „nauka międzypokoleniowa”				
	Strategia proaktywna III stopnia „podejście cyklu życia”				

Źródło: opracowanie własne.

Strategie miękkie opierają się na filozofii uwzględniającej społeczne aspekty zarządzania, budującej różnorodność, elastyczność, orientację na różnych interesariuszy otoczenia oraz uwzględniają dłuższą perspektywę i możliwości odnoszenia korzyści odroczonej.

AUTORSKI MODEL ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Badania i gruntowna analiza literatury stała się przyczynkiem do zaprezentowania zarządzania wiekiem w ujęciu modelowym (schemat 1). W dolnej części schematu jako nadrzędny cel wdrażania działań w zakresie zarządzania wiekiem został zaznaczony proces kreowania wartości dla interesariuszy. W górnej części symbolicznie zasygnalizowano otoczenie, wyciskające piętno na organizacji za sprawą zachodzących w nim zmian, do których zaliczyć można: starzenie się społeczeństwa, globalizację, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, informatyzację.

Organizacja „przegląda się w lustrze” otoczenia i, analizując swoje mocne oraz słabe strony, tworzy stra-

tegię zarządzania wiekiem. Jest ona uwarunkowana strategią biznesową firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną oraz filozofią zarządzania zasobami ludzkimi, czyli obszarami wzajemnie się przenikającymi i wpływającymi na siebie.

Centralne miejsce w modelu zajmują wyselekcjonowane praktyki zarządzania wiekiem, rozłożone wokół osi przedstawiającej granicę między wieloaspektowymi korzyściami pracownika a benefitami organizacji. Kluczowe praktyki zarządzania wiekiem przynoszą jednakowe korzyści obu głównym interesariuszom zarządzania wiekiem. Kompetencje organizacyjne są spoiwem zarządzania, umożliwiają organizacji obiektywizowanie narzędzi polityki personalnej. Opierając się na kompetencjach, można sprawiedliwie rekrutować, motywować, wynagradzać i oceniać pracowników w różnym wieku.

Ważnymi składnikami kompetencji indywidualnych są doświadczenie i wiedza. Kompetencje interpersonalne mogą być promowane jako fundament mocnych stron pracowników w wieku powyżej 50 lat. Pracujący dojrza-

Schemat 1. Autorski model zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne.

pracownicy mogą w swoich organizacjach pełnić funkcje mentorów, coachów i moderatorów rozwoju pracowników w różnym wieku. Kompetencje tego rodzaju predestynują ich do roli trenerów wewnętrznych czy emisariuszy procesu transferu wiedzy. Wyposażone w kompetencje społeczne osoby 50+ można aktywizować jako liderów i animatorów społecznych, zgodnie z wytycznymi strategii rozwoju kapitału społecznego (Kołodziejczyk-Olczak 2014a).

Stosowanie przez pracodawców systemów oceny pracy, odwołującej się do efektów i kompetencji oraz wartościowania pracy, może doprowadzić do regulacji wynagrodzeń, powodując większe utożsamianie się pracowników z organizacją oraz ich lojalność. Natomiast skala i tempo zmian otoczenia oraz rosnące oczekiwania interesariuszy sprawiają, że konieczne staje się wprowadzanie pracy zadaniowej, projektowej i ciągłe doskonalenie pracowników. To sprawia, że równowaga między pracą a życiem prywatnym pracowników często jest zaburzona, a wdrażanie programów WLB może ją nie tylko przywrócić, ale też przeciwdziałać pojawianiu się nierównowagi w przyszłości. Ma to silny związek z motywowaniem – zespoleniem celów strategicznych organizacji z wartościami i oczekiwaniami pracowników.

Ważnym czynnikiem kształtowania motywacji są szkolenia, silnie powiązane z istniejącym w organizacji systemem zarządzania wiedzą oraz sprawiedliwe wynagrodzenie. Istotną rolę w kształtowaniu WLB pełnią profilaktyka i ochrona zdrowia: pobyty sanatoryjne czy w ośrodkach spa, programy *wellness*, treningi, akcje sportowe.

Warto też zadbać o elastyczne dostosowywanie miejsc pracy do zmniejszonej wydolności, kondycji i słabszego zdrowia pracowników dojrzałych. Praktyka, jaką jest kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, przynosi najwięcej korzyści właśnie jemu, ale korzyści odnosi też pracownik firmy mającej dobry wizerunek: może być dumny ze współpracy, łatwiej mu poszukiwać współpracowników, kooperantów, klientów czy też nowej pracy. Istotnym elementem kształtowania wizerunku jest korzystanie z *outplacementu*, z uwzględnieniem w jego ramach działań adresowanych do odchodzących starszych pracowników.

Ważną rolę może też odegrać kształcenie menedżerów z zakresu zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością czy społecznej odpowiedzialności biznesu. Różnorodność, będąca wartością pożądaną przez pracodawców, przynosi korzyści w większym stopniu pracownikom. Wiąże się ona z ich podmiotowym traktowaniem, respektowaniem potrzeb, wartości i oczekiwań. Nierozzerwalnie wiąże się to z zarządzaniem wieloma generacjami w miejscu pracy, co jest szerszym pojęciem niż zarządzanie wiekiem (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk 2016). Podobnie elastyczność w zakresie czasu i organizacji pracy czy indywidualnego traktowania pracowników daje podstawy do budowania przewagi konkurencyjnej i kafeteryjnego doboru instrumentów motywacyjnych.

Podobnie jak każdy proces zarządzania domyka kontrola, tak modelowy proces zarządzania wiekiem kończy monitoring efektów, prowadzony dzięki controllingowi albo karcie zrównoważonych wyników, zawierającej mierzaliki dopasowane do zarządzania wiekiem. System kontroli powinien być powiązany z zarządzaniem ryzykiem personalnym i dostarczać organizacji dowodów na efektywność działań podejmowanych w sferze zarządzania wiekiem.

Zakładając prawdziwość tych modelowych założeń, można domniemywać, że w najbliższym czasie w obszarze zarządzania wiekiem najbardziej dynamicznie będą rozwijały się te praktyki, które przynoszą jednakowe korzyści dla pracowników i pracodawców:

- zarządzanie kompetencjami, w tym wiedzą;
- motywowanie do pracy, zaangażowanie, dobrostan;
- programy *Work-Life Balance*, czyli pakiety instrumentów pozwalających godzić pracę zawodową z życiem prywatnym pracowników.

KIERUNKI DALSZEGO ROZWOJU ZARZĄDZANIA WIEKIEM W POLSCE. WNIOSKI KOŃCOWE

Można przypuszczać, że znaczenie zarządzania wiekiem będzie rosło, a jego zastosowanie w polskich organizacjach będzie się upowszechniało. Zarządzanie wiekiem będzie z dużym prawdopodobieństwem ewoluowało pod wpływem kształtu i zakresu polityki społecznej i polityki senioralnej w naszym kraju. Jej zakorzenienie, długość i powszechność stosowania rozmaitych instrumentów już teraz silnie oddziałuje na obraz zarządzania wiekiem. Niestety, obecne opóźnienie Polski w stosunku do innych państw sięga kilku dekad (Kołodziejczyk-Olczak 2014b).

Zarządzanie wiekiem będzie się rozwijało w ramach zyskującej na znaczeniu koncepcji aktywnego starzenia się. Aktualna sytuacja Polski w zakresie aktywnego starzenia się nie jest najlepsza, a mierzona wskaźnikiem aktywności osób starszych (*Active Ageing Index* – AAI) bardzo słaba lokata naszego kraju praktycznie nie zmienia się. Indeks służący do pomiaru dobrobytu osób starszych i wkładu, jaki mają w życie społeczeństwa, ma złożony charakter, a na cztery uwzględnione w nim zasadnicze aspekty składają się łącznie 22 wskaźniki cząstkowe o różnych wagach⁶. Ranking bierze więc pod uwagę podstawowe wymiary aktywnego starzenia, m.in. aktywność zawodową, społeczną, opiekuńczą, polityczną, edukacyjną, fizyczną, bezpieczeństwo finansowe, dostęp do usług medycznych, kondycję fizyczną i zdrowotną, czy też korzystanie z nowoczesnych technologii⁷ (Zaidi 2015).

Utrzymująca się niska lokata Polski wynika z pewnością w dużej mierze z faktu, że obecnie na tle Europy poziom aktywności zawodowej osób 50+ jest w Polsce bardzo niski, w przeciwieństwie do krajów znajdujących się w czołówce rankingu, takich jak: Szwecja, Dania, Holandia, Finlandia czy Wielka Brytania.

Zarządzanie wiekiem jest ważnym obszarem *silver economy*, której dynamizacja będzie stanowiła kontekst jego rozwoju. Zjawiska, takie jak: niska dzietność społeczeństwa, zmiany funkcjonowania rodzin i stylu życia, mobilność i migracje różnych grup społecznych, a także zaostrzająca się walka konkurencyjna w globalnym, zinfomatyzowanym i wielokulturowym otoczeniu przedsiębiorstw, będą z pewnością stanowiły impuls do bardziej prężnego rozwoju zarządzania wiekiem (Warwas 2016). Przy czym imperatywem zdaje się popularyzacja filozofii zarządzania wiekiem i wieloaspektowych korzyści z wdrażania jego instrumentów w polskich przedsiębiorstwach.

Podstawę ku temu stanowi z pewnością zrozumienie aktywnego starzenia się. Kunisch, Boehm i Boppel jako jeden z warunków powodzenia tego przedsięwzięcia proponują przyjąć perspektywę interesariuszy organizacji, a szczególnie podejście integrujące zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy (2011: 12–15).

Konieczny jest stały monitoring starań polskiego państwa czynionych na poziomie ogólnokrajowym, a przede wszystkim intensyfikacja działań, m.in. dobór instrumentów z większym uwzględnieniem wyników badania preferencji i oczekiwań różnorodnych pracodawców. Wachlarz dostępnych narzędzi powinien umożliwić przedsiębiorstwom bez względu na wielkość, formę własności, lokalizację czy typ działalności, znalezienie dogodnego dla siebie rozwiązania wspierającego zarządzanie wiekiem.

Niezbędna wydaje się dalsza i bardziej intensywna promocja zarządzania wiekiem, idei aktywnego starzenia się i srebrnej gospodarki w różnorodnych mediach i szeroka publiczna dyskusja na ten temat. Oczywiście argumenty przemawiające za zarządzaniem wiekiem wskazują, że może być ono ważnym procesem przekształcania zasobów ludzkich w kapitał, wspierać proces generowania innowacji, realizując postulaty spójności społecznej prowadzić do inkluzywnego wzrostu gospodarczego oraz pomaga kreować zrównoważony rozwój. Ponadto proaktywne podejście wspiera transfer wiedzy, kreowanie równowagi między pracą a życiem i tworzy zaangażowanie oraz dobrostan.

I właśnie te proaktywne postawy polskich organizacji powinny być przedmiotem szeroko zakrojonej kampanii informacyjno-promocyjnej.

- ¹ Określenie „zarządzanie wiekiem” pochodzi od *Age Management*, w którym wiek (*age*) odnosi się do starzenia się. Dlatego termin ten bywa utożsamiany z zarządzaniem osobami dojrzałymi, zarządzaniem osobami starszymi czy zarządzaniem osobami 50+. W tym znaczeniu jest to pojęcie węższe od zarządzania multigeneracyjnego (wieloma generacjami), które to obejmuje wszystkie pokolenia pracowników.
- ² Urbaniak 2007: 6; Mól 2008: 6; Czernecka, Woszczyk 2011: 55–222; Liwiński 2010: 3–4, Błędowski, Szuwarzyński 2009: 37–40; Liwiński, Sztanderska 2010a: 23–75, 2010b: 9–10; Kwiatkiewicz 2010: 12–36; Kulicka 2012: 18 i n.; Woszczyk 2011: 158; *Dzień aktywizacji...* 2011: 6–64; Schimanek i in. 2011: 5–8; *Dojrzałość...* 2011: 14–44; Schimanek 2011: 13–15.
- ³ Ilmarinen 2005: 236–244; *Age diversity...* 2006: 35; Naegele, Walker 2006; Walker 1998, 2005; Dymek 2010, www.aarp.org, www.agepositive.gov.uk; Martens i in. 2011: 362.
- ⁴ Określenie to będzie używane zamiennie z terminem: starsi, 50+.
- ⁵ Podejście twarde koncentruje się na prowadzonym biznesie; liczy się raczej ilość, a nie jakość wykonanej pracy. Człowiek postrzegany jest jako *homo oeconomicus*; pracownicy są niezbędni w procesie osiągania zysku. Podejście miękkie zakłada podmiotowe traktowanie człowieka, pracownicy stają się partnerem biznesowym. Załoga angażuje się i identyfikuje z firmą dzięki procesom: komunikacji, motywowania, dbałości o jakość pracy oraz przywództwa organizacyjnego. Kapitał ludzki jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej.
- ⁶ 1) Zatrudnienie – waga 35%; 2) Uczestnictwo w życiu społeczeństwa – waga 35%; 3) Niezależne życie w zdrowiu i bezpieczeństwie – waga 10%; 4) Możliwości i warunki sprzyjające aktywnemu starzeniu się – waga 20% (*Wzajemna...*, s. 2–3).
- ⁷ Wskaźnik AAI rośnie bardzo powoli. W 2010 r. wynosił 27,0, w 2012 r. – 27,1, a w 2014 r. – 28,1.

BIBLIOGRAFIA

Aassve B., Arpino A., Goisis (2012), *Grandparenting and mothers' labour force participation: A comparative analysis using the generations and gender survey*, „Demographic Research Volume”, Vol. 27, <http://www.recwowe.eu.data> [dostęp 23.09.2016].

- Abramowicz M., Brosz M., Strzałkowska A., Tobis T., Załęcki J. (2011), *Ocena jakości wsparcia adresowanego do osób niepełnosprawnych oraz w wieku 50–64 lata w projektach realizowanych w ramach Działania 6.1 PO KL*, Gdańsk.
- Age diversity in employment*, cyt. za: B. Urbaniak (2006), *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku*, w: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim (wybrane problemy)*, „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia Oeconomica 199, s.19–42.
- Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot.
- Boni M. (2007), *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse*, w: B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Czernecka M., Woszczyk P., red. (2011), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.
- Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+* (2011), Grudziądz-Warszawa.
- Dolny E. (2009), *Popytowe bariery zatrudniania osób starszych*, w: Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń.
- Dymek M. (2010), *Dobre praktyki zarządzania wiekiem – jak wspierane są osoby po 45 roku życia w Niemczech*, Fundacja Grejprut, Warszawa.
- Dzień aktywizacji 50+. Katalog dobrych praktyk* (2011), publikacja projektu „Pracownik 50+. Przetłumaczenie barier na rynku pracy”, maszynopis powielony, Wrocław.
- Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.
- Ilmarinen J. (2010), *Sustainable employability and workability*, ESF-Age Network, 18–19.10.2010, Maastricht.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), *Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie na tle innych krajów*, „Studia Demograficzne”, nr 2, s. 37–56.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013), *Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?*, w: Kryńska E., Szukalski P. (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (2013), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kryńska E., Szukalski P., red. (2013), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kunisch S., Boehm S., Boppel M., eds. (2011), *From Grey to Silver. Managing the Demographic Change Successfully*, Springer.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Dziechciarz J. (2007), *Analiza porównawcza odczuć satysfakcji zawodowej – Polska na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Kulicka S. (2012), *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową*, Caritas Polska, Warszawa.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.

- Liwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, UW, Warszawa.
- Martens P., S. Russell, I. Steinke (2011), *Silver Markets and Business Customers: Opportunities for Industrial Markets?*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Mazur A., Skrzek-Lubasińska M., Kołodziejczyk I., Anuszevska I., Ślusarczyk A., Podlejska K., Filipek M. (2009), *Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*, WUP, Gdańsk.
- Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, FISE, Warszawa.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, www.eurofound.eu.int [dostęp 2.03.2016].
- Perek-Białas J., Turek K. (2012), *Organisation-level policy toward older workers in Poland*, „International Journal of Social Welfare”, Vol. 21.
- Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, Cambridge.
- Schmidt Cz., red. (2012), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Urbaniak B., red. (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
- Urbaniak B. (2011), *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Wallin M., Hussi T. (2011), *Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases. Final report*, Finnish Work Environment Fund.
- Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce A Guide to Good Practice*, Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, www.eurofound.eu.int [dostęp 5.04.2016].
- Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour”, Vol. 10(1), p. 685–697.
- Woszczyk P., red. (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź.
- Wzajemna ocena w Polsce. Wskaźnik aktywnego starzenia się i rozszerzenie go na szczebel regionalny (2014), Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=pl&newsId=2099&moreDocuments=yes&tableName=news> [dostęp 10.01.2015]; www.agepositive.gov.uk [dostęp 5.07.2016].
- Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Schimanek T. (2011), *Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem*, Zgorzelec, s. 13–15.
- SISC – Senior Intergenerational Social Capital. Raport krajowy podsumowujący wywiady w firmach (2009), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Supply Demand (2010), *2010 Talent Shortage Survey Results*, Manpower, www.manpower.com.data [dostęp 6.03.2016].
- Warwas I. (2016), *Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1 (39), s. 107–122.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Zaidi A. (2015), *Active Ageing Index 2014: Analytical Report*, April, UNECE/European Commission.

SUMMARY

As one of the most important contemporary socioeconomic trends appears to be an aging population. Multifaceted consequences of an aging population concern increasing number of Polish organizations, their customers and employees and other stakeholders aging. The challenge of this process may be accompanied by problems of management (loss of organizational knowledge, intergenerational conflict) and human resources management (acquisition candidates with the proper competencies, succession, training of mature workers). Many organizations struggle with the inadequacy of its commercial offer to the changing needs of consumers. It is therefore necessary to implement age management organization. It is important to not only know about the progress of age management, but also to outline the prospects and trends. Therefore, in the article at the beginning of the process has been characterized, presented the results of research, author's model and age management recommendations related silver economy and active aging concepts.

Keywords: age management, age, older worker, ageing

Author's affiliation: University of Lodz