

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRACOWNIK 50+ JAKO KLUCZOWY CZYNNIK W PROCESIE DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Obecne trendy demograficzne i ekonomiczne (starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby młodych wchodzących na rynek pracy pracowników) wskazują, że na rynku pracy zabraknie wykwalifikowanej kadry. Dlatego też przedłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+ jest jednym ze sposobów reagowania na tę tendencję, a jednocześnie może stanowić kluczowy czynnik w procesie doskonalenia organizacji. Zasadniczym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na pokolenie pracowników 50+, docenienie ich doświadczenia i wiedzy, budowanie ich zaangażowania poprzez stosowanie odpowiedniego instrumentarium motywacyjnego.

Słowa kluczowe: pokolenie 50+, doskonalenie, zasoby ludzkie.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.31

1. Wstęp

Zmiany demograficzne, przeobrażenia rynku pracy oraz nieustanny rozwój nowych technologii tworzą wiele wyzwań dla współczesnych organizacji. Niemal każda poszukuje skutecznych metod doskonalenia. Wybór właściwej metody czy filozofii doskonalenia wymaga nie tylko dokładnej znajomości specyfiki branży, pozycji przedsiębiorstwa na rynku czy jego sytuacji finansowej, ale również głębszej świadomości przemian zachodzących we współczesnym świecie i ich szerokiego kontekstu. Świadomość ta kształtuje się jednak w firmach na różnym poziomie, dlatego zdarza się, że rezultaty zmian nie są zadowalające. Obecnie przed firmami pojawiają się kolejne ważne problemy do rozwiązania, z którymi się dotąd nie skonfrontowały: zmiany struktury wiekowej pracowników i ich dalekosiężne skutki.

W związku z tym, że spada liczba młodych pracowników wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Starzenie się ludności występuje w całej Unii Europejskiej, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Według prognoz demografów do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym¹ zmaleje o 564 tys.

¹ Kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata.

osób. Spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, a do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys. Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18-44 lata, do 2035 r. ubytek w tej grupie wyniesie aż 4459 tys. [Liwński, Sztanderska 2010, s. 4].

Jednocześnie na tle innych państw europejskich Polskę charakteryzuje niski wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+. Obecnie pracuje ich legalnie ok. 30%, co oznacza, że spośród ponad 13 mln Polaków po 50. roku życia zatrudnienia nie ma ponad 9 mln osób [Schimanek 2011, s. 2]. Dla porównania w krajach OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) średnia zatrudnienia tej grupy wiekowej wynosi aż 52% [<http://www.stat.gov.pl/gus>].

Zasadniczym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzeby i możliwości pokolenia 50+. Istnieje bowiem wiele stereotypów dotyczących wzajemnego postrzegania młodego i starszego pokolenia. Funkcjonują one w różnych światach, w różnych przestrzeniach, mają różne systemy wartości, autorytety, potrzeby, oczekiwania, mentalność. Sytuacja ta stwarza wiele wyzwań dla polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Stworzenie pracownikowi 50+ odpowiednich warunków do podnoszenia kwalifikacji i rozwijania nowych kompetencji może stanowić ważny czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw. Rozważania prezentowane w opracowaniu mają charakter teoretyczno-empiryczny, w głównej mierze bazują na źródłach literaturowych oraz badaniach empirycznych.

2. Pracownik 50+ w firmie – wyniki badań

Jak podaje E. Stańczyk-Hugiet [2013, s. 102], pracownicy w wieku przedemerytalnym są wciąż dużym wyzwaniem dla pracodawców. Wokół tej grupy pracowników narosło wiele stereotypów. Powszechnie przyjęło się, że powinni odchodzić na emeryturę, ustępując miejsca młodym, choć w rzeczywistości są na półmetku swojej kariery. Szczegółową charakterystykę pokolenia 50+ prezentuje tabela 1.

Jak wynika z tabeli 1, pracownicy 50+ posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie niezbędne do prawidłowego wykonywania obowiązków. Jako ich duży atut można wymienić dyspozycyjność i przywiązanie do firmy. Zatem obniżeniu wraz z wiekiem sprawności fizycznej i psychicznej niekoniecznie towarzyszy obniżenie poziomu kompetencji pracowniczych. Mają oni co prawda odmienne od młodego pokolenia wzorce zachowań, myślenia, wyznawanych wartości oraz stylu życia, nie znaczy to jednak, że wzorce te są gorsze. I choć pokolenie 50+ powinno być traktowane jako pełnowartościowi pracownicy i stanowić doskonałą inwestycję, to jednak w praktyce tak nie jest. Mimo że firmy narzekają na brak kompetentnych pracowników na rynku pracy, to nadal nie zachęca się ich do pozostania w firmie. Niedocenianie pracowników 50+, brak angażowania ich w sprawy firmy może wynikać z faktu, że menedżerowie działają pod presją czasu, są rozliczani za wyniki, szukają skomplikowanych metod i narzędzi zarządzania, inwestują w nowoczesne technologie. Niejednokrotnie podejmują decyzje obciążone sporym ryzykiem, dla

Tabela 1. Charakterystyka pracownika 50+

Silne strony	Słabe strony
1	2
– wiedza i doświadczenie	– znajomość języków obcych
– lojalność wobec pracodawcy	– myślenie o sobie „jestem za stary”
– dojrzałość emocjonalna	– mniejsza elastyczność
– przewidywalność	– trzymanie się wypracowanych rozwiązań z poprzednich miejsc pracy
– szersze spojrzenie na pojawiające się problemy	– ryzyko mniejszej otwartości na innowacyjność
– otwartość na różnorodność	– brak wiary w swoje możliwości
– doświadczenie we współpracy z różnymi typami charakterów i w różnych zespołach	– trudności w zrozumieniu zasad gospodarki wolnorynkowej
– umiejętność docenienia nowych technologii	– słabsza znajomość obsługi komputera
– pokora – potrafią się przyznać, że czegoś nie wiedzą	– zaniżona samoocena
– odpowiedzialność	
– odporność na presję, radzenie sobie w trudnych, konfliktowych sytuacjach	
– ustabilizowana sytuacja rodzinna	
– dużo mniejsza potrzeba zmian	
– większa dyspozycyjność	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Michońska2 2013].

pracowników tworzą skomplikowane plany i strategie, definiują nierealne cele. Na plan dalszy schodzi troska o zasoby kadrowe w organizacji. Słusznie zadaje pytanie T. Lambert [1999, s. 76]: „kolejne firmy publikują swe oficjalnie przyjęte misje z tym samym zużytym frazesem: naszym najcenniejszym zasobem są ludzie. Ale jak jest naprawdę?”.

Zaniedbania wokół tej grupy pracowników potwierdziły przeprowadzone przez autorkę badania³. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, który składał się z dwóch części. Pierwsza część była skierowana do wszystkich respondentów, a pytania miały zidentyfikować czynniki powodujące stres w miejscu pracy, druga – wyłącznie do osób w przedziale wiekowym 45+. Pytania w tej części ankiety dotyczyły m.in. mobbingu oraz rozpoznania potrzeb pracowników 50+, które przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby wykorzystać ich potencjał i budować zaangażowanie w pracy.

Jak wynika z badań, szczególnie narażona na dyskryminację w organizacji jest grupa wiekowa 45-56 lat. Ponad dwie trzecie ankietowanych (67,9%) przyznaje,

² Od 2005 r. Dyrektor ds. Personalnych w Volvo Polska Sp. z o.o.

³ Badanie miało charakter pilotażowy, zostało przeprowadzone w okresie od maja do czerwca 2012 r. Badaną grupę stanowiło 157 pracowników szeregowych (studenci studiów niestacjonarnych Uniwersytetu Ekonomicznego i Akademii Medycznej), w tym 100 kobiet i 57 mężczyzn, w przedziale wiekowym od 21 do 56 lat (w tym 53 osoby w wieku 45-56 lat); 106 osób deklarowało wykształcenie niepełne wyższe (licencjat), 30 osób wyższe i 21 osób średnie.

że doświadczyło dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek, co znacznie wpływa na obniżenie ich wartości. Ponad połowa (56,6%) odczuwa strach przed zwolnieniem, a blisko trzy czwarte (73,6%) nie ma w firmie poczucia bezpieczeństwa. Silną rywalizację z młodymi pracownikami odczuwa połowa badanych (50,9%). Prawie co druga (47,2%) osoba uważa, że w firmie istnieje kultura organizacyjna nastawiona na młodych. Konfliktów związanych z funkcjonowaniem wielu pokoleń w miejscu pracy doświadcza na co dzień 62,2% respondentów. Zdecydowana większość (86,8%) obawia się, że wiek może być zasadniczą barierą przy poszukiwaniu nowej pracy. Wobec powyższego nie powinno zaskakiwać, że najważniejszymi potrzebami, które przedsiębiorstwo powinno zapewnić w środowisku pracy, są bezpieczeństwo i ciągłość zatrudnienia. Do innych najczęściej wymienianych przez respondentów można zaliczyć:

- szacunek i docenienie;
- brak dyskryminacji ze względu na wiek;
- budowa mieszanych wiekowo zespołów;
- rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych wszystkich grup wiekowych pracowników;
- budowanie planu potrzeb szkoleniowych w oparciu o rzeczywiste potrzeby;
- dostosowanie stanowiska pracy do możliwości fizycznych i intelektualnych;
- dbałość, by pracownicy pozbyli się stereotypów;
- bieżące diagnozowanie potencjału kompetencyjnego pracowników;
- dopasowanie pracy do ich możliwości – coach, trener, mentor, rola eksperta;
- składki na dodatkową emeryturę (III filar);
- pomoc w przypadku wypalenia zawodowego;
- opieka medyczna (badania medyczne, w tym specjalistyczne);
- możliwość kontaktu z firmą po przejściu na emeryturę.

W wywiadach podkreślano, że kierownik powinien mieć świadomość odmienności dotyczących różnych pokoleń, w kategoriach postaw, wartości, mentalności, sprawności fizycznej i psychicznej. Tym samym zarządzanie wiekiem w organizacji wymaga stosowania zróżnicowanego podejścia w stosunku do poszczególnych grup pracowników, innego wachlarza instrumentów motywacyjnych ze względu na ich wiek, przynależność do pokolenia, fazę życia czy etap kariery.

Uzupełnieniem powyższych badań są własne obserwacje i doświadczenie autorki artykułu, która prowadziła szkolenia⁴ w ramach projektu⁵ „Silver Team, czyli potęga doświadczenia. Innowacje w aktywizacji zawodowej osób 50+”, w okresie od czerwca do lipca 2012 oraz od grudnia 2012 do stycznia 2013. Próba badawcza to

⁴ Pierwsza część szkoleń zorientowana była na kształtowanie ogólnych umiejętności pozwalających osobom 50+ lepiej poruszać się w zaawansowanym świecie technologii, skuteczniej komunikować się (90 godzin szkoleniowych). Druga część obejmowała kształcenie specyficzne dla danego zawodu (110 godzin). Szkolenia miały charakter warsztatowy. Ukończyło je 37 osób (29 kobiet i 8 mężczyzn). Aktualnie 10 osób uczestniczących w szkoleniu znalazło zatrudnienie.

⁵ Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, numer projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10.

40 osób (31 kobiet, 9 mężczyzn) pozostających bez zatrudnienia, które jednak chcą się odnaleźć na obecnym rynku pracy. Na początku szkoleń uczestnicy prezentowali postawę wycofaną. Duży wpływ na jej zmianę miał sposób prowadzenia szkoleń przez trenerów, którzy okazywali im szacunek, cierpliwość, doceniali i zachęcali do rozwiązywania zadań, a przede wszystkim traktowali ich jako osoby dorosłe, a nie starsze. Nie bez znaczenia był sposób komunikowania się. Nie mówiono do nich językiem prostym i infantylnym. W taki właśnie sposób tworzy się stereotypy, że osoba 50+ nieaktywna zawodowo nie rozumie bardziej skomplikowanych treści, nie przyswaja wiedzy. Dzięki takiemu podejściu uczestnicy szkolenia zyskali większe poczucie wartości, wiarę we własne możliwości, większą pewność siebie. W trakcie szkoleń podkreślali wielokrotnie, że wcześniej byli traktowani przez pracodawcę jako osoby, w które nie warto już inwestować, zacofane, niepotrafiące odnaleźć się w nowych technologiach [Witwicka-Dudek i in. 2013, s. 136-137].

W opinii autorki szkolenie cieszyło się dużym zainteresowaniem uczestników. Wysoko należy ocenić ich zaangażowanie oraz motywację podczas zajęć. Chętnie uczestniczyli w warsztatach, odważnie występowali przed kamerą, prezentowali swoje rozwiązania, odpowiadali na pytania, a także sami zadawali wiele pytań dotyczących prezentowanych treści. W trakcie szkoleń zaobserwowano rzadką niestety wśród młodych ludzi umiejętność słuchania i koncentracji. Niejednokrotnie podkreślali, że zdobyte przez nich kompetencje zostaną z pewnością wykorzystane nie tylko w sposób bezpośredni, ale również pośredni – jeśli będzie taka potrzeba, będą się dzielić zdobytą wiedzą z najbliższymi.

Podsumowując, osoby z pokolenia 50+ szukają na rynku pracy nowych perspektyw ich własnej kariery zawodowej. Cechuje je otwartość na zmiany, gotowość do nabywania nowych umiejętności. Są zmotywowane do podnoszenia kwalifikacji, świadome korzyści płynących z ich podnoszenia. Cechuje je wysoka kultura osobista, zaangażowanie, odpowiedzialność oraz dyspozycyjność. Mają ogromną wiedzę z różnych obszarów, doświadczenie, tzw. mądrość życiową [Witwicka-Dudek i in. 2013, s. 136-137].

W dłuższej perspektywie kultura efektywności i produktywności, która generuje brak szacunku dla starszych, pociąga za sobą negatywne skutki. Słusznie zauważa jeden z autorów, B. Urbaniak [2007, s. 4], że zamiast tracić czas na długotrwałe, często obciążone wysokim ryzykiem niewłaściwego wyboru poszukiwania młodych kandydatów do pracy, lepiej już dziś zastanowić się nad tym, co zrobić, gdy większość pracowników już zatrudnionych i ich potencjalnych następców stanowią osoby z grupy wiekowej 45+. Dlatego tak ważne jest, aby pracodawcy zmienili politykę kadrową. Przed działami HR sytuacja ta stawia wiele wyzwań dotyczących wdrożenia efektywnych programów zarządzania wiekiem w firmach. Do najważniejszych można zaliczyć:

- przygotowanie organizacji na zjawisko wielopokoleniowości;
- likwidowanie barier i stereotypów związanych z osobami starszymi;

- zadbanie o skuteczny system komunikacji między różnymi wiekowo grupami pracowników;
- stworzenie przestrzeni do dialogu między różnymi pokoleniami w firmie;
- stworzenie instrumentarium kształtowania solidarności międzypokoleniowej;
- wskazanie nowych możliwości zastosowania coachingu, mentoringu, counselingu w zarządzaniu wiekiem;
- zadbanie o jakość relacji międzypokoleniowych zachodzących w miejscu pracy;
- stworzenie strategii rekrutacyjnej, która umożliwi przyciągnięcie utalentowanych ludzi w różnym wieku przy spełnieniu określonych kryteriów;
- dostosowanie systemu motywacyjnego do potrzeb różnych wiekowo grup, w tym pracowników 50+;
- zadbanie o ergonomię pracy, dostosowanie stanowisk pracy do osób starszych;
- wdrażanie programów transferu wiedzy.

3. Przykłady dobrych praktyk

Dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem to rozwiązania przewyższające trudności związane z wiekiem, umożliwiające wykorzystanie potencjału wszystkich zatrudnionych pracowników. Powinny być one wdrożone w ramach kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi [Jeżowska 2007, s. 28]. W polskich firmach projekty skierowane do dojrzałych pracowników są nadal niezwykle rzadkie. Tylko w niektórych przedsiębiorstwach kadra zarządzająca, a także specjaliści ds. personalnych starają się wypracować rozwiązania w omawianym obszarze, dostosowane do potrzeb tej grupy pracowników. Istnieją jednak organizacje, które kierują się zasadą, że największym zasobem firmy są pracownicy oraz ich wiedza i doświadczenie, które mają znaczenie strategiczne.

Przykładem takiego podejścia może być firma VOLVO w Szwecji⁶, która dąży do zatrudniania wszystkich grup wiekowych. Stworzyła ona kompleksowy program obejmujący działania w zakresie elastycznego czasu pracy, ochrony zdrowia, dobrego samopoczucia oraz rozwoju umiejętności. Ponadto wdrożyła szczególne zasady opieki nad starszymi pracownikami. W firmie pracuje ok. 5500 osób, w tym 17,5% w wieku 50+. Na początku lat 90. zostały zautomatyzowane procesy produkcyjne, pracowników podzielono na grupy oraz zaczęto wymagać od nich większej efektywności. W nowym środowisku niezbędne okazały się wiedza i nowe umiejętności, których nie mieli starsi pracownicy. Firma nie zdecydowała się na redukcję zatrudnienia, ale postanowiła przeszkolić personel do nowych warunków pracy. Rozpoczęto od działań mających na celu opiekę nad starszymi pracownikami, którzy mieli problemy z przystosowaniem się do nowego sposobu organizacji pracy. By zróżnicować zatrudnienie pod względem wiekowym, wdrożono program podwyż-

⁶ W Polsce w firmie Volvo również istnieją rozwiązania zarządzania wiekiem; mówiła o tym na konferencji dyr. B. Michońska.

szania kwalifikacji pracowników. Atutem był fakt, że uczestnicy mogli podjąć kursy w godzinach pracy. Firma zwraca szczególną uwagę na starszych pracowników, którzy mają problemy z pracą fizyczną w środowisku produkcyjnym. Oferowane są im obowiązki z wyższych stanowisk lub bardziej zróżnicowane, niebędące tak dużym obciążeniem fizycznym. Grupą uprzywilejowaną są pracownicy w wieku 50+, którzy pracują w firmie minimum 15 lat. Pracownikom oferowane są także szkolenia, by mogli podjąć się alternatywnych zadań. Taka postawa osób zarządzających generuje dla firmy i pracowników wiele korzyści, np. większe bezpieczeństwo zatrudnienia oraz brak obaw dotyczących redukcji etatów, wzrost motywacji do pracy przy jednoczesnym obniżeniu wskaźnika absencji chorobowej w tej grupie.

Inną firmą, która promuje pracowników 50+, jest Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie. Co najmniej raz w roku każdy pracownik przechodzi szkolenie wewnętrzne lub zewnętrzne, przy czym bez znaczenia jest wiek pracownika. Wszyscy otrzymują dodatek stażowy, którego wysokość uzależniona jest od liczby przepracowanych lat. W firmie istnieje elastyczny czas pracy dla osób po 50 roku życia, w tym 15-minutowe przerwy na gimnastykę, wliczane do czasu pracy. Ponadto firma oferuje pomoc w załatwieniu formalności związanych z przejściem na emeryturę. Docenienie tej grupy wiekowej przynosi wiele korzyści. Jedną z najważniejszych jest możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń starszych pracowników. Ta wiedza jest także przekazywana młodemu pracownikom.

Polska filia firmy IKEA już teraz przygotowuje się do skutków starzenia się społeczeństwa i buduje długofalową strategię 50+. Firma oferuje program 50+, w ramach którego zaplanowano m.in.:

- benefity przysługujące pracownikom odchodzącym na emeryturę, np. zniżkę na zakupy w sklepach firmy, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, jednorazowe odprawy, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA;
- zachęcanie osób 50+ do podjęcia zatrudnienia w IKEA;
- umieszczanie w Internecie historii pracowników 50 + zatrudnionych w firmie;
- stosowanie elastycznych form pracy;
- możliwość uzyskania przez osoby 50+ pakietu medycznego oraz ubezpieczenia grupowego;
- możliwość nauki nowego zawodu dla tych, których sytuacja zmusiła do przekwalifikowania się;
- zapewnienie wszystkim pracownikom takiego samego dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju;
- promowanie zdrowego stylu życia poprzez dofinansowanie do karty „Benefit sport” umożliwiającej pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

Rozbudowany projekt zarządzania pracownikami 50+ jest również realizowany w firmie Vattenfall Heat Poland. Dużą wagę przywiązuje ona do szkolenia i rozwoju

kadry w wieku 50+, która odgrywa rolę mentorów i opiekunów dla praktykantów oraz nowych pracowników⁷. Vattenfall zatrudnia obecnie ponad 1100 pracowników, w tym blisko 400 powyżej 50 roku życia. W przedsiębiorstwie został także opracowany roczny program „Ekspert Vattenfall”, adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła 50 rok życia. Program promuje dzielenie się wiedzą między pracownikami. „Ekspert Vattenfall” to cykl warsztatów poświęcony zarządzaniu wiedzą, kreatywności, komunikacji grupowej oraz sztuce autoprezentacji. Drugim wewnętrznym projektem jest „Akademia Umiejętności Mistrzów” – program rozwoju kompetencji w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności. Jego odbiorcami są mistrzowie produkcji, a celem rozwinięcie zdolności przywódczych oraz umiejętności motywowania i zarządzania zespołem. Vattenfall ma nadzieję, że dzięki programom skierowanym do pracowników 50+ wiedza i doświadczenie dojrzałych pracowników zostaną przekazane młodszemu pokoleniu, które dopiero wdraża się do pracy.

Kolejnym pozytywnym przykładem może być łódzka firma Filter Service, która zatrudnia ok. 200 osób, z czego 41% powyżej 46. roku życia. Firma dba o to, aby w procesie rekrutacji nowych pracowników wiek nie był kryterium, za to stawia na kwalifikacje, elastyczność i chęć długotrwałej współpracy. Pracownikom oferuje cykliczne szkolenia, stawia na ich doświadczenie, o czym świadczyć może zachęcanie ich do pozostania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wielu pracowników korzysta z tej możliwości i wraca do przedsiębiorstwa, pracując na pół etatu. Chociaż firma nie prowadzi żadnego specjalnego programu, osoby powyżej 65 roku życia mają szczególne miejsce w firmie – są zatrudniane jako nauczyciele lub mentorzy dla młodszych [Eurofund, <http://www.zysk50plus.pl/>].

Firma Coca-Cola w Wielkiej Brytanii stworzyła program dla pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny (65 lat). Umożliwia im on wybór elastycznego czasu pracy oraz dopasowanie formy zatrudnienia i czasu pracy do zadań oraz sytuacji życiowej. Emerytowani pracownicy mogą nadal zgłaszać swoje kandydatury do pracy. Program emerytalny został zmieniony w taki sposób, że można pracować w ograniczonym wymiarze godzin (bez utraty praw emerytalnych lub przy otrzymywaniu części emerytury). Rozwiązania te pozwalają pracownikowi utrzymać kontakt z firmą, godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi i w znacznym stopniu opóźniają wycofanie się starszych pracowników z życia zawodowego [Avoiding ageism and promoting diversity at Coca-Cola, cyt. za: Jeżowska 2007, s. 28-29].

Przykłady dobrych praktyk pokazują, że warto troszczyć się o osoby 50+. Po pierwsze, w sytuacji kiedy na rynku brakuje wykwalifikowanej kadry, firma dbająca o pracowników 50+ jest w stanie utrzymać kluczowe kompetencje. Po drugie, łatwiej jest zarządzać zmianą, ponieważ osoby zarządzające włączając do procesu zmian starszych pracowników, uwiarygodniają sens zmian w oczach młodszych kolegów. Po trzecie, świadome zarządzanie wiekiem pozwala m.in. ograniczyć

⁷ W firmie Vattenfall proces wdrożenia nowego pracownika do objęcia samodzielnego stanowiska trwa co najmniej półtora roku.

liczbę wypadków w pracy, np. dzięki przesunięciu pracownika na inne stanowisko [Naegele, Walker 2006, s. 5-6]. Zaproponowane rozwiązania powinny być upowszechniane i włączane do głównego nurtu polityki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Również świadome włączanie pracowników 50+ w proces tworzenia strategii personalnych może zapewnić przedsiębiorstwu wiele korzyści, m.in.:

- lepsze rozumienie potrzeb kadrowych;
- efektywniejszą integrację zewnętrzną strategii ZZL i strategii organizacyjnych;
- wzbudzanie zaufania wśród pracowników co do wdrażanych strategii ZZL (w ich formułowanie zaangażowane były osoby o długoletnim doświadczeniu i wysokim poziomie wiedzy);
- większą wrażliwość na obszary, które wymagają szczególnego monitorowania w czasie wdrażania strategii i substrategii ZZL;
- efektywniejsze formułowanie strategii i substrategii personalnych;
- wyższy poziom zrozumienia dla strategii biznesowych [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 118].

4. Podsumowanie

Wiek to ważny element w strategii organizacji, niestety wciąż rzadko brany pod uwagę. Niewiele przedsiębiorstw wypracowało strategię, jak wykorzystać wiedzę i doświadczenie osób 50+ na potrzeby doskonalenia i rozwoju organizacji. Jak ich zaangażować, aby okres przedemerytalny został z jednej strony świadomie spożytkowany na potrzeby firmy, a z drugiej osoby 50+ nie myślały o sobie, że nie ma już dla nich miejsca na rynku pracy [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 102]. Dlatego też wykorzystanie możliwości osób 50+ powinno być coraz ważniejsze dla organizacji, m.in. dlatego, że decyzje podejmowane na bazie zderzenia różnych doświadczeń, wiedzy, spojrzenia na problemy z różnych perspektyw wiekowych mogą stać się kluczowym czynnikiem w doskonaleniu przedsiębiorstw oraz, jak podkreślają A. Filiks i K. Kosy [2013, s. 103], strategią podnoszenia konkurencyjności organizacji.

Nic nie usprawiedliwia zatem menedżerów, którzy twierdzą, że nie opracowują programów dotyczących zarządzania wiekiem ze względu na związane z tym nakłady finansowe i czasowe. W przedsiębiorstwach, które zaniechały takich działań, narastają różnego rodzaju konflikty społeczne. Pracodawcy powinni być zatem świadomi, że przewagę konkurencyjną uzyskają z pewnością te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian. Szczególnie istotne będzie zwrócenie uwagi na postawy tworzone w miejscu pracy, które mogą być przejawiane w szerszym kontekście społecznym. W dłuższej perspektywie będzie to sprzyjać tworzeniu cywilizacji wzajemnego zrozumienia wartości, szacunku, poszanowania pokoleń oraz przeciwdziałać zjawisku wykluczenia społecznego i cyfrowego oraz dyskryminacji osób starszych.

Literatura

- Filiks A, Kosy K., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, [w:] *Silver Team, czyli potęga doświadczenia*, t. 2, Dobre Kadry, Wrocław 2013.
- Jeżowska K., *Dobre praktyki*, [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Wydawnictwo Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, <http://www.zysk50plus.pl> (dostęp: 12.09.2013).
- Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1999.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategia ZZL w systemie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Silver Team, czyli potęga doświadczenia*, t. 2, Dobre Kadry, Wrocław 2013.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2010, <http://www.zysk50plus.pl> (dostęp: 5.09.2013).
- Naegele G., Walker A., *A guide good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, Luxembourg 2006.
- Schimanek T., *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce, Warszawa 2011, <http://www.zysk50plus.pl>, (dostęp: 12.09.2013).
- Urbaniak B., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Wydawnictwo Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, <http://www.zysk50plus.pl> (dostęp: 10.09.2013).
- Witwicka-Dudek A., Podgórska T., Żarczyńska-Dobiesz A., *Wnioski z etapu testowania. Grupa odbiorców*, [w:] *Silver Team, czyli potęga doświadczenia*, t. 1, Dobre Kadry, Wrocław 2013.
- Avoiding ageism and promoting diversity at Coca-Cola*, HR at Work, Melcrum Publishing Ltd., vol. 5, Issue 5, July–August 2006.
- Eurofund, <http://www.zysk50plus.pl/>.

A 50+ EMPLOYEE AS A KEY FACTOR IN THE BUSINESS IMPROVEMENT PROCESS

Summary: The existing demographic and economic trends (such as the aging of population and the decreasing number of young people entering the labor market) indicate that the labor market will lack qualified staff. Extending the working life of 50+ employees is one of the ways to respond to these trends, yet it may be a key factor in the process of improving the organization. The main objective of this paper is to draw attention to the 50+ employees, appreciate their experience and knowledge and build their commitment through the use of appropriate incentives.

Keywords: 50 + generation, improvement, human resources.