

Bogusława ZIÓŁKOWSKA
Politechnika Częstochowska
ziol@zim.pcz.pl

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie. Zarządzanie wiekiem wiąże się z podejmowaniem różnorodnych działań ukierunkowanych na zwiększenie wydajności pracy osób starszych co w konsekwencji ma doprowadzić do poprawy ich sytuacji na rynku pracy i możliwości utrzymania zatrudnienia do momentu przejścia na emeryturę. Celem artykułu jest analiza i diagnoza uwarunkowań zewnętrznych, zwłaszcza prognoz demograficznych, w kontekście oceny korzyści wynikających z odpowiednio wczesnego podjęcia działań w przedsiębiorstwie zmierzających do przygotowania się do nowych warunków na rynku pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, prognozy demograficzne, zarządzanie przedsiębiorstwem

CONDITIONS OF AGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Summary. Age management involves undertaking a range of various actions aimed at increasing work productivity of older people, which as a consequence should lead to improvement of their situation on the labour market, allow them to stay in employment until retirement. The aim of the paper is to analyse and diagnose the external conditions, in particular long-term demographic projections, in the context of assessment of advantages resulting from activities undertaken early enough in an enterprise and aimed to prepare for the new conditions on the labour market.

Keywords: age management, demographic forecasts, enterprise management

1. Wprowadzenie

W kontekście organizacyjnym zarządzanie wiekiem oznacza podejmowanie inicjatyw, które docelowo umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, w tym także w procesie starzenia się pracowników i zachodzących zmian

w strukturze wiekowej personelu. Podstawową przesłanką przygotowywania i wdrażania programów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach są zmiany demograficzne zachodzące w otoczeniu organizacji. Implikują one konieczność uwzględnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem przewidywanych zmian w strukturze wiekowej pracowników. Celem artykułu jest analiza i diagnoza uwarunkowań wynikających z prognoz demograficznych, w kontekście oceny korzyści i zagrożeń wynikających z odpowiednio wczesnego podjęcia działań w przedsiębiorstwie zmierzających do przygotowania się do nowych warunków na rynku pracy. Właściwe przygotowanie programu zarządzania wiekiem i jego systematyczne wdrażanie może stanowić dla przedsiębiorstwa szansę, zwłaszcza jeśli właściwe kroki w tym kierunku podejmie się odpowiednio wcześniej, odpowiadając na wyzwania z przyszłości w zakresie przewidywanych zmian demograficznych.

2. Przesłanki konieczności wdrażania programów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach – identyfikacja problemu

Wiele społeczeństw podlega nowym procesom ludnościowym określanym jako drugie przejście demograficzne, które charakteryzuje się m.in. spadkiem liczby małżeństw i urodzeń, wzrostem średniego wieku tworzenia związków i rodzenia, wzrostem liczby związków nieformalnych i rozwodów.¹ Zmiany te mają charakter globalny i występują w krajach europejskich od połowy lat 60. Ich konsekwencją jest utrwalanie się reprodukcji znacznie poniżej zastępowalności pokoleń. Niski współczynnik dzietności wynoszący 1,5 a nawet mniej, utrzymujący się w długim okresie czasu, prowadzi do niebezpiecznego zmniejszenia się przyrostu naturalnego i niekorzystnych z punktu widzenia gospodarczego zmian w strukturze populacji, zakłóceń porządku demograficznego spowodowanych zachwianiem prawidłowej relacji między liczebnością generacji dzieci, ludzi młodych i w wieku produkcyjnym, a liczbą ludności w wieku poprodukcyjnym. Te niekorzystne zjawiska demograficzne, wywołane niską płodnością przy jednoczesnym systematycznym wzroście długości życia, prowadzą do nieodwracalnych zmian w strukturze populacji, a w konsekwencji spadku liczby ludności. W Europie Zachodniej dostrzeżono ten problem już w latach 80. i 90. minionego wieku. Przewidując ekonomiczne i społeczne negatywne skutki zmian demograficznych i ich wpływ na dotychczasowe systemy emerytalne, a także, biorąc pod uwagę ich stopniową niewydolność, podjęto działania w kierunku reformowania systemów emerytalnych. W konsekwencji wiele krajów podwyższyło wiek emerytalny,

¹ szerzej na ten temat: Kotowska I.E., Józwiak J.: Nowa demografia Europy, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, zeszyt 28/2012.

ograniczyło możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę oraz podjęło działania mające na celu zwiększenie aktywności zawodowej osób w wieku powyżej pięćdziesiątego roku życia.²

Proces starzenia się społeczeństw w niektórych regionach świata już się rozpoczął. Zjawisko to dotyczy zwłaszcza takich państw, jak Niemcy, Włochy czy Japonia. Przewidywania OECD wskazują, że na przestrzeni lat 2025-2030 zjawisko to będzie się nasilać i spowoduje spadek globalnej liczebności siły roboczej nawet o 12 milionów osób rocznie.³ Wkrótce będzie to coraz bardziej odczuwane w skali gospodarek narodowych, gdy coraz mniej osób pracujących będzie mieć na utrzymaniu rosnącą liczbę osób w wieku emerytalnym. Problem ten nie omija Polski gdzie liczba ludności nie tylko zmniejsza się, lecz jej struktura wiekowa zmienia się na korzyść wzrostu liczebności osób starszych, przy zmniejszającej się tendencji udziału dzieci i ludzi młodych. Proces ten już rozpoczął się a prognozy wskazują na jego tendencję wzrostową (tab. 1).

Tabela 1

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

		ROK	2015	2020	2025	2030	2035
[w:] OGÓŁEM	OGÓŁEM		38016	37830	37438	36796	35993
	0-14		5775	5899	5606	5040	4515
	15-64		26312	24977	23988	23561	23120
	65+		5929	6954	7844	8195	8358
	85+		1488	1566	1537	2005	2574

Zródło: Prognoza ludności na lata 2008-2035. Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2007.

Jak wynika z prognoz demograficznych przedstawionych w tabeli 1 liczba ludności w Polsce w najbliższym okresie będzie się zmniejszać. Przewiduje się, że w 2020 roku wyniesie 37 830 tys., a w 2035 roku zmniejszy się nawet do 35 993 tys. W tym samym czasie struktura wiekowa populacji będzie również podlegać dynamicznym zmianom. Według danych prognozowanych na rok 2035 liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie wynosić prawie 9 600 tys., a udział tej grupy wiekowej będzie stanowić 26,7% całej ludności Polski.

Na podstawie przeprowadzonych analiz trendów demograficznych oraz sytuacji społeczno-ekonomicznej w Głównym Urzędzie Statystycznym opracowano cztery scenariusze zmian demograficznych w Polsce do 2050 roku, w zależności od prognozowanych wielkości urodzeń, zgonów i migracji. Nazwano je scenariuszami niskim, średnim, wysokim i bardzo wysokim, w zależności od przyjętego wariantu dzietności, ze względu na dominujący jego

² Sipa M., Skibiński A.: Zarządzanie wiekiem jako narzędzie wspierające efektywne wykorzystanie potencjału pracowników z różnych grup wiekowych. [w:] Lemańska-Majdzik A. (red.): Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Wydziału zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 26-38.

³ Mendryk I.: Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia, Sectio H, 2013, Vol. XLVII/2, s. 103-112.

wpływ na wyniki prognozy. Jednak nawet najwyższy z nich zakłada dietność poniżej poziomu zapewniającego prostą zastępowalność pokoleń przez cały okres prognozy wariantów zmian dietności. Zaprezentowano je na plenarnym posiedzeniu Rządowej Rady Ludnościowej w dniu 22 maja 2014 r. Bez względu na przyjęty scenariusz uzyskujemy podobne wyniki w zakresie przyszłych struktur wieku polskiego społeczeństwa. Jest to spowodowane tym, że scenariusze o niskiej dietności zawierają także założenie o niższej oczekiwanej długości życia. W tabeli 2 przedstawiono prognozę struktury ludności w 2050 roku w każdym z opracowanych scenariuszy zmian demograficznych.

Tabela 2

Struktura ludności według grup wieku w 2013 i 2050 r. (w %)

WIEK	2013 DANE RZECZYWISTE	ROK 2050 DANE PROGNOZOWANE			
		NISKI	ŚREDNI	WYSOKI	B. WYSOKI
0-14	15,0	11,3	12,1	13,2	14,2
15-64	70,3	55,6	55,2	54,8	54,5
65+	14,7	33,1	32,7	32,0	31,3
85+	1,6	5,9	6,1	6,0	6,1

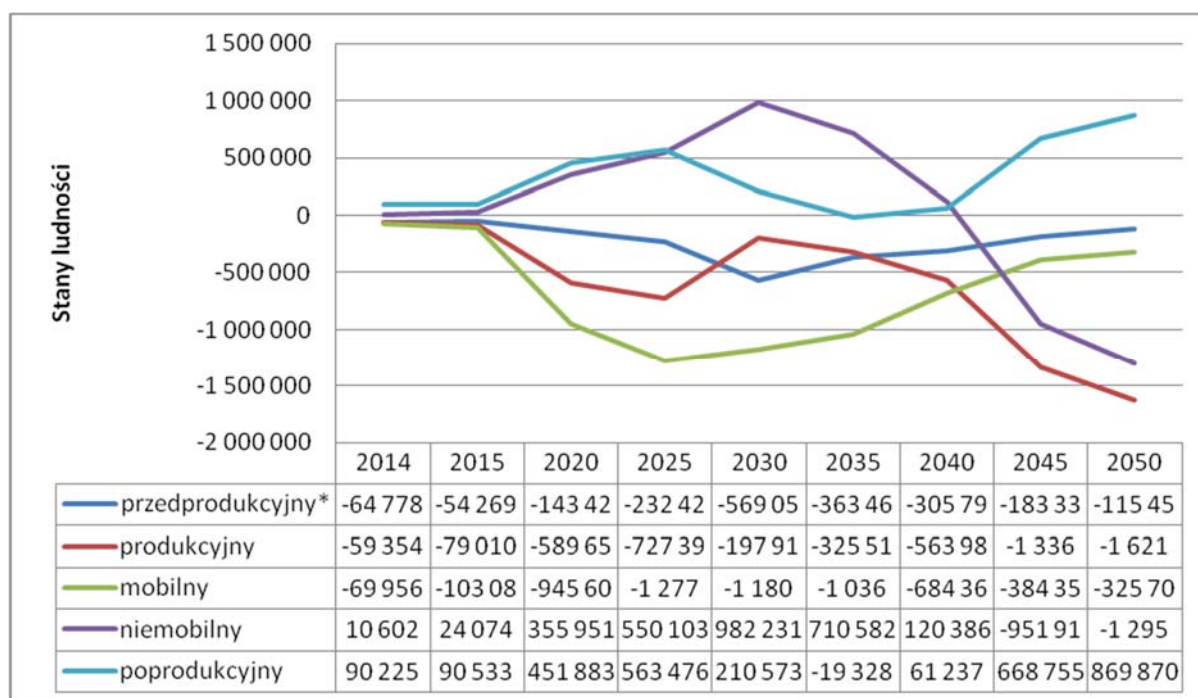
Zródło: Prognoza ludności na lata 2014-2050, Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2014.

Każdy ze scenariuszy przewiduje, że do 2050 r. odsetek ludności w wieku 65 lat i więcej wzrośnie około dwukrotnie, tj. z 15,8% w 2013 r. do 35,7% w scenariuszu niskim, zaś do 31,3% w scenariuszu bardzo wysokim. Prognozuje się, że w tym samym okresie wzrost liczby osób sędziwych (w wieku 85 lat i więcej) będzie blisko pięciokrotny. W opracowanych scenariuszach występują jedynie istotne różnice w zakresie prognoz dotyczących odsetka najmłodszej grupy wiekowej.

Scenariusz średni został wybrany jako bazowy, stąd wyniki dla tego scenariusza stanowią oficjalną prognozę GUS. Scenariusze niski i wysoki są traktowane jako rekomendowane scenariusze alternatywne. Scenariusz bardzo wysoki zakłada realizację rządowej, długofalowej strategii rozwoju zawartej w „Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”⁴.

Z punktu widzenia problematyki zarządzania wiekiem ważne znaczenie ma prognoza struktury ludności według grup ekonomicznych. O tym, jak będzie w przyszłości funkcjonował rynek pracy, decydują zmiany, jakie zajdą w populacji grupy osób w wieku produkcyjnym, a także kształtowanie się wewnętrznej struktury tej grupy, czyli proporcji między ludnością w wieku mobilnym i niemobilnym (rys. 1.)

⁴ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji Warszawa 2012 s.141-142.



Rys. 1. Prognoza zmian stanów ludności według ekonomicznych grup wieku na lata 2013-2050

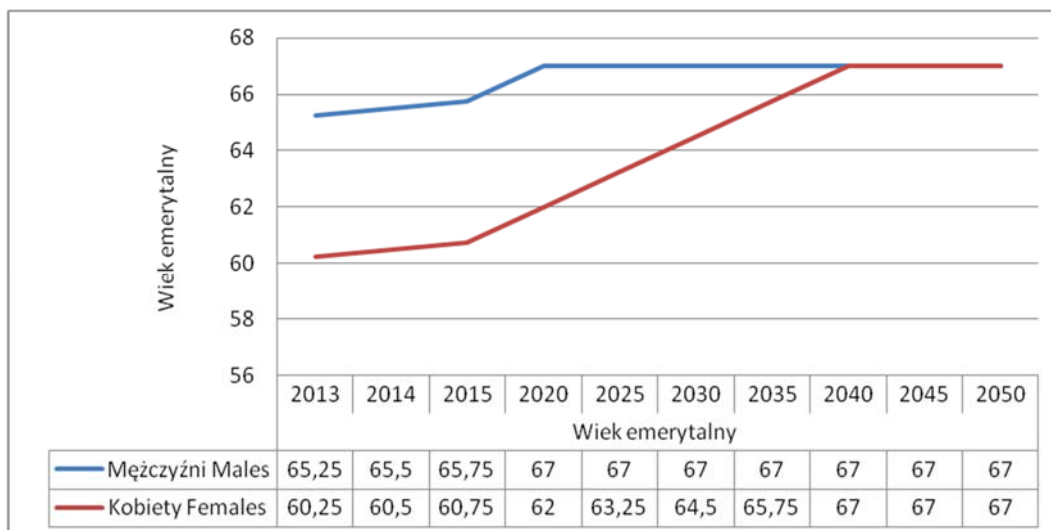
Fig. 1. Forecast of changes of population by age groups for the years 2013-2050

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Prognoza ludności na lata 2014-2050, Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2014.

Prognozując zmiany, jakie będą zachodzić w demograficznych strukturach społecznych, nie można pominąć zmian w polskim systemie emerytalnym. Do końca 2012 roku, zgodnie z wówczas obowiązującymi prawnymi ramami przechodzenia na emeryturę, formalna granica wieku emerytalnego wynosiła 59 lat dla kobiet i 64 lata dla mężczyzn. Prowadzone wówczas analizy relacji między potencjalnymi zasobami pracy a liczbą ludności w wieku przed- i poprodukcyjnym opierały się na tej klasyfikacji i uwzględniały przedziały wiekowe: 0-17, 18-59 kobiety/64mężczyźni, 60+kobiety/65+mężczyźni.

Na podstawie ustawy o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2012, poz. 637) od 1 stycznia 2013 roku wprowadzono docelowe zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn na poziomie 67 lat i rozpoczęto jego stopniowe podwyższanie. Na rysunku 2 przedstawiono prognozę zmian wieku emerytalnego dla mężczyzn i kobiet według nowych uregulowań prawnych.

Wprowadzone zmiany systemu emerytalnego spowodują, że dla kobiet docelowy wiek emerytalny zostanie osiągnięty w 2040 r., zaś mężczyzn będzie obowiązywał już od 2020 r.

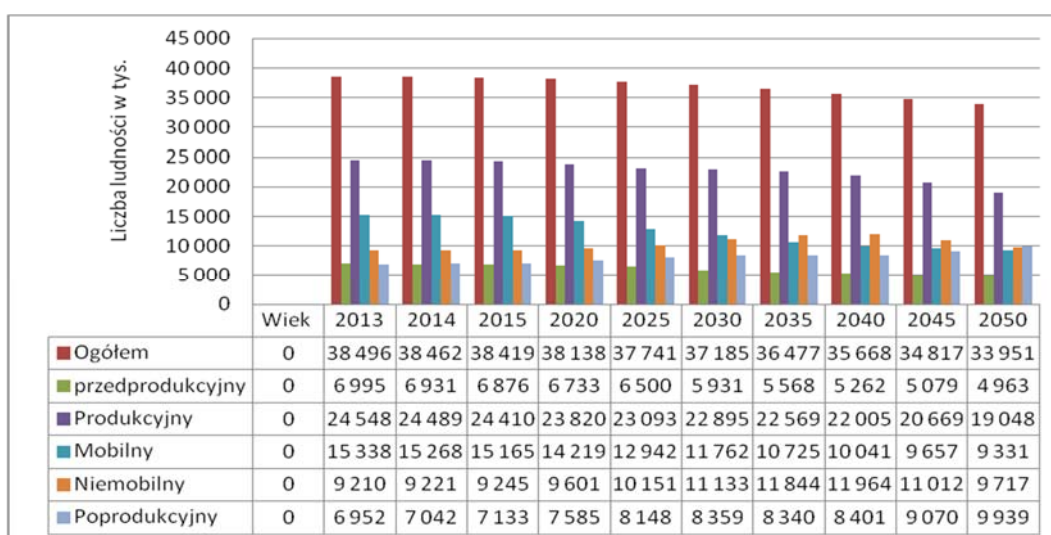


Rys. 2. Prognoza zmian wieku emerytalnego mężczyzn i kobiet w Polsce

Fig. 2. Forecast of changes in retirement age for men and women in Poland

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Prognoza ludności na lata 2014-2050, Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2014.

W związku z powyższymi wynikami prognozy według ekonomicznych grup wieku zostały przeszacowane zgodnie z nowymi, obecnie obowiązującymi zasadami. Zasady podziału populacji osób w wieku produkcyjnym na mobilną i niemobilną nie zostały zmienione i nadal za ludność niemobilną uważane są osoby w wieku od 45 lat do granicy wieku emerytalnego, czyli docelowo 67 lat. Faktyczne różnice wynikające ze zmiany ustawowego przejścia na emeryturę będą widoczne w zasobach ludności w wieku produkcyjnym niemobilnym oraz ludności w wieku poprodukcyjnym (rys. 3).



Rys. 3. Prognoza ludności według ekonomicznych grup wieku w latach 2013-2050 z uwzględnieniem zmian wieku emerytalnego

Fig. 3. Forecast of population by economic age groups in the years 2013-2050, taking into account changes in the retirement age

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Prognoza ludności na lata 2014-2050, Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2014.

Jak wynika z danych zamieszczonych na rysunku 3, w okresie prognozy do 2050 roku przewiduje się zmniejszenie liczby ludności w Polsce o 6 milionów, a tempo spadku populacji będzie najsilniej odczuwalne po 2020 roku. Spodziewany spadek liczby osób w wieku przedprodukcyjnym wynosi ponad 2 mln, z czego 1,2 mln osób z przedziału wiekowego 0-17 ubędzie w latach 2025-2050. Przewidywane zmiany demograficzne będą znacznie mniej odczuwalne w ciągu pierwszej i ostatniej dekady objętej prognozą. Według danych prognozowanych liczba ludności w wieku emerytalnym w Polsce wzrośnie z około 7 mln w 2013 r. do blisko 10 mln w 2050 r.

Według prognoz zmiany w strukturze ludności będą dotyczyć każdej wyodrębnionej grupy ekonomicznej i ich udziału w populacji ogółem. Najbardziej niepokojące zaś są przewidywane zmiany relacji liczby osób w wieku nieprodukcyjnym do osób wieku produkcyjnym. O ile w 2013 r. udział osób w wieku nieprodukcyjnym w populacji ogółem wynosił nieco ponad 36%, w tym w wieku przedprodukcyjnym ok. 18% i poprodukcyjnym również ok. 18%, a pozostałe 63% były to osoby w wieku produkcyjnym, to w 2015 roku przewiduje się spadek odsetka liczby osób w wieku produkcyjnym, do 56% ludności ogółem w Polsce. Natomiast relacja liczby osób w wieku przedprodukcyjnym do liczby osób w wieku poprodukcyjnym zmieni się dramatycznie, gdyż udział tej ostatniej będzie dwukrotnie większy niż ludności w wieku przedprodukcyjnym. Dla lepszego uwidocznienia prognozowanych niekorzystnych zmian w strukturze demograficznej można wykorzystać współczynniki obciążenia osób pracujących ludnością niepracującą. Wynika stąd, że do 2025 roku na 100 osób pracujących będzie przypadać 28 osób w wieku 0-17 lat, po czym do roku 2040 wskaźnik ten ulegnie obniżeniu do 24 osób, a w ostatniej dekadzie prognozy ponownie się zwiększy, tym razem do 26 osób.

Sytuacja przedstawia się odmiennie w stosunku do zmian prognozowanego obciążenia osób potencjalnie zdolnych do pracy w wieku produkcyjnym osobami w wieku poprodukcyjnym. Ta relacja ma zmieniać się na niekorzyść osób w wieku produkcyjnym przez cały okres prognozy i zwiększać się począwszy od 2013 roku, gdy na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 28 osób w wieku emerytalnym, aż do 2050, gdy obciążenie to zwiększy się do 52 osób. Należy podkreślić że poziom prognozowanych współczynników zależy od zmian liczby osób w wieku produkcyjnym i nieprodukcyjnym na podstawie zmienionych w 2013 r. nowych przepisów emerytalnych. Warto zwrócić uwagę, że przy obowiązujących wcześniej zasadach przechodzenia na emeryturę populacji osób w wieku produkcyjnym populacją w wieku emerytalnym w 2050 r. wynosiłoby 75 osób na 100 pracujących.

Niepokojącym zjawiskiem towarzyszącym rosnącej liczbie ludności w wieku poprodukcyjnym jest przewidywane zmniejszanie się populacji dzieci i młodzieży. Jak wynika z prognoz, w przyszłości należy się także spodziewać znacznego spadku liczby kobiet w wieku prokreacyjnym, tj. 15-49 lat. Aktualnie jest ich około 9 300 tys., co stanowi około 24% populacji ogółem. Według przewidywań w 2050 r., w zależności od przyjętego

scenariusza, liczba potencjalnych matek zmniejszy się i będzie wynosić od około 5,5 do 6,3 mln, co będzie około 17% populacji ogółem bez względu na przyjęty scenariusz. Niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej ludności będą powodowane głównie przez:

- spadek liczby urodzeń,
- wydłużenie przeciętnej długości życia,
- nasilanie się emigracji osób w wieku produkcyjnym.⁵

3. Korzyści zarządzania wiekiem w organizacjach gospodarczych

Organizacje, które decydują się na wprowadzenie zarządzania wiekiem, kierują się zróżnicowanymi pobudkami. Wśród nich można wskazać: potrzeby wynikające z oczekiwań klientów względem standardów obsługi, konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji; braki w zatrudnieniu i ograniczone możliwości pozyskania młodszego personelu o oczekiwanym poziomie umiejętności praktycznych; postrzeganie doświadczonego, wykwalifikowanego personelu jako źródła przewagi konkurencyjnej; presję związków zawodowych na utrzymanie zatrudnienia osób starszych do momentu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. W kontekście obecnej sytuacji gospodarczej oraz przedstawionych powyżej prognozowanych zmian demograficznych nie ma wątpliwości, że zarządzanie wiekiem staje się nieuchronne i jako takie powinno spełnić choć po części pokładane w nim nadzieje i przynieść oczekiwane korzyści, którymi potencjalnie mogą okazać się:

- maksymalizacja potencjału rekrutacyjnego,
- zapobieganie niedoborom kwalifikacyjnym pracowników,
- wydłużenie aktywności zawodowej ludzi,
- utrzymanie kluczowych kompetencji,
- wydłużenie okresu zwrotu inwestycji w szkolenia i kształcenie kadr.⁶

Warunkiem osiągnięcia pozytywnych efektów zarządzania wiekiem jest odpowiednio wczesne rozpoznanie potencjału personelu zróżnicowanego wiekowo, zidentyfikowanie obszarów i zaplanowanie działań według własnego algorytmu postępowania, przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych narzędzi wspomagających zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Należy wstępnie przeprowadzić kategoryzację stanowisk pracy w organizacji, pełnionych funkcji oraz ról, w których pracownicy starsi wiekiem mogą osiągać takie same lub nawet lepsze wyniki niż ich młodsi koledzy. Nie można również założyć, że zarządzanie wiekiem ukierunkowane na aktywizowanie zawodowe starszych

⁵ Szymańczak J.: Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne, [w:] Ciura G., Zgliczyński W. (red.): Starzenie się społeczeństwa polskiego, Studia BAS 2012 nr 2(30), s. 9-28, www.bas.sejm.gov.pl.

⁶ Fryca J., Majecka B.: Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, „Newsletter”, nr 8, Gdańsk, 2010.

pracowników zawsze przyniesie korzyści pracodawcy-właścicielowi, choć niewątpliwie korzyści te mogą pojawić się po stronie pozostałych interesariuszy, np. pracowników, instytucji otoczenia.⁷

Osiągnięcie korzyści, wynikających dla przedsiębiorstwa z tytułu ponoszonych nakładów na zarządzanie wiekiem, jest uwarunkowane właściwym rozpoznanem mocnych stron pracowników starszych, do których najczęściej zalicza się: doświadczenie, wiedzę i umiejętności praktyczne, rzetelność, cierpliwość, oraz ich skorelowanie z potencjalnie słabymi stronami tej grupy pracowników, takim jak np. niższa wydajność przy wykonywaniu prac wymagających wysiłku fizycznego, mniejsze zdolności adaptacyjne do nowych technologii i przyswajania nowej wiedzy. Należy także mieć świadomość faktu, że starzenie się populacji zmienia nie tylko strukturę wiekową personelu, ale także potencjalnych klientów, odbiorców oferty przedsiębiorstwa. W związku z powyższym zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych powinno także obejmować ten obszar otoczenia, monitorować potrzeby starzejących się nabywców, lojalnych klientów firmy i dostosowywać ofertę do ich aktualnego zapotrzebowania. Pacjenci szpitali częściej wykazują większe zaufanie do personelu medycznego – zwłaszcza lekarzy – w starszym wieku, natomiast goście hotelowi czują się lepiej w obecności starszego personelu, który ich zdaniem potrafi lepiej odtworzyć przyjazną, domową atmosferę.

Nie należy jednak pomijać, czy wręcz lekceważyć, zagrożeń wynikających z zarządzania wiekiem, gdyż w każdym obszarze jego wdrażania istnieje ryzyko podjęcia złej decyzji, która może wywołać w organizacji sytuację kryzysową. Pracodawcy oraz ich menedżerowie podejmując ważne decyzje także w tym zakresie, muszą wspierać się szeregiem analiz uwzględniających punkty widzenia różnych stron – wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, a także właścicieli, inwestorów oraz klientów. Oczekiwania interesariuszy różnią się od siebie i często stają się przyczyną konfliktu interesów, zwłaszcza jeśli uwzględnimy pryzmat potencjalnie możliwych do osiągnięcia korzyści w krótkim i dłuższym okresie czasu.

4. Zagrożenia zarządzania wiekiem w organizacjach gospodarczych

Potencjalne korzyści, jakie można odnieść z tytułu zarządzania wiekiem, świadczą o wadze i znaczeniu tego problemu. Wytyczają też kierunek rozwoju organizacji, zakres podejmowanych inicjatyw i działań umożliwiających racjonalizowanie zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, w tym także pracownikami starszymi wiekowo, bez utraty efektywności, ale wręcz z możliwością jej wzrostu.

⁷ Łukasik K., Zajac M.: Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. [w:] Łukasik K. (red.): Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 103-120.

Bardzo ważnym obszarem programu zarządzania wiekiem, kluczowym w perspektywie krótkookresowej i prowadzenia działalności bieżącej, są sprawy związane z rekrutacją pracowników i zwolnieniami. Na etapie naboru pracowników, w procesie selekcji, może pojawić się zagrożenie związane z dyskryminowaniem ze względu na wiek, staż lub doświadczenie zawodowe, często nawet nieświadomione, nie uzasadnione racjonalnie, lecz wynikające ze stereotypów myślowych. Natomiast pochopne rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikami, np. w obawie o spadek ich wydajności wraz z wiekiem, może powodować spadek motywacji pracowników, ich zaangażowania i morale, a w dłuższym horyzoncie czasu spowodować nawet pogorszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa.

W obszarze szkoleń i ustalania ścieżek rozwoju zawodowego pracowników można także popełniać szereg uchybień wywołujących sytuacje konfliktowe prowadzące do kryzysów w organizacji. Zwłaszcza jeśli kierownicy, dokonując wyboru pracowników kierowanych na kursy i szkolenia przygotowujące ich do nowych zadań i obowiązków, pomijają osoby starsze, w przeświadczeniu o ich niższych możliwościach przyswajania nowej wiedzy czy też mniejszej przydatności w organizacji, gorzej oceniając ich możliwości rozwoju i awansu zawodowego. Taka sytuacja może w znacznym stopniu utrudnić dostęp osób starszych do nowej wiedzy, utwierdzać je w przekonaniu o ich niższej przydatności do pracy, negatywnie wpływać na ich motywację i chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Obszarem kontrowersyjnym z punktu widzenia zarządzania wiekiem w organizacji mogą okazać się elastyczne formy zatrudnienia, gdyż osoby w starszym wieku obawiają się zmian i bardziej potrzebują stabilizacji, chociażby ze względu na ich mniejszą mobilność, a to w przypadku niektórych form współpracy może okazać się problematyczne dla obu stron. Osoby w młodszym wieku w większym stopniu są skłonne zaakceptować przez pewien okres czasu zatrudnienie w formie umowy zlecenia. Natomiast osoby w starszym wieku z reguły oczekują umowy o pracę i nie są, nawet przejściowo, zainteresowane innym rozwiązaniem. Może to stanowić poważnym problem dla przedsiębiorstwa, a nawet zagrażać jego bieżącej działalności.

Kolejnymi obszarami, w których mogą pojawić się zagrożenia związane z zarządzaniem wiekiem w organizacji, są: projektowanie zadań w pracy, tworzenie nowych stanowisk pracy czy reorganizacja związana z przenoszeniem pracowników na inne stanowiska pracy do innych komórek organizacyjnych. Doświadczony pracownik, o dużym stażu pracy, w sytuacji gdy zostaną mu powierzone nowe obowiązki i zakres zadań, może poczuć się wykluczony, a to osłabia jego morale i w dłuższym czasie motywację do pracy. Jeśli w przedsiębiorstwie dochodzi do tego typu sytuacji, mogą być one interpretowane jako działania degradujące starszych pracowników, zmieniać postawy wobec nich i osłabiać poczucie wartości u ogółu personelu.

5. Podsumowanie

Niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej ludności będą powodowane głównie przez spadek liczby urodzeń, wydłużenie przeciętnej długości życia i nasilanie się emigracji osób w wieku produkcyjnym. Sporządzane prognozy wyraźnie wskazują, że wzrost zatrudnienia i efektywności pracy są niewystarczające, by sprostać wyzwaniom demograficznym. Stąd niezbędne jest podejmowanie zintegrowanych działań przygotowujących do życia i funkcjonowania starzejących się społeczeństw, także poprzez opracowywanie i wdrażanie nowego podejścia do problemu postrzegania ludzi i ich możliwości wynikających z procesu starzenia się, teorii i praktyki stosowania zarządzania wiekiem na poziomie gospodarek narodowych i pojedynczych organizacji, także gospodarczych.

Bibliografia

1. Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Finland, 2004
2. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji Warszawa 2012
3. Fryca J., Majecka B.: Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, „Newsletter”, nr 8, Gdańsk, 2010
4. Kotowska I.E., Józwiak J.: Nowa demografia Europy, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, zeszyt 28/2012
5. Łukasik K., Zając M.: Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, [w:] Łukasik K. (red.): Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012
6. Mendryk I.: Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia, Sectio H*, 2013, Vol. XLVII/2, s. 103-112
7. Prognoza ludności na lata 2014-2050. Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa 2014
8. Sipa M., Skibiński A.: Zarządzanie wiekiem jako narzędzie wspierające efektywne wykorzystanie potencjału pracowników z różnych grup wiekowych, [w:] Lemańska-Majdzik A. (red.): Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Wydziału zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015
9. Szymańczak J.: Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne, [w:] Ciura G., Zgliczyński W. (red.): Starzenie się społeczeństwa polskiego, *Studia BAS* 2012 nr 2(30), s. 9-28, www.bas.sejm.gov.pl

Abstract

Demographic problems connected with population ageing should be noticed and solved at different levels of the economic life, including in enterprises. The observed trend of systematic increase in the population of people at the post-working age and decrease in the number of young people is a worrying phenomenon and requires development of strategies and systemic solutions that will allow us to prepare for the new situation, a different one than that in which we have been functioning for years. Age management in an enterprise should be based on a new, modified, adapted to changes in the environment, culture of respecting and appreciating older employees. An important part of the chapter is indication of achievable advantages and potential threats connected with the implementation and use of age management strategies in an enterprise.