

Paweł Czapliński
Akademia Pomorska w Słupsku

Zarządzanie wiekiem jako strategia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji

Współcześnie zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie należy traktować jako zespół działań pracodawcy wobec pracobiorcy, którego celem winno być podniesienie standardu miejsca pracy oraz jego otoczenia, a także wzrost możliwości i zdolności wykonywanych zadań i obowiązków z uwzględnieniem wieku pracowników¹.

Wobec powyższego należy z całą mocą podkreślić, że zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać nie tylko odmienne wymagania wszystkich grup wiekowych pracowników, ale również, co ważniejsze, w sposób optymalny czerpać z ich odmiennych możliwości, z potencjału ich wiedzy i doświadczenia.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na fakt, iż pojęcie *zarządzanie wiekiem* (*age management*) nie odnosi się li tylko do zagadnień związanych z personelem w starszym wieku. Taka interpretacja terminu bardzo zawęża właściwe znaczenie, ponieważ na zarządzanie wiekiem składa się kilka działań.

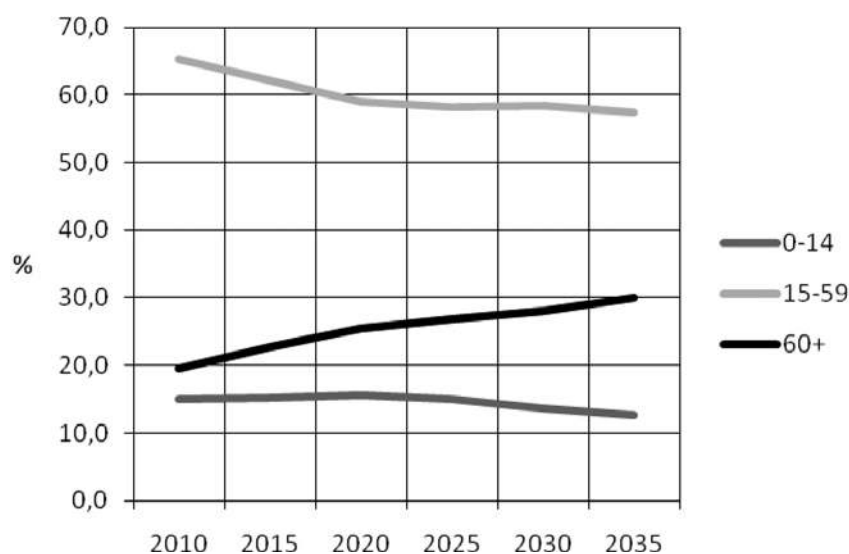
Według L. Nowaczyka (2010), jednym z nich jest korygowanie wpływu procesów demograficznych na struktury zatrudnienia. Oczywiście jest przy tym, że przedsiębiorstwo w zasadzie nie ma możliwości, aby wpływać na zachodzące zmiany zarówno w skali makro-, jak i mikro-. Nie oznacza to jednak, że nie może ono prowadzić działań mających na celu choćby nieznaczne zmniejszenie ich negatywnych skutków. Koniecznym do tego warunkiem jest pełna wiedza na temat struktury wiekowej (a także struktur: płci, zamieszkania, wykształcenia, stażu pracy itp.) pracowników. Ponadto istotna jest znajomość prognoz demograficznych odnoszących się do skali krajowej, regionalnej i – przede wszystkim – lokalnej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Spełnienie obu tych warunków umożliwia realizację zarządzania wiekiem w perspektywie strategicznej, a nie tylko operacyjnej. W rzeczywistości pozwala to uniknąć sytuacji, gdzie w określonej perspektywie czasowej (np. 10 lat) konieczna byłaby rekrutacja na dużą skalę, podczas gdy prognozowana podaż na rynku pracy byłaby dramatycznie niska.

¹ POKL Poddziałanie 2.1.1: Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach – projekty konkursowe, Zespół Instrumentów Szkoleniowych/Zespół Instytucjonalnego Systemu Wsparcia, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Powyższe rozważania podkreślają istotę i rangę prognoz demograficznych publikowanych m.in. przez Główny Urząd Statystyczny. Prognozy te pozwalają na możliwie precyzyjne określenie kształtowania się struktury wiekowej w najbliższych latach, ale, co ważniejsze, wskazują na horyzont czasu dla działań wyprzedzających, łagodzących negatywne skutki zmian strukturalnych, w tym rosnącego w Polsce odsetka osób w wieku 60 i więcej lat, który w roku 2035 ma osiągnąć poziom 30% ogółu populacji (ryc. 1).

Ryc. 1. Ludność Polski według funkcjonalnych grup wieku (prognoza)

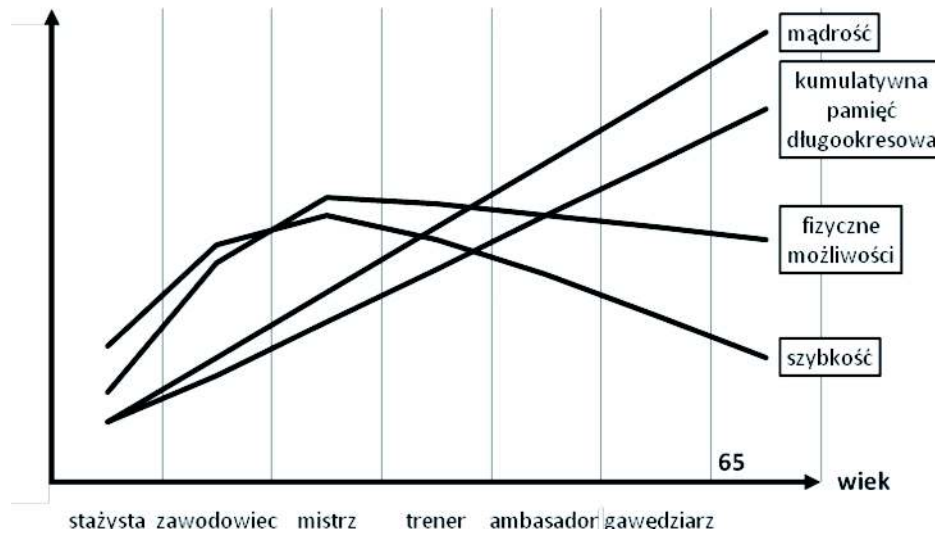


Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2008.

Innym działaniem, które należy ściśle wiązać z zarządzaniem wiekiem, jest wykorzystywanie potencjału pracowników w każdej grupie wiekowej. Jak zauważa m.in. C. Sikorski (2001), wiedza staje się obecnie podstawą władzy organizacyjnej, a nawet można zaryzykować stwierdzenie, że wiedza jest tym zasobem, który decyduje o konkurencyjności całej organizacji. Problemem pozostaje jednak optymalne wykorzystanie wiedzy pracowników w każdym wieku. Stąd w zarządzaniu personelem odejście od modelu deficytów, według którego wraz z wiekiem następuje generalny spadek sprawności fizycznej i psychicznej na rzecz modelu kompetencyjnego, w którym każda grupa wiekowa dysponuje atutami (Papińska-Kacperek 2008, Zbiegień-Maciąg 2006) (ryc. 2).

Model kompetencyjny jest wymuszony wieloma stymulantami, takimi jak: turbulentne otoczenie, złożoność informacyjna czy elastyczne, zadaniowe struktury zarządzania. Ponadto ma on charakter dynamiczny, co z kolei wynika z charakteru powyższych przesłanek i – z drugiej strony – procesu nieustannego doskonalenia się.

Ryc. 2. Efektywność wiekowa



Źródło: Wolińska I., 2009, *Projekty innowacyjne służące wydłużaniu aktywności zawodowej*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Rynku Pracy „S-to-S”, Warszawa, s. 22.

Za jeden z filarów modelu kompetencyjnego należy uznać samoprzywództwo, rozumiane jako umiejętność samodzielnego nadzorowania własnej pracy i ukierunkowywania jej na sprawy ważne dla organizacji. Warto podkreślić, że w strukturach, zwłaszcza sieciowych, istnieje niedobór czasowy, który w znaczący sposób ogranicza możliwość ewentualnych konsultacji. Drugim filarem modelu kompetencyjnego jest adaptacyjność, czyli uznanie zasad i wartości otoczenia, aktywne nawiązywanie relacji z innymi i koewolucja. W tym przypadku kluczową umiejętnością staje się właściwe rozpoznawanie otoczenia. Trzecim ważnym elementem modelu jest innowacyjność, określona jako podejmowanie ryzyka odmienności, szukanie nowych dróg osiągnięcia sukcesu oraz przewidywanie zagrożeń i planowanie. Ostatnią czwartą składową modelu jest przedsiębiorczość, którą należy wiązać z angażowaniem zasobów oraz wyznaczaniem celów, wreszcie z inspirowaniem innych i mobilizowaniem do realizacji zadań (Lenartowicz, Reichhart, Western, Zych 2010).

Powyższe założenia modelu należy odnieść do określonych przedziałów wiekowych pracowników. Jasno z tego wynika, że każda grupa wiekowa, także osób w wieku 60 i więcej lat, ma słabe oraz mocne strony. Stąd postulat, aby tworzyć zespoły, w których wykorzystywane będą mocne strony młodszych pracowników związane choćby z wydolnością organizmu oraz pracowników starszych, którzy posiadają doświadczenie. Takie mieszane wiekowo zespoły wydają się być nie tylko słusznymi moralnie, ale mogą stanowić przewagę konkurencyjną, a w konsekwencji – zysk dla przedsiębiorstwa.

Jeszcze innym działaniem (o zgoła odmiennym charakterze), składającym się na zarządzanie wiekiem jest promowanie zachowań prozdrowotnych oraz ergonomii miejsca pracy. Warto podkreślić, że działania prozdrowotne należy prowadzić na dwóch płaszczyznach, tj. fizycznej i psychicznej, i to w odniesieniu do wszystkich grup wiekowych.

W płaszczyźnie fizycznej, która jest dobrze rozpoznana od wielu lat, a działania mają często bardzo rozbudowaną strukturę, ważna jest sama postawa i mentalność pracowników. Należy

bowiem pamiętać, że czasem z pozoru drobne nieprawidłowości w wykonywaniu codziennych czynności po latach mogą prowadzić do trwałego kalectwa, a nawet śmierci. Rośnie zatem rola specjalistów BHP, lekarzy, fizjoterapeutów czy dietetyków w profilaktyce i działaniach prozdrowotnych. Działania te powinny przyczynić się do wzrostu liczby i zakresu badań okresowych, które obecnie generalnie są dalece niewystarczające i nieadekwatne do wykonywanego zawodu².

Znacznie bardziej złożona wydaje się być płaszczyzna psychiczna, której ważność w ostatnich latach wyraźnie rośnie. Wszelkie działania nakierowane na sukces organizacji, w tym tempo pracy i związany z tym rygor czasowy, kreatywność, mobilność, odpowiedzialność czy też zakres obowiązków, przyczyniają się do wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia wartości dokonań osobistych. Taki stan powszechnie nazywany jest syndromem wypalenia zawodowego. Należy go jednak wyraźnie oddzielić od syndromu wynudzenia, ponieważ ten drugi, dotyka osób, które nigdy wcześniej nie miały okresu entuzjazmu (Maslach, Leiter 2001).

Odrębnym, ale równie istotnym pod względem negatywnych skutków zjawiskiem jest mobbing, czyli działania o charakterze przemocy psychicznej, polegające na długotrwałym i usystematyzowanym nękanii, dręczeniu i/lub terroryzowaniu ofiary w miejscu pracy przez osoby będące wobec niej w stosunku nadrzędności lub przez grupę osób współpracowników (Kędziora, Śmiszek 2010).

Jak podaje Z. Wiśniewski (2009), zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z punktu widzenia pracownika, przedsiębiorstwa czy też rynku pracy i każde z tych ujęć ma inną charakterystykę. Zarządzanie wiekiem z pozycji pracownika to możliwość przedłużenia aktywności zawodowej, podniesienia atrakcyjności na rynku pracy oraz zwiększenia możliwości adaptacji do postępujących zmian technicznych i technologicznych poprzez permanentne kształcenie. Zarządzanie wiekiem jako element rynku pracy to inicjowanie i podejmowanie działań zachęcających do rozwiązywania problemów związanych z niekorzystnymi strukturami demograficznymi. Zarządzanie wiekiem dla przedsiębiorstwa to przede wszystkim działania podnoszące świadomość personelu co do swojej wartości przez pryzmat wieku oraz tworzenie strategii zarządzania wiekiem, która winna obejmować rekrutację, szkolenia, rozwój i promocję starszych pracowników oraz *lifelong learning* (Tokarz 2009).

Oczywistym jest fakt, że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej zarządzanie wiekiem jest koniecznością, która winna przynieść spodziewane korzyści. Według J. Frycy i B. Majeckiej (2010), korzyściami tymi są m.in.:

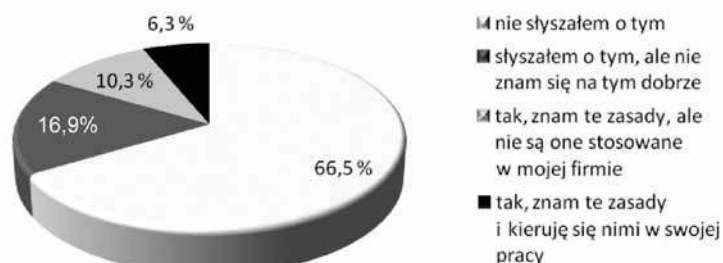
- maksymalizacja potencjału rekrutacyjnego,
- zapobieganie niedoborom kwalifikacji,
- wydłużenie aktywności zawodowej pracowników,
- utrzymanie kluczowych kompetencji,
- dłuższy okres zwrotu z poniesionych inwestycji szkoleniowych.

Należy jednak podkreślić, że nie ma jednego algorytmu postępowania dla wszystkich przedsiębiorstw, ponieważ każde przedsiębiorstwo posiada własne, indywidualne podejście do zarządzania wiekiem i do sposobu jego wdrażania. Różne zatem mogą być korzyści z tego płynące.

Z badań sondażowych przeprowadzonych w 2010 r. przez J. Frycę i B. Majecką wynika, że zaledwie 6,3% polskich przedsiębiorstw stosuje zasady zarządzania wiekiem. Jak się wydaje, przyczyną takiego stanu rzeczy jest niezajomość tego zagadnienia, ale również, co podkreślają autorki, brak chęci zdobycia takiej wiedzy (ryc. 3).

² Istnieją także dobre przykłady działań prozdrowotnych w przedsiębiorstwach, np. działania Rady Promocji Zdrowia w Zakładach Koksowniczych „Zdzieszowice” sp. z o.o.

Ryc. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie o znajomość pojęcia zarządzanie wiekiem właścicieli badanych przedsiębiorstw



Źródło: Fryca J., Majecka B., 2010, *Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Newsletter”, nr 8, Gdańsk, s. 3 [za:] (red.) *Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie*, wyniki badań ilościowych – etap I, PBS DGA, Sopot 2010.

W kontekście powyższych wyników pojawiło się pytanie: czy istnieje potrzeba poszerzenia wiedzy w zakresie zarządzania wiekiem? Uzyskane odpowiedzi należy uznać za niepokojące, ponieważ prawie 50% badanych przedsiębiorców nie widzi takiej potrzeby, a 13% nie potrafiło tego jednoznacznie sprecyzować. Wydaje się jednak, że duży wpływ na uzyskane wielkości ma aktualna sytuacja na krajowym rynku pracy. Otóż relatywnie wysoka liczba osób w wieku produkcyjnym nie zmusza jeszcze przedsiębiorców do efektywniejszego wykorzystywania zasobów pracowników w starszym wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym. Jednak według prognoz demograficznych sytuacja ulegnie znacznemu pogorszeniu w przeciągu zaledwie kilku następnych lat, kiedy to roczniki wchodzące na rynek pracy będą zdecydowanie mniej liczne aniżeli obecnie. Można zatem przyjąć, że obecna postawa przedsiębiorców wobec zarządzania wiekiem jest postawą wyczekującą. Istnieje zatem konieczność poszerzenia wiedzy przedsiębiorców o wiedzę z zakresu skutecznych technik zarządzania wiekiem.

Przy dokonywaniu charakterystyki i badaniu uwarunkowań zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach nie bez znaczenia pozostaje czynnik kulturowy odnoszący się do roli osób starszych w społeczeństwie polskim. W tym kontekście można zauważyć nawet pewien paradoks polegający na tym, że z jednej strony wskazuje się na istotną rolę osób starszych w społeczeństwie polskim w wymiarze np. doświadczenia i wsparcia emocjonalnego – jest ona znacznie wyższa aniżeli w społeczeństwach innych wybranych państw europejskich. Z drugiej strony wydaje się, że brak jest pomysłu na wykorzystanie wskazywanych atutów (tab. 1).

Tab. 1. Rola osób starszych w społeczeństwie (% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „tak”)

Wyszczególnienie	Czechy	Estonia	Niemcy	Litwa	Polska	Rumunia
Doświadczenie	81,3	65,4	89,5	75,8	92,2	84,8
Utrzymanie tradycji	71,4	69,0	75,2	80,7	89,3	88,3
Wiedza	81,6	81,1	90,1	87,8	91,3	85,3
Wsparcie emocjonalne	75,5	65,6	71,1	74,8	75,9	52,1

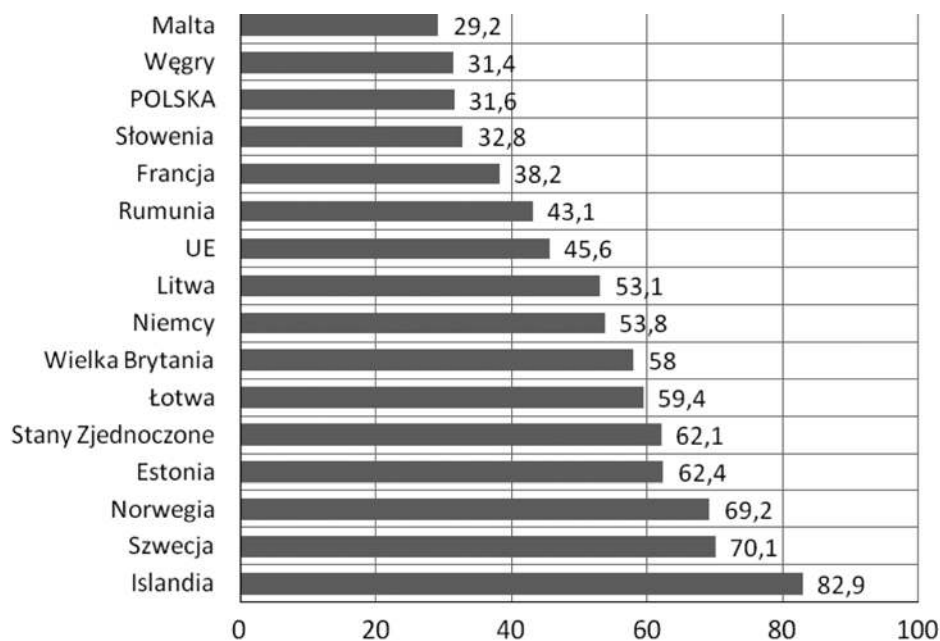
Źródło: *The Demographic Future of Europe – Fact, Figures, Policies*, opracowanie opublikowane przez Niemiecki Instytut Federalny ds. Badań Demograficznych i Fundację Roberta Boscha, 2005, s. 25.

Warto zwrócić przy tym uwagę na fakt, że odsetek osób pracujących w wieku 55–64 lata w każdym z przedstawionych państw może wynikać z różnych przyczyn. Można tu wymienić przyczyny egzystencjalne (przymusowe), ale również dobrowolne, w tym styl, a może sposób na spędzenie jesieni życia oparty np. na samozatrudnieniu (ryc. 4).

Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę Manpower³, polscy pracodawcy wydają się mało zainteresowani rekrutacją, a i utrzymaniem starszych pracowników. Za niepokojącą należy uznać skalę tej niechęci, a raczej brak pomysłu na zatrudnianie osób starszych przy jednoczesnym braku znajomości korzyści płynących z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwie. Polska obok Szwecji znalazła się w takim zestawieniu na jednym z ostatnich miejsc wśród badanych krajów, pozostając w tyle nie tylko za dalekowschodnimi liderami, ale także za większością krajów UE, w tym także nowo przyjętych.

Dlaczego tak jest? Otóż nie decyduje o tym jeden czynnik. Z całą pewnością znaczenie mają tutaj stereotypy czy, mówiąc szerzej, czynnik kulturowy. Ważnym wydaje się ponadto czynnik ekonomiczny sugerujący, że koszty szkoleń są zbyt duże. Ostatecznie więc pracownicy powyżej 55 roku życia to zaledwie 5% uczestników kursów zawodowych. Przyczyn jednak jest znacznie więcej i leżą one tak po stronie popytu, jak i podaży.

Ryc. 4. Stopa zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata w 2008 r. według wybranych krajów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EUROSTAT.

Zarządzanie wiekiem w pojedynczych przypadkach jest bardzo zróżnicowane i wynika ze wspomnianych wcześniej uwarunkowań, w tym ze specyfiki czy profilu działalności oraz wielu czynników historycznych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych, a w tym powiązań organizacyjnych, które determinują obecną strukturę zatrudnienia według wieku.

³ *Nowe spojrzenie na pracowników 50+. Raport ekspercki Manpower Polska*, Warszawa 2008.

W celu bliższej analizy wykorzystano wiekowe struktury zatrudnienia dotyczące trzech przedsiębiorstw subregionu ślęskiego, które reprezentują w skali lokalnej trzy wiodące profile działalności: przemysł środków transportu, przemysł obuwniczy oraz przetwórstwo rybne.

Przedsiębiorstwo „A” to duża pod względem zatrudnienia jednostka produkcyjna wytwarzająca środki transportu. W jej strukturze wiekowej widoczna jest duża liczba pracujących w wieku 26–35 lat, która dodatkowo w latach 2008–2010 powiększyła się. Ponadto, znacząco wysoka jest liczba pracujących w najmłodszej z badanych grup wiekowych (20–25 lat). Można zatem stwierdzić, że załoga tego przedsiębiorstwa jest stosunkowo młoda. Nie oznacza to jednak, że starszy wiekowo personel jest wypierany. Jak wynika z zaprezentowanych danych, udział pracowników powyżej 35 roku życia również się zwiększył, tylko w grupie 56–65 zanotowano nieznaczny spadek.

Przedsiębiorstwo „B” reprezentuje przemysł obuwniczy. Pod względem zatrudnienia jest ono średniej wielkości podmiotem. W wiekowej strukturze zatrudnienia tego przedsiębiorstwa widoczna jest dominacja pracowników w średnim wieku produkcyjnym, przy spadającej liczbie młodych pracowników i względnie stałej, dość wysokiej liczbie pracowników w starszym wieku produkcyjnym. Analizowana struktura zatrudnienia może świadczyć o właściwej realizacji w przedsiębiorstwie strategii zarządzania wiekiem. Niestety, jest to błędna interpretacja, ponieważ kształt tej struktury wymuszony jest przede wszystkim trudnościami w pozyskaniu młodych pracowników, a tym samym – przedłużaniu zatrudnienia osobom w starszym wieku produkcyjnym, co owocuje starzeniem się kadry.

Przedsiębiorstwo „C” to mały zakład przemysłu przetwórstwa rybnego, w którym widoczne są podobne problemy jak w przedsiębiorstwie „B”. Z tą jedną różnicą, że wyraźnie dominującym przedziałem wiekowym załogi jest wiek 36–45 lat oraz spada udział pracujących w najstarszej grupie wiekowej.

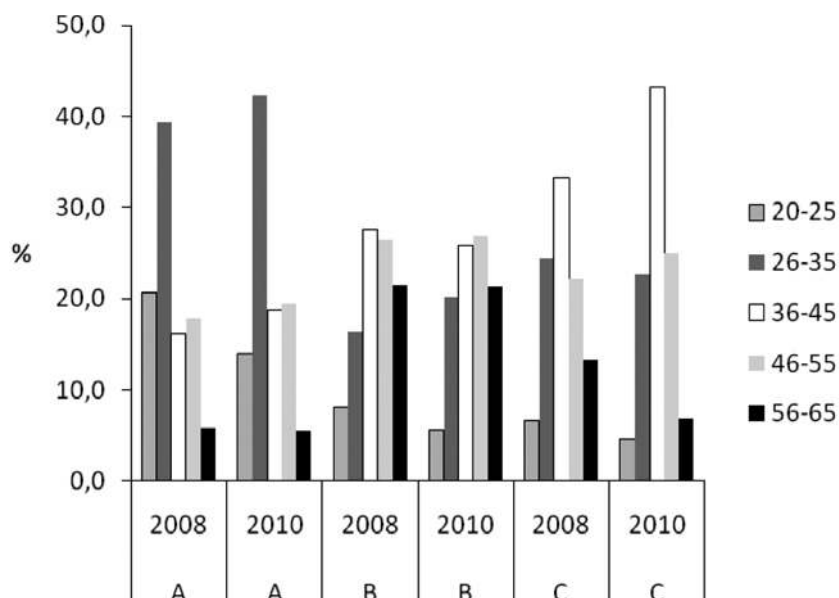
Na podstawie trzech zaprezentowanych przykładów trudno wysnuć daleko idące wnioski uogólniające, ale należy podkreślić, że we wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstwach poszukuje się nowych strategii działania. Niestety, za wyjątkiem przedsiębiorstwa „A” nie dostrzega się korzyści płynących z zarządzania wiekiem, chociaż zaprezentowane struktury mogłyby sugerować coś innego (ryc. 5).

W przedsiębiorstwie „A” przejawami podjętej dopiero strategii zarządzania wiekiem są:

- wprowadzanie stanowisk mentorów na poszczególnych wydziałach,
- podpisanie umowy z prywatną kliniką na świadczenie podstawowych i rozszerzonych usług opieki zdrowotnej,
- uruchomienie kursów nauki języka angielskiego,
- organizowanie raz do roku festynu prozdrowotnego.

W pozostałych dwóch przedsiębiorstwach („B” i „C”) nie wskazano konkretnego, świadomego przykładu działania związanego z zarządzaniem wiekiem, co tylko potwierdza wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez J. Frycę i B. Majecką (2010).

Ryc. 5. Struktura zatrudnienia wg wieku w wybranych przedsiębiorstwach subregionu śląskiego



A – przedsiębiorstwo duże, produkcja autobusów
 B – przedsiębiorstwo średnie, produkcja obuwia
 C – przedsiębiorstwo małe, przetwórstwo rybne

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstw.

Reasumując, należy stwierdzić, że zarządzanie wiekiem wydaje się być obecnie jednym ze sposobów uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na podstawie bogactwa różnorodności wiekowej personelu. Większość polskich przedsiębiorstw nie wykorzystuje jednak strategii zarządzania wiekiem, co wynika przede wszystkim z braku świadomości korzyści z tego płynących. Ponadto aktualna, relatywnie dobra pod względem struktury wiekowej sytuacja na rynku pracy nie wymusza na pracodawcach zdecydowanych ruchów w celu aktywizowania osób w starszym wieku. Warto jednak z całą mocą podkreślić, że jest to sytuacja tymczasowa, która ciągu najbliższych kilku lat ulegnie znacznemu pogorszeniu. Dlatego już dzisiaj potrzeba szeroko zakrojonych działań dotyczących zarządzania wiekiem, pamiętając, że wpływa ono obecnie znacznie silniej niż kiedykolwiek wcześniej na ich konkurencyjność na globalnym rynku.

W nieco innej sytuacji znajdują się filie korporacji transnarodowych, które dzięki międzynarodowym powiązaniom już wprowadziły lub wprowadzają elementy strategii zarządzania wiekiem. Nie zmienia to jednak ogólnej oceny zarządzania wiekiem w Polsce, którego zasad nie zna i nie rozumie ponad 80% przedsiębiorców.

Literatura

1. Fryca J., Majecka B., 2010, *Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Newsletter”, nr 8, Gdańsk.
2. Kędziora K., Śmiszek K., 2010, *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa.
3. Lenartowicz M., Reichhart W., Western S., Zych B., 2010, *Rozwój organizacyjny XXI wieku*, Wyd. Advisio Press, T. 01, Kraków.
4. Maslach Ch., Leiter M.P., 2001, *Die Wahrheit über Burn out. Streß am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*, Springer, Wien, s. 48–60.
5. Nowaczyk L., 2010, *Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie*, www.refa.nf.pl (stan na dzień 12.09.2010).
6. *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*. Raport ekspercki Manpower Polska, 2008, Warszawa.
7. Papińska-Kacperk J., 2008, *Spółeczeństwo informacyjne*, PWN, Warszawa.
8. *Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie*, wyniki badań ilościowych – etap I, 2010, PBS DGA, Sopot.
9. Sikorski C., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
10. Tokarz J., 2009, *Efektywne zarządzanie wiekiem*, „Biuletyn Euro Info”, nr 109, Warszawa.
11. Wiśniewski Z., 2009, *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wyd. TNOiK, Toruń.
12. Wolińska I., 2009, *Projekty innowacyjne służące wydłużaniu aktywności zawodowej*, referat wygłoszony na konferencji podsumowującej wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie warmińsko-mazurskim 9 grudnia 2009 r.
13. Zbiegień-Maciąg L., 2006, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Age Management as a Strategy of Improving the Competitiveness of Companies in the Era of Globalization

This article is an attempt to characterise the age management strategies in companies in the context of demographic, economic and cultural conditions. As it is suggested by the conducted research, the majority of Polish companies currently do not use the age management strategies, which is primarily caused by their failure to realise the potential benefits as the fact of possessing rich age diversity in a company is one of the methods to accomplish the competitive advantage.