

**Bogusława Urbaniak**

Uniwersytet Łódzki

## **ZARZĄDZANIE STARZEJĄCYMI SIĘ ZASOBAMI PRACY W ORGANIZACJI – W POSZUKIWANIU ROZWIĄZAŃ**

### **1. Wstęp**

Hasło aktywnego starzenia się przywołano w unijnej strategii *Towards a Society of All Ages*, ogłoszonej w 1999 r. jako część obchodów Roku Człowieka Starego. Samo pojęcie nie jest nowe, gdyż liczy sobie co najmniej 15 lat. Zostało wprowadzone przez prominentne organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ, WHO oraz OECD. Ta ostatnia organizacja przyjęła definicję aktywnego starzenia się w 1998 r. Jest to „zdolność ludzi, w ramach postępującego starzenia się, do prowadzenia produktywnego życia w społeczeństwie i w gospodarce, co oznacza, że ludzie ci mogą dokonywać elastycznych wyborów w sposobach spędzania czasu w ramach swojego życia – ucząc się, pracując, odpoczywając i opiekując się innymi” [Ney 2005, s. 15].

Koncepcja aktywnego starzenia się ma więc wiele wymiarów. Jednak wspólnie największy nacisk jest położony tylko na jeden z nich – pracę kontynuowaną do późnych okresów życia zawodowego. Jest to podyktowane głównie względami ekonomicznymi, związanymi ze starzeniem się i kurczeniem zasobów pracy, oraz koniecznością zrównoważenia publicznych systemów emerytalnych. Wzbudza to uzasadnione kontrowersje, albowiem prezentuje jednowymiarowy pogląd na człowieka starszego jako istotę *homo oeconomicus*, której powinno zależeć na dłuższej pracy zawodowej, gdyż w ten sposób zapewni sobie wyższy standard życia w przyszłości i jednocześnie odciąży finanse publiczne. Odsuwane jest na bok podejście holistyczne, zawarte w powyższej definicji aktywnego starzenia się, które wskazuje na ogólnozyciową strategię dążenia do zachowania zdrowia psychofizycznego wraz z postępującym wiekiem, w ramach której praca zawodowa kontynuowana po 50 roku życia powinna się stać pomocnym narzędziem jej realizacji, a nie celem samym w sobie.

W częściej dyskusji podejmowanej w różnych krajach przez specjalistów od rynku pracy i nieco rzadziej przez menedżerów ds. zasobów ludzkich zakłada się ko-

nieczność utrzymania w zatrudnieniu i, jeśli można, przedłużenia pracy zawodowej osób, które przekroczyły 50 rok życia nie tylko do czasu coraz bardziej oddalającego się momentu przejścia na emeryturę, a także po przekroczeniu powszechnego wieku emerytalnego<sup>1</sup>.

Jak pisze P.F. Drucker: „zarządzać drugą połową życia może każdy, pod warunkiem, że zacznie o tym myśleć na długo przed wejściem w tę fazę” [Drucker 2006, s. 44]. W świetle stwierdzeń Druckera niezwykle ważne jest „wychowanie do starości”, hasło A. Kamińskiego, pochodzące z początku lat 70. XX wieku, które najlepiej oddaje aktualne promowanie przez Komisję Europejską działań na rzecz aktywnego starzenia się m.in. poprzez rozwijanie świadomości wieku oraz zarządzanie nim na różnych szczeblach: krajowym, przedsiębiorstwa i indywidualnym.

Nowe wyzwania w związku ze starzeniem się zasobów pracy wymagają zmian polityki rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Aktywna polityka instytucji rynku pracy nie przyniesie pozytywnych skutków w postaci wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata (z 28,1% występującego w Polsce do poziomu postulowanego w unijnej polityce zatrudnienia równego 50%), jeśli nie nastąpią zmiany na poziomie poszczególnych organizacji – chyba najtrudniejsze do przeprowadzenia, gdyż dotyczące zarówno mentalności, postaw i zachowań kadry kierowniczej, jak i przygotowania i realizacji procesów zarządzania wiekiem.

Celem opracowania jest przedstawienie idei zarządzania wiekiem jako nowego subprocesu w ramach ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi) na poziomie organizacji oraz zwrócenie uwagi na uwarunkowania decyzji pracodawców w sprawie zatrudnienia starszych pracowników.

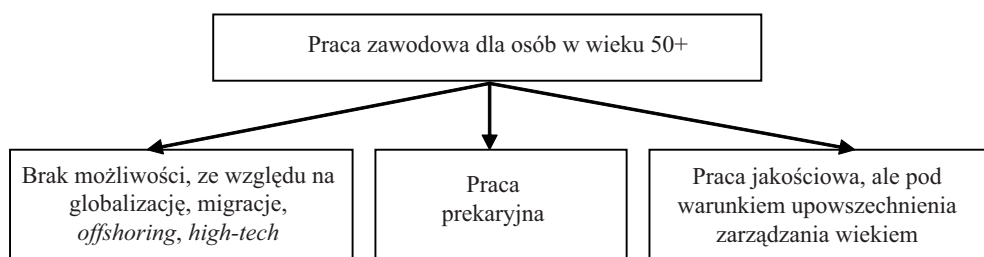
## **2. Idea zarządzania wiekiem – pojęcie, metody i skuteczność jej realizacji w wybranych krajach**

Dyskusja na temat możliwości kontynuowania pracy przez starszych pracowników jest usytuowana w ramach dwu przeciwstawnych opcji – pesymistycznej i optymistycznej (rys. 1). Nurt pesymistyczny rozważa wskazuje na brak szans bądź wyraźnie ograniczone możliwości pracy dla starszych osób, które przekroczyły pewną barierę wieku, wyznaczającą w danej społeczności „wiek starszy”<sup>2</sup>. Pogląd ten nawiązuje do zmian wykluczających pracę starszych pracowników z uwagi na dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy, globalizację i związaną z nią swobodę przepływu kapitału i zasobów pracy.

---

<sup>1</sup> Największy dorobek w zakresie rozwoju nauki i badań na temat pracy zawodowej w starszym wieku ma na swym koncie (poczynając od lat 80. XX wieku) Fiński Instytut Zdrowia w Pracy Zawodowej (Finnish Institute of Occupational Health), odpowiednik takich polskich instytucji, jak Centralny Instytut Ochrony Pracy czy Instytut Medycyny Pracy. Wiele publikacji sygnowanych przez prof. J. Ilmarinen z zespołem wytyczyło ścieżki dalszych rozważań podejmowanych w innych krajach.

<sup>2</sup> W ramach UE przyjęto go na poziomie 55-64 lata.



Rys. 1. Poglądy na temat możliwości zatrudnienia pracowników w starszym wieku

Źródło: opracowanie własne.

Kurczy się popyt na pracę, a ten, który istnieje, dotyczy wysoko kwalifikowanych zasobów pracy. Starsi pracownicy prezentują zużyty „moralnie” kapitał ludzki, na który nie ma popytu [Zarządzanie zasobami... 2006, s. 114]. Kolejnym aspektem jest migracja ludzi młodych w poszukiwaniu miejsc pracy i niższych podatków, którzy konkurują z miejscowymi zasobami pracy. Na przykład w Japonii zauważono na rynku pracy wyraźny wzrost liczby obcokrajowców, którzy stają się skuteczną konkurencją dla nisko wykwalifikowanych Japończyków w starszym wieku, ubiegających się o podobny rodzaj miejsc pracy. Oferta stanowisk pracy gorszej jakości (praca prekaryjna) jest skierowana do poszukujących pracy po przymusowym przejściu na emeryturę w wieku 60 lat (*post-Teinen-retirement jobs*) [Oka 2008]. Pracodawcy japońscy oferują postemerytom dość surowe warunki pracy. Jedna z hurtowni książek zatrudniła formalnie emerytów w swoich spółkach zależnych, aby następnie przesłać ich do pracy w centrali firmy, oferując niskie wynagrodzenie – 45% dochodu otrzymywanego przed przejściem na emeryturę, bez składek na ubezpieczenie społeczne, zaledwie trzymiesięczną umowę o pracę i krótki czas pracy, wynoszący 10-17 godzin w tygodniu. I tak uważano, że mieli szczęście, gdyż pracę emerytom proponuje tylko ok. 37% pracodawców japońskich, a zaledwie 12% emerytów może liczyć na stałe kontrakty. Pracodawcy przy naborze zwracają uwagę głównie na stan zdrowia emerytów, ich silną motywację do kontynuowania pracy oraz ostatnio uzyskiwane wyniki, w znikomym stopniu liczą się natomiast kwalifikacje i doświadczenie. Oceny sytuacji sformułowane przez M. Oka wskazują, że rząd jest zainteresowany przede wszystkim wydłużaniem okresu pracy niezależnie od jej jakości, natomiast firmy traktują starszych pracowników jako drugorzędny zasób pracy, niszcząc w ten sposób ich ogromną motywację do pracy i nie wykorzystując w pełni posiadanego przez nich bogatego potencjału [Oka 2008].

W Unii Europejskiej wyraźnie podkreśla się niestosowność powyższych praktyk, co nie wyklucza podobnych sytuacji, szczególnie w związku z pogorszeniem się sytuacji gospodarczej wywołanym kryzysem finansowym zapoczątkowanym w Stanach Zjednoczonych. Poglądy te bazują na negatywnym stereotypie pracowników w wieku 50+, którzy są postrzegani jako niewydajni, o niskiej motywacji do pracy,

bez zdolności dostosowawczych (niechętni zmianom), pozbawieni kreatywności, częściej opuszczający pracę ze względu na pogarszający się stan zdrowia, niechętni edukacji ustawicznej itd.

Najwięcej zwolenników ma opcja optymistyczna, która wskazuje na realność rozwiązań wspomagających starszych pracowników na rynku pracy, albowiem praca jest dobrem ekonomicznym, korzystnym dla jednostki, państwa i społeczeństwa. Zgodnie z jej założeniami należy przygotować odpowiedni mechanizm wsparcia, nazywany w szerokim słowa znaczeniu „zarządzaniem wiekiem”. Pojęcie to można rozpatrywać w ujęciu makro, tj. na poziomie kraju – gospodarki, branży, regionu, przy zaangażowaniu różnych podmiotów, tj. instytucji rządowych, partnerów społecznych i całego społeczeństwa, a także w ujęciu mikro, tj. na poziomie pojedynczych organizacji. Ponadto zarządzanie wiekiem można odnieść do jednostki, wówczas jest to pojęcie bliskie zarządzaniu karierą zawodową w ciągu życia.

Zarządzanie wiekiem na szczeblu organizacji J. Ilmarinen określił jako „uwzględnianie czynników zależnych od wieku, mających wpływ na robotników i pracowników umysłowych w ich codziennej pracy, tj. na zarządzanie, projektowanie i organizację indywidualnych zadań, jak również na środowisko pracy w ten sposób, aby każdy, niezależnie od wieku, czuł, że umożliwiono mu realizację zarówno celów osobistych, jak i organizacyjnych” [Ilmarinen 2008].

J. Ilmarinen, opierając się na obszernych badaniach, które przeprowadził wraz z zespołem, stwierdził, że kluczowym narzędziem służącym do skutecznego zarządzania wiekiem w organizacji jest wskaźnik zdolności do pracy (*work ability index* – WAI). Pozwala on określić stan zdolności do pracy konkretnego pracownika w punkcie wyjściowym, np. w wieku 40 lat, a następnie przewidzieć, jaki będzie w niedalekiej przyszłości. W Finlandii WAI znalazł swoje miejsce w ogólnokrajowym porozumieniu między pracodawcami i związkami zawodowymi, bierze go pod uwagę aż 80% fińskich przedsiębiorstw.

Zdolność do pracy ma cztery podstawowe wymiary. Są to: 1) organizacja pracy i kierownictwo (warunki pracy – środowisko, społeczność itd.), 2) wartości (postawy i motywacje), 3) kompetencje, tj. wiedza i umiejętności, 4) zdrowie (zdolności operacyjne, psychofizyczne). Ideogram przedstawia budowę, która ilustruje zdolność do pracy jako rezultat warunków występujących w miejscu pracy, będących synergicznym efektem wzajemnego oddziaływania systemów kierowania, wspólnych prac nad rozwojem pracowników i wzajemnego wspierania się przez pracowników, akcentując istotny wpływ środowiska zewnętrznego, tj. społeczeństwa, i w mikro-skali – rodziny, znajomych i przyjaciół [*Pracownicy 45+... 2007*, s. 12-13].

Finlandia jako pierwszy z krajów UE opracowała, a następnie konsekwentnie wdrożyła politykę wobec starzejącego się społeczeństwa i starzejących się zasobów pracy. Finowie, podobnie jak Polacy, byli na początku lat 90. ubiegłego wieku wyraźnie nastawieni na przedwczesne odejście na emeryturę lub rentę. Punktem wyjścia polityki mającej przeciwdziałać tym trendom było dążenie do poprawy wyników pracy i jakości życia zawodowego wszystkich pracowników, niezależnie

od płci i wieku. W opracowanych programach w ramach Narodowego Programu Wiekowego (1998-2002) potwierdzeniem starań o odnowienie życia zawodowego i wspólnym wyznacznikiem wszystkich działań było dążenie do zwiększenia przyjemności z przebywania w pracy<sup>3</sup>. Podejście to jest typowe dla kultury krajów skandynawskich, w których jakość stosunków międzyludzkich w miejscu pracy jest bardziej ceniona przez pracowników niż ekonomiczne walory pracy. Wśród pakietu działań na rzecz dbałości o jakość życia zawodowego znalazło się także coroczne monitorowanie niekorzystnych zjawisk i napięć w życiu zawodowym za pomocą ogólnokrajowego, dorocznego barometru zmian jakości życia zawodowego – w Finlandii stosowany jest wskaźnik życia zawodowego, którego wartość wyraża bilans ogólnego poczucia sensowności pracy (szerzej w [Linkola 2007, s. 81]).

Przykład Finlandii wskazuje na pozytywne efekty kompleksowego programu rządowego skierowanego na utrzymanie w zatrudnieniu starszych pracowników w postaci wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata z poziomu 30% w 1992 r. do 54,5% w 2006 r. [News Release... 2007].

### **3. Przyczyny niechęci do kontynuowania pracy zawodowej w starszym wieku**

Trwające cztery lata badania na temat polityki zatrudnienia w warunkach starzejących się zasobów pracy przeprowadzone w 21 krajach OECD dostarczyły dowodów na istnienie trzech podstawowych czynników zniechęcających starsze osoby do kontynuowania pracy zawodowej [Gurria 2008, s. 33-34]. Są to: 1) czynniki systemowe, tkwiące w rozwiązaniach systemu zabezpieczenia społecznego, 2) negatywny stosunek pracodawców do starszych pracowników oraz stosowanie praktyk utrudniających im utrzymanie się w pracy lub podjęcie nowej pracy, 3) niekorzystne warunki pracy oraz przestarzałe kwalifikacje utrudniające kontynuowanie pracy przez starszych pracobiorców.

Najtrudniejsze do pokonania są bariery wieku tworzone przez pracodawców, którzy są niechętni przyjmowaniu do pracy i utrzymywaniu w zatrudnieniu starszych pracowników. Aby je zlikwidować, potrzeba wspólnych działań rządów, samych pracodawców oraz związków zawodowych. W Japonii, zgodnie z nowym prawem, które weszło w życie od kwietnia 2006 r. (Older Workers Law 2004), pracodawcy są zobligowani do wprowadzenia jednego spośród zaproponowanych działań, mających na celu wydłużenie okresu zatrudnienia do 65 roku życia – odłożenie w czasie lub zniesienie reguły Teinen, czyli automatycznego rozwiązania umowy o pracę wraz z osiągnięciem przez pracownika wieku emerytalnego (aktualnie 60 lat) albo

---

<sup>3</sup> Polityka dobrego samopoczucia w pracy obejmowała realizowany w latach 1996-1999 i 2000-2003 program rozwoju życia zawodowego oraz w latach 2000-2003 program badawczo-rozwojowy „Wytrzymałość w pracy”, które poprzez kreowanie wzorców pozytywnych miały w efekcie przynieść większą aktywność zawodową osób starszych [Linkola 2007, s. 76-79].

wprowadzenie systemów ponownego zatrudniania emerytowanych pracowników [Oka 2008].

W swoim podręczniku na temat zarządzania zasobami ludzkimi W.F. Cascio konfrontuje osiem mitów na temat starszych pracowników z występującą rzeczywistością, dochodząc do wniosku, że nie wszyscy starsi wiekiem pracownicy odpowiadają tradycyjnym stereotypom. W odniesieniu do wybranej grupy pracowników zaleca pracodawcom dbałość o atrakcyjność stanowisk pracy, gdyż ich odejście na emeryturę przysporzy im kosztów poszukiwania następców [Cascio 1989, s. 317-319]. Natomiast w odniesieniu do kadry kierowniczej, która osiąga wiek 40-45 lat, sugerowane jest rozpoczęcie tzw. drugiej kariery poza dotychczasową organizacją, a „organizacje powinny podjąć zdecydowane kroki, aby uświadomić swoim menedżerom, że każdy pracownik w pewnym momencie będzie musiał odejść z firmy i zacząć drugie życie” [Strenger, Ruttenberg 2008, s. 107]. P.F. Drucker wiąże rozwój nowej kariery z naturalnym dla menedżerów dążeniem do poszukiwania wyzwań [Drucker 2006, s. 43].

#### 4. Miejsce zarządzania wiekiem w obszarze ZZZ

Cały kompleks nowych zadań wynikających ze starzenia się zasobów ludzkich spowodował, że specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi powinni sięgnąć po nowy subproces – zarządzanie wiekiem. Jest to wielokierunkowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim organizacji z uwzględnieniem wieku pracowników – młodych, w okresie dojrzałym i starszych. Zarządzanie wiekiem nie odnosi się *par excellence* wyłącznie do starszych pracowników, lecz ujmuje całościowo kwestie wieku w procesach zarządzania, ze szczególnym uwrażliwieniem na przejawy dyskryminacji.

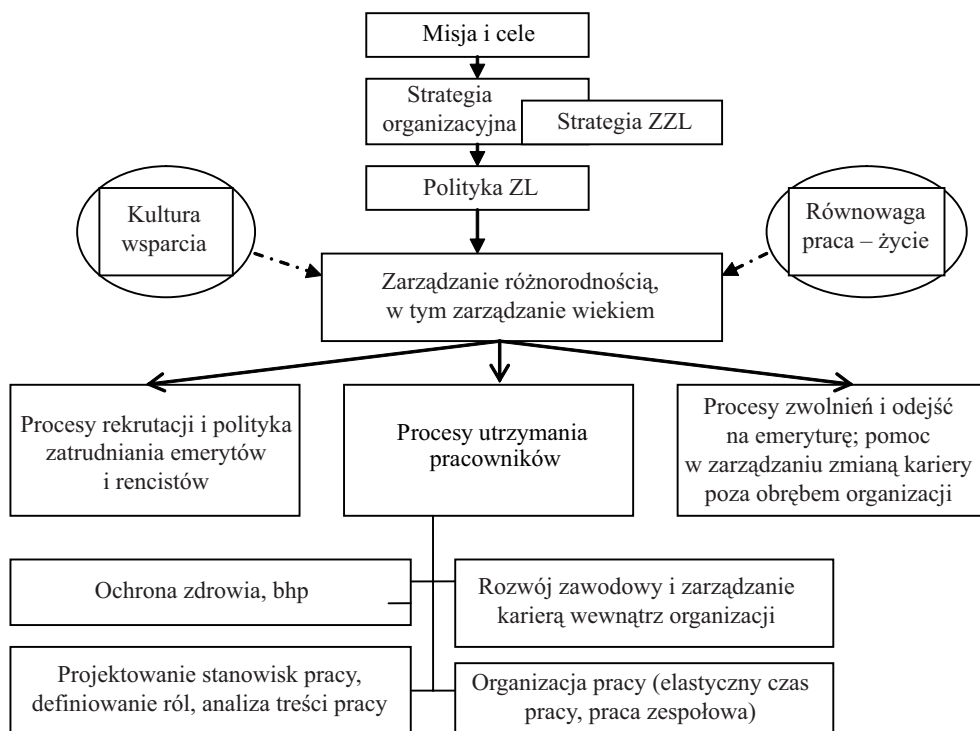
Rozwój koncepcji zarządzania wiekiem w obszarze ZZZ wiąże się z przekonaniem zarządu, że najcenniejszym kapitałem organizacji są jej pracownicy. Zarządzanie wiekiem w organizacji może się rozwijać najlepiej w ramach modelu rozwoju kapitału ludzkiego. Sprzyja on długoletnim związkom organizacji z pracownikami, którzy akceptują funkcjonalną elastyczność i związaną z nią gotowość do edukacji w ciągu całego życia zawodowego.

Zarządzanie wiekiem opiera się na dywersyfikacji zespołów pracowniczych pod względem wieku (*age-diverse workforce*) oraz dużej roli liniowej kadry kierowniczej. Najczęściej zarządzanie wiekiem umieszcza się w ramach szerszej koncepcji zarządzania różnorodnością, lecz nie jest to wymóg rygorystyczny. Z pewnością dla pomyślnego zarządzania wiekiem niezbędny jest rozwój kultury wsparcia, dobra komunikacja wewnętrzna oraz dbałość o równowagę praca–życie.

Na rys. 2 przedstawiono usytuowanie zarządzania wiekiem w obszarze ZZZ, wskazując na jego podstawowe procesy. Obejmują one przyjęcie do organizacji w różnych etapach życia pracowników, w tym również po przejściu na emeryturę/rentę, utrzymanie pracowników oraz procesy zwolnień i odejść na emeryturę, a tak-



że pomoc w zmianie kariery poza obrębem organizacji. W grupie procesów związanych z utrzymaniem pracowników zwraca uwagę dbałość o ochronę zdrowia i kondycję psychofizyczną pracowników. Z perspektywy wieku powinno się projektować rodzaj powierzanych zadań, organizować pracę, kierować rozwojem zawodowym, a także oceniać i wynagradzać.



Rys. 2. Miejsce zarządzania wiekiem w obszarze ZZZ

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych procesów wymaga dużej profesjonalizacji działań specjalistów ds. zasobów ludzkich oraz kierownictwa liniowego. Od kierowników wymaga się przede wszystkim [Ilmarinen 2008]:

- dobrej znajomości struktury zatrudnienia według wieku oraz konsekwencji zmian w przyszłości (przewidywanie przyszłych zmian),
- pozytywnych postaw wobec starzejących się pracowników, znajomości ich mocnych stron i podjęcia starań ich wykorzystania do osiągania celów organizacyjnych i indywidualnych,
- dobrego zarządzania ludźmi, opartego na indywidualnym podejściu do pracowników w różnym wieku i różnych fazach rozwoju zawodowego, przy czym

kierownicy traktują ten obszar swoich działań jako ważne wyzwanie, za które ponoszą odpowiedzialność,

- przygotowania działań operacyjnych wynikających ze strategii wieku, która jest częścią polityki personalnej, wśród nich programów operacyjnych dotyczących edukacji ustawicznej, współpracy ludzi w różnym wieku,
- doceniania wartości pracowników w różnym wieku i propagowania zasady równości szans,
- dbałości o dobrą kondycję starszych pracowników, ich zdolność do pracy, motywację i wolę kontynuowania pracy,
- dbałości o wysoki poziom kompetencji pracowniczych, dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy ukrytej, wynikającej z doświadczenia starszych pracowników,
- przygotowania odpowiedniej organizacji pracy, czasu pracy i środowiska pracy uwzględniających aspekty fizyczne i psychiczne wykonywanej pracy w zgodzie z potrzebami pracowników w różnym wieku.

Badania przeprowadzone w krajach OECD wykazały, że istnieje ogromne zróżnicowanie między krajami oraz wewnątrz krajów w tym, w jaki sposób pracodawcy reagują na problemy starzenia się pracowników [Gurria 2008]. Firmy realizujące model kapitału ludzkiego traktują starszych pracowników jako cenne źródło talentów, kwalifikacji i wiedzy. Wdrażają wiele innowacyjnych polityk, aby przyciągnąć starszych pracowników, a następnie skłonić ich do pozostania w firmie nawet po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego. Firmy, które są nastawione na przywództwo kosztowe, upatrują wśród starszych pracowników tanich zasobów pracy. Podejście do zarządzania starzejącymi się zasobami pracy jest w dużej mierze uwarunkowane również rodzajem działalności produkcyjnej bądź usługowej, a także branżą i stopniem jej nowoczesności.

## 5. Zakończenie

Zmiany demograficzne wyraźnie wskazują, że przyszłość należy do *silver economy*, w której producentami, usługodawcami i konsumentami w coraz większym stopniu będą ludzie starsi. Do zmiany tej muszą się przygotować również organizacje, w których zasoby pracy będą się składać z ludzi w różnym wieku. Dla zarządzających będzie to oznaczać poruszanie się w paradygmacie równości szans przy zachowaniu różnorodności, z jednoczesnym uwzględnieniem słabnących z wiekiem możliwości psychofizycznych świadczenia pracy w coraz bardziej konkurencyjnym świecie.

## Literatura

- Cascio W.F., *Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits*, McGraw-Hill, New York 1989.
- Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2006.



- Gurria A., *Living longer, working longer*, "The Journal AARP International", Summer, Washington 2008.
- Ilmarinen J., *Improving workplaces for ageing workers*, World Ageing & Generations Congress: Demographic Change: Challenges and Opportunities for Business, Politics and Society, St. Gallen, 2008 (materiały powielone).
- Linkola P., *Nowa polityka wiekowa Finlandii od 1995 roku*, [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Malty T., *Zatrudnianie „starszych pracowników” w starzejącym się społeczeństwie na przykładzie Wielkiej Brytanii*, NIACE, konferencja Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pt. „Zysk z dojrzałości”, 24-25 września 2008 (materiały powielone).
- News Release, Labour Force Survey 2006*, 102/2007, 20 July 2007.
- Ney S., *The concept of active ageing*, [w:] *Active ageing*, red. J. Perek-Białas, Wydawnictwo Aureus, Kraków 2005.
- Oka M., *Older works in Japan. Current situation & future challenges*, Yokohama City University, World Ageing & Generations Congress: Demographic Change: Challenges and Opportunities for Business, Politics and Society, St. Gallen, 2008 (materiały powielone).
- Pracownicy 45+ w naszej firmie*, red. B. Urbaniak, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
- Strenger C., Ruttenberg A., *Życie zaczyna się po czterdziestce*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2008.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.

## MANAGEMENT OF AGEING HUMAN RESOURCES AT THE LEVEL OF ORGANIZATION – IN SEARCH OF SOLUTIONS

### Summary

The article discusses the concept of age management as a new HRM subprocess at the level of an organization. The interest in this subject area has been growing as a result of advancing demographic old age and the propagation of the concept of active ageing, one aspect of which is employment. The alarmingly large numbers of workers leaving their jobs to take early retirement available under the unemployment reduction programmes have placed an excessive burden on public finance in many countries, necessitating the reversal of unfavourable trends. For employers it means that older workers must be retained in employment and that the improvement of management of ageing human resources must be accordingly required. The article brings forward a proposal of actions in this area, drawing on experiences of countries such as Japan and Finland.