

Łukasz Jurek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: lukasz.jurek@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-0078-471X

PROGRAMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DEMOGRAFICZNYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH: ISTOTA I RODZAJE

PROGRAMS OF THE DEMOGRAPHIC RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES: ESSENCE AND TYPES

DOI: 10.15611/e21.2021.07

JEL Classification: M5

© 2021 Łukasz Jurek

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Cytuj jako: Jurek, Ł. (2021). Programy zarządzania ryzykiem demograficznym w przedsiębiorstwach: istota i rodzaje. *Ekonomia XXI Wieku*, (24).

Streszczenie: Starzenie się kadry pracowniczej jest wyzwaniem, które określane jest mianem ryzyka demograficznego. Aby sprawnie funkcjonować, przedsiębiorstwa muszą odpowiednio zarządzać tym ryzykiem. Chodzi przede wszystkim o działania mające dostosować środowisko pracy do specyficznych potrzeb i możliwości starszych pracowników. Tego typu inicjatywy są już podejmowane w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych rozwiązań (tzw. dobrych praktyk) w tym zakresie. Zostały w nim określone: zakres, rodzaj i charakter działań, jakie przedsiębiorstwa mogą prowadzić na rzecz starzejącej się kadry pracowniczej. W ramach prac badawczych wykorzystano różnego rodzaju materiały źródłowe (opracowania i raporty) poświęcone temu zagadnieniu. Opisane programy zarządzania ryzykiem demograficznym podzielono na trzy grupy: proaktywne, reaktywne i holistyczne. Przytaczane przykłady, poza aspektem teoretycznym, mają również walor praktyczny. Wiele z nich polscy pracodawcy mogą bowiem z powodzeniem powielić i wykorzystać.

Słowa kluczowe: ryzyko demograficzne, starsi pracownicy, starzenie się zasobu pracy, polityka kadrowa.

Abstract: The aging of the workforce is a challenge known as demographic risk. In order to function efficiently, enterprises must properly manage this risk. These are programs of various activities that adapt the work environment to the specific needs and capabilities of

older workers. Such initiatives are already undertaken in many companies around the world. The aim of the article is to present selected practices (so-called good practices) in this regard. On this basis we determined: the scope, type, and nature of potential activities that may be carried out by enterprises towards its aging workforce. The research work involved various type of the source materials (studies and reports) devoted to this issue. Described programs of demographic risk management were divided into three groups: proactive, reactive, and holistic. Besides theoretical aspect, presented examples also have practical value. Many of them can be easily duplicated and used by Polish employers.

Keywords: demographic risk, older workers, aging workforce, HR policy.

1. Wstęp

Proces starzenia się ludności to jedno z największych wyzwań współczesnego świata (por. m.in. Okólski, 2004; Rosset, 1959, 1967; Szukalski, 2006a, 2006b, 2011). Zmiany demograficzne generują zróżnicowane i wielowymiarowe wyzwania dla różnych obszarów gospodarki, w tym między innymi dla rynku pracy. Sytuacja ludnościowa rzutuje bowiem na zarówno wielkość, jak i strukturę wieku zasobu siły roboczej.

Demografia rynku pracy to zagadnienie cieszące się coraz większym zainteresowaniem teoretyków ekonomii. Problemy, jakie były przedmiotem badań jeszcze do niedawna, zasadniczo różniły się jednak od tych, z którymi borykamy się obecnie. Przez większą część XIX i XX wieku populacja rosła, a na rynek pracy wchodziłi przedstawiciele kolejnych wyżów demograficznych. Zasób siły roboczej był wówczas młody i stosunkowo łatwo dostępny, a głównym problemem był nadmierny przyrost populacji produkcyjnej. Powstawała nadwyżka, której gospodarka nie była w stanie należycie zaadaptować, co przyjęło się określać mianem bezrobocia demograficznego (Wagner, 1984). Jedną z metod eliminacji tego problemu była systemowa dezaktywizacja starszych pracowników, którzy ze względu na obniżoną wydolność psychofizyczną organizmu i zdezaktualizowane kwalifikacje uważani byli za zasób siły roboczej niższej jakości w porównaniu z osobami młodymi dopiero wchodzącymi na rynek pracy.

Ostatnimi czasy sytuacja pod tym względem zasadniczo się zmieniła (Jurek, 2020). Na skutek przeobrażeń ludnościowych zasób siły roboczej zaczął się, po pierwsze, kurczyć i, po drugie, starzeć. W coraz mniejszej populacji produkcyjnej zaczęły narastać, jak to określił E. Rosset (1959), „starsze elementy”, a średni wiek przeciętnego pracownika zaczął się podnosić. W efekcie dotychczasowy problem bezrobocia demograficznego został poniekąd samoistnie rozwiązany, a w jego miejsce pojawił się nowy, nie mniej drażliwy z perspektywy ekonomicznej problem niedoboru siły roboczej. Deficyt ten wymusił bardziej racjonalne podejście do gospodarowania zasobem ludzkim. Zaczęto sięgać po rezerwy, które wcześniej nie były dostatecznie wykorzystywane na rynku pracy, w tym przede wszystkim po osoby

w wieku okołoemerytalnym. Zarówno w teorii ekonomii, jak i w praktyce działalności biznesowej coraz większą wagę zaczęto przykładać do potrzeb i problemów zawodowych tej grupy, a także do roli, jaką powinni oni odgrywać w gospodarce. Ten wzrost zainteresowania ugruntował w polityce publicznej paradygmat określany mianem „aktywnego starzenia się”. Zgodnie z nim powinno się wspierać ludzi niezależnie od tego, w jakim są wieku, do podtrzymywania różnych form aktywności, w tym między innymi właśnie aktywności zawodowej (Szatur-Jaworska, 2012).

Przeobrażenia demograficzne zachodzące w gospodarce (skala makro) mają swoje oczywiste przełożenie na przeobrażenia demograficzne zachodzące w przedsiębiorstwach (skala mikro). Starzenie się zasobu siły roboczej w gospodarce narodowej to *de facto* starzenie się zasobu siły roboczej w podmiotach tworzących tę gospodarkę. Na poziomie przedsiębiorstwa ten proces przejawia się narastaniem udziału starszych pracowników w obrębie całej kadry pracowniczej. Jest to o tyle istotne, że starsi pracownicy pod wieloma względami wykazują inne cechy aniżeli osoby młodsze. Mają swoje specyficzne potrzeby, problemy i preferencje (por. m.in. Bortkiewicz i Makowiec-Dąbrowska, 2008). Ta odmienność jest efektem naturalnego procesu starzenia się człowieka (pracownika). Wraz z wiekiem zachodzą w ludziach różnorakie zmiany natury biologicznej, psychologicznej i społecznej, które rzutują na postawy wobec pracy czy jakość wykonywania zadań zawodowych. Przedsiębiorstwa muszą to uwzględnić w swoich poczynaniach, bo w przeciwnym razie starsi pracownicy mogą stać się źródłem różnych problemów. Bez stosownych działań wzrost ich udziału może powodować szereg negatywnych konsekwencji. Pracodawcy mierzą się zatem z nowym rodzajem ryzyka, które przyjęło się określać mianem ryzyka demograficznego.

Ryzyko demograficzne wiąże się z dwoma potencjalnymi zagrożeniami (Strack, Baier i Fahlander, 2008). Po pierwsze, z możliwością wzmoczonego (w krótkim okresie) przechodzenia na emeryturę pracowników, którzy ze względu na swoje unikatowe kwalifikacje są trudni do zastąpienia, co może zakłócać ciągłość prowadzenia działalności biznesowej, a w skrajnym przypadku wręcz destabilizować funkcjonowanie firmy. Po drugie, z możliwością utraty produktywności na skutek obniżenia wydajności pracy starszej części załogi. To obniżenie może być spowodowane m.in. dezaktywizacją kwalifikacji zawodowych, obniżeniem wydolności organizmu, spadkiem motywacji, a także wzrostem absencji chorobowej.

Przedsiębiorstwa, aby sprawnie funkcjonować, muszą właściwie zarządzać ryzykiem demograficznym (Jurek, 2021). Wiąże się to, z jednej strony, z koniecznością oddziaływania na decyzje emerytalne starszych pracowników w taki sposób, aby ich dezaktywizacja zawodowa w możliwie najmniejszym stopniu destabilizowała funkcjonowanie firmy, z drugiej zaś, z koniecznością takiego kreowania środowiska pracy, aby było ono przyjazne starszym pracownikom, czyli korespondowało z ich specyficznymi potrzebami, możliwościami i preferencjami. W praktyce sprowadza się to do projektowania i wdrażania programów zróżnicowanych działań w takich obszarach, jak: ergonomia (inicjatywy związane z dostosowaniem warunków i sty-

lu pracy do potrzeb i możliwości starszych pracowników), kultura organizacyjna (działania związane z przeciwdziałaniem ageizmowi i kształtowaniem pozytywnych postaw wobec starszych pracowników), zdrowie (działania ukierunkowane na podtrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej starszych pracowników i minimalizowanie utraty przez nich sił witalnych), rozwój (działania dotyczące szkoleń, awansów i motywowania pracowników będących u kresu swojej kariery zawodowej) oraz emerytura (rozwiązania ułatwiające podtrzymanie aktywności zawodowej i „elastyczną” dezaktywizację kluczowych pracowników, w połączeniu z zapewnieniem sukcesji kompetencji i transferu wiedzy).

Koncepcja zarządzania ryzykiem demograficznym jest stosunkowo nowa i jeszcze dość słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu. Dotychczas wiele uwagi poświęcano zbliżonej koncepcji zarządzania wiekiem. Obie one, mimo wielu wspólnych elementów (celów i narzędzi), w pewnych obszarach zasadniczo się różnią. Zarządzanie wiekiem skupia się na potrzebach i możliwościach pracowników w różnym wieku (starszych, młodszych) oraz na tworzeniu skutecznie funkcjonujących zespołów multigeneracyjnych. Zarządzanie ryzykiem demograficznym jest pojęciem węższym, skupia się bowiem wyłącznie na starszych pracownikach. Uwzględnia wszelkie inicjatywy skierowane na kreowanie przyjaznego dlań środowiska pracy, a także na kształtowanie postaw emerytalnych.

Programy zarządzania ryzykiem demograficznym są obecnie wypracowywane i wdrażane w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych rozwiązań (tzw. dobrych praktyk) w tym zakresie. Na tej podstawie określone zostaną: zakres, rodzaj i charakter podejmowanych działań na rzecz starzejącej się kadry pracowniczej. To zagadnienie, poza aspektem teoretycznym, ma również walory praktyczne, bowiem przedstawione przykłady z powodzeniem mogą służyć jako benchmark dla polskich przedsiębiorstw. Wiele z tych rozwiązań można dość łatwo i przy stosunkowo niewysokich kosztach wykorzystać wśród rodzimych pracodawców.

2. Materiał źródłowy

W ramach prac badawczych wykorzystano różnego rodzaju materiały źródłowe. Były nimi przede wszystkim opracowania i raporty poświęcone polityce przedsiębiorstw wobec starszych pracowników. Analizie poddane zostały różne inicjatywy, których celem jest zapobieganie lub przeciwdziałanie negatywnym konsekwencjom procesu starzenia się kadry pracowniczej.

Jednym z podstawowych materiałów źródłowych był raport pt. „Workplaces for all ages” sporządzony przez Europejską Agencję ds. Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA, 2017). Raport ten został przygotowany na potrzeby kampanii promującej zrównoważone środowiska pracy, uwzględniające zdrowy proces starzenia się od momentu rozpoczęcia kariery zawodowej aż po jej zakończenie. Jednym z elementów tej kampanii było nagrodzenie dobrych praktyk w zakresie tworzenia

przełomowych i innowacyjnych rozwiązań na rzecz starzejącej się kadry pracowniczey. W raporcie opisane zostały najbardziej spektakularne przedsięwzięcia podejmowane przez pracodawców w tym zakresie.

Kolejnym ważnym materiałem źródłowym był raport sporządzony przez Instytut Badań nad Zatrudnieniem (Uniwersytet Warwick) wraz z Centrum Badań Ekonomicznych (Monachium) pt. „Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment” (Duell i in., 2006). Raport ten sporządzono na zlecenie Komisji Europejskiej. Wpisuje się on w kontekst Europejskiej Strategii Zatrudnienia, a zwłaszcza w realizację celów: sztokholmskiego (podniesienie efektywnego wieku emerytalnego) i barcelońskiego (wzrost aktywności zawodowej osób starszych). Raport stanowi podsumowanie 67 rozbudowanych studiów przypadku z 11 krajów.

Ważnym materiałem źródłowym okazało się również opracowanie sporządzone przez niemiecki instytut INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) pt. „Demographic change and employment: A call for new corporate strategies” (INQA, 2004). Raport ten powstał na zlecenie Federalnego Instytutu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. Przedstawia on wyzwania, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa w związku ze zmianami demograficznymi, a także określa praktyczne koncepcje i metody radzenia sobie z tymi wyzwaniami.

Jednym z głównych materiałów źródłowych był także raport przygotowany przez pracowników Uniwersytetu Miejskiego w Dublinie pt. „Living longer, learning longer – working longer?” (Sloney i Zubrzycki, 2018). To opracowanie, podobnie jak poprzednie, poświęcone zostało wyzwaniom wynikającym ze starzenia się kadry pracowniczey oraz potencjalnych i realnych działań podejmowanych w ramach różnych obszarów polityki kadrowej przedsiębiorstw.

3. Programy zarządzania ryzykiem demograficznym: uwagi ogólne

Badanie materiału źródłowego, poza konkretnymi przykładami metod i narzędzi zarządzania ryzykiem demograficznym, rzuciło również światło na kilka ogólnych kwestii związanych z tym zagadnieniem.

Po pierwsze, analiza dobrych praktyk powinna iść w parze z analizą złych praktyk, czyli antyprzykładów – działań mających negatywne konsekwencje, których zdecydowanie należy unikać. Dopiero zestawienie ze sobą dobrych i złych praktyk daje pełny ogląd skuteczności podejmowania różnorodnych działań na rzecz starzenia się kadry pracowniczey.

Po drugie, tworzenie i implementacja działań na rzecz starszych pracowników zwykle nie są wyrazem dobrej woli przedsiębiorstwa, lecz są wymuszone zaawansowanym procesem starzenia się zasobu siły roboczej, co pociąga za sobą wielowymiarowe problemy i komplikacje dla funkcjonowania firmy. Najczęściej jest to więc

reakcja na spadek produktywności, utratę przewagi konkurencyjnej i/lub wzrost absencji chorobowej.

Po trzecie, tworzenie i wdrażanie programów zarządzania ryzykiem demograficznym zwykle jest inspirowane i stymulowane (głównie finansowo) przez instytucje publiczne. Przykładem może być inicjatywa rządu Norwegii pod nazwą „Inclusive Workplace Agreement” (IA-Agreement). W ramach tej inicjatywy udziela się wsparcia (finansowego, merytorycznego, organizacyjnego) firmom, które podejmują działania poprawiające sytuację zawodową starszych pracowników.

Po czwarte, dotychczasowe doświadczenia firm, które wykreowały i zaimplementowały programy zarządzania ryzykiem demograficznym, pokazują, że takie inicjatywy dają obustronne korzyści (sytuacja *win-win*). Powodują z jednej strony wzrost skuteczności działania pracodawców, z drugiej zaś wzrost dobrostanu pracowników.

Po piąte, w kategoriach ekonomicznych spadek produktywności, który spowodowany jest starzeniem się kadry pracowniczej, stanowi wymierną stratę dla przedsiębiorstwa. Ten spadek jest spowodowany czynnikami dwojakiego rodzaju: tymi, na które przedsiębiorstwo ma wpływ, oraz tymi, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. W ramach zarządzania ryzykiem demograficznym rzecz jasna podejmowane działania skupiają się na pierwszej grupie tych czynników.

Po szóste, działania prowadzone w ramach zarządzania ryzykiem demograficznym dotyczą różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęściej koncentrują się na: kulturze organizacyjnej, przywództwie, kwalifikacjach zawodowych, zdrowiu, organizacji i ergonomii środowiska pracy.

Po siódme, programy zarządzania ryzykiem demograficznym można generalnie podzielić na proaktywne i reaktywne. Programy proaktywne obejmują działania prewencyjne. Ich celem jest wyprzedzanie zjawisk negatywnych (tzw. ucieczka do przodu), unikając momentu pojawienia się problemu lub odwołując go w czasie. Programy reaktywne z kolei obejmują działania będące reakcją na bieżące problemy. Jest to forma interwencji podejmowanej pod wpływem konkretnych warunków otoczenia. Ponadto wyróżnić można jeszcze programy holistyczne, obejmujące działania zarówno proaktywne, jak i reaktywne.

4. Proaktywne programy zarządzania ryzykiem demograficznym

Przykładem proaktywnego programu zarządzania ryzykiem demograficznym jest „Age-Master Programme”, który został wdrożony w 2001 r. w dwóch oddziałach firmy Assa-Abloy (branża: technologie użytkowe oraz technologie dla przemysłu) zlokalizowanych na terytorium Finlandii. Przyczynkiem do opracowania programu był dynamiczny wzrost liczby pracowników w wieku 50-60 lat. Chcąc podtrzymać zdolność do pracy starzejącej się kadry tak długo, jak to tylko możliwe, zdecydowano się na wprowadzenie pakietu rozwiązań dla starszych pracowników (w wieku 55+). Głównym celem programu była poprawa stanu zdrowia kadry pracowniczej.

Celami pośrednimi były natomiast wydłużenie aktywności zawodowej i ograniczenie absencji chorobowej.

W ramach programu menedżerowie wszystkich szczebli zobligowani zostali do udziału w szkoleniach na temat zarządzania wiekiem. Ponadto pracownicy działów kadrowych, w porozumieniu ze specjalistami medycznymi, zobligowani zostali do opracowania i wdrożenia zindywidualizowanych planów zdrowotnych dostosowanych do potrzeb poszczególnych pracowników i zróżnicowanych pod kątem wykonywanej przez nich pracy.

W ramach programu wdrożono inicjatywy prosenioralne, takie jak:

- ergonomia – udogodnienia materialne (stanowisko pracy) i niematerialne (czas pracy) dostosowane do potrzeb starszych pracowników,
- specjalny program szkoleń i rozwoju zawodowego,
- promowanie aktywności fizycznej poprzez bezpłatny dostęp do siłowni, basenów i klubów fitness,
- diagnostyka i monitorowanie stanu zdrowia – wprowadzenie specjalnych (co-roczych) testów medycznych i sprawnościowych mających na celu podniesienie świadomości ryzyka chorobowego,
- ustanowienie „AgeMaster Club” dla starszych pracowników, organizującego dla nich specjalne wydarzenia, takie jak spotkania integracyjne, imprezy sportowe oraz wycieczki.

Od czasu implementacji programu osiągnięto wymierne korzyści ekonomiczne i społeczne. W ramach korzyści ekonomicznych zwiększono skłonność do wydłużenia aktywności zawodowej (efektywny wiek emerytalny został podniesiony średnio o trzy lata), a także istotnie ograniczono absencję chorobową. W ramach korzyści społecznych dokonano zmiany kultury organizacyjnej w zakresie postrzegania starszych pracowników, ich roli i znaczenia w firmie. Odnotowano także wyraźny wzrost satysfakcji z pracy (i to nie tylko wśród starszych pracowników). Do korzyści należy zaliczyć również generowanie pozytywnego *publicity* i poprawę wizerunku firmy jako odpowiedzialnego i zaangażowanego pracodawcy.

Kolejnym przykładem proaktywnego programu zarządzania ryzykiem demograficznym jest „Senior Programme”, opracowany przez Saarioinen Ltd. – fińskie przedsiębiorstwo z branży spożywczej. Firma ta składa się z czterech zakładów produkcyjnych oraz centrum logistycznego. W czasie wdrażania programu (2003 r.) około 20% zatrudnionych pracowników było w wieku 50+, a prognozy wskazywały dynamiczny wzrost tego odsetka w niedalekiej przyszłości. Zdiagnozowano, że częstą przypadłością starszych pracowników są schorzenia kostno-mięśniowe, które powodują wzrost absencji chorobowej i wczesną dezaktywizację zawodową.

Program zakładał poprawę stanu zdrowia i warunków pracy starszych pracowników, a pośrednio także wzrost satysfakcji z pracy, wydłużenie aktywności zawodowej i ograniczenie absencji chorobowej. Skierowany był on do pracowników fizycznych w wieku 55+, pracujących w firmie przynajmniej pięć lat, a także do wybranych grup pracowników umysłowych (biurowych). Te osoby mogą na własne

życzenie przyłączyć się do programu. Otrzymują wówczas status seniora. Wiąże się to z możliwością uczestnictwa w indywidualnych spotkaniach służących z jednej strony diagnozie problemów zdrowotnych, z drugiej zaś monitorowaniu stanu zdrowia. Na podstawie rozpoznania sytuacji zdrowotnej pracowników dopasowywane są rozwiązania mające poprawić ich dobrostan.

Posiadanie przez pracownika statusu seniora wiąże się z takimi przywilejami, jak:

- gwarancja stałego wynagrodzenia: podstawowe wynagrodzenie nie ulega zmianie nawet w przypadku oddelegowania do nowych (łatwiejszych czy mniej angażujących) zadań,
- ograniczenie pracy zmianowej: na życzenie pracownika seniora może być on zwolniony z obowiązku pracy w trybie zmianowym,
- ograniczenie rotacyjności: na życzenie pracowników seniorów w odniesieniu do nich może zostać ograniczona rotacyjność miejsc pracy i – w szczególnych przypadkach – mają oni pierwszeństwo w wyborze zadań, które będą wykonywać,
- urlop senioralny: pracownicy seniorzy w ramach dostępnych benefitów mogą skorzystać z dodatkowych dni wolnych od pracy, jednak nie mogą być one łączone z urlopem wypoczynkowym i nie mogą być wykorzystane w okresie szczególnie wysokiej produkcji,
- *sabbatical*: długoterminowy urlop dla pracowników ze szczególnie długim stażem zawodowym,
- dofinansowanie wybranych świadczeń zdrowotnych: pracownicy seniorzy mogą otrzymać, jeśli na podstawie diagnozy ustalona zostanie taka zasadność, wsparcie finansowe na pokrycie fizjoterapii rehabilitacji (nawet jeśli dolegliwości nie są konsekwencją wykonywania pracy zawodowej).

W okresie 2004-2013 z programu skorzystało 64% uprawnionych. Średni wiek przechodzenia na emeryturę zwiększył się wówczas z 58 lat do 61,6 roku (EU-OSHA, 2017).

5. Reaktywne programy zarządzania ryzykiem demograficznym

Przykładem reaktywnego programu zarządzania ryzykiem demograficznym jest program wdrożony przez francuskie przedsiębiorstwo Blanche-Porte (branża usług pocztowych) pod roboczą nazwą „Polityka alokacji”. Został on utworzony i wdrożony ze względu na wymagania zdrowotne starszych pracowników. W ramach programu są oni przesuwani z działu logistycznego do innych działów, gdzie warunki pracy są mniej obciążające fizycznie i psychicznie. Miejsca zwolnione przez starszych pracowników są zajmowane przez osoby młodsze o lepszej sprawności psychofizycznej. Dodatkowo umożliwiono starszym pracownikom elastyczny dobór czasu pracy. W rezultacie udało się ograniczyć częstotliwość przechodzenia na wcześniejszą emeryturę (zwłaszcza wśród kobiet).

Kolejnym przykładem jest program wdrożony przez czeskie przedsiębiorstwo Irisa działające w branży przetwórstwa szklanego. Firma otrzymała dotację na za-

trudnienie osób z ograniczoną sprawnością, w tym również osoby w starszym wieku. W związku z tym podjęto dwie inicjatywy. Pierwsza z nich polega na alokacji pracowników w obszarach produkcji, które odpowiadają ich możliwościom zdrowotnym. To dopasowanie jest zatwierdzone przez specjalistę medycznego. Druga inicjatywa to kursy zawodowe na przekwalifikowanie oraz możliwość doświadczenia pracy w różnych obszarach produkcji tak, aby pracownicy mogli świadomie zdecydować o rodzaju wykonywanej przez siebie pracy.

6. Holistyczne programy zarządzania ryzykiem demograficznym

Jednym z przedsiębiorstw, w których wdrożony został holistyczny program zarządzania ryzykiem demograficznym, jest BMW (Niemcy), jeden z wiodących podmiotów w branży motoryzacyjnej. Program został oparty na trzech podstawowych założeniach.

Po pierwsze, priorytetem polityki kadrowej przedsiębiorstwa jest utworzenie zrównoważonej struktury wieku zatrudnionego personelu. Dzięki temu firma zabezpiecza się w długiej perspektywie przed perturbacjami i zakłóceniami wynikającymi ze wzmożonej dezaktywizacji zawodowej bardzo licznej grupy starszych pracowników. Zrównoważona struktura demograficzna, w której każda grupa wieku (młodzi, dojrzały i starsi pracownicy) jest w miarę równie liczna, zapewnia względną ciągłość działalności, ale wymaga też skutecznego zarządzania wiekiem. Konieczne jest z jednej strony wdrożenie długofalowej strategii rekrutacyjnej, aby zapewnić stały dopływ młodych talentów, z drugiej zaś wymaga utworzenia i zaimplementowania rozwiązań ułatwiających wykonywanie zadań zawodowych przez starszych pracowników.

Po drugie, skuteczne zarządzanie ryzykiem demograficznym wymaga dynamicznego podejścia do kondycji zdrowotnej pracowników. Ograniczenie zdolności do pracy w starszym wieku związane jest najczęściej ze schorzeniami układu mięśniowo-szkieletowego. Ujawniają się one lub nasilają na skutek permanentnego (powtarzającego się) narażenia na oddziaływanie jakiegoś czynnika (np. wstrząsu), a także na skutek pogorszenia się wcześniejszych obrażeń oraz schorzeń zwyrodnieniowych typowych dla podeszłego wieku. Cechą tych schorzeń jest to, że nie pojawiają się one nagle, lecz narastają przez dłuższy czas. W ich terapii szczególną rolę odgrywa zatem profilaktyka, czyli zapobieganie na wcześniejszych etapach życia. Dlatego też w ramach działań zapobiegawczych opieką zdrowotną – fizjoterapią oraz ciągłym monitorowaniem stanu zdrowia – objęci są wszyscy pracownicy, w tym także ci najmłodszy.

Po trzecie, zdolność do pracy jest wypadkową z jednej strony indywidualnych cech pracownika, z drugiej zaś warunków materialnych i niematerialnych środowiska pracy. Troska o zdrowie pracowników prewencyjnie ogranicza lub opóźnia spadek sprawności psychofizycznej, podczas gdy zastosowanie ergonomii modyfikuje warunki pracy, przez co kompensuje spadek wydolności organizmu i tym samym

niweluje lub opóźnia utratę zdolności do pracy. Dlatego firma prowadzi działania równoległe na dwóch polach: zdrowotnym i ergonomicznym.

W związku z tym w ramach zarządzania ryzykiem demograficznym wdrożone zostały dwa programy: ABATECH oraz ABAMED (Duell i in., 2006). ABATECH to ergonomiczna ocena miejsc pracy, a ABAMED to narzędzie oceny stanu zdrowia i sprawności pracownika. Informacje pochodzące z obu tych źródeł służą znalezieniu miejsca pracy odpowiadającego aktualnej kondycji fizycznej pracownika. Służą zatem do alokacji zasobu siły roboczej w obrębie firmy. Poza tym prowadzone są także działania związane z kondycją umysłową. Potencjalne problemy (spadek motywacji, wypalenie zawodowe itd.) są identyfikowane poprzez regularne wywiady przeprowadzane z pracownikami. Rozwiązania tych problemów tworzone są w sposób zindywidualizowany przez kolegium złożone z doradców personalnych, przedstawicieli rady pracowniczej oraz specjalistów medycznych.

7. Zakończenie

Współczesny świat zmienia się nieustannie i w coraz szybszym tempie. Obecnie przyszło nam żyć w wyjątkowym momencie historii, kiedy to bezprecedensowe wydłużenie trwania życia zbiegło się z niespotykanym dotąd rozwojem technologicznym (Fogel i Costa, 1997). Te dwa procesy wzajemnie na siebie wpływają: z jednej strony rozwój technologiczny stwarza szanse na coraz dłuższe życie, z drugiej zaś dłuższe życie wymusza coraz większy postęp technologiczny.

XX wiek był czasem rewolucji technologicznej. W tym czasie średnia długość życia w krajach wysoko rozwiniętych wydłużyła się o trzydzieści lat, co daje trzy lata na dekadę. Jeśli ten trend się utrzyma, a nie ma do tego zasadniczych przeciwwskazań¹, większość dzieci urodzonych na początku XXI wieku dożyje setnych urodzin (Christensen, Doblhammer, Rau i Vaupel, 2009). Równocześnie forsowana będzie i wydłużana maksymalna długość życia. Niektórzy „futurystyczni” demografowie twierdzą wręcz, że osoba, która pierwsza dożyje 150 lat, już się urodziła (Purdy, 2015).

Bardzo długie życie to przywilej, ale też zobowiązanie, do aktywności, do bycia produktywnym i do ponoszenia wkładu w rozwój społeczeństwa. Tradycyjny model starości, oznaczający wolność „od pracy”, prawdopodobnie zostanie zastąpiony nowym modelem – wolności „do pracy”. J. Vaupel i F. Loichinger (2006) przewidują, że o ile wiek XX był okresem redystrybucji dochodów, o tyle wiek XXI będzie okresem redystrybucji pracy.

Ta nowa rzeczywistość stanowi wyzwanie dla zarówno pracowników, jak i pracodawców. Osoby będące na przedpolu starości czy nawet (stosując obecne kryteria

¹ Może poza nowym zagrożeniem epidemiologicznym, takim jak COVID-19. Nie należy jednak zapominać, że tego typu zagrożenia pojawiają się cyklicznie co pewien czas. Zagrożenie to pojawiało się również w XX wieku, a mimo rozlicznych hetakomb średnia długość życia w tym okresie rosła.

progu starości osobniczej) stare coraz częściej będą skłonne do podtrzymania aktywności zawodowej i wydłużenia jej ponad ustawowy wiek emerytalny. Skłonność ta będzie wynikać z czynników psychospołecznych (np. z chęci podtrzymania kontaktów interpersonalnych) i/lub ekonomicznych (np. z chęci zwiększenia dochodów emerytalnych). Pracodawcy z kolei, stojąc w obliczu deficytu zasobu siły roboczej, mogą być zainteresowani utrzymaniem w zatrudnieniu doświadczonych i wykwalifikowanych starszych pracowników. Niemniej jednak poza chęcią i dobrą wolą obu zainteresowanych stron (pracowników i pracodawców) konieczne jest jeszcze przeprowadzenie wielowymiarowych działań dostosowawczych w zakresie polityki społecznej państwa (system zabezpieczenia emerytalnego, służba zdrowia itd.) i – przede wszystkim – w zakresie polityki kadrowej przedsiębiorstw (warunki pracy, kultura organizacyjna, profilaktyka zdrowotna, ścieżki kariery itd.). Bez tego starzenie się zasobu siły roboczej będzie stanowić potencjalne źródło problemów zakłócających, a w skrajnych przypadkach wręcz destabilizujących prowadzenie działalności biznesowej.

Literatura

- Bortkiewicz, A. i Makowiec-Dąbrowska, T. (2008). *Wiek a zdolność do pracy*. W: J. Kleer (red.), *Konsekwencje ekonomiczne i społeczne starzenia się społeczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Państwowej Akademii Nauk.
- Christensen, K., Doblhammer, G., Rau, R. i Vaupel, J. (2009). Ageing populations: The challenges ahead. *The Lancet*, 374(9696), 1196-1208.
- Duell, N., Lindley, R., i in. (2006). *Ageing and employment. Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment* (Final report). Monachium.
- EU-OSHA. (2017). *Healthy workplaces for all ages*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Fogel, R. i Costa, D. (1997). A theory of technophysio evolution, with some implication for forecasting population, health care, and pension costs. *Demography*, 34, 49-66.
- INQA. (2004). *Demographic change and employment: A call for a new corporate strategies*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Jurek, Ł. (2020). *Starzenie się zasobu siły roboczej: studium demograficzno-ekonomiczne*. W: A. Dołęńska, R. Jończy (red.), *Procesy migracyjne w południowo-zachodniej Polsce w kontekście sytuacji na rynku pracy. Wybrane zagadnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Jurek, Ł. (2021). Zarządzanie ryzykiem demograficznym wobec procesu starzenia się zasobów pracy. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, (3), 43-64.
- Okólski, M. (2004). *Demografia zmiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Purdy, M. (2015). The first person to live to 150 has already been born. *The World*. Pobrano 29 października 2020 z <https://www.pri.org/stories/2015-08-08/first-person-live-150-has-already-been-born-it-you>
- Rosset, E. (1959). *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Gospodarcze.
- Rosset, E. (1967). *Ludzie starzy. Studium demograficzne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Sloney, M. i Zubrzycki, T. (2018), *Living longer; learning longer – working longer? Implications for new workforce dynamics*. Dublin: Dublin City University.
- Strack, R., Baier, J. i Fahlander, A. (2008). Managing demographic risk. *Harvard Business Review*, 86(2), 119.
- Szatur-Jaworska, B. (2012). Aktywne starzenie się i solidarność międzynarodowa w debacie międzynarodowej. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 17, 15-28.
- Szukalski, P. (2006a). *Proces starzenia się ludności. Przyczyny, etapy, konsekwencje*. W: T. Grodzicki, J. Kocemba, A. Skalska (red.), *Geriatrya z elementami gerontologii ogólnej. Podręcznik dla lekarzy i studentów*. Gdańsk: Wydawnictwo Via Medica.
- Szukalski, P. (2006b). Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności. *Polityka Społeczna*, 9, 6-10.
- Szukalski, P. (2011). *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku*. W: P. Szukalski, I. Oliwińska, E. Bojanowska, Z. Szweda-Lewandowska (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Vaupel, J. i Loichinger, F. (2006). Redistributing work in aging Europe. *Science*, 312, 1912.
- Wagner, A. (1984). Aspects of demographic unemployment. W: G. Steinmann (red.), *Economic consequences of population change in industrialized countries*. Berlin: Springer-Verlag.