

Wpływ zmian demograficznych na zarządzanie zasobami ludzkimi w europejskim łańcuchu dostaw — wybrane aspekty*

*The impact of demographic changes on human resources
management in the European supply chain — selected aspects*

Z analiz trendów demograficznych w świecie, w Europie i Polsce wyraźnie wynika, że udział osób starszych w całej populacji stale się rozwija, podobnie jak pokolenie urodzone na przełomie tysiącleci dorasta. Te dwa demograficzne trendy będą ogromnie wpływać na przyszły łańcuch dostaw. Niniejszy artykuł analizuje zachowania i postawy generacji Y — w roli obecnych i przyszłych klientów i pracowników — na tle innych wybranych grup społecznych. Są tu także omówione zmieniające się otoczenie gospodarcze oraz biznesowe wraz z nowym podejściem do interakcji w ramach łańcuchów dostaw, np. przez *coopetition* (współpracująca konkurencja). Na przykładzie polskiego wiodącego operatora logistycznego (LLP) został przedstawiony *Lean Management* jako podejście, w którym różnice międzypokoleniowe można wykorzystać w celu efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw.

Słowa kluczowe:

zmiany demograficzne, starzenie się społeczeństwa, generacja Y, zarządzanie łańcuchem dostaw, *Lean Management*.

As an analysis of demographic trends in the world, Europe and Poland clearly indicates, the elderly people's share of total population has been steadily expanding, just as the generation born at the turn of the millennium grows up. These two demographics are going to immensely influence the future supply chain. The present paper analyses the behaviours and attitudes of Generation Y (Millennials) in their roles as present and future customers and employees against the background of other selected social groups. The changing economic and business environments are discussed, along with new approaches to interactions within the supply chains, e.g. through *coopetition* ("cooperative competition"). Using the example of Poland's lead logistics provider (LLP), *Lean Management* is presented as an approach where intergenerational differences can be tapped for the purpose of efficient supply chain management.

Key words:

demographic changes, aging of society, Generation Y, Supply Chain Management, *Lean Management*.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu lokalnym, regionalnym i globalnym w ciągu ostatniej dekady, połączone z niestabilnością rynków finansowych, znajdują również odzwierciedlenie w zmieniających się modelach zarządzania i konfiguracji łańcucha dostaw. Starzenie się społeczeństwa i dorastanie nowego pokolenia Y, dążenie do skracania procesów, obniżania ich kosztów przy utrzymaniu wysokiej jakości oraz wykorzystanie dynamicznie rozwijającej się technologii do integracji procesów w łańcuchu dostaw, Big Data oraz zastępowanie prostej pracy przez roboty to

tylko niektóre z czynników wpływających na przyszłe łańcuchy dostaw.

W opracowaniu autorka wskazuje na szanse i ryzyka związane właśnie z obszarem zarządzania ludźmi, traktując ten czynnik jako kluczowy dla utrzymania konkurencyjności łańcucha dostaw w turbulentnym otoczeniu.

W opracowaniu postawiono tezę, iż podstawą sprawnego działania jest kultura oparta na otwartej komunikacji, rozwiązywaniu problemów w zróżnicowanych wiekowo zespołach, gdzie przede wszystkim rozumie się procesy zachodzące w danej organizacji. Taką kulturę buduje się, zdaniem autorki, poprzez zarządzanie *Lean*.

Zmiany demograficzne w świecie, Europie i Polsce w perspektywie 50 i 100 lat

Według analizy ONZ z 2012 r. (*World Population*, 2012) populacja osób w wieku 60 lat i powyżej w regionach najbardziej rozwiniętych wzrośnie z 287 mln w 2013 r. do 417 mln w 2050 r. i 440 mln w 2100 r. Z kolei w regionach słabo rozwiniętych tempo wzrostu liczby osób starszych jest znacznie wyższe — średnio rocznie od 2010 r. do 2015 r. wyniesie 3,7 proc. Liczba młodych ludzi w krajach mniej rozwiniętych jest nadal znacząca. Dzieci poniżej 15 lat stanowią 28 proc. populacji (ogółem 1,7 mld), a młode osoby między 15 a 24 rokiem życia — 18 proc. (ogółem 1,1 mld). W krajach najmniej rozwiniętych dzieci stanowią 40 proc. całej populacji, a młodzi ludzie — 20 proc. W regionach bardziej rozwiniętych dzieci stanowią 16 proc., a młodzi ludzie 12 proc. całej populacji. W przyszłości oczekuje się niewielkich zmian liczby dzieci w tych regionach i spadek liczby młodych ludzi (2013 r. — 152 mln, 2050 r. — 142 mln i 2100 r. — 138 mln).

Oprócz zmian demograficznych, przedstawionych powyżej, istotny wpływ na konfigurację łańcucha dostaw będą miały również procentowe zmiany w rozmieszczeniu populacji w zależności od regionu. Jak wynika z analiz statystycznych, rynki zbytu będą przesunęły się w kierunku krajów azjatyckich oraz Afryki, gdzie w przyszłości nastąpi koncentracja ludności.

Większość populacji żyje obecnie w kilku krajach. W 2013 r. 37 proc. mieszkało w Chinach i Indiach, a w kolejnych 8 krajach — dalsze 22 procent (USA, Indonezja, Brazylia, Pakistan, Nigeria, Bangladesz, Rosja i Japonia). W 2050 r. oprócz wyżej wymienionych krajów wśród najbardziej zaludnionych znajdują się również kraje afrykańskie.

W Europie odsetek osób w wieku 60+ z 23 proc. w 2013 r. zwiększy się do 34 proc. w 2050 r. Wzrośnie również liczba osób najstarszych w wieku 80+ z 4,5 proc. w 2013 r. do 9,5 proc. w 2050 r. Zmniejszy się natomiast odsetek osób w wieku produkcyjnym z 50 proc. (2013 r.) do 41 proc. (2050 r.). Podobne zmiany będą zachodziły również w Polsce, gdzie w 2012 r. udział osób w wieku 65 lat i powyżej w całej populacji wyniósł 18 proc. i przekroczył udział osób w wieku 0–14 lat o 2,3 pp. Przewiduje się, że w 2050 r. liczba osób w wieku 65 lat i więcej będzie ponad dwukrotnie wyższa niż liczba dzieci (analogicznie udział wyniesie 33 proc. i 15,6 proc.), przy czym cała populacja zmniejszy się do 30 mln osób (z 38 mln w 2013 r.). Powyższe zmiany zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Zmiany socjologiczne i ich wpływ na zachowania pracowników

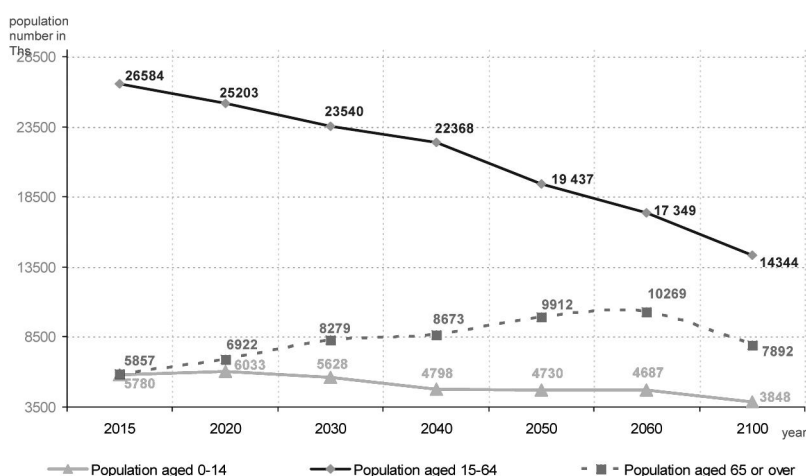
Firmy działające globalnie stoją obecnie wobec nowych wyzwań, jakim jest zróżnicowanie zespołu pracowników ze względu na zachowania, potrzeby i wartości. Współdziałanie takiego zespołu uzależnione jest od umiejętnego połączenia powyższych elementów.

Socjologowie wyróżniają obecnie cztery grupy społeczne, przy czym podstawowym kryterium w powyższym podziale jest rok urodzenia:

- generacja Y (urodzeni między 1982 a 2002 rokiem, określana też czasem jako Nexters, Millennials),
- generacja X (urodzeni między 1965 a 1981 rokiem),
- baby Boomers (pokolenie wyżu powojennego, urodzeni między 1946 a 1964 rokiem),
- tradycjoniści (urodzeni przed 1946 rokiem).

Rysunek 1

Zmiany demograficzne w Polsce w latach 2015–2100



Źródło: World Population Prospects. The 2012 Revision. United Nations. New York.

Obecnie w centrum zainteresowania badaczy znajduje się przede wszystkim najmłodsze pokolenie — generacja Y. Znaczna część tych osób nie jest samodzielna finansowo, w większości nie mają też stałych umów o pracę (Finansowy portret, 2014).

Millennials nie definiują siebie poprzez zawód, który wykonują. To pokolenie definiuje się poprzez swoje działania, np. budowa komputerów, a nie praca dla IBM. W konsekwencji w większym stopniu skupia się na wartościach i poszukiwaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, a czasami — płynnym wręcz przenikaniu się obu obszarów. Ponad 1/5 Millennialsów spodziewa się pracować w 6 i więcej przedsiębiorstwach w trakcie swojej kariery zawodowej. Jedynie 28 proc. uznaje, że będzie to mniej niż trzech pracodawców. Chcą wpływać na zmiany zachodzące w świecie, nie bacząc na dotychczasowe wzorce: autorytety, hierarchie, gromadzenie dóbr materialnych (How Millennials, 2012).

Badania przeprowadzone przez AchieveGlobal i Kelly Global Workforce Index 2013 (www.kellycog.com, 2014) wskazały, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na związek między wiekiem pracownika a jego zachowaniem i stosunkiem do pracy. Różnice jednak zaznaczyły się w zależności od narodowości badanych. Pracownicy z Europy oraz Stanów Zjednoczonych znacznie rzadziej niż pracownicy azjatyccy wyrażali pogląd, że zachowanie i stosunek do pracy są zależne od wieku. W badaniach Kelly Global Workforce z siedmiu najważniejszych cech charakteryzujących dane stanowisko jak: uzyskanie nowego doświadczenia, stabilność finansowa, nauka i rozwój, szanse rozwoju kariery, szacunek, uznanie, elastyczność w środowisku pracy — cechą, która uzyskała najwyższą średnią ocenę jest szacunek. Jedynie pokolenie Y nieco wyżej ceni sobie „możliwości rozwoju kariery”, na drugim miejscu stawiając jednak „szacunek”.

Główne wnioski wynikające z badania wskazują, że opinie pokolenia Y w wielu kwestiach są zbieżne z opiniami pokolenia X. Natomiast pokolenie Baby Boomers częściej niż przedstawiciele pozostałych grup wiekowych uważa, że lepiej rozumieją różnice międzypokoleniowe i bardziej niż pozostali doceniają poza-płacowe sposoby wynagradzania. Natomiast wszyscy zdecydowanie preferują w pracy możliwość kontaktu bezpośredniego zamiast kontaktu mailowego.

Powyższe badania nie pozwalają na wyciąganie jednoznacznych wniosków. Część badaczy przestrzega także przed „szufladkowaniem” i dzieleniem pracowników na 3 lub 4 kategorie wiekowe i przyporządkowaniem im określonych cech i zachowań. Jednak na podstawie badań można zidentyfikować pewne słabe sygnały, które staną się przyczynkiem do dalszych obserwacji.

Trendy w łańcuchu dostaw

Próby opisu megatrendów w zakresie gospodarki podjęła się firma badawcza Gartner wspólnie z Alca-

tel Lucent w 2012 r. (Megatrendy, 2012). Wyróżniono 7 megatrendów, które w znaczącym stopniu wpłyną na przyszłość gospodarki. Wśród nich znalazły się między innymi: dojrzewanie cyberpokolenia, auto-edukacja i młodnienie z wiekiem. Te trzy obszary są ściśle związane ze zdiagnozowanymi wcześniej procesami. Zmienia się definicja „starzenie się”. Osoby w wieku ponad 60 lat mają przed sobą jeszcze kilka lat pracy. Jeśli chcą je spędzić aktywnie, powinny dostosować się w pewnym zakresie do nowych trendów. Jednocześnie do gospodarki wchodzi pokolenie Y.

Turbulentność otoczenia, nacisk na obniżanie kosztów i ciągłe doskonalenie produktów, skracanie się cyklu życia produktu często do kilku miesięcy (szczególnie widoczne w technologiach informatycznych) przy postępujących zmianach demograficznych wymusza również tworzenie nowych modeli zarządzania.

Podstawą budowania konkurencyjnego łańcucha dostaw w zmieniającym się otoczeniu jest przede wszystkim bliższa współpraca między jego poszczególnymi ogniwami, oparta w większym stopniu na wspólnym poszukiwaniu rozwiązań niż na konkurencji. Dlatego też współdzielenie łańcucha dostaw (kooperacja) wykorzystywane jest jako pewnego rodzaju trampolina pozwalająca uzyskać miejsce, którego poszczególne firmy samodzielnie nie są w stanie osiągnąć — dalszego obniżania kosztów procesów, skracania ich czasu i osiągnięcia jeszcze wyższej jakości.

Lean Thinking jako filozofia łącząca kompetencje międzypokoleniowe

W analizach dotyczących przyszłych łańcuchów dostaw zwraca się uwagę na coraz większy wpływ pokolenia Y (Millennials) na gospodarkę i konieczność dostosowywania zarówno systemów motywacyjnych, jak też rekrutacyjnych do potrzeb tego pokolenia. Wychowani w nowej technologii jako podstawowym środowisku, swobodnie poruszający się w Internecie, korzystający z mediów społecznościowych, opierają się w większym stopniu na świecie wartości i poszukują go jako podstawy współdziałania. Cenią czas wolny od pracy, a samą pracę są w stanie wykonywać w różnych miejscach, niekoniecznie zgromadzeni „w jednym budynku”. Różnią się znacznie w zakresie zachowań i potrzeb od pokolenia 40–50-latków, których świat, oparty na tradycyjnych wartościach, hierarchiach i autorytetach był bardziej uporządkowany i stabilny. Te dwa pokolenia powinny obecnie znaleźć obszary, w których mogą się spotkać i współdziałać.

Pozytywną odpowiedź na powyższe wyzwania daje *Lean Management*, rozwinięcie Toyota Production System. *Lean Management* opiera się na dwóch podstawowych filarach: szacunku dla ludzi i ciągłym doskonaleniu. Celem działań jest obniżanie kosztów,

skracanie czasu realizacji danego procesu i poprawa jakości. Istotnym elementem rozwiązywania problemu jest dochodzenie do jego źródłowej przyczyny, a podstawą rozwoju są wspólnie realizowane projekty doskonalące. Zespoły projektowe są dobierane w taki sposób, aby uczestnicy reprezentowali różne punkty widzenia (zespoły interdyscyplinarne), a także aby były zróżnicowane wiekowo i płciowo, co wyzwała większą kreatywność. Dlatego też w dalszej kolejności autorka skupi się na opisie działania tego systemu w firmie usługowej, jaką jest operator logistyczny.

Case study — wiodący dostawca usług logistycznych

Operator logistyczny, którego rozwiązania są przedmiotem analizy, działa globalnie, a jego przychody wyniosły w 2012 r. ponad 20 mld euro. Ma swoje przedstawicielstwa w ponad 130 krajach na świecie. W Polsce przychód opisywanej firmy logistycznej osiągnął w 2013 r. ponad 1,4 mld PLN. Działalność logistyczna oparta jest na wykorzystaniu różnych gałęzi transportu. Punktem wyjścia do analizy poniższego przypadku będzie analiza zmian struktury wiekowej pracowników w latach 2011 i 2013 oraz zmian zachodzących w udziale analizowanych wcześniej grup wiekowych w zarządzaniu (średni szczebel zarządczy).

Obecnie firma zatrudnia ponad 1800 pracowników, większość stanowią pracownicy fizyczni. W 2011 r. i w 2013 r. proporcje między kobietami i mężczyznami kształtowały się podobnie jak: 36:64 (35:65). Średnia wieku wszystkich zatrudnionych zmieniła się w ciągu tych dwóch lat w niewielkim stopniu (nieco powyżej 35 lat). Niespełna 40 proc. zatrudnionych to pokolenie Y (od 21 do 30 lat); ich udział w całej grupie zatrudnionych w ciągu analizowanych 3 lat (2011–2013) utrzymuje się na podobnym poziomie. Udział osób w wieku 51 lat i więcej uległ w tym czasie niewielkiemu zmniejszeniu (z 12,7 proc. do 11,4 proc.). Większe zmiany nastąpiły natomiast w kadrze zarządczej. Znaczący i powoli rosnący udział najmłodszych menedżerów w zarządzaniu, jak też utrzymujący się na poziomie ponad 12 proc. udział osób w wieku powyżej 50 lat wymusza konieczność zmiany systemów motywacji oraz zasad zarządzania.

Firma, dostrzegając powyższe tendencje, uruchomiła kilka programów dedykowanych specjalnie do najmłodszego pokolenia (21–30 lat) oraz do pokole-

nia dojrzałego, m.in. Zarządzanie Różnorodnością. W 2011 r. poszukując bardziej skutecznych sposobów wykorzystania potencjału swoich pracowników oraz zwiększenia konkurencyjności firmy na rynku, zdecydowano się na budowanie kultury *Lean*. Przyjęto zasadę wdrażania poszczególnych grup oddziałów w nowy sposób pracy w 3 sekwencjach czasowych. Początkowo warsztaty *Lean* odbywały się z pomocą zewnętrznej firmy, od 2013 r. rolę trenerów przejęli pracownicy. W efekcie już pod koniec 2011 r. można było dostrzec zmiany zachowań pracowników — praca zaczęła odbywać się w zespołach, w których zgromadzono zarówno doświadczonych menedżerów, jak też młodych stażem pasjonatów zmian. W ramach wymiany doświadczeń odbywały się wizyty w innych oddziałach. W 2013 r. już około 90 proc. wszystkich pracowników brało udział w doskonaleniu procesów dzięki pracy w zespołach *kaizen*. Średnio w każdym zespole uczestniczyło 5 osób z różnych jednostek, zróżnicowanych wiekowo i płciowo.

Powyższe doświadczenia, zdaniem autorki, wskazują na możliwość wykorzystania ich do rozwiązywania problemów, związanych ze zróżnicowaniem wiekowym i różnymi systemami motywacyjnymi (Brdulak, 2009). Zarządzanie *Lean* obecnie coraz częściej stosowane jest w firmach usługowych i produkcyjnych jako sposób przezwycięzania problemów, związanych z globalizacją i regionalizacją występujących jednocześnie, wzrostem konkurencji czy naciskiem na ceny. Dodatkowo język *Lean* staje się *lingua franca* dla całego łańcucha dostaw.

Zakończenie

Zmiany, zachodzące w świecie, związane są z różnymi zjawiskami zarówno przyrodniczymi, jak też gospodarczymi, demograficznymi czy socjologicznymi. Wymuszają one nowe podejście do konfiguracji i zarządzania łańcuchem dostaw. Konieczne staje się szersze współdziałanie różnych ogniw tego łańcucha, także współpraca między konkurentami w niektórych obszarach i w końcu również współpraca międzypokoleniowa w kontekście starzenia się społeczeństwa i dojrzewania pokolenia Y. Taką możliwość stwarza m.in. *Lean Management*. Dzięki temu systemowi, opracowanemu przez Toyotę, następuje również możliwość transformacji azjatyckiej kultury pracy zespołowej do na- stawionej na indywidualność kultury europejskiej.

Przypisy

* Artykuł jest skróconą wersją opracowania, przygotowanego na konferencję „9th International Congress on Logistics and SCM System”, które zostanie opublikowane w wydawnictwie Springer we wrześniu 2014. Autorka jest członkinią Międzynarodowego Komitetu Naukowego konferencji.

Literatura

World Population Prospects. The 2012 Revision. United Nations. New York 2013; <http://esa.un.org/wpp>

Finansowy portret młodych, Instytut Badawczy Millward Brown, www.biznes.fn.pl z dnia 28.02.2014

How Millennials Are Redefining Their Careers As Hustlers, Forbes z 19.07.2012 www.forbes.com

http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Global_Trends_that_Shaped_Job_Choice_Recruitment_and_Workplace_Performance.pdf, dostęp 28.02.2014

Megatrendy. *Fala zmieniająca przyszłość. Analiza rynkowa*. Gartner 2012

Brdulak, H. (2009). Diversity management as a business model. *Woman&Business*.