

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

*Katarzyna Tubielewicz*¹

Streszczenie

Artykuł dotyczy wpływu zmian zachodzących w otoczeniu społecznym przedsiębiorstwa na sposób jego funkcjonowania oraz możliwości dalszego rozwoju. Autorka skupiła się na kwestii wpływu zmian demograficznych (starzenia się społeczeństwa) na zarządzanie przedsiębiorstwem, a konkretnie konieczności wdrażania koncepcji zarządzania wiekiem w coraz większej liczbie polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, zarządzanie wiekiem

Wstęp

Postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji zmusza przedsiębiorstwa do intensyfikowania prób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej warunkującej im przetrwanie i rozwój. Sukces przedsiębiorstwa związany z realizacją założonych celów strategicznych uzależniony jest od zdolności firmy do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.

W procesie tworzenia strategii firmy podstawową rolę odgrywa identyfikacja otoczenia przedsiębiorstwa przy jednoczesnym uwzględnieniu potencjału organizacji, w tym zasobów ludzkich. Obecne działania menedżerów (kierowników) zarządzających przedsiębiorstwami skoncentrowane są na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Rynekowi odbiorcy (klienci) oczekują od firm maksymalnego zaangażowania w swoją pracę. Można skonstatować, że kluczowy czynnik sukcesu firmy tkwi w zaangażowaniu wszystkich pracowników w prowadzony biznes.

Skuteczna realizacja przyjętej przez firmę strategii działania ściśle związana jest ze stabilizacją zatrudnienia (z uwzględnieniem niezbędnej minimalnej fluktuacji). Tworzenie dobrej atmosfery pracy przy jednoczesnym utrzymaniu zatrudnienia osób w wieku 50+ warunkuje prawidłowe funkcjonowanie firmy. W niniejszym artykule naświetlono istotę problemu związanego ze zmianami trendów

¹ Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology

w otoczeniu – zwłaszcza na rynku pracy w aspekcie doboru odpowiedniej strategii dla firmy.

Społeczeństwa wielu krajów na świecie, w tym również w krajach Unii Europejskiej starzeją się. Obecnie żyjemy dłużej niż poprzednie pokolenia. Poprawa warunków zdrowotnych, zmiany w stylu życia oraz postęp w medycynie doprowadziły w ostatnim 50-leciu do wzrostu przeciętnej długości życia.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie problematyki zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście zachodzących w otoczeniu zmian demograficznych. Badany problem zaprezentowano w pracy w trzech częściach. W pierwszej zasygnalizowano zmiany w otoczeniu społecznym i demograficznym. W następnej przedstawiono koncepcję zarządzania wiekiem. W trzeciej ujęto problematykę wydłużania aktywności zawodowej pracowników z grupy 50+ z uwzględnieniem przykładów dobrych praktyk z zakresu zastosowania koncepcji zarządzania wiekiem.

W Polsce od 1990 roku przeciętna długość życia wydłużyła się o około 5 lat. W 2009 roku średnia długość życia wynosiła adekwatnie, dla kobiet 80,1 lat i 71,5 dla mężczyzn. Jednocześnie podkreślić należy, że przyrost naturalny w wielu krajach, w tym również w Polsce jest ujemny i skutkuje coraz większymi problemami z pozyskaniem kadry pracowniczej. W tej sytuacji menedżerowie zarządzający firmami zmuszeni są do podejmowania decyzji związanych z adaptacją doświadczonych, starszych pracowników do nowych uwarunkowań pracy. Demografowie w swoich prognozach alarmują, że nasila się tendencja związana z coraz mniejszą liczbą pracowników w krajach Unii Europejskiej.

Taki stan rzeczy wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Należy w odmienny od dotychczasowego sposób spojrzeć na doświadczoną kadrę pracowniczą. Przyjęcie przez firmę strategii zarządzania wiekiem będzie pomocne w wypracowaniu kluczowych kompetencji stanowiących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do przyszłych warunków zewnętrznych uzależnione jest od umiejętności myślenia strategicznego przez zarządzających firmą.

Myślenie strategiczne to złożony, ciągły proces zachodzący w mózgu decydenta, polegający na skojarzeniach i wnioskowaniu, który odnosi się bezpośrednio do procesu identyfikowania zmian zachodzących w przyszłości organizacji. Opiera się na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, wymagających od decydentów: umiejętności myślenia logicznego i kreatywnego, spostrzegawczości i zmysłu strategicznego oraz spontanicznych reakcji na błyskawiczne rozpoznanie sytuacji. Są to działania, które umożliwiają tworzenie różnych wizji i scenariuszy przyszłości mogących zaistnieć wskutek zmian w otoczeniu, przedstawiających w miarę wiarygodnie warunki, w jakich będzie działać przedsiębiorstwo (Sudoł, 2006).

Myślenie strategiczne charakteryzuje się głównie (Gierszewska, Romanowska, 2003):

- dążeniem do poznawania sytuacji, badaniem szans i zagrożeń, wyborem celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślami wiele lat naprzód,
- wykorzystaniem zespołu technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację przyjętych dążeń oraz gromadzeniem niezbędnych do tego informacji,
- wolę ciągłej zmiany obszarów oraz sposobów działania.

Bez względu na rodzaj strategii głównej (dywersyfikacja czy specjalizacja) zarządzający przedsiębiorstwem powinni posiadać umiejętność do wykreowania zdolności do realizacji odpowiedniej strategii przetrwania firmy na rynku. Jednocześnie istotne jest dostosowanie odpowiednich strategii wspomagających. Jedną z nich jest strategia zarządzania wiekiem, którą można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze jako stosunek pracodawcy do starszych pracowników, a po drugie jako stosunek starszych pracowników do pracy i własnej kariery.

1. Otoczenie społeczno-demograficzne

W niniejszym rozdziale skupiono się na przedstawieniu warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Podkreślić należy, że współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność w dynamicznym, burzliwym i zmiennym otoczeniu.

Najogólniej, otoczenie przedsiębiorstwa można zdefiniować jako „wszystko, co znajduje się poza przedsiębiorstwem” (Lynch, 2006). Otoczenie firmy możemy również rozumieć szerzej jako wszelkie zjawiska, procesy, podmioty, które nie wchodzi w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004). Z uwagi na charakter związków między otoczeniem a przedsiębiorstwem wyróżnia się:

- makrootoczenie (otoczenie dalsze, ogólne),
- mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne, otoczenie bezpośrednie).

Makrootoczenie obejmuje wszelkie zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na przedsiębiorstwo pośrednio, stwarzając ogólne ramy ich funkcjonowania. Z kolei mikrootoczenie obejmuje zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na przedsiębiorstwo w bezpośredni sposób i są jednocześnie przedmiotem jego oddziaływań. Przyjęcie takiego rozumienia mikrootoczenia stanowiło podstawę wykluczenia szczegółowej analizy jego elementów w treści artykułu.

Szczególnie duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla prowadzonej działalności ma analiza zjawisk zachodzących w makrootoczeniu. Otoczenie dalsze tworzy przedsiębiorstwom niejednorodne warunki funkcjonowania w trudnej do prognozowania przyszłości. Nowy kształt rzeczywistości gospodarczej sprawia, że rośnie ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstw, co wynika nie tylko ze wzrostu siły oddziaływania dotychczas znanych zjawisk, ale również z pojawienia się nowych kategorii zagrożeń (Mączyńska, 2008). Wspomniane zmiany zachodzą we wszystkich sferach otoczenia tj. w ekonomicznym, technologicznym, politycznym i społecznym wymiarze.

Mając na uwadze poruszaną w artykule problematykę w dalszej części rozdziału skupiono się na szerszym omówieniu zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu społecznym. Poprzez otoczenie społeczne rozumiemy zjawiska i procesy dotyczące ogółu ludzi pozostających ze sobą w różnych relacjach. Wyróżniamy dwa podstawowe segmenty otoczenia społecznego: otoczenie demograficzne i społeczno-kulturowe. Poniżej przedstawiono trendy społeczno-kulturowe, które w dużej mierze kształtować będą funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Do najistotniejszych trendów zalicza się:

- zmiany w populacji ludności,
- urbanizację i migracje,
- zmiany postaw i wartości społeczeństw,
- wzrost świadomości ekologicznej ludzi,
- wzrost świadomości zdrowotnej,
- zmianę tradycyjnego modelu rodziny,
- zmianę postaw wobec pracy, która dotyczy głównie odejścia od myślenia o zatrudnieniu w jednym miejscu przez całe życie na rzecz budowania doświadczenia zawodowego zdobywanego w wielu miejscach pracy oraz wzrostu zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia.

Na szczególną uwagę zasługują zmiany w populacji ludności. Odnotowano, że światowa populacja w 2009 roku wynosiła około 6,8 mld ludzi².

Starzejące się społeczeństwa wielu krajów rozwiniętych zasygnalizowane we wstępie niniejszego artykułu stanowi podstawę dalszych rozważań³. Jak podaje Światowa Organizacja Zdrowia w 2025 roku liczba osób na świecie powyżej 60. roku życia będzie wynosiła 1,2 mld, zaś w 2050 roku osiągnie 2 mld (Schimanek, 2010b). Starzenie się ludności od ponad dwóch dekad postrzegane jest w krajach Unii Europejskiej jako najważniejszy czynnik, który będzie kształtował sytuację na rynku pracy. Przewiduje się, że w 2030 roku, co trzecia osoba w krajach europejskich będzie w wieku powyżej 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej osiągnie wiek 80 lat i więcej (Schimanek, 2010b).

Wspomniane zmiany demograficzne skutkować będą, zwłaszcza w Polsce istotnym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Już teraz znajdujemy się w fazie głębokich przemian demograficznych. Przewiduje się, że odsetek osób w wieku produkcyjnym w całej populacji obniży się z 64 proc. w 2007 roku do 50,4 proc. w 2050 roku, co przełoży się na znaczny wzrost współczynnika obciążenia demograficznego z 56 osób w 2011 roku do 98 w 2050 roku. Jak sygnalizują autorzy Programu „Solidarność pokoleń” przedstawione zmiany w szybkim tempie mogą doprowadzić do kurczenia się liczby osób pracujących oraz dynamicznego wzrostu liczby osób korzystających z różnego rodzaju świadczeń z systemu pomocy i zabezpieczeń społecznych. Zatem z punktu widzenia współczesnego biznesu ko-

² Dane opublikowane przez Population Research Bureau (PRB), <http://www.prb.org/pdf09/64.highlights.pdf> (10.10.2011).

³ Od 1995 roku co miesiąc przybywa na świecie milion osób, które ukończyły minimum 60. rok życia.

nieczne staje się uwzględnienie wzrostu zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat (*Solidarność pokoleń*, 2008).

2. Koncepcja zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem ściśle związane jest z przemianami cywilizacyjnymi, w tym demograficznymi, społecznymi i kulturowymi. Najważniejszym motorem zmian w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem jest nieodwracalny proces starzejących się społeczeństw jak również odpływ młodych pracowników z rynku pracy, spowodowany migracją do innych krajów Europy. W tym obliczu pracodawcy powinni wypracować nowe podejście do zatrudniania osób po 50. roku życia. Obecnie o konkurencyjności przedsiębiorstw w dużej mierze decyduje inwestowanie w kapitał ludzki oraz stosowanie narzędzi z zakresu zarządzania wiekiem i różnorodnością personelu. Zarządzanie wiekiem obejmuje wszystkie procesy i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy, kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową w kontekście wieku pracowników (Urbaniak, Kwiatkowska, 2007). W fachowej literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej nie wypracowano do tej pory jednoznacznej definicji osoby starszej⁴. W polskiej literaturze przedmiotu najczęściej za osoby starsze przyjmuje się kryterium wieku 50 lat i więcej (Zięba, Szuwarzyński, 2008).

Pojęcie *diversity management* obejmujące zarządzanie wiekiem i różnorodnością stanowi nowoczesne podejście do zarządzania wykorzystujące potencjał tkwiący w zróżnicowaniu pracowników pod względem wieku, płci, profilu wykształcenia i wielu innych cech. Równocześnie obejmuje wszelkie działania zmierzające do uwzględnienia i optymalnego wykorzystania występującej w każdym przedsiębiorstwie różnorodności.

Zarządzanie wiekiem podając za publikacją Walkera z 1997 roku definiowane jest jako zarządzanie odnoszące 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” (Litwiński, Sztanderska, 2010).

Zarządzanie wiekiem można rozumieć jako zachowania przyjazne dojrzałym pracownikom lub jako działania związane z pełnym wykorzystaniem pracowników 50+. Koncepcja zarządzania oparta na zróżnicowanym potencjale ludzkim obejmuje (Jaworska, 2010, Schimanek, 2010a):

- całościowe spojrzenie na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój,
- zarządzanie rozwojem i karierą zawodową, w tym kształcenie, system nagród, płac i awansów,

⁴ Według ONZ i Światowej Organizacji Zdrowia osoby starsze definiowane są jako osoby w wieku 45 lat i więcej mające pracę zarobkową.

- organizację miejsca pracy, w tym promocję zdrowia, ergonomię miejsca pracy, elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia,
- plany emerytalne i przygotowanie do przejścia na emeryturę.

Współpraca zróżnicowanych zespołów w przedsiębiorstwie sprzyja wypracowaniu zwiększonego transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników.

Do najważniejszych kierunków strategii zarządzania międzypokoleniowego można zaliczyć (Jaworska, 2010):

- poszerzenie rekrutacji – zatrudnianie pracowników w średnim wieku lub angażowanie do pracy osób będących już na emeryturze,
- tworzenie nowych możliwości kształcenia dojrzałych pracowników,
- organizowanie pracy międzypokoleniowej,
- organizowanie transferu wiedzy w organizacji,
- wdrożenie idei help-desk dla dojrzałych.

Reasumując, pracodawcy powinni dążyć do utrzymania odpowiedniego poziomu zróżnicowania kadr w swoich przedsiębiorstwach. Pomocny w tym zakresie może być proces zarządzania wiekiem uwzględniający możliwość przedłużenia aktywności zawodowej osób starszych z wykorzystaniem atutów doświadczonych pracowników. W kolejnym rozdziale przedstawiono czynniki wpływające na aktywizację zawodową pracowników z grupy 50+.

3. Wydłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+

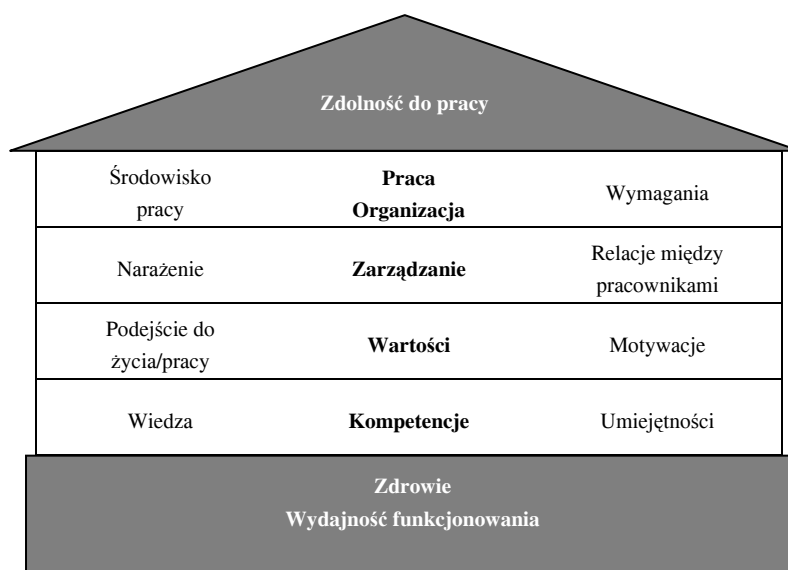
Kluczowe kompetencje firmy związane są głównie z umiejętnością dostosowania metod zarządzania do potrzeb i oczekiwań rynku.

Związek pomiędzy wydłużeniem aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ z utrzymaniem przewagi konkurencyjnej na rynku zauważyły już zarządy wielu wiodących na rynku przedsiębiorstw.

Strategie oparte na omówionych w poprzednim rozdziale koncepcjach zarządzania zastosował m.in. Rossmann czy McDonald`s. Ukierunkowały one swoją rekrutację na osoby w wieku 40+ i 50+. Z kolei Getin Bank zrealizował projekt aktywizacji zawodowej osób powyżej 40. roku życia. Do grona firm traktujących z rozwagą zarządzanie wiekiem zaliczyć należy również międzynarodowe koncerny działające w Polsce takie jak: IBM, BP czy Deloitte. Wspomniane przedsiębiorstwa stworzyły mechanizmy rekrutacji i ścieżek kariery zawodowej oparte na tworzeniu równych szans rozwoju dla wszystkich, bez względu na wiek, płeć czy narodowość. Kolejny dobry przykład myślenia strategicznego związanego z zastosowaniem strategii zarządzania wiekiem stanowią działania Centrum Techniki Okrętowej SA. Z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności kluczowe zasoby firmy stanowią wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy, najczęściej w wieku 50+. Większość pracowników to eksperci, którzy dzięki zastosowaniu elastycznych godzin pracy mogą pełnić role mentorów – wprowadzając nowych pracowników w specyfikę zadań realizowanych przez firmę. Przytoczone powyżej przykłady przedsiębiorstw, które zastosowały strategię zarządzania wiekiem,

wskazują na zdolności kadry managerskiej do zarządzania kluczowymi kompetencjami firmy tj. wiedzą i wieloletnim doświadczeniem pracowników z grupy 50+.

Uwzględniając prognozowane zmiany na rynku pracy oraz możliwości wynikające z zarządzania wiekiem w tej części artykułu skupiono się na przedstawieniu aspektów przemawiających za przedłużeniem aktywności zawodowej dojrzałych pracowników. Po pierwsze, menedżerowie powinni pamiętać o tym, że umiejętności zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery zawodowej stanowią unikatowy zasób, którego nie posiadają nowo rekrutowani pracownicy. Po drugie, na co starano się w artykule zwrócić uwagę, to ogromne korzyści wynikające z różnorodności zatrudnionych pracowników. Współcześni menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że różnorodność zarówno pod względem wieku, płci czy pochodzenia pozwoli firmie sprawniej reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Pracodawcy powinni skupić się na wykorzystaniu przewag wynikających z zatrudniania starszych pracowników. Poprzedzając argumenty przemawiające za przedłużeniem zatrudnienia osób po 50. roku życia w prowadzonym biznesie warto zwrócić uwagę na aspekty związane z utrzymaniem zdolności do pracy grupy 50+ przedstawione poniżej (por. rys. 1).



Rysunek 1. Utrzymanie zdolności do pracy

Źródło: Jaworska J. (2010) *Rola pracodawców w strategiach wydłużania aktywności zawodowej osób 50+*, (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 20.

Powyższy schemat utrzymania zdolności do pracy pozwala na zrozumienie zależności pomiędzy kluczowymi obszarami, których synergia pozwala na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem.

W walce z stereotypowym myśleniem o osobach w wieku 50+ w zakresie aktywności zawodowej pomocne może być zestawienie przedstawiające wybrane atuty związane z zatrudnieniem starszych pracowników w przedsiębiorstwach. Bazując na wynikach publikowanych badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców zauważyć można, że do najważniejszych argumentów przemawiających za zatrudnianiem osób w wieku 50 lat i więcej pracodawcy zaliczyli (Chłoń-Domińczak 2010, Litwiński, Sztanderska 2010):

- posiadane kwalifikacje i kompetencje zawodowe,
- posiadane umiejętności społeczne adekwatne do stanowiska,
- niższe koszty zatrudnienia,
- większą lojalność wobec pracodawcy,
- wysoką wydajność pracy,
- kompetencje „miękkie” takie jak: dokładność, cierpliwość, dyspozycyjność, sumienność, obowiązkowość, punktualność i zaangażowanie.

Jednocześnie wielu pracodawców wskazuje na bariery zniechęcające do zatrudniania osób w wieku 50 lat i więcej obejmujące między innymi (Chłoń-Domińczak, 2010; Litwiński, Sztanderska, 2010):

- obawy przed obniżoną wydajnością,
- brak odpowiednich kwalifikacji i kompetencji zawodowych związanych z nowymi technologiami oraz brakiem znajomości języków obcych,
- niechęć do uczenia się i problemy z przyswojeniem wiedzy,
- opór wobec zmian,
- słabą odporność na stres,
- małą komunikatywność,
- niewielką umiejętność korzystnej autoprezentacji oraz częste problemy zdrowotne.

Zarządzanie wiekiem w organizacji stanowi trudne wyzwanie dla współczesnych menedżerów. Przede wszystkim należy zmienić wspomniany stereotyp dojrzałego pracownika w organizacji, jednocześnie zwiększając zaangażowanie osób w wieku 50 lat i więcej w rozwój firmy. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni budować takie systemy działania, w których kompetentni pracownicy będą przekazywać swoją długoletnią wiedzę i doświadczenie pozostałym pracownikom, zwłaszcza młodszym. Na podkreślenie zasługuje fakt, że starsi, związani przez lata z firmą pracownicy swoją karierę zawodową przeważnie wiążą z jedną firmą. Z kolei ludzie młodzi stale poszukują nowych doświadczeń, utrzymując się w jednej firmie co najwyżej 3 lata.

4. Podsumowanie

Zmiana struktury polskiego rynku pracy oraz globalna konkurencja wskazują na to, że już w najbliższych latach powstanie luka na rynku pracy (nastąpi gwałtowny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, a młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy nie będą w stanie zapełnić tej luki po przedstawicielach boomu demograficznego z lat 60. czy 70. XX wieku).

Problematyka zarządzania wiekiem w nowoczesnym przedsiębiorstwie powinna być widziana szeroko i mieć istotny wymiar strategiczny. Strategia zarządzania wiekiem jako jedna z wielu strategii instrumentalnych w firmie powinna w dużym stopniu przyczyniać się do tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim i intelektualnym.

Wdrożenie zarządzania wiekiem we współczesnych przedsiębiorstwach należy rozpocząć już dziś, gdyż jest to proces długotrwały i wymagający zaangażowania ze strony kadry zarządzającej.

Przedsiębiorstwa powinny upatrywać szans rozwojowych w doświadczeniu i „miękkich kompetencjach” dojrzałych pracowników z grupy 50+, jednocześnie mając na uwadze możliwości doskonalenia niezbędnych we współczesnym biznesie umiejętności swoich pracowników.

Podsumowując treść niniejszego artykułu stwierdzić można, że na właściwe zarządzanie wiekiem powinny składać się następujące działania:

- prowadzenie polityki zatrudnienia odpornej na zmiany demograficzne,
- promowanie zachowań prozdrowotnych, zarówno w sferze fizycznej, jak i psychicznej poprzez wykorzystanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej w tym promowanie idei kształcenia przez całe życie.

Bibliografia

1. Chłoń-Domińczak A. (2010) *Ekonomiczne skutki i uwarunkowania niskiej aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce*, (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
2. Gierszewska G., Romanowska M. (2003) *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s.18.
3. Jaworska J. (2010) *Rola pracodawców w strategiach wydłużania aktywności zawodowej osób 50+*, (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
4. Litwiński J., Sztanderska U. (2010) *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
5. Lynch R. (2006) *Corporate Strategy*, FT prentice Hall Financial Times, s.78.
6. Mączyńska E. (2008) *Globalna niepewność a prognozowanie bytu i rozwoju przedsiębiorstw* (w:) Herman A., Poznańska K. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Tom I, SGH, Warszawa, s.101–124.
7. Schimanek T (2010a) *Co to jest zarządzanie wiekiem?* (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 48–49.
8. Schimanek T. (2010b) *Společne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, (w:) *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 8.
9. *Solidarność pokoleń – Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+* (2008), Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa.
10. Sudoł S. (2006) *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, s. 241.
11. *Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim* (2009), Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, Gdańsk.

12. Urbaniak B., Kwiatkowska W. (2007) *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
13. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007) *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
14. Walker A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
15. Zięba M., Szuwarzyński A. (2008) *50+ Zarządzanie wiekiem*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk.

CONTEMPORARY CONDITIONS OF ENTERPRISES' FUNCTIONING

The article applies to the impact of changes in social environment of the company on its contemporary functioning and growth opportunities. In her analyses, author has focused on the influence of demographic changes (ageing population) on the methodology of company's management, especially age management.