



Lucja Waligóra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
lucja.waligora@ue.katowice.pl

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PROCESIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Współczesna gospodarka powszechnie już zyskała miano „gospodarki opartej na wiedzy”, a zatem jest to gospodarka, w której ciągle wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki staje się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż pozostałe składniki majątku przedsiębiorstwa jako mierzalne łatwiej poddają się standaryzacji i stają się w pełni porównywalne. Ludzie stanowią zatem współcześnie najważniejszy zasób strategiczny organizacji i decydują o jej przewadze nad konkurencją. Konsekwencją przejścia gospodarki światowej od przemysłowo-handlowej do informatyczno-usługowej wydaje się być zmiana tradycyjnego podejścia zasobowego na rzecz myślenia strategicznego, nakazującego długookresowe spojrzenie prorozwojowe. Celem artykułu jest zatem wykazanie, iż podstawę budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw stanowi kapitał ludzki zróżnicowany pod względem wiekowym. W pierwszej części artykułu przedstawiono znaczenie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym. Druga część tekstu została poświęcona procesowi zarządzania wiekiem w celu przedstawienia ujęcia definicyjnego. W ostatniej części opracowania podjęto próbę analizy działań w zakresie zarządzania wiekiem, które mogą być implikowane w przedsiębiorstwach w celu zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, wiek, zarządzanie wiekiem.

JEL Classification: M12, M14, M54.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności jest wieloznaczne i różnorodnie rozpatrywane. Narastający stopień skomplikowania działalności gospodarczej skłania do rozpatrywania konkurencyjności w kontekście efektywno-

ści ekonomicznej, skuteczności czy sprawności działania organizacji. Celem artykułu jest wykazanie, iż podstawę budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw stanowi kapitał ludzki zróżnicowany pod względem wiekowym.

Zasoby przedsiębiorstwa coraz częściej traktuje się jako potencjał strategiczny podmiotu oraz warunek jego rozwoju. Jednak szczególną rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej odgrywają zasoby ludzkie (głównie wiedza i kompetencje pracowników, zdolności przywódcze kadry menedżerskiej) oraz zasoby niematerialne (m.in. reputacja, kultura organizacyjna, prawa własności intelektualnej, technologia, know-how) [Bąk, Kulawczuk, Szcześniak, 2006, s. 33-36]. Zasoby te są istotne w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa czy też dążenia do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Podejście zasobowe jest koncepcją wewnątrzno-zewnętrzną, ponieważ po pierwsze skupia się na zasobach organizacji, a po drugie ocenia działania w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zatem budowanie konkurencyjności podmiotu gospodarczego jest niewątpliwie związane z koniecznością zidentyfikowania zasobów w organizacji oraz odpowiedniego ich kształtowania. W prowadzonej działalności dużą rolę odgrywa alokacja zasobów w przedsiębiorstwie oraz ich rozwój pod kątem kreowania kluczowych kompetencji. Rozważanie opcji strategicznych i wybór odpowiedniej strategii przez podmiot gospodarczy obliguje go do konkretnego nastawienia na zarządzanie swoimi zasobami w celu wzmocnienia wyróżniających go zdolności czy kluczowych kompetencji. Dzięki temu można wskazać dokładną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku i wprowadzać takie działania, które wzmocnią jego konkurencyjność w długim okresie [Rosłanowska-Plichcińska, Jarosiński, 1996, s. 132-134].

Pracownicy mogą być zróżnicowani pod względem płci, wieku, stanowiska, wykształcenia czy przynależności zawodowej. Zarządzanie wiekiem, dla skuteczności jego oddziaływania, powinno dotyczyć pracowników w każdym wieku, w całym ich cyklu aktywności zawodowej, gdyż na każdym etapie pracownik ma inne potrzeby oraz możliwości. Zróżnicowani wiekowo pracownicy są czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Podstawę funkcjonowania każdej organizacji stanowi dobrze sformułowana strategia, której kluczowym elementem jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. We współczesnej literaturze terminy „konkurencja” i „przewaga

konkurencyjna” mają kilka alternatywnych definicji. Konkurencja może być rozumiana jako „arena”, na której firmy rywalizują o klienta. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwa działające w danym sektorze, konkurenci, instytucje regulujące funkcjonowanie firm itp. Przedsiębiorstwa, dążąc do zwiększania swojej konkurencyjności, muszą w coraz większym zakresie nauczyć się poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania, nie tylko zasobami materialnymi, ale przede wszystkim intelektualnymi, m.in. wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. Te przedsiębiorstwa, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągają przewagę konkurencyjną na wybranych przez siebie rynkach [Szymura-Tyc, 2002, s. 7]. Wieloaspektowe postrzeganie konkurencyjności może zależeć od różnych grup interesu. Przykładowo dla klientów konkurencyjność ogranicza się do atrakcyjności produktu czy usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców lub zarządzających obejmuje zazwyczaj ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa z racji tego, że są oni zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa jako całości [Rzempała, 2007, s. 227]. Trzeba podkreślić również fakt, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa długo. Z czasem przyjęte sposoby funkcjonowania dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości i konieczne staje się weryfikowanie dotychczasowych rozwiązań. We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa właśnie przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku” [Porter, 1999, s. 14]. Jej podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji przedsiębiorstw zakładającej, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytutów, groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz rywalizacja między konkurentami. Siły te wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, natomiast przewaga konkurencyjna wynika z pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo na tle sektora [Porter, 1999, s. 14]. Badacz wyróżnił również trzy strategie, które mogą być przyjmowane przez organizację w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Są to: strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego), przywództwa kosztowego i koncentracji. Na tej podstawie stwierdził, że przewaga konkurencyjna może być budowana przez oferowanie bądź produktu unikatowego, którego cechą wyróżniającą jest wysoka jakość, a tym samym wysoka cena, bądź produktu standardowego po niższej cenie niż konkurencja. Zasadne wydaje się być poszerzenie koncepcji Portera o znaczenie zasobów przedsiębiorstwa i ich wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej [Porter, 1999, s. 14].

W literaturze przedmiotu można napotkać jeszcze inne teorie i podejścia do przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (*core competencies*), której autorami są Gary Hamel i Coimbatore Krishnarao Prahalad. W odróżnieniu od Portera podmiotem tego podejścia jest przedsiębiorstwo, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje, które przez autorów są definiowane jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa [Hamel, Prahalad, 1990, s. 79]. Natomiast według Davida J. Teece'a i Gary'ego P. Pisano [1994, s. 57] kluczowe kompetencje są określane jako zbiór „różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiągnięcie przewagi w konkretnym biznesie”. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, muszą być m.in. trudne do imitacji, rzadkie oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje tworzą tzw. aktywa strategiczne, dające przedsiębiorstwom możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [Macias, 2008, s. 12]. Według Jaya Barneya [1991, s. 99] zasoby strategiczne powinny być: cenne (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (*inimitable*), dobrze zorganizowane (*well organized resources*). Natomiast John Kay [1996, s. 29] zauważa, że długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, do których zalicza:

- architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem;
- reputację, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie;
- innowacje, mogące wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Powyższe założenia stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problemem zarządzania wiekiem jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

2. Ujęcie definicyjne zarządzania wiekiem

Zjawiska demograficzne zachodzące w Europie, w tym również w Polsce, które już wpływają na rynek pracy, wywołały temat zarządzania wiekiem w kontekście konieczności wydłużenia aktywności zawodowej obywateli oraz czekających pracodawców wyzwani związanych ze zwiększeniem zdolności do pracy i produktywności starszych pracowników wobec silnego spadku podaży pracy [Giza-Poleszczuk i in., 2008, s. 23-25].

„Zarządzanie wiekiem” (ang. *age management*) można określić jako „różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku” [Liwński, Sztanderska, 2010, s. 4]

Według A. Walkera [1997, s. 24] zarządzanie wiekiem odnosi 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”.

Z przeglądu krajowych publikacji wynika jednak, że w problematyce „zarządzania wiekiem” eksponuje się kwestie związane ze starszymi pracownikami, a w związku z tym więcej uwagi poświęca się działaniom ukierunkowanym na wydłużenie aktywności zawodowej osób 50+, a nawet 45+. Coraz liczniejsze akcje są kierowane zarówno do pracodawców, jak i pracowników z tej grupy. Prezentowane podejście jest uzasadnione w kontekście przedstawionych w tej publikacji zachodzących zmian demograficznych oraz zmian na rynku pracy [Graniewska, red., 1999, s. 89].

Zarządzanie wiekiem wykorzystuje narzędzia i instrumenty typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale biorąc pod uwagę zróżnicowanie wieku pracowników. Należy zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek. Takiego rodzaju dyskryminację można określić słowem *ageizm* (ang. *ageism*) lub *wiekizm*. Pojęcie to obejmuje postawy oparte na stereotypach i uprzedzeniach odnoszących się do wieku danej osoby lub grupy osób [Woźniak-Hasik, 2007, s. 35-36]. Psychologowie i socjologowie są zgodni, że jednym z podstawowych obszarów, w których ludzie doświadczają *ageizmu*, jest właśnie rynek pracy, a zwłaszcza dostęp do zatrudnienia. Pozostałe przejawy *ageizmu* na polskim rynku pracy obejmują m.in. krzywdzące stereotypy dotyczące możliwości i umiejętności osób starszych, pomijanie starszych pracowników przy awansach i szkoleniach, wiek jako istotne kryterium w podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w firmie oraz automatyczne zwalnianie pracowników wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego [Dubanik, Kubacka, 2010, s. 76-78].

Dla utrzymania zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego, a nawet dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, przy zapewnieniu rentowności ich zatrudnienia, co jest celem zarządzania wiekiem, można podjąć różne działania. Według Europejskiego Kodeksu

Dobrych Praktyk (ang. *European Code of Good Practice*) dotyczącego zarządzania wiekiem, wypracowanego w 2000 r. przez Eurolink Age [www 2], zarządzanie to dotyczy następujących sfer [Naegele, Walker, 2006]:

- rekrutacji;
- nauki, szkolenia, rozwoju i awansu zawodowego;
- awansu i wewnętrznego przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- elastycznych form zatrudnienia i modernizacji pracy;
- projektowania stanowiska pracy i prewencji zdrowotnej;
- zakończenia zatrudnienia i odejścia na emeryturę;
- zmiany podejścia do starszych pracowników.

Podejście kompleksowe (ang. *comprehensive approach*) w zarządzaniu wiekiem polega na połączeniu działań z wszystkich rekomendowanych obszarów, ponieważ tylko wówczas będzie można osiągnąć większą skuteczność wdrożonych działań niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie. Badacze tematu zalecają także podejmowanie konkretnych działań, które zidentyfikowano jako skuteczne w trakcie rozległych badań [Naegele, Walker, 2006]. Jednocześnie trudno jednoznacznie stwierdzić, czy dana praktyka powinna być zastosowana przez określone podmioty. Wynika to ze znacznej różnorodności zarówno samych podmiotów, które z powodzeniem wdrożyły dane rozwiązania, jak i warunków, w których funkcjonują, oraz ich ewentualnych naśladowców [Jaroszevska-Ignatowska, 2005, s. 12-15].

3. Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem zarządzania wiekiem

Chociaż w Europie Zachodniej zagadnienie zarządzania wiekiem znajduje się w sferze zainteresowań ekspertów rynku pracy i decydentów od około 20 lat, a w tym czasie pojawiło się wiele opracowań na ten temat, w Polsce kwestia ta jest stosunkowo świeża, a więcej opracowań tematu pojawiło się zaledwie 2-3 lata temu. Co więcej, znalezienie polskich przedsiębiorstw stosujących w praktyce zarządzanie wiekiem, zgodnie z formalnymi uregulowaniami, jest bardzo trudne. Z przeprowadzonych wśród przedsiębiorców kilka lat temu badań wynika również, że wielu pracodawców w ogóle nie monitoruje struktury wieku swojej załogi – nie zna liczby osób, które w ciągu ostatnich 3 lat przeszły na emeryturę, ani też nie wie, ile osób jest w wieku okołoemerytalnym. Poziom wiedzy na ten temat zależy w dużym stopniu od wielkości firmy i branży, ale zespół badawczy zdziwił fakt, że w myśleniu pracodawców nie pojawiały się elementy zarządzania wiekiem [Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 12-16].

Nikłe zainteresowanie włączeniem zarządzania wiekiem do zarządzania zasobami ludzkimi ze strony przedsiębiorców ma wiele przyczyn. Należą do nich [www 3]:

- brak tradycji zarządzania wiekiem oraz brak wiedzy i szkoleń na ten temat dla kadr zarządzających firmami;
- funkcjonujące stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech grup pracowników w różnym wieku (młodszych, starszych) i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców, które w rezultacie zniechęcały starszych pracowników do pracy, powodowały spadek ich produktywności i w konsekwencji prowadziły do przedwczesnych zwolnień z pracy, niekorzystnych dla obydwu stron stosunku pracy;
- utrwalone w świadomości publicznej przekonanie, że starsi pracownicy są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych, że starsi „powinni zrobić miejsce młodszemu” i jednocześnie niedostrzeganie, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie przynosi korzyści, a wręcz może się przyczyniać do strat firm (ponieważ wraz z odejściem starszych pracowników tracą doświadczenie, stabilność reguł działania, ciągłość przekazywania specyficznych umiejętności i inne cechy korzystne dla stabilnego funkcjonowania organizacji),
- obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem w wieku okołoemerytalnym (4 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego) i nieprzyjmowanie do pracy nowych pracowników, którym pozostało nie więcej niż 4 lata do emerytury lub zwalnianie osób starszych;
- dążenie do rekrutowania osób z kompetencjami nowszymi i/lub szerszymi, niż to jest konieczne ze względu na nieznaną dokładnego zakresu kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na stanowisku, na które jest prowadzona rekrutacja;
- poleganie przez osoby rekrutujące nowych pracowników na dokumentach potwierdzających kwalifikacje zamiast sprawdzania faktycznie posiadanych przez kandydatów umiejętności zawodowych i społecznych;
- trudności w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym i z dbałością o zdrowie w przypadku części pracowników w bardziej zaawansowanym wieku i w warunkach oferowanych przez publiczną opiekę medyczną;
- silnie ugruntowane przekonanie wielu osób starszych, że najwłaściwsze w ich wieku jest „szykowanie” się do emerytury i przejście na nią w pierwszym nadarżającym się momencie, z czym wiąże się duże zainteresowanie pracowników wcześniejszymi systemami emerytalnymi i małe zaangażowanie w kształcenie ustawiczne;

- brak zainteresowania budową własnej kariery zawodowej przez część starszych pracowników i silne nastawienie na zaspokojenie różnych potrzeb rodziny (wymagających zaangażowania czasu – opieka nad wnukami i rodzicami, co w dużej mierze wynika z niedorozwoju usług opiekuńczych dla dzieci i osób w podeszłym wieku), z czego płynie małe zainteresowanie uczestnictwem w programach skierowanych do starszych pracowników i niewielka inicjatywa własna.

Celem badań prowadzonych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w latach 2011-2013 [www 1], była ocena działań podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach ukierunkowanych na utrzymanie w zatrudnieniu pracowników starszych (50+). Badaniami objęto 200 firm oraz 500 pracowników w wieku 50+ (250 kobiet i 250 mężczyzn) zatrudnionych w małych (10-49 zatrudnionych), średnich (50-249) i dużych (>249) przedsiębiorstwach, reprezentujących 5 wybranych sekcji PKD: *Przetwórstwo przemysłowe, Budownictwo, Handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych, Działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca* oraz *Opieka zdrowotna i pomoc społeczna*. W wybranych sekcjach PKD, według danych GUS, jest zatrudnionych najwięcej pracowników 50+.

Badania przeprowadzone w 200 firmach, wśród pracodawców lub ich przedstawicieli, wskazują [www 1], iż najważniejszą korzyścią z zatrudniania pracowników 50+ było przekazywanie wiedzy młodym pracownikom (mentoring) (85,5%). Dalej znalazły się: dbałość o wizerunek firmy (73,5%), mniejsza absencja, związana przede wszystkim z ustabilizowaną sytuacją rodzinną (70%), zachowanie ciągłości wiedzy i doświadczenia w firmie (49%) oraz korzyści ekonomiczne (34,5%). Rozkład częstości wskazywanych korzyści, w podziale na branże, był zbliżony. Przekazywanie wiedzy młodym pracownikom przez starszych (mentoring) najczęściej było wskazywane w sekcji *Opieka zdrowotna* (90%). Druga co do częstości wskazywana korzyść – dbałość o wizerunek firmy – najczęściej była wskazywana w *Administrowaniu i działalności wspierającej* (80%).

W obszarze rekrutacji specjalny program zatrudniania (brak dyskryminacji ze względu na wiek, adresowanie ogłoszeń do kandydatów 50+, współpraca z urzędami pracy) zadeklarowało tylko 9,5% przedsiębiorstw. Najwięcej firm stosujących taki program pochodziło z branży *Handel*; w *Opiece medycznej* żadna placówka nie posiadała takiego programu [www 1].

W obszarze rozwoju zawodowego prawie 60% firm zadeklarowało, że awansuje pracowników starszych – najwięcej takich firm pochodziło z sekcji *Opieka medyczna* (80%). Około 50% firm podało, że ich starsi pracownicy są zachęceni do dalszego kształcenia, np. poprzez dodatkowe urlopy w tym celu;

najwięcej takich firm należało do *Opieki medycznej* (83%), najmniej było ich w *Przetwórstwie* (25%). W 67% firm starsi pracownicy uczestniczyli w szkoleniach swoich młodszych kolegów, najczęściej w *Opiece medycznej* (80%). Tylko w niespełna 18% przedsiębiorstwach prowadzone były kursy/szkolenia adresowane specjalnie do starszych pracowników. Różnice były istotne statystycznie. W najmniejszym stopniu dotyczyło to małych firm (5%); dla porównania dużych było aż 42% [www 1].

W kategorii promocji zdrowia tylko w niespełna 7% firm było prowadzone poradnictwo dotyczące prozdrowotnego stylu życia – najmniej firm pochodziło z sekcji *Przetwórstwo* (3%), a w 6% poradnictwo dotyczące procesów starzenia się i możliwości ich opóźnienia – najmniej również w *Przetwórstwie* (3%). W około 1/3 firm starszym pracownikom oferuje się bezpłatne pakiety usług medycznych oraz karnety na zajęcia sportowe. Spośród wymienionych działań w małych przedsiębiorstwach, poza pakietami usług medycznych oraz karnetami na zajęcia sportowe, nie zadeklarowano żadnych działań związanych z dbałością o zdrowie pracowników. Działania takie w największym stopniu prowadziły firmy duże [www 1].

W obszarze organizacji i warunków pracy ponad 55% badanych firm zadeklarowało, że zadaje swoim starszym pracownikom pytania o ich satysfakcję z pracy związaną z jej warunkami i organizacją. W 45% firm pracownicy 50+ mają możliwość pracy w elastycznym czasie (np. ruchome godziny rozpoczęcia i kończenia pracy), najczęściej firm pochodziło tu z sekcji *Administrowanie* (57,5%). W ponad 48% przedsiębiorstwach stosuje się przeniesienia między stanowiskami, z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia, a w prawie 45% – modyfikację stanowisk w celu ich lepszego dopasowania do potrzeb i możliwości starszych pracowników. W prawie 33% firm zadeklarowano, iż z pracownikami prowadzi się rozmowy dotyczące ich potrzeb w zakresie organizacji i warunków pracy. Powyższe działania najczęściej podejmowano w *Handlu* i *Opiece medycznej* [www 1].

W przypadku pracy w elastycznym czasie taką możliwość mieli częściej pracownicy firm małych (51%) niż średnich (39%) i dużych (42%). Częstsze kontrole warunków pracy w kontekście zdrowia i bezpieczeństwa zadeklarowało zaledwie 5% małych przedsiębiorstw (dla porównania dużych – 42%) [www 1].

Odnosząc się do ogólnego odczucia pracowników 50+ związanego z zatrudnieniem, niespełna 20% pracowników podało, że czują się dyskryminowani w swojej firmie ze względu na wiek. Ponad 93% respondentów (zblizone odsetki kobiet i mężczyzn) podało, że utrzymuje w pracy dobre relacje z młodszymi kolegami. Prawie 87% pracowników czuło się potrzebnymi w swojej firmie.

Również duży odsetek osób (niemal 80%) miał poczucie uznania w firmie ze względu na swoją wiedzę i doświadczenie. Ponad połowa badanych osób wykonywała prace zgodne z wyuczonym zawodem, odpowiadające ich umiejętnościom (54,8%) [www 1].

Na podstawie analizy wyników badań przeprowadzonych wśród 200 pracodawców i 500 starszych pracowników sformułowano następujące wnioski:

- wśród zbadanych przedsiębiorstw zatrudnienie starszych pracowników było niewielkie (około 23%); pomimo tego pracownicy 50+ podali, iż dobrze czują się w swoich firmach oraz mają dobre relacje z młodszymi kolegami; niepełna 1/5 czuła się dyskryminowana,
- niewielki odsetek zbadanych firm (9,5%) posiadał specjalny program zatrudniania pracowników starszych; istnieje zatem potrzeba zwiększania świadomości pracowników na ten temat, ukazując im korzyści z zatrudniania pracowników 50+,
- najmniej działań skierowanych do pracowników 50+ dotyczyło ochrony i promocji zdrowia (firmy małe w ogóle nie deklarowały tego typu działań); istnieje potrzeba zwiększania wśród pracodawców i pracowników świadomości w zakresie znaczenia promocji zdrowia pracowników, nie tylko starszych,
- najmniej działań ukierunkowanych na utrzymywanie w zatrudnieniu pracowników starszych zadeklarowały firmy małe, a najwięcej duże, zatem poradnictwo dotyczące zarządzania wiekiem powinno być skierowane przede wszystkim do firm małych,
- około 1/5 pracowników przyznało, że istnieje potrzeba prowadzenia w ich firmach działań skierowanych do starszych pracowników; wśród rodzajów działań najczęściej pojawiały się: podnoszenie kwalifikacji, kursy komputerowe, nauka języków obcych, ochrona i promocja zdrowia,
- niezbędne jest promowanie aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozpowszechnianie korzyści wynikających z ich zatrudniania.

Na podstawie przykładowych praktyk w konkretnych firmach stwierdza się, że na ogół są to działania podejmowane równolegle w różnych obszarach. Zwykle procesy z jednego obszaru pociągają za sobą inne. Poniżej scharakteryzowano poszczególne obszary zarządzania wiekiem wraz z przykładami implikacji [Naegele, Walker, 2006].

Dobre praktyki w zakresie rekrutacji starszych pracowników oznaczają otwarty dla wszystkich kategorii wiekowych dostęp do pracy. Działania podejmowane w tym obszarze to: zniesienie limitu wieku w ofertach pracy; prowadzenie procesu rekrutacji przez wyspecjalizowany personel, bez koncentrowania się na wieku, lecz na umiejętnościach kompetencyjnych, doświadczeniu, indy-

widualnych potrzebach osób starszych; współpraca z lokalnymi agencjami zatrudnienia, urzędami pracy; dobra znajomość programów wsparcia publicznego i ich wykorzystania. Dla przykładu Furs Company (przedsiębiorstwo futrzarskie, Rumunia) zatrudnia starszych pracowników ze względu na ich doświadczenie, którym mogą się podzielić z młodymi; niewielu młodych jest zainteresowanych pracą przy produkcji futer, dlatego firma pozyskuje starszych, doświadczonych w tej branży, pracowników [Naegele, Walker, 2006].

Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego w tym obszarze powinny zapewniać starszym pracownikom możliwość rozwoju zawodowego oraz równy dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby i możliwości. Podejmowane działania to m.in.: brak ograniczeń wiekowych w dostępie do nauki/szkoleń, diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia (od strony merytorycznej oraz organizacyjno-technicznej), specjalne programy motywacyjne dla pracowników starszych, dobór metod kształcenia stosownie do wieku, systematyczna ewaluacja, stałe monitorowanie statusu edukacyjnego, traktowanie kształcenia ustawicznego jako integralnego elementu planowania kariery zawodowej, organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się i rozwojowi, angażowanie starszych pracowników jako mentorów. Grecki hotel Atheneum Inter Continental uruchomił własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowo przyjęte, przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy odbywający szkolenia okresowe bez względu na płeć i wiek. Nawet tych, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę, zachęca się do udziału. Szkolenia są proponowane pracownikom różnych działów hotelu. Są one dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia jest przeprowadzana jego ocena [www 4].

Dobre praktyki w obszarze rozwoju kariery zawodowej, podobnie jak w przypadku kształcenia ustawicznego, oznaczają zapewnienie starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest ważnym instrumentem służącym zwiększaniu możliwości awansu i pewności zatrudnienia pracowników 50+. Karl-Heinz Efke *Sanitär- und Heizungsbau*, mała niemiecka firma specjalizująca się w instalowaniu systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych, stosuje strategię rozwoju kariery zawodowej w oparciu o wiek i kompetencje, mającą na celu zatrzymanie pracowników tak długo, jak to możliwe. Trzy obszary pracy (instalacje w nowych budynkach, modernizacja istniejących instalacji i wsparcie klienta) są traktowane jak kolejne etapy rozwoju kariery. Wsparcie klienta wymaga najszerszej wiedzy i dlatego na tym stanowisku pracują wyłącznie osoby najbardziej doświadczone. Ich praca jest mniej obciążająca fizycznie niż praca przy zakładaniu instalacji w nowych budynkach [www 5].

Dobre praktyki w zakresie elastycznego czasu pracy oznaczają tu danie pracownikom większej swobody (elastyczności), lepsze dopasowanie czasu pracy i wymagań do pracownika, co zapewni lepsze godzenie pracy z życiem pozawodowym (*work-life-balance*). VAG, niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe, realizowało projekt pn. „Poprawa sytuacji kierowców komunikacji publicznej”. W ramach tej inicjatywy wdrożono kilka rozwiązań mających poprawić warunki pracy kierowców. Spośród nich najbardziej efektywne okazało się utworzenie „specjalnej grupy kierowców” przypisanej do pracy na tych samych zmianach. Zgodnie z wprowadzonym systemem należący do danej grupy starsi kierowcy (powyżej 57. roku życia) są zwolnieni z jednej zmiany w tygodniu bez zmniejszania wynagrodzenia. Dzięki temu liczba ich godzin pracy zmalała [www 5].

Promocja zdrowia współwystępująca z odpowiednią organizacją stanowiska pracy, mająca na celu umożliwienie dobrego wykonywania pracy oraz zachowania zdrowia i zdolności do pracy pracowników, ma pozytywny wpływ na optymalizację procesu pracy i jej efektywność. Utrzymanie zdrowia pracowników wpływa na jakość ich życia, motywację do pracy oraz dobrą atmosferę w pracy. W firmie Michelin Polska S.A. są prowadzone programy profilaktyczne, m.in. program dbałości o narząd ruchu. Program ten jest adresowany do osób pracujących fizycznie. W jego ramach możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika, jego postawę i ruchy, informuje go o możliwych przeciążeniach, a na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom [Krzyżanowska, 2007, s. 63-86].

Dobre praktyki w obszarze przeniesienia między stanowiskami oznaczają tu przede wszystkim zachowanie równowagi pomiędzy wymaganiami pracy a możliwościami pracownika. Przeniesienie nie musi oznaczać zmniejszenia zarobków czy degradacji, może wręcz pomóc w awansie (zmiana stanowiska i perspektywa nowej ścieżki kariery); może się nawet wiązać z nowymi wyzwaniami, motywującą do uczenia się nowych rzeczy. W tallińskim Przedsiębiorstwie Autobusowym (Estonia) starsi kierowcy autobusów, których czas reakcji był długi i którzy mieli trudności z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie. Natomiast pracowników, którzy ze względu na wiek nie mogli dłużej pracować jako kierowcy, przesunięto do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy [Krzyżanowska, 2007, s. 63-86].

W odniesieniu do osób zbliżających się do momentu przejścia na emeryturę dobre praktyki oznaczają stopniowe zmniejszanie godzin pracy (powolne wdrażanie do innej organizacji czasu i życia). Emerytowani pracownicy mogą być zatrudniani np. na umowy czasowe jako wsparcie dla młodszych kolegów. Newham NHS Trust, brytyjska firma świadcząca usługi opieki domowej, umożliwia kontynuowanie pracy osobom, które osiągnęły już wiek emerytalny, o ile wyrażają taką chęć i mają odpowiednie kwalifikacje. Konsultanci medyczni mogą pozostać w firmie do 70. roku życia. Ponadto pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a potem zostać ponownie zatrudnieni w mniejszym wymiarze godzin aż do ukończenia 65. roku życia [www 3].

Podsumowanie

Zarządzanie wiekiem, a w szczególności prawidłowe zarządzanie wiekiem, rozumiane jako ekspozycja zarządzania ukierunkowanego na starszych pracowników, jest potrzebne i opłacalne ze względu na różne aspekty [Taylor, 2006, s. 11-15]. Dla ogółu społeczeństwa problem jest o tyle istotny, że nieprawidłowe zarządzanie wiekiem prowadzi do wczesnej dezaktywizacji zawodowej, a w konsekwencji do zmniejszenia zasobu osób aktywnych zawodowo i możliwości wytwórczych gospodarki, a tym samym powoduje zmniejszenie dobrobytu społecznego. Ponadto wczesne przechodzenie na emeryturę skutkuje wzrostem obciążeń dla budżetu państwa z tytułu zabezpieczenia społecznego. Ten dodatkowy koszt ponoszą wszystkie osoby pracujące w postaci wyższych podatków, co staje się bardzo poważnym problemem w obliczu dosyć niskiej stopy zatrudnienia w Polsce, wydłużania się przeciętnej długości życia i tym samym rosnącej grupy osób uprawnionych do pobierania emerytury, w konsekwencji czego budżet państwa może nie udźwignąć rosnącego kosztu emerytur. Zatem społeczeństwo może odnieść korzyści w wyniku poprawnego zarządzania wiekiem w postaci [Ludwicyński, Trochimiuk, 2005, s. 55-56]:

- utrzymania, a nawet powiększenia zasobu osób aktywnych zawodowo i tym samym co najmniej utrzymania możliwości wytwórczych gospodarki oraz dobrobytu społecznego;
- uchronienia systemu emerytalnego i finansów publicznych przed zapaścią;
- oddalenia groźby drastycznego wzrostu podatków;
- zmniejszenia dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek.

Z perspektywy przedsiębiorców wdrożenie prawidłowych mechanizmów zarządzania wiekiem jest z kolei dlatego ważne, że w najbliższych latach są spodziewane rosnące niedobory pracowników i należy przerwać „błędne koło”:

część pracodawców, którzy chcą się pozbyć pracowników w wieku ochronnym, woli zatrudnić młodego, wykwalifikowanego pracownika, w swoim przekonaniu bardziej dyspozycyjnego, mniej zarabiającego, zamiast inwestować w podniesienie kwalifikacji starszych pracowników. Pracodawca nie inwestuje więc w podniesienie kwalifikacji pracownika, gdyż spodziewa się, że szybko przejdzie on na emeryturę, a pracownik nie wierzy w siebie i czuje się zagrożony oczywistym dla niego brakiem wiary w jego możliwości, widzi w tym groźbę zwolnienia, więc stara się przejść na emeryturę, by zapewnić sobie jakieś dochody [Romer, 2005, s. 66-72]. Tym samym przedsiębiorstwa tracą kapitał – wiedzę, umiejętności, a także doświadczenie nabyte przez te osoby dzięki długoletniej praktyce zawodowej, a pracodawca staje w obliczu konieczności sfinansowania uzupełniania wiedzy i kwalifikacji przez młodszych pracowników lub rekrutacji odpowiednich osób i wdrożenia ich do pracy. Do najważniejszych korzyści osiąganych przez przedsiębiorców z wdrożenia zarządzania wiekiem można zaliczyć [Kononowicz, Michałowska, Majewska, 2010, s. 11]:

- utrzymanie kompetencji na odpowiednim poziomie;
- zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa;
- czerpanie przewag z różnorodności wiekowej pracowników, w tym przewag starszych pracowników nad młodszymi;
- wzrost wydajności pracy;
- spadek kosztów zarządzania zasobami ludzkimi;
- wzrost zysku;
- poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników 50+ przedwczesne rezygnowanie z pracy zawodowej także nie jest korzystne w dłuższej perspektywie. Z badań wynika, że osoby pracujące są bardziej zadowolone z życia, m.in. oceniają swoją sytuację finansową zdecydowanie lepiej niż osoby niepracujące w tej grupie wiekowej. Zatem prawidłowe zarządzanie wiekiem może przynieść pracownikom 50+ takie korzyści, jak [Mikuła, 2010, s. 32]:

- utrzymanie zatrudnienia co najmniej do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego;
- zadowolenie i satysfakcja z pracy dzięki uczestnictwu w zorganizowanych formach międzypokoleniowego przekazywania wiedzy;
- utrzymanie zadowalającej sytuacji finansowej i zadowolenia z życia.

Opisując korzyści wynikające ze stosowania się do zasad zarządzania wiekiem, należy przede wszystkim podkreślić zwiększenie wydajności pracy osób 50+ i zwiększenie ich motywacji do pracy poprzez lepsze wykorzystanie ich potencjałów. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiekiem wzrasta również za-

angażowanie pracowników młodszych dzięki dobrej atmosferze w pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych. Doświadczenie pokazuje, że najefektywniejsze zespoły pracowników to takie, w których młode osoby pracują razem ze starszymi. Zróżnicowanie wiekowe pracowników umożliwia optymalne połączenie doświadczenia, kompetencji, kreatywności i energii starszych oraz młodszych pracowników. Dzięki temu poprawia się innowacyjność i wydajność całego przedsiębiorstwa [Schimanek, 2005, s. 75-80].

Literatura

- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No. 1, s. 99-120.
- Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A. (2006), *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Dubaniak J., Kubacka J. (2010), *Ageizm* [w:] M. Branka, D. Cieślukowska (red.), *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, Villa Decius, Kraków.
- Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Graniewska D., red. (1999), *Warunki życia emerytów i rencistów*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Haffer R. (2003), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, No. 5/6, s. 79-91.
- Jaroszewska-Ignatowska I. (2005), *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy – aspekty prawne* [w:] B. Tokarz (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A. (2010), *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS DGA Sp. z o.o., Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot.
- Krzyżanowska Ł. (2007), *Raport socjologiczny z badania ankietowego osób w wieku okołoemerytalnym*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P. (2011), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
- Ludwicyński A., Trochimiuk R. (2005), *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(120), s. 55-56.

- Macias J. (2008), *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 11-14.
- Mikuła B. (2010), *Bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce* [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szalkowskiemu*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> (dostęp: 26.08.2018).
- Porter M.E. (1999), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Romer M.T. (2005), *Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych – wybrane zagadnienia* [w:] B. Tokarz (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Roslanowska-Plichcińska K., Jarosiński M. (1996), *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa.
- Rzempala J. (2007), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 227.
- Schimanek T. (2005), *Aktywność zawodowa osób starszych w kontekście problemu dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy* [w:] B. Tokarz (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2002), *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 7-10.
- Taylor P. (2006), *Employment Initiatives for an Ageing Workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Teece D., Pisano G. (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change”, No. 3, s. 537-556.
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Woźniak-Hasik Z. (2007), *Problem dyskryminacji ze względu na wiek*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa.
- [www 1] Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=511&html_klucz=19558&html_klucz_spis (dostęp: 26.08.2018).
- [www 2] Eurolink Age, <http://www.encyclo.co.uk/define/Eurolink%20Age>, http://www.euroseniorunion.info/en/activities/volunteering/en19-Eurolink_Age.pdf (dostęp: 26.08.2018).
- [www 3] *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament rynku pracy, <https://www.mpips.gov.pl/download/gfx/mpips/pl/defaultopisy/7506/1/1/2011%20Osoby%20powyzej%2050%20r.%20z.%20na%20rynku%20pracy%20w%202011%20roku.pdf> (dostęp: 26.08.2018).

[www 4] *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem* (2010), Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, <http://solid.home.pl/pdf4/miniprzewodnik.pdf> (dostęp: 26.08.2018).

[www 5] *Z wiekiem na plus 45+. Ogólnopolski projekt szkoleniowo-doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem* (2011), PARP, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/18991zwiekiemraport2013.pdf (dostęp: 26.08.2018).

AGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF BUILDING A COMPETITIVE COMPLEXITY ADVANTAGE

Summary: Contemporary economy has already generally gained the name of a “knowledge-based economy”, and hence its essence of an economy in which the importance of intellectual capital is enormous and still growing. Human capital becomes the basic source of competitive advantage because the remaining components of the company’s assets as measurable are easier to standardize and become fully comparable. People are now the most important strategic resource of the organization and decide about its advantage over competition. The consequence of the change in the nature of the global economy, from the industrial and commercial to the the economy based on IT and services, seems to be the devaluation of the traditional resource approach for strategic thinking, requiring a long-term pro-development perspective. The aim of the article is, therefore, to show that the basis for building a competitive advantage of contemporary enterprises is human capital, diversified in terms of its age. The first part of the article presents the importance of building a company’s competitive advantage in theoretical terms. The second part of the text is devoted to the process of age management in order to present a definitional approach. The last part of the study attempts to analyze the activities in the field of age management, which may be implied in enterprises in order to increase their competitive advantage on the market.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, age, age management.