

ORGANIZACYJNE, PROCESOWE I TECHNOLOGICZNE GENERATORY WARTOŚCI ORGANIZACJI

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ PAWEŁ GALIŃSKI

PIOTR PISAREWICZ JĘDRZEJ SICIŃSKI

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO



**ORGANIZACYJNE, PROCESOWE
I TECHNOLOGICZNE GENERATORY
WARTOŚCI ORGANIZACJI**

ORGANIZACYJNE, PROCESOWE I TECHNOLOGICZNE GENERATORY WARTOŚCI ORGANIZACJI

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

PAWEŁ GALIŃSKI

PIOTR PISAREWICZ

JĘDRZEJ SICIŃSKI

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO

GDAŃSK 2020

Recenzenci

prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska
dr hab. Andrzej Buszko, prof. UWM
dr hab. Mariusz Kudełko, prof. AGH
dr hab. Błażej Prusak, prof. PG

Redaktor Wydawnictwa
Anna Roman

Projekt okładki i stron tytułowych
Karolina Johnson

Zdjęcie na okładce
Headway, z zasobów Unsplash (domena publiczna)

Skład i łamanie
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki
Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-003-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Spis treści

Ida Adamczak	
Zatrudnianie starszych pracowników odpowiedzialnością przedsiębiorstw na proces starzenia się społeczeństwa	9
Paweł Antonowicz, Marek Marzec, Piotr Skrzyniarz	
Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w budowaniu strategii innowacyjności i opracowaniu strategicznej agendy badawczej – uwarunkowania metodyczne	29
Katarzyna Caban-Piaskowska, Maria Krasnodębska, Anna Miarka	
Rola naturalnych materiałów w designie i rzeźbie jako wartość w dobrach luksusowych	59
Arkadiusz Drewnowski	
Problematyka wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie szkolenia i doskonalenia zawodowego maszynistów w transporcie kolejowym w Polsce	75
Maciej Leszek Hyży	
Ocena wdrożenia procedur RODO na przykładzie firmy świadczącej usługi księgowe	87
Michał Igielski	
Innowacyjne systemy i technologie wspomagające zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnym przedsiębiorstwie	111
Marcin Komańda	
Prawidłowości w wykorzystywaniu wiedzy pracowników MŚP w sektorze usługowym	129

Jolanta Korkosz-Gębska, Stanisław Marciniak, Jarosław Gębski Uwarunkowania stosowania efektywnych metod zarządzania w obszarze opieki zdrowotnej	143
Jolanta Korkosz-Gębska Bariery wdrażania koncepcji Lean Healthcare	157
Andrzej Kozina Negocjacje jako narzędzie kreowania wartości	171
Ewa Malinowska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska Wykorzystanie instrumentów Lean w usługach	187
Zbigniew Matyjas Strategie komercjalizacji w praktyce na przykładzie technologii grafenu płatkowego	207
Tomasz Nowosielski, Anna Michalska-Szajer Smart port jako model funkcjonowania współczesnych portów morskich	221
Aleksander Pabian Związek między infrastrukturą transportową a wzrostem wartości przedsiębiorstw regionu	237
Jacek Pasieczny Niespójność organizacyjna – płaszczyzny i konsekwencje	251
Zenon Pokojski Paradoks otwartości na innowacje	269
Agnieszka Siewiera Certyfikacja wielokryterialna jako narzędzie realizacji koncepcji CSV na przykładzie budowlanych projektów inwestycyjnych	285
Agata Szkiel Wykorzystanie normy ISO 14063 w procesie komunikacji w organizacjach łańcucha żywnościowego	301

Kamila Szymańska	
Diagnozowanie funkcjonowania sieci sklepów wielkopowierzchniowych na podstawie rozpoznania oczekiwań nabywców oraz danych rynkowych w oparciu o Business Excellence Model	319
Paulina Turek	
Koncepcja Lean Management podstawą nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem	343
Jerzy Wąchoł	
Elementy zarządzania kreujące wzrost wartości przedsiębiorstwa, a trendy zmian w organizacji	359
Joanna Wierzowiecka	
Wykorzystanie znowelizowanej normy ISO/IEC 17025 do doskonalenia usług laboratoryjnych	375
Paweł Jacek Wolski	
Budowa chatbota obsługiwanego głosem z elementów oprogramowania open-source	395
Agnieszka Zielińska	
Zarządzanie zespołami wirtualnymi jako emergentnymi systemami złożonymi	411

Ida Adamczak*

Zatrudnianie starszych pracowników odpowiedzią przedsiębiorstw na proces starzenia się społeczeństwa

Wprowadzenie

Od wielu lat temat starzenia się społeczeństwa polskiego pojawia się w polskiej debacie publicznej. W kolejnych dziesięcioleciach ogólna liczba ludności w Polsce będzie spadać, a udział osób w wieku 65 lat i starszych w społeczeństwie się zwiększać. Wskazuje się, że zmiany te są dużym zagrożeniem dla rynku pracy. Sytuacja starszych pracowników na rynku pracy jest szczególnie trudna, wynika to ze stereotypów i – co za tym idzie – dyskryminacji ze względu na wiek. Konieczne jest, by pracodawcy dostrzegli korzyści z zatrudniania osób po 50. roku życia, nie tylko z konieczności, ale też z powodu ich unikatowych kompetencji.

1. Zmiany demograficzne w Polsce

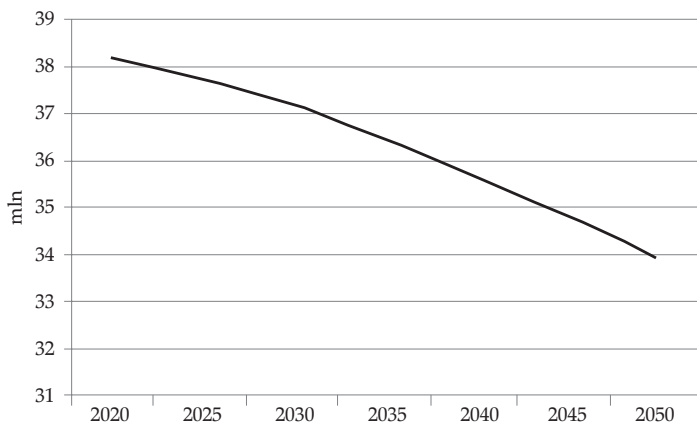
1.1. Spadek ogólnej liczby ludności

W Polsce w latach 1947–1989 wzrost liczby ludności był bardzo mocno zauważalny. W każdym roku (poza 1970, kiedy liczba ludności się zmniejszyła) odnotowywano wzrost ogólnej liczby ludności o co najmniej 100 tys.

* Mgr, Katedra Polityki Gospodarczej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ida.adamczak@gmail.com

osób w porównaniu z poprzednim rokiem. W latach 1953–1956 liczba ludności Polski rosła najbardziej spektakularnie – rok do roku o ponad pół miliona osób. W całym okresie 1946–1989 liczba ludności w Polsce wzrosła z 23,64 mln do 37,99 mln, czyli zwiększała się średnio o 333,7 tys. osób rocznie. W 1990 r. liczba ludności Polski przekroczyła 38 mln, a w 2011 r. osiągnęła najwyższą wartość, czyli 38,538 mln osób. W latach 2011–2017 ogólna liczna ludności Polski zmniejszyła się do 38,434 mln osób.

Sytuacja nie wydaje się bardzo groźna, dopóki nie spojrzysz na prognozy. W 2014 r. Główny Urząd Statystyczny opracował prognozę liczby ludności do roku 2050 (rysunek 1). Według niej ogólna liczba ludności będzie systematycznie spadać. Prognozuje się, że w 2050 r. w Polsce będzie 33,95 mln osób, czyli mniej niż było w 1975.



Rysunek 1. Prognoza ogólnej liczby ludności Polski na lata 2020–2050

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2019].

1.2. Starzenie się społeczeństwa

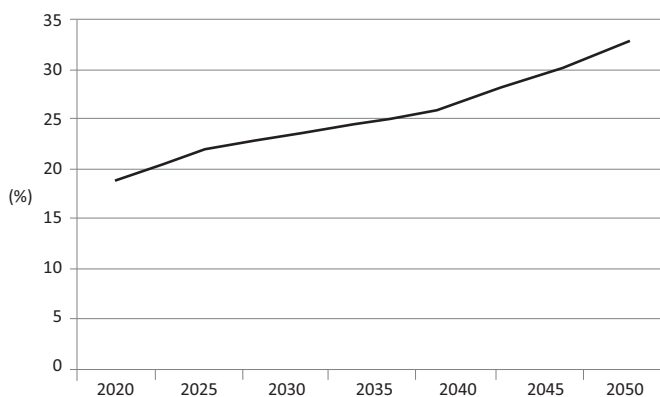
Zaawansowanie procesu starzenia się społeczeństwa oznacza wzrost odsetka ludzi starszych w całym społeczeństwie, który zazwyczaj mierzy się współczynnikiem starości. Jest to udział osób starszych (w wieku 60 lat i więcej lub 65 lat i więcej) w ogólnej populacji. Proces starzenia się społeczeństwa często określa się jako „siewienie społeczeństwa”.

Obecnie najbardziej rozpowszechnioną skalą służącą do pomiaru stopnia zaawansowania procesu starzenia się społeczeństwa jest tzw. zmodyfikowana (nowoczesna) skala ONZ [Jurek, 2012]. Dzieli ona populację na:

1. młode (mniej niż 4% osób w wieku 65 lat i więcej),
2. dojrzałe (4–7%),
3. starzejące się (7–14%),
4. stare (14–21%) oraz
5. hiperstare, sędziwe (powyżej 21%).

W Polsce w 1950 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności wynosił 5,3%. Zatem według zmodyfikowanej skali ONZ byliśmy populacją dojrzałą. W 1965 r. udział osób starszych wyniósł już 7%, zaczęliśmy być więc populacją starzejącą się. W 2012 r. osiągnęliśmy kolejny próg, udział osób starszych wyniósł 14,2% i Polska stała się według tej skali populacją starą. Według ostatnich danych z 2018 r. udział osób starszych wynosi już 17,2%.

Jeśli chodzi o przyszłość, według prognozy GUS już za kilka lat przekroczymy następny pułap skali ONZ (udział osób w wieku 65 lat i więcej powyżej 21%). Społeczeństwo w Polsce będzie populacją hiperstarą, czyli sędziwą. Starzenie się społeczeństwa będzie rosnać, a w 2050 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności ma wynieść aż 33%. Oznacza to, że co trzecia osoba będzie w podeszłym wieku (rysunek 2).



Rysunek 2. Prognozowany udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności w Polsce w latach 2020–2050

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2019].

Poza współczynnikiem starości wyodrębnia się udział osób sędziwych (80 lat i więcej) w populacji. Coraz częściej badacze posługują się także kryterium udziału osób najstarszych (80 lat i więcej) wśród osób starszych (60 lat i więcej lub 65 lat i więcej). Wskaźnik ocenia proces tzw. podwójnego starzenia się społeczeństwa (*double ageing*), czyli zwiększania się udziału osób sędziwych wśród osób starszych. Podwójne starzenie się społeczeństwa określa się także jako „siwienie siwych”.

Innymi miarami pomagającymi w określeniu starości populacji mogą być: mediana wieku, współczynnik obciążenia demograficznego, indeks starości, wskaźnik potencjalnego wsparcia, przeciętne trwanie życia. W 1950 r. w Polsce mediana wieku mężczyzn wynosiła 24,4 roku, a kobiet 27,1 roku, w 2017 r. zaś mediana wieku podniosła się do 38,9 roku, jeśli chodzi o mężczyzn, i do 42,2 roku dla kobiet. Udział osób sędziwych (80 lat i więcej) w całej populacji kraju wyniósł 4,29% w 2018 r., a według prognoz w 2050 r. ma wynieść aż 10,42%. Z kolei udział osób najstarszych (80 lat i więcej) wśród osób starszych (65 lat i więcej) wyniósł 24,91% w roku 2018, a według prognoz ma wzrosnąć do 31,88% w 2050 r.

W rozważaniach na temat zmian w strukturze wiekowej społeczeństwa nie można zapomnieć o zwiększającej się długości trwania życia. Według danych GUS długość życia kobiety urodzonej w 1950 r. wynosi przeciętnie 61,7 roku, a mężczyzny urodzonego w tym roku – 56,1 roku. Dziewczynka zaś urodzona w 2017 r. przeciętnie będzie żyła 81,8 roku, a chłopiec – 74 lata. Jak widać, żyjemy coraz dłużej, co dodatkowo pogłębia proces starzenia się społeczeństwa.

2. Aktywność zawodowa starszych pracowników

Jak zauważono, żyjemy coraz dłużej i w związku z tym, przy postępującym procesie starzenia się społeczeństw, przedwczesne wycofywanie się z życia zawodowego osób po 50. roku życia stanowi poważny problem społeczno-ekonomiczny. Musimy się zatem jako społeczeństwo zastanowić nad finansowymi i społecznymi aspektami tego procesu. Zwiększająca się populacja osób bezrobotnych lub biernych zawodowo negatywnie wpływa na obciążenia finansowe państwa zarówno w zakresie świadczeń z ubezpieczeń społecznych, jak i pomocy społecznej. Konieczne jest więc prowadzenie

działań w kierunku aktywizacji zawodowej wszystkich bezrobotnych i biernych zawodowo.

W 2007 r. wskaźnik zatrudnienia ogółem ludności w wieku 15 lat i więcej wyniósł 49,5% (57,4% dla mężczyzn i 42,3% dla kobiet), a w 2017 r. już 53,7% (62,2% dla mężczyzn oraz 45,8% dla kobiet). Zatem w ciągu 10 lat wskaźnik zwiększył się o 4,2 punktu procentowego (tablica 1).

Tablica 1. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce w latach 2007 i 2017

Zatrudnieni	Wskaźnik zatrudnienia		
	2007 (%)	2017 (%)	zmiana (p.p.)
ogółem	49,5	53,7	4,2
ogółem osoby w wieku 50 lat i więcej	28,1	32,9	4,9
mężczyźni	57,4	62,2	4,8
mężczyźni w wieku 50 lat i więcej	37,4	42,0	4,6
mężczyźni w wieku 50–64 lat	54,1	65,8	11,7
kobiety	42,3	45,8	3,5
kobiety w wieku 50 lat i więcej	20,9	25,8	4,9
kobiety w wieku 50–59 lat	42,3	65,2	22,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2019].

W tym czasie wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia wzrósł z 28,1% do 32,9%, czyli o 4,8 p.p. Jeśli chodzi o mężczyzn powyżej 50. roku życia, w tym okresie wskaźnik zatrudnienia wzrósł z 37,4% do 42%. Znacznie (aż o 11,7 p.p.) zwiększył się wskaźnik zatrudnienia mężczyzn w wieku 50–64 lat, z 54,1% do 65,8%. W grupie wiekowej powyżej 50 lat mężczyźni charakteryzują się większą aktywnością zawodową na rynku pracy niż kobiety (zarówno w Polsce, jak i w innych państwach UE).

Wskaźnik zatrudnienia kobiet powyżej 50. roku życia wyniósł 20,9% w 2007 r. i w ciągu 10 lat wzrósł o 4,9 p.p., czyli do 25,8%. Największy wzrost wskaźnika zaobserwowano dla kobiet w wieku 50–59 lat. W 2007 r. zatrudnionych było 42,3% kobiet w tym przedziale wiekowym, a w 2017 r. już 65,2%.

W wypadku badania wskaźnika zatrudnienia warto stosować porównania międzynarodowe. W tabelicy 2 przedstawiono wskaźnik zatrudnienia dla poszczególnych grup wiekowych starszych pracowników w latach 2007 i 2017 dla Polski i średnią dla krajów OECD.

Tablica 2. Wskaźnik zatrudnienia dla poszczególnych grup wiekowych starszych pracowników w latach 2007 i 2017 dla Polski i OECD

Grupa wiekowa	Polska (%)	Kraje OECD (%)	Różnica (p.p.)
2007			
50–54	63,2	74,2	11,0
55–59	36,8	63,1	26,3
60–64	18,4	41,5	23,1
> 65	4,8	11,8	7,0
2017			
50–54	76,5	76,4	–0,1
55–59	64,0	69,5	5,5
60–64	33,3	50,4	17,1
> 65	5,5	14,7	9,2
Zmiana w p.p. w latach 2007–2017			
Grupa wiekowa	Polska	Kraje OECD	
50–54	13,3	2,2	
55–59	27,2	6,4	
60–64	14,9	8,9	
> 65	0,7	2,9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD (2019).

W 2007 r. wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 50–54 lat wyniósł 63,2%, w krajach OECD zaś o 11,2 p.p. więcej, czyli 74,2%. Przez 10 lat wskaźnik ten zwiększył się w Polsce o 13,3 p.p., a w krajach OECD – o 2,2 p.p. Zatem w 2017 r. wyniósł w Polsce i krajach OECD niemalże tyle samo – 76,5% w Polsce i 76,4% w krajach OECD. Polska osiągnęła w tej kategorii duży postęp. Są jednak kraje, gdzie wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–54 lata

jest znacząco wyższy. Przykładem mogą być nasi sąsiedzi, Czechi, gdzie zatrudnionych jest aż 90,5% osób w tym wieku, a także Islandia (89,5%) i Szwecja (88,2%). Antyprzykładem z kolei są Turcja (49,4%) oraz Grecja (64,4%).

Jeśli chodzi o osoby w wieku 55–59 lat, to w 2007 r. w Polsce zatrudnionych było ich 36,8% i w krajach OECD – 63,1% (aż o 26,3 p.p. więcej). Do 2017 r. wskaźnik zwiększył się w Polsce bardzo znacząco – aż o 27,2 p.p., w krajach OECD zaś o 6,4 p.p. W związku z tym w 2017 r. w Polsce zatrudnionych było 64% osób w wieku 55–59 lat, a w krajach OECD 69,5%. W tej grupie wiekowej największy wskaźnik zatrudnienia odnotowano, podobnie jak w poprzedniej grupie, w Islandii (85,1%), Szwecji (84,5%) i Czechach (83,6%). Najniższy zaś był w Turcji (38,9%) i Grecji (49,2%).

W kolejnej grupie wiekowej, 60–64 lat, także zmniejszyła się odległość dzieląca nas od średniej dla krajów OECD. Wskaźnik zatrudnienia zwiększył się w Polsce z 18,4% (2007 r.) do 33,3% (2017 r.; o 14,9 p.p.), w OECD zaś z 41,5% do 50,4%. W tej grupie największy udział zatrudnionych był w Islandii (81,5%), Nowej Zelandii (73,7%) i Szwecji (68,4%), najmniejszy zaś w Luksemburgu (17,3%), Słowenii (20,6%) oraz Grecji (27%).

Dla grupy wiekowej 65 lat i więcej jako jedynej różnica między Polską a krajami OECD się zwiększyła. Wskaźnik zatrudnienia w tej grupie zwiększył się od roku 2007 do 2017 w Polsce jedynie o 0,7 p.p., a w krajach OECD średnio o 2,9. W 2017 r. wyniósł 5,5% dla Polski i 14,7% dla krajów OECD. Są jednak kraje, gdzie zatrudniona jest nawet co trzecia osoba w wieku 65 lat i powyżej. Tak jest w Islandii (38,2%) i Korei Południowej (30,6%). Wysokie wskaźniki (powyżej 20%) odnotowano także w Meksyku, Estonii, Chile, Nowej Zelandii, Japonii i Izraelu. Na drugim biegunie, z bardzo niskim (poniżej 3%) wskaźnikiem zatrudnienia osób po 65. roku życia, znalazły się Hiszpania, Belgia i Luksemburg.

Wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników w Polsce na tle innych krajów OECD jest niski. Oprócz kategorii 50–54 lata, jest on o kilka, a nawet kilkanaście punktów procentowych niższy dla Polski niż średni wynik dla OECD. Ważne jest jednak to, że latach 2007–2017 zmniejszył się dystans dzielący nas od innych krajów OECD (poza grupą 65+).

Należy zaznaczyć, że stosunkowo niski wskaźnik aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w Polsce wynika nie tyle z wysokiej stopy bezrobocia osób starszych, ile głównie ze znaczącego odsetka osób biernych zawodowo [Błądowski, 2013].



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-003-4