

Małgorzata Idasiak*

Aspekt pracowników 50+ w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Wstęp

W XXI wieku w przestrzeni gospodarczej obserwuje się wzrost implementacji aspektów etycznych do strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Etyczny kontekst zarządzania dotyczy przede wszystkim wykazywanych przez podmioty gospodarcze wartości, tworzenia trwałych relacji z interesariuszami czy poszanowania środowiska naturalnego.

Bogaty zasób wiedzy literaturowej nie wyczerpuje jednak tematyki kształtowania się myśli etycznej w kontekście zarządzania wiekiem¹. W konsekwencji niniejszy artykuł stanowi prezentację dobrych praktyk uwzględniających pracowników 50+, bazujących na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce i na świecie.

Celem artykułu jest podkreślenie konieczności podejmowania działań w zakresie zarządzania wiekiem w kontekście obszarów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w dobie starzejącego się polskiego społeczeństwa. Zakłada się, iż wykazywane przez podmioty gospodarcze działania wynikające z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jedynie w nieznacznym stopniu uwzględniają szczególny rodzaj interesariuszy wewnętrznych, którymi są pracownicy po 50 roku życia.

Publikacja powstała w oparciu o analizę krajowych i zagranicznych pozycji literaturowych, analizę danych wtórnych oraz *case study*.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu

1.1. Etyka w kontekście nauk o organizacji i zarządzaniu

Potrzeba implementacji etyki do procesu zarządzania podmiotami gospodarczymi została dostrzeżona na początku XX wieku za sprawą

* Mgr, Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, gosik15@gmail.com

¹ Termin zarządzania wiekiem stanowi szeroki temat dyskusji teoretyków w związku z niemożnością dosłownego traktowania zarządzania wiekiem w kontekście kluczowych funkcji zarządzania. Niemniej jednak wskazane pojęcie pojawia się zazwyczaj w kontekście zarządzania personelem i obejmuje uwzględnianie wieku, procesu starzenia się jednostek w celu stworzenia sprzyjającego środowiska pracy pracownikom w każdym wieku, z uwzględnieniem wykorzystania ich możliwości. Szerzej tematykę tę poruszali [Walker, 2005; Naegele, Walker, 2006].

skutków rewolucji przemysłowo-technicznych², globalizacji³, zapoczątkowanego procesu usieciowienia⁴ oraz coraz częstszych postulatów odnośnie do skończoności nieodnawialnych zasobów naturalnych [Hartmann i inni, 2016, s. 377–380].

Za pierwsze etyczne normy, zachowujące swoją aktualność w dzisiejszej przestrzeni gospodarczej, uznaje się moralne uwarunkowania cechów rzemieślniczych – obowiązek bycia uczciwym, rzetelnym oraz pracowitym. Tak formułowana postawa moralna ustanawianych zrzeszeń pozwalała odróżnić odpowiedzialnych producentów i handlowców od niewiarygodnych kontrahentów [Janowski, 2013, s. 238].

Z punktu widzenia nauk społecznych w dziedzinie zarządzania pojęcie etyki utożsamiane jest z poszanowaniem deklarowanych wartości i zasad organizacji (zamieszczonych m.in. w strategii podmiotu gospodarczego) wynikających z kultury podmiotu i uznawanych przez interesariuszy⁵ wewnętrznych [Zawisza, 2018, s. 237].

Parafrazując Roberta Edwarda Freemana, etyka jest nauką o moralnych regułach (prawach i obowiązkach) stosowanych przy podejmowaniu decyzji [za: Rotengruber, 2017, s. 63–70]. Taki rodzaj interpretacji pojęcia etyki w kontekście kierowania stosuje także J.A.F. Stoner [Stoner i inni, 2011, s. 119]. Natomiast według Ricky’ego Griffina etyka to osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego [Griffin, 2017, s. 135].

Kształtująca się na przestrzeni wieków etyka biznesu swoje odzwierciedlenie w przestrzeni gospodarczej znalazła dopiero w XX w., kiedy to rozpoczęto formułowanie uwarunkowań prawnych prowadzenia działalności gospodarczej [Papuziński, 2017, s. 330].

1.2. Geneza odpowiedzialności przedsiębiorstw

W wyniku podejmowania dyskusji na kanwie trzech wymiarów, mianowicie źródeł filozoficznych (uwzględniających doktryny religijne),

² Zdaniem P.F. Stonera na kształtowanie się etyki podmiotów gospodarczych wpływ miały nadużycia giełdowe w USA, Japonii, intensyfikujący się gigantyzm amerykańskiej gospodarki oraz narastająca korupcja we Włoszech. Przyczyniane zjawiska dotarły do opinii publicznej w związku ze zjawiskiem *muc krakers* (z ang. grzebiący się w brudach), czyli masowymi ujawnieniami dziennikarskim w zakresie nieuczciwych praktyk podmiotów gospodarczych. W Polsce implementację kwestii etycznych do zarządzania podmiotami gospodarczymi poprzedzał proces transformacji ustrojowej [Banajski, 2009, s. 172].

³ Proces globalizacji uzewnętrznił między innymi konieczność sformułowania konsensu co do poszanowania różnorodności oraz ponadkulturowego minimum etycznego.

⁴ Aspekt wyzwani związanych z tworzeniem się sieci powiązań między organizacjami szerzej definiuje M. Nowicka-Skowron [2009, s. 37–44].

⁵ Termin interesariusz (*stakeholder*) pochodzi od amerykańskiego słowa *stake*, oznaczającego coś co ma znaczenie dla osoby, sprawy lub działania. Koncepcja interesariuszy powstała w latach 80. XX w. za sprawą twórczości R.E. Freemana [2004]. Szerszy aspekt koncepcji Stakeholders prezentuje E. Karaś [2016, s. 139–155].

etyczno-biznesowych oraz politycznych, odnośnie do miejsca etyki w kontekście organizacji i zarządzania, powstała koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) [Hartmann i inni, 2016, s. 377–380].

Geneza koncepcji CSR nie jest jednoznaczna. Pomimo iż zjawisko społecznej odpowiedzialności w naukach ekonomicznych stanowi stosunkowo nową koncepcję podejścia do zarządzania, trudno precyzyjnie wskazać początkową datę jej powstania⁶ [Olejniczak, 2012, s. 14–15].

Koncepcja CSR bazuje na pojęciu odpowiedzialności (*responsibility*), które wywodzi się z dziedziny prawa i wskazuje konieczność odpowiadania na przedstawione zarzuty w ramach procesu sądowego [Sheehy, 2015, s. 625–648]. Początkowe postrzeganie odpowiedzialności przez pryzmat negatywnych konsekwencji odzwierciedla wyjściowy stosunek⁷ przedsiębiorców do kształtującej się idei odpowiedzialności biznesu [Boteva, 2013, s. 9–10].

Wedle konsultacji⁸ przeprowadzanych przez organy Unii Europejskiej (UE) koncepcja CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ

⁶ Za datę początku koncepcji CSR wedle różnych pozycji literaturowych przyjmuje się m.in.: rok 1953 za sprawą publikacji Howarda Bowena pt. *Odpowiedzialność społeczna biznesmena*, w której autor podkreślał konieczność implementacji przez podmioty z sektora przemysłu zasad odpowiedzialności względem pracowników oraz uwzględniania celów i wartości w kontekście podejmowanych decyzji [Bowen, 2013, s. 9–10]; rok 1962 w związku z wydaniem książki Rachel Carter *Milcząca wiosna*, w której to wskazano konieczność podejmowania etycznych decyzji w kwestii wykorzystywania w rolnictwie nasion wzbogaconych o szkodliwe dla zdrowia człowieka (a także zwierząt) substancje, takie jak rtęć [Brzeziński, 2016, s. 62]; rok 1970 w związku z artykułem na łamach „New York Times” Milтона Friedmana, w którym podjęto tematykę konieczności oddzielenia etycznej i prawnej odpowiedzialności biznesu od filantropijnych działań na rzecz społeczeństwa [Mullerat, 2010, s. 443–444]; rok 2000 za sprawą inicjatywy Global Compact, powstałej w wyniku działalności Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana.

⁷ Zintensyfikowany rozwój koncepcji CSR nastąpił w II połowie XX wieku w USA, w związku z nieodpowiedzialnymi praktykami tzw. ery przedsiębiorców przypadającej na koniec XIX wieku. Brak społecznej akceptacji nieetycznych działań gospodarczych doprowadził na początku XX wieku do ustanowienia przez Franklina Roosevelta pierwszych regulacji prawnych określających stosunki pomiędzy przedsiębiorstwami a państwem czy społeczeństwem. Szerzej kontekst debaty nad kształtującą się definicją odpowiedzialności przedsiębiorstw porusza A.B. Carroll [2008, s. 20–42].

⁸ Konsultacje obejmowały zaprezentowanie w 2001 r. dokumentu Green Paper on Corporate Social Responsibility [COM(2011) 366] inicjującego debatę na temat idei odpowiedzialności społecznej na poziomie europejskim [Malecki, 2018, s. 56], w wyniku czego w 2002 r. opublikowano „White Paper: Communication on CSR” [COM(2002) 347], dokument systematyzujący wyniki konsultacji, przez co w 2006 r. Komisja Europejska oficjalnie ogłosiła nowy kierunek w polityce, zwany Europejskim sojuszem na rzecz CSR [COM(2006) 136], a następnie Odnowioną strategię UE dotyczącą społecznej odpowiedzialności [COM(2011) 681].

na społeczeństwo”⁹. Koncepcja CSR obejmuje zarówno wymiar ekonomiczny, środowiskowy, moralny, socjologiczny, prawny i filantropijny¹⁰.

Najczęściej spotykane formy odpowiedzialności organizacji to działania w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników, poszanowania różnorodności, zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, udział w zaspokajaniu wybranych potrzeb społeczeństwa, niwelowanie negatywnych skutków działalności mających wpływ na biosferę oraz rzetelne tworzenie relacji z interesariuszami¹¹.

Koncepcja CSR w kontekście zarządzania wiekiem powinna uwzględniać szczególnie rodzaj interesariuszy wewnętrznych¹², mianowicie pracowników po 50 roku życia. Działania CSR w tym zakresie mogą obejmować [Akademia Kronenberga, b.d., s. 5–9]:

- rekrutację (nastawioną na doświadczenie i wiedzę osoby 50+, a także wykorzystywanie starszych rekruterów),
- równy dostęp do szkoleń,
- elastyczne zatrudnienie (umożliwiające wypełnianie stosunku pracy w poszanowaniu wieku, stanu zdrowia oraz obowiązków rodzinnych),
- przyjazne środowisko pracy (dodatkowe świadczenia zdrowotne oraz niestandardowe działania profilaktyczne),
- outplacement (zwolnienia monitorowane)¹³.

2. Sytuacja interesariuszy wewnętrznych w wieku 50+

2.1. Zjawisko starzenia się społeczeństwa w Polsce i na świecie

Niska stopa bezrobocia¹⁴, długość życia¹⁵ oraz brak zastępowalności pokoleń w Polsce wpływają na wzrost odsetka osób po 50 roku życia.

⁹ Nowa definicja CSR sygnowana przez UE, opublikowana w 2011 r., odstępuje od dobrovolności zjawiska CSR i wskazuje na konieczność uwzględnienia aspektu łagodzenia możliwych negatywnych skutków działalności gospodarczej oraz poszanowania interesariuszy i społeczeństwa [COM(2011) 681, s. 6].

¹⁰ Szerzej wymiar obszarów koncepcji CSR definiuje K. Olejniczak [2012, s. 21].

¹¹ Szerszy wachlarz inicjatyw oraz przykłady standaryzacji koncepcji CSR przedstawia K.D. Kopeć [2014, s. 108–110].

¹² Interesariuszami wewnętrznymi podmiotu gospodarczego są pracownicy.

¹³ Obejmuje m.in.: pomoc interesariuszom wewnętrznym zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, zapewnienie im doradztwa zawodowego i szkoleń.

¹⁴ Z danych Eurostatu za styczeń 2019 wynika, iż stopa bezrobocia w Polsce wynosi 3,7%. Wskaźnik ten dla wszystkich krajów członkowskich plasuje się na poziomie 6,5%, natomiast w strefie euro – 7,8%. Najwyższa stopa bezrobocia sporo krajów UE28 charakteryzuje Grecję (18,5%), natomiast najniższe występuje w Czechach (2,1%) [Eurostat, 2019].

¹⁵ Zgodnie z danymi przedstawionymi przez ONZ długość życia na świecie w okresie 2000–2005 wynosiła 67,2 lata, natomiast w okresie 2010–2015 wartość ta wzrosła do 70,5 lat [UN, 2017, s. 11].

Starzenie się społeczeństwa¹⁶ zgodnie z danymi ONZ¹⁷ jest zjawiskiem upowszechniającym się na całym świecie¹⁸. W 2017 r. seniorzy¹⁹ stanowili 13% ogółu populacji²⁰ [United Nations, 2017, s. 11]. Określenie „stary kontynent” przywołujące na myśl Europę, w kontekście zjawiska starzejącego się społeczeństwa jest spójne²¹. Globalny współczynnik płodności od lat maleje. W latach 2010–2015 wartość ta wynosiła 2,5, natomiast w latach 2045–2050 ONZ szacuje kolejne spadki do wartości 2,2²² [United Nations, 2017, s. 11].

Niestety, również w Polsce dzietność już od lat powojennych charakteryzuje się cyklicznymi spadkami. W 1990 r. wskaźnik urodzeń wynosił 1,989, natomiast dekadę później 1,376 urodzeń. Ostatnie dane²³ plasują się na poziomie 1,48. Współczynnik dzietności dla państw członkowskich UE przyjmuje wartość 1,59. Najniższa dzietność charakterystyczna jest dla Malty (1,26), natomiast najwyższa występuje we Francji (1,9) [Eurostat, 2017].

W Polsce na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada 25,3% osób w wieku nieprodukcyjnym²⁴, w UE28 wartość ta wynosi 30,5% [Eurostat, 2018].

Wykazane spowolnienie rozwoju demograficznego, za sprawą spadku udziału młodych osób i wzrostu udziału osób starszych w społeczeństwie oraz niskiego współczynnika urodzeń i jednocześnie wydłużania się przeciętnego trwania życia, oddziałuje na intensyfikowanie procesu starzenia się ludności UE [Kancelaria Senatu, 2018, s. 5–8].

Odpowiedzialne zarządzanie wiedzą przyczynia się do pozyskiwania pracowników w sytuacji trudności na rynku pracy, budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz podwyższenia jakości świadczonych usług, za sprawą zwiększania kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych [Akademia Kronenberga, b.d., s. 4].

Omawiane zjawiska wpływają na konieczność dostrzegania na rynku pracy potencjału pracowników po 50 roku życia.

¹⁶ Oznacza zwiększenie się odsetka osób w wieku 65 lat i więcej, przy jednoczesnym zmniejszeniu odsetka dzieci.

¹⁷ Dane za 2017 r.

¹⁸ Wyjątkiem nadal pozostaje Afryka.

¹⁹ Zgodnie z metodologią ONZ osoby po 60 roku życia.

²⁰ Blisko 962 mln osób. ONZ deklaruje, iż w 2030 r. będzie to już 1,4 mld, a w 2100 r. nawet 3,1 mld. Co ciekawe, osoby po 80 roku życia stanowiły w 2017 r. 2% ogółu populacji.

²¹ Najwięcej osób starszych mieszka w Europie. ONZ szacuje, iż 25% Europejczyków stanowią osoby po 60 roku życia.

²² Zjawisko to dotyczy także Afryki. W latach 2000–2005 współczynnik płodności w omawianym regionie wynosił 5,1, natomiast w 2010–2015 było to już 4,7 urodzeń.

²³ Dane za 2017 r.

²⁴ Całkowity współczynnik obciążenia demograficznego (*total dependency ratio* – TDR) to stosunek liczby osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym.

2.2. Aspekt pracowników 50+

W Polsce liczba osób zatrudnionych po 50 roku życia systematycznie wzrasta. Zgodnie z danymi GUS w 2017 r. 33,2% zatrudnionych stanowili pracownicy 50+ [GUS, 2018, s. 1].

Ogólny współczynnik aktywności zawodowej dla Polski w ostatnim kwartale 2017 r. wynosił 56,2%²⁵, natomiast analogiczny wskaźnik wśród Polaków po 50 roku życia plasował się na poziomie 34%. Społeczeństwo 50+ zarówno w Polsce, jak i w krajach UE charakteryzuje się większą aktywnością zawodową mężczyzn niż kobiet²⁶ [GUS, 2018, s. 1]. Szacuje się²⁷, iż 22% pracodawców zatrudnia pracowników powyżej 50 roku życia [Deloitte, 2018, s. 16].

W Polsce od 2007 r. obserwuje się trend wzrostu liczby pracujących osób powyżej 50 roku życia. W ostatnim kwartale 2017 r. wskaźnik zatrudnienia w badanym przedziale wiekowym wynosił 32,9%²⁸ i był niższy od wskaźnika charakteryzującego kraje członkowskie UE (36,5%)²⁹. Zgodnie z danymi GUS różnica pomiędzy wskaźnikiem zatrudnienia oraz współczynnikiem aktywności zawodowej pomiędzy Polską a krajami UE zwiększa się od 2011 r. [GUS, 2018, s. 2].

Najwyższy wskaźnik osób 50+ pracuje w Islandii (71,1%), Szwecji (44,6%) i Estonii (44,1%). Najwięcej mężczyzn w omawianym przedziale wiekowym pracuje w Estonii, Holandii, Szwecji, Niemczech i Irlandii (powyżej 49%), natomiast najwięcej kobiet nie rezygnuje z pracy po 50 roku życia w Szwecji i Estonii (powyżej 40%). Wśród państw członkowskich najniższy wskaźnik zatrudnienia po 50 roku życia w 2017 r. odnotowano w Grecji (25,1%) [GUS, 2018, s. 4].

Przeważnie starsi pracownicy zatrudnieni są w przemyśle – 645,4 tys. osób (29,2%), w głównej mierze są to mężczyźni, kobiety natomiast kontynuują po 50 roku życia szczególnie prace w sektorze edukacji (25,2%) [GUS, 2018, s. 5].

3. Aspekt pracowników 50+ w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

3.1. Dobre praktyki na świecie

Zarządzanie wiekiem w kontekście koncepcji CSR od lat dostrzegane jest przez podmioty gospodarcze na świecie. Inicjatywy skierowane do

²⁵ Analogiczny wskaźnik dla 28 krajów członkowskich UE wynosił 58%.

²⁶ W UE28 45,2% mężczyzn (32,7% kobiet) jest aktywnych zawodowo, natomiast w Polsce 43,3% mężczyzn i (26,6% kobiet).

²⁷ Badanie Trendy HR 2018 zostało przeprowadzone w 2017 r. i obejmowało ponad 11 tys. liderów biznesowych i HR-owych na całym świecie, w tym 198 z Polski.

²⁸ 42,0% mężczyźni i 25,8% kobiety powyżej 50 roku życia.

²⁹ 42,8% mężczyźni i 31,0% kobiety powyżej 50 roku życia.

pracowników 50+ można podzielić na działania z zakresu przekazywania doświadczeń, kształtowania środowiska pracy czy pozyskiwania starszej grupy konsumentów.

W zakresie przekazywania wiedzy i doświadczeń:

- Grupa Assurance Generali France do strategii organizacji wprowadziła sieć trenerską opartą na zasadzie mentoringu pracowników 50+ nad młodszą kadram, a także dostosowany do pracowników po 50 roku życia system oceny kompetencji [Akademia Kronenberga, b.d., s. 9];
- Länsilinjat Oy, transportowe przedsiębiorstwo działające w Finlandii, bazujące na programie (wymiany wiedzy i doświadczeń) „uczeń-czeladnik”. Średnia wieku pracowników Länsilinjat Oy wynosi 45 lat w związku z poszanowaniem wartości pracowników 50+ oraz uelastycznieniem czasu pracy [Eurofound 2, b.d.];
- Singhealth Center (Singapur), od 2006 r. do struktury organizacyjnej wprowadziło stanowisko „srebrnego konsultanta”, skierowane do dojrzałych pracowników z długim stażem pracy, którzy pełnią rolę doradcy [*SingHealth Age...*, b.d.];
- BT Group podmiot funkcjonujący w Wielkiej Brytanii wykorzystuje „The Career Life Planning Tool” – narzędzie pozwalające zaplanować karierę niezależnie od wieku pracownika oraz zmian występujących w trakcie kariery zawodowej³⁰ [Akademia Kronenberga, b.d., s. 12];
- Messier-Bugatti podmiot funkcjonujący na francuskim rynku motoryzacyjnym, który stworzył projekt „Pokolenia”. Pracownicy w różnym wieku podzieleni na cztery grupy robocze w ramach zjawiska wolontariatu opracowują działania z zakresu transferu wiedzy, integracji oraz dywersyfikacji źródeł rekrutacji pracowników [Eurofound 4, b.d.].

W zakresie specyfiki środowiska pracy:

- Domestic & General Services Group PIC – firma ubezpieczeniowa działająca w Wielkiej Brytanii, zachęca swoich pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny, do dalszej pracy na swoim stanowisku. Pracownicy decydujący się na dalszą karierę zawodową mogą skorzystać z dodatkowych badań kontrolnych oraz uelastycznienia dotychczasowego czasu pracy [Akademia Kronenberga, b.d., s. 11];
- Fińska Agencja Informacyjna stworzyła autorski projekt utrzymania zdolności do pracy (*workability*) uwzględniający serię specjalistycznych szkoleń, pracę w niepełnym wymiarze godzin oraz dodatkową opiekę medyczną [Akademia Kronenberga, b.d., s. 9];

³⁰ Np. narodziny dziecka, konieczność opieki nad wnukami, zmieniający się stan zdrowia, chęć kontynuowania nauki.

- VVK – litewskie przedsiębiorstwo tekstylne w związku z wyższą lojalnością pracowników 50+ umożliwia oddelegowanie starszej osoby na lżejsze fizycznie stanowisko pracy, wprowadziło rekrutację skupioną na osobach 50+ oraz propaguje możliwość kontynuowania kariery zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego [Eurofound 3, b.d.];
- Daikin Europe, podmiot funkcjonujący na belgijskim rynku elektronicznym, który w ramach pracy sezonowej zatrudnia co roku około 300 osób po 50 roku życia. W trakcie zatrudnienia starsi pracownicy w celu aklimatyzacji mogą skorzystać z szeregu szkoleń, a także wycieczek integrujących kadrę. Po okresie zatrudnienia Daikin Europe pozostaje w kontakcie z sezonowymi pracownikami poprzez newsletter, zapraszając na firmowe uroczystości [Daikin, b.d.];
- Deutsche Bahn AG na rynku niemieckim przy współpracy z rządem realizuje projekt „Engineer Acquisition 50 plus”. Projekt ma na celu ograniczenie niedoboru inżynierów na rynku pracy, poprzez szkolenie inżynierów po 50 roku życia pozostających po za rynkiem pracy i gwarancję późniejszego zatrudnienia [Akademia Kronenberga, b.d., s. 12];
- CitiBank, stosuje nie tylko politykę mentoringową, ale także montuje w swoich biurach ergonomiczne fotele, dostosowane do potrzeb osób starszych [Eurofound 1, b.d.].

W zakresie pozyskiwania konsumentów 50+:

- Erste Bank działający w Szwajcarii, w związku z dostosowaniem polityki zarządzania do potrzeb pracowników 50+, równocześnie przyciągnął starszą grupę klientów [ENETOSH, b.d.];
- T-Interim – belgijska agencja pracy tymczasowej, która stworzyła autorski projekt specjalnych biur skierowanych do pracowników 45+³¹ [Akademia Kronenberga, b.d., s. 9].

W zakresie propagowania zatrudnienia pracowników 50+:

- IKEA w Danii podjęła współpracę ze Stowarzyszeniem DaneAge w prowadzeniu seminarium oraz wizyt studyjnych zachęcających do zatrudnienia osób po 50. roku życia w IKEA [Daft i inni, 2010, s. 724].

3.2. Dobre praktyki w Polsce

Zgodnie z raportem Deloitte polskie podmioty gospodarcze dostrzegły trend związany z odpowiedzialnym zarządzaniem wiekiem. Według danych raportu Trendy HR 2018 27% podmiotów gospodarczych wprowadza zmiany w zakresie opieki medycznej, natomiast 26% podejmuje

³¹ W których proces rekrutacji uwzględnia specyfikę omawianej grupy, także w aspekcie starszego rekrutera.

działania mające dostosować miejsca pracy do pracowników powyżej 50 roku życia [Deloitte, 2018, s. 16].

Według badań³² przeprowadzonych przez Instytut Badawczy Randstad w Polsce pod koniec 2017 r. brakowało procesów rekrutacyjnych skierowanych do starszych pracowników³³, z racji faktu, iż w głównej mierze pracowników po 50 roku życia charakteryzował długi staż pracy³⁴. Jednocześnie 50% respondentów zadeklarowało zatrudnienie pracowników 50+ w ostatnim dwuletnim okresie, w związku z przekonaniem, iż wiek pracownika nie ma wpływu na jego zdolności do wykonywania pracy (81%). Cechami skłaniającymi do zatrudniania starszych pracowników są m.in. możliwość dzielenia się doświadczeniem z młodszą kadrami (76%) oraz ich lojalność (47%) [Randstad, 2017, s. 26–29].

Potencjał pracowników 50+ został dostrzeżony także w Polsce.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Kampol to podmiot z sektora piekarniczo-cukierniczego, który od początku działalności gospodarczej realizuje główne postulaty koncepcji CSR poprzez tworzenie przyjaznego środowiska pracy oraz podejmowanie inicjatyw na rzecz dobra społeczności lokalnej. Kampol w kontekście CSR dostrzegł także specyficzny rodzaj interesariuszy wewnętrznych – pracowników 50+. Charakterystyczną cechą zarządzania w tym aspekcie w Kampol jest tworzenie zespołów pracowniczych w oparciu zarówno o doświadczonych, jak i młodszych pracowników w celu przekazywanie praktycznych doświadczeń [Akademia Kronenberga, b.d., s. 10].

Kolejnym podmiotem uwzględniającym odpowiedzialne zarządzanie wiekiem jest Zemat Sp. z o.o. – przedsiębiorstwo z sektora opakowań tekturowych. Inicjatywa zatrudniania starszych pracowników spółki wynikała z konieczności ustabilizowania zatrudnienia. W związku z tym kadra zarządcza wprowadziła program uelastycznienia czasu pracy, poprzez sięganie po praktykę pracowników 50+ w chwili jedynie zwiększonego zapotrzebowania, co wpisuje się w proces uelastycznienia czasu pracy [Akademia Kronenberga, b.d., s. 11].

Możliwość przekazywania wiedzy młodszym pracownikom przez starszych oraz aktywizacja osób 50+ w ramach kooperacji wśród młodych inicjatyw została dostrzeżona także w Grupie Żywiec S.A. Wicelider sektora przemysłu piwowarskiego w swej strukturze w 2017 r. zatrudniał 394 pracowników powyżej 50 roku życia [Żywiec S.A., 2018, s. 46].

³² Badanie zostało przeprowadzone w Polsce w 2017 r. na próbie badawczej obejmującej 1000 podmiotów gospodarczych.

³³ Jedynie 3% respondentów zadeklarowało specjalny proces rekrutacji skierowany do pracowników 50+.

³⁴ 84% respondentów opowiedziało się za stażem dłuższym niż 2 lata.

Grupa Energa w raporcie za 2017 r., wskazuje na podjęte działania z zakresu przekazywania praktycznej wiedzy pracownikom 50+ młodszemu pokoleniu. Wykazywane inicjatywy Grupa Energa jasno określa jako zarządzanie wiekiem w kontekście koncepcji CSR [Grupa Energa, 2018, s. 67].

Zakończenie

Uwarunkowania prawne związane z obowiązkiem ujawniania danych niefinansowych doprowadziły do wzrostu wdrażania koncepcji CSR. Narastające zjawisko odpowiedzialności podmiotów gospodarczych nie przekłada się jednoznacznie na tworzone rzetelnych relacji z interesariuszami wewnętrznymi. Szczególną grupę wskazanych interesariuszy stanowią pracownicy po 50 roku życia.

Rosnąca długość życia skłania do refleksji nad długością kariery zawodowej. Zatrzymywanie i zatrudnianie pracowników powyżej 50 roku życia wiąże się z koniecznością zastosowania odpowiedzialnych praktyk (wpisujących się w obszary koncepcji CSR) wspierających współpracę międzypokoleniową, odpowiedzialną rekrutację, organizację środowiska pracy oraz niwelujących problemy z tytułu uprzedzenia ze względu na wiek czy deficyt emerytalny.

Pomimo rosnącej popularności koncepcji CSR jedynie w nielicznych polskich oświadczeniach i raportach niefinansowych podmiotów gospodarczych odnaleźć można działania na rzecz pracowników 50+.

Otwarcie na różnorodność wiekową pracowników może przyczynić się do efektywniejszego wykorzystywania kompetencji, w związku z możliwością wymiany wiedzy i doświadczeń³⁵, tworzenia pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz niwelowania zjawiska fluktuacji w związku z wyższą lojalnością pracowników po 50 roku życia.

Literatura

- Akademia Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, <http://solid.home.pl/pdf4/miniprzewodnik.pdf>, dostęp: 6.03.2019.
- Banajski R. (2009), *Infrastruktura etyczna w biznesie*, „Prakseologia”, nr 149.
- Boteva V. (2013), *The Dark Side of CSR: Negative Auswirkungen der Corporate Social Responsibility*, Master Publisching, Hamburg.
- Bowen H.R. (2013), *Social Responsibilities of the Businessman*, Univerity of Iowa Press, Iowa City.
- Brzeziński S. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa.

³⁵ 76% respondentów deklaruje ten aspekt jako najwyższą korzyść zatrudniania pracowników 50+.

- Caroll A.B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, „Business and Management, Business Policy and Strategy”, January.
- Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions *a Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, COM(2011) 681.
- Communication from the Commission to the European Parliament, The Council and the European Economic and Social Committee *Implementing The Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence On Corporate Social Responsibility*, COM(2006) 136.
- Communication From The Commission, concerning Corporate Social Responsibility: *A business contribution to Sustainable Development*, Brussels, 2.7.2002 COM(2002) 347.
- Daft R.L., Kendrick M., Vershinina N. (2010), *Management*, Seng Lee Press, Singapore.
- Daikin, *CSR Report*, https://www.daikin.pl/content/dam/internet-denv/catalogues_brochures/general/Environmental%20report.pdf, dostę: 7.03.2019.
- ENETOSH – *European Network Education and Training In Occupational Safety and Health*, http://www.enetosh.net/webcom/show_article.php/_c-178/_nr-11/_p-1/_lkm-150/i.html, dostę: 7.03.2019.
- Eurofound 1, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/citibank-international-greece-equal-opportunities-policy>, dostę: 7.03.2019.
- Eurofound 2, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/lansilinjat-oy-finland-flexible-working-practices-redeployment-training-and-development>, dostę: 7.03.2019.
- Eurofound 3, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/vvk-lithuania-redeploymentrecruitmentexit-policy>, dostę: 7.03.2019.
- Eurofound 4, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/messier-bugatti-france-changing-attitudes>, dostę: 7.03.2019.
- Eurostat (2017), *Total fertility rate, number of children per woman*, <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00199&plugin=1>, dostę: 6.03.2019.
- Eurostat (2018), *Population: Structure indicators*, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query>, dostę: 6.03.2019.
- Eurostat (2019), *Unemployment rates, seasonally adjusted*, January 2019, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics, dostę: 6.03.2019.
- Final Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366.

- Freeman R.E. (2004), *The Stakeholder Approach Revisited*, „Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik”, Bd. 5(3).
- Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grupa Energa (2018), *Nasza Odpowiedzialność 2017*, <https://grupa.energa.pl/otoczenie/raporty-csr>, dostęp: 7.03.2019.
- GUS (2018), *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016–2017, Informacja sygnalna*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/7/7/1/osoby_powyzej_50_roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_latach_2016-2017.pdf, dostęp: 6.03.2019.
- Hartmann P., Apaolaza V., D’Souza C., Barrutia J. M., Echebarria C. (2016), *Corporate Environmental Responsibility Communication: Implications from CSR and Green Advertising Research*, „CSR, Sustainability, Ethics & Governance”.
- Janowski M. (2013), *Znaczenie kodeksów etycznych w procesie gospodarowania*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 129.
- Kancelaria Senatu, Biuro analiz, dokumentacji i korespondencji (2018), *Starzenie się ludności w Unii Europejskiej – stan obecny i prognoza*, Warszawa.
- Karaś E. (2016), *Implementacja koncepcji Interesariuszy i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w przedsiębiorstwie*, w: L. Karczewski, K. Kretek (red.), *Społeczno-prawne wyzwania gospodarki, biznesu i zarządzania*, Seria: *Studia i Monografie*, z. 448, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
- Kopec K.D. (2014), *Instrumentarium Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, *Zarządzanie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 14.
- Malecki C. (2018), *Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Corporate Governance*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham.
- Mullerat R. (2010), *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Nowicka-Skowron M. (2009), *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, nr 226.
- Olejniczak K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Papuziński A. (2017), *Etyka Biznesu W Raporcie Brundtland*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie”, nr 104.
- Randstad 2017, *Plany pracodawców, Wyniki 35. edycji badania*, <https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/plany-pracodawcow-35-edycja-raport-04092017.pdf?hsCtaTracking=762a981a-d616-4593-83d7-0ac0799e690d%7Cc414211d-a9f3-453e-ad44-2d5102ff31df>, dostęp: 6.03.2019.
- Rotengruber P. (2017), *R. Edward Freeman wobec koncepcji interesariusza. W obronie przekonań normatywnych uczestników życia gospodarczego*, „Prakseologia”, nr 159.
- Sheehy B. (2015), *Defining CSR: Problems and Solutions*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 131, No. 3.

- SingHealth Age-Friendly Initiatives*, [http://www.singaporehealthcaremanagement.sg/Abstracts/Documents/PDFs/SQ0015%20-%20Teo%20Cheak%20Han%20\(Age%20Friendly%20Initiatives\).pdf](http://www.singaporehealthcaremanagement.sg/Abstracts/Documents/PDFs/SQ0015%20-%20Teo%20Cheak%20Han%20(Age%20Friendly%20Initiatives).pdf), dostęp: 7.03.2019.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- United Nations (2017), *World Population Prospects*, New York.
- Walker A. (2005), *Growing older. Understanding quality of life in old age*, Open University Press, England.
- Zawisza J. (2018), *Ethics in organization management*, „Journal of Modern Science”, Vol. 2, No. 37.
- Żywiec S.A. (2018), *Raport wpływu Grupy Żywiec S.A.*, https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2018/10/Raport_Wp%C5%82ywu_2017_calosc.pdf, dostęp: 7.03.2019.

Streszczenie

Artykuł podejmuje tematykę zarządzania wiekiem ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Publikacja powstała przy wykorzystaniu analizy krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz danych wtórnych. Celem artykułu jest wskazanie możliwości poszanowania interesariuszy wewnętrznych w wieku 50+ w oparciu o dobre praktyki CSR w Polsce. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na zjawisko starzenia się społeczeństwa w Polsce i na świecie oraz zidentyfikowano różnorodne podejścia do odpowiedzialnego zarządzania wiekiem.

Słowa kluczowe

etyka, interesariusze, odpowiedzialność, pracownicy 50+, zarządzanie

Aspect of employees 50+ in the context of the concept of Corporate Social Responsibility (Summary)

The article deals with the subject of age management with a special focus on the concept of Corporate Social Responsibility. The publication was based on the analysis of a broad study of national and foreign literature titles and secondary data. The aim of the article is to show the possibility of respecting internal Stakeholders aged 50+ based on good CSR practices in Poland. As a result of the analysis, the phenomenon of population aging in Poland and in the world was indicated, and various approaches to responsible age management were identified.

Keywords

ethics, stakeholders, responsibility, employees 50+, management

