



*Marzena Cichorzewska, Barbara Mazur
Anna Niewiadomska, Ewa Sobolewska-Poniedziałek
Krystyna Zimnoch, Bogusława Ziółkowska*

Zarządzanie wiekiem

Aspekt regionalny, instytucjonalny
oraz organizacyjny

MONOGRAFIE

Zarządzanie wiekiem

Aspekt regionalny, instytucjonalny
oraz organizacyjny

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Marzena Cichorzewska, Barbara Mazur
Anna Niewiadomska, Ewa Sobolewska-Poniedziałek
Krystyna Zimnoch, Bogusława Ziółkowska

Zarządzanie wiekiem

Aspekt regionalny, instytucjonalny
oraz organizacyjny



Politechnika Lubelska
Lublin 2015

Recenzenci:

prof. dr hab. Alfreda Zachorowska, Politechnika Częstochowska
dr hab. Andrzej Różański, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Autorzy:

Marzena Cichorzewska – Politechnika Lubelska
Barbara Mazur – Politechnika Lubelska
Anna Niewiadomska – Uniwersytet Zielonogórski
Ewa Sobolewska-Poniedziałek – Uniwersytet Zielonogórski
Krystyna Zimnoch – Politechnika Białostocka
Bogusława Ziółkowska – Politechnika Częstochowska

Wsparcie:



Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2015

ISBN: 978-83-7947-183-6

Wydawca: Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin
Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl
www.biblioteka.pollub.pl
Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatom.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp	7
1. Przemiany demograficzne jako czynnik wyzwalający proces zarządzania wiekiem	11
1.1. Zmiany demograficzne w Polsce na tle Europy	12
1.2. Regionalne zróżnicowanie przemian demograficznych zachodzących w Polsce. Stan i prognozy	15
1.3. Zmiany współczesnego rynku pracy	20
1.4. Zarządzanie wiekiem jako instrument adaptacji przedsiębiorstw do zmian demograficznych	24
2. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego w organizacji	28
2.1. Globalny kontekst zainteresowania różnorodnością	28
2.2. Różnorodność i jej wymiary	30
2.3. Różnorodność w organizacji	32
2.3.1. Ambiwalentność różnorodności w organizacji	32
2.3.2. Różnorodność jako ważny zasób strategiczny	32
2.3.3. Różnorodność jako źródło wiedzy w organizacji	36
2.4. Miejsce różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi	37
2.4.1. Podwaliny zarządzania różnorodnością w organizacjach	37
2.4.2. Koncepcja równych szans a zarządzanie różnorodnością	38
2.4.3. Podejścia organizacji do różnorodności pracowników	40
3. Rola ustanawiania celów i kształtowania strategii zarządzania wiekiem w organizacji gospodarczej a osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	43
Wprowadzenie	43
3.1. Cele przedsiębiorstwa a zarządzanie wiekiem	43
3.2. Strategia zarządzania wiekiem a konkurencyjność przedsiębiorstwa	49
3.3. Obszary zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie	54
4. Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo	57
4.1. Idea Diversity management w Polsce i na świecie	57
4.2. Zarządzanie wiekiem w organizacjach	63
4.3. Pokolenia na rynku pracy	68

4.4. Wybrane aspekty zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.....	70
4.4.1. Budowanie zespołów pracowniczych.....	73
4.4.2. Komunikacja w zespołach zróżnicowanych wiekowo	74
4.5. Dobre praktyki zarządzania wiekiem	77
4.5.1. Nokia Siemens Networks.....	77
4.5.2. DSM z Holandii	79
5. Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania wiekiem.....	81
5.1. Regionalny aspekt starzenia się	82
5.2. Silver economy – innowacja i strategia rozwoju regionalnego.....	88
5.3. Zasoby regionu warunkujące rozwój silver economy.....	95
5.4. Imigracja wymuszana przez ageing.....	99
5.5. Gospodarka senioralna w Japonii. Globalne starzenie się	103
Bibliografia	108
Spis rysunków.....	119
Spis tabel.....	124
Spis wykresów.....	125

Wstęp

Problemy demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa powinny być postrzegane i rozwiązywane na różnych poziomach życia gospodarczego, gdyż dotyczą zarówno zmian w funkcjonowaniu całych gospodarek narodowych, poszczególnych ich regionów oraz pojedynczych podmiotów gospodarujących, w tym przedsiębiorstw. Dostrzeżenie trendu związanego z systematycznym zwiększaniem się populacji osób w wieku poprodukcyjnym wraz ze zmniejszaniem się liczby osób młodych jest zjawiskiem niepokojącym i wymaga opracowania strategii i systemowych rozwiązań umożliwiających przygotowanie się do nowej sytuacji, odmiennej niż ta, w której funkcjonujemy od lat. Chociaż można również spodziewać się, że wystąpią trudne do przewidzenia zjawiska, jak na przykład napływ ludności z zewnątrz, zmiana kulturowa i mentalna, która doprowadzi do zmiany niekorzystnych trendów ludnościowych, to przy założeniu spadkowej tendencji demograficznej, należy wzmocnić działania związane z wydłużaniem aktywności zawodowej pracowników, ludzi żyjących coraz dłużej, prewencją w zakresie ograniczenia występowania schorzeń i dysfunkcji u osób, które z racji na swój wiek były dotychczas predysponowane do odczuwania niedomagań ze strony swojego organizmu: słabszy wzrok, zmniejszona wydajność fizyczna, problemy ze strony układu ruchowego, obniżenie zdolności w zakresie przyswajania nowej wiedzy.

Niniejsza praca składa się z pięciu rozdziałów.

Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym zatytułowanym „**Przemiany demograficzne jako czynnik wyzwalający proces zarządzania wiekiem**” koncentrują się na problematyce przemian demograficznych w kontekście wyzwań, jakie generują dla przedsiębiorstw.

Polska znajduje się w grupie państw o szybko rosnącej dynamice starzenia się ludności. Z punktu widzenia gospodarki i rynku pracy szczególnego znaczenia nabiera kwestia prognozowanego ubytku i starzenia się zasobów pracy w Polsce. W niniejszej części poddano analizie wybrane dane demograficzne ukazujące skalę wyzwań z tym związanych. Jedno z nich dotyczy sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W świetle prognozowanych zmian demograficznych oraz postępującej globalizacji, można przyjąć tezę, że przyszła konkurencyjność firm oraz sprawność ich działania, będą zależały od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności. Zarządzanie wiekiem jest na-

rzędziem umożliwiającym przedsiębiorstwom adaptację do zmian struktury wieku zasobów pracy. W konsekwencji w ostatnim fragmencie przybliżono koncepcję zarządzania wiekiem, zwracając uwagę na korzyści płynące z jej zastosowania.

Rozdział drugi zatytułowany **„Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego w organizacjach”** poświęcony został określeniu przyczyn rosnącego zainteresowania różnorodnością w organizacjach, omówieniu zagadnienia wielowymiarowości różnorodności pracowników. W rozdziale tym wskazano na ambiwalentność *diversity*, ukazując istnienie problemów w zasobach ludzkich oraz korzyści, jakie można osiągnąć, jeśli uzna się różnorodność za ważny zasób strategiczny firmy. Przedstawiono także proces dochodzenia do uwzględnienia w zarządzaniu zasobami ludzkimi koncepcji równych szans i następnie zarządzania różnorodnością, zaprezentowano także przyjmowane przez organizacje podejścia do zróżnicowania zasobów ludzkich. Pośród zaprezentowanych wymienić trzeba te, oparte na założeniu, że niektórym grupom w organizacji brak kompetencji i umiejętności natury ogólnej oraz te, które mają na celu eliminację dyskryminacji i uprzedzeń w stosunku do grup mniejszościowych, jak również takie, których celem jest zapobieganie konfliktom na tle różnic lub te, które akcentując różnice między ludźmi i uwzględniając specyficzne potrzeby poszczególnych pracowników ułatwiają osiągnięcie celów organizacji.

W rozdziale trzecim zatytułowanym **„Rola ustanawiania celów i kształtowania strategii zarządzania wiekiem w organizacji gospodarczej a osiąganie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”** poruszono problematykę zarządzania wiekiem z perspektywy realizacji celów biznesowych w przedsiębiorstwach. Decydujące znaczenie przy zatrudnianiu pracowników posiada stosunek wydajności pracowników do kosztów ich zatrudnienia. Stąd obserwowane wśród przedsiębiorstw niskie zapotrzebowanie na pracowników starszych wiekiem, gdyż ci oczekują wyższego wynagrodzenia a ich wydajność, jak powszechnie się uważa, jest słabsza niż pracowników młodych. Wynika to także z większej podatności na zachorowania, w tym jednostki chorobowe związane ze starzeniem się organizmu. Wszystko to sprawia, że starsi pracownicy, pomimo ich szerokiej, ugruntowanej wiedzy i wieloletniego doświadczenia zawodowego, są uważani za mniej produktywnych, słabiej przyswajających nową wiedzę, niechętnych do zmian i mniej innowacyjnych oraz posiadających wyższe oczekiwania płacowe. W związku z powyższym należy przełamywać stereotypy i podejmować działania na rzecz wdrażania różnorodności w zatrudnieniu także ze względu na wiek, tworzyć zespoły pracownicze, w których osoby starsze będą postrzegani jako ci, którzy potrafią generować wartość dodaną dla firmy. Przedstawione cele zarządzania wiekiem do osiągnięcia na poziomie gospodarki narodowej mogą zostać zrealizowane pod warunkiem zaangażowania się w ten proces także organizacji gospodarczych skoncentrowanych na efektach ekonomicznych i wynikach finansowych.

W kontekście organizacyjnym zarządzanie wiekiem oznacza podejmowanie inicjatyw, które docelowo umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, w tym także w procesie starzenia się pracowników i zachodzących zmian w strukturze wiekowej personelu. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie powinno opierać się o nową, zmodyfikowaną, dostosowaną do zmian w otoczeniu, kulturę poszanowania i doceniania pracowników w metrykalnie starszym wieku, wydobywaniu i wzmacnianiu mocnych stron tej grupy pracowniczej przy jednoczesnym niwelowaniu i zapobieganiu pojawiania się słabości.

Zarządzanie wiekiem może koncentrować się zarówno na pracowniku i jego możliwościach do wykonywania pracy na danym stanowisku jak i na jego środowisku kształtowanym przez pracodawcę np. organizacji stanowiska pracy, podziale zadań i obowiązków, kształtowaniu atmosfery w miejscu pracy. Zmiany w zakresie zarządzania ludźmi powinny mieć głębokie podstawy mentalne wsparte podzielanym w przedsiębiorstwie systemem wartości, rzeczywistym szacunkiem dla osób starszych. Wówczas można kształtować właściwe relacje interpersonalne w organizacji mające podstawowe znaczenie dla jej właściwego funkcjonowania a w dłuższej perspektywie pozwalające osiągać lepsze wyniki w tym także efekty ekonomiczno-finansowe. Ważną częścią rozdziału jest wskazanie na możliwe do osiągnięcia korzyści oraz potencjalne zagrożenia związane z wdrożeniem i stosowaniem strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

W rozdziale czwartym monografii zatytułowanym **„Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo”** prezentowana jest idea *diversity management* głównie w odniesieniu do zarządzania wiekiem w organizacjach, których problem starzenia się społeczeństw dotyka szczególnie mocno. Tworzenie zróżnicowanych zespołów i umiejętne wykorzystanie potencjału ukrytego w nich, nie jest już swoistą modą, a staje się koniecznością. Ta część monografii poświęcona jest korzyściom płynącym z pracy zespołów opartych na przedstawicielach różnych generacji. Z uwagi na to, że na rynku pracy są już obecni przedstawiciele pięciu różnych pokoleń (Weterani, Baby boomers, X, Y, Z) dokonano charakterystyki każdego z nich, tak by uwypuklić szczególne cechy ich przedstawicieli i móc wykorzystać w zarządzaniu nimi. Ponadto, w rozdziale zaprezentowane zostały przykłady dobrych praktyk i rozwiązań stosowanych przez firmy w omawianym obszarze. Stanowią one mogą swoisty wzorzec do zaadoptowania przez rodzime przedsiębiorstwa.

Rozdział piąty monografii zatytułowany **„Sektor srebrnej gospodarki uwarunkowanie rozwoju regionalnego”** poświęcony srebrnej gospodarce jako potencjalnemu czynnikowi rozwoju regionalnego wskazuje przyczyny i skutki starzenia się społeczeństw, strategię rozwoju uwzględniającą następstwa tego procesu i ocenę skuteczności polityki społeczno-gospodarczej. Analiza rozwoju ludności świata prowadzi do wskazania regionów ludnościowo dynamicznych i ustabilizowanych, z coraz widoczniej zaznaczającą się dominacją starzenia się populacji. Skutki tej

tendencji, przywoływane tak dramatycznymi określeniami jak na przykład „demograficzna konwulsja Japonii”, najszybciej starzejącego się kraju świata, są dziś rozumiane przez rządzących i rządzonych. Nowy sposób myślenia o starzeniu się, dostrzegający w tym zagrożeniu także możliwości rozwoju poprzez świadczenie usług i rozwój rynku produktów dla seniorów, określono pojęciem *silver economy*, srebrnej gospodarki czy gospodarki senioralnej. Powszechnie i wszechstronnie używane dziś pojęcie innowacji przeniesiono także na tę koncepcję. Z czasem polityka regionalna UE zobowiązała podmioty szczebli krajowych, uzależniając od tego pozyskanie funduszy, do wskazywania srebrnego sektora jako inteligentnej specjalizacji. Umieszczenie rozwoju *silver economy* w strategii rozwoju regionu, nie może jednak odbywać się to w wyniku presji politycznej. Rozwój gospodarki senioralnej potrzebuje odpowiednich zasobów regionu, w tym zasobu głównego – ludzi młodych. Stąd rozwój omawianego działu gospodarki narodowej, zwłaszcza sektora usług opiekuńczych, w zachodnich krajach Unii Europejskiej możliwy jest dzięki imigracji młodych pracowników z krajów części środkowej i wschodniej UE. W krajach zachodnich nie ma jeszcze ograniczenia dochodowego, finansowego dla rynku senioralnego. W Polsce natomiast wyraźnie daje się je zauważyć. Choć srebrna gospodarka jako „idea” narodziła się w Japonii jeszcze w latach siedemdziesiątych XX wieku, to dziś sytuacja społeczno-gospodarcza Japonii pokazuje, że strategia oparta tylko na rozwoju srebrnego rynku zawodzi. Może to być strategia raczej krótkookresowa. I warunkiem koniecznym jest powiązanie jej z polityką pronatalistyczną i imigracyjną. Japonia jednak wybrała *rewolucję robotów*. A przecież to ludzie posiadający określoną wiedzę i umiejętności, opracowują nowe wyroby, nowe sposoby wytwarzania, organizacji, formułują cele, realizują je. Ludzie wyposażeni w narzędzia potrafią przekształcać materiały w nowe dobra oraz pomnażać bogactwo. Doświadczenia japońskie powinny być wskazówką dla polityki UE. Jej priorytetem winny być dzieci. UE ma wypracowane skuteczne metody, instrumenty i narzędzia wdrażania polityki, teraz musi je wykorzystać realizując ofensywną politykę pronatalistyczną.

1. Przemiany demograficzne jako czynnik wyzwalający proces zarządzania wiekiem

Proces starzenia się społeczeństw stał się w ostatnich dekadach jednym z kluczowych wyzwań dla większości krajów europejskich, z uwagi na ekonomiczne i społeczne jego konsekwencje. Natężenie tego procesu zależy w dużym stopniu od poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju czy regionu. Przy czym obserwuje się, że w krajach o wyższym poziomie rozwoju mierzonym PKB, wskaźnik obciążenia osobami starszymi jest wyższy, a w krajach o niższym PKB, odwrotnie¹. Przeobrażenia demograficzne i wynikające z tego następstwa są przedmiotem zainteresowania m.in. Unii Europejskiej, czego odzwierciedleniem jest wiele komunikatów, raportów czy rezolucji. Europa jest kontynentem doświadczającym spadku liczby ludności i zgodnie z prognoząmi proces ten będzie się pogłębiał, co rodzi potrzebę tworzenia i wdrażania rozwiązań pozwalających na łagodzenie jego następstw. Polska znajdzie się w grupie państw, w których odnotuje się wysoką dynamikę starzenia się ludności. Czekać Polskę zmiany struktury ludności według wieku można określić jako przyspieszoną kontynuację procesu starzenia się społeczeństwa. Znajdzie to odzwierciedlenie w coraz mniejszej liczbie i odsetku najmłodszych roczników, przesunięciu ludności w wieku średnim do starszych grup wiekowych oraz w systematycznym zwiększaniu się zarówno liczby, jak i odsetka osób starszych².

Z punktu widzenia gospodarki i rynku pracy szczególnego znaczenia nabiera kwestia prognozowanego ubytku i starzenia się zasobów pracy w Polsce.

W niniejszej części rozdziału poddano analizie wybrane dane demograficzne ukazujące skalę wyzwań z tym związanych. Jedno z nich dotyczy sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W świetle prognozowanych zmian demograficznych można przyjąć tezę, że przyszła konkurencyjność firm oraz sprawność ich działania będą zależały od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności.

1 M. Jurek, *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa 2012, s. 3.

2 M. Waligórska, J. Witkowski, *Przyszłość demograficzna Polski do roku 2050 (w świetle najnowszej prognozy demograficznej)* [w]: Strzelecki Z., Kowalczyk E. (red), *Przemiany ludnościowe w Polsce. Przyszłość demograficzna*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa, s. 84.

1.1. Zmiany demograficzne w Polsce na tle Europy

Współczesne problemy demograficzne, w tym w szczególności starzenie się ludności traktowane są jako proces globalny i nieodwracalny o silnym zróżnicowaniu regionalnym. Przyjmuje się przy tym, że im wyższy jest stopień rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju, tym wyższe wskaźniki starzenia się osiąga dany kraj. Jednocześnie coraz większa część społeczeństw doświadcza i będzie doświadczała tzw. trzeciego, a nawet czwartego wieku z racji wydłużania się życia³. Starzenie się ludności można więc traktować z jednej strony w kategoriach dynamicznego procesu, ale z drugiej strony proces ten jest też przewidywalny. Wynika to z faktu, że odbywa się on w długim okresie i poprzedzają go liczne symptomy takie jak: spadający wskaźnik urodzeń, wydłużanie się średniej długości życia, emigracja. Przewidywalność tego procesu powinna być czynnikiem ułatwiającym podejmowanie decyzji politycznych w obszarze demografii, których celem winno być poszukiwanie i wdrażanie instrumentów ograniczających negatywne konsekwencje starzenia się populacji oraz wzmacnianie pozytywnych następstw tego zjawiska⁴.

Z projekcji demograficznych ONZ do 2100 r. wynika, że co prawda w długoterminowej perspektywie ludności w skali świata będzie przybywało, ale przyrost ten dotyczyć będzie przede wszystkim Afryki, Ameryki Płn. i Oceanii. Europa według tych prognoz jest jedynym kontynentem, gdzie w całym analizowanym okresie ludności będzie ubywało (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Prognoza ludności na świecie i według kontynentów (wariant medium)

Kontynent	Ludność (w mln) w latach:			
	2015	2030	2050	2100
Świat	7 349	8 501	9 725	11 213
Afryka	1 186	1 679	2 478	4 387
Azja	4 393	4 923	5 267	4 889
Europa	738	734	707	646
Ameryka Łacińska i Karaiby	634	721	784	721
Ameryka Północna	358	396	433	500
Oceania	39	47	57	71

Źródło: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper No. ESA/P/WP.241.

3 A. Abramowska-Kmon, O nowych miarach zaawansowania procesu starzenia się ludności, *Studia Demograficzne* 1(159), 2011.

4 M. Duszczuk, M. Lesińska, K. Matuszczyk, *Upolitycznienie kwestii demograficznej (starzenia się ludności) w Polsce*, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, MigAgeing Studia i Materiały nr 5/2015, s. 4, http://migageing.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/36/2015/07/SiM_05.pdf (data dostępu: 28.10.15).

Analizując prognozy dotyczące najstarszych demograficznie krajów świata za-
uważyć można, że aż siedem na dziesięć krajów w 2015 roku to kraje europejskie,
zaś w 2030 w rankingu tym ilość państw europejskich maleje do sześciu, by w 2050
roku ich liczba spadła do 4. Przy czym warto zauważyć, że predykcje ONZ wskazu-
ją, że mediana wieku na przełomie lat 2015-2050 wzrośnie z 46,5 do 56,2 (dotyczy
krajów znajdujących się na pierwszym miejscu rankingu). Polska w tym rankingu
znajdzie się na dziesiątym miejscu wśród najstarszych demograficznie krajów
w 2050 roku (tabela 1.2). Projekcje ONZ winny być traktowane przez rządzących
z dużą uwagą i roztropnością i równocześnie być impulsem do podejmowania
strategicznych decyzji w zakresie problemów ludnościowych.

Tabela 1.2. *Dziesięć najstarszych demograficznie krajów świata. Prognoza na lata
2015, 2030 i 2050*

2015		2030		2050	
Kraj	Mediana wieku	Kraj	Mediana wieku	Kraj	Mediana wieku
Japonia	46,5	Japonia	51,5	Inne niesklasyfiko- wane obszary	56,2
Niemcy	46,2	Włochy	50,8	Korea Płd.	53,9
Martynika	46,1	Portugalia	50,2	Japonia	53,3
Włochy	45,9	Hiszpania	50,1	Bośnia Hercegowina	53,2
Portugalia	44,0	Grecja	48,9	Singapur	53,0
Grecja	43,6	Chiny, Hong Kong SAR	48,6	Chiny, Hong Kong i SAR	52,7
Bułgaria	43,5	Niemcy	48,6	Portugalia	52,5
Austria	43,2	Inne niesklasyfiko- wane obszary	48,1	Grecja	52,3
Chiny, Hong Kong SAR	43,2	Słowenia	48,1	Kuba	51,9
Hiszpania	43,2	Korea Płd.	47,5	POLSKA	51,8

Uwaga: uwzględniono kraje/obszary o liczbie ludności 90 tys. i więcej w 2015 r.

Źródło: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division
(2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working
Paper No. ESA/P/WP.241.

Bliższa analiza udziału poszczególnych grup wiekowych w wybranych krajach
europejskich, wskazuje na istotne zmiany w strukturze ludności, przejawiające
się spadkiem udziału osób w przedziale wiekowym: do 14 roku życia oraz 15-60
lat oraz we wzroście w grupach 60+ i 80+. Ludność z przedziału wiekowego 60+
w większości analizowanych krajów będzie mieściła się w granicach 35,0-39,9%.
Polska, jak wynika z danych zawartych w tym zestawieniu, odnotuje rosnący od-
setek osób w wieku 60+ o ok.17 punktów procentowych, i tym samym będzie to
najwyższy przyrost wśród analizowanych krajów europejskich (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Rozkład procentowy ludności według biologicznych grup wieku w wybranych krajach europejskich w latach 2015, 2050 i 2100 (wariant medium)

Kraj/Lata	2015				2050				2100			
	0-14	15-59	60+	80+	0-14	15-59	60+	80+	0-14	15-59	60+	80+
Świat	26,1	61,7	12,3	1,7	21,3	57,2	21,5	4,5	17,7	54,0	28,3	8,4
Belgia	16,9	58,9	24,1	5,5	16,2	51,3	32,6	10,6	15,4	49,4	35,3	14,0
Czechy	15,0	60,0	24,9	4,1	14,5	48,5	37,0	9,1	14,8	49,7	35,3	13,7
Dania	16,9	58,4	24,7	4,2	16,1	54,0	29,9	9,6	15,5	49,7	34,8	12,6
Francja	18,5	56,3	25,2	6,1	16,8	51,4	31,8	11,1	15,5	48,6	35,9	14,7
Niemcy	12,9	59,5	27,6	5,7	12,4	48,3	39,3	14,4	13,4	46,9	39,7	16,2
Włochy	13,7	57,7	28,6	6,8	13,0	46,3	40,7	15,6	13,7	46,4	39,9	17,9
Norwegia	18,0	60,3	21,8	4,2	16,8	53,7	29,5	8,8	15,6	50,1	34,3	13,0
POLSKA	14,9	62,4	22,7	4,0	12,4	48,2	39,3	9,7	13,3	47,2	39,4	16,4
Słowacja	15,1	64,3	20,5	3,0	13,7	50,1	36,2	7,6	14,4	49,6	35,9	12,8
Hiszpania	14,9	60,7	24,4	5,9	12,7	45,9	41,4	14,0	13,3	46,8	39,9	17,8
W. Brytania	17,8	59,2	23,0	4,7	16,6	52,7	30,7	9,7	15,2	49,7	35,1	13,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper No. ESA/P/WP.241.

Jak twierdzą socjologowie ekonomiczni szybszy niż w innych krajach Europy proces starzenia się polskiego społeczeństwa, wynika z kilku czynników. Wśród nich znajdują się:

- emigracja zarobkowa osób młodych,
- ujemny przyrost naturalny,
- starzenie się osób z powojennego wyżu demograficznego.

Wspomniane czynniki, wraz z wydłużaniem się średniej długości życia, implikują szybką zmianę sytuacji demograficznej w Polsce⁵. Dodatkowych informacji o relacjach między poszczególnymi grupami wiekowymi dostarcza tzw. wskaźnik obciążenia demograficznego. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1.4, gdzie uwzględniono dwa warianty prognozy, tj. według „starej” ustawy emerytalnej i „nowej” ustawy z 2013 roku, kształtowanie się tego wskaźnika jest zróżnicowane w zależności od przyjętego wariantu. Wskaźnik obciążenia osobami w wieku poprodukcyjnym w 2050 roku według ustawy z 2012 roku, byłby wyższy aż o 23

5 K. Wieczorowska-Tobis, M. Mossakowska, P. Błędowski, *Medizinische, psychologische, soziologische und ökonomische Aspekte des Alterwerdens von Menschen in Polen – das Projekt PolSenior*, [w:] Buchen T., Jajeńskiak-Quast D., Keck-Szajbel M., Kowalski K.K. (red.), *Demographischer Wandel in Polen, Deutschland und Europa. Geschichte, Verflechtungen und neue Forschungsperspektiven*, Interdisciplinary Polish Studies 2, Berlin 2014, s. 276.

pkt. procentowe w porównaniu z prognozowanym wskaźnikiem liczonym według „nowej” ustawy⁶.

Tabela 1.4. Współczynnik obciążenia demograficznego w Polsce w latach 2014-2050.
Stan i prognoza

Wyszczególnienie	Obciążenie ludności w wieku	2014	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Według ustawy emerytalnej obowiązującej do 31.12.2012	Nieprodukcyjnym	59	60	67	72	73	76	83	93	105
	Przedprodukcyjnym	29	29	30	30	28	27	27	28	30
	Poprodukcyjnym	30	31	38	43	45	49	56	65	75
Według ustawy emerytalnej obowiązującej od 1.01.2013	Nieprodukcyjnym	57	57	60	63	62	62	62	68	78
	Przedprodukcyjnym	28	28	28	28	26	25	24	25	26
	Poprodukcyjnym	29	29	32	35	37	37	38	44	52

Źródło: GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa, s. 150.

W przypadku Polski całkiem zasadnym pomysłem jest, by w sytuacji braku możliwości odwrócenia procesu starzenia się społeczeństwa, podejmować decyzje nakierowane na wyhamowanie zagranicznej emigracji, w szczególności młodych zasobów pracy, jak i większe zaangażowanie w aktywizację zawodową starszych zasobów pracy⁷.

1.2. Regionalne zróżnicowanie przemian demograficznych zachodzących w Polsce. Stan i prognozy

Zasygnalizowane wcześniej tendencje w przebiegu procesów ludnościowych, w sposób istotny wpływają nie tylko na sytuację społeczno-ekonomiczną kraju, ale mają przede wszystkim implikacje regionalne. Z tego też względu, w tym fragmencie opracowania korzystając z danych GUS przeprowadzono analizę ak-

⁶ Sformułowanie „stara” ustawa emerytalna oznacza, że należy mieć na myśli ustawę emerytalną, według której wiek emerytalny w przypadku kobiet osiągnąć był w wieku 60 lat, a w przypadku mężczyzn 65 lat. Według „nowej” ustawy emerytalnej wiek uprawniający do przejścia na emeryturę to 67 lat dla kobiet i mężczyzn. Warto przy tym dodać, iż podniesienie wieku emerytalnego oznaczające de facto wydłużenie okresu aktywności zawodowej budziło w Polsce wiele emocji, stając się przedmiotem kampanii wyborczej pod koniec 2015r. W konsekwencji można przypuszczać, że już ustalony wiek emerytalny może ulec zmianie.

⁷ B. Urbaniak i in., *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 57.

tualnej i prognozowanej sytuacji demograficznej Polski, rozpatrywanej z poziomu województw, tj. NUTS 2. Dokonując oceny stopnia przestrzennego zróżnicowania procesów demograficznych na poziomie regionalnym, analizie poddano przede wszystkim zmiany zachodzące w strukturze liczbowej i wiekowej ludności, a także udział osób w wieku 65+ w kształtowaniu wskaźnika obciążenia demograficznego.

Prognoza ludności Polski według województw do roku 2050 (tabela 1.5), wskazuje na nierównomierne rozłożenie prognozowanych zmian w zakresie liczby ludności. Zdecydowana większość regionów w całym prognozowanym okresie doświadczy spadku liczby mieszkańców, dotyczy to zarówno dużych pod względem liczby mieszkańców województw (np. śląskie, dolnośląskie), jak i małych (np. opolskie, lubuskie, podlaskie). Tym niemniej ze wspomnianych projekcji wynika, że będą i takie regiony, w których ludności będzie przybywało (do 2030 roku): małopolskie, mazowieckie, pomorskie oraz województwa, gdzie w perspektywie do 2020 roku będzie wzrastała liczba mieszkańców, po czym zaczną spadać (wielkopolskie, podkarpackie). W opinii A. Klimczuka⁸ w Polsce spadek liczby ludności w okresie 2005-2030 jest:

- 1) prawie pewny w województwach opolskim i śląskim,
- 2) prawdopodobny w dolnośląskim, kujawskopomorskim, lubelskim, lubuskim, łódzkim, podkarpackim, podlaskim, pomorskim, świętokrzyskim, warmińskomazurskim i zachodniopomorskim,
- 3) mało prawdopodobny w mazowieckim, wielkopolskim i pomorskim.
- 4) zupełnie nieprawdopodobny w małopolskim.

Tabela 1.5. Prognoza ludności według województw (w tys.). Stan na 31.12.2013

Województwo	2015	2020	2030	2040	2050
POLSKA	38419,0	38137,8	37185,1	35668,2	33950,6
Dolnośląskie	2899,3	2866,6	2773,4	2637,9	2495,4
Kujawsko-pomorskie	2086,0	2065,4	2003,9	1908,8	1799,0
Lubelskie	2139,7	2096,5	1995,8	1862,5	1710,6
Lubuskie	1019,0	1009,8	979,7	932,7	878,6
Łódzkie	2491,3	2434,1	2306,4	2153,0	1999,1
Małopolskie	3373,3	3396,0	3403,1	3354,6	3279,4
Mazowieckie	5341,1	5388,3	5418,3	5374,7	5318,7
Opolskie	994,5	966,6	902,0	825,8	744,6
Podkarpackie	2126,9	2144,6	2067,7	1982,5	1870,3
Podlaskie	1187,8	1168,2	1121,8	1058,8	982,3
Pomorskie	2305,3	2324,1	2334,0	2306,7	2265,7
Śląskie	4569,0	4477,7	4245,2	3964,6	3680,6
Świętokrzyskie	1256,7	1226,0	1157,4	1071,6	976,9

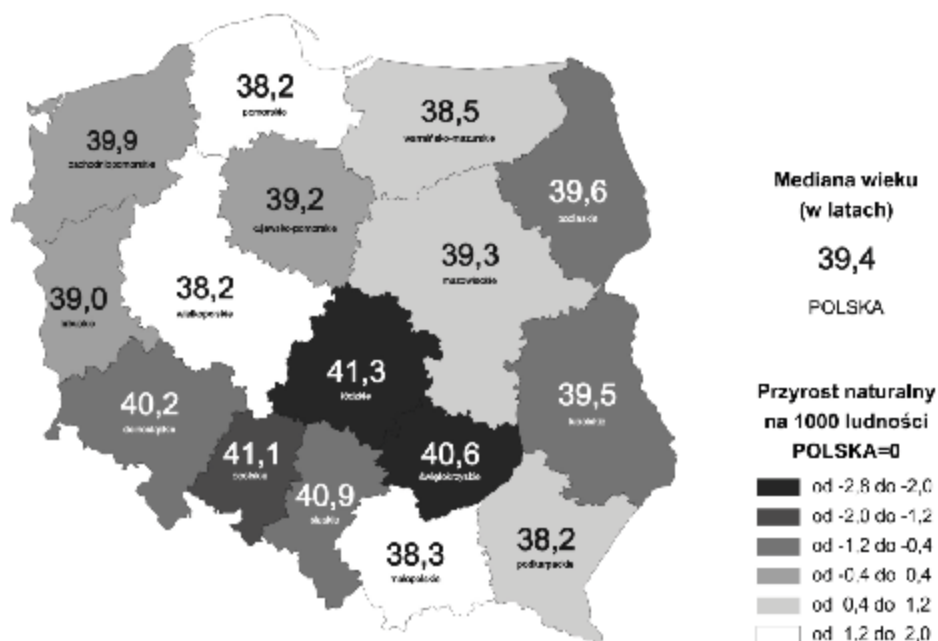
⁸ A. Klimczuk, *Rozwój regionalny wobec starzenia się społeczeństwa*, [w:] Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 153.

Województwo	2015	2020	2030	2040	2050
Warmińsko-mazurskie	1440,2	1421,1	1370,6	1296,4	1207,9
Wielkopolskie	3476,2	3490,4	3470,9	3389,0	3287,9
Zachodniopomorskie	1712,6	1692,5	1634,8	1548,9	1453,3

Źródło: GUS (2014), *Rocznik statystyczny województw*, Warszawa, s. 270.

Analizując sytuację województw w kontekście mediany wieku (rysunek 1.1), czyli tzw. wieku środkowego zauważyć należy, że najwyższą wartość tego wskaźnika odnotowano w województwie łódzkim. Różnica w medianie wieku pomiędzy najwyższym a najniższym wskaźnikiem wyniosła nieco ponad 3 lata. Jeśli zaś chodzi o przyrost naturalny na 1000 osób to w połowie województw jest on dodatni, a w połowie ujemny. Największy przyrost naturalny miał miejsce w województwie pomorskim (2,0), a najmniejszy w łódzkim (-2,8). Województwo łódzkie osiągnęło także najwyższe wartości współczynnika całkowitego obciążenia demograficznego oraz obciążenia osobami starszymi (rysunek 1.2).

Przedstawione dane w sposób wymowny świadczą o tym, że sytuacja demograficzna województwa łódzkiego jest trudniejsza aniżeli innych regionów, co oznacza konieczność ponoszenia wyższych wydatków w związku z wyższą dynamiką starzenia się ludności.



Rysunek 1.1. Mediana wieku i przyrost naturalny według województw. Stan na 2014 rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, www.swaid.stat.gov.pl/Demografia_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_DEM_3.aspx

Tabela 1.6. Prognoza zmian stanów ludności według województw i ekonomicznych grup wieku

Województwo	2015			2050		
	przedpro- dukcyjny	produkcyjny	poproduk- cyjny	przedpro- dukcyjny	produkcyjny	poproduk- cyjny
POLSKA	-54269	-79010	90533	-115450	-1621236	869870
Dolnośląskie	-3499	-11414	9244	-6714	-131495	67970
Kujawsko- pomorskie	-4508	-4703	5710	-9144	-89291	42929
Lubelskie	-6562	-4922	3141	-14118	-101905	39021
Lubuskie	-1818	-3260	3708	-4039	-46145	22988
Łódzkie	-4135	-10577	3616	-9822	-110272	44305
Małopolskie	-3734	3786	5870	-7695	-123511	91312
Mazowieckie	2475	-2158	11144	4735	-196853	163272
Opolskie	-2872	-3962	1734	-4835	-49113	13285
Podkarpackie	-6060	369	4214	-11738	-94315	47753
Podlaskie	-3494	-1413	1230	-6557	-54419	21610
Pomorskie	-1518	-1530	7538	-2667	-77991	59280
Śląskie	-5065	-21432	10619	-14271	-205742	79164
Świętokrzyskie	-3775	-4269	2148	-7712	-61030	21283
Warmińsko-mazur- skie	-3742	-4048	4312	-7659	-65206	27881
Wielkopolskie	-2724	-2800	9727	-6774	-136786	91861
Zachodniopomorskie	-3238	-6677	6578	-6440	-77162	35955

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, www.swaid.stat.gov.pl/Demografia_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_DEM_19.aspx

Jak wynika z przytoczonych danych demograficznych, mimo wspólnej tendencji depopulacyjnej, sytuacja poszczególnych regionów nieco różni się od siebie. Taki stan rzeczy będzie wymagał od rządzących podejmowania strategicznych działań w zakresie opracowywania polityki społeczno-gospodarczej, uwzględniającej prognozowane trendy. Jedną z możliwych odpowiedzi na problem spadku liczby ludności w regionach może być wprowadzenie zarządzania wielowymiarowego, obejmującego jednocześnie poziomy interwencji ponadregionalne (Unia Europejska, państwa), subregionalne (społeczności lokalne, aglomeracje) i transregionalne (obszary transgraniczne, wewnętrzne obszary peryferyjne)¹⁰. Tym niemniej działania w tym zakresie muszą uwzględniać także specyfikę

¹⁰ *Regiony wydłużające się: nowy paradygmat demograficzny i terytorialny*, Parlament Europejski, Dyrekcja Generalna do spraw Polityki Wewnętrznej Unii, Bruksela 2008, s. 9, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408928/IPOL-REGI_ET%282008%29408928%28SUM01%29_PL.pdf (data dostępu: 14.11.15).

funkcjonowania poszczególnych państw i regionów, na którą składa się wiele elementów, jak chociażby posiadane zasoby materialne i niematerialne, uwarunkowania polityczne, kulturowe i religijne, elastyczność i umiejętność dostosowywania się do koniecznych zmian.

Projektowanie działań wobec procesu spadku ludności na poziomie regionalnym stanowi stosunkowo nowy przedmiot analiz. W studium *Regiony wyludniające się: nowy paradygmat demograficzny i terytorialny*, gdzie przedstawiono metodologię badania i typologię „regionów kurczących się” stwierdzono, że „spadek liczby ludności i starzenie się tworzą złożony system interakcji, w którym krzyżują się aspekty ekonomiczne, społeczne, polityczne i środowiskowe ...”¹¹. Charakterystyczny dla współczesnych gospodarek regres demograficzny i związany z tym proces starzenia się społeczeństw, należy postrzegać zarówno jako krytyczny element strategii rozwoju regionu, jak również jako ważną determinantę regionalnych procesów innowacyjnych¹².

1.3. Zmiany współczesnego rynku pracy

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarkach narodowych oraz ich otoczeniu, wywołują poważne konsekwencje w sferze zatrudnienia. Rynek pracy jest miejscem alokacji siły roboczej oraz podejmowania decyzji o zatrudnieniu, w którym ujawniają się równocześnie ekonomiczne i społeczne konsekwencje funkcjonowania gospodarki. Uwarunkowania ekonomiczne wskazują obustronną zależność występującą między rynkiem pracy i gospodarką. Z jednej strony poziom i struktura dochodu narodowego określają możliwości absorpcji siły roboczej, czyli możliwości zatrudnienia, z drugiej strony rozmiary i struktura zatrudnienia oraz wydajność pracy determinują przyrost dochodu narodowego. Należy przy tym podkreślić, iż wielkość i struktura zasobów siły roboczej zasilających rynek pracy jest uzależniona głównie od czynników demograficznych. Z punktu widzenia problematyki zatrudnienia szczególne znaczenie ma dynamika przyrostu naturalnego skorygowana o wskaźnik migracji, gdyż na tej podstawie można określić wielkość i strukturę wieku potencjalnych zasobów pracy. Konieczne jest zatem, poddanie głębszej analizie podstawowych zjawisk opisujących zmiany ludnościowe, w szczególności: zmiany wielkości i struktury ludności według wieku, płci, niektórych cech społecznych, oraz zjawiska migracji. Inne wyzwania na rynku pracy pojawią się w społeczeństwie młodym, inne w starzejącym się bądź starym¹³. Z punktu widzenia dynamiki rozwoju ekonomicznego, konkurencyjno-

11 Ibidem, s. 8.

12 A. Jakubowska, *Regres demograficzny i starzenie się społeczeństwa jako wyzwanie dla regionalnych procesów innowacyjnych*, *Handel wewnętrzny* nr 5(352) 2014, s. 49.

13 M. Okólski, *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wyd. Scholar, Warszawa 2004, s. 15.

ści oraz innowacyjności gospodarki istotna jest zarówno struktura wieku zasobów pracy, jak również poziom i struktura kwalifikacji oraz ich mobilność kwalifikacyjna. Omówiony wcześniej proces starzenia się społeczeństw oznaczający również starzenie się zasobów pracy jest jedną z głównych przesłanek podejmowanych dyskusji na temat wykorzystania zasobów pracy. Sytuacja na rynku pracy jest również uwarunkowana rozwiązaniami przyjętymi w polityce społecznej, w tym m.in. dostępem do określonych świadczeń społecznych, warunków przechodzenia na renty oraz emerytury.

Funkcjonowanie rynku pracy przebiega obecnie w warunkach intensywnych zmian strukturalnych zachodzących we współczesnych gospodarkach. Jednym z procesów wyznaczających kierunek zmian w sferze zatrudnienia jest postępujący proces globalizacji. Globalizacja w wymiarze gospodarczym polega przede wszystkim na ujednoliceniu rynków i obracanych na nich różnorodnych towarów, czemu towarzyszy zniesienie większości barier występujących w handlu międzynarodowym¹⁴. Postępująca globalizacja spowodowała otwarcie rynków krajowych, wzrost konkurencji, wydajności pracy, produkcji światowej, handlu międzynarodowego i inwestycji zagranicznych. Dodatkowo rewolucja naukowo-techniczna, z którą wiąże się szybki postęp techniczny, automatyzacja, wprowadzenie nowoczesnych technologii informatycznych oraz komunikacyjnych, rozwój Internetu oraz upowszechnienie wiedzy doprowadziła do zmiany struktury produkcji i zatrudnienia. Nastąpiła zmiana zarówno w strukturze popytu na pracę, jak i charakteru pracy¹⁵. Zwraca się uwagę na to, iż technologie informacyjno-komunikacyjne w coraz większym stopniu wpływają na wielkość zatrudnienia i zmiany jego struktury sektorowej i zawodowej. W literaturze przedmiotu wskazuje się na dualny wpływ współczesnego postępu technicznego na sferę zatrudnienia. Z jednej strony podkreśla się jego antyzatrudnieniowy charakter, przejawiający się w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie produkcji, umożliwiając jej wzrost przy mniejszej liczbie pracowników. Ubytek pracy w dotychczasowym tradycyjnym rozumieniu zaowocował wzrostem bezrobocia technologicznego. Z drugiej strony postęp techniczny kreuje zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach.

Kierunek zmian zachodzących w świecie pracy opisał J. Rifkin podkreślając m.in. że: „globalne korporacje mogą wytwarzać bezprecedensowe ilości dóbr i usług przy coraz mniejszym zatrudnieniu. Nowe technologie prowadzą nas w erę produkcji prawie bez robotników, akurat w takim momencie historii świata, kiedy ludzkość osiągnęła niebywałą liczebność. Zderzenie między presją zaludnienia

14 A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 79-80.

15 M. Szyłko-Skoczny, *Problemy społeczne w sferze pracy*, [w]: Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M. (red.), *Polityka społeczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2009, s. 218.

a coraz mniejszymi szansami zatrudnienia będzie kształtować geopolitykę nowej gospodarki nowoczesnych technologii przez pierwsze dekady nowego stulecia”¹⁶.

Warto dodać, że globalizacja niosąc ze sobą rosnące umiędzynarodowienie gospodarek staje się czynnikiem intensyfikującym migracje, co ma wpływ na kształt struktury demograficznej państw. W przypadku krajów odnotowujących niski przyrost naturalny, nasilająca się migracja, będąca udziałem głównie ludzi młodych, przyczynia się do zwiększenia dynamiki starzenia się zasobów pracy.

Słabnący wzrost liczby ludności na skutek niskiej dzietności wraz ze wzrostem przeciętnej długości życia powodujące starzenie się ludności, w tym zasobów pracy, od kilku dekad są traktowane w Europie jako zagrożenie dla rynku pracy. Rozpatrywanie tego zjawiska w kategoriach zagrożenia, wynika ze skali i charakteru skutków z nim związanych dla gospodarki i społeczeństwa. Po pierwsze podkreśla się, że konsekwencją spadku liczby osób młodych wchodzących na rynek pracy przy równoczesnym wzroście liczby starszych pracowników, będzie znacznie mniejsza odnawialność zasobów pracy. W dalszej zaś kolejności może to doprowadzić do spadku wartości kapitału ludzkiego, z uwagi na to, że bardziej kreatywni są głównie ludzie młodzi. Dodatkowo starzejące się zasoby pracy są mniej podatne na dostosowania do szybko zmieniającego się rynku pracy. Jest to związane z istnieniem negatywnej korelacji między wiekiem a mobilnością i elastycznością. Mobilność spada wraz z wiekiem, co redukuje znacząco możliwości adaptacji zasobów pracy do zmian zachodzących w sferze zatrudnienia. Można przy tym dodać, że duży udział w zasobach pracy osób starszych może zwiększyć mobilność poziomą młodszych pracowników, bo szanse na awans spadają. Innymi słowy wysoki odsetek starszych pracowników oznaczać może również niższą innowacyjność branży. Jak podkreśla P. Szukalski niższa innowacyjność może być rozumiana na dwa sposoby¹⁷:

1. jako niższa skłonność do modyfikowania sposobów wytwarzania i dystrybucji oferowanych dóbr i usług (technologia produkcji),
2. jako niższa skłonność do modyfikowania wiązki użyteczności produkowanych przez przedsiębiorstwo (produkt).

W obu przypadkach oczekiwać należy niższej produktywności, jak i niższego tempa jej przyrostu. Chcąc podnieść innowacyjność sektora, czy też branży należałoby zwiększyć dopływ nowych, młodszych pracowników, którzy szybciej podejmą współpracę w ramach coraz bardziej efektywnych modeli otwartych tworzenia innowacji¹⁸, bądź zwiększyć ilość i dostępność szkoleń dla starszych pracowników, umożliwiając im podniesienie wiedzy, umiejętno-

16 J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001, s. 264-265.

17 P. Szukalski, *Starzenie się zasobów pracy w Europie – czy dotyka w tym samym stopniu wszystkie sektory gospodarki?*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica nr 291, Łódź 2013, s. 67.

18 D. Jelonek, *The Role of Open Innovations in the Development of e-Entrepreneurship*, Procedia Computer Science, 2015, Vol.65, pp. s.1013-1022.

ści i kwalifikacji, co teoretycznie zwiększa adaptacyjność, a zatem w jakimś stopniu innowacyjność.

Starzenie się zasobów pracy może pozytywnie wpłynąć na wydajność pracy pod warunkiem, że spadek liczby osób w wieku produkcyjnym będzie przyczyniał się do wzrostu kapitału przypadającego na pracownika, przy niezmienionym poziomie ogólnych wydatków na ten cel. To podniosłoby poziom umiejętności pracownika, a więc i jego wydajność. Przy czym istotne jest to, czy starsi pracownicy wykazą gotowość i chęć do nabywania nowych umiejętności. W przypadku sektorów i przedsiębiorstw z dużym udziałem starszych pracowników, może pojawić się problem z pozyskiwaniem nowych osób, w sytuacji, gdy będący na przedpolu starości pracownicy będą na masową skalę osiągać wiek emerytalny. Wówczas, obok masowej rekrutacji pojawia się koszt związany z przeszkoleniem wielu osób, którzy przejściowo mogą odznaczać się często dużo niższą produktywnością w stosunku do dotychczasowych pracowników. Dodatkowo w przypadku niektórych sektorów, branż mogą się pojawić trudności z rekrutacją osób o potrzebnych kwalifikacjach. Dotyczy to głównie branż schyłkowych, w których podstawowe kwalifikacje niezbędne do obsługi maszyn oraz procesów technologicznych posiadają pracownicy wykształceni kilka dekad temu. Trudno ich zastąpić młodszymi pracownikami, którym brak kwalifikacji z tamtego czasu, w konsekwencji – jak podkreśla P. Szukalski – może to oznaczać szybsze wymieranie pewnych branż, aniżeli wynikałoby to z ich naturalnego procesu cyklu życia produktu, przedsiębiorstwa czy branży¹⁹.

Starzenie się ludności to również w skali makroekonomicznej presja wywierana na stabilność finansową systemów emerytalnych. Niski przyrost naturalny w tym przypadku będzie oznaczał spadek liczby płatników składek, a więc dla repartycyjnych systemów emerytalnych istotny ubytek środków. Jeśli dodatkowo będzie utrzymywał się strumień emigracyjny, skala problemów związanych ze zmianami demograficznymi w społeczeństwie, może okazać się jeszcze bardziej dotkliwa.

Truizmem byłoby stwierdzenie, że zmiany demograficzne wywołujące starzenie się społeczeństwa, w kontekście rynku pracy stają się istotnym wyzwaniem gospodarczym, jednakże nie sposób nie zauważyć, że populacja osób starszych stała się ważną grupą społeczną. Przesądzają o tym nie tylko problemy przez nią generowane, ale również fakt, iż zmiany demograficzne mają duży wpływ na strukturę dóbr i usług. Rosnący udział osób starszych w społeczeństwie znajduje swoje odzwierciedlenie na rynku, na którym oferta coraz częściej kierowana jest do dojrzałej części społeczeństwa.

19 P. Szukalski, op. cit., s. 68.

1.4. Zarządzanie wiekiem jako instrument adaptacji przedsiębiorstw do zmian demograficznych

Dynamiczne zmiany otoczenia rynkowego przedsiębiorstw powodują, że ich pozycja zależy nie tylko od tradycyjnych form konkurencji, takich jak cena produktu czy usługi, ale również od umiejętności, doświadczenia oraz kreatywności pracowników. Przegląd przytoczonych danych demograficznych jednoznacznie wskazuje na pogłębiającą się nierównowagę generacyjną oraz rosnącą dynamikę starzenia się większości społeczeństw. Z punktu widzenia rynku pracy oznacza to istotne zmiany ilości i struktury wieku zasobów siły roboczej. Przewidywane ich uszczuplenie oraz rosnąca dynamika starzenia się, rodzi określone wyzwania dla przedsiębiorstw. Obecnie pracodawcy preferują zatrudnienie osób młodych, tymczasem już w najbliższej przyszłości ze względu na zmniejszoną ich dostępność staną przed koniecznością większego zaangażowania starszych pracowników. Można zaryzykować tezę, że w nowych realiach demograficznych przewagę konkurencyjną uzyskają te firmy, które najwcześniej przystosują swoją strategię nie tylko do zmian rynkowych, ale i demograficznych. Wizja zmniejszających się zasobów pracy oznaczająca w nieodległej perspektywie poważny niedobór pracowników, zaowocowała w wielu krajach zmianą polityki rynku pracy. Z jednej strony w celu zmniejszenia skali odpływu z rynku pracy osób starszych, rozpoczęto proces stopniowego ograniczania praw do różnego rodzaju świadczeń, w tym w szczególności do tzw. wcześniejszych emerytur. Z drugiej strony w celu podniesienia poziomu aktywności zawodowej osób starszych poddano rewizji aktywną politykę rynku pracy skupiając uwagę na tworzeniu i upowszechnianiu rozwiązań oraz instrumentów sprzyjających wykorzystaniu potencjału zawodowego tej grupy.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że stopniowo buduje się w społeczeństwach europejskich klimat akceptacji idei aktywnego starzenia się. Aktywne starzenie się jest kluczowym elementem nowego programu społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej *Europa 2020*. W jego ramach sformułowano kilka celów, wśród których znajduje się osiągnięcie 75 proc. poziomu zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata²⁰.

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie umożliwia jego realizację. Najszerzej ujmując zarządzanie wiekiem jest podejściem do zarządzania personelem uwzględniającym wiek, proces starzenia się i cykl życia jednostek w celu stworzenia środowiska pracy sprzyjającego pracownikom w każdym wieku, umożliwiającego wykorzystanie ich możliwości i zaspokojenie potrzeb²¹. Bliższa analiza literatury

20 *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*), Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela 2010, s. 5.

21 A. Walker, *Growing older. Understanding quality of life in old age*, Open University Press, England 2005; *Live Longer, Work Longer*, OECD (2006); G. Naegel, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.

przedmiotu pozwala na wyodrębnienie dwóch sposobów interpretacji zarządzania wiekiem.

Z jednej strony ujmowane jest ono jako zrównoważone podejście do zarządzania zasobami ludzkimi mające na celu podniesienie zdolności do pracy pracowników z różnych grup wiekowych²². W tym wymiarze stanowi ogół długofalowych działań i rozwiązań sprzyjających planowaniu kariery poszczególnych pracowników. Uwzględnia także tworzenie wielopokoleniowych zespołów umożliwiających efektywne wykorzystanie możliwości poszczególnych pracowników. Z drugiej strony w kontekście procesu starzenia się społeczeństw zarządzanie wiekiem definiowane jest jako strategia ukierunkowana na wykorzystanie potencjału zawodowego starszych pracowników. W tym ujęciu chodzi o takie rozwiązania i działania, które ułatwiają pracę osobom starszym, pozwalając im na lepsze wykorzystanie ich umiejętności. Chodzi tutaj między innymi o elastyczny czas pracy, rozwiązania ergonomiczne, odpowiedni zakres obowiązków, odpowiednie szkolenia.

Innymi słowy zarządzanie wiekiem obejmuje takie rozwiązania, które z jednej strony czynią firmę przyjazną pracownikom dojrzałym, a z drugiej – pozwalają firmie wykorzystać w pełni potencjał pracowników, w tym również tych dojrzałych. Jego nadrzędnym celem jest tworzenie środowiska pracy przyjaznego pracownikom niezależnie od ich wieku, z uwzględnieniem potrzeb i możliwości pracownika zależnie od wieku. Należy przy tym dodać, że jest to stale rozwijający się zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego firmy, tak by praca jednostki niezależnie od wieku przynosiła zysk firmie i satysfakcję osobistą pracownikom. A także, co ważne, zarządzanie wiekiem nie ma racji bytu, jeśli w firmie mają miejsce jakiekolwiek praktyki dyskryminujące ze względu na wiek. Zarządzanie wiekiem to przede wszystkim prewencja²³.

Powyższa strategia wpisuje się również w koncepcję zarządzania różnorodnością, w której jednym z ważnych czynników jest wiek. Współpraca zróżnicowanego pod względem wieku zespołu pozwala na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw.

Ogólnie rzecz ujmując zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach: indywidualnym, przedsiębiorstwa oraz polityki rynku pracy. Ograniczając rozważania do wymiaru przedsiębiorstwa, pojawia się pytanie o to, jakie są główne przesłanki skłaniające podmioty gospodarcze do wdrożenia tej koncepcji?

Zainteresowanie firm zarządzaniem wiekiem pojawia się zwykle w kontekście restrukturyzacji przedsiębiorstwa, rozwoju rynku, zmian organizacyjnych, utraty umiejętności, braku siły roboczej oraz działań związków zawodowych.

Występują również czynniki powodujące zainteresowanie zarządzaniem wiekiem związane z konkretną firmą takie, jak presja kosztów, zapotrzebowanie

22 J. Ilmarinen, *Aging workers*, Occupational and Environmental Medicine 58/2001.

23 T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w]: *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 48.

klientów, elastyczne potrzeby produkcyjne, konkurencja w zakresie pozyskania i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej oraz zmieniające się społeczne wartości w ramach organizacji. Działania podejmowane przez organizacje w zakresie zarządzania wiekiem, to między innymi zwiększanie świadomości menedżerów i pracowników, poruszanie kwestii związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem oraz holistyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi²⁴.

W opinii A. Walkera wśród powodów rosnącego zainteresowania zarządzaniem wiekiem znajdują się: starzenie się siły roboczej, paradoks wieku/zatrudnienia, imperatywy polityki państwowej, inicjatywy indywidualnych pracodawców oraz europejska kampania na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek²⁵.

Należy przy tym podkreślić, że kluczową dla wprowadzenia w życie strategii zarządzania wiekiem jest świadomość kadry zarządzającej na temat wpływu zmieniającej się struktury wieku zasobów siły roboczej na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zrozumienie i uznanie tego faktu, jest niezbędne dla budowy dobrej i skutecznej strategii zarządzania wiekiem. Przedsiębiorstwa, które nie wykazują zainteresowania tą strategią, często nie posiadają wystarczającej wiedzy w tym zakresie. Brakuje również rozeznania, co do potencjalnych korzyści wynikających z umiejętnego wykorzystania potencjału osób starszych.

Spojrzenie na zarządzanie wiekiem od strony możliwości wykorzystania potencjału zawodowego dojrzałych pracowników stwarza szanse na elastyczną i stopniową adaptację przedsiębiorstwa do zmian demograficznych. Z doświadczeń firm, które zdecydowały się na wdrożenie strategii zarządzania wiekiem wynika, że wśród potencjalnych korzyści znajdują się m.in.²⁶:

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

Podsumowując, można wskazać kilka przesłanek, które powinny skłonić firmy do rozważenia kwestii zatrudnienia bądź zainwestowania w dojrzałych pracowników. Po pierwsze, dostarczają oni firmie różnorodnych umiejętności i poglądów, ich zatrzymanie w zatrudnieniu pozwala firmie na uniknięcie utraty ważnych umiejętności i doświadczenia. Po drugie, starsi pracownicy są źródłem doświadczenia dla młodszych kolegów, mogą im tę wiedzę przekazać. Po

24 A *European Age Management Network: the way forward?*, EQUAL-European Social Fund, European Commission 2007, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June.

25 A. Walker, *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organizational Behaviour, Volume 10 (1)/2005, s. 685-697.

26 J. Fryca, B. Majecka, *Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Newsletter” nr 8, Gdańsk 2010.

trzecie, zróżnicowany wiekowo zespół jest w stanie lepiej odpowiadać na szybko zmieniające się warunki związane z globalizacją. Pracownicy tworzący zespoły mieszane wnoszą do nich zróżnicowane kompetencje oraz doświadczenia, dzięki czemu zespoły stają się bardziej elastyczne i skuteczniej realizują stawiane przed nimi różnorodne zadania. Po czwarte, zatrudnienie osób starszych i dbałość o ich rozwój zawodowy może wzmocnić wizerunek firmy. Warto dodać, że tworzenie zróżnicowanego wiekowo zespołu sprzyja transferowi wiedzy w obu kierunkach. O ile starsi pracownicy przekazują młodym „tajniki zawodu”, które nabyli dzięki długotrwałej pracy, to młodzi wiekiem dzielą się swoją nowoczesną wiedzą z zakresu np. nowości technicznych²⁷.

Eksperti OECD charakteryzując przedsiębiorstwo przyszłości w gospodarce opartej na wiedzy zwrócili uwagę na to, że młodszy pracownicy będą traktowani jako potencjalne źródło nowych idei i inspiracji, natomiast starsi mają być fundamentem wiarygodności organizacji²⁸.

Demografia jest nieodłącznie związana ze stanem i możliwościami rozwoju gospodarki. Powiązania między tymi dwoma elementami przebiegają przez pryzmat wielu zależności, przy czym z punktu widzenia omawianej w niniejszym rozdziale problematyki kluczowym spoiwem jest struktura wieku ludności. Rozmiary zasobów siły roboczej, a także ich struktura determinują konieczność opracowywania sposobów na ich efektywne wykorzystanie. Staje się to szczególnie istotne w momencie, gdy zarówno globalne rozmiary ludności w wieku produkcyjnym maleją, jak i wówczas, gdy mamy do czynienia ze starzeniem się tych zasobów. Przedsiębiorstwa stają wówczas w sytuacji konieczności podjęcia decyzji, w jaki sposób zapewnić sobie dostęp do efektywnych pracowników. Jedną z koncepcji, która powstała m.in. w kontekście intensywnych przeobrażeń demograficznych jest koncepcja zarządzania wiekiem. Sprowadza się ona do takiego gospodarowania zasobami pracy, aby wykorzystać potencjał tkwiący w starszych pracownikach jednocześnie umożliwiając im rozwój i doskonalenie zawodowe, a także, aby stworzyć sprzyjające warunki do pracy ludziom w każdym wieku. Koncepcja ta może stanowić zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla zasobów pracy szansę na zatrudnienie w bardziej dogodnych warunkach, z poszanowaniem naturalnej kwestii, jaką jest starzenie się organizmu i wynikających z tego tyłu zmian. Wdrażanie rozwiązań opartych o zarządzanie wiekiem, może w końcu przyczynić się do dłuższego pozostania części pracowników na rynku pracy, czy też do większej chęci do dzielenia się doświadczeniem z młodszymi pracownikami.

27 A. Niewiadomska, *Age management – circumstances, essence and advantages for workers and enterprises*, Management, Vol.16, No.2. 2012, s. 126-127.

28 *Knowledge management in the Learning Society*, OECD, Paris 2010, s. 58-59.

2. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego w organizacji

Współczesne społeczeństwa i organizacje są bardziej niż dawne społeczności wyeksponowane na różnorodność. Wzrost ekspozycji na różnorodność wynika z globalizacji i towarzyszących jej procesów społecznych i gospodarczych. Organizacje stanowią miejsce współpracy pracowników, których podstawowym atrybutem jest różnorodność²⁹.

Jednym z istotnych przejawów różnorodności w organizacji jest różnorodność wieku pracowników. W organizacjach przeplatają się pracownicy reprezentujący kilka pokoleń. Są pośród nich przedstawiciele pokolenia Y (20-30 lat), pokolenia X (30-40 lat) wraz z pokoleniem 50+ (baby-boomers), czyli pracownikami po 50 roku życia tworząc złożoną sieć relacji zawodowych. Kwestie zarządzania wiekiem mieszczą się w szerszym obszarze zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest uwzględnienie w zarządzaniu istniejących między ludźmi różnic, które wpływają na to, jak te osoby się zachowują, jak pracują i jak są postrzegane przez innych. Dostrzeżenie możliwości i ograniczeń każdej z grup jest kluczowe w osiągnięciu efektywnej współpracy międzygeneracyjnej, opartej na wymianie zasobów wnoszonych przez pracowników z każdej grupy wiekowej. Dla racjonalnego i efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich prowadzone są działania zwane zarządzaniem wiekiem. Wzięcie pod uwagę odmienności może umożliwić pełne wykorzystanie wszystkich kompetencji pracowników, a przez to firma może uzyskiwać lepsze wyniki w ilości i jakości pracy.

2.1. Globalny kontekst zainteresowania różnorodnością

Problematyka zarządzania różnorodnością staje się zagadnieniem coraz bardziej aktualnym dla wielu organizacji. Na pytanie, dlaczego w ostatnich latach organizacje zwracają większą uwagę na problem różnorodności, wskazać można co najmniej

²⁹ Treści dotyczące miejsca różnorodności w organizacji zostały szerzej omówione w publikacji B. Mazur, Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2009.

kilka powodów³⁰, spośród których jeden wiąże się ze wzmożonymi migracjami ludności świata.

Procesy migracji w wielu przypadkach powodowane są potrzebami wynikającymi ze starzenia się społeczeństw wielu rozwiniętych krajów. Do krajów rozwiniętych, które od wielu lat podlegają temu procesowi, dołączają w ostatnich latach kraje Europy Środkowej i Wschodniej oraz kraje byłego Związku Radzieckiego, w których – jak się prognozuje – do roku 2025 średni wiek mieszkańca wzrośnie o 10 lat. Przewiduje się, że np. w Polsce liczba ludności powyżej 65. roku życia wzrośnie z 13% w 2005 roku do 21% w roku 2025, natomiast w Słowenii z 16% do 24% w tym samym okresie³¹. Procesy demograficzne wraz z procesami migracyjnymi zmuszają organizacje do posilkowania się umiejętnościami i zdolnościami tych pracowników, którzy nie stanowią grupy tzw. „standardowych pracowników” (praca na pełnym etacie, posiadanie wysokich kwalifikacji, duża mobilność i elastyczność). Rządy poszczególnych krajów w ramach własnych polityk oraz związki zawodowe w obrębie posiadanych uprawnień również mogą wywierać presję na organizacje, by w szerszym zakresie zatrudniały owych „niestandardowych pracowników”.

Inny powód zainteresowania organizacji problemami różnorodności nie wiąże się bezpośrednio ze zmianami społecznymi występującymi w świecie, ale wynika z przyczyn natury ekonomicznej. Otóż coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że różnorodność może prowadzić do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi na rynku. W wyniku umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarek organizacje zmuszone są do funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu; jeżeli zatem skład pracowników danej organizacji odzwierciedla stopień zróżnicowania klientów, wówczas firmy mogą pełniej zaspakajać ich potrzeby poprzez celniejsze dopasowanie oferty usług czy produktów. Firmom świadomym znaczenia różnorodności łatwiej jest pozyskać nowych pracowników reprezentujących różne środowiska społeczne, toteż fakt ten może stanowić o przewadze rynkowej danej organizacji, ponieważ zatrudniając pracowników pochodzących z różnych środowisk organizacja gwarantuje sobie pojawienie się oryginalnych idei i nowatorskich podejść do zaistniałych problemów.

30 Najczęściej wymienianymi powodami wzrostu różnorodności są: globalizacja, migracje, starzenie się społeczeństw oraz przenoszenie produkcji do tańszej siły roboczej i bliżej zasobów surowcowych i materiałowych. Por. G. Aoun, T. Gibeily, *Managing Diversity in the Workplace* [Dokument elektroniczny] http://www.google.pl/search?hl=pl&q=Managing+diversity+in+the+workplace+Georges+Aoun&btnG=Zukaj&lr=lang_en%7Clang_fr%7Clang_pl

31 *Europe and Central Asia – From Red to Grey*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,contentMDK:21378474~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html>

2.2. Różnorodność i jej wymiary

Pomimo tego, że różnorodność ma globalny charakter, to rozumienie słowa różnorodność nie przekłada się dobrze poprzez kulturowe i językowe granice. Rozumienie to uzależnione jest od wielu czynników historycznych, politycznych i kulturowych poszczególnych krajów. By właściwie uchwycić znaczenie **różnorodności należałoby zbadać jak tworzyły się kategorie różnorodności w poszczególnych krajach. Jak wynika z badań M. E. Mor Barak dla jednych jest to kategoria rasowo-etniczna (USA), dla drugich religijna (Irlandia), dla trzecich z kolei – różnorodność kategorii społecznych (Indie)**³².

Wielu badaczy przy definiowaniu różnorodności odwołuje się do koncepcji pierwotnych i wtórnych jej wymiarów. Należą do nich M. Loden i J. B. Rosener, którzy definiują różnorodność jako to, co odróżnia jedną grupę ludzi od drugiej w odniesieniu do pierwotnych i wtórnych wymiarów różnorodności³³. Jako *pierwotne* określane są te wymiary różnorodności, które wywierają zasadniczy wpływ na ludzką tożsamość. Są to – płeć, przynależność do określonej grupy etnicznej, rasa, orientacja seksualna, wiek, psychiczne i fizyczne zdolności i cechy charakterystyczne. *Wtórne* wymiary różnorodności są mniej widoczne od pierwotnych, chociaż wywierają bardziej zróżnicowany wpływ na osobowość i wzbogacają pierwotne wymiary różnorodności. Wymiary te obejmują: edukację, status rodzinny, styl pracy, doświadczenie w pracy, doświadczenie militarne, miejsce i rolę w organizacji, poziom dochodów i styl komunikacji.

E. E. Hubbard, podobnie jak M. Loden i J. B. Rosner, do pierwotnych wymiarów różnorodności zalicza: wiek, przynależność etniczną, płeć, charakterystyczne cechy psychiczne i fizyczne, rasę i orientację seksualną. Nazwę wymienionych cech uzasadnia bardzo istotnym ich oddziaływaniem podczas wczesnych etapów procesu socjalizacji oraz silnym i nieustannym wpływem na każdym następnym etapie życia. Wymienione elementy tworzą zasadniczy zrąb osobowości człowieka doświadczającego świata. Poza sześcioma cechami tworzącymi pierwotny wymiar różnorodności, pozostają inne tworzące jej wtórny wymiar, który obejmuje: sposób komunikowania, edukację, status rodzinny, doświadczenia militarne, rolę w organizacji i miejsce w jej strukturze, religię, język macierzysty, pochodzenie geograficzne, dochody, doświadczenie zawodowe oraz styl pracy. O wymiarach wtórnych można powiedzieć, że są mniej widoczne niż pierwotne oraz w bardziej zróżnicowanym

32 M. E. Mor Barak, *Manging Diversity. Toward Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oak, CA 2005.

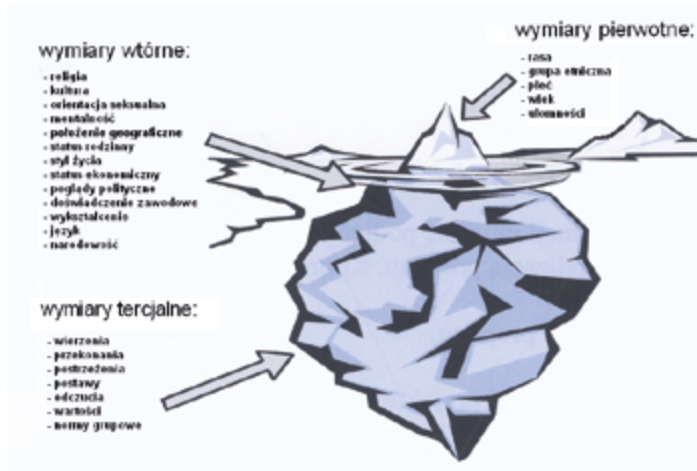
33 M. Loden, J. B. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irvin, Illinois 1991, podają za: R. Rijamampinina, T. Carmichael, *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, "Problems and Perspectives in Management", 1/2005, s. 109.

stopniu wpływają na życie poszczególnych ludzi. Jednakże dopiero oba wymiary łącznie umożliwiają dostrzeżenie i uchwycenie wyjątkowości każdego człowieka³⁴.

Z kolei R. Rijamampinina i T. Carmichael proponują, by różnorodność ujmować nie w dwóch, a w trzech wymiarach, z których każdy obejmuje inne aspekty. Do pierwotnych wymiarów różnorodności zalicza się te spośród jej przejawów, które w zasadniczy sposób określają tożsamość człowieka. Wtórne wymiary różnorodności, które są mniej widoczne niż pierwotne, wywierają bardziej od nich zróżnicowany i głębszy wpływ na osobowość. Z kolei wymiary tercjalne różnorodności uznawane są za centralne dla tożsamości człowieka. Wymiar pierwotny reprezentują takie cechy, jak płeć, wiek, rasa, przynależność etniczna, ułomności lub niepełnosprawności; wymiar wtórny przejawia się w religii, kulturze oraz orientacji politycznej, natomiast wymiar tercjarny konstytuują ludzkie wartości, przekonania oraz postawy.

R. Rijamampinina i T. Carmichael dostrzegają wyraźną analogię między różnorodnością a górą lodową – cechy oczywiste, takie jak rasa, etniczność, płeć, wiek i upośledzenia, odnoszą się do wierzchołka góry lodowej i są podstawą antydystryminacyjnych ustaw prawnych. Inne cechy, takie jak religia, kultura, orientacja polityczna są mniej oczywiste i tworzą drugi wymiar ukryty tuż pod powierzchnią wody; wymiar ten może się wraz z upływem czasu ujawniać. Wymiar trzeci, pomimo że usytuowany jest najgłębiej pod powierzchnią wody, stanowi o prawdziwej istocie różnorodności, a jego ujawnienie wymaga czasu.

Trzy omawiane wymiary różnorodności zilustrowane za pomocą góry lodowej zostały przedstawione na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Wymiary różnorodności

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Rijamampianina, T. Carmichael, *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, "Problems and Perspectives in Management" 1/2005, s. 111.

34 E. E. Hubbard, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD PRESS inc. Amherst, Massachusetts 2004, s. 29-32.

2.3. Różnorodność w organizacji

2.3.1. Ambiwalentność różnorodności w organizacji

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania różnorodnością spotkać można podział, który wskazuje pozytywne i negatywne efekty, jakie różnorodność może przynieść organizacjom, przy czym większa część badaczy podkreśla cennosc różnorodności dla organizacji. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej może wiązać się z *poznawczym efektem różnorodności* (wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązania konfliktu) oraz z *efektem symbolicznym* (lepszy wizerunek i większe spectrum potencjalnych pracowników). Natomiast *efekt afektywny* różnorodności (mniejsze zaangażowanie w działania organizacji wynikające z faktu, że pracownicy preferują współpracę z ludźmi do siebie podobnymi) oraz *efekt komunikacyjny* (implikacje różnorodności w odniesieniu do komunikacji wewnątrz grupy lub w obrębie całej organizacji) mogą powodować utrudnienia w tym procesie³⁵.

2.3.2. Różnorodność jako ważny zasób strategiczny

T. H. Cox, Jr i S. Blake dokonali szczegółowej analizy zagadnienia różnorodności w organizacji, w wyniku której wskazali i szczegółowo omówili sposoby, w jakie różnorodność może przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zdaniem T. H. Coxa i S. Blake'a, wyrażających podobne do przedstawionego przekonanie na temat efektów różnorodności, system organizacyjny może stać się bardziej elastyczny (a tym samym mniej standardowy) dzięki różnorodności, co w efekcie umożliwi organizacji szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu. Dodatkowo, jak zauważają, różnorodność czyni działania marketingowe firmy bardziej skutecznymi, ponieważ ułatwia organizacji rozumienie potrzeb większej liczby klientów. Odpowiednie pokierowanie zagadnieniami wielokulturowości i różnorodności ma dla powodzenia organizacji kluczowe znaczenie, przy założeniu, że celem zarządzania różnorodnością kulturową jest maksymalizowanie wkładu wszystkich pracowników w realizację celów firmy. Cytowani autorzy wymieniają sześć typów korzyści, jakie są udziałem zróżnicowanej organizacji, związanych kolejno: z kosztami, kompetencjami pracowników, udziałem w rynku, kreatywnością i innowacyjnością pracowników

35 F. J. Milliken, L. L. Martins, *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, "Academy of Management Review" 2(21)/1996, s. 402-433. Znaczenie przedstawionej typologii docenił między innymi Y. Benschop stwierdzając, że prezentuje ona jasny obraz oddziaływania różnorodności na organizację. Patrz: Y. Benschop, *Diversiteit aan het werk*, (in:) *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, eds. H. Doorewaard, W. De Nijs, Lemma, Utrecht 1999, s. 253-272, podają za: S. Bogaert, D. Vloeberghs, *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*, "European Management Journal" 4(23)/2004.

oraz elastycznością systemu organizacyjnego. Wysuwane argumenty przemawiające na rzecz wartości różnorodności w organizacji, pod warunkiem jej właściwego zarządzania, przedstawione zostały w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Argumenty przemawiające za kierowaniem różnorodnością

1. Argument kosztowy	W miarę dywersyfikacji organizacji koszty nieumiejętnego integrowania pracowników będą wzrastać. Ci zatem, którzy to będą robić skutecznie, uzyskają przewagę nad tymi, którzy tego nie potrafią.
2. Argument dotyczący pozyskiwania zasobów ludzkich	Firmy uzyskują określoną opinię jako pracodawcy kobiet i mniejszości etnicznych. Te, które mają najlepszą opinię w sprawach kierowania różnorodnością, wygryają w rywalizacji o najlepszych pracowników. W miarę kurczenia się i zmiany struktury zasobów siły roboczej przewaga ta będzie miała coraz większe znaczenie.
3. Argument rynkowy	W organizacjach transnarodowych wycucie i wrażliwość kulturowa wnoszone przez członków pochodzących z innych krajów do działań marketingowych powinny w istotny sposób zwiększyć skuteczność tych działań. To samo dotyczy działań na rynku krajowym w odniesieniu do poszczególnych podgrup populacji.
4. Argument dotyczący twórczości	Różnorodność punktów widzenia i mniejszy nacisk na podporządkowanie się normom z przeszłości, co cechuje nowoczesny sposób kierowania różnorodnością, powinny wpłynąć na podwyższenie poziomu twórczości.
5. Argument dotyczący rozwiązywania problemów	Różnorodność składu grup decyzyjnych i grup rozwiązujących problemy potencjalnie prowadzi do skuteczniejszych decyzji dzięki różnym punktom widzenia i gruntowniejszej analizie krytycznej poszczególnych zagadnień.
6. Argument dotyczący elastyczności systemu	Jedną z konsekwencji wielokulturowego modelu kierowania różnorodnością jest to, że system stanie się w mniejszym stopniu zdeterminowany, mniej unormowany, a tym samym bardziej płynny. Większa płynność powinna spowodować większą elastyczność w reagowaniu na zmiany w otoczeniu (zmiany powinny być szybsze i mniej kosztowne).

Źródło: T. H. Cox Jr., S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, "Academy of Management Executive" 3(5)/1991 s. 47, podają za: J.A.F. Stonner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 206.

Wiele organizacji – „uświadomiwszy sobie, że społeczna różnorodność w wieloraki sposób oddziałuje na nie – podjęło na jej rzecz działania stanowiące część ich strategii różnorodności³⁶. Większość z tych, które to zrobiły, nie zastosowała podejścia uwzględniającego konieczność wprowadzenia zmian oraz koordynacji podejmowanych inicjatyw z długoterminowymi celami i strategicznym pozycjo-

³⁶ R. Koonce, *Redefining diversity: it's not the right things to do. It also makes good business sense*, "Training and development" 12/2001, s. 22-32.

nowaniem organizacji. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że brak uzgodnienia aktualnie podejmowanych działań z podstawowymi założeniami strategicznymi organizacji wpłynął na nieskuteczność licznych z tych inicjatyw³⁷. E. Friday i S. S. Friday przekonują, że organizacje, chcące osiągnąć możliwie największe korzyści z różnorodności, winny najpierw dokonać wyboru podejścia do różnorodności, a następnie zawrzeć je w swojej strategii różnorodności³⁸. Jej celem jest wyznaczenie najważniejszych działań prowadzących do zarządzania różnorodnością z uwzględnieniem wcześniej określonych celów strategicznych i, ostatecznie, uczynienie zarządzania różnorodnością integralną częścią kultury organizacyjnej³⁹. Dopiero tak sformułowana strategia może w dłuższym okresie przyczynić się do większej skuteczności działań podejmowanych na rzecz różnorodności zasobów ludzkich. Dzięki podkreślaniu różnorodności takie działania, skoordynowane z polityką organizacji oraz stosowanymi w niej procedurami i systemami, mogą doprowadzić do umocnienia pożądanej kultury organizacyjnej. Jest to ważne zwłaszcza w przypadku organizacji o wysoce zróżnicowanej sile roboczej.

Istnieje bogata literatura na temat postrzegania różnorodności jako wartości organizacji (*valuing diversity*) i zarządzania różnorodnością (*managing diversity*). Jednakże przez licznych badaczy koncepty te traktowane są i stosowane wymiennie, chociaż w rzeczywistości stanowią dwa odrębne zjawiska. *Docenianie różnorodności* odnosi się do przypisania jej wartości, określenia ważności lub znaczenia dla organizacji, podczas gdy *zarządzanie* nią odnosi się do przyjmowania i ponoszenia odpowiedzialności za koordynowanie lub kontrolowanie rzeczywistych sytuacji. Docenianie różnorodności uznawane jest za zjawisko pasywne, w którym przydawanie wartości istniejącym między ludźmi różnicom nie zawsze prowadzi do podejmowania konkretnych działań. Zarządzanie różnorodnością to zjawisko aktywne obejmujące przewodzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Odnosi się ono więc do zapewnienia pracownikom pochodzącym z różnych środowisk społeczno-kulturowych możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację tych celów. Takie rozumienie zarządzania różnorodnością jest zgodne z definicją R. Thomas, która określa je jako sposób

37 E. Stark, *Valuing diversity: strategic business imperative or HR agenda*, Proceedings of the Institute of Behavioral and Applied Management 2001, s. 34-39, podają za: E. Friday, S. S. Friday, *Managing diversity using a strategic planned change approach*, "The Journal of Management Development" 10(22)/2003, s. 863-864.

38 E. Friday, S. S. Friday, *Managing diversity...*, op. cit., s. 863-880.

39 O konieczności uwzględnienia różnorodności w kulturze organizacyjnej przekonuje O. C. Richard pisząc, że należy nie tylko uznać wartość różnorodności, ale także systematycznie nią zarządzać i wpieść różnorodność w kulturę organizacji. Dopiero takie podejście pozwoli na rozwinięcie możliwości stosowania kapitału ludzkiego jako strategicznego środka do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. O.C. Richard, *Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource - based view*, „Academy of Management Journal” 43/2002, s. 164-177.

myślenia prowadzący do stworzenia środowiska umożliwiającego pracownikom aktualizowanie posiadanego potencjału w drodze do realizacji celów organizacji⁴⁰.

Wychodząc z założenia, iż powodem większości kontrowersji wokół ewentualnych korzyści płynących z różnorodności jest nieuprawnione wymienne stosowanie terminów *docenianie różnorodności* i *zarządzanie nią*, E. Friday i S. S. Friday stworzyli rozróżniający te terminy model, określony jako *kontinuum różnorodności*, przedstawiony na rysunku 2. Jego rolą jest wskazanie organizacjom trzyetapowej drogi dochodzenia do przewag płynących z różnorodności rozpoczynającej się od stanu biernego – uznania różnorodności, poprzez przypisanie jej wartości, aż do aktywnego zarządzania nią.

Kontinuum tworzy sekwencję, która wskazuje na trzy potencjalne sposoby postępowania z różnorodnością. Są one następujące:

1. *Uznanie istnienia odmienności* – człowiek musi być na nią wyeksponowany, doświadczyć jej, zdobyć o niej wiedzę i lepiej ją zrozumieć;
2. *Przyznanie różnorodności wartości* – odnosi się do znaczenia i wagi przypisywanej różnorodności. Takie docenienie i respektowanie różnic może w konsekwencji prowadzić do:
3. *Zarządzania różnorodnością* – czyli planowania, organizowania i przewodzenia ludziom o różnej charakterystyce w sposób umożliwiający pełne wykorzystanie ich wkładu w realizację założonych przez organizację celów⁴¹.



Rysunek 2.2. Sekwencja etapów postępowania z różnorodnością

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Friday, S.S. Friday, *Managing diversity using a strategic planned change approach*, „The Journal of Management Development” 10(22)/2003, s. 864-865.

40 R. R. Thomas, *The concept of managing diversity*, „The Bureaucrat” 4(20)/1991, s. 19-22.

41 E. Friday, S. S. Friday, *Managing diversity...*, op. cit., s. 864-865.

Zamiast pozostawać reaktywnymi i biernie oczekiwać na kryzys wywołany przez różnorodność, organizacje winny wprowadzać zmiany prowadzące od aprobaty do aktywnego zarządzania nią. Drogą umożliwiającą organizacjom skuteczne dotarcie do ostatniego etapu kontinuum różnorodności jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy z pracowników mógłby w pełni zrealizować posiadany potencjał⁴².

2.3.3. Różnorodność jako źródło wiedzy w organizacji

Dotychczasowe badania organizacji potwierdzają możliwości zarówno pozytywnego, jak i negatywnego wpływu różnorodności na ich działalność; wypływa z nich również konkluzja, że grupy heterogeniczne stoją wobec szans i zagrożeń obcych grupom homogenicznym⁴³. Heterogeniczność grupy wzbogaca jej działania dzięki większej kreatywności członków i liczniejszemu sposobowi myślenia. Między zróżnicowaniem a kreatywnością zachodzi ważna relacja – nie można być kreatywnym, nie kojarząc idei uznawanych dotychczas za rozbieżne. Skoro chodzi o powiązanie idei uprzednio od siebie odległych, to źródła tych idei również muszą być zróżnicowane, a zatem kreatywnością rządzi równanie dużego ryzyka i dużego zysku⁴⁴. Z drugiej strony istnieje niebezpieczeństwo obniżenia wyników działań, ponieważ różnorodność bywa jednocześnie źródłem nieporozumień i konfliktów. Zróżnicowanie traktowane jest jako jeszcze jeden rodzaj ryzyka, które jest podejmowane w momencie budowy rentownego przedsiębiorstwa⁴⁵. Zaangażowanie grup względnie jednorodnych jest mniej ryzykowne i zmniejsza niebezpieczeństwo porażki, ale też potencjalne osiągnięcia są bardziej umiarkowane. Im bardziej zróżnicowana grupa, tym trudniej ją zarządzać – ale tym większych nagród można się spodziewać w przypadku dobrego zarządzania⁴⁶.

Skutecznym sposobem na to, aby zróżnicowana grupa osiągała sukcesy jest uczenie się od innych członków organizacji, uczenie się z różnorodności⁴⁷.

42 R. Thomas, *The concept of managing ...*, op. cit., s. 19-22.

43 J. B. Shaw, E. Barrett-Power, *The effects of diversity on small work group processes and performance*, "Human Relations" 51(10)/1998, s. 1307-1325 oraz F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 131.

44 F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 131.

45 A. Korombel, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 19-22

46 F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 131.

47 E. G. Foldy, *Learning from Cultural Diversity: A Theoretical Exploration*, referat wygłoszony na National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Washington G. C., October 9-11, 2003 i opublikowany w "Public Administration Review" 5(64)/2004, s. 530.

2.4. Miejsce różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

2.4.1. Podwaliny zarządzania różnorodnością w organizacjach

Zarządzanie różnorodnością to nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które jako samodzielne pojęcie wyłoniło się w połowie lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia. Jego kolebką były Stany Zjednoczone, kraj zbudowany przez przybyszów z wielu zakątków świata, i od tego czasu stale zyskuje ono na znaczeniu.

Zrozumienie istoty zarządzania różnorodnością pracowników wymaga odтворzenia poszczególnych etapów poprzedzających pojawienie się tej koncepcji. W USA, kraju w którym zwiastuny tej koncepcji pojawiły się na początku XX wieku wraz z naukowym zarządzaniem umożliwiającym zatrudnienie migrantów nieznających często języka angielskiego, pierwszym krokiem uczynionym w kierunku zarządzania różnorodnością był uchwalony w 1964 roku Akt Praw Cywilnych (Civil Rights Act). Akt ten, powstały w wyniku ruchu na rzecz praw człowieka, zapoczątkował falę zmian społecznych trwającą do dzisiaj. Niebawem nastąpiła legislacja działań afirmatywnych (Affirmative Actions), mających zapewnić podejmowanie przez przedsiębiorców kroków, których celem była rekrutacja, promocja i utrzymanie w organizacjach kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, jeżeli ich liczba była nie w pełni reprezentatywna dla całkowitej liczby pracowników danej organizacji. Mimo iż wymuszanie na pracodawcach zatrudnienia określonej liczby pracowników pochodzących z grup mniejszościowych skutkowało niekiedy występowaniem konfliktów pomiędzy poszczególnymi grupami, to w owych czasach uznane zostało za krok zarazem konieczny, jak i postępowy. Następnym etapem na drodze ewolucji ku zarządzaniu różnorodnością kulturową w amerykańskich organizacjach była legislacja zasad równych szans (Equal Employment Opportunity) zakazujących dyskryminacji na tle rasowym i religijnym oraz ze względu na wiek, płeć i niepełnosprawność. Pracownicy mieli zagwarantowane równe szanse zarówno podczas rekrutacji, jak też w dostępie do szkoleń, awansów oraz wyższych zarobków. Jednakże w połowie lat dziewięćdziesiątych stwierdzono, że legislacja ta nie spełniła pokładanych w niej nadziei, ponieważ w niewielkim stopniu przyczyniła się do poprawy położenia kobiet i mniejszościowych grup etnicznych na rynku pracy. Pierwsze kroki w kierunku nowego podejścia do różnorodności podjęli R. Ross i R. Schneider w wydanej w 1992 roku książce *From Equity to Diversity*⁴⁸. Wsparli ich M. Cooper i B. White stwierdzając, że jedną z przyczyn, dla których organizacje nie poczyniły postępu w podejściu do różnorodności, stosując politykę równych

⁴⁸ R. Ross, R. Schneider, *From Equity to Diversity – a Business case for Equal Opportunities*, Pitman, Londyn 1992.

szans był fakt, że ci, którzy w przedsiębiorstwach mają wpływ na wyrównanie nierówności sami nigdy nie doświadczali dyskryminacji⁴⁹.

W ostatnich dwu dekadach koncepcja zarządzania różnorodnością zyskała na popularności także poza USA. Szczególnego znaczenia nabrała zwłaszcza w Europie, która z jednej strony odczuwa stale rosnącą różnorodność populacji przy wyraźnej homogeniczności liderów i menedżerów organizacji. Z kolei z drugiej, znalazła się w sytuacji konieczności stawienia czoła coraz lepszym wynikom gospodarczym uzyskiwanym na innych kontynentach. Zjawiska leżące u podstaw zainteresowania przedsiębiorstw tą problematyką występują w Europie częściej niż w innych częściach świata. Jest tu bowiem rasowa i etniczna różnorodność, jest starzejące się społeczeństwo i spadek liczby urodzeń, są również coraz liczniej reprezentowane i coraz aktywniejsze na rynku pracy kobiety.

2.4.2. Koncepcja równych szans a zarządzanie różnorodnością

Twierdzenie, że różnorodność właściwie rozumiana i odpowiednio zarządzana jest kolejnym etapem w ewolucji koncepcji równości szans, ma obecnie wielu zwolenników⁵⁰. Z przeglądu licznych definicji różnorodności, sformułowanych w ostatnich latach przez amerykańskich teoretyków zarządzania, wyprowadzić można wniosek, że autorzy tych definicji podzielają następujące przekonania:

- różnorodność i różnice między ludźmi mogą i powinny, gdy są właściwie zarządzane, przyczynić się do podniesienia wartości firmy;
- różnorodność obejmuje wszelkie sposoby, w jakie ludzie się różnią między sobą, co oznacza, że zawiera wszystkie cechy różnicujące, a nie tylko te najbardziej widoczne, czyli takie jak wiek, płeć, rasa, przynależność etniczna czy niepełnosprawność;
- kultura organizacyjna i środowisko pracy są tymi konceptami, z którymi różnorodność pozostaje w ścisłym związku.

Takie rozumienie różnorodności pozostaje w sprzeczności z popularnymi w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku teoriami tygla kulturowego i koncepcjami asymilacji. Podstawowa idea zarządzania różnorodnością zakłada, że siła robocza składa się z ludzi należących do wielu grup, różniących się między sobą i tym, co jest widoczne, i tym, co niewidoczne. Wykorzystanie istniejących różnic do stworzenia produktywnego środowiska pracy, w którym każdy członek będzie

49 M. Cooper, B. White, *Organisational behaviour*, (in:) *Strategic Prospects for HRM*, ed. S. Tyson, Institute of Personnel and Development, London 1995.

50 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than just an empty slogan*, "Personnel Management" 11(26)/1994, s. 16-19, przedruk w *The Effective Manager Perspectives and Illustrations*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli in association with The Open University 1996, s. 287 – 294 oraz V. Singh, S. Point, *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge; an Online Comparison*, "Long Range Planning" 4(37)/2004, s. 295.

się czuł doceniony, a jego zdolności i umiejętności zostaną odpowiednio wykorzystane, zaowocować może pełniejszą niż w przypadku koncepcji tygła kulturowego realizacją celów organizacji. I chociaż przyjmuje się, że zarządzanie różnorodnością to wkroczenie przez organizację na poziom wyższy od implementacji zasady równości szans, to jednak obie te koncepcje różnią się w wielu aspektach. Najistotniejsze różnice zostały przedstawione w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Zestawienie koncepcji zarządzania różnorodnością i koncepcji równych szans

Zarządzanie różnorodnością	Równość szans
- Gwarantuje wszystkim pracownikom maksymalizację ich potencjału i udziału w organizacji - Obejmuje wszystkich członków organizacji – nikt nie jest wykluczony - Koncentruje się na zagadnieniu zmian wewnątrz organizacji i realizacji jej celów - Jest w sferze zainteresowania wszystkich pracowników, a zwłaszcza menedżerów - Nie polega wyłącznie na zasadzie działań afirmatywnych⁵⁰	- Koncentruje się na zagadnieniu dyskryminacji - Postrzegane jako zagadnienie dotyczące głównie kobiet, mniejszości etnicznych i niepełnosprawnych - Kładzie mniejszy nacisk na zmianę kultury organizacyjnej i realizację celów organizacji - Odbierane jest jako zagadnienie działu personalnego w organizacji oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi - Polega przede wszystkim na działaniach afirmatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than just an empty slogan*, (in:) *The Effective Manager Perspectives and Illustrations*, ed. J. Billsberry, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli in association with The Open University 1996, s. 289.

W praktyce równość szans oznacza, że poszczególne działania nie są adresowane do wszystkich pracowników w organizacji, a jedynie do poszczególnych grup, takich jak np. starsi pracownicy czy niepełnosprawni. Nowoczesne podejście do różnorodności wiąże się z przesunięciem akcentu w procesie zarządzania – z grupy, która

51 Działania afirmatywne nie są jednoznacznie określone w literaturze. P. Burstein wskazuje na istnienie trzech rywalizujących ze sobą podejść do działań afirmatywnych:

1) działania naprawcze (remedial action) – jako niezbędne uznawane są takie działania, które mają przeciwdziałać efektom uprzedniej dyskryminacji;

2) krucha równowaga (delicate balance) – oznacza niesienie pomocy potrzebującej mniejszości bez prowadzenia działań adaptacyjnych, które krzywdzą większość;

3) równe traktowanie (no preferential treatment) – indywidualni pracownicy nie powinni być traktowani preferencyjnie w porównaniu z innymi tylko z tego powodu, że są członkami określonej grupy. Patrz P. Burstein, *Affirmative action's, jobs and American democracy: what has happened to the quest for equal opportunity?*, "Law and Society Review" 26/1992, podają za: R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more...*, op. cit., s. 289.

była obiektem zainteresowania zarządzających stosujących zasadę równych szans, na pojedynczego człowieka. Taka zmiana może oznaczać, że zasadność niektórych działań na rzecz równości szans adresowanych do całych grup w organizacji może zostać zakwestionowana. Zarządzanie różnorodnością to tworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik czułby się doceniony, a zatem wszelkie działania powinny być skierowane do poszczególnych członków organizacji, a nie tylko do tych, którzy są reprezentantami określonych grup.

R. Kandola oraz J. Fullerton wskazują na przewagę podejścia do różnorodności akcentującego różnice między ludźmi nad tym, którego istotą było zmieszanie w jednym tyglu wszystkich odmienności w celu ich unifikacji. Dokonują porównania podstawowych założeń obu podejść przyjmując, że w organizacyjnym tyglu obowiązywała zasada równych szans. Zarządzanie różnorodnością, następny krok po implementacji polityki równych szans, stwarza możliwość retrospektywnego przeglądu i ponownej oceny, a także rewizji wszystkich działań w organizacji przeprowadzonych w imię równych szans. Jeżeli nie wykorzysta się tej możliwości, wówczas hasło zarządzania różnorodnością pozostanie jedynie pustym sloganem⁵². Ich zdaniem obraz różnorodności w organizacji może zostać przyrównany do mozaiki – odmienności i różnice współwystępujące w organizacji tworzą jeden harmonijny wzór, składający się z pojedynczych części: każda część została uznana, zaakceptowana i znalazła swoje własne miejsce w całej strukturze organizacyjnej⁵³.

2.4.3. Podejścia organizacji do różnorodności pracowników

Stanowiska organizacji w odniesieniu do różnorodności pracowników bywają odmienne. Biorąc je pod uwagę organizacje można podzielić na cztery grupy: te, które ignorują różnorodność, te, które ograniczają się jedynie do stosowania nakazów prawa odnoszących się do kwestii różnorodności pracowników, te, które nie tylko przestrzegają zasad prawnych, ale też są przygotowane do doraźnych interwencji na wypadek konfliktów wynikłych z różnorodności oraz te, które zasady zarządzania różnorodnością ujmują w strategii działania.

Wymienione stanowiska wobec różnorodności w organizacjach przedstawia rysunek 2.3, na którym zaprezentowano różnorodność kulturową jako największe obciążenie dla organizacji ignorujących odmienności (*niereagujących*) i jako istotny zasób dla organizacji zarządzających różnorodnością (*pro aktywnych*). Pomiedzy tymi skrajnie pozycjonowanymi stanowiskami znajdują się te organizacje, które bądź to stosują się do aktualnie obowiązujących wymogów prawnych nie wychodząc ponad to, co nakazuje prawo (*reagujące*), bądź też te, które poza respektowaniem

52 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than...*, op. cit., s. 293.

53 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than...*, op. cit., s. 287.

obowiązującego prawa zarządzają różnorodnością wyłącznie na poziomie doraźnych interwencji (*reaktywne*).

Wynikające z różnorodności sytuacje o negatywnych dla organizacji skutkach najczęściej występują w tych organizacjach, które albo nie dostrzegają problemu odmienności kulturowej, albo reagują na ten problem ograniczając się jedynie do stosowania reguł wyznaczonych przez aktualnie obowiązujące zasady prawne. Ani jedno, ani drugie nie osiąga pełni korzyści wynikających z różnorodności, ponieważ jest ona dla nich bardziej obciążeniem niż kapitałem. Z mniejszym prawdopodobieństwem problemy wynikające z różnorodności pojawiać się będą w tych organizacjach, które na bieżąco na nie reagują, nie przystając na to, by rzeczy toczyły się i rozstrzygały samoistnie. Natomiast tam, gdzie organizacje antycypują możliwość pojawienia się sytuacji konfliktowych i podejmują działania zapobiegawcze, instytucjonalizując różnorodność i ujmując ją w strategii działania, ryzyko pojawienia się tego typu problemów jest minimalne, a największe korzyści z różnorodności stają się ich udziałem. Stanowiska organizacji wobec różnorodności uzależnione są od powodów, którymi kierują się organizacje przy podejmowaniu takich działań. Jeżeli organizacje ograniczają się jedynie do wypełnienia formalnych lub prawnych zobowiązań, obligujących do stosowania przepisów i zasad dotyczących różnorodności, to korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością mogą zostać znacznie ograniczone, a systemy zarządzania zasobami ludzkimi wprowadzą zasady równych szans, które będą wiązały się jedynie z procesem rekrutacji pracowników.



Rysunek 2.3. Klasyfikacja organizacji w zależności od reakcji na różnorodność

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Fink, D. Pastore, H. Riemer, *Managing employee diversity: perceived practices and organizational outcome* – NCAA, "Sport Management Review" 2(6)/2003, s. 147-168.

Jednym z najważniejszych wyzwań zarządzania jest obecnie kwestia zróżnicowania wiekowego pracowników, co jest spowodowane narastającym spadkiem liczby pracowników młodych. Problem starzenia się społeczeństw w wielu krajach europejskich, w tym również w Polsce, jest złożony i nieunikniony, ale minimalizację negatywnych efektów jego występowania można osiągnąć właśnie poprzez podjęcie działań z zakresu zarządzania wiekiem. Zarządzanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem aspektu równouprawnienia wiekowego kadry wymaga jednak podjęcia wielu odważnych, trudnych i niejednokrotnie kontrowersyjnych decyzji, które mogą mieć znaczenie strategiczne dla organizacji. Wdrożenie narzędzi zarządzania wiekiem powinno być więc poprzedzone skonfrontowaniem potencjalnych korzyści z zagrożeniami wynikającymi z ich implementacji. Trudność skutecznego zarządzania wiekiem potęguje dodatkowo fakt, iż jest to długotrwały proces determinowany czynnikami leżącymi po stronie: pracodawców, pracowników (młodszych i starszych), jak również rozwiązań systemowych, czyli polityki państwa. Zdaniem autorów nie ulega jednak wątpliwości, że będzie to idea zyskująca na znaczeniu w miarę upływu czasu.

3. Rola ustanawiania celów i kształtowania strategii zarządzania wiekiem w organizacji gospodarczej a osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W kontekście organizacyjnym zarządzanie wiekiem oznacza podejmowanie inicjatyw, które docelowo umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, w tym także w procesie starzenia się pracowników i zachodzących zmian w strukturze wiekowej personelu. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie powinno opierać się o nową, zmodyfikowaną, dostosowaną do zmian w otoczeniu, kulturę poszanowania i doceniania pracowników w metrykalnie starszym wieku, wydobywaniu i wzmacnianiu mocnych stron tej grupy pracowniczej przy jednoczesnym niwelowaniu i zapobieganiu pojawiania się słabości. Zarządzanie wiekiem może koncentrować się zarówno na pracowniku i jego możliwościach do wykonywania pracy na danym stanowisku jak i na jego środowisku kształtowanym przez pracodawcę np. organizacji stanowiska pracy, podziale zadań i obowiązków, kształtowaniu atmosfery w miejscu pracy. Zmiany w zakresie zarządzania ludźmi powinny mieć głębokie podstawy mentalne wsparte podzielanym w przedsiębiorstwie systemem wartości, rzeczywistym szacunkiem dla osób starszych. Wówczas można kształtować właściwe relacje interpersonalne, które mają kluczowe znaczenie dla jej właściwego funkcjonowania a w dłuższej perspektywie pozwalają osiągać lepsze wyniki i efekty, w tym także ekonomiczno-finansowe.

3.1. Cele przedsiębiorstwa a zarządzanie wiekiem

Potrzeba ustanawiania celów przedsiębiorstwa jest traktowana jako zagadnienie fundamentalne w literaturze przedmiotu, co znalazło swoje odzwierciedlenie zarówno w tradycyjnej, neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, jak i szeregu współczesnych teorii alternatywnych: menedżerskich, instytucjonalnych, agencji, behawioralnych, biologicznych i innych. Jednym z celów, które powinni realizować współcześni menedżerowie, w perspektywie prognozowanych zmian demogra-

ficznych, jest opracowanie programów zarządzania wiekiem i ich systematyczne wdrażanie. Konieczność przygotowania się do funkcjonowania w ramach „srebrnej gospodarki” powinna przyczynić się do stworzenia procedury planowania i zarządzania strategicznego zwłaszcza w krytycznych obszarach zarządzania wiekiem w organizacjach gospodarczych⁵⁴. Stąd warto przytoczyć utrwalone w literaturze przedmiotu podejścia i modele postrzegania przedsiębiorstwa.

W modelu najbardziej rozpowszechnionym i dlatego traktowanym jako podstawowy, przedsiębiorstwo jest postrzegane jako podmiot gospodarczy ukierunkowany na możliwie najwyższą efektywność ekonomiczną wykorzystania ograniczonych zasobów, czyli optymalizację relacji nakłady/wyniki. Efektywność rozpatrywana może być zarówno z punktu widzenia wyników finansowych, jak i czynników pozaekonomicznych⁵⁵, w tym optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich ze względu na wiek zatrudnionych pracowników. Zasadniczym celem przedsiębiorstwa, w ujęciu neoklasycznym, jest zysk, a jako zmienne modelu wskazuje się pracę, ziemię, kapitał (czynniki produkcji), koszty, przychody, ceny, wielkość produkcji i ich optymalizację w okresach krótkim i długim. J. Schumpeter podkreśla rolę przedsiębiorcy w tym procesie, dlatego w ujęciu przedsiębiorczym zasadniczego znaczenia nabierają innowacja i innowacyjność, ryzyko i zysk nadzwyczajny. Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie wymaga adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych i systemów motywacyjnych pracowników uczestniczących w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych⁵⁶, tym bardziej że czynnik ludzki uważany jest za kluczowy w działalności innowacyjnej⁵⁷. W tym znaczeniu opracowanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i jej skuteczne wdrożenie należy uznać za rodzaj działalności innowacyjnej obarczonej ryzykiem. „Z punktu widzenia możliwości realizacji tak postrzeganego celu decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu i utrzymywaniu pracownika mają jednostkowe koszty pracy, a więc relacja nominalnych kosztów zatrudnienia do wydajności. Dlatego na obserwowaną na rynku pracy po stronie popytu niechęć do zatrudniania osób starszych silnie rzutuje przypisywany tej populacji związek przeciętnie rosnącego z wiekiem wynagrodzenia i słabnącej, jak się często sądzi, produktywności. Brane jest też pod uwagę wzrastające ryzyko chorób i absencji kadry. Starsi pracownicy są zatem postrzegani jako mniej produktywni,

54 B. Nogalski, H. Zalewski, *Kapitały i wartość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1998, s. 65.

55 A. Mesjasz-Lech, *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 112.

56 B. Skowron-Grabowska, *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 6/2013, s.13-18.

57 M. Szajt, *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 91.

mniej innowacyjni i żądający wyższych wynagrodzeń. Często nie jest w stanie tego negatywnego wizerunku zredukować większe doświadczenie tych osób⁵⁸.

Bardzo ważnym, a w warunkach globalizacji⁵⁹ i integracji rynków finansowych nawet krytycznym, obszarem analizy przedsiębiorstwa staje się jego model finansowy. W modelu tym przedsiębiorstwo jest postrzegane jako zbiór aktywów, które bez względu na swoją postać fizyczną (rzecзовą, finansową, niematerialną) oraz źródło finansowania (własne bądź obce) zawsze może być wyrażone w wartości finansowej po to, aby określić jego zdolność do generowania nowej wartości. Tak postrzegany model przedsiębiorstwa jest najbliższy teorii zarządzania przedsiębiorstwem i jego finansami. Jednocześnie wprowadza szereg zmiennych typowych dla gospodarki postindustrialnej, takich jak: kapitał intelektualny, goodwill, zarządzanie wiedzą, innowacje, kapitał organizacyjny, rynkowa wartość przedsiębiorstwa i inne kategorie, nieuwzględniane w modelu mikroekonomicznym. Model finansowy przedsiębiorstwa różni się od wcześniej omawianego podstawowego modelu ekonomicznego również tym, że przyjmuje inny cel generalny jego funkcjonowania. W tym podejściu podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie jego wartości ekonomicznej, ujmowanej często jako zdolność trwania i kreowania dodatnich, zdyskontowanych przepływów pieniężnych w długiej perspektywie czasowej a to wymaga również uwzględniania w strategii i długookresowego raportowania przedsięwzięć biznesowych⁶⁰. Zysk nie pozostaje w bezpośredniej opozycji do tak sformułowanego celu przedsiębiorstwa, traktowany jest raczej jako krótkookresowe narzędzie jego realizacji, jednak w roli kryterium oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa staje się nieprzydatny⁶¹. Kwestie zarządzania wiekiem w nawiązaniu do modelu finansowego mogą nastroczać szereg pytań i być źródłem dylematów, jeśli przyjmiemy jako priorytet maksymalizację bogactwa właścicieli. Jeśli zaś uwzględnimy kontekst interesów szerszego grona interesariuszy wówczas zatrudnienie w przedsiębiorstwie osób w starszym wieku może przynosić szereg korzyści dla tej grupy zainteresowanych jako pracowników a także jako klientów czy też instytucji obsługujących rynek pracy, całego społeczeństwa i gospodarki narodowej.

58 K. Zawadzki, *Zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się*, pod red. Z. Wiśniewskiego, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2009, s. 11.

59 A. Brzozowska, A. Korombel, *Problemy zarządzania w dobie globalizacji*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 69-79.

60 H. Kościelniak, M. Nowicka-Skowron, *Business Reporting in Strategies of Development of Business Ventures*, [w:] *Wiedza I informacja w akceleracji biznesu*, red. Naukowa K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 118-125

61 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 33-37.

W teorii zarządzania przedsiębiorstwo również bywa rozpatrywane w aspekcie realizowanych w nim procesów rzeczowych, w których centralne miejsce przypisywane jest produkcji, stąd model ten określa się jako model produkcyjny bądź technologiczny. W modelu tym charakterystyce podlega podsystem techniczny przedsiębiorstwa, składający się z aktywów rzeczowych: maszyn, urządzeń, materiałów, energii itp. wykorzystywanych w formie nakładów (input) dla wytworzenia produktów lub usług (output). W charakterze zmiennych tego modelu występują surowce, materiały, półfabrykaty, parametry techniczne maszyn, urządzeń i procesów technologicznych, maszynochłonność, materiałochłonność, wydajność, energochłonność, zdolność produkcyjna, normy techniczne i produkcyjne, logistyka, *just in time* itp. Obniżanie kosztów zasobów lub podwyższanie jakości w zestawieniu z konkurentami przyczynia się do osiągania przez przedsiębiorstwo ponadnormatywnych zysków i uzyskania przez nie wiodącej pozycji na rynku, uruchomienie procesów wartościotwórczych dla klienta, właściciela i całego grona pozostałych interesariuszy⁶². W podejściu procesowym zwraca uwagę konieczność dostosowania stanowisk pracy dla osób w starszym wieku, zatrudnianie ich w tych fazach procesu produkcyjnego, w których mogą wykonywać zlecone im zadania równie dobrze jak młodszy pracownicy, nie powodując wzrostu kosztów czy też obniżenia jakości produkcji.

Teoria organizacji i zarządzania analizuje skuteczność i racjonalność decyzji ekonomicznych przedsiębiorstwa w oparciu o jego podsystem organizacyjny. Model organizacyjny przedsiębiorstwa jest szczególnie użyteczny w przypadku przedsiębiorstw o złożonej strukturze. Dzięki zastosowaniu wielu zmiennych możliwe staje się wskazanie warunków optymalizacji gry decyzyjnej dla osiągnięcia wiązki celów utworzonych na bazie misji przedsiębiorstwa, w oparciu o główne wartości etyczne, przy zastosowaniu odpowiednich struktur organizacyjnych, określających szczeble i poziomy kierowania, stopień decentralizacji, i realizowaniu funkcji zarządzania oraz zapewnieniu procedur przepływu informacji i in. Problematyka zarządzania wiekiem wpisuje się w ten model przedsiębiorstwa i powinna być we wszystkich jego aspektach rozpatrywana i wdrażana.

W teorii organizacji i zarządzania przedsiębiorstwo jest również obserwowane i poddawane analizie w odniesieniu do społecznego aspektu jego funkcjonowania. Najbardziej współczesne nurty w tej dziedzinie wiedzy podkreślają znaczenie ludzi w przedsiębiorstwie, określając ich mianem aktywu – kapitału ludzkiego⁶³. To podejście do istoty funkcjonowania i skuteczności przedsiębiorstwa jest określane jako behawioralne. Jego istotą jest rozpoznanie zachowań pracowników w przedsiębiorstwie oraz wynalezienie efektywnych metod i technik oddziaływania na

62 C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value Strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11.

63 F. Byłok, L. Cichobłaziński, *Human Capital and Corporate Responsibility. Challenges for Future*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

ludzi, aby ci przyczyniali się swoimi działaniami do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Podsystem społeczny przedsiębiorstwa stanowi fundament jego modelu socjopsychologicznego, w którym zmiennymi są władza, przywództwo, autorytet, motywacja, partycypacja w decydowaniu itp. Problem starzenia się społeczeństwa jest w tym podejściu również problemem przedsiębiorstw, które będą zmuszone dostosowywać swoją ofertę rynkową do segmentu osób starszych wraz z koniecznością ponoszenia odpowiedzialności za stwarzania dla nich miejsc pracy oraz zabezpieczenie im odpowiedniego poziomu dochodów.

Wraz z upływem czasu modele przedsiębiorstwa ewoluują, wymagają rekonstrukcji, dostosowania do zmieniających się oczekiwań klientów, do ich nowych potrzeb i priorytetów. Jest to związane z przemieszczaniem się obszaru kreowania wartości dodanej, w której udział wymaga odnowienia dotychczasowego modelu biznesowego. Przedsiębiorstwa stale szukają nowych sposobów działania, które oferują możliwości poprawy ich pozycji konkurencyjnej i wdrażają innowacyjne modele biznesowe⁶⁴. Mianem modelu biznesowego określa się sposób prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo⁶⁵. W literaturze przedmiotu kategoria modelu biznesowego przedsiębiorstwa zawiera w sobie rodzaj prowadzonej działalności produkcyjnej lub usługowej, rodzaj klientów, na zaspokajanie potrzeb których działalność ta jest ukierunkowana, asortyment produkowanych wyrobów, rodzaj i sposób wykorzystywania zasobów, przebiegi procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, sposoby podziału korzyści pomiędzy interesariuszy, przepływ informacji i in. Zwieńczeniem wielu płaszczyzn rozpatrywania przedsiębiorstwa, posiadającym znaczenie fundamentalne w zarządzaniu nim, jest problem etyki w biznesie. Coraz częściej stawiane są pytania o zgodność postępowania właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa z obowiązującymi w społeczeństwie normami moralnymi i przyjętymi wzorcami zachowań.

Przedsiębiorstwo jest zatem tworem niezwykle skomplikowanym, systemem złożonym o bardzo wielu zależnościach, reagującym na sygnały zewnętrzne: rynkowe, technologiczne, ekonomiczne, polityczne i inne. Stanowi ono kompilację zasobów, których układ, pozornie krótkookresowo stabilny, wykazuje jednocześnie dużą dynamikę zmian i przewartościowań w okresach długim i średnim. Zwłaszcza w sytuacji wzrostu znaczenie innowacyjności i konieczności systematycznego wdrażania rozwiązań innowacyjnych⁶⁶. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym, burzliwym, turbulentnym otoczeniu jest obciążone dużą dozą niepewności i ryzyka, dlatego menedżerom potrzebny jest „punkt oparcia”, który będzie wyznaczał kierunek działań i jednocześnie umożliwiał ocenę ich efektywności.

64 M. Grabowska, *Innovativeness in Business Models*, "Procedia Computer Science", Vol.65/2015, s.1023-1030, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915028872>

65 T. Gołębiowski i in., *Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.

66 J. Nowakowska-Grunt, *Modeling of Innovation Processes in the Management of SME's Enterprises Activities*, "Advanced Materials Research", Vol. 1020/2014, s.789-795

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga ustalenia celu generalnego. Każdy z prezentowanych modeli – podsystemów przedsiębiorstwa, wskazuje na swoje partykularne interesy. Jednak połączenie tych, jakże zróżnicowanych i równie ważnych wątków funkcjonowania przedsiębiorstwa daje możliwość wskazania uniwersalnego celu, pozwalającego na skuteczne ukierunkowanie działań podejmowanych w przedsiębiorstwie w sposób zabezpieczający jego obecny oraz przyszły byt i rozwój. Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwo musi nie tylko określić swoją rację bytu, ale także stale o nią dbać i zarządzać, zgodnie z oczekiwaniami szerokiego grona interesariuszy. Cel uniwersalny przedsiębiorstwa przyjmuje swoją zindywidualizowaną postać w odniesieniu do każdego przypadku jego uszczegółowienia na potrzeby zarządzania określonym podmiotem gospodarczym⁶⁷. Zarządzanie wiekiem i jego cele powinny zostać wkomponowane w generalny cel zarządzania przedsiębiorstwem i jako takie uruchamiać procesy ich realizacji obok innych partykularnych związanych z generowaniem zysku i osiąganiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Bez względu na obraną perspektywę postrzegania przedsiębiorstwa i jego celów powinny one być wkomponowane w otoczenie, zespalać organizację z jej otoczeniem i jemu służyć. Pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem zewnętrznym zachodzi bowiem ciągła wymiana zasobów rzeczowych, informacyjnych, ludzkich i in. Otoczenie stanowi źródło zasileń przedsiębiorstwa w ogół zasobów w tym również zasoby ludzkie. Zmiany demograficzne generują konieczność dostosowywania strategii zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie organizacji. Organizacje mogą w ograniczonym stopniu wpływać na otoczenie dlatego muszą podejmować szereg działań dostosowawczych do warunków otoczenia, także na poziomie strategicznym⁶⁸.

Zewnętrznym czynnikiem silnie oddziałującym na cele przedsiębiorstwa w zakresie programu zarządzania wiekiem możliwości jego realizacji jest polityka państwa ukierunkowana na poprawę sytuacji na rynku pracy osób starszych wiekiem, która obejmuje trzy główne obszary:

1. działania w obszarze reform systemu emerytalnego i socjalnego,
2. przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie zatrudniania osób w dojrzałym wieku,
3. działania na rzecz zwiększania zdolności do pracy osób starszych⁶⁹.

67 B. Ziółkowska, *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2013, s. 58

68 P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

69 M. Rembiasz, *Rola strategii w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39/2015, t. 3, ss.155 – 167.

Obecna sytuacja demograficzna oraz prognozowane jej zmiany związane ze starzeniem się społeczeństw w Europie wymagają podjęcia zintegrowanych działań na rzecz rozwoju „srebrnej ekonomii”, które powinny uwzględniać m.in.:

- wprowadzenie zmian w systemie opieki zdrowotnej (rozwój medycyny geriatrycznej, opieki długookresowej nad osobami w podeszłym wieku),
- zwiększenie możliwości dostępu do odpowiedniej jakości usług zdrowotnych (w tym nowoczesnej rehabilitacji) i opiekuńczych,
- zwiększenia wszelkich form aktywności ludzi starszych, wykorzystania ich potencjału, zapobieganiu wykluczeniu społecznemu.

Sytuacja demograficzna wymusza prowadzenie aktywnej polityki migracyjnej i integracyjnej umożliwiającej asymilację napływających obcokrajowców, pokonanie barier i różnic kulturowych, zapobieżeniu wykluczeniu społecznemu.

Strategię zarządzania wiekiem dla wskaźników „demograficznych” oparto na założeniu, w stosunku do wartości z 2010 r.:

- wzrost współczynnika dzietności do wartości 1,7 w 2030 r.,
- przyrost przeciętnego trwania życia mężczyzn o prawie 6 lat (80 lat w 2030 r.), zaś kobiet o 3 lata (84 lata w 2030 r.),
- dodatnie saldo migracji w końcu okresu programowania oraz wskaźnik zatrudnienia imigrantów powyżej 75 %.

Ponadto założono następujące cele szczegółowe zarządzania wiekiem:

- wzrost wskaźników zatrudnienia we wszystkich grupach wieku,
- ponad trzykrotnie większy wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 65-69,
- wskaźnik zatrudnienia kobiet z najmłodszym dzieckiem w wieku 5 lat – 70% w 2030 r. (obecnie 57,7%),
- obniżenie o rok wieku wejścia na rynek pracy (21 lat w 2030 r.),
- obniżenie wskaźników bierności społecznej młodzieży⁷⁰.

Przedstawione cele zarządzania wiekiem do osiągnięcia na poziomie gospodarki narodowej mogą zostać zrealizowane pod warunkiem zaangażowania się w ten proces wszystkich interesariuszy, w tym także organizacji gospodarczych skoncentrowanych na efektach ekonomicznych i wynikach finansowych.

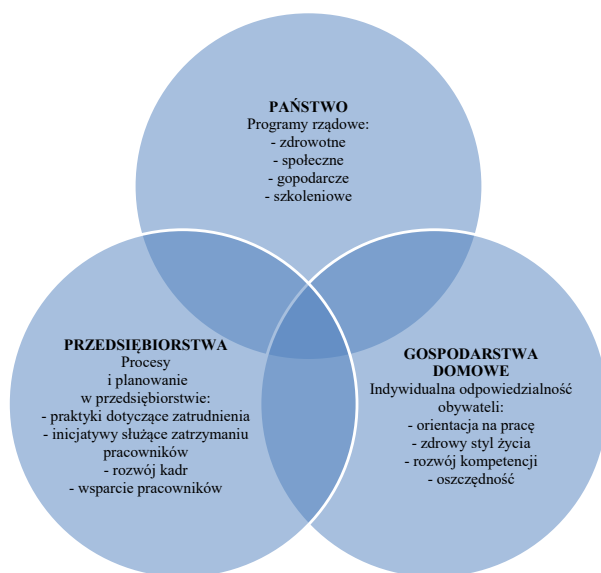
3.2. Strategia zarządzania wiekiem a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Kwestie związane ze starzeniem się społeczeństwa są analizowane w wielu płaszczyznach, stąd definiowanie terminu „zarządzania wiekiem” jest również określone zakresem wybranego obszaru badawczego: gospodarki i organizacji. Na poziomie gospodarki narodowej zarządzanie wiekiem należy odnieść do procesu starzenia się populacji, niekorzystnych zmian w jej strukturze i w konsekwencji

70 *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Studia Analizy Statystyczne, GUS, Warszawa 2014, s. 26.

występowania zagrożeń/niebezpieczeństw związanych z zaburzeniem właściwej relacji osób czynnych zawodowo do liczby osób w wieku poprodukcyjnym, emerytalnym oraz związanych z tym niewydolności dotychczasowych systemów emerytalnych. Stąd na tym poziomie analiz pojęcie zarządzanie wiekiem rozumiane jest ogólnie jako systemowe, administracyjne i prawne, rozwiązywanie problemów wynikających z procesu starzenia się pracowników realizowane za pośrednictwem polityki państwa i praw pracowniczych.

Termin zarządzanie wiekiem nabiera innego znaczenia w kontekście organizacji gospodarczej i oznacza zarządzanie kapitałem ludzkim tej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem problemu zróżnicowanego wieku osób w niej zatrudnionych, z wzrastającym odsetkiem osób 50+⁷¹. Uwzględniając złożoność problemu i jego znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw oraz sytuacji pracujących w nich osób, należy szczegółowo rozpoznać naturę kapitału ludzkiego i możliwości jego aktywizowania, przeciwstawiana się spadającej wraz z wiekiem wydajności pracowników poprzez poprawę warunków pracy oraz zdolności do wykonywania zadań pracowniczych przez personel dzięki różnorodnym inicjatywom podejmowanym przez wszystkich interesariuszy. Obszary zadaniowe i zakresy działań, na rzecz niwelowania negatywnych zmian wynikających ze starzenia się społeczeństwa, poszczególnych zainteresowanych stron schematycznie zaprezentowano na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Działania poszczególnych grup interesariuszy w zakresie zarządzania wiekiem
Źródło: opracowanie własne

⁷¹ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, pod redakcją B. Urbaniak, UNDP, Warszawa, 2007, s. 11.

Pozytywne efekty będzie można osiągnąć pod warunkiem zintegrowania aktywności wszystkich interesariuszy w zakresie zarządzania wiekiem na różnych płaszczyznach. Ważne jest szczególnie podnoszenie tego problemu w odniesieniu do organizacji gospodarczych, przedsiębiorstw, które wysoko sobie cenią efektywność, osiąganie zysku i generowanie wartości dodanej. Przedsiębiorstwa na co dzień podejmują wyzwania związane z zarządzaniem wiekiem na poziomie organizacji. W kontekście organizacyjnym zarządzanie wiekiem oznacza podejmowanie inicjatyw, które docelowo umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, w tym także w procesie starzenia się pracowników i zachodzących zmian w strukturze wiekowej personelu. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie powinno opierać się o nową, zmodyfikowaną, dostosowaną do zmian w otoczeniu, kulturę poszanowania i doceniania pracowników w metrykalnie starszym wieku, wydobywaniu i wzmacnianiu mocnych stron tej grupy pracowniczej przy jednoczesnym niwelowaniu i zapobieganiu pojawiania się słabości⁷².

Najlepsze przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność utrzymywania się na rynku w długim okresie czasu, cechuje duża dynamika wzrostu, otwartość na zmiany i innowacyjność⁷³. Kierują się w swojej działalności podstawowymi wartościami, tworzącymi ich systemy wartości. Pomimo upadków i bankructw znanych firm, mimo różnych przykładów rozmiijania się deklarowanych wartości z realizowanymi, owe konstruowanie systemów wyznawanych wartości stało się powszechną praktyką spółek kapitałowych na świecie i siłą ich konkurencyjności. Wynika to nie tylko z konieczności poszukiwania niezbędnych zasad organizujących proces podejmowania wszelkich decyzji w przedsiębiorstwie i ich optymalizacji, ale także stanowi ważny czynnik wyróżnienia się, tożsamości, integrowania współpracowników wokół wyznawanych wartości i w konsekwencji istotny element strategii konkurowania.⁷⁴

Za wartość uznawane jest „to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiące dobro”⁷⁵. Uwzględniając celowość funkcjonowania przedsiębiorstwa i zróżnicowane, indywidualnie i zbiorowo, przedmioty owych pragnień szerokiego grona interesariuszy, należy dążyć do ich zintegrowania co najmniej w wymiarze strategicznym. „Istnieją jednak takie wartości, które niezależnie od miejsca naszej aktywności są powszechnie doceniane. I do nich można zaliczyć: sprawiedliwość, zaufanie, solidarność”⁷⁶.

72 J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa, 2010, s.6.

73 B. Skowron-Grabowska, *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 6/2013, s.13-18.

74 I. Otol, *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2013.

75 J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 630.

76 M. Bugdol, *Analiza wartości organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 3.

W wielonarodowej, wielokulturowej i globalnej korporacji General Electronics J. Welch propagował pięć podstawowych wartości, na których powinny opierać się cele rzeczowe i zarządzania

1. Uczciwość jako podstawowa wartość. To ona decyduje o wszystkich relacjach oraz kształtuje zasady i fundamenty firmy. Buduje zaufanie między ludźmi oraz nakazuje działać dobrze i właściwie, tzn. podejmować trafne decyzje we właściwym czasie i miejscu.
2. Wyzwania i radość ze zmian. Przedsiębiorstwo, w którym zakres i tempo zmian są wolniejsze od zmian w otoczeniu i konkurencyjnych firmach jest skazane na porażkę. Stąd nacisk i presja na głębokie, trafne i szybkie przeprowadzane zmiany, szczególnie w ofercie produktowej dla klienta.
3. Sprostać oczekiwaniom klienta na całym świecie. Firma rozwija się dzięki setkom tysięcy klientów, którzy codziennie kupują jej produkty. To klienci firmy (ich wyzwania i oczekiwania) decydują w głównym stopniu o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.
4. Pracowitość, wiara we własne siły, szybkość działania. Sukces firmy zależy od wielkiej pracowitości ludzi, oddanych pracy i działających z pasją, z silną wolą uzyskania założonych celów.
5. Umiejętność uczenia się. Każda firma wymaga pozyskiwania nowych utalentowanych pracowników, zmusza ich do ciągłej pracy nad sobą, do pogłębiania własnej wiedzy i wymiany doświadczeń. Poznawanie, co i jak czyni konkurencja, wzajemne zaufanie i wiara we własne siły, to fundament optymizmu⁷⁷.

Analizując wartości przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że pojedyncze wartości wpływają na siebie i są wzajemnie od siebie zależne, tworząc w konsekwencji system wartości, będący rodzajem podsystemu społecznego silnie oddziałującego na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Cechą systemu jest zależność i wzajemne oddziaływanie na siebie podsystemów i ich poszczególnych elementów. Na podstawie badań⁷⁸ można zauważyć, że pomiędzy poszczególnymi cenionymi w przedsiębiorstwach wartościami, takimi jak: kapitał, kompetencje, zaangażowanie, zaufanie, sprawiedliwość, wiedza, zachodzi wiele relacji i zależności. System wartości silnie oddziałuje na kulturę przedsiębiorstwa, stanowiąc jeden z fundamentów jego kultury organizacyjnej⁷⁹.

Najważniejszym elementem składowym każdej organizacji jest personel. W jego obszarze można wskazać trzy poziomy:

1. Poziom jednostkowy – koncentruje uwagę na cechach i osobowości poszczególnych pracowników w organizacji

⁷⁷ Wycena i zarządzanie wartością firmy, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004, s. 29.

⁷⁸ Por. R.W. Boss, *Trust and Managerial Problem Solving Revisited*, „Group and Organization Studies” 1978, no. 3, s. 331-342.

⁷⁹ B. Uttal, *The Corporate Culture Vultures*, „Fortune” 1983, s. 67.

2. Poziom grupowy – wiąże się z powstawaniem i funkcjonowaniem grup społecznych
3. Poziom kulturowy – zwraca uwagę na atmosferę, postawy, zachowania i zwyczaje kultywowane przez personel tworzące kulturę organizacyjną⁸⁰.

Cele organizacji, jej ład organizacyjny, procesy i aparatura są określane i tworzone przez ludzi. Zarządzanie personelem jest działaniem organizacji zorientowanym na przyciąganie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działających pracowników, bez względu na ich wiek⁸¹. Chodzi tu o umiejętność zarządzania zespołem zróżnicowanym pod względem wieku w taki sposób by ta różnorodność stanowiła wartościowy zasób przedsiębiorstwa, który może stanowić element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁸².

Wdrożenie w organizacji strategii zarządzania wiekiem wymaga przygotowania adekwatnej do potrzeb strategii informacyjnej, skierowanej zarówno przełożonych, jak i szeregowych pracowników. Przykładowy model takiej strategii informacyjnej, której celem jest przygotowanie pracowników na wyzwania i uwrażliwienie na działania i zadania związane z implementacją programu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, przedstawiono na rysunku 3.2.

Perspektywa zarządu

- uwrażliwienie kadry zarządzającej na konsekwencje starzenia się personelu firmy
- analiza konsekwencji zmian demograficznych dla przedsiębiorstwa
- poszukiwanie sprawdzonych rozwiązań do naśladowania (bechmarki)
- rozwijanie i wdrażanie metod dostosowanych do specyfiki firmy

Perspektywa pracowników

- uwrażliwienie na problem starzenia się siły roboczej
- zwiększona motywacja wywołana przejrzystą strategią firmy
- większa identyfikacja z celami firmy
- podniesienie wiary we własne siły

Rysunek 3.2. Efekty wdrożenia strategii informacyjnej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się*, pod red. Z. Wiśniewskiego, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2009, s. 21

Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie powinna stanowić integralny komponent zarządzania strategicznego. Bardzo ważne jest zwłaszcza dostosowanie do niej polityki personalnej oraz uwzględnienie misji, wizji i systemu wartości, na których opiera się dana organizacja (rysunek 3.3).

80 Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998, s. 56.

81 R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 1996, s. 419.

82 M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, red. E. Bem, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa, 2007, ss. 26-29.



Rysunek 3.3. Uwarunkowania tworzenia strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Źródło: M. Rembiasz, *Rola strategii w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39/2015, t. 3, s. 159.

Aby strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie była skuteczna, należy ją oprzeć na dostępnych instrumentach polityki państwa w zakresie aktywizowania zawodowego osób 50+, zwłaszcza takich, które umożliwią obniżenie kosztów jej wdrażania a docelowo zwiększą jej efektywność i wzmocnią konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dobry wzór przy konstruowaniu własnej strategii zarządzania wiekiem stanowią przykłady wdrożonych i skutecznie już realizowanych praktyk w tym zakresie, zarówno w polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach.

3.3. Obszary zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Identyfikacja obszarów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie polega na wskazaniu tych jego dziedzin aktywności, w których mogą być podjęte działania w celu ograniczenia niekorzystnych zmian w efektywności przedsiębiorstwa wynikających ze starzenia się personelu. Działania te powinny być skoncentrowane głównie na zapobieganiu spadkom wydajności pracowników wynikających ze zmiany struktury wieku zatrudnionych. Stąd jedną z wymiernych korzyści zarządzania wiekiem jest wzrost wydajności osób starszych, które można osiągać dzięki podejmowaniu różnorodnych inicjatyw w następujących obszarach:⁸³

⁸³ B. Casey B., H. Metcalf, J. Lakey, *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK* [w:] *Age and Employment*, pod red. P. Taylor IMP, London, 1993, ss. 43-55

- rekrutacja i rozwiązywanie stosunku pracy
- szkolenia oraz rozwój pracowników
- elastyczne formy zatrudnienia
- ergonomia i projektowanie zadań w pracy
- zmiana postaw wobec starszych pracowników⁸⁴

Zgodnie z Europejskim Kodeksem Praktyk⁸⁵ opracowanym przez organizację pozarządową Eurolink Age, której celem jest ochrona interesów osób starszych na terenie całej Unii Europejskiej, powstałym w oparciu o konsultacje z liczną grupą pracodawców, związków zawodowych, przedstawicieli rządów i polityków UE, wyróżnia się siedem obszarów, w których podejmowane są rekomendowane działania w zakresie zarządzania wiekiem:

- rekrutacja,
- nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
- awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy,
- projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna,
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę,
- zmiana podejścia do starszych pracowników.⁸⁶

W każdym z proponowanych obszarów Kodeks wskazuje wytyczne dotyczące dobrych praktyk zarządzania wiekiem, których stosowanie jest dobrowolne i skierowane do wszystkich rodzajów organizacji w tym przedsiębiorstw zarówno dużych jak i małych i średnich, dla których mają być pomocne w osiąganiu efektywności zarządzania wiekiem.

Podobną klasyfikację zaproponowali Naegele i Walker (2006), autorzy przewodnika dotyczącego dobrych praktyk zarządzania wiekiem również zaproponowali swoją klasyfikację i także wyróżnili 7 obszarów:

1. rekrutacja
2. uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne,
3. rozwój kariery zawodowej,
4. elastyczny czas pracy,
5. ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy,

⁸⁴ M. Wang, *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford University Press, 2012, s. 530

⁸⁵ ang. *European Code of Good Practice*. Kodeks ten został opracowany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a finansowanego przez Komisję Europejską projektu. Projekt był realizowany w 8 krajach członkowskich UE (Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Holandia, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania).

⁸⁶ *Eurolink Age 2000* – Kodeks opracowany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

6. przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
7. zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.⁸⁷

Pomimo, że w tej klasyfikacji nie znajdujemy kwestii związanych ze zmianą podejścia do starszych pracowników w organizacji, wiele miejsca w swojej publikacji poświęcają autorzy zagadnieniom związanych z koniecznością zmian mentalnościowych menedżerów, które uważają za podstawowy warunek skutecznego wdrażania zarządzania wiekiem w organizacji oraz rekomendują pracodawcom zastosowanie podejścia kompleksowego), polegającego na łączeniu działań ze wszystkich siedmiu proponowanych obszarów zarządzania wiekiem. Kompleksowe podejście w zarządzaniu wiekiem w organizacji umożliwi osiągnięcie synergii i zapewni większą skuteczność wdrożonych działań.

Klasyfikacja zastosowana przez Fundację utworzoną w 1975 roku przez Komisję Europejską (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)⁸⁸, w celu poprawy procesów planowania i realizacji działań wpływających na poprawę warunków życia i pracy w Europie, jest nieco szersza i stanowi kompilację obszarów prezentowanych powyżej. Zgodnie z podziałem stosowanym przez Fundację zarządzanie wiekiem powinno być realizowane w organizacjach w następujących obszarach:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 3) Szkolenia i rozwój,
- 4) Polityka płacowa,
- 5) Zdrowie i dobre samopoczucie,
- 6) Elastyczne zatrudnienie,
- 8) Polityka kończenia zatrudnienia
- 9) Zmiana nastawienia do starszych pracowników,
- 10) Podejście kompleksowe,
- 11) Inne.

Jak widać jest to lista otwarta i proponuje dwa nowe obszary, nie pojawiające się we wcześniej prezentowanych podejściach. Są to kwestie związane z polityką płacową i dobrym samopoczuciem.

⁸⁷ G. Naegel, A. Walker, A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. Ireland 2006; dostępny [www. http://www.eurofound.europa.eu/](http://www.eurofound.europa.eu/)

⁸⁸ Fundacja realizowała w latach 1994-1998 projekt „Combating Age Barriers in Employment”, w ramach którego analizowano działania przedsiębiorstw z krajów UE mające na celu zatrudnienie lub utrzymanie w pracy osób starszych. Jednym z efektów realizacji projektu był zestaw raportów opisujących dobre praktyki dotyczące zarządzania wiekiem w każdym ze 155 badanych przedsiębiorstw (badanie typu case study). Wszystkie te raporty są dostępne na stronie EFILWC, a w korzystaniu z nich pomaga wyszukiwarka¹¹. Baza z opisami dobrych praktyk jest na bieżąco poszerzana i uaktualniana a na chwilę obecną (czerwiec 2010) zawiera raporty z 205 przedsiębiorstw ze wszystkich 27 państw członkowskich UE.

4. Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo

Tradycyjne podejście do różnorodności zasobów ludzkich koncentruje się wokół problemu równego traktowania wszystkich grup pracowników, niezależnie od wieku, płci, czy kraju pochodzenia. Podczas gdy różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Diversity Management) zaczyna być coraz częściej postrzegana jako źródło innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim z dynamicznych zmian demograficznych, jakie dotyczą rynek pracy. Wśród nich wymienić można między innymi: starzenie się społeczeństw, zmniejszoną dzietność, wydłużanie się życia i poprawę zdrowia ludzi. Jednak jak wynika z przeglądu literatury obejmującej badania na temat działań ZZL w tym obszarze, zarządzanie różnorodnością nie jest jeszcze w pełni doceniane w przedsiębiorstwach. Autorzy wielu opracowań wyraźnie podkreślają, że szereg firm nie dostrzega nadal potrzeby wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością zasobów. Natomiast te, które widzą taką konieczność, zazwyczaj stosują pojedyncze praktyki, a nie kompleksowe strategie w tym zakresie. Problem ten dotyczy zwłaszcza zarządzania wiekiem (Age Management) dlatego warto bliżej przyjrzeć się temu zagadnieniu.

4.1. Idea Diversity management w Polsce i na świecie

Zawarte w polskim prawodawstwie przepisy jednoznacznie zakazują dyskryminacji w pracy i na rynku pracy. Coraz częściej też problem równouprawnienia jest poruszany i dyskutowany przy różnych okazjach i w wielu aspektach, ale nadal wydaje się, że dyskryminacji ze względu na wiek w polskich organizacjach, nie poświęca się dostatecznej uwagi. A jeśli już problem jest poruszany, to brakuje systemowych narzędzi do jego rozwiązania. Świadczy o tym m.in. najniższa, w porównaniu do pozostałych krajów UE, stopa zatrudnienia osób „50+” w polskich przedsiębiorstwach. Dane GUS z 2012 roku wskazują, że wskaźnik zatrudnienia w grupie „50+” wynosił **31,5 proc.**, przy czym w przypadku mężczyzn było to 40,4 proc., a kobiet – zaledwie 24,6 proc. Dla porównania, średnia stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 25-64 lata w Polsce wynosiła w 2012 roku 77,2 proc., a kobiet

w tym wieku – 71,4 proc⁸⁹. Oznacza to zatem, brak możliwości wykorzystania potencjału, wiedzy i doświadczenie tych osób.

Nieco inaczej do problemu różnorodności podchodzi się w innych krajach, ale i tak nadal uważa się, że stanowi ona nie w pełni jeszcze wykorzystany obszar⁹⁰. Stany Zjednoczone, Kanada czy Wielka Brytania mają duże osiągnięcia w tym zakresie, a ich działania zostały zapoczątkowane w wyniku tworzenia zespołów międzynarodowych, których zadaniem był wdrożenie i wykorzystanie nowych rozwiązań technologicznych. Następnym krokiem, było skierowanie uwagi na mniejszości etniczne i wynikające z tego różnice kulturowe. Kolejnym, było większe zaangażowanie kobiet w realizowane przedsięwzięcia i zdobywanie przez nie awansów zawodowych. To zmusiło wielu menedżerów to zweryfikowania sposobu zarządzania tak zróżnicowanymi zespołami i poszukania nowych rozwiązań. Głównym argumentem przemawiającym za tą zmianą, były wymierne korzyści jakie przynosić miało przedsiębiorstwom zarządzanie różnorodnością. Innym, ciekawym przykładem może być Francja, gdzie początkowo zaczęto skupiać się przeciwdziałaniu dyskryminacji płciowej, a dopiero później objęło to również wiek, orientację seksualną czy też rasę. Z kolei Japonia, od dawna uważana za kraj bardzo odmienny kulturowo, ma szeroko wdrożoną politykę różnorodności, ponieważ każdy pracownik doskonale zna swoje miejsce, wie jak ma się zachować zważając na wiek, płeć, czy rasę. Każde odejście od tych zasad skutkuje określonym rodzajem sankcji.

Inny przykład może stanowić Dania, która stanowi tzw. kraj docelowy wielu migrantów ekonomicznych. Jak pokazują jednak badania, pracodawcy przybyszów traktują jak „gości” i niezbyt chętnie widzą ich w swoich firmach. Około 37% przedsiębiorców otwarcie przyznało, że niechętnie zatrudniłoby imigrantów, nawet jeśli byłiby oni najlepsi⁹¹.

Jeszcze inaczej rozwijało się zarządzanie różnorodnością w krajach Europy Zachodniej. Początkowo uwaga tu była skierowana głównie na dyskryminację płciową, dopiero później wiekową, rasową i orientację seksualną. Co więcej, zasada równości została zapisana w Traktacie tworzącym wspólnotę Europejską oraz w dyrektywach, które były wydawane na jego podstawie⁹². Unii Europejskiej dba o to, by zarządzanie różnorodnością przez pracodawców było świadome. W dokumentach podkreśla się przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na różne aspekty oraz równe szanse dla wszystkich. Zmiany demograficzne w niektórych krajach spowodowały, że dla liderów zarządzanie różnorodnością stało się już obowiązującym standardem.

89 <http://www.institutobywatelski.pl/17832/lupa-institutu/zarzadzanie-wiekem/2>, [15.08.2015].

90 A. Wziątek- Staśko, *Diversity Management- Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2012, s.28.

91 Ibidem.

92 Ibidem, s.31.

Diversity management, czyli zarządzanie różnorodnością, zyskuje i będzie zyskiwać coraz bardziej na znaczeniu. Sama idea rozwinęła się przede wszystkim, jako odpowiedź na różnego rodzaju wykluczenia społeczne i dyskryminacje jednostek w oparciu o stereotypy, czyli zjawiska o szczególnie negatywnych konsekwencjach dla organizacji⁹³.

Diversity Management coraz częściej także zaczyna być postrzegane jako remedium na różne problemy, gwarantujące sukces zarówno firmie, jak i jej pracownikom. Wobec zmian jakie zachodzą na rynku pracy spowodowanych starzeniem społeczeństwa pojawia się potrzeba zatrudniania pracowników w różnym wieku, ale niezależnie od tego coraz więcej firm interesuje się zatrudnianiem pracowników z różnych przedziałów wiekowych, ponieważ niesie to wiele korzyści.

Literatura przedmiotu dostarcza też coraz więcej definicji na temat różnorodności i zarządzania nią. I tak, zdaniem Q. M. Roberson'a w pojęciu zarządzania różnorodnością wyróżniamy dwa pojęcia: zarządzanie różnorodnością i społeczne włączenie⁹⁴. *Zarządzanie różnorodnością*, czyli budowanie i wykorzystanie różnic oraz uświadomienie sobie istnienia różnic pomiędzy pracownikami, zwłaszcza odmiennych cech charakterologicznych i osobowościowych⁹⁵. Są to aspekty w których ludzie się różnią, zarówno w cechach widocznych, takich jak: wiek, płeć oraz niewidocznych, czyli takich jak: doświadczenie, wykształcenie, umiejętności. Ilustruje to rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Wymiary Różnorodności

Źródło: www.diversityindex.pl/, [19.08.2015r].

Występowanie tych różnic pomiędzy pracownikami ma ogromny wpływ na postawy i zachowania, ale pomaga także organizacji wykorzystać różne kompe-

⁹³ Ibidem s.22.

⁹⁴ Ibidem, s.23.

⁹⁵ J. Gajda, O. Seroka-Stolka *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, IPiSS, nr 5, 2014 r.

tencje tkwiące w mieszanych zespołach pracowniczych. Ważnym aspektem w zarządzaniu różnorodnością jest stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, która umożliwi rozwój pracowników oraz przyczyni się zwiększenia efektywności ich pracy. By jednak tak się stało, zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo musi być dobrowolną decyzją każdego pracodawcy.

Zgodnie z podaną wyżej definicją, możemy wyróżnić trzy wymiary różnorodności:

- Tożsamość pierwotną (rasa, narodowość, grupa etniczna, wiek, płeć, orientacja seksualna, [nie]pełnosprawność),
- Tożsamość wtórną (poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status rodzinny),
- Tożsamość organizacyjną (staż pracy, stanowisko pracy, sektor)⁹⁶.
- Z kolei w modelu Diversity Wheel, opracowanym przez M. Loden, wyróżnione zostały dwa rodzaje wymiarów różnorodności. Są to⁹⁷:
- Wymiary podstawowe (*Primary dimensions*) – niezmiennie i niezależne, jak: wiek, płeć, rasa, narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne;
- Wymiary uzupełniające (*Secondary dimensions*) – zmienne i zależne, to: religia, doświadczenie zawodowe, styl pracy, styl komunikacji, doświadczenie militarne, wykształcenie, status rodzinny, miejsce zamieszkania, język, dochód, pozycja w organizacji.

Przenikanie się tych wymiarów zostało przedstawione w formie graficznej na rysunku 4.2.

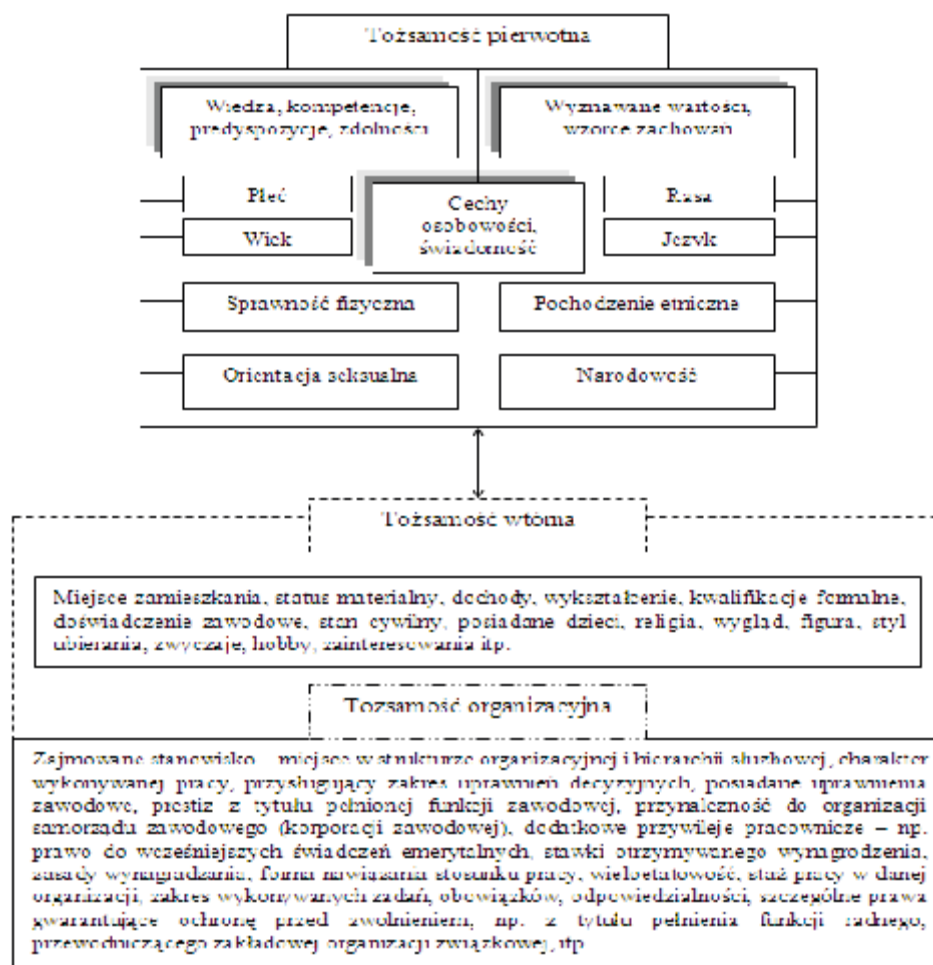
Społeczne włączenie jest to stopień akceptowania, traktowania i postrzegania pracownika poprzez innych pracowników. Można je również określić, jako osiągnięcie zadowolenia przez wszystkich pracowników, którzy pochodzą z różnych pokoleń czy też różnych grup wiekowych. Aby współpraca międzypokoleniowa mogła przynosić rezultaty, należy uwzględnić cztery ważne czynniki⁹⁸:

- zrozumienie – czyli akceptowanie zarówno przez pracowników jak i przez kadrę kierowniczą różnic międzyludzkich;
- empatię – zrozumienie innych, lepsze poznanie drugiej osoby;
- tolerancję – wyrozumiałość dla pracowników o różnych zachowaniach i poglądach;
- komunikację – nawiązanie kontaktów, wymiana poglądów i informacji w celu pogłębienia swojej wiedzy.

96 A. Wziętek- Staško, *Diversity Management- Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, op. cit., s 22.

97 M. Loden, „Implementing Diversity”, McGraw-Hill Companies, Burr Ridge, IL. 1996.

98 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2009.



Rysunek 4.2. Trzy podstawowe wymiary różnorodności

Źródło: W. Walczak, Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>, [20.10.2015].

Czynniki te silnie wpływają na poprawę efektywności pracy w organizacjach stosujących zarządzanie różnorodnością. Pozwalają one przystosować się do pracy pracownikom z różnych grup wiekowych, kulturowych, do wzajemnego przekazywania sobie nabytej wiedzy, rozwiązywania konfliktów związanych z odmiennością. Każdy pracodawca decydujący się na zarządzanie wiekiem w swoim przedsiębiorstwie musi odrzucić stereotypy dotyczące starszych pracowników, przede wszystkim musi docenić ich zalety, czyli dużą wiedzę i doświadczenie, cierpliwość, systematyczność, dyspozycyjność oraz chęć dzielenia się wiedzą.

Innymi słowy, ten rodzaj zarządzania to „dostrzeżenie człowieka w pracowniku”, czyli wychwycenie i odpowiednie wykorzystanie różnic występujących u osób z różnych grup, w tym wiekowych. Istotne jest również, stworzenie takiego środowiska pracy, aby każdy zatrudniony czuł się w nim dobrze, mógł doskonalić kompetencje i wykorzystywał swój potencjał, a w konsekwencji przyczyniał się do sukcesu organizacji⁹⁹.

Odpowiednie zarządzanie różnorodnością to budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. R. Griffin wymienia sześć argumentów, które za tym przemawiają:

- koszty – organizacje, które radzą sobie z problemem różnorodności, uzyskują większe zaangażowanie i wydajność oraz niższy poziom przepływu i absencji w pracy, co przekłada się na oszczędności;
- pozyskiwanie zasobów – organizacje skutecznie kierujące różnorodnością są znane jako dobre miejsca pracy wśród kobiet i przedstawicieli mniejszości i mogą przyciągnąć wartościowych przedstawicieli tych grup,
- marketing – organizacje o zróżnicowanej sile roboczej są lepiej przygotowane do rozumienia różnych segmentów rynku niż te bardziej jednorodne,
- kreatywność- organizacje o zróżnicowanej sile roboczej są bardziej kreatywne i innowacyjne ze względu na różnorodność punktów widzenia i sposobów działania,
- rozwiązywanie problemów – różnorodność pociąga za sobą zwiększony zasób informacji, dzięki czemu istnieje większe prawdopodobieństwo uzyskiwania lepszych rozwiązań,
- elastyczność systemów – organizacje skutecznie kierujące różnorodnością muszą być bardziej elastyczne, co jednocześnie lepiej przygotowuje je do stawiania czoła otoczeniu¹⁰⁰.

Inne argumenty przemawiające za diversity management, to:

- zwalczanie różnych przejawów dyskryminacji,
- kreowanie dobrej atmosfery w pracy,
- kreowanie dobrego wizerunku firmy,
- zwiększenie możliwości biznesowych¹⁰¹.

Z europejskich badań wynika, że są to także: wzmocnienie efektywności i motywacji pracowników, wzbogacenie kultury firmy o istotne wartości i wzrost satysfakcji klientów¹⁰². Potwierdzeniem tych danych są wyniki uzyskane wśród polskich

99 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/firma_roznorodnosc.pdf, [20.11.2015].

100 D. Lewicka Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 229, por. R.W. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 191-192.

101 J. Litwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacji*, Warszawa 2013r., s.24.

102 M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolter Kluwer, Kraków 2009, s. 82.

przedsiębiorców, którzy wyraźnie podkreślają, że pracownicy firm wspierających różnorodność odczuwają większą satysfakcję zawodową, większą motywację do pracy i deklarują większe zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Ponadto, w opinii ankietowanych lepsza atmosfera w pracy, wyższy poziom kreatywności zespołów czy szersza perspektywa w procesie rozwiązywania problemów to kolejne pozytywy wdrażania polityki różnorodności¹⁰³.

Diversity management wymuszone zostało również z powodu oparcia gospodarki rynkowej na wiedzy i wynikającej z tego walki o talenty. Dla pracodawców coraz mniej istotne są cechy demograficzne czy społeczno-ekonomiczne, a coraz bardziej zyskują na znaczeniu kompetencje.

Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 20 lat z polskiego rynku pracy ubędzie ok. 4 mln wysokiej klasy fachowców. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych sposobów i metod pozyskiwania pracowników, również w tych grupach, które do tej pory były pomijane. Znaczna część dyrektorów HR (82%) uważa, że zarządzanie różnorodnością powinno mieć charakter strategiczny, tak by móc pomagać firmom w dostępie do szerokiej bazy talentów¹⁰⁴. Ale tylko 21% polskich firm wdraża tego typu rozwiązania, a 19% posiada formalne procedury, regulujące kwestie współpracy w zróżnicowanych zespołach. Istotne jest jednak to, że większość firm w Polsce miało już styczność z modelem diversity management¹⁰⁵.

Zdaniem W. Macha, „[...] *Pogodzenie różnorodnych postaw zespołu i czerpanie z nich korzyści dla organizacji to istotne zadanie menedżera*”¹⁰⁶.

Nowoczesne usługi biznesowe to jedna z branż, która w ostatnich latach najlepiej rozwija się w Polsce, a jej siły i dynamicznego rozwoju upatruje się właśnie w różnorodności kadr.

4.2. Zarządzanie wiekiem w organizacjach

Zarządzanie wiekiem (*Age management*) jest ściśle powiązane z zarządzaniem różnorodnością w organizacji i staje się koniecznością, głównie z powodu *starzenia się* społeczeństwa. Proces ten obejmuje już coraz szerzej tzw. zasób pracy, co oznacza, że pracodawcy będą mieli do czynienia z coraz starszymi pracownikami. Ocenia się, że już ok. 2030 r. co szósty Polak będzie miał 60 lat i więcej. Wydłużanie się ludzkiego życia, postęp w dziedzinie medycyny, niski przyrost naturalny oraz ujemny wskaźnik migracji to czynniki, które determinują wzrost liczby ludzi

¹⁰³ <http://www.outsourcingportal.pl/pl/praca-i-rozwoj/artykuly/swiat-uczy-sie-roznorodnosci.html>, [10.11.2015].

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ <http://www.outsourcingportal.pl/pl/praca-i-rozwoj/artykuly/swiat-uczy-sie-roznorodnosci.html>, [10.11.2015]

¹⁰⁶ http://diversityindex.pl/pl-PL/library/warto_przeczytac/item/ogolne/swiat_uczy_sie_roznorodnosci_, [13.11.2015]

w wieku „50+”, a tym samym wzrost liczby starszych pracowników i brak młodej wykwalifikowanej kadry.

Zarządzanie wiekiem można pokrótce zdefiniować jako specyficzne podejście do zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Mówiąc inaczej, poprzez umiejętne stosowanie dostępnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi pracodawca maksymalnie wykorzystuje atuty płynące z posiadania zróżnicowanego wiekowo zespołu pracowniczego.

Jeszcze inna formuła mówi, że jest to *„stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest szanowana, doceniona i ma możliwość wykorzystania swoich indywidualnych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki bezpiecznemu i przyjaznemu środowisku pracy zwiększa się efektywność i produktywność, spada absencja i spada stabilizacja kadry”*¹⁰⁷.

Wyjątkowość tego podejścia polega na tym, że większość pracodawców obawia się konsekwencji różnic międzypokoleniowych wśród pracowników, niechętnie zatrudnia osoby 50+, a w wielu firmach różnice wieku stanowią faktyczną przyczyną zgrzytów i konfliktów.

Istota zarządzania wiekiem oparta musi być na świadomości i dobrej woli pracodawcy, a nie na kreowaniu i wdrażaniu do procesu zarządzania nowych narzędzi. Można nawet śmiało powiedzieć, że są to instrumenty już bardzo dobrze znane, ale na nowo zastosowane.

Po pierwsze, by móc je jednak racjonalnie zastosować, należy odrzucić stereotypy związane z wiekiem pracowników. Te powszechnie powielane mity, odnoszące się do pracowników „50+”, brzmią tak¹⁰⁸:

- pracownicy ci często chorują i mają szereg dolegliwości zdrowotnych.
- nie warto w nich inwestować, bo mają tylko kilka lat aktywności zawodowej do emerytury.
- starsi pracownicy nie chcą się rozwijać ani brać udziału w szkoleniach.
- nie lubią zmian i są bardzo wymagający.
- nie wykazują inicjatywy ani nie są zaangażowani.

Stanowiska te łatwo można zweryfikować i wykazać, że najchętniej są one powielane tam, gdzie menedżerowie nie prowadzą odpowiedniej polityki w zakresie zarządzania wiekiem. Jeśli chodzi o pierwsze stwierdzenie to nie znajduje ono odzwierciedlenia w rzeczywistości, ponieważ liczba zwolnień lekarskich w grupie osób „50+” nie jest wyższa niż w przypadku pracowników z młodych grup wiekowych. Następnie, jeśli przedsiębiorstwa decydują się na inwestowanie tylko w młodych pracowników, muszą się liczyć z tym, że są oni mniej lojalni niż ich starsi koledzy i chętniej zmieniają pracę. Nie jest też prawdą, że starszym

107 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, op. cit., s. 227.

108 J. Krupska, *Age management –improving organizational effectiveness*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (edited by), *The man is an investment. Handbook for age management in organizations*, pdf, s. 46.

pracownikom nie zależy na rozwijaniu się i szkoleniu. Muszą zostać oni jednak odpowiednio zmotywowani i zachęceni do rozwoju, tak aby mieli świadomość, że muszą dbać o rozwój kluczowych kompetencji. Ponadto, okazuje się, że oczekiwania przedstawicieli młodszych i starszych pokoleń, są podobne, ale różnią się oni przede wszystkim w podejściu do spełnienia oczekiwań. Z kolei brak aktywności w grupie „50+” może wynikać ze zmęczenia spowodowanego wykonywaniem monotonicznych czynności lub z powodu braku dokładnej oceny zadań przypisanych do danego stanowiska. Ostatnie przekonanie również można zakwestionować, ponieważ brak inicjatywy wśród starszych przeciwników, wynika ze sposobu wychowania, który podkreślał „nie wychylanie się” i „nie podejmowanie działań” bez zachęty ze strony przełożonych. Warto tych pracowników wciągać do działań organizatorskich i zachęcać do podejmowania nowych zadań.

Zarządzanie wiekiem stanowi sprawdzian umiejętności przywódczych menedżerów¹⁰⁹. Każde pokolenie ma swoje dominujące wartości i cechy, własne specyficzne podejście do zadań oraz preferencje w obszarze zarządzania. Menedżerowie muszą te wszystkie czynniki brać pod uwagę¹¹⁰. A zatem, kadra zarządzająca powinna:

- dokładnie rozpoznać strukturę wiekową kadry pracowniczej i odpowiednio zaprojektować zmiany;
- umieć wykorzystać umiejętności wynikające ze zróżnicowania wiekowego w realizacji celów personalnych i organizacyjnych;
- mieć indywidualne podejście do pracowników i doceniać zróżnicowanie wiekowe;
- przygotować plany i programy działań oparte na zarządzaniu wiekiem;
- promować różnorodność i równość;
- dbać o zdolność i gotowość zespołu do pracy;
- odpowiednio zorganizować czas, miejsce i środowisko pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej.

Inna ważna kwestia dotycząca age management to skoncentrowanie się na czterech głównych problemach:

- kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracowników,
- tworzeniu warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i neutralizowanie jego słabych stron związanych z wiekiem,
- tworzeniu warunków do maksymalnego wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowaniu zagrożeń z tym związanych,
- tworzeniu warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych¹¹¹.

109 Ibidem, s.47.

110 Ibidem.

111 Ibidem.

Warto podkreślić, że zarządzanie wiekiem jest także przejawem **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**, która ze swej istoty, nie dyskryminuje żadnego pracownika, zapewnia bezpieczeństwo i stabilność pracy, lojalność i szacunek wobec swoich pracowników¹¹².

Co więcej, rolą age management jest nie tylko podtrzymanie produktywności starszych pracowników, ale również bezpośredni przepływ wiedzy praktycznej i przekazywanie unikalnych umiejętności przedstawicielom młodszego pokolenia. Zarówno te elementy, jak i odpowiednie instrumenty wykorzystywane w zarządzaniu wiekiem umożliwiają¹¹³:

- zwiększenie wydajności osób ze starszych generacji poprzez bardziej efektywne wykorzystanie ich potencjału;
- zwiększenie wydajności w pozostałych grupach wiekowych z uwagi na zmniejszenie liczby konfliktów i poprawę atmosfery pracy;
- zmniejszenie liczby absencji starszych pracowników, a przez to kosztów pracy;
- wykorzystanie ulg związanych z zatrudnianiem pracowników 50+;
- zatrzymanie w firmie doświadczonych pracowników, a przez to ograniczenie rekrutacji;
- zwiększenie lojalności pracowników;
- zmniejszenie fluktuacji kadr¹¹⁴.

W polskich warunkach, zwłaszcza wśród przedstawicieli MŚP, age management nie jest jeszcze szeroko stosowany. Najczęściej wykorzystywane narzędzia z tego zakresu to¹¹⁵:

- brak dyskryminacji wiekowej w procesie rekrutacji pracowników;
- przeniesienia starszego pracownika na stanowisko wymagające umiejętności koncepcyjnych;
- poprawa warunków pracy starszych pracowników;
- elastyczność form i czasu zatrudnienia pracowników 50+;
- stosowanie mentoringu i coachingu;
- budowanie atmosfery międzypokoleniowego porozumienia;
- prowadzenie działań integracyjnych i tworzenie atmosfery przyjaznej pracownikom;
- ochrona pracowników przed emeryturą i przed osiągnięciem okresu ochronnego; czy też przed wejściem w okres ochronny z powodu wieku;
- przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek;
- dodatkowe świadczenia zdrowotne dla pracowników, w szczególności 50+;
- prowadzenie profilaktyki zdrowotnej i promowanie aktywnego stylu życia.

Korzyści, jak i straty wynikające z age management można rozpatrywać z kilku perspektyw. Zostały one przedstawione w tabeli 4.1.

112 M. Cichorzewska *Społeczna odpowiedzialność organizacji a kultura bezpieczeństwa*, [w] a. Rakowska, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu. Pl 2013, s.88.

113 <http://www.institutobywatelski.pl/17832/lupa-institutu/zarzadzanie-wiekiem>, [25.11.2015].

114 Ibidem.

115 Ibidem.

Tabela 4.1. Wybrane korzyści oraz koszty wynikające z zarządzania wiekiem

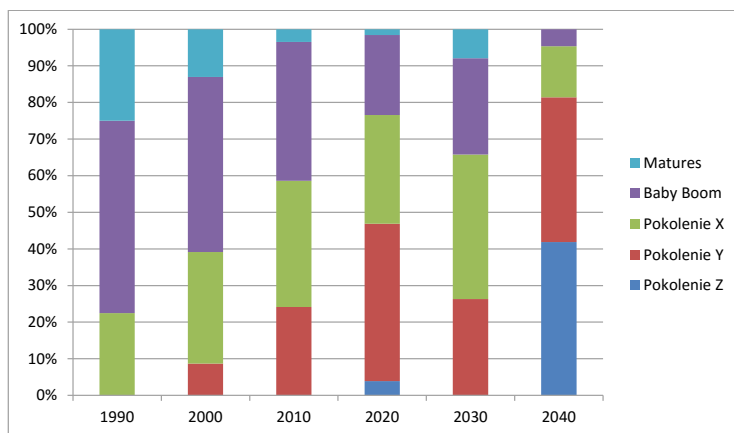
Korzyści				
Dla pracownika	W zakresie relacji z klientem	W zakresie ZZL	W zakresie poprawy relacji z otoczeniem	Dla organizacji
- podtrzymanie aktywności zawodowej, - podnoszenie kompetencji zawodowych w ramach ustawicznego kształcenia.	- lepsza znajomość rynku i poprawne jego rozumienie, - szybsze reagowanie na potrzeby klientów, - większe doświadczenie życiowe, - większe obycie, - preferowanie przez starszych klientów osób, które są w podobnym wieku, - cieplejsze podejście do życia i ludzi.	- lepsze możliwości rekrutacyjne, - możliwość wykorzystania utalentowanych pracowników, - zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników, - zwiększenie zainteresowania pracą w danej firmie przez ekspertów, - zwiększenie motywacji i lojalności pracowników, - zwiększanie ich innowacyjności i kreatywności, - wzrost poziomu produktywności.	- poprawa wizerunku firmy, - zwiększenie odpowiedzialności wobec interesariuszy, - brak dyskryminacji, - umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, - wzrost elastyczności organizacji i szersza perspektywa, - poprawa jakości rozwiązywania problemów, - poprawa atmosfery, - poprawa zarządzania zmianą, - efektywne wykorzystanie możliwości i oczekiwań otoczenia.	- wzrost potencjału rekrutacyjnego, - zapobieganie powstawaniu luk kompetencyjnych, - wydłużanie aktywności zawodowej pracowników, - utrzymanie kluczowych kompetencji w firmie, - dłuższy okres zwrotu z poniesionych inwestycji w szkolenia. - tworzenie autentycznych wartości organizacji, - znajomość wizji organizacji, - otwarta komunikacja, która staje się obszarem rozwoju zawodowego, - połączenie dynamiki i kreatywności z rozsługą i pragmatyzmem działań, - doświadczenie i wiedza branżowa dojrzałych pracowników oraz znajomość nowych technologii pracowników młodych, - wzrastająca z wiekiem umiejętność budowania relacji w symbiozie z młodzieńczą asertywnością, - stosowanie mentoringu i intermentoringu.
Koszty				
- różny stopień utożsamiania się pracowników z misją organizacji, - trudności w tworzeniu atmosfery zaufania, - możliwość powstania sytuacji konfliktowych, - utrwalanie stereotypów i uprzedzeń, - wystąpienie niezdrowej rywalizacji między pracownikami, - koszty fluktuacji, absencji oraz dyskryminacji pracowników, - koszty szkoleń związanych z tematyką różnorodności.				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3-4/2012, s. 130;

- Z. Przetacka, *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, Kobieta i Biznes, 2009, nr 1–4 [w]: http://www.dbc.wroc.pl/Content/5199/Zmiany_ca%C5%82o%C5%9B%C4%87.pdf [14.11.2013];
- M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolter Kluwer, Kraków 2009, s. 83;
- Brzostek D., Dlaczego pięćdziesięciolatkowie są lepsi niż młodzi?, *Gazeta Wyborcza*, (18.02.2008), wyborcza.pl/1,88837,4938279.html;
- <http://www.egospodarka.pl/70331,Polscy-pracownicy-a-zarzadzanie-zmiana,1,39,1.html> (15.07.2013)

4.3. Pokolenia na rynku pracy

By móc takie efektywne zespoły budować należy wziąć pod uwagę to, że w zróżnicowanych wiekowo zespołach spotykają się pracownicy z różnych pokoleń, co istotnie determinuje sposób zarządzania nimi. Obecnie na rynku pracy spotykają się osoby reprezentujące różne generacje, które ukształtowały się poprzez odmienne wydarzenia społeczne, gospodarcze, polityczne czy też kulturowe. Ocenia się, że są to przedstawiciele 5 różnych pokoleń. W każdej z tych generacji wyraźnie daje się zauważyć różnice dotyczące stylu życia, kariery zawodowej, doświadczenia, podejścia do zmian, poziomu zaangażowania i lojalności. Zderzenie różnych pokoleń ma odbicie w stosunkach pracy, ale również jest dużym wyzwaniem dla menadżerów. Na wykresie 4.1 przedstawiony został aktualny i prognozowany procentowy udział pracowników z poszczególnych generacji w odstępach 10-cio letnich.



Wykres 4.1. Aktualny i prognozowany odsetek pracowników z poszczególnych Generacji w przedziałach 10-letnich

Źródło: De Meuse K.P., Młodzik K.J., *Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management*, People&Strategy, Volume 33/ISSUE 2, 2010 s.52.

Warto zatem krótko scharakteryzować każdą z obecnych na rynku generacji:

1. Najstarsze pokoleniem to tzw. *Veterans*, „*The silent generation*” lub „*Mature*”, czyli osoby urodzone do 1945 roku. Obecnie na rynku pracy jest ich ok.5%, pozostała część jest już nieczynna zawodowo. Przedstawiciele tego pokolenia uważa się za budowniczych powojennej Europy. Charakteryzują się dobrym zorganizowaniem i zdyscyplinowaniem, na które wpływ miała służba wojskowa, którą większość odbywała. Brak im natomiast kreatywności i pomysłowości. Główny motywator dla pracowników tej generacji stanowi sama praca, która umożliwia godziwe życie.

2. „*Baby Boomers*”- to pracownicy urodzeni w latach 1946-1964. Są to tzw. „hard workers”, czyli „ciężko pracujący” (średnio od 10-13 godzin na dobę), którzy są przekonani, że sukces jest efektem ciężkiej pracy i wytrwałości, a okupiony często jest poświęceniem rodziny, przyjaciół czy brakiem wolnego czasu. Obawa przed utratą pracy oraz gratyfikacja finansowa to podstawowe motywatory ludzi reprezentujących to pokolenie.

3. *Generacja X* to obecni 30-to, 40-to i 50-ciolatkowie, opisywani również mottem „żyję, aby pracować”. Ale nie przypadkiem została im przypisana niewiadoma, bo oznacza ona to z czym borykają się w swojej egzystencji. Jest to pokolenie zmian cywilizacyjnych i technologicznych, które w znacznej mierze próbuje nadążyć za tymi zmianami. Charakteryzuje się dużą refleksją nad otaczającą rzeczywistością i brakiem podatności na trendy społeczne, agresywne reklamy i zmieniającą się modę. Ludzie tego pokolenia są rozwinięci intelektualnie, stale też, samodzielnie poszukują wiedzy i zgłębiają ją. Odznaczają się przedsiębiorczością, nastawieniem na sukces finansowy, ale również cechuje ich sceptycyzm do ogólnie przyjętego konsumpcjonizmu. Nie podążają za tym co łatwe i dostępne, bezkrytycznie akceptując podany stan rzeczy. Praca stanowi dla nich dużą wartość. Potrafią cierpliwie czekać na awans. W dużym stopniu liczy się dla nich rozwój osobisty, budowanie własnych umiejętności, a co za tym idzie lojalność wobec pracodawcy, sumienne wykonanie obowiązków w pracy, uznanie autorytetu przełożonych. Można wskazać również na słabe strony generacji, takie jak: brak pewności siebie i swoich wartości, potrzebę ciągłej równowagi, a różne zmiany powodują lęk przed utratą osiągniętych pozycji. Osoby należące do tej generacji potrzebują poczucia przydatności oraz wsparcia zespołu.

4. *Pokolenie Y* („*Millenials*”) to młodzi ludzie (ok.20-30 lat), którzy dopiero wkraczają na rynek pracy, a dla których praca oznacza przede wszystkim możliwość zarabiania pieniędzy, które następnie z wielką łatwością wydadzą. Przedstawiciele tego pokolenia znacznie szerzej pojmują świat, który nie ma granic. Wolność, ciekawość świata, nowoczesność to cechy charakterystyczne dla „Y-greków”. Jego przedstawiciele są żądni wiedzy i chcą się rozwijać, nie ograniczając się do żadnych norm.

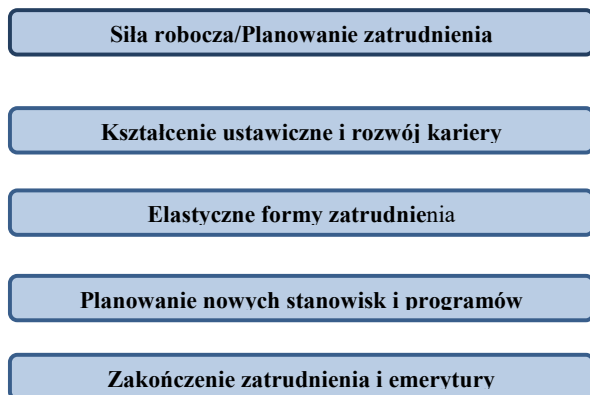
Inne, mocne strony tego pokolenia to: bardzo dobra znajomość języków obcych, wysokie wykształcenie, dążenie do rozwoju oraz znajomość nowoczesnych technologii. W odróżnieniu od innych pokoleń, jako pierwsze miało ono pełen dostęp do Internetu, co spowodowało, że potrafią korzystać z wielu urządzeń jednocześnie oraz mają podzielność uwagi, a to niesie za sobą wielozadaniowość czyli możliwość wykonywania wielu czynności w tym samym czasie. Młodzi ludzie reprezentujący to pokolenie są otwarci na zmiany, ale też łatwo adaptują się w nowych miejscach pracy z nowymi pracownikami i wykazują chęć współpracy w grupie. Mają też swoje słabe strony. Pokolenie to świadomie opóźnia swój start w dorosłość – często mieszkając z rodzicami. Ponadto, ich wysoka świadomość swojej wartości, powoduje, że praca jest traktowana jako legalny sposób zarabiania, przez co są oni mniej lojalni wobec pracodawcy. Cenią sobie komfort i wygodę. Można zauważyć, że stawiają oni również wysokie wymagania dotyczące płac, mają problemy z przyjęciem krytyki i nie biorą jej do siebie, aby kolejny raz dobrze wykonać swoje zadania oraz mają problem z przestrzeganiem zasad np. godzin pracy.

5. *Pokolenie Z lub C* z uwagi na to, że dopiero zaczyna pojawiać się na rynku pracy nie zostało jeszcze dobrze zbadane i opisane. Pewne jednak charakterystyczne cechy można wskazać po sobie zachowania w pracy. Odznacza się dużą odwagą i pewnością siebie. To pokolenie urodzone i wychowane w dobie internetu, doskonale jest zaznajomione z nowoczesnymi technologiami. To grupa najbardziej aktywne w świecie wirtualnym. Portale społecznościowe, chaty, fora to dla nich główna przestrzeń służąca wymianie informacji, zasięgania opinii czy określania trendów. Charakteryzuje je również duża elastyczność i mobilność, która może skłaniać do częstej zmiany pracy. Co istotne, jest ono znacznie mniej skoncentrowane na sobie niż generacja Y i świadome wielu światowych problemów, jak kryzysy ekonomiczne, dysproporcje społeczne czy terroryzm. Cechuje je również bezkompromisowość i ideowość. „Z-etki” oczekują partnerstwa i równego traktowania. Są kreatywni, wszechstronni o szerokich horyzontach. Współpraca z nimi może oznaczać spore wyzwanie dla samej organizacji, jak i innych pracowników. Słabszą stroną tej generacji jest niska motywacja do pracy, a ci którzy chcą pracować mają wysokie wymagania.

4.4. Wybrane aspekty zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo

Według M. Armstronga *„zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do tych decyzji i działań kierownictwa, które wpływają na stosunki między organizacją a pracownikami, czyli jej zasobami ludzkimi”*. Podobnie rzecz wygląda w stosunku do zarządzania wiekiem, które posiada prawie wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, jednak bierze pod uwagę grupy wiekowe, ale z uwzględnieniem różnorodności na każdym etapie zarządzania.

Działania podejmowane w zakresie zarządzania wiekiem można podzielić na pięć obszarów, które zostały przedstawione na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Przestrzenie/obszary zarządzania wiekiem w organizacji

Źródło: J. Krupska, *Age management –improving organizational effectiveness*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (edited by), *The man is an investment. Handbook for age management in organizations*, pdf,s.41.

Planowanie zatrudnienia oraz pozyskiwanie pracowników oznacza tworzenie nowych miejsc pracy lub uzupełnianie wakatów. Na tym etapie istotne jest prawidłowe opisanie stanowiska pracy i dobre sformułowanie ogłoszenia z położeniem nacisku na pożądane kompetencje. Sformułowane ogłoszenie nie może sugerować dyskryminacji wiekowej i powinno być umieszczane w miejscach dostępnych dla przedstawicieli różnych grup wiekowych. Ponadto, osoby zajmujące się selekcją powinny mieć odpowiednią wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem, po to by ich decyzje personalne wpisywały się w politykę zarządzania wiekiem w organizacji.

Szkolenie pracowników to ważny etap, zapewnia bowiem ciągły rozwój kadry pracowniczej, zdobywanie nowej wiedzy, doskonalenie umiejętności. Tutaj istotne jest by wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, mieli możliwość brania udziału w tym procesie, w jednakowym stopniu. Oczywiście w programach dla nich odpowiednio dostosowanych. Dla starszych pracowników będzie to miało silny bodziec motywacyjny, dla młodszych będzie to stanowiło bardzo dobry przykład.

Z kolei podczas budowania ścieżek kariery, konieczne jest zapewnienie możliwości awansu, uwzględniającego zasady równości wiekowej, ale opartego na kompetencjach i wydajności. Istotny jest też odpowiedni dobór zadań i obowiązków, zestaw działań motywacyjnych w postaci np. benefitów związanych z opieką medyczną, spotkaniami integracyjnymi czy stosowaniem zachęt finansowych za dzie-

lenie się wiedzą. W planach tych należy również uwzględnić możliwość przesunięć na inne stanowiska, lepiej dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników¹¹⁶.

Wykorzystania potencjału tkwiącego w zespołach zróżnicowanych wiekowo to jedno z najważniejszych zadań jakie stoją przed polskimi przedsiębiorcami i menedżerami. Opisane pokrótce wybrane obszary wyraźnie to wskazują. Wynika to również z prognoz demograficznych, które szacują liczne zmiany w obrębach populacji¹¹⁷. Ale jeszcze niewiele firm zdaje sobie z tego sprawę. Część polskich przedsiębiorstw, ok.37% uważa zarządzanie wiekiem za istotne, a 29% wskazuje, że już odpowiednie rozwiązania w tym zakresie posiada, natomiast 63% uważa, że problematyka ta ma niskie lub średnie znaczenie¹¹⁸. A problem jest szczególnie ważny dla takich branż, jak kolejnictwo czy gazownictwo, które m.in. w wyniku transformacji ustrojowej i technologicznej przeszły gruntowne zmiany, ale spotkały się z koniecznością zatrudnienia młodych fachowców i budowania zespołów mieszanych¹¹⁹.

Filozofia zarządzania wiekiem obejmuje różne sposoby inwestowania w rozwój człowieka w firmie, tak by praca każdego z członków zespołu mogła przynieść organizacji korzyści, a ponadto by każdy pracownik mógł mieć poczucie osobistej satysfakcji¹²⁰.

Z badań przeprowadzonych wśród ponad 1000 pracodawców wynika, że polscy przedsiębiorcy wykazują przede wszystkim zarządzanie proefektywnościowe¹²¹. Badani wskazali także główne narzędzia wykorzystywane do zarządzania wiekiem. I tak są to:

- zarządzanie przez efekty (96%),
- wynagrodzenie za indywidualne efekty pracy (73%),
- wynagrodzenie za kompetencje (71%),
- kierowanie karierą pracowników (66%),
- dobór zadań pod względem zdolności psychofizycznych (65%),
- zarządzanie wiedzą (63%),
- praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo (60%),
- metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, coaching (43%),
- dodatki stażowe do wynagrodzeń (27%),
- dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (16%),
- awanse oparte na starszeństwie (15%),

116 T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacja użyteczna dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s.42.

117 <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zespoły-miedzypokoleniowe-sa-wyzwaniem-dla-firm>, [18.11.2015].

118 Ibidem.

119 Ibidem.

120 J. Krupska, *Age management –improving organizational effectiveness...*, op. cit., s.46.

121 I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4/2013, s.119.

- organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku (14%),
- planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (12%).

Jak widać wyraźnie z przytoczonych badań, przedsiębiorcy rozliczają pracowników głównie za efekty ich pracy, natomiast czynniki takie jak: planowanie pracy, organizacja pracy, dobór form zatrudnienia pod kątem wieku oraz praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo są brane pod uwagę w bardzo małym zakresie. Taka sytuacja może wynikać z niskiej świadomości pracodawców dotyczącej związków pomiędzy tymi poszczególnymi czynnikami.

4.4.1. Budowanie zespołów pracowniczych

W zarządzaniu wiekiem istotne jest tworzenie zespołów mieszanych, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje zwiększoną elastyczność i wszechstronność oraz różne dodatkowe korzyści (patrz tabela 4.1).

Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo oparte jest o te same reguły co tworzenie zespołów projektowych. Tutaj również można wyróżnić pięć etapów rozwoju team'u¹²²:

1. Forming, czyli tworzenie. Następuje tu wybór odpowiednich osób do zespołu z uwzględnieniem kwalifikacji zawodowych i aspektów psychologicznych. Na tym etapie członkowie zespołu poznają się wzajemnie, swoje formalne role, zadania, ramy współpracy, cele, jakie mają osiągnąć i sposób w jaki powinni to zrobić.
2. Storming, etap burzy, tzw. ścierania się. Członkowie zespołu badają, z kim współpracują, weryfikują swoje rzeczywiste kompetencje, starają się określić hierarchię w zespole. Ludzie zaczynają się otwierać, pojawiają się indywidualne pomysły na sposób współdziałania i „reguły gry”. Z takich dyskusji powoli zaczynają wyłaniać się spójne, akceptowane przez wszystkich normy.
3. Norming, czyli etap normowania, w którym pracownicy zaczynają akceptować swoje role zespołowe oraz wspólnie wypracowują reguły współpracy.
4. Performing – koncentrowanie się na wykonaniu zadań w oparciu o wyznaczone cele i ustalone wcześniej reguły. Pojawiające się problemy i trudności są rozwiązywane na bieżąco.
5. Transforming – czyli transformacja. To etap, który może pojawić się w trakcie lub po zakończeniu pracy zespołu, w sytuacji zmiany składu lub rozwiązaniu zespołu (wtedy ten etap nazywany jest czasem adjourning – odroczenie). Wyraźnie daje się w nim odczuć stan niepewności, poszukiwań i leku, czasem też smutku wynikającego z zaprzestania współpracy i rozluźnienia bliskich relacji z członkami zespołu.

122 Zarządzanie wiekiem. Podręcznik dla działów HR. „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50. roku życia”, Wydanie I, Lublin, lipiec 2013, s.30-31.

Szczególny rodzaj wśród kadry zróżnicowanej wiekowo stanowią zespoły dwuosobowe, które składają się z pracownicy „50+” oraz pracownika w wieku „-49”. Do tej relacji osoba starsza wnosi swoje doświadczenie, dobrą znajomość pracy na niejednym stanowisku, a także znajomość firmy i rozumienie procesów w niej funkcjonujących. Osoba młodsza zazwyczaj odznacza się nowym spojrzeniem na organizację, „świeższą” wiedzę, praktykę funkcjonowania w innych realiach politycznych i ekonomicznych oraz bardziej emocjonalnym podejściem do pracy. Relacja „uczeń-mistrz” umożliwia pomiędzy bardziej i mniej doświadczonym współpracownikiem pozwala na stworzenie szczególnego dwuosobowego zespołu zadaniowego – opartego na wzajemnym zaufaniu i dwustronnej chęci rozwoju. Taki zespół, dzięki połączeniu dwóch różnych perspektyw jest szansą na wypracowanie dobrych, racjonalnych i efektywnych rozwiązań.

Sposób zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ma ogromny wpływ na efektywność pracy pracowników, na ich współpracę i rozwój, zadowolenie z pracy, poprawę stanu zdrowia pracowników, ale również ma przyczynia się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, wzrostu innowacyjności i produktywności w wyniku łączenia nowych kompetencji i umiejętności. Zarządzanie wiekiem można określić jako rozwiązania, które mają na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy, umiejętności pracowników oraz utrzymanie ich dobrej kondycji i zdrowia, a także zaangażowanych w rozwój i cele firmy¹²³.

4.4.2. Komunikacja w zespołach zróżnicowanych wiekowo

Istotą komunikacji w zespołach zróżnicowanych wiekowo jest nie tylko uwzględnianie różnic, ale przede wszystkim budowanie więzi międzypokoleniowej wśród pracownikami. Istniejące pomiędzy nimi różnice mają służyć wzajemnej nauce i doskonaleniu umiejętności. By jednak tak się stało, konieczne jest zbudowanie odpowiedniego sposobu komunikowania się pracowników reprezentujących różne generacje. Sodexo Benefits and Reward Services wskazuje na 5 zasad takiej efektywnej komunikacji¹²⁴:

1. *Otwartość na różnorodność i zaufanie* – czyli prowadzenie otwartej i przejrzystej polityki informacyjnej skierowanej do wszystkich grup pracowników, z dostosowaniem częstotliwości komunikatów, środków przekazu oraz formy, tak aby treść wysyłanych informacji była zrozumiała przez wszystkich. Ponadto, zbudowanie takiego systemu komunikowania w którym będzie miejsce na informację zwrotną od pracowników.

123 T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacja użyteczna dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s.42.

124 E-book: *Komunikacja pokoleniowa w firmach o dużym przekroju wiekowym*, s.9-11.

2. *Odpowiednia forma przekazu* – czyli zróżnicowanie doboru środków, jak i sposobu przekazu w zależności od adresata. Przedstawiciele pokolenia Y i Z oczekują szybkiego komunikowania, najlepiej poprzez social media. Z kolei pracownicy reprezentujący pokolenie X wolą bezpośrednie formy przekazu, jak rozmowa telefoniczna czy spotkanie „face to face”.
3. *Zbudowanie zrozumienia* – poprzez odkrycie potrzeb, wartości, postaw i oczekiwań pracowników podczas zorganizowanych spotkań grup focusowych. Umożliwi to zbudowanie odpowiedniego przekazu, stworzenie spójnych zespołów i poprawi efektywność współpracujących ze sobą osób.
4. *Identyfikacja potencjału* – poprzez rozpoznanie kompetencji własnych i współpracowników, co umożliwi lepszą identyfikację barier, a w konsekwencji szybszą realizację założonych celów.
5. *Współpraca* – wynikająca z konsekwentnego stosowania wszystkich zasad. Istotne jest jednak zaangażowanie firmy w tworzeniu odpowiedniej płaszczyzny informacyjnej opartej na wskazanych regułach.

Wypracowanie efektywnej i skutecznej komunikacji w zróżnicowanych wiekowo zespołach jest możliwe dzięki zastosowaniu wskazanych reguł i przy konsekwentnym ich stosowaniu.

Podsumowując, warto jeszcze przytoczyć pięć kategorii programów i działań wspierających wdrażanie różnorodności w organizacji oraz ich wpływ na procesy psychologiczne i wydajność wyników, które proponują M. E. Roberge, R. J. Lewicki, A. Hietapelto, A. Abdyldeeva.

Propozycje tych rozwiązań umieszczone zostały w tabeli 4.2.

Propozycje te stanowią praktyczne rozwiązania możliwe do zastosowania w każdej organizacji. W kolumnie pierwszej autorzy umieścili propozycje konkretnych praktyk menedżerskich, które w przedsiębiorstwach mogą menedżerowie stosować np. w zarządzaniu wiekiem. Kolumna druga zawiera programy i działania stosowane w ramach tych praktyk. Kolumna trzecia i czwarta tabeli wskazuje ich wpływ na indywidualne, zespołowe oraz organizacyjne procesy psychologiczne. W kolumnie piątej przedstawiono, jak przekłada się to na wyniki wydajności.

Tabela 4.2. *Pięć kategorii programów i działań wspierających różnorodność oraz ich wpływ na procesy psychologiczne i wydajność wyników*

Praktyki menedżerskie	Programy i działania	Indywidualne i grupowe procesy psychologiczne	Proces organizacyjny	Wyniki wydajności
Stosowanie zarządzania symbolami	Wyrażanie idei różnorodności w misji Wyjaśnianie wartości różnorodności	Wspieranie wspólnej tożsamości i proróżnorodnościowych przekonań.	Pozytywny klimat dla różnorodności	Zwiększa indywidualne wyniki (czyli zmniejszenie absencji, „zmienia” pracowników)
Programy szkoleniowe i działania	Szkolenia integracyjne Szkolenia uniwersalne Budowanie zespołu	Rozwijanie świadomości różnorodności i zaufania		
Stymulowanie przepływu informacji	Podkreślanie różnorodności „Burza mózgów” Benchmarking	Wspieranie „odkrywania siebie” i komunikacji międzygrupowej		
Budowanie zróżnicowanych grup	Wprowadzanie multidyscyplinarnych zespołów, Organizowanie spotkań z udziałem różnych grup	Promowanie interdyscyplinarnej współpracy.		Zwiększa wydajność organizacyjną (poprawia wizerunek firmy, zwiększa udział w rynku, zmniejsza odpowiedzialność prawną)
Promowanie uczciwych i sprawliwych praktyk HR	Wyrównywanie szans przez HR poprzez wspieranie różnorodności w procesie: - rekrutacji. - selekcji - oceny efektywności	Poprawa postrzegania sprawiedliwości		

Źródło: M. E. Roberge, R. J. Lewicki, A. Hietapelto, A. Abdyldeeva, From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices, Journal of Diversity Management – Second Quarter 2011 Volume 6, Number 2, s.3. Tłumaczenie własne.

Zarządzania wiekiem można wprowadzić w każdym obszarze funkcjonowania organizacji: od budowania świadomości związanej ze starzeniem się, przez stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, po każdy element polityki personalnej, czy też odpowiednią komunikację. Należy pamiętać, że generalnym celem wszystkich działań związanych z zarządzaniem wiekiem nie jest tylko dbanie o osoby „50+”.

Na właściwe rozumienie tego pojęcia składa się „prowadzenie polityki zatrudnienia odpornej na zmiany demograficzne, wykorzystywanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej, promowanie zachowań prozdrowotnych pracowników, zarówno w sferze zdrowia fizycznego, jak i psychicznego oraz redukcja nadmiernej uciążliwości pracy w obu tych obszarach, promowanie i wdrażanie idei kształcenia się przez całe życie”¹²⁵.

Ilustracją tego niech będą konkretne rozwiązania stosowane przez firmy, które przytoczono poniżej.

4.5. Dobre praktyki zarządzania wiekiem

Zmiany pokoleniowe zachodzą na rynku pracy przez cały czas. Nowe generacje stawiają przed kadrą zarządzającą nowe wyzwania, zwłaszcza w obszarze zarządzania personelem. Działy HR stale muszą poszukiwać nowych rozwiązań w tym zakresie. Jednym ciekawych przykładów jest przypadek firmy Nokia i zastosowane przez nią rozwiązania w zakresie zarządzania międzypokoleniowego oraz holenderska firma chemiczna DSM.

4.5.1. Nokia Siemens Networks¹²⁶

Diversity management stanowi jeden z głównych aspektów zarządzania w Nokia Siemens Networks. Podyktowane jest to przede wszystkim globalnym charakterem firmy.

Firma realizuje wiele programów aktywizujących pracowników, przygotowanych w oparciu o cechy różnicujące poszczególne generacje. Dla pracowników z pokolenia X przewidziano przede wszystkim sformalizowane programy mentorskie.

Talent Watch to kolejny pomysł realizowany przez firmę, który ma na celu rozwijanie talentów na poziomie zarządzania strategicznego oraz biznesowego. Doświadczeni pracownicy otrzymują także możliwości rozwoju w ramach globalnych ścieżek karier, po to by móc w przyszłości objąć stanowiska menedżerskie.

Ponadto, pracowników z pokolenia X angażuje się do dzielenia wiedzą ekspercką, poprzez publikowanie artykułów, materiałów specjalistycznych oraz udział w konferencjach i seminariach branżowych.

Innym rozwiązaniem stosowanym dla pracowników z pokolenia Y jest tzw. peer-coaching.

Osoby, które zdecydują się na takie stanowisko i mają w tym zakresie predyspozycje, są kierowane do programu Future Leaders. Program ten zbudowany

¹²⁵ Zarządzanie wiekiem. Podręcznik dla działów HR, op. cit. s.33

¹²⁶ Opracowano na podstawie: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/611084,Zarzadzanie-miedzypokoleniowe-studium-przypadku.html>, [25.11.2015].

został z myślą o przyszłej kadrze kierowniczej wyłonionej z zatrudnionych osób. Zapewnia on zarówno wiedzę teoretyczną z zakresu zarządzania, komunikacji i innych obszarów menedżerskich, jak również realizację zadania grupowego, które pozwala zastosować pozyskaną wiedzę w praktyce.

Następnie, jeśli pracownik przejdzie rekrutację wewnętrzną na stanowisko kierownicze, zostaje skierowany do kolejnego programu License to Lead przybliżającego od strony praktycznej procesy zarządcze w firmie Nokia.

Ponadto, w polskiej oddziale firmy realizowanych jest wiele projektów globalnych, w ramach których pracownicy mogą odbywać służbowe wyjazdy zagraniczne, po to by móc uczyć się od bardziej doświadczonych kolegów. Wyjazdy takie mogą trwać nawet do 6 miesięcy.

Z kolei dla pracowników z generacji Z firma przygotowała program wdrożenia nowego pracownika Induction Path. Realizowany on jest przez 3 miesiące i stanowi dostosowaną do wymagań ścieżkę kariery. Po tym etapie, pracownik może stać się tzw. Buddy dla nowozatrudnionych pracowników.

Firma Nokia zwraca uwagę również na konieczność różnicowania zadań dla pracowników. Jej globalne wytyczne zakładają, że czas w ramach jednej pełnionej przez pracownika funkcji w firmie, nie powinien być dłuższy niż 2–3 lata. Po tym czasie powinna nastąpić zmiana albo w zakresie odpowiedzialności, albo w obszarze działania. Celem tego jest zapewnienie odpowiedniego przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami. Sam rotacja stanowiskowa odbywa się w sposób ciągły przez promowany w Netii system wewnętrznego zatrudnienia.

Dla przedstawicieli generacji Y i Z istnieją również programy transferu wiedzy oraz techniczne grupy projektowe, które mają zapewnić przekazywanie wiedzy, ugruntować w organizacji oraz zapewnić wymianę doświadczeń i wzajemną współpracę. Ponadto, część pracowników, mających odpowiednie predyspozycje, może zastąpić rolę trenerów wewnętrznych w ramach Technology Center Academy.

Programem z którego mogą korzystać pracownicy ze wszystkich pokoleń jest tzw. Task Force Teams. Grupy te realizują działania skierowane do całej organizacji. Udział w nich jest dobrowolny. Działalność tych grup polega m.in. na współpracy z uczelniami, organizacji wizyt klientów, wewnętrznych i zewnętrznych działaniach wizerunkowych. Połączenia w tych zespołach wiedzy i doświadczenia z nowatorskim i świeżym spojrzeniem młodych pokoleń prowadzi do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i zapewnia skuteczne ich wdrożenie.

Dla wszystkich globalne struktury HR projektują podstawowe procesy zarządzania, dostarczają narzędzi i definiują oczekiwane rezultaty. Zadaniem lokalnych struktur jest następnie pogodzenie globalnych wymogów z lokalną specyfiką i uwarunkowaniami – w tym także pokoleniowymi. Przedstawiony przegląd istniejących w Nokia Siemens Networks niektórych rozwiązań szkoleniowo-rozwojowych, jak również programów wsparcia dla pracowników reprezentujących różne generacje, stanowi przykład godzenia ze sobą pokoleń i ich potrzeb. Każdy znajdzie tu dla

siebie pole do realizacji. Swoisty efekt synergii, jaki powstaje w tym procesie, jest ogromną wartością dodaną, z której firma korzysta w swojej działalności.

4.5.2. DSM z Holandii¹²⁷

DSM to duże przedsiębiorstwo z branży chemicznej mające swoją siedzibę w Holandii. Aktualnie zatrudnia ponad 5.000 pracowników, z czego 83% stanowią mężczyźni. Kobiety zatrudnione są tam głównie na stanowiskach administracyjnych. Zdecydowana większość pracowników, bo ok. 69,2% spośród zatrudnionych, stanowią osoby powyżej 40 r.ż. Polityka personalna firmy oparta jest na różnych programach, które obejmują m.in. zagadnienia związane z biegiem życia (ang. life course), zatrudnialności, flexicurity, doskonalenia pracowników oraz dostosowania metod pracy.

Polityka ta obejmuje również zarządzanie wiekiem, które na mocy układu zbiorowego podpisanego ze związkami zawodowymi, zostało wdrożone w latach 1994-1996. Program obejmował również działania pilotażowe na rzecz zmiany nastawienia pracowników do osób starszych, po to by zechcieli oni pracować jak najdłużej – aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Program pilotażowy składał się z 3 części:

- pierwsza część obejmowała wszystkie jednostki organizacyjne i miały one za zadanie opracowanie i wdrożenie polityki zarządzania wiekiem w ciągu 6 miesięcy i raportowanie efektów co pół roku. Zaczęto od zebrania potrzebnych danych, opracowano analizę bieżącej i przyszłej struktury wiekowej oraz analizę wydajności pracy i planowanej dalszej kariery w firmie. Na tej bazie opracowano indywidualne programy, których celem było zatrzymanie pracownika.
- druga część skierowana była do osób powyżej 35 r.ż. i nazywała się „Stay fit”. Przygotowano szkolenia o starzeniu się i jego związku z pracą i życiem prywatnym. Dokonano również oceny postaw pracowników wobec pracy, a także zbadano ich indywidualne możliwości i opracowano plan na przyszłość, który mieli omówić ze swoim przełożonym.
- trzecia część skierowana była do osób z grupy pożarniczej, z uwagi na konieczność pracy zmianowej oraz wyższej liczbie pracowników starszych niż w pozostałych departamentach.

W ramach programu przeprowadzono indywidualne konsultacje związane z obciążeniem i zdolnościami do pracy, w których udział wzięli przedstawiciele firmowych służb medycznych, jak i pracownicy działu HR oraz pracownicy tego działu.

¹²⁷ Opracowano na podstawie: J. Liwiński, *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Warszawa 2010, s.28-32, pdf.

Program ten dał początek następnym inicjatywom obejmującym strategię zarządzania wiekiem. Kolejne działania zakładało utrzymanie równowagi pomiędzy obciążeniem pracą i zdolnością do pracy w poszczególnych etapach kariery zawodowej. W tym przypadku zabrakło wsparcia pracowników, zwłaszcza 45+.

DSM prowadzi politykę, która uniemożliwia rozwój, dlatego też trudno jest jej wprowadzać zarządzanie wiekiem. Ponadto, w DSM, poszczególne jednostki organizacyjne zdecentralizowały odpowiedzialność finansową i opracowały własną politykę kadrową. Dział HR jest pozornie scentralizowaną jednostką usługową, które nie jest hierarchicznie umieszczona powyżej tych jednostek, która mogłaby przyczyniać się do dalszego zatrudniania starszych pracowników. Tak więc dział HR nie ma możliwości bezpośredniego wpływania na działania menedżerów w zakładach.

W późniejszych latach DSM również podejmowało wysiłki w celu wdrożenia age management, które obejmowało działania profilaktyczne i zmiany kulturowe, głównie chodziło o problem postrzegania własnego zdrowia wraz z upływającym czasem. W zdecydowanej większości pracownicy postrzegali ten fakt jako negatywny i odchodzili na rentę. By jednak zaradzić tym problemom i zagwarantować starszym pracownikom dalsze zatrudnienie, zaproponowano, by strategia zarządzania wiekiem została zintegrowana z polityką rozpoczęcia pracy, rozwoju kariery i odejścia z DSM. Nowe propozycje przypominają te realizowane w latach 90-tych. Ale podobnie, jak i wtedy propozycje te nie zostały w pełni wdrożone.

5. Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania wiekiem

Z makroekonomicznego punktu widzenia starzenie się populacji dotyczy zarówno zasobów pracy – pracowników, jak też konsumentów czy szerzej obywateli. Jest procesem prowadzącym do zmian strukturalnych w gospodarce. Zmiany demograficzne bezpośrednio oddziałują na strukturę konsumpcji, produkcji, zatrudnienia, zasobów kapitału finansowego, zagospodarowanie przestrzenne. Zarządzanie wiekiem jest ważnym elementem procesu tych zmian rozpatrywanych zarówno na szczeblu makroekonomicznej polityki na rynku pracy, jak też na szczeblu mikroekonomicznym – przedsiębiorstwa, organizacji czy instytucji publicznych i niepublicznych. Równorzędnym procesem w gospodarce jest zmiana struktury produkcji, będąca odpowiedzią na zmianę potrzeb starzejących się konsumentów. Wyodrębnia się w strukturze gospodarki sektor wyrobów i usług skierowanych do konsumentów seniorów. I choć nie ma on jeszcze oddzielnej klasyfikacji statystycznej, powszechnie nazywany jest srebrną gospodarką czy gospodarką senioralną. W tym sektorze zarządzanie wiekiem, jak w każdym innym powinno uwzględniać wydajność pracy i wykorzystanie zasobu doświadczenia kapitału ludzkiego, ale szczególną rangę powinno mieć na etapie planowania produktu i formułowania strategii rozwoju.

Na ludnościowej mapie współczesnego świata nie ma równowagi pod względem globalnego rozwoju populacji i jej rozmieszczenia. Brak tej równowagi, również w sensie dobrobytu, najogólniej można wskazać jako podstawową przyczynę olbrzymiej w XXI wieku skali migracji z regionu ludnościowo dynamicznego do ustabilizowanego. Szczególnie druga dekada dwudziestego pierwszego stulecia pozwala zaobserwować nasilenie się emigracji powodowanych tragedią wojen (w 2015 r. sierpień kilka tys. migrantów we Francji w Calais, tyłu też na greckiej wyspie Kos, Lesbos czy w stolicy Węgier – Budapeszcie), ale i poszukiwaniem pracy i lepszego życia.

Wyraźnie zaznacza się też trend imigracji związanych ze starzeniem się społeczeństw państw dobrobytu. Można postawić hipotezę, że migracje na przełomie wieków XX i XXI to wysysanie młodych do tych krajów, gdzie starzenie powoduje kurczenie się podaży pracy. Rozwijający się tam srebrny sektor tworzy miejsca pracy dla młodych migrantów z państw demograficznie młodszych. Srebrna gospodarka jest więc ściśle związana z migracją siły roboczej oraz eksportem usług

i towarów dla seniorów. Wyraźnie zaznacza się regionalny jej aspekt, mający przyczyny także w zróżnicowanych w poszczególnych regionach prawidłowościach rozwoju ludności warunkowanych zmianami kulturowymi. Znaczenie migracji dla rozwoju srebrnego sektora podkreślają doświadczenia japońskie, gdzie nie widać pro wzrostowych skutków starzenia się. Jest to dobitny przykład na to, że strategie rozwojowe w starzejących się społeczeństwach muszą być bezwarunkowo związane z polityką pronatalistyczną i migracyjną.

5.1. Regionalny aspekt starzenia się

Regiony ustabilizowane pod względem rozwoju demograficznego to Europa, Ameryka Północna, Australia i Nowa Zelandia oraz Japonia. Regiony dynamiczne ludnościowo obejmują resztę świata, obecnie zamieszkałą przez 80% całej populacji¹²⁸. Region ustabilizowany charakteryzuje prawidłowość wskazana przez G. S. Beckera, który wyjaśnienie spowolnienia tempa przyrostu ludności przedstawił w swojej ekonomicznej teorii rozrodczości, wyjaśniając wzajemne oddziaływanie między liczbą a jakością potomstwa. W społeczeństwach dobrobytu następuje świadome ograniczanie liczby dzieci w celu zapewnienia ich lepszej jakości – wykształcenia, przygotowania do rynku pracy¹²⁹. Dzięki temu ograniczeniu liczebności możliwe jest dalsze powiększanie produktu na głowę – zwiększenie dochodów. Żyjące tu nowoczesne, zamożne społeczeństwa, mające rozbudowany system zabezpieczenia społecznego, świadomie podejmują decyzje o ograniczeniu bądź rezygnacji z potomstwa. W momencie wyboru jak podzielić swój czas, potencjalni rodzice decydują się na dodatkową na pracę, czyli dodatkowe dochody i dodatkową konsumpcję, a nie wychowanie dzieci. Starość mają zapewnić im oszczędności ulokowane w towarzystwach ubezpieczeniowych, a nie dzieci. Wobec takich decyzji, w krajach rozwiniętych tempo wzrostu ludności maleje, a nawet zmniejsza się liczba ludności. Wynika to ze stosunkowo wysokiego poziomu dobrobytu¹³⁰.

Procesy demograficzne zachodzące w regionach o wysokim dobrobycie wyjaśnia koncepcja przejścia demograficznego sformułowana przez D. J. van de Kaa¹³¹. Teoria pierwszego przejścia demograficznego opisywała zmiany procesów reprodukcji – przejście od tzw. reprodukcji rozrzućnej, w której była wysoka dziet-

128 Por. R. Bartkowiak, *Granice wzrostu gospodarczego a rozwój ekonomii. Wybrane zagadnienia ekonomii klasycznej i ekonomii rozwoju*, Monografie i opracowania 534, SGH w Warszawie, Oficyna Wydawnicza 2005, s. 90-99.

129 Por. G. S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990, s. 297-350.

130 Por. K. Zimnoch, *Problem ludnościowy w teorii ekonomii i w praktyce polityki społeczno-gospodarczej*, *Ekonomia i Zarządzanie*, Zeszyt 11, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Białystok 2008, s. 97-109.

131 D. J. van de Kaa, *The Idea of a Second Demographic Transition in Industrialized Countries*, http://www.ipss.go.jp/webj-ad/WebJournal.files/population/2003_4/Kaa.pdf, 04.08.2015r.

ność i wysoka umieralność do reprodukcji, w której jest niska dzietność i niska umieralność. Koncepcja drugiego przejścia demograficznego opisuje zmiany procesów demograficznych, które wynikają ze zmian motywacji zakładania rodziny i wychowywania dzieci. Pierwsze przejście demograficzne było altruistyczne, bo wówczas cała uwaga skupiona była na rodzinie i tworzeniu godnych warunków jej rozwoju, natomiast drugie przejście jest indywidualistyczne, bo wiąże się z tym, że poszczególne osoby koncentrują się na sobie, na własnej karierze, na indywidualnym rozwoju.

W regionie dynamicznym ludnościowo, duża liczba dzieci jest substytutem nieistniejących instytucji zabezpieczenia społecznego na starość. Zamieszkują go społeczeństwa tradycyjne, o niższym poziomie produktu na głowę, stojące na niższym szczeblu rozwoju społeczno – gospodarczego. Nie można tu spodziewać się, zgodnie z prawidłowością Beckera – spadku liczby ludności, wraz ze wzrostem produktu na głowę.

Starzenie się społeczeństw jest zjawiskiem charakterystycznym dla regionu ustabilizowanego ludnościowo, jednakże dotyczy ono również krajów spoza tego regionu. Krajem starzejącym się jest najludniejszy kraj świata – Chiny. Obecnie w Chinach osoby powyżej 60 roku życia stanowią 10% tamtejszej populacji. Prognozy przewidują, że w 2050 roku Chińczyków powyżej 60 lat będzie 30%, co oznacza, że na każdego emeryta przypadać będzie 2,1 osoby w wieku produkcyjnym. Podczas gdy wskaźnik ten według chińskiego Ministerstwa Zasobów Ludzkich i Zabezpieczenia Społecznego wynosił w 1980 roku – 13 osób, a w 2003 r. 3 osoby¹³².

Starzenie stało się więc problemem dla polityki gospodarczej krajów wysoko rozwiniętych, a jego konsekwencje są bardzo rozległe i dotyczą nie tylko najczęściej wymienianej konieczności reform systemu emerytalnego. Starzenie społeczeństw będąc granicą wzrostu gospodarczego niesie wyzwania dla polityki rodzinnej, edukacyjnej, naukowej, kulturalnej czy nawet międzynarodowej. Olbrzymie współczesne fale migracji do „lepszego” świata wymagają od polityków wspólnych działań w skali międzynarodowej. Decyzje i ryzyko migracji podejmują przed wszystkim ludzie młodzi, często rodziny z małymi dziećmi, z regionów dynamicznych ludnościowo, ale też ze starzejących się regionów krajów o niskim przyroście naturalnym, gdzie polityka gospodarcza nie daje im szans godziwego życia.

W krajach dobrobytu nawet intensywna polityka pronatalistyczna nie przyniesie zhamowania depopulacji. Dobrobyt rozumiany jako obfitość posiadania spowodował, że w stosunku do dzieci, też mówi się o ich posiadaniu bądź nie posiadaniu, a tymczasem dzieci, które są materialnym dowodem miłości dwojga ludzi, trzeba wychowywać. I tylko rodzice wychowujący dzieci znają poziom poli-

132 *China Focus: China's one child policy pressurized by aging population*, 04.08.2015 r. <http://english.sina.com/china/2009/0811/262511.html>

czalnych i niepoliczalnych kosztów wychowania następnego pokolenia. W porównaniu do Beckera analizy ekonomicznych zachowań ludzkich, nastąpiła zmiana modelu rodziny ze względu na wzajemne relacje partnerów oraz relacje pomiędzy rodzicami a dziećmi. *Rodzina, w której występował priorytet inwestycji w dziecko – „era królewskiego dziecka z rodzicami” – zmieniła się w rodzinę, w której takie same prawa mają wszyscy jej członkowie. Dziecko przestało być najważniejsze – „para królewska z dzieckiem”.* Z tym, że tu jeszcze pojawia się znak zapytania czy zawsze w tym związku będzie występowało dziecko¹³³. Nasuwa się też inny znak zapytania to, kto będzie tworzył „dwór” takiej pary królewskiej i komu przekazać język, historię i w ogóle kulturę narodową. Tak najogólniej można by chyba opisać konsekwencje starzenia się.

Tytuły prognoz demograficznych w nadchodzących dziesięcioleciach wskazują na dramatyczne zmiany struktury wiekowej – „Europa siwieje”. Przechodzące na emeryturę pokolenie *baby boom* przy wydłużaniu trwania życia to wyzwania dla obecnej i przyszłej polityki społeczno-gospodarczej. Prognoza *The 2015 Ageing Report* pokazuje nieco większą (o prawie 5%), całkowitą wielkość populacji w 2060 roku – 526 milionów osób, ale o wiele starszą, niż obecnie. Wzrost ten nie będzie możliwy bez dodatknych przepływów migracyjnych. Przewidywany napływ migracji netto do UE wzrośnie do 1,364 mln osób w 2040 roku, a następnie spadnie do 1,037 mln w 2060 r¹³⁴. Szacunki te nie przewidywały wspomnianego rekordowego w dotychczasowej historii napływu imigrantów do Europy w drugiej połowie 2015 roku. Istnieją duże różnice w trendach populacji w poszczególnych krajach, w około połowie państw członkowskich populacja zmniejszy się. Wymienia się tu takie kraje jak: Bułgaria, Niemcy, Estonia, Hiszpania, Chorwacja, Łotwa, Litwa, Węgry, Polska, Portugalia, Słowenia, Słowacja. Populacja w Polsce spadnie o 5,3 mln osób do 33, 2 mln osób¹³⁵.

Współczynnik dzietności w UE jako całości może wzrosnąć, choć pozostanie poniżej naturalnej stopy zastąpienia. Wskaźnik obciążenia demograficznego wzrośnie dwukrotnie. Stosunek osób w wieku 65 lat i powyżej do osób w wieku 15-64 lata wzrośnie z 27,8% do 50,1% .Oznacza to, że w UE z przypadających teraz czterech osób w wieku produkcyjnym na każdą osobę w wieku powyżej 65 lat, w 2060 roku pozostaną tylko dwie osoby w wieku

Wpływ zmian demograficznych dla UE jako całości można począwszy od początku kryzysu finansowego, uwzględniając prognozę, można przedstawić w trzech różnych okresach (tabela 5.1). Projekcja powyższa czyniona jest przy założeniu,

133 Por. I. Kotowska, J. Jóźwiak, *Population of Central and Eastern Europe Challenges and Opportunities*, CSO, Warsaw 2003. Poland: *Fertility decline as a response to profound societal and labour market changes*, I.E.Kotowska, J.Jóźwiak, A.Matysiak, A.Baranowska, Demographic Research, 2008, vol.19, Article 22 s. 795-854.

134 *The 2015 Ageing Report*, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf, Data dostępu 31.08.15, s. 1-14.

135 Tamże, s. 216.

że potencjalny wzrost PKB powinien pozostać dość stabilny, aczkolwiek znacznie niższy niż w poprzednich dekadach. W latach 2013-2060 prognozowane średnie tempo wzrostu potencjalnego PKB w UE wyniesie 1,4%. Przy czym zakłada się w całym okresie wzrost produkcji w wyniku wzrostu wydajności pracy, ponieważ spadek zatrudnienia wywrze negatywny na wzrost o średnio rocznie -0,2 punktów procentowych. Długoterminowe prognozy budżetowe wykazują, że starzenie się przyniesie, widoczne już w następnej dekadzie, efekty w postaci większych wydatków publicznych na emerytury, opiekę zdrowotną, opiekę długoterminową i edukację, o prawie 2 punkty procentowe PKB w okresie od 2013 do 2060 roku. Jest to wzrost niższy niż prognozowany w *The 2012 Ageing Report*, z powodu wzrostu wskaźnika zatrudnienia i spadku zasiłków dla bezrobotnych w okresie do roku 2060 (o 0,4 p. p. PKB w UE)¹³⁶.

Tabela 5.1. Chronologia efektów starzenia się w gospodarce UE

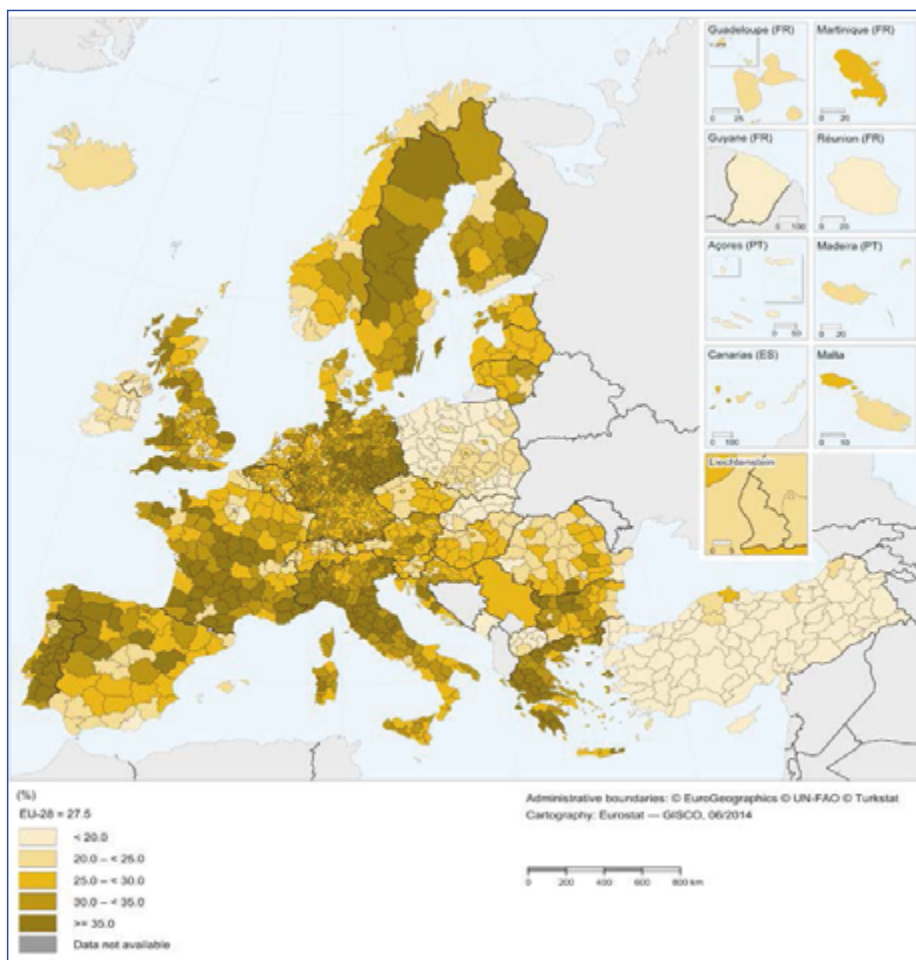
Lata	Efekt zmian demograficznych
2007 – 2011	• Zmiany demograficzne wspierały wzrost • Liczba ludności w wieku produkcyjnym rosła • Wzrost zatrudnienia był słaby z powodu kryzysu finansowego i gospodarczego
2012 – 2022	• Liczba ludności w wieku produkcyjnym zacznie spadać • Pokolenie wyżu demograficznego przejdzie na emeryturę • Wzrost stopy zatrudnienia zrównoważy spadek ludności w wieku produkcyjnym • Spadek stopy bezrobocia • Ogólna liczba zatrudnionych osób zwiększy się • Przewidywany wzrost wskaźników zatrudnienia kobiet i starszych pracowników złagodzi skutki zmian demograficznych
Od 2023	• Dominuje efekt starzenia się społeczeństwa • Liczba ludności w wieku produkcyjnym spada • Liczba osób zatrudnionych spada od początku tego okresu

Źródło: na podstawie danych *The 2015 Ageing Report*, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf, data dostępu 31.08.15, s. 64-65.

Pogłębiona analiza prognozy demograficznej dla Europy pokazuje duże różnice obciążenia demograficznego w poszczególnych jej regionach. Wskaźniki obciążenia demograficznego mierzą odsetek osób starszych (w wieku 65+) pozostających na utrzymaniu młodych, produkcyjnych (lata 15-64), niezależnie od tego, czy ci ostatni faktycznie pracują, czy też nie. Na 1 stycznia 2013 roku odsetek ten dla

¹³⁶ *The 2015 Ageing Report*, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf, data dostępu 31.08.15, s. 83-86.

wszystkich krajów UE – 28 wyniósł 27,5% (mapa 1). Najwyższe wskaźniki obciążenia demograficznego miały grecki region *Eurytania* (57,2%) oraz portugalski region *Pinhal Interior Sul* (56,4%). Tylko w tych regionach wskaźnik obciążenia demograficznego był wyższy niż 50 %, co oznacza, że w tych regionach mniej niż dwie osoby w wieku produkcyjnym „wspierały” osobę w wieku 65 lat lub więcej. Taki poziom wskaźnika obciążenia demograficznego według prognoz *The 2015 Ageing Raport* osiągnie w 2060 roku UE jako całość.



Rysunek 5. 1. Wskaźnik obciążenia demograficznego w UE 28 NATS 3 na 01.01.2013 (%)

Źródło: Eurostat *region al yearbook* 2014, s.36.

Starość widać bardziej na obszarach wiejskich i w oddalonych regionach peryferyjnych. Według danych na 1 stycznia 2013 w 274 regionach (na około 1300 NUTS3)

wskaźnik obciążenia demograficznego wyniósł 35,0% lub więcej (na mapie regiony z najciemniejszych odcieniach). Wiele z nich charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników urodzeń w UE. Są to regiony zazwyczaj znajdujące się na terenach wiejskich, odległych i górskich (zwłaszcza w północno-zachodniej Hiszpanii, Portugalii) i śródlądowe (środkowo-południowa Francja). Charakteryzują się spadkiem liczby ludności, częściowo ze względu wymywanie(wypychanie) zasobu osób młodszych, opuszczających region w poszukiwaniu pracy. Natomiast niektóre regiony mają wysoki wskaźnik obciążenia demograficznego, ponieważ przyciągają osoby z wysokimi emeryturami swoim klimatem bądź bogatą ofertę usług rynku senioralnego. Na przykład są to trzy regiony o najwyższym wskaźniku emerytur w Wielkiej Brytanii, popularne miejsca emerytalne na południowym wybrzeżu Anglii (*Dorset CC, Isle of Wight, Torbay*). W Niemczech natomiast jest to uzdrowisko *Baden-Baden*¹³⁷.

Według banku danych lokalnych (BDL) w Polsce w tym samym roku (2013) podregion miejski łódzki miał wskaźnik obciążenia demograficznego 39,4%, w powiat hajnowski 42,6%, powiat miasta Sopot 45,5%. W 2014 odpowiednio powiat łódzki – 41,2, hajnowski 43,6, m. Sopot 47,2%. W województwie podlaskim w gminie Orla wskaźnik obciążenia demograficznego wynosił w 2014 r. 87,1%, a w gminie Dubicze Cerkiewne 90,2%¹³⁸.

Dane statystyczne również w Polsce pokazują początek rewolucji długowieczności. Analiza kształtowania się częstości zgonów Polsce w grupie osób starszych wyraźnie pokazuje:

- spadek częstości zgonów, tj. współczynniki umieralności są coraz niższe tak ogółem jak i w każdej z grup starszego wieku,
- przesuwanie największego odsetka osób zmarłych w stronę coraz to starszych grup wieku w wyniku dłuższego trwania życia,
- spadek umieralności w wyniku chorób, na które medycyna znalazła skuteczne lekarstwa (np. chorób zakaźnych i pasożytniczych),
- spadek częstości zgonów z powodu chorób układu krążenia, co jest zapewne zasługą nie tylko medycyny, ale również zmiany trybu życia i odżywiania, jaka miała miejsce w efekcie przemian gospodarczych w Polsce,
- wzrost częstość zgonów w wyniku nowotworów złośliwych, co jest ubocznym kosztem rozwoju cywilizacyjnego¹³⁹.

Żyjemy więc dłużej, ale problemem staje się jakość coraz dłuższej ludzkiej egzystencji.

137 *Eurostat regional yearbook* 2014, <http://ec.europa.eu/eurostat/>, s. 35-36, data dostępu: 31.08.2015

138 <http://stat.gov.pl/bdl/app/dane>, data dostępu: 31.08.2015

139 *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosc-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,1,1.html>, data dostępu: 31.08.15.

5.2. Silver economy – innowacja i strategia rozwoju regionalnego

Konsekwencje starzenia wymuszają zmianę zachowania konsumentów, producentów, państwa, a więc polityki, prawa, postaw społecznych – dając pole do rozwoju sektorowi określanemu srebrną gospodarką. Gospodarkę w sensie makroekonomicznym można określić jako ogół warunków materialnych i instytucjonalnych, w których odbywa się gospodarowanie, jako działalność prowadząca do zaspokojenia potrzeb. Zmiany strukturalne w gospodarce są efektem dostosowywania się uczestników procesów gospodarowania do warunków w jakich działają. Zawsze to zmiana zachowań konsumentów, coraz częściej prosumentów¹⁴⁰ i producentów wywołuje te dostosowania. Te właśnie dostosowania do zmian demograficznych „wyłoniły” nowy sektor gospodarki – silvereconomy.

W koncepcji srebrnej gospodarki uwaga jest skoncentrowana z jednej strony na potrzebach i popycie starszej populacji, a z drugiej – na jej cechach, które można by i należy wykorzystać do większej aktywizacji i samodzielności. Przyjmuje się przy tym, że wzrost aktywności i społecznej integracji osób starszych jest warunkiem lepszego zaspokajania ich potrzeb, sprzyjając wyższej jakości nie tylko ich życia, ale całego społeczeństwa¹⁴¹. Sektor ten traktuje się dziś w literaturze jako „nowy sektor gospodarki narodowej” nazywając go też gospodarką senioralną, definiowaną jako szeroko pojęty system ekonomiczny ukierunkowany na wykorzystanie potencjału osób starszych i uwzględniający ich potrzeby¹⁴². Odrębność działalności gospodarczej w ramach tego sektora nie została co prawda wyłoniona jako oddzielna sekcja czy dział w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) czy wcześniej w Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD), ale poszczególne jej elementy, produkty i usługi znajdujemy w różnych grupach PKD. W sekcji K, dział 65.30.Z mamy fundusze emerytalne, podklasa ta obejmuje:

- działalność osób prawnych (np. funduszy) zajmujących się zapewnieniem dochodów emerytalnych, wyłącznie dla pracowników lub członków funduszu,
- fundusze emerytalne z ustalonym z góry dochodem, jak również fundusze indywidualne, gdzie wysokość dochodu uzależniona jest od wysokości składki,
- działalność pracowniczych programów emerytalnych,
- działalność funduszy emerytalnych.

Najobszerniej srebrny sektor uwypukla sekcja Q – pomoc społeczna. W dziale 87.10.Z występuje pomoc społeczna z zakwaterowaniem zapewniająca opiekę

140 D. Jelonek, *The Innovative Potential of Prosumption and the Results of Enterprises*, 7th Conference on Performance Measurement and Management Control. September 18-20, Barcelona 2013.

141 S. Golinowska, *Srebrna gospodarka i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, vol. 1/2011, Kraków, s. 76-85.

142 M. Rudnicka, A. Surdej, *Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce*, Centrum A. Smitha, Warszawa 2013, s. 3.

pielęgniarską. Podklasa ta obejmuje pomoc społeczną z zakwaterowaniem zapewniającą opiekę pielęgniarską realizowaną w:

- domach pomocy społecznej,
- domach rehabilitacyjnych,
- pozostałych placówkach pomocy społecznej.

W dziale 87.30.Z występuje pomoc społeczna z zakwaterowaniem dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych. Podklasa ta obejmuje pomoc społeczną zapewniającą całodobową opiekę osobom w podeszłym wieku i osobom niepełnosprawnym realizowaną w:

- domach emeryta,
- domach pomocy społecznej z minimalną opieką pielęgniarską,
- domach pomocy społecznej bez opieki pielęgniarskiej.

Pomoc społeczna bez zakwaterowania dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych objęta jest podklasą 88.10.Z. Podklasa ta obejmuje działalność poradni, schronisk i pozostałą pomoc społeczną bez zakwaterowania świadczoną osobom w podeszłym wieku i osobom niepełnosprawnym, realizowaną przez instytucje administracji publicznej, organizacje o zasięgu ogólnopolskim lub lokalnym oraz przez specjalistów udzielających porad, m.in. poprzez:

- odwiedzanie osób w podeszłym wieku i chorych w ich domach,
- dzienną opiekę dla osób w podeszłym wieku lub dorosłych osób niepełnosprawnych,
- działalność związaną z przystosowaniem zawodowym osób upośledzonych umysłowo lub niepełnosprawnych fizycznie; w działalności tego typu czynnik edukacyjny powinien występować w ograniczonym zakresie.

Część srebrnego sektora ujmuje też sekcja S, dział 96.03.Z – pogrzeby i działalność pokrewna. Podklasa ta obejmuje:

- grzebanie i kremację zwłok ludzkich i zwierzęcych oraz usługi powiązane:
 - przygotowanie zwłok do pochówku lub kremacji, balsamowanie zwłok,
 - usługi zakładów pogrzebowych,
 - przeprowadzenie pogrzebu lub kremacji,
 - wynajmowanie przygotowanego miejsca w domach pogrzebowych,
- dzierżawę lub sprzedaż grobów,
- opiekę i utrzymywanie grobów i mauzoleów

Wydaje się, że sporą część działalności *silver economy* w Polsce zawiera sekcja T, dział 97, 97.00.Z -gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników. Choć bezpośrednio nie wymienia się w tej podklasie osób zatrudnionych do opieki nad osobami starszymi. Podklasa ta obejmuje:

- działalność gospodarstw domowych zatrudniających personel do prac domowych, taki jak: pokojówki, kucharze, kelnerzy, służący, kamerdynerzy, praczki, ogrodnicy, portierzy, stajenni, kierowcy, dozorczy, guwernantki, opiekunki do dzieci, korepetytorzy, sekretarki itd.

Produkt wytworzony w wyniku tej działalności ulega konsumpcji przez gospodarstwo domowe¹⁴³. Oczywiście seniorzy tak jak, wtedy kiedy byli w kwiecie wieku, oprócz usług, wymienionych w powyższej klasyfikacji korzystają, zaspakajając swoje potrzeby, z wielu innych dóbr, z których może korzystać człowiek w całym swoim cyklu życia. Stąd też działalność skalsyfikowana przez PKD w innych sekcjach jak najbardziej dotyczy gospodarki senioralnej i podmioty o takiej aktywności ekonomicznej szukają swojego miejsca na srebrnym rynku. Warto tu wspomnieć o sekcji F budownictwo, czy o dynamicznie rozwijającym się kamieniarstwie Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe, dział 23 – produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych, Podklasa 23.70Z Cięcie, formowanie i wykańczanie kamienia, podklasa ta obejmuje:

- cięcie, formowanie i wykańczanie kamienia dla budownictwa, drogownictwa, dekarstwa, do wykonywania nagrobków na cmentarzach itp.,
- produkcję mebli z kamienia,
- wykonywanie posągów innych niż artystyczne¹⁴⁴.

W przyjętej przez Unię Europejską tzw. Bońskiej Deklaracji, czytamy, że aktywne przygotowanie gospodarki do nowych proporcji demograficznych jest szansą na poprawę jakości życia, wzrost ekonomiczny i konkurencyjną Europę. Polityka rozwoju generacji seniorów w modelu silver economy obejmuje więc propagowanie uczenia się przez całe życie (lifelong learning), wzrostu ich aktywności zawodowej, wykorzystanie ich potencjału intelektualnego i doświadczenia oraz pogłębianie solidarności międzypokoleniowej. Z drugiej strony strategia rozwoju w ramach srebrnej gospodarki obejmuje dostosowania gospodarek poszczególnych krajów UE do zmian w strukturze demograficznej populacji poprzez uświadamianie i budowanie wiedzy o szansach starzejącego się społeczeństwa, wzrost poparcia dla działań przemysłu i usług ukierunkowanych na rozwój gospodarki, uwzględniającej wzrost potrzeb starszej ludności¹⁴⁵.

Bońska deklaracja przyniosła sukces w postaci wielu inicjatyw, między innymi stworzenia sieci europejskich regionów, zainteresowanych srebrną gospodarką oraz organizowania stałych konferencji, pozwalających na wymianę informacji, wyników badań oraz ukazywaniem dobrych praktyk. W Polsce taką rolę spełnia między innymi Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej będąc podmiotem integrującym uczestników branży usług senioralnych, operatorów, inwestorów, przedstawicieli władz centralnych i samorządowych, ośrodków badań społecznych oraz wspierających te inicjatywy organizacji senioralnych. Instytut diagnozuje obecne zasoby systemów i usług dedykowanych osobom starszym oraz przygotowuje takie

143 http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm, data dostępu 31.08.2015r.

144 tamże

145 *Demographic changes report_FINAL*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: https://community.oecd.org/servlet/JiveServlet/previewBody/39889-102-5-78584/Demographic_changes_report_FINAL.pdf, data wejścia:30.06.15]

rozwiązania, które uruchomią nową gałąź gospodarki. Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej przygotowuje niezbędne rozwiązania systemowe, rekomendacje zmian w prawie oraz wskazuje źródła finansowania zarówno dla inwestorów i usługodawców oraz dla samych seniorów. Działania te uwidaczniają się w organizacji Kongresów Gospodarki Senioralnej¹⁴⁶. Celem tych działań jest zwiększenie dostępności i poprawa jakości usług dla osób starszych, określenie potencjału rynku usług przyjaznych seniorom oraz budownictwa senioralnego, roli nowych technologii w srebrnej gospodarce i źródeł finansowania tej nowej branży krajowej gospodarki, rola Polski w rozwoju gospodarki senioralnej w Europie. Konkretnym osiągnięciem tych działań jest nowy system certyfikowania jakości usług i usług przeznaczonych dla seniorów. Pierwsze honorowe certyfikaty jakości OK SENIOR otrzymali przedstawiciele środowisk Uniwersytetów Trzeciego¹⁴⁷.

Z biznesowego punktu widzenia „*Srebrna gospodarka to rynek wart biliony. Warto zainwestować*”. Potwierdzają to doświadczenia światowe. Bank of America Merrill Lynch w ogromnym raporcie pod tytułem *The Silver Dollar*, szacuje wielkość gospodarki senioralnej na 7 bln dolarów rocznie. Do 2020 r. światowe wydatki prywatne seniorów mają sięgnąć 15 bln dolarów. Pokolenie *Silver Dollar*, może być więc bazą dla „rewolucji długowieczności”. Starzenie się niesie nie tylko problemy, ale i pewne możliwości. Inwestowanie kapitału tam, gdzie próbuje się *zapewnić dłuższe życie jest błogosławieństwem, a nie przekleństwem, może okazać się bardzo opłacalne*. Dlatego coraz więcej firm nastawia się na rozwój produktów i usług przeznaczonych dla osób starszych. To m.in. sektor IT i technologie stosowane w lecznictwie, produkty ułatwiające życie, technologie gerontologiczne, usługi finansowe, w tym ubezpieczenia¹⁴⁸. Wymienione w raporcie firmy zagraniczne mają już pewnie przygotowane oferty również dla polskich seniorów. Polskie przedsiębiorstwa również powinny dostrzec okazję jaką daje rewolucja długowieczności i konkurować o miejsce na srebrnym rynku.

Wobec takiego biznesowego spojrzenia na gospodarkę senioralną nasuwa się pytanie: czy chodzi tu o biznes, a nie rozwiązanie problemów osób starszych i problemu zastępowalności pokoleniowej w dłuższej perspektywie. Nie można zapominać, że gospodarka i polityka senioralna jest częścią polityki społecznej. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w 2013 r. opracowało Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej na lata 2014-2020. Podstawowe postulaty to promocja zdrowia i profilaktyki, rozwój usług opiekuńczych, w tym wsparcie dla opiekunów nieformalnych, wsparcie rynku pracy dla osób w wieku 50+, a w obszarze srebrnej gospodarki rozwój alternatywnych form opieki nad seniorem oraz sprzętu i urzą-

146 I Kongres Gospodarki Senioralnej odbył się w Warszawie 29.X.2014 r., II odbył 6.X.2015 r.

147 http://www.ryneksejiora.pl/finanse/110/srebrna_gospodarka_to_rynek_wart_biliony_warto_zainwestowac,3172.html data dostępu 09.10.2015r

148 BofAMerill Lynch (BofAML) Global Research. Thematic Investing. The Silver Dollar – longevity revolution primer. June 2014.

dzeń skierowanych do osób starszych. W roku 2012 realizowany był program ASOS wspierający organizacje pożytku publicznego działające na rzecz osób starszych. A ostatnio rządowy program Senior-WIGOR, zakładający tworzenie domów dziennego pobytu dla nieaktywnych seniorów w wieku 60+.

Tak więc i w Europie, i w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, czy w Japonii z najstarszym i najszybciej starzejącym się społeczeństwem, gdzie narodził się rynek senioralny, o starzeniu zaczęto myśleć inaczej. Koncepcja srebrnej gospodarki dostrzega w niekorzystnych zmianach demograficznych potencjalne źródło wzrostu, a nie jego zagrożenie. Zmiany strukturalne wynikające ze starzenia się traktuje jako innowację. Wymieniane często wyzwania wobec starzenia się populacji muszą być ujęte w strategiach rozwoju gospodarek i regionów. Kryzys demograficzny w Europie może być szansą na stworzenie również w Polsce nowego rodzaju biznesu związanego z usługami opiekuńczymi dla seniorów. Ich realizacja musi szanować wolność i godność osoby oraz uwzględnić odpowiedzialność rodziny i wspólnot społecznych za warunki jej realizacji¹⁴⁹.

Analiza historyczna wskazuje na przyjmowanie i zmianę różnych strategii rozwoju regionalnego w zależności od panującego, przyjmowanego w danym czasie i miejscu paradygmatu. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku strategię regionalną w większości przyjmowały rozwój poprzez gospodarkę opartą na wiedzy, pomijając realność produkcji i usług. Pierwsza dekada XXI wieku wraz z kryzysem finansowym pokazała, że rozwój nie może odbywać się poprzez kreowane sztucznie usługi i produkty finansowe, bez wzrostu zasobów czynników produkcji. Zmiana spojrzenia na źródła wzrostu wynikała między innymi z postępującego procesu kurczenia się zasobów siły roboczej i kapitału ludzkiego. Nowy paradygmat z bariery rozwoju w postaci starzenia się populacji uczynił siłę wzrostu w postaci koncepcji srebrnej gospodarki. I współcześnie strategię regionalną wybierają „modne” – narzucone przez UE, „inteligentne specjalizacje” w postaci rozwoju tego sektora. Koncepcja *silver economy* jest wykorzystywana jako innowacja, albo jako inteligentna specjalizacja.

Specjalizacja gospodarek, państw i regionów oznaczająca osiągnięcie umiejętności i biegłości w wytwarzaniu określonych dóbr, w określonych dziedzinach nauki czy technologii, była przedmiotem zainteresowania nauk ekonomicznych już od ponad 200 lat¹⁵⁰. Znajomość teorii handlu zagranicznego, międzynarodowego (poczynając od teorii kosztów absolutnych, komparatywnych, obfitości zasobów itp.) pozwala w pełni zastosować te koncepcje do specjalizacji regionalnej czy krajowej.

W ostatnich latach inteligentna specjalizacja stała się doktryną polityczną. Obecnie jest filarem tak zwanej inicjatywy przewodniej pod nazwą „unia Innowacji” w ramach strategii „Europa 2020”. Regiony europejskie zostały *de facto* zmuszone do

149 M. Rudnicka, A. Surdej, *Gospodarka senioralna...* op. cit., s.4.

150 M. Kardas, *Inteligentne specjalizacje – (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej*, „optimum. Studia Ekonomiczne” 2001, nr 2 (50), s.122-124.

wskazania swoich tak zwanych inteligentnych specjalizacji po groźbą zablokowania możliwości korzystania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w latach 2014-2020. W Polsce regiony zdefiniowały swoje inteligentne specjalizacje w sposób różnorodny, w procesie tworzenia czy aktualizacji strategii innowacji czy strategii rozwoju regionalnego. Jeżeli nawet dokonano procedury wyłaniania inteligentnych specjalizacji, to z nikłym udziałem metodyki *foresightu* i *benchmarkingu*. A te narzędzia są niezastąpione w typowaniu inteligentnych specjalizacji¹⁵¹.

Polskie aspiracje modernizacyjne są bardzo silnie zdominowane przez nowe technologie informacyjne i motoryzacyjne oraz dominację produktów „młodzieżowej konsumpcji”. Zaspokajanie potrzeb starszej generacji z trudem mieści się w pojęciu innowacji. Stąd prawdopodobnie problem ten nie jest dostatecznie reprezentowany w innowacyjnych strategiach rządu i polskich regionów¹⁵². Tak pisała profesor Golinowska w 2012 roku, ale narzucona doktryna UE spowodowała, że polskie województwa wskazywały w swoich strategiach 2014-2020 inteligentne specjalizacje właśnie z zakresu *silver economy*, często wymieniając: medycynę, innowacje społeczne, zdrowie i jakość życia, turystyka i zdrowie, bezpieczeństwo żywności i żywność spersonalizowana itp. Pozostaje jednak pytanie o rzeczywistą realizację tych zapisów.

O ile niska jest innowacyjność usług opiekuńczych, to już w przypadku usług zdrowotnych i produktów medycznych pole innowacyjności jest coraz szersze. Przemysł farmaceutyczny, inżynieria biomedyczna, biotechnologia (zwłaszcza w kolorze czerwonym związana z medycyną i ochroną zdrowia, wykorzystywana w diagnostyce molekularnej, do produkcji leków, biofarmaceutyków i szczepionek, obejmuje terapie genowe i komórkowe oraz inżynierię tkankową) – są najbardziej innowacyjnymi branżami gospodarki. Tyle, że badania, wdrożenia i produkcja w tych dziedzinach są skoncentrowane w międzynarodowych korporacjach, aspekt regionalny mają tutaj jedynie badania realizowane w polskich uczelniach oraz przedsiębiorczość akademicka¹⁵³.

Jeśli zmiana myślenia o starzeniu się jest innowacją to trzeba jeszcze poruszyć aspekt innowacyjności samych seniorów. Ludziom starszym przydziela się role pacjentów, odbiorców opieki, użytkowników technologii wspomagających procesy życiowe. Przypisuje się im też analfabetyzm techniczny, wykluczenie cyfrowe. Stereotyp – osoby starsze nie znają, a nawet boją się nowych technologii, trzeba obalić argumentem, że przecież w ciągu ich długiego życia doświadczyli wielu zmian tech-

151 Ł. Nazarko, *Inteligentne specjalizacje polskich regionów – przyczynek do ewaluacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 8, część I, 2014, s. 247-260.

152 S. Golinowska, *Srebrna gospodarka – ekonomiczny wymiar procesu starzenia się populacji*, (w:) *Strategie Działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa 2012. <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/13541772380.pdf>, s.146, data dostępu; 31.08.2015.

153 A. Białek-Jaworska, R. Gabryelczyk, *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w branży biotechnologicznej*, <http://www.delab.uw.edu.pl/perspektywy-rozwoju-przedsiębiorczosci-akademickiej-w-branzy-biotechnologicznej/>, data dostępu 31.08.15r.

nicznych i rozwoju technologicznego. To czyni ich najbardziej doświadczonymi użytkownikami technologii w dzisiejszym społeczeństwie, ale też innowatorami. Ich doświadczenie, wiedza, lojalność, pragmatyzm, potrzeby i zaufanie jakim trzeba ich obdarzyć odpowiadają wymaganiom udanych procesów innowacyjnych. W Japonii we współpracy pomiędzy projektantami w Kyushu University a firma RICOH wypracowano rozwiązanie, które zobowiązuje do włączenia w realizację nowego projektu powadzonego przez młodszych pracowników, również pracownika starszego, przed emeryturą, w celu znalezienia odpowiednich doświadczeń¹⁵⁴. Specjaliści od zarządzania wiekiem ocenia te metody jako *intermentoring*, czyli metodę dialogu międzypokoleniowego. Działanie polegające na zapewnieniu transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi, a tym samym budowania dobrych relacji między nimi i zapobiegania ewentualnym konfliktom. W praktyce łączy się starszych i młodszych pracowników w pary, umożliwiając wzajemne uczenie się. Nowoczesna forma tradycyjnego mentoringu, uzupełniona o mentora technologicznego, którego zadaniem jest szkolenia i doskonalenie starszego pokolenia w zakresie nowych rozwiązań technologicznych¹⁵⁵.

Ten aspekt innowacyjności seniorów jest szczególnie ważny w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie. Należy go jednak brać pod uwagę w projektowaniu produktów i usług dla osób starszych, co oznacza konieczność ich udziału w każdym etapie tego procesu realizowanego przez młodszych. Ludzie młodzi, trzydziesto-, czterdziestolatkowie jeszcze nie wiedzą jak się czuje pięćdziesięcio-, sześćdziesięcio – czy siedemdziesięcioletek. Ile może pracować bez przerwy, jak często musi odpoczywać, jak długo musi odpoczywać i jak chce odpoczywać. Od zawsze to mistrz był starszy od ucznia, nie można zapominać o tym podczas organizacji szkoleń dla seniorów, szkoleń pracowniczych dla poszczególnych grup wiekowych. Tak jak zarządzanie wiekiem, powinno być zarządzaniem międzypokoleniowym optymalnie wykorzystującym zasoby różnych generacji, w których te generacje mają przewagę- doświadczenie 50+ i wydajność 20-30 latków, tak też srebrną gospodarkę, należy rozumieć jako gospodarkę wielopokoleniową. Gdzie dążenie podmiotów gospodarczych do dostosowania swoich produktów i usług do potrzeb osób w różnym wieku, kondycji fizycznej i możliwościach poznawczych, wynikające z chęci realizowania celów biznesowych powinno być powiązane z integracją społeczną i z międzypokoleniową solidarnością.

154 B. Oestlund, *Silver Age Innovators: A New Approach to Old Users* [in:] *The Silver Market Phenomenon: Marketing and Innovation in the Aging Society*, ed. F. Kohlbacher, Springer, 2011, www.springer.com/.../9783642143373-c1.pdf, data dostępu: 31.08.15.

155 G. Broniewska, *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metoda dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, w: *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M. J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2014, s. 14-18.

5.3. Zasoby regionu warunkujące rozwój silver economy

Niezależenie od deklaracji zapisanych w strategiach rozwoju koncepcja srebrnej gospodarki ma zdecydowanie regionalny charakter. Oznacza to, że tylko w niektórych miejscach istnieją zasoby możliwe do uruchomienia w celu ukierunkowania rozwoju na potrzeby osób starszych. Nie oznacza to jednak, że ukierunkowanie to zaadresowane jest głównie do populacji danego regionu. Dynamiczny rozwój srebrnej gospodarki wymaga szerszego zakresu – zdecydowanego wyjścia z produkcją ponad region. Ponadto nie musi wynikać z wyprzedzających zmian demograficznych, czyli większego zaawansowania procesu starzenia się w danym regionie. Zdaniem profesor Golinowskiej jest przeciwnie. Srebrna gospodarka jako koncepcja rozwoju powinna być rozważona raczej w regionach młodszych demograficznie, w których istnieje demograficzny potencjał jej uruchomienia i obsługi. Dotychczasowe przykłady ukierunkowywania rozwoju na typ srebrnej gospodarki zwracają uwagę na wymienione niżej cechy regionu, który jest bardziej doń predestynowany:

- istnieją zasoby pracy – region nie cierpi na brak siły roboczej
- istnieje rozwinięte szkolnictwo zdolne do kształcenia specyficznych kadr potrzebnych srebrnej gospodarce
- region nie jest monokulturowy pod względem produkcyjnym
- istnieje w regionie szeroka oferta produkcyjna ze znaczną tradycją rzemiosła i małych firm, posiadających łatwość dostosowywania produkcji do silnie zindywidualizowanych potrzeb osób starszych
- istnieje w regionie odpowiednia infrastruktura transportowa i komunikacyjna lub plany jej rozwoju są dostosowane do korzystania przez osoby starsze i z ograniczoną sprawnością
- istnieje lub jest planowane odpowiednie zagospodarowanie przestrzeni publicznej, tak aby osoby starsze i z ograniczeniami sprawności mogły w pełni uczestniczyć w życiu publicznym
- istnieje potencjał kadrowy dla uruchomienia licznych placówek ochrony zdrowia, w tym rehabilitacji
- istnieją podstawy do rozwoju odpowiednich instytucji opieki dla osób w podeszłym wieku, zarówno opieki domowej, jak i stacjonarnej
- istnieją zasoby do uruchomienia turystyki zdrowotnej i przyjaznej dla osób starszych
- istnieją zasoby i zdolność do orientacji usług kulturalnych także na potrzeby osób starszych¹⁵⁶.

Podane powyżej zasoby regionu uwzględniają podażową stronę gospodarki senioralnej. Nie można jednak nie brać pod uwagę zasobów, od których zależy

156 S. Golinowska, *Srebrna gospodarka – ekonomiczny wymiar procesu starzenia się populacji*, (w:) Strategie Działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa 2012. <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/13541772380.pdf>

popyt w tym sektorze gospodarki. Efektywny popyt na produkty i usługi srebrnego rynku wynika z budżetu konsumentów na tym rynku. W Polsce są to przede wszystkim świadczenia emerytalne wypłacane przez ZUS. Struktura tych wypłat wskazuje na duże ograniczenie dochodowe seniorów (emerytów), niespełna 4% (tabela 5.2) otrzymujących świadczenia emerytalne, osiąga taki ich poziom, który pozwala na opłacenie ceny rynkowej usług opiekuńczych. Mazowiecki Oddział Okręgowy PCK podaje cennik usług opiekuńczych i innych realizowanych w domu pacjenta, gdzie dyżur całodobowy to koszt 200 zł, a dyżur całodobowy wielorazowy 150 zł¹⁵⁷. Natomiast portal domyopieki.pl podaje miesięczne ceny promocyjne za pobyt w placówkach z zakwaterowaniem od 1.900 zł do 2.050 zł. Bez promocji jest to koszt ok. 3.800 zł, w zależności od warunków w domu opieki. Ceny te dotyczą zarówno kategorii placówek komercyjnych, jak i Domów Pomocy Społecznej. W prywatnych domach opieki umowa na pobyt zawierana jest na podstawie umowy pensjonariusza czy jego opiekuna z placówką, a pełną odpłatność ponosi w całości pensjonariusz lub jego rodzina. Domy Pomocy Społecznej przyjmują pacjentów na podstawie skierowania z Ośrodka Pomocy Społecznej, tu odpłatność jest zgodna z ustawą o pomocy społecznej i ponoszona jest według następującej kolejności: mieszkaniec domu nie więcej niż 70% dochodu, rodzina, gmina. Oznacza to, że w przypadku małych świadczeń pensjonariusza, różnicę dopłaca rodzina, a jeśli wysokość dochodów rodziny jest niewystarczająca – resztę dopłaca gmina¹⁵⁸.

Tylko dla około 5% ludności w wieku 65 lat i więcej (według badań GUS 2011 r.) praca była głównym lub dodatkowym źródłem utrzymania. Zdecydowana większość osób starszych (95%) utrzymywała się wyłącznie z niezarobkowych źródeł – co oznacza w zasadzie bierność zawodową. Porównując sytuację w latach 2002 i 2011 można zauważyć, że niewielki – wśród ludności w starszym wieku – udział osób pracujących obniżył się jeszcze bardziej (z 6,6% do 4,8%). Zmniejszył się również współczynnik aktywności zawodowej, szczególnie w grupie ludności w wieku 75 lat i więcej, gdzie odnotowano ponad dwukrotny spadek¹⁵⁹.

157 Mazowiecki Oddział Okręgowy PCK, cennik usług <http://www.pck-warszawa.pl/index.php/uslugi-opiekuncze/cennik>, data dostępu: 02.10.15.

158 <http://domyopieki.pl/>, data dostępu: 02.10.15.

159 *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosci-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html>, data dostępu: 31.08.15.

Tabela 5.2. Struktura świadczeń emerytalnych wypłacanych przez ZUS

wyszczególnienie	2012		2013		2014		2015	
	liczba	W %	liczba	w %	liczba	w %	liczba	w %
ogółem	4 949 796	100	4 970 530	100	4 944 172	100	4 998 552	100
100-800	171 887	3,5	74 304	1,5	75084	1,5	82 397	1,5
801-1500	1 686 538	34,1	1 542 554	31,0	1 428 449	28,9	1 304 584	26,1
1501-2000	1 457 642	29,4	1 462 329	29,4	1 428 663	29,0	1 443 431	28,9
2001-2500	793 771	16,0	887 339	17,9	914 276	18,5	969 093	19,4
2501-3000	359 795	7,3	423 582	8,5	455 646	9,2	501 657	10,0
3001-3500	216 499	4,4	238 090	4,8	250 521	5,1	271 459	5,4
3501-4000	145 907	2,9	165 088	3,3	173 265	3,5	182 197	3,6
4001-4500	81 022	1,6	104 480	2,1	114 506	2,3	123 698	2,5
4501-5000	28 449	0,6	50 167	1,0	62 962	1,3	70 268	1,4
5001 i więcej	8 286	0,2	22 597	0,5	35 095	0,7	72 086	1,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ZUS, data dostępu 30.09.15 r. <https://danepubliczne.gov.pl/dataset/struktura-emerytow-ktorym-emeryture-wyplyca-zus>

Dochody seniorów przez podmioty rynku finansowego postrzegane są jako najbardziej przewidywalne i policzalne. Według badań Banku Światowego w Polsce głównymi składnikami zamożności gospodarstw domowych są mieszkania i inne nieruchomości¹⁶⁰. Według BIK (Biuro Informacji Kredytowej) wśród osób 50 + na każde 7 osób jedna nie ma żadnego majątku lub jest zadłużona Emeryci nie spłacają swoich zobowiązań według banków na czas, a nawet z 90-dniowym opóźnieniem. W lipcu 2015 roku kwota zadłużenia w bankach, to 18,7 mld. zł. Dane BIK jednoznacznie wskazują, że sytuacja spłacania kredytów przez osoby po 65 roku życia znacznie się pogorszyła. Jeszcze rok temu zadłużenie emerytów było o 2 mld. zł mniejsze niż obecnie. W Krajowym Rejestrze Długów także widnieją emeryci. Ogólnie figuruje tam niespełna 165 tys. zadłużonych, gdzie kwota zadłużenia sięga ponad 1,2 mld. zł. W ubiegłym roku dług był o jedną piątą mniejszy¹⁶¹.

Jeżeli ekonomiczne znaczenie koncepcji srebrnej gospodarki polega na wskazaniu korzyści, jakie wynikają z uruchomienia czynników potencjału wzrostu reprezentowanych przez starszą populację, a więc i ich pracy oraz kwalifikacji, a także siły nabywczej i konsumpcji, to analiza powyższa danych charakteryzujących grupę osób starszych w Polsce wskazuje raczej na popytową barierę rozwoju.

Natomiast badania przeprowadzone w Nadrenii Północnej-Westfalii wykazały, że działalność wychodząca naprzeciw potrzebom i zainteresowaniom osób starszych może przynieść 100.000 nowych miejsc pracy, zwiększając wpływy państwa z podatków w sumie o ponad 1,2 miliarda euro. Podobne badania przeprowadzone

160 <http://www.worldbank.org/pl/news/feature/2014/10/21/saving-for-the-future-supporting-economic-growth-and-living-standards-in-an-aging-poland>, data dostępu; 31.10.2015.

161 <http://serwisy.gazetaprawna.pl/emerytura-i-renty/artykuly/883880,emeryci-z-dlugami-seniorzy-splacaja-kredyty-z-opoznieniem.html>, 15.10.2015 r.

w Republice Federalnej Niemiec prognozują ponad 900 000 dodatkowych miejsc pracy w tzw. „srebrnej gospodarce” w ciągu następnych dwóch dziesięcioleci i pozwalają wnioskować, że żaden inny sektor w Niemczech nie posiada tak wysokiego potencjału rozwoju.¹⁶² Niemniej jednak podkreśla się także, że dystrybucja dochodów wewnątrz populacji osób starszych jest bardzo niejednorodna i niektórzy żyją na granicy ubóstwa. W zasadzie emeryci zazwyczaj mają niższe dochody niż osoby aktywne zawodowo, a zatem starzenie się społeczeństwa we wszystkich państwach członkowskich oznacza, że w ciągu najbliższych 25 lat w Europie nasila się takie zjawiska jak wykluczenie społeczne, nierówności w dochodach oraz ubóstwo¹⁶³.

Rozwój srebrnej gospodarki w regionie wymaga instytucjonalnej odpowiedzialności za wdrożenie koncepcji i koordynację podejmowanych działań zarówno na szczeblu władz regionalnych ogólnie, jak w podstawowych komórkach branżowych. Szczególnym problemem jest natomiast oddziaływanie władz regionalnych na szczeble lokalne. Zasadnicze działania w ramach koncepcji srebrnej gospodarki podejmowane są bowiem lokalnie¹⁶⁴. Działania lokalne są szybciej podejmowane, bo tu problemy międzypokoleniowe, zwłaszcza w regionach peryferyjnych, są szybciej odczuwane i diagnozowane.

Dobry przykład takich działań zaprezentowali uczestnicy II Wschodniego Kongresu Gospodarczego (Białystok, 24-25 września 2015 r. Podczas sesji „Polityka zdrowotna – wyzwania z perspektywy Polski Wschodniej” wskazano następujące wnioski:

1. brak kadr lekarskich, który szczególnie odczuwalny jest w szpitalach leżących w miejscowościach oddalonych od ośrodków wojewódzkich
2. we wschodnich regionach Polski nie ma szans na to, by – wzorem niektórych innych krajów europejskich – braki kadrowe były zmniejszane napływem lekarzy z zagranicy, w tym wypadku z Ukrainy czy z Białorusi¹⁶⁵.
3. szpitale powiatowe są już dzisiaj zagrożone niedoborem lekarzy w podstawowych dla ich działania specjalnościach: położnictwie, chirurgii, internie, pediatrii, anestezjologii.

162 B. Augurzky, and U. Neumann, *Ökonomische Ressourcen älterer Menschen. Regionalwirtschaftliche und fiskalische Effekte einer Förderung derSeniorenwirtschaft in Nordrhein-Westfalen*, 2005.: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm , data dostępu 31.10.15.

163 *Modele Strategie regionalne a starzenie się...* op.cit.

164 S. Golinowska , *Srebrna gospodarka –ekonomiczny ...* op. cit.

165 Według Prof. Karola Kamińskiego, prodziekana Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, trudno oczekiwać, by absolwenci studiów lekarskich z zagranicy wypełnili braki kadrowe w polskich szpitalach. W 2015 roku do uczelni wpłynęło 176 podań, w tym 108 na kierunku lekarskim (pozostałe na kierunku lekarsko–dentystycznym), o nostryfikację dyplomów osób, które ukończyły studia poza granicami Unii Europejskiej. Procedurę nostryfikacyjną, która odpowiada mniej więcej poziomowi lekarskiego egzaminu końcowego przechodzi 20-30 % zgłaszających się, co wynika z poziomu kształcenia i bariery językowej.

4. hospicja domowe i poradnie paliatywne nie mają wystarczających środków w stosunku do potrzeb, wynika to z wyceny przez NFZ świadczeń geriatrycznych¹⁶⁶.

Podczas sesji „Polityka senioralna w kontekście gospodarczym – demografia, zdrowie, gospodarka” podkreślano, że srebrna gospodarka to nie jest wyizolowany fragment rynku dla osób starszych. „Osoby starsze to my sami w przyszłości”. Dlatego produkty dla osób starszych to nie tylko medycyna czy budownictwo, ale generalnie wszystko, co służy do zaspokojenia potrzeb. Elementem srebrnej gospodarki nabierającym znaczenia jest też budownictwo mieszkaniowe dla seniorów. Seniorzy preferują starzenie się w miejscu (*aging in place*). Nie chcą opuszczać swojego miejsca zamieszkania, tu mają sąsiadów, kościół, restauracje, przyjaciół, znają otoczenie na pamięć, trafiają gdzie chcą, kupują co potrzebują w znanych sklepach itd. Posiadają własne mieszkania, ale często za duże i za drogie w utrzymaniu, zwłaszcza po usamodzielnieniu się dzieci. Często stają się „więźniami IV piętra” – starsi ludzie w starych domach bez wind, którzy nie wychodzą z mieszkania. W kontekście mieszkaniowym można też mówić o „wykluczeniu energetycznym” seniorów, czyli niemożności opłacania przez nich wysokich kosztów energii. W przypadku województwa podlaskiego trzeba też pamiętać, że jest to region uboższy ekonomicznie i szybko wyludniający się, co ma i będzie miało niebagatelny wpływ na potencjalny rozwój srebrnej gospodarki, a także na rynek pracy. Liczba mieszkańców województwa będzie się zmniejszała – w 2015 roku jest to niespełna 1,2 mln, ale już w roku 2050 będzie to poniżej 1 mln. Choć liczba bezrobotnych się zmniejsza, to nadal bez pracy pozostaje blisko 55 tys. osób, z tego jedna czwarta (ponad 14 tys.) to osoby w wieku 50+¹⁶⁷. Dostarczanie jakichkolwiek produktów, a szczególnie usług dla osób starszych staje się problematyczne, a w przyszłości będzie jeszcze trudniejsze. Już obecnie mimo oparcia opieki nad osobami starszymi przede wszystkim na członkach rodziny, występuje duży zakres korzystania z pracy nierejestrowanej imigrantów, w województwach wschodnich głównie z Białorusi i Ukrainy.

5.4. Imigracja wymuszana przez ageing

Starzenie się jest zarazem przyczyną i skutkiem migracji. Przyczyną – bo coraz większy udział starszych w populacji oznacza mniejszą podaż pracy, brak inwestycji, mniejszy popyt na pracę, mniejszy popyt na dobra i usługi, niższe

166 <http://www.rynekzdrowia.pl/Konferencje/Wschodni-Kongres-Gospodarczy-Sesje-dotyczace-ochrony-zdrowia-i-polityki-senioralnej,155600.html>, data dostępu; 31.10.2015.

167 http://www.rynekseniora.pl/polityka_senioralna/104/sesja_senioralna_na_wschodnim_kongresie_gospodarczym_zobacz_zdjecia,3045.html, data dostępu; 31.10.2015.

dochody, brak perspektyw dla młodszych grup wiekowych. Skutkiem – bo młodzi wyjeżdżają – zostają starzy. Mechanizm zmian wywołany starzeniem działa w opisany powyżej sposób w regionach peryferyjnych¹⁶⁸. Natomiast w regionach stanowiących centra wzrostu, w aglomeracjach (metropoliach) jego działanie jest odmienne. Tu starzenie zmniejszając zasoby podaży siły roboczej, tworzy miejsca pracy we wszystkim sektorach gospodarki gdzie siły roboczej ubywa i dodatkowo w nowym srebrnym sektorze. Wysoka produktywność pracy i kilkukrotnie wyższe płace to bodziec dla imigrantów. Niewątpliwie bodźcem są tu też wypłaty za zabezpieczenia społecznego dla tej grupy spośród nich, która pracy nie znajduje.

Transfery siły roboczej w skali międzynarodowej rozwijają się wskutek zróżnicowania krajów pod względem wyposażenia w ten podstawowy zasób produkcyjny. W teorii „czystej” migracji siły roboczej R. A. Mundell prezentuje, że pełna (całkowita) wymiana czynników produkcji może być w pewnych warunkach doskonałym substytutem międzynarodowego handlu towarami i usługami. Przepływy siły roboczej mają mniejszą mobilność niż kapitał, często z powodu restrykcji migracyjnych. Doświadczenia UE pokazują, że ich znoszenie intensywnie zwiększa mobilność siły roboczej. Można nawet postawić hipotezę, że międzynarodowa mobilność siły roboczej zastępuje wtedy mobilność kapitału. Mobilność siły roboczej w teorii optymalnych obszarów walutowych miała zastąpić elastyczność kursową. Teoria ta, stając się podstawą teoretyczną Unii Monetarnej, bazowała na badaniach w USA i Kanadzie. Z wieloletniej perspektywy samo powodzenie strefy Euro autor teorii optymalnych obszarów walutowych oceniał sceptycznie min. in. ze względu na niską mobilność siły roboczej w zróżnicowanej językowo i kulturowo Europie, w porównaniu z Ameryką Północną¹⁶⁹.

Badania empiryczne potwierdzają raczej tezę, że handel i migracja są komplementarne w krótkim okresie i substytucyjne w długim. W krótkim okresie protekcyjnistyczna polityka handlowa w połączeniu z korzystnymi warunkami na rynkach pracy w krajach przyjmujących oraz silnymi sieciami migracyjnymi może być odpowiedzialna za migracje o charakterze masowym. Warto jednak zwrócić uwagę na ważną implikację tej obserwacji: może się okazać, że zmniejszenie skali migracji w przyszłości (w długim okresie) wymagać będzie akceptacji bieżącego zwiększenia jej skali¹⁷⁰. Przykładem takiego zwiększenia jest fala migracji w 2015 roku. Niewątpliwie jednak już pierwsza dekada XXI wieku pokazała, że mobilność siły roboczej dynamicznie zwiększyła się. Szczególnie w przypadku usług dla

168 K. Zimnoch., *Wymywanie zasobów barierą rozwoju regionów peryferyjnych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, „Ekonomia i Zarządzanie”, T5, nr 3, 2013.

169 R. Mundell, *International Trade and Factor Mobility*, „American Economic Review” 4, Mundell R. A., *A theory of Optimum Currency Areas*, „American Economic Review”, Vol. 51(1961), s. 657–665.

170 Por. A. Górny, P. Kaczmarczyk, *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Seria: PRACE MIGRACYJNE, nr 49, Warszawa, 2003, s. 19–20.

srebrnego sektora. Okazało się, że bariera językowa jest łatwa do pokonania. Robert Schuman- ojciec Zjednoczonej Europy odwoływał się przecież do wspólnego dziedzictwa chrześcijańskiego narodów europejskich. Zarówno religia chrześcijańska, ze swoim największym przykazaniem – miłuj bliźniego swego jak siebie samego, jak i filozofia grecka – wskazująca na dążenie człowieka do prawdy oraz system prawny oparty na prawie rzymskim – pozwoliły na zaufanie imigrantom i oddanie pod ich opiekę najbliższych.

System długoterminowej opieki nad osobami starszymi w państwach Europy Zachodniej i Północnej przynosi pożądane efekty dzięki zatrudnieniu imigrantów. Usługi opiekuńcze stały się niszą na rynku pracy, która przeznaczona jest przede wszystkim dla imigrantów¹⁷¹. Imigranci chętnie zatrudniani są bezpośrednio w gospodarstwach domowych. Ma to miejsce najczęściej w krajach, które nie mają silnie regulowanej i kontrolowanej polityki migracyjnej, a oczekiwania w stosunku do kwalifikacji formalnych opiekunów nie są zbyt wysokie. W tych krajach pracują najczęściej słabiej wykształceni opiekunowie-imigranci, którzy odciążają członków rodziny w pełnieniu obowiązku opieki. Dodatkowo, sprzyjającym czynnikiem jest wprowadzenie w niektórych krajach czeków lub ekwiwalentu pieniężnego w ramach wsparcia finansowego dla rodzin mających pod opieką osobę w podeszłym wieku. Takie świadczenia są najczęściej wykorzystywane jako zasób pozwalający rodzinie zatrudnić imigranta (zarówno legalnie, jak i nielegalnie). Z drugiej strony, kraje, w których publiczne finansowanie opieki jest lepiej rozwinięte, a polityka migracyjna jest bardziej regulowana i kontrolowana, równie chętnie zatrudniają imigrantów. Różnica polega jednak na tym, że miejsce dla opiekunów-imigrantów ma tu charakter formalny i wymaga się od nich odpowiednich kwalifikacji¹⁷².

Usługi opiekuńcze są obecnie „produktem eksportowym”, przynoszonym niejako przez imigrantów do tych krajów, gdzie brakuje takich pracowników. Również polska branża usług opiekuńczych opiera się głównie na kontraktach za granicą, przede wszystkim w Niemczech. Według badania Sekcji Agencji Opieki (SAO w Stowarzyszeniu Agencji Zatrudnienia) polskie agencje wysyłają do Niemiec co roku do pracy ok. 15 tysięcy legalnie zatrudnionych opiekunek. Aż 95 % pracowników tej branży stanowią kobiety. Uwzględnienie drobnych, niezrzeszonych w Stowarzyszeniu agencji i szarej strefy, pozwala szacować liczbę Polek pracujących w usługach opiekuńczych za Odrą, na co najmniej dwukrotnie wyższym poziomie, czyli 30 tysięcy rocznie. Według badania SAO, które objęło prawie 9 tysięcy pracujących w Niemczech polskich opiekunek, ponad połowa z nich to osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia. W tych usługach dojrzały wiek nie jest barierą. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorcy z tej branży cenią pracowników

171 *Ageing in Contexts of Migration*, U. Karl, S. Torres, Routledge, London and New York 2015.

172 A. Furmańska-Maruszak, K. Szymańska-Zybertowicz, *Kto będzie opiekował się osobami starszymi w Polsce?*, „Doradca w pomocy społecznej”, Medi 4/2014.

50 plus, którzy mają większe doświadczenie zawodowe i życiowe, wcale nie chorują częściej niż młodsze osoby, a są bardziej dyspozycyjne, gdyż zwykle mają już dorosłe dzieci¹⁷³.

Rozmiary i znaczenie „Seniorenwirtschaft” w Niemczech pokazuje również wpływ tej branży na wydarzenia kulturalne. Specyfika usług opiekuńczych związana jest z wielką wrażliwością społeczną na relacje opiekun, opiekunka – podopieczny, podopieczna. W 2013 roku powstała książka pod tytułem „Wstydliwie przemilczana – prawda o opiece nad osobami starszymi”. To takie zagadnienia jak eutanazja, współczesne niewolnictwo, seksualne zapędy starszych panów, molestowanie, ksenofobia, skąpstwo, brak zaufania, alkoholizm, wyzysk, oszustwa. Są to opowiadania polskich opiekunek pracujących w niemieckich domach i opowiadania niemieckich rodzin oddających pod opiekę swoich bliskich. Wszystkie opowiadania są w polskiej i niemieckiej wersji językowej. W książce oprócz przynębiających historii, są też bardzo pozytywne, podnoszące na duchu opowieści, nawet z dozą humoru. Bardzo wymowny jest tytuł recenzji tej książki – „Brakujące córki”¹⁷⁴. Michael Gomola i Werner Tigges – współautorzy książki są szefami agencji opiekuńczej GKT/CareWork, firmy polsko-niemieckiej świadczącej usługi opiekuńcze w Niemczech, działającej w Polsce i Niemczech pod marką CareWork. W maju 2015 roku, odbyła się podczas XXX Międzynarodowego Festiwalu Filmów Dokumentalnych w Monachium, premiera filmu „Family Business”. Film powstał też przy udziale konsultantów z CareWork. Autorce filmu, Christine Büchner udało się pokazać, jak trudnym zadaniem jest zostawienie własnej rodziny po to, aby pomagać innej rodzinie¹⁷⁵.

W Polsce także zmiany tradycyjnych form rodziny, emigracje zarobkowe i zanik obowiązku opiekuńczego, powodują, że model opieki rodzinnej nad starszymi osobami nie ma szans na utrzymanie przyszłości. Obecnie formalna opieka długoterminowa świadczona jest zarówno w ramach systemu ochrony zdrowia, jak i systemu pomocy społecznej. W ramach nieformalnej opieki mogą być traktowane zarówno rodziny, osoby pomagające po sąsiedzku, wolontariusze z rozmaitych organizacji, ale też mogą to być osoby zatrudnione „na czarno”. O ile wiadomo, że coraz częściej polskie rodziny korzystają z szeroko rozumianej pomocy domowej, to nie wiemy, jaka część tych osób sprawuje opiekę nad osobami starszymi. Nie wiemy też, jaką część z nich stanowią opiekunowie-imigranci¹⁷⁶.

173 A. Błaszczak, *Polskę czeka ekspansja usług opiekuńczych*, <http://www4.rp.pl/artukul/1148909-Polske-czeka-ekspansja-uslug-opiekunczych.html>, data dostępu; 31.08.2015.

174 <http://www.arbeitlandia.eu/zycie/360,wstydliwie-przemilczana-prawda-o-opiece-nad-osobami-starszymi-recenzja.html>, data dostępu 31.07.2015 r.

175 <https://carework.pl/>, data dostępu; 31.08.2015.

176 A. Furmańska-Maruszak, K. Szymańska-Zybertowicz, *Kto będzie ...* op. cit.

5.5. Gospodarka senioralna w Japonii. Globalne starzenie się

Pojęcie srebrnej gospodarki narodziło się w Japonii, która posiada największy odsetek osób starszych i była zmuszona znacznie wcześniej niż kraje Europy do tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań przeznaczonych dla seniorów. Pierwszym takim produktem senioralnym były wprowadzone w roku 1973 srebrne miejsca dla pasażerów kolei japońskich. Określenie tych miejsc zmienione potem na miejsca uprzywilejowane, ale samo pojęcie srebrny pozostało w odniesieniu do instytucji i ogólnie problemów osób starszych¹⁷⁷. Dopiero potem podobne działania podjęto Niemczech i w UE w postaci Deklaracji Bońskiej.

Na przestrzeni ponad czterdziestu lat rozwój gospodarki senioralnej w Japonii osiągnął poziom, który można określić jako totalny. Począwszy od wręczania srebrnej czarki na sake każdemu stulatkowi (od 1963 r.), poprzez „srebrne krzesła”, aż po odpowiednie urządzenie pomieszczeń więziennych dla skazanych. W liczącej 127 mln ludzi Japonii żyje 59 tysięcy osób, które mają co najmniej 100 lat; czyli 46,21 stulatków na 100 tysięcy osób. W 2014 roku rząd japoński wydał na srebrne *sakazuki* ok. 2 mln dolarów. Wobec rosnących wydatków publicznych sumy te zdaniem władz zaczynają być ponad stan¹⁷⁸.

Postępująca industrializacja i modernizacja, gwałtowna migracja ze wsi do miast oraz wdrożenie polityki antynatalistycznej i liberalnej ustawy aborcyjnej z 1948 roku, przyczyniły się do gwałtownego spadku urodzeń już w latach pięćdziesiątych XX wieku. Nastąpiła zmiana modelu rodziny z wielopokoleniowej i wielodzietnej na nuklearną, z ograniczoną liczbą potomstwa. Wykształcił się wówczas model rodziny składający się z rodziców i dwójki dzieci (2+2). Od przełomu lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, z wyjątkiem lat 1967-1973 współczynnik dzietności nie zapewnia naturalnej zastępowalności pokoleń (2,10). W 2005 roku dzietność spadła do najniższego w historii Japonii poziomu 1,26 dziecka na 1 kobietę w wieku reprodukcyjnym. Obecnie w strukturze społecznej dominują osoby w wieku produkcyjnym (20–64 lata), a na 100 mężczyzn przypada 105 kobiet. Do połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku liczba Japończyków do 14 roku życia wciąż przewyższała liczbę osób w wieku 65 lat i więcej. W 1996 roku liczba dzieci i liczba osób starszych zostały wyrównane, osiągając wartości po około 15% ogólnej populacji Japonii. W następnych latach liczba osób starszych zaczęła przewyższać liczbę dzieci. W połowie 2015 r. osoby powyżej 64 roku życia stanowiły 26,7% populacji Japonii, podczas gdy osoby poniżej 15 roku życia 12,7%. Oznacza to, że liczba dzieci jest ponad dwukrotnie mniejsza, niż liczba seniorów. Tak wyraźnej

177 Coulmas, Looking at the Bright Side of Things, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds.), The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change, Springer, Heidelberg 2008, s. v-vi.

178 <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikul/japonscy-stulatkowie-nie-beda-juz-dostawac>, 176,0,1883824.html data dostępu; data dostępu 31.08.2015

nadwyżki osób w wieku starszym w stosunku do dzieci nie ma w populacji żadnego innego kraju. Średnia długość życia w Japonii jest najwyższa na świecie i w 2014 r. wynosiła 83,7 lat, przy czym mężczyźni żyli 80,5 lat, a kobiety 86,9. Gwałtowne przybywa osób starszych pobierających wysokie świadczenia emerytalne, na które coraz mniej ludzi pracuje. W 1990 r. tylko 12 proc. Japończyków miało ponad 65 lat, 20 lat później osoby w tym wieku stanowiły 23 proc. ogółu społeczeństwa. Szacuje się, że do 2040 r. seniorzy będą stanowili 40 proc. populacji. Problemem jest też spadająca liczba ludności. Do 2030 r. liczba Japończyków obniży się o 14 mln, a 20 lat później spadnie o kolejne 20 mln. Jeszcze nie tak dawno problem bezrobocia właściwie nie istniał, lecz teraz po długotrwałej recesji wynosi ono w granicach 3–4%¹⁷⁹.

Niegdysiejsza japońska tradycja, zakładająca trzypokoleniową strukturę domu, dzisiaj należy do zapomnianych. Skala starzenia się społeczeństwa jest poza możliwościami opieki rodzinnej. Japonia ma obecnie najwyższy na świecie odsetek osób starszych i najwięcej stulatków. Co najmniej 420 tys. seniorów czeka na łóżka w domach opieki. Wielu Japończyków słyszało o *kodokushi*, ale większość z nich nie jest świadomych skali tego zjawiska. Słowo to oznacza dokładnie „samotną śmierć” i odnosi się do sytuacji, w których ciała zmarłych pozostają nieodkryte nawet przez miesiące. Eksperci szacują, że liczba takich przypadków sięga 30 tysięcy rocznie. Zmarli w ten sposób ludzie spoczywają w nieoznaczonych i niegodnych grobach. Taka sytuacja jest szczególnie przerażającym przykładem skutków zanikania w Japonii struktur rodzinnych. Pokazuje ona także potrzebę świadomości wzrastającej liczby osób starszych w społeczeństwie, którzy mogą nie mieć wokół siebie rodziny ani bliskich osób do pomocy¹⁸⁰.

Dodatkowym utrudnieniem dla opieki społecznej i wielu rodzin nuklearnych jest wzrastająca liczba rozwodów wśród Japończyków na emeryturze. Polityka prorodzinna w Japonii nie jest skuteczna, gdyż przybywa kobiet buntujących się przeciwko tradycyjnemu modelowi rodziny i odrzucających instytucję małżeństwa lub zwlekających z zawarciem związku małżeńskiego i rodzeniem dzieci. Współcześnie około 40% Japonek w wieku 25–39 lat to „singielki”, a średnia wieku kobiet rodzących pierwsze (i często jedyne) dziecko przekracza 30 lat.

Prognozę zapaści demograficznej jaka pojawi się w Japonii za dwa pokolenia, w postaci modelu, który już funkcjonuje w gminie Ooto, opisał w 2009 roku „Financial Times”. Ooto leży 700 km na południowy zachód od Tokio. Od 1955 roku, kiedy młodzi zaczęli wyjeżdżać do pracy w przemysłowych miastach Japonii, populacja spadła tu o trzy czwarte. Liczba mieszkańców wynosi obecnie 5,5 tys. W jednym z jej osiedli gdzie mieszka 65 osób, żyje zaledwie jedno dziecko. Wiek przeciętny w wynosi 65 lat, a więcej niż połowa mieszkańców jest w wieku powyżej

179 <http://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/tsuki/index.htm>, data dostępu 31.10.2015r.

180 <http://www.mercatornet.com/demography/view/what-is-kodokushi/16440>, data dostępu 31.10.15r.

65 roku życia. Na trzy szkoły średnie, które ostatnio funkcjonowały, dwie zostały zamknięte. Może zostaną przemienione w domy starców. Gospodarka tej gminy maleje od 5 do 10% rocznie i o ile wszyscy mieszkańcy zarabiają w sumie 1 mld 200 mln jenów, to otrzymują transfery z zewnątrz w wysokości 2 mld 880 mln. Nie wiadomo kto w przyszłości spłaci bardzo duże zadłużenie w wysokości 6 mld jenów. Opłaty i podatki lokalne w tej miejscowości są coraz wyższe, podczas gdy świadczenia gminy są ukierunkowane na pomoc najstarszym. Ponadto różnego rodzaju lokalne zobowiązania sprzątnięcia i dbania o porządek poprzednio polegały na opłacie drobnych dodatkowych kwot w zamian za te służebności. Brak ludzi młodych, którzy by chcieli podjąć się tych robót, powoduje, że starsze osoby muszą same zająć się tym i jakoś temu podołać. Znaczna część osób w szpitalu, które zajmują się osobami starszymi, to ochotnicy, przy czym, co charakterystyczne, są to osoby starsze i które według „Financial Times” są zarówno klientami, jak i wolontariuszami, którzy w szpitalu dzielą się na tych poddanych opiece i tych, którzy się nimi zajmują. Znajdowanie osób do opieki nad starszymi staje się coraz trudniejsze mimo znaczących dofinansowań transferów, które wpływają dla mieszkańców gminy. Stara się ona zapewnić specyficzne usługi: dofinansowuje przejazdy taksówką do szpitala lokalnego, które kosztują przez to mniej i wynoszą 500 jenów, jak i dofinansowuje przejazdy do szpitali poza tą miejscowością, które kosztują 1000 jenów. Obecnie rozważane jest dostarczenie mieszkańcom telefonów komórkowych z GPS-em i przyciskiem alarmowym wzywającym karetkę pogotowia¹⁸¹.

Japonię na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku dotknął kryzys finansowy. Jego skutki szybko przeniosły się na sferę realną gospodarki. Od ponad dwudziestu lat kraj zmaga się z niskim (okresami ujemnym) wzrostem gospodarczym i deflacją (średni poziom inflacji w latach 1993-2013 wynosił 0%). W tym okresie Bank Japonii uruchamiał szereg programów, próbując za pomocą tradycyjnych i niekonwencjonalnych narzędzi polityki pieniężnej oddziaływać na poziom inflacji i wspierać wzrost aktywności gospodarczej. Efekty tych działań były zróżnicowane, ale w żadnym okresie nie przyniosły trwałej poprawy sytuacji gospodarczej. Najnowszy, uruchomiony na początku 2013 r. kompleksowy program gospodarczy został nazywany od nazwiska jego twórcy, premiera Shinzō Abe – Abenomicą¹⁸².

Aktualne dane makroekonomiczne nie pokazują jednak sukcesów tego programu i poprawy sytuacji. Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych spadły w drugim kwartale 2015 r. o 3,1%. Nastąpił także spadek eksportu (-16,5%). W szczególności osłabła wymiana handlowa Chinami, spadek aż o 11% w stosun-

181 M. Dickie *Japan's fiscal frailty* <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c9ca56b0-806d-11de-bf04-00144feabdc0.html#axzz3sbb2Nkyk>, data dostępu 31.10.2015 r.

182 D. Andolfatto, L. Li, *Quantitative Easing in Japan: Past and Present*, <http://research.stlouisfed.org/publications/es/article/10024>, data dostępu 31.10.2015r.

ku do ubiegłego roku. Według wyliczeń Bloomberg, trzecia największa gospodarka świata urosła zaledwie o 2% od grudnia 2012 r., kiedy ster rządów przejął Abe¹⁸³.

Niekorzystna sytuacja ekonomiczna japońskiej gospodarki ma swoje źródła w zapaści demograficznej tego kraju. Stosowane od 2001 roku luzowanie ilościowe w polityce pieniężnej (rozumiane potocznie jako drukowanie pieniędzy) nie pomogło w wychodzeniu z deflacji. Wprowadzana od 2013 roku abeconomica też nie może przynieść szybkiej poprawy. Trzeba ocenić, że Japonia zbyt późno uruchomiła politykę prorodziną. Aby zapobiec narodowej katastrofie, dopiero premier Shinzo Abe zapowiedział program pomocy finansowej dla kobiet w wieku 20-30 lat, które zdecydują się na potomstwo. Obecnie podejmuje się działania nie tylko na poziomie krajowym, ale przede wszystkim regionalnym. Lokalne społeczności chcąc ściągnąć do siebie nowych młodych mieszkańców, oferują im szereg bonusów i udogodnień: darmową opiekę medyczną, pieniądze, prezenty w postaci ziaren ryżu lub zwierząt gospodarskich, szkolne obiady dla dzieci itp.¹⁸⁴ W 2015 roku wydatki socjalne państwa osiągną kolosalną sumę 804 mld dolarów. Dla ich pokrycia rząd podnosi podatki (np. od sprzedaży z 5 do 8% w kwietniu 2014 r.) i zaciąga nowe długi. **Dług publiczny Japonii jako procent PKB wyniósł w 2014 roku 230 %, aplikacje o azyl złożyły natomiast 773 osoby**¹⁸⁵.

Spadek dzietności jest powiązany z postępem rozwoju społecznego mierzonym wskaźnikiem HDI. Mniej dzieci oznaczać będzie w przyszłości niższy poziom HDI w krajach wysokorozwiniętych. Alternatywą jest coroczna imigracja równa 1,5%¹⁸⁶. Japonia jest jednak państwem niechętnym imigrantom. Na cudzoziemców, którzy chcieliby znaleźć tu zatrudnienie, czeka wiele barier związanych z uzyskaniem pozwolenia na pracę. Zamiast imigrantów – według władz japońskich – z pomocą przyjdą humanoidalne roboty. Japonia ma by za kilka lat krajem „pełnym robotów”. Premier Shinzo Abe **w połowie maja 2015 roku ogłosił inicjatywę „Rewolucja robotów”. Roboty mają poprawić kondycję japońskiej gospodarki – stanowić nową siłę roboczą i służyć do opieki nad starszymi ludźmi, mają być pielęgniarzami XX wieku**¹⁸⁷. Czy jednak zastąpią „brakujące córki”.

Analiza rozwoju ludności świata prowadzi do wskazania regionów ludnościowo dynamicznych i ustabilizowanych, z coraz widoczniej zaznaczającą się dominacją starzenia się populacji. Skutki tej tendencji, przywoływane tak dramatycznymi określeniami jak na przykład „demograficzna konwulsja Japonii”, najszybciej sta-

183 <http://www4.rp.pl/artykul/1168629-Japonia-wymiera.html>, data dostępu 31.10.2015 r.

184 <http://japonia-info.pl/dlugowieczni-japonczycy/>, data dostępu 31.10.2015 r.

185 <http://pl.tradingeconomics.com/japan/government-debt-to-gdp>, data dostępu 31.10.2015 r.

186 Mikko Myrskylä, Hans-Peter Kohler, Francesco Billari, *Advances in development reverse fertility declines*, „Nature” 2009, vol.460,6 August. <http://www.ssc.upenn.edu/~hpkohler/60046-popup.html>, data dostępu 31.10.2015 r.

187 <http://www.bloombergbusinessweek.pl/artykul/1213642.html> data dostępu 31.10.2015 r.

rzejącego się kraju świata, są dziś rozumiane przez rządzących i rządzonych. Nowy sposób myślenia o starzeniu się, dostrzegający w tym zagrożeniu także możliwości rozwoju poprzez świadczenie usług i rozwój rynku produktów dla seniorów, określono pojęciem *silver economy*, srebrnej gospodarki czy gospodarki senioralnej. Powszechnie i wszechstronnie używane dziś pojęcie innowacji przeniesiono także na tę koncepcję. Srebrna gospodarka jest więc traktowana jak innowacja. Z czasem polityka regionalna UE zobowiązała podmioty szczebli krajowych, uzależniając od tego pozyskanie funduszy, do wskazywania srebrnego sektora jako inteligentnej specjalizacji. Umieszczenie rozwoju *silver economy* w strategii rozwoju regionu, nie może się jednak dokonywać z nakazu politycznego. Rozwój gospodarki senioralnej potrzebuje odpowiednich zasobów regionu, w tym zasobu głównego – ludzi młodych. Stąd rozwój omawianego działu gospodarki narodowej, zwłaszcza sektora usług opiekuńczych, w zachodnich krajach Unii Europejskiej możliwy jest dzięki imigracji młodych czy młodszych Europejczyków z krajów Europy Środkowej i Wschodniej. W krajach zachodnich nie ma jeszcze ograniczenia dochodowego, finansowego dla rynku senioralnego. W Polsce natomiast mamy, choć ciągle kurczące się zasoby ludzi młodych, ale wyraźnie widać ograniczenie popytowo-dochodowe emerytów i finansów publicznych. Choć srebrna gospodarka jako „idea” narodziła się w Japonii jeszcze w latach siedemdziesiątych XX wieku, to dziś sytuacja społeczno-gospodarcza Japonii pokazuje, że strategia oparta tylko na rozwoju srebrnego rynku zawodzi. Może to być strategia raczej krótkookresowa. I warunkiem koniecznym jest powiązanie jej z polityką pronatalistyczną i imigracyjną. Japonia jednak wybrała *rewolucję robotów*. A przecież to ludzie posiadający określoną wiedzę i umiejętności, opracowują nowe wyroby, nowe sposoby wytwarzania, organizacji, formułują cele, realizują je. Ludzie wyposażeni w narzędzia potrafią przekształcać materiały w nowe dobra oraz pomnażać bogactwo. Doświadczenia japońskie powinny być wskazówką dla polityki UE. Jej priorytetem winny być dzieci. UE ma wypracowane skuteczne metody, instrumenty i narzędzia wdrażania polityki, teraz musi je wykorzystać realizując ofensywną politykę pronatalistyczną. Wśród tych narzędzi może być wprowadzenie dodatkowego opodatkowania osób nie wychowujących dzieci.

Bibliografia

1. Abramowska-Kmon A. (2011), *O nowych miarach zaawansowania procesu starzenia się ludności*, *Studia Demograficzne* 1(159).
2. *Ageing and Employment Policies*, (2004), OECD Publishing, Finland.
3. *Ageing in Contexts of Migration*, (2015) U. Karl, S. Torres, Routledge, London and New York.
4. Andolfatto D., Li L., *Quantitative Easing in Japan: Past and Present*, <http://research.stlouisfed.org/publications/es/article/10024>.
5. Aoun G., Gibeily T., *Managing Diversity in the Workplace* [Dokument elektroniczny], http://www.google.pl/search?hl=pl&q=Managing+diversity+in+the+workplace+Georges+Aoun&btnG=Szukaj&lr=lang_en%7Clang_fr%7Clang_pl.
6. Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
7. Augurzky B., Neumann U. (2005), *Ökonomische Ressourcen älterer Menschen. Regionalwirtschaftliche und fiskalische Effekte einer Förderung der Seniorenwirtschaft in Nordrhein-Westfalen*.
8. Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y- prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek 5.
9. Bartkowiak R. (2005), *Granice wzrostu gospodarczego a rozwój ekonomii. Wybrane zagadnienia ekonomii klasycznej i ekonomii rozwoju*, Monografie i opracowania 534, SGH Warszawa, Oficyna Wydawnicza.
10. Becker G. S. (1990), *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa.
11. Benschop Y. (1999), *Diversiteit aan het werk*, [w:] *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, eds. H. Doorewaard, W. De Nijs, Lemma, Utrecht.
12. Białek-Jaworska A., Gabryelczyk R., *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w branży biotechnologicznej*, <http://www.delab.uw.edu.pl/perspektywy-rozwoju-przedsiębiorczosci-akademickiej-w-branzy-biotechnologicznej>.
13. Błaszczak A., *Polskę czeka ekspansja usług opiekuńczych*, <http://www4.rp.pl/artykul/1148909-Polske-czeka-ekspansja-uslug-opiekunczych.html>.
14. BofA Merrill Lynch (BoFAML) *Global Research. Thematic Investing. The Silver Dollar – longevity revolution primer*. June 2014.

15. Bogaert S., Vloeberghs D. (2004), *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*, "European Management Journal" 4(23).
16. Boss R. W. (1978), *Trust and Managerial Problem Solving Revisited*, „Group and Organization Studies” no. 3.
17. Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value Strategy*, „British Journal of Management” vol. 11.
18. Broniewska G. (2014), *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metoda dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M. J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
19. Brzostek D. (2008), *Dlaczego pięćdziesięciolatek jest lepszy niż młodzi?*, Gazeta Wyborcza, (18.02.2008), wyborcza.pl/1,88837,4938279.html.
20. Brzozowska A., Korombel A. (2013), *Problemy zarządzania w dobie globalizacji*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
21. Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowa-Koski E. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy” nr 61 (1).
22. Bugdol M. (2007), *Analiza wartości organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3.
23. Burstein P. (1992), *Affirmative action, jobs and American democracy: what has happened to the quest for equal opportunity?*, "Law and Society Review" 26.
24. Byłok F., Cichobłaziński L. (2013), *Human Capital and Corporate Responsibility. Challenges for Future*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
25. Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993), *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK* [w:] *Age and Employment*, pod red. P. Taylor IMP, London.
26. Chester E. (2006), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice.
27. *China Focus: China's one child policy pressurized by aging population*, <http://english.sina.com/china/2009/0811/262511.html>.
28. Cooper M., White B. (1995), *Organisational behaviour*, (in:) *Strategic Prospects for HRM*, ed. S. Tyson, Institute of Personnel and Development, London.
29. Coulmas F. (2008), *Looking at the Bright Side of Things*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds.), *The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change*, Springer, Heidelberg.
30. Cox Jr. T. H., Blake S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „Academy of Management Executive” 3(5).

31. De Meuse K. P., Młodzik K. J. (2010), *Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management, People&Strategy*, Volume 33/ISSUE 2.
32. Demographicchangesreport_FINAL https://community.oecd.org/servlet/JiveServlet/showContent/assetID?_afPj=39889-102-5-78584/Demographic_changes_report_FINAL.pdf.
33. Dickie M., *Japan's fiscal frailty* <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c9ca56b0-806d-11de-bf04-00144feabdc0.html#axzz3sbb2Nkyk>.
34. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, (2012), Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa.
35. Duszczyk M., Lesińska M., Matuszczyk K. (2015), *Upolitycznienie kwestii demograficznej (starzenia się ludności) w Polsce*, Ośrodek Badań nad Migracjami, Uniwersytet Warszawski, *MigAgeing Studies i Materiały* nr 5, http://migageing.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/36/2015/07/SiM_05.pdf (data dostępu: 28.10.15).
36. E-book: *Komunikacja pokoleniowa w firmach o dużym przekroju wiekowym*.
37. *Eurolink Age*, Brussels, 2000.
38. *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (2010), Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela.
39. *Europe and Central Asia – From Red to Grey*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,,contentMDK:21378474~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html>.
40. European Commission (2007), *A European Age Management Network: the way forward?*, EQUAL-European Social Fund, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June.
41. *Eurostat regional yearbook 2014*, <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
42. Ferry M., Baker R. (2006), *Strategie regionalne a starzenie się społeczeństwa. „Age Proofing Toolkit” – zestaw narzędzi służących uwzględnianiu zagadnień związanych z wiekiem społeczeństwa*, Age Concern England, Komitet Regionów, Bruksela, Londyn.
43. Fink J., Pastore D., Riemer H. (2003), *Managing employee diversity: perceived practices and organizational outcome* – NCAA, „Sport Management Review” 2(6).
44. *Firma równych szans 2006*, www.genderindex.pl, EQUAL [w]: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (red.) M. Juchnowicz, Wolter Kluwer, Kraków.
45. Foldy E.G. (2004), *Learning from Cultural Diversity: A Theoretical Exploration*, „Public Administration Review” 5(64).
46. Friday E., Friday S. S. (2003), *Managing diversity using a strategic planned change approach*, „The Journal of Management Development” 10(22).
47. Fryca J., Majecka B. (2010), *Istota zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Newsletter” nr 8, Gdańsk.

48. Furmańska-Maruszak A., Szymańska-Zybertowicz K. (2014), *Kto będzie opiekował się osobami starszymi w Polsce?*, „Doradca w pomocy społecznej”, Medi 4.
49. Gadomska-Lila K. (2014), *Pokolenie Y wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa.
50. Gajda J, Seroka-Stolka O. (2014), *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, IPISS, nr 5.
51. Giddens A. (2004), *Socjologia*, Wyd. PWN, Warszawa.
52. 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.
53. Golinowska S. (2011), *Srebrna gospodarka i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, vol. 1, Kraków.
54. Golinowska S. (2012), *Srebrna gospodarka –ekonomiczny wymiar procesu starzenia się populacji*, (w:) *Strategie Działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa, <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/13541772380.pdf>, s.146, data dostępu; 31.08.2015.
55. Gołębiowski T. i in. (2008), *Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
56. Górny A., Kaczmarczyk P. (2003), *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Seria: PRACE MIGRACYJNE, nr 49, Warszawa.
57. Grabowska M. (2015), *Innovativeness in Business Models*, “Procedia Computer Science”, Vol.65, s.1023-1030.
58. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
59. Griffin W. R. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
60. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
61. GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa.
62. GUS (2014), *Rocznik statystyczny województw*, Warszawa.
63. <http://domyopieki.pl/>, data dostępu: 02.10.15.
64. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf.
65. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm.
66. <http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji>.
67. <http://japonia-info.pl/dlugowieczni-japonczycy/>.
68. <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/611084,Zarządzanie-miedzypokoleniowe-studium-przypadku.html>, [25.11.2015]

69. http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/firma_roznorodnosc.pdf.
70. <http://pl.tradingeconomics.com/japan/government-debt-to-gdp>.
71. <http://serwis.gazetaprawna.pl/emerytury-i-renty/artykuly/883880,emeryci-z-dlugami-seniorzy-splacaja-kredyty-z-opoznieniem.html>.
72. <http://stat.gov.pl/bdl/app/dane>.
73. http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.html.
74. <http://www.arbeitlandia.eu/zycie/360,wstydlowie-przemilczana-prawda-o-opiece-nad-osobami-starszymi-recenzja.html>.
75. <http://www.bloombergbusinessweek.pl/artykul/1213642.html>.
76. http://www.dbc.wroc.pl/Content/5199/Zmiany_ca%C5%82o%C5%9B%C4%87.pdf [14.11.2013];
77. <http://www.egospodarka.pl/70331,Polscy-pracownicy-a-zarządzanie-zmiana,1,39,1.html> (15.07.2013)
78. <http://www.institutobywatelski.pl/17832/lupa-institutu/zarządzanie-wiek-kiem/2>, [15.08.2015].
79. <http://www.mercatornet.com/demography/view/what-is-kodokushi/16440>.
80. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/japonscy-stulatkowie-nie-beda-juz-dostawac,176,0,1883824.html>.
81. <http://www.outsourcingportal.pl/pl/praca-i-rozwoj/artykuly/swiat-uczy-sie-roznorodnosc.html>, [10.11.2015].
82. http://www.ryneksejora.pl/finanse/110/srebrna_gospodarka_to_rynek_wart_biliony_warto_zainwestowac,3172.html.
83. http://www.ryneksejora.pl/polityka_senioralna/104/sesja_senioralna_na_wschodnim_kongresie_gospodarczym_zobacz_zdjecia,3045.html.
84. <http://www.rynekzdrowia.pl/Konferencje/Wschodni-Kongres-Gospodarczy-Sesje-dotyczace-ochrony-zdrowia-i-polityki-senioralnej,155600.html>.
85. <http://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/tsuki/index.html>.
86. <http://www.worldbank.org/pl/news/feature/2014/10/21/saving-for-the-future-supporting-economic-growth-and-living-standards-in-an-aging-poland>.
87. <http://www4.rp.pl/artykul/1168629-Japonia-wymiera.html>.
88. <https://carework>.
89. Hubbard E.E. (2004), *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD PRESS inc. Amherst, Massachusetts.
90. Ilmarinen J. (2001), *Aging workers*, Occupational and Environmental Medicine 58, <http://oem.bmj.com/content/58/8/546.full.pdf+html> (data dostępu: 10.11.2015).
91. Jakubowska A. (2014), *Regres demograficzny i starzenie się społeczeństwa jako wyzwanie dla regionalnych procesów innowacyjnych*, Handel wewnętrzny nr 5(352).
92. Jelonek D. (2013), The Innovative Potential of Prosumption and the Results of Enterprises, 7th Conference on Performance Measurement and Management Control. September 18-20, Barcelona.

93. Jelonek D. (2015), The Role of Open Innovations in the Development of e-Entrepreneurship, *Procedia Computer Science*, Vol.65, pp. s.1013-1022.
94. Juchnowicz M. (red.) (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolter Kluwer, Kraków.
95. Jurek Ł. (2012), *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Wyd. Difin, Warszawa.
96. Kaa van de D. J., *The Idea of a Second Demographic Transition in Industrialized Countries*, http://www.ipss.go.jp/webj-ad/WebJournal.files/population/2003_4/Kaa.pdf.
97. Kandola R., Fullerton J. (1994), *Diversity: more than just an empty slogan*, „Personnel Management” 11(26).
98. Kandola R., Fullerton J. (1996), *Diversity: more than just an empty slogan*, (in:) *The Effective Manager Perspectives and Illustrations*, ed. J. Billsberry, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli in association with The Open University.
99. Kardas M. (2001), *Inteligentne specjalizacje – (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (50).
100. Klimczuk A. (2014), *Rozwój regionalny wobec starzenia się społeczeństwa*, [w:] Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
101. Kłosowska A. (1991), *Kultura*, [w:] *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*. Wiedza o Kulturze. Wrocław.
102. Kołodziejczyk-Olczak I. (2013), *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4.
103. *Komunikacja pokoleniowa w firmach o dużym przekroju wiekowym*, ebook.
104. Koonce R. (2001), *Redefining diversity: it's not the right things to do. It also makes good business sense*, „Training and development” 12.
105. Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
106. Kościelniak H., Nowicka-Skowron M. (2015), *Business Reporting in Strategies of Development of Business Ventures*, [w:] *Wiedza I informacja w akceleracji biznesu*, red. Naukowa K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
107. Kotowska I. E., Józwiak J. (2012), *Nowa demografia Europy*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Zeszyt 28.
108. Kotowska I., Józwiak J. (2003), *Population of Central and Eastern Europe Challenges and Opportunities*, CSO, Warsaw 2003. Poland: *Fertility decline as a response to profound societal and labour market changes*, I. E. Kotowska, J. Józwiak, A. Matysiak, A. Baranowska, Demographic Research, 2008, vol.19, Article 22.
109. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
110. Krupska J., *Age management –improving organizational effectiveness*, [w:] *The man is an investment. Handbook for age management in organizations*, P. Woszczyk, M. Czernecka (edited by), pdf.

111. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
112. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Przesunięcia między stanowiskami*, PARP, Warszawa.
113. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Rozwój kariery zawodowej*, PARP, Warszawa.
114. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
115. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.
116. Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Warszawa, pdf.
117. Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacji*, Warszawa.
118. Loden M. (1996), „Implementing Diversity”, McGraw-Hill Companies, Burr Ridge, IL.
119. Loden M., Rosener J. B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin, Illinois.
120. Maksim M. (2012), *Wprowadzenie do zarządzania wiekiem*, [w:] *Zarządzanie wiekiem w MŚP*, Pracownia Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń.
121. Mazur B. (2009), *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok.
122. Mendryk I. (2013), *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, vol. XLVII (2).
123. Mesjasz-Lech A. (2012), *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
124. Milliken F. J., Martins L. L. (1996), *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 2(21).
125. Mor Barak M. E. (2005), *Manging Diversity. Toward Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oak, CA.
126. Mundell R. (1961), *International Trade and Factor Mobility*, „American Economic Review”, Vol.4.
127. Mundell R. A. (1961), *A theory of Optimum Currency Areas*, „American Economic Review”, Vol. 51.
128. Myrskylä M., Kohler H. P., Billari F. (2009), *Advances in development reverse fertility declines*, „Nuture” vol.460,6 August, <http://www.ssc.upenn.edu/~hp-kohler/60046-popup.html>.
129. Naeyele G., Walker A. (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.

130. Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. Ireland*; [www. http://www.eurofound.europa.eu/](http://www.eurofound.europa.eu/).
131. Nazarko Ł. (2014), *Inteligentne specjalizacje polskich regionów – przyczynek do ewaluacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 8, część I.
132. Niewiadomska A. (2012), *Age management – circumstances, essence and advantages for workers and enterprises*, Management, Vol.16, No.2.
133. Noga A.(2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
134. Nogalski B., Zalewski H. (1998), *Kapitały i wartość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
135. Nowakowska-Grunt J. (2014), *Modeling of Innovation Processes in the Management of SME's Enterprises Activities*, “Advanced Materials Research”, Vol. 1020/2014, s.789-795
136. Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
137. OECD (2006), *Live Longer, Work Longer*.
138. OECD (2010), *Knowledge management in the Learning Society*, Paris.
139. Oestlund B., *Silver Age Innovators: A New Approach to Old Users* [in:] *The Silver Market Phenomenon: Marketing and Innovation in the Aging Society*, ed. F.Kohlbacher, Springer, 2011, www.springer.com/.../9783642143373-c1.pdf.
140. Okólski M. (2004), *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wyd. Scholar, Warszawa.
141. Otolá I. (2013), *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
142. Parlament Europejski (2008), *Regiony wyludniające się: nowy paradygmat demograficzny i terytorialny*, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Wewnętrznej Unii, Bruksela, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408928/IPOL-REGI_ET%282008%29408928%28SUM01%29_PL.pdf (data dostępu: 14.11.15).
143. *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, (2014), Prognozy i Analizy Ekonomiczne, GUS, Warszawa.
144. Przetacka Z., *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, Kobieta i Biznes, 2009, nr 1–4 [w:] http://www.dbc.wroc.pl/Content/5199/Zmiany_ca%20C5%82o%C5%9B%C4%87.pdf [14.11.2013]
145. Rawłuszko M. (2007), *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, red. E. Bem, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa.
146. Rembiasz M. (2015), *Rola strategii w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39, t. 3.

147. Richard O. C. (2002), *Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource – based view*, „Academy of Management Journal” 43.
148. Rifkin J. (2001), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław.
149. Rijamampinina R., Carmichael T. (2005), *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management” 1.
150. Roberge M. E., Lewicki R. J., Hietapelto A., Abdyldeaeva A. (2011), From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices, *Journal of Diversity Management – Second Quarter 2011 Volume 6, Number 2*.
151. Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
152. Ross R., Schneider R. (1992), *From Equity to Diversity – a Business case for Equal Opportunities*, Pitman, Londyn.
153. Rudnicka M., Surdej A. (2013), *Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce*, Centrum A. Smitha, Warszawa.
154. Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
155. Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacja użyteczna dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
156. Shaw J. B., Barrett-Power E. (1998), *The effects of diversity on small work group processes and performance*, „Human Relations” 51(10).
157. Singh V., Point S. (2004), *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge; an Online Comparison*, „Long Range Planning” 4(37).
158. Skowron-Grabowska B. (2013), *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 6.
159. Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Nauki o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
160. Stachowska S. (2012), *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3-4.
161. Stark E. (2001), *Valuing diversity: strategic business imperative or HR agenda*, Proceedings of the Institute of Behavioral and Applied Management.
162. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
163. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
164. *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosci-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html>.

165. Szablewski A., Tuzimek R. (red.) (2004), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
166. Szacka B. (2008), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa, 2008.
167. Szajt M. (2010), *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
168. Szczęśniak A., Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa.
169. Szukalski P. (2013), *Starzenie się zasobów pracy w Europie – czy dotyka w tym samym stopniu wszystkie sektory gospodarki?*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica nr 291, Łódź.
170. Szyłko-Skoczny M. (2009), *Problemy społeczne w sferze pracy*, [w:] Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M. (red.), *Polityka społeczna*, red. nauk., Wyd. PWN, Warszawa.
171. Szymańczak J. (2012), *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, [w:] *Starzenie się społeczeństwa polskiego* pod redakcją G. Ciura i Wojciech Zgliczyński, Studia BAS 2012 nr 2(30), www.bas.sejm.gov.pl.
172. Świeszcak K., Ziemia M., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – Szansa czy zagrożenie?*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, pod red. E. Gołębiowskiej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 12, Część II., <http://piz.san.edu.pl>.
173. *The 2015 Ageing Report*, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf.
174. Thomas R. R. (1991), *The concept of managing diversity*, „The Bureaucrat” 4(20)/1991.
175. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
176. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015), *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper No. ESA/P/WP.241.
177. Urbaniak B., Gładzicka-Janowska A., Żyra J., Kaliszczak L., Piekutowska A., Rollnik-Sadowska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Niewiadomska A., Gagacka M. (2015), *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw*, CeDeWu, Warszawa.
178. Urbaniak B., Wieczorek I. (2007), *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, B. Urbaniak(red.), UNDP, Warszawa.
179. Uttal B. (1983), *The Corporate Culture Vultures*, „Fortune”.
180. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>.

181. Waligórska M., Witkowski J. (2014), *Przyszłość demograficzna Polski do roku 2050 (w świetle najnowszej prognozy demograficznej)* [w]: Strzelecki Z., Kowalczyk E. (red.), *Przemiany ludnościowe w Polsce. Przyszłość demograficzna*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa.
182. Walker A. (2005), *Growing older. Understanding quality of life in old age*, Open University Press, England.
183. Walker A. (2005), *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organizational Behaviour, Volume 10 (1).
184. Wang M. (2012), *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford University Press.
185. Wiczorowska-Tobis K., Mossakowska M., Błędowski P. (2014), *Medizinische, psychologische, soziologische und ökonomische Aspekte des Alterwerdens von Menschen in Polen – das Projekt PolSenior*, [w]: Buchen T., Jajeśniak-Quast D., Keck-Szajbel M., Kowalski K.K. (red.), *Demographischer Wandel in Polen, Deutschland und Europa. Geschichte, Verflechtungen und neue Forschungsperspektiven*, Interdisciplinary Polish Studies 2, Berlin.
186. Wiśniewski Z. (red.) (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
187. www.diversityindex.pl/.
188. Wziątek- Staśko A. (2012), *Diversity Management- Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.
189. Zarządzanie wiekiem. Podręcznik dla działów HR. „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia”, Wydanie I, Lublin, lipiec 2013, pdf.
190. Zawadzki K. (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się*, pod red. Z. Wiśniewskiego, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
191. Zelek S. (2014), *Kandydaci z innej bajki. Pokolenie Z na rynku pracy*, Kompendium HR.
192. Zimnoch K. (2008), *Problem ludnościowy w teorii ekonomii i w praktyce polityki społeczno-gospodarczej*, *Ekonomia i Zarządzanie*, Zeszyt 11, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Białystok.
193. Zimnoch K. (2013), *Wymywanie zasobów barierą rozwoju regionów peryferyjnych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, T5, nr 3.
194. Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Mediana wieku i przyrost naturalny według województw. Stan na 2014 rok.....	17
Rysunek 1.2. Współczynnik obciążenia osobami w wieku 65+ i całkowity według województw. Stan na 2014 rok.....	18
Rysunek 2.1. Wymiary różnorodności	31
Rysunek 2.2. Sekwencja etapów postępowania z różnorodnością	35
Rysunek 2.3. Klasyfikacja organizacji w zależności od reakcji na różnorodność.....	41
Rysunek 3.1. Działania poszczególnych grup interesariuszy w zakresie zarządzania wiekiem.....	50
Rysunek 3.2. Efekty wdrożenia strategii informacyjnej w przedsiębiorstwie	53
Rysunek 3.3. Uwarunkowana tworzenia strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.....	54
Rysunek 4.1. Wymiary Różnorodności	59
Rysunek 4.2. Trzy podstawowe wymiary różnorodności	61
Rysunek 4.3. Przestrzenie/obszary zarządzania wiekiem w organizacji	71
Rysunek 5. 1. Wskaźnik obciążenia demograficznego w UE 28 NATS 3 na 01.01.2013 (%).....	86

Spis tabel

Tabela 1.1. Prognoza ludności na świecie i według kontynentów (wariant medium)	12
Tabela 1.2. Dziesięć najstarszych demograficznie krajów świata. Prognoza na lata 2015, 2030 i 2050	13
Tabela 1.3. Rozkład procentowy ludności według biologicznych grup wieku w wybranych krajach europejskich w latach 2015, 2050 i 2100 (wariant medium)	14
Tabela 1.4. Współczynnik obciążenia demograficznego w Polsce w latach 2014-2050. Stan i prognoza	15
Tabela 1.5. Prognoza ludności według województw (w tys.). Stan na 31.12.2013	16
Tabela 1.6. Prognoza zmian stanów ludności według województw i ekonomicznych grup wieku	19
Tabela 2.1. Argumenty przemawiające za kierowaniem różnorodnością	33
Tabela 2.2. Zestawienie koncepcji zarządzania różnorodnością i koncepcji równych szans	39
Tabela 4.1. Wybrane korzyści oraz koszty wynikające z zarządzania wiekiem	67
Tabela 4.2. Pięć kategorii programów i działań wspierających różnorodność oraz ich wpływ na procesy psychologiczne i wydajność wyników	76
Tabela 5.1. Chronologia efektów starzenia się w gospodarce UE	85
Tabela 5.2. Struktura świadczeń emerytalnych wypłacanych przez ZUS	97

Spis wykresów

Wykres 4.1. <i>Aktualny i prognozowany odsetek pracowników z poszczególnych Generacji w przedziałach 10-letnich.....</i>	68
---	-----------

