

**Łukasz Karol Bugowski**

Uniwersytet w Białymstoku  
e-mail: l.bugowski@uwb.edu.pl  
ORCID: 0000-0002-8347-0723

DOI: 10.15290/oes.2025.01.119.12

## WPŁYW WSPÓŁCZESNYCH TRENDÓW DEMOGRAFICZNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNĄ SPÓŁEK KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ W BIAŁYMSTOKU<sup>1</sup>

### Streszczenie

**Cel** | Artykuł koncentruje się na analizie współczesnych trendów demograficznych. Intensywność głównych procesów w tym zakresie, tj. starzenia się społeczeństwa i depopulacji, jest szczególnie widoczna na poziomie lokalnym. Dlatego celem artykułu jest ocena wpływu zmian demograficznych na działalność miejskich spółek komunikacyjnych w Białymstoku.

**Metoda badań** | W artykule została sformułowana hipoteza, że miejskie spółki komunikacyjne w Białymstoku odczuwają wpływ zmian demograficznych na działalność gospodarczą oraz podejmują działania zmierzające do dostosowania się do procesu starzenia się społeczeństwa oraz spadku populacji w wieku produkcyjnym. Weryfikacja hipotezy odbywa się na podstawie analizy literatury oraz z wykorzystaniem metody wywiadu rozszerzonego (ang. *Individual In-depth Interview*, IDI).

**Wnioski** | Współczesne trendy demograficzne wpływają na działalność przedsiębiorstw, które starają się łagodzić skutki starzenia się kadry pracowniczej. W tym celu podejmują liczne inicjatywy związane z partnerstwem społecznym. Dodatkowo stwarzają przyjazne warunki pracy zarówno dla osób młodych, jak i tych w wieku 55–64 lata, z uwzględnieniem potrzeb i uwarunkowań związanych z pracą zawodową właściwych każdej grupie.

**Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje** | Na podstawie analizy miejskich spółek komunikacyjnych określono działania, które jako dobra praktyka mogą zostać wykorzystane przez inne przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** depopulacja, starzenie się społeczeństwa, trendy demograficzne, komunikacja miejska

<sup>1</sup> Artykuł wpłynął 9.12.2024, zaakceptowano 3.02.2025.

## THE IMPACT OF CONTEMPORARY DEMOGRAPHIC TRENDS ON MUNICIPAL TRANSPORT COMPANIES IN BIAŁYSTOK

### Summary

**Purpose** | The article focuses on the analysis of contemporary demographic trends. The intensity of the main demographic processes, i.e. population ageing and depopulation, is particularly visible at the local level. As a result, the aim of the article is to analyse the impact of demographic changes on the activities of municipal communication companies in Białystok.

**Research method** | The article based on a hypothesis that municipal transport companies in Białystok feel the impact of demographic changes on their economic activity and undertake actions aimed at adapting to the process of population aging and the decline in the working-age population. The hypothesis is verified on the base of the analysis of literature and the Individual In-depth Interview method (IDI).

**Results** | Contemporary demographic trends affect the activities of companies that are trying to mitigate the effects of an aging workforce. For this purpose, they undertake numerous initiatives related to social partnership. Additionally, they create friendly working conditions for both young people and people aged 55–64, taking into account the needs and conditions related to professional work for each group.

**Originality / value / implications / recommendations** | Based on the analysis of municipal transport companies, actions were identified that could be used by other companies as good practices.

**Keywords:** depopulation, aging society, demographic trends, public transport

**JEL classification:** J11, R10

### 1. Wstęp

Współczesna demografia Polski doświadcza dynamicznych zmian ilościowych i jakościowych. Przekształcenia, którym podlega wiekowa struktura demograficzna polskiego społeczeństwa, jednoznacznie wskazują na postępujący proces starzenia się oraz depopulacji, które obecnie można zaliczyć do dwóch głównych trendów demograficznych w Polsce [Martinez-Fernandez, 2013, s. 20].

Z punktu widzenia życia społeczno-gospodarczego starzenie się społeczeństwa ma donioślejsze znaczenie niż spadek zaludnienia, bo prowadzi do zmiany proporcji między grupami populacji będącymi w różnym wieku [Okólski, 2020, s. 9].

Intensywność tych procesów nie jest jednakowa na całym obszarze kraju, ale ma przede wszystkim wymiar lokalny i regionalny, w szczególności w odniesieniu do regionów o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy bowiem zauważyć, że pomiędzy czynnikami demograficznymi a społeczno-gospodarczymi istnieje zależność dwukierunkowa. Zmiany demograficzne nie tylko są warunkowane przez czynniki społeczno-gospodarcze, ale same jednocześnie na nie wpływają [Reher, 2011, s. 11–12]. W rezultacie uzasadnione jest prowadzenie badań nad zmianami demograficznymi na poziomie lokalnym z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań ekonomicznych i społecznych właściwych każdej jednostce terytorialnej. Dodatkową motywacją do prowadzenia tego typu badań jest fakt, że współczesne problemy demograficzne Polski coraz częściej stanowią przedmiot zainteresowania nie tylko naukowców, lecz także praktyków życia gospodarczego. Przedsiębiorstwa na co dzień doświadczają efektów zmian demograficznych, przejawiających się w trudnościach rekrutacyjnych spowodowanych brakiem kandydatów na poszczególne stanowiska pracy.

O ile przyczyny starzenia się społeczeństwa, takie jak niski współczynnik dzietności, są obserwowane od końca ubiegłego wieku, to można zaryzykować stwierdzenie, że ich wpływ na gospodarkę uwidocznili się relatywnie niedawno. Polskę po okresie przemian gospodarczych wynikających z przejścia od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do kapitalistycznej w latach 90. XX w. charakteryzowała wysoka stopa bezrobocia. Dominował tzw. rynek pracodawcy, na którym o jedno stanowisko pracy ubiegało się kilku kandydatów. Obecnie sytuacja uległa diametralnej zmianie. Trudno wskazać branże, które nie doświadczają braku rąk do pracy. Z pewnością jednym z sektorów, które zmiany demograficzne dotknęły najmocniej, jest transport. Problemy z brakiem kierowców utrzymują się od kilku lat.

Mając powyższe na uwadze, celem artykułu jest ocena wpływu zmian demograficznych na działalność operacyjną miejskich spółek komunikacyjnych w Białymstoku (Komunalne Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o.,

Komunalny Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o., Komunalne Przedsiębiorstwo Komunikacyjne Sp. z o.o.). Przeprowadzona ocena dotyczy wpływu trendów demograficznych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zakresie zapewnienia wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Natomiast nie odnosi się ona do jakości świadczonych usług w aspekcie dostosowania standardów do starzejącego się społeczeństwa, co wymagałoby oddzielnego badania naukowego. Należy podkreślić, że w odróżnieniu od pozostałych miast wojewódzkich usługi przewozowe w Białymstoku są świadczone przez trzy spółki miejskie. W artykule została sformułowana następująca hipoteza: miejskie spółki komunikacyjne w Białymstoku odczuwają wpływ zmian demograficznych na działalność gospodarczą oraz podejmują działania zmierzające do dostosowania się do procesu starzenia się społeczeństwa oraz spadku populacji w wieku produkcyjnym.

Hipoteza została zweryfikowana metodą wywiadu pogłębionego (ang. *Individual In-depth Interview*, IDI). Pytania sformułowano w oparciu o przegląd literatury przedstawiony w części drugiej. W wywiadzie wzięli udział przedstawiciele (dwóch prezesów i jeden wiceprezes) trzech spółek komunikacji miejskiej działających na obszarze Białegostoku.

## 2. Współczesne trendy demograficzne a gospodarka

Gospodarka podlega obecnie dynamicznym zmianom, których paleta źródeł wydaje się niezwykle szeroka. Oprócz rosnącego wpływu czynników politycznych, przejawiających się m.in. w rosnącej skłonności do polityki protekcjonistycznej, w ostatnich latach na życie gospodarcze istotny wpływ miało oddziaływanie szoków zewnętrznych w postaci epidemii COVID-19 czy wojny w Ukrainie. Jednym z najmniej kwestionowanych współczesnych trendów kształtujących przemiany społeczno-ekonomiczne są jednak zmiany demograficzne, co przejawia się w szczególności w kontekście starzenia się personelu oraz zróżnicowania jego struktury wiekowej [Bieder, Villena-López, 2022, s. 20].

Zmiany demograficzne są zatem jednym z trendów kształtujących obecnie życie gospodarcze zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. Patrząc całościowo, należy zauważyć, że kluczowymi czynnikami determinu-

jącymi długoterminowy wskaźnik wzrostu gospodarczego są przyrost siły roboczej i zwiększanie produktywności strukturalnej, która określa, jak skutecznie gospodarka łączy swoje nakłady pracy i kapitału w celu tworzenia produkcji. Dane demograficzne sugerują, że zmiany zasobu siły roboczej oraz jej starzenie w kontekście spadku produktywności mają spowalniający wpływ na długoterminowy wzrost gospodarczy [Mester, 2018, s. 403–404]. Co więcej, coraz znaczniejsze obciążenie demograficzne jest przez wielu autorów uważane za zapowiedź powolnego wzrostu gospodarczego w gospodarkach rozwiniętych, zgodnie z tzw. hipotezą stagnacji sekularnej [Favero, Galasso, 2016]. Podobnie w przypadku gospodarek rozwijających się, demografia z czynnika pobudzającego wzrost gospodarczy może stać się czynnikiem obciążającym, z uwagi na stopniowy spadek współczynnika dzietności i wzrost oczekiwanej długości życia. Jednocześnie należy podkreślić, że starzenie się społeczeństwa może mieć mniej dotkliwe skutki w gospodarkach rozwiniętych z powodu wprowadzania innowacji redukujących zapotrzebowanie na pracę [Gravina, Lanzafame, 2024, s. 52]. Jednakże jego wpływ na wzrost gospodarczy nie jest jednoznacznie zdefiniowany, gdyż zależy od otoczenia społeczno-gospodarczego w poszczególnych krajach. W literaturze przedmiotu można znaleźć zarówno przykłady negatywnego oddziaływania w postaci spadającego dochodu na mieszkańca, jak i stwierdzenie, że dłuższe oczekiwane życie jest bezpośrednio powiązane z wysokim wzrostem gospodarczym [Hirono, 2020, s. 166]. Demografia wpływa nie tylko na dynamikę wzrostu gospodarczego, lecz oddziałuje także na pozostałe zmienne makroekonomiczne. Czynniki demograficzne, oprócz procesu globalizacji, były w okresie ostatnich trzech dekad odpowiedzialne za presję deflacyjną, jednak kierunek ich oddziaływania odwraca się, co sprawia, że gospodarki coraz częściej stają w obliczu presji inflacyjnej [Goodhart, 2020, s. V].

Ponadto gospodarka podlega nieustannym zmianom o charakterze strukturalnym, które wynikają ze zmian klimatycznych czy rosnącej digitalizacji i cyfryzacji. W rezultacie cyfryzacja i dekarbonizacja prowadzą do spadku znaczenia określonych branż, przy jednoczesnym wzroście zapotrzebowania na nowe zawody i specjalizacje. Innowacyjne technologie zmieniają procesy produkcyjne, co wymaga dostosowania kwalifikacji zawodowych pracowników poprzez szkolenia lub przekwalifikowanie zgodnie z potrzebami rynku. Istotnym elementem kształtującym współczesny rynek pracy jest także starzenie się

społeczeństwa i zmniejszenie zasobu ludności w wieku produkcyjnym [Arntz i in., 2023; Haas, 2024, s. 527]. W konsekwencji starzenie się społeczeństwa będzie musiało iść w parze z wprowadzaniem rozwiązań na rzecz wzrostu gospodarczego poprzez zwiększanie produktywności lub współczynnika aktywności zawodowej obywateli.

W kontekście pierwszego rozwiązania można zauważyć, że największym wyzwaniem, z jakim będą musiały zmierzyć się gospodarki krajów europejskich, jest podniesienie efektywnego wieku emerytalnego [Georghe, 2021, s. 29–30]. Podobnie w polskich realiach społeczno-gospodarczych grupą wymagającą większej aktywizacji zawodowej są osoby w wieku 50–64 lata. Będzie to oznaczało dalszy wzrost przeciętnego wieku pracownika, co nie pozostanie bez wpływu na poziom wynagrodzeń. Ciekawych wniosków w tym zakresie dostarcza przykład gospodarki niemieckiej pokazujący, że gdy średni wiek siły roboczej wzrósł z powodu starzenia się populacji, doświadczenie jest bardziej obfite i mniej cenione, co zmniejsza względne zachęty dla starszych pracowników do uczestnictwa w rynku pracy. Innymi słowy, pracownicy otrzymują niższe korzyści wynikające z doświadczenia wraz ze starzeniem się zasobów pracy [Böhm, 2021, s. 117–127].

W nawiązaniu do zwiększenia produktywności – jej wzrost w kontekście starzenia się społeczeństwa jest kluczowy dla utrzymania lub podniesienia standardu życia obywateli. Jest to szczególnie istotne w gospodarkach, w których zmiany demograficzne są lub stają się obciążeniem dla wzrostu gospodarczego. Stąd uwagę należałoby poświęcić podnoszeniu produktywności siły roboczej. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest większa automatyzacja procesów produkcyjnych, która może zrekompensować negatywny wpływ starzenia się na produktywność [Gravina, Lanzafame, 2024, s. 52]. Automatyzację można potraktować jako nowy czynnik produkcji, który przypomina właściwości pracy w procesie produkcji oraz właściwości tradycyjnego kapitału fizycznego w procesie akumulacji. Jednocześnie niższy wzrost populacji oznacza silniejszą zachętę do inwestowania w przyjęcie automatyzacji [Abeliansky, 2020, s. 17]. Ogólnie można zauważyć, że skupienie na zwiększaniu wydajności pracy jest jedną z możliwych strategii – obok wydłużania aktywności zawodowej czy rosnącej imigracji – w kontekście starzenia się społeczeństwa [Nicolini, Roig, 2024].

Oprócz oddziaływania zmian demograficznych na gospodarkę krajową istotny jest także wymiar lokalny. Negatywny wpływ depopulacji można w szczególności zaobserwować na poziomie regionalnym i lokalnym [Truskolaski, Bugowski, 2022, s. 16]. O ile literatura związana ze starzeniem się społeczeństwa z perspektywy krajowej jest obszerna, o tyle rozpatrywanie trendów demograficznych na poziomie regionalnym i lokalnym stanowi nadal pewną lukę badawczą, co przejawia się względnie mniejszym zainteresowaniem regionalistów demografią niż pozostałymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego. Jednakże starzenie się społeczeństwa i depopulacja mają także wymiar przestrzenny, a badania regionalne z uwagi na wielowymiarowość metody badawczej mogłyby powiązać demografię z pozostałymi elementami rozwoju społeczno-gospodarczego, takimi jak infrastruktura transportowa czy mieszkalnictwo [Newbold, 2015, s. 365]. Ponadto analiza na poziomie lokalnym pozwala zidentyfikować dodatkowy czynnik przyspieszający proces starzenia się społeczeństwa, jakim są ruchy wędrownicze wewnętrzne i zewnętrzne. W szczególności trzeba zwrócić uwagę na odpływ młodych pracowników z obszarów nieurbanizowanych i wiejskich do dużych ośrodków miejskich. Prowadzi to do osłabienia aktywności gospodarczej obszarów odpływowych, zarówno bezpośrednio, jako odpływ ludności w wieku produkcyjnym, jak i pośrednio, poprzez starzenie się zasobów siły roboczej. Stąd większy wpływ zmian demograficznych można zaobserwować na poziomie lokalnym, gdzie instytucje, organizacje i społeczność odczuwają dynamikę kurczenia się i starzenia swoich rynków pracy [Martinez, 2017, viii]. Skutki trendów demograficznych są zatem intensywniej odczuwane lokalnie. Jest to tym samym najskuteczniejszy poziom oddziaływania na przyczyny negatywnych procesów. Badania wskazują, że na wzrost dzietności pozytywnie wpływają elastyczne warunki zatrudnienia, niewielka odległość między domem a pracą czy dostępność żłobków i przedszkoli. Warunki te w dużym stopniu zależą od decyzji władz lokalnych [Martinez-Fernandez, 2013, s. 26–27].

Podsumowując, starzenie się społeczeństwa oraz depopulacja, jako dwa główne trendy demograficzne, mają wielopłaszczyznowe oddziaływanie na gospodarkę, zarówno na poziomie makro, jak i mikro. W szczególności uwagę trzeba zwrócić na trudności przedsiębiorstw borykających się z problemem znalezienia pracowników czy rosnącym wiekiem kadry pracowniczej.

### 3. Działalność miejskich przedsiębiorstw komunikacyjnych w warunkach zmian demograficznych

W oparciu o literaturę przedmiotu zidentyfikowano dwa wiodące trendy demograficzne w Polsce, tj. starzenie się społeczeństwa oraz depopulację. Ich wpływ na działalność przedsiębiorstw komunikacji miejskiej zbadano z wykorzystaniem metody wywiadu rozszerzonego IDI. Wywiady przeprowadzono w siedzibach spółek. Pytania podzielono na trzy części: pytania ogólne, I grupa – osoby w wieku 55–64 lat w miejscu pracy oraz postawa pracodawcy, II grupa – osoby w wieku 18–35 w miejscu pracy oraz postawa pracodawcy. Odpowiedzi zostały uogólnione, zaś rozwiązania mogące znaleźć zastosowanie także w innych przedsiębiorstwach przytoczono z zachowaniem anonimowości rozmówcy. Pytania ogólne dotyczyły następujących kwestii:

- 1: Czy w Spółce dostrzegane są problemy wynikające ze współczesnych trendów demograficznych, tj. starzenia się społeczeństwa i depopulacji?
- 2: Jakie działania Spółka podejmuje, aby dostosować się do zmieniającej się sytuacji demograficznej? Jakie dobre praktyki można byłoby wprowadzić w innych przedsiębiorstwach?
- 3: Czy w Spółce są zatrudnieni cudzoziemcy? Jakie są przeszkody w zatrudnieniu w Spółce osób nieposiadających obywatelstwa?
- 4: Czy potrafi Pani/Pan wskazać polityki i programy na poziomie lokalnym, regionalnym lub rządowym, które pomagałyby dostosować się przedsiębiorstwom do zmian demograficznych? Czy Spółka uczestniczyła w takich programach?

W oparciu o udzielone odpowiedzi można stwierdzić, że wyróżnione trendy są kluczowe dla działalności spółek. W celu przyciągnięcia młodych ludzi do pracy w spółkach realizowane są programy praktyk uczniowskich, co nie było regułą w poprzednich latach. Dodatkowo przedstawiciele spółek biorą udział w konferencjach, sympozjach na temat kształcenia zawodowego i podejmują partnerstwo społeczne ze szkołami, np. Zespołem Szkół Mechanicznych w Białymstoku. Jednocześnie zauważono starzenie się kadry pracowniczej – rośnie grupa pracowników w wieku powyżej 50 lat. Należy odnotować rosnący udział kobiet wykonujących np. zawód kierowcy.

Spółki podejmują działania służące przyciągnięciu nowych pracowników, np. jedna ze spółek współpracuje ze szkołą nauki jazdy w procesie kształcenia

przyszłych kierowców. Często podkreślano zasadność podejmowania takiej współpracy na poziomie kształcenia zawodowego w celu zainteresowania młodzieży pracą w spółce, choć tutaj często pojawiają się problemy (np. przestrzegania tzw. ustawy Kamilka). Brak pracowników jest szczególnie odczuwalny w zawodach takich jak kierowca, mechanik czy elektromechanik.

W spółkach komunikacji miejskiej pracuje dość niewielka liczba obcokrajowców. Przedsiębiorstwa są otwarte na pracowników z zagranicy pomimo konieczności spełnienia pewnych wymogów formalnych, np. w przypadku kierowców. W spółkach pracują obywatele przede wszystkim państw z za wschodniej granicy. Nie zostały odnotowane żadne bariery kulturowe w zakresie integracji z pozostałą kadrą. Zauważono natomiast fluktuację obywateli Ukrainy, którzy albo wracają w rodzinne strony, albo emigrują do Europy Zachodniej.

Co do programów i polityk przedstawiciele wskazywali raczej na ich rolę informacyjną, np. w zakresie promowania dłuższej aktywności zawodowej, niż praktyczną, mającą bezpośrednio zastosowanie w spółkach. Co do postaw władz na różnych szczeblach wskazywano na zasadność rozwiązań prawnych i podatkowych zachęcających do dłuższej aktywności, tak aby opłacało się pracować dłużej, po przekroczeniu wieku emerytalnego, np. na umowy zlecenia. Jedna ze spółek korzysta ze współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy, który współfinansuje przekwalifikowanie się pracowników. Na przykład osoba chcąc uzyskać kwalifikacje kierowcy może uzyskać zwrot kosztów szkolenia (ponad 10 tys. zł), po wcześniejszym uzyskaniu woli zatrudnienia w spółce.

Pytania z grupy I – osoby w wieku 55–64 lat w miejscu pracy oraz postawa pracodawcy – dotyczyły następujących kwestii:

- 1: Jaka jest motywacja osób w wieku 55–64 lat do pracy? Jakie są kompetencje doświadczonych pracowników w porównaniu z osobami młodymi? Czy osoby w wieku 55–64 lat chętnie podnoszą kwalifikacje i są na bieżąco ze zmianami na danym stanowisku?
- 2: Czy osoby w wieku 55–64 lat częściej korzystają ze zwolnień lekarskich? Czy zauważalne są różnice psychofizyczne doświadczonych pracowników wobec młodszych pracowników?
- 3: Czy Spółka przyjmuje nowych pracowników w wieku 55–64 lata? Jakie są bariery i szanse w związku z zatrudnianiem doświadczonych pracowników?

- 4: Czy w Spółce rozważano elastyczny czas pracy wobec osób w wieku 55–64 lata lub starszych? Czy rozważano inne rozwiązania? Czy Spółka jest przyjaznym miejscem pracy dla doświadczonych pracowników?
- 5: Czy praca na poszczególnych stanowiskach w Spółce jest przystosowana do osób 55–64 lata? Czy automatyzacja i informatyzacja zmniejszyła uciążliwość wykonywanej pracy?

W odpowiedzi na pytanie dotyczące motywacji i chęci przekwalifikowania starszych pracowników podkreślano indywidualne nastawienie każdego pracownika. Niemniej dostrzegano mniejsze zainteresowanie wśród pracowników ok. 60 roku życia, czyli tuż przed emeryturą. Ogólnie chęć uczestnictwa w szkoleniach jest na dość niskim poziomie, w szczególności w grupie mechaników. Przedstawiciele spółek deklarują gotowość do finansowania szkoleń, których część odpowiada na potrzeby wynikające z wprowadzania nowych przepisów prawnych czy rozwiązań technologicznych, np. zakupu autobusów elektrycznych. Natomiast w odróżnieniu od kompetencji miękkich w przypadku zawodów takich jak kierowca czy mechanik podnoszenie kwalifikacji ma ograniczony zakres. Ogólnie przedstawiciele spółek wysoko oceniają kompetencje badanej grupy wiekowej, co wynika przede wszystkim z długoletniego stażu pracy. Dodatkowo zwracano uwagę na większą odporność psychofizyczną starszych pracowników.

Przedstawiciele spółek nie zauważyli większej absencji zdrowotnej wśród pracowników z badanej grupy wiekowej. Nie stwierdzono nadużywania zwolnień lekarskich. Wskazywano, że powodem wyższej absencji – bez względu na wiek pracowników – były wydarzenia takie jak pandemia COVID-19. Jeden z przedstawicieli spółek stwierdził, że być może starsi pracownicy nawet rzadziej korzystają ze zwolnień, co wynika m.in. z braku konieczności opieki nad dzieckiem. Zauważono natomiast większą częstotliwość występowania dolegliwości zwyrodnieniowych, jednak spółki oferują pracownikom ubezpieczenie medyczne poszerzone np. o usługi masażu.

Jeśli chodzi o nowych pracowników, spółki kierują się uprawnieniami i certyfikatami, a kwestia wieku nie jest brana pod uwagę. W jednej ze spółek po standardowym badaniu lekarskim w zakresie medycyny pracy został ostatnio zatrudniony pracownik w wieku 64 lat. Specyfiką badanych przedsiębiorstw

jest obecność tzw. zamkniętych środowisk pracowniczych. Dotyczy to w szczególności kierowców, wśród których informacja o wakatach jest przekazywana na poziomie lokalnym. Należy też zauważyć, że nowi pracownicy są zatrudniani nie tylko w ramach etatu, lecz także na podstawie umów zlecenia. Dodatkowo w jednej ze spółek rozszerzono możliwość wykorzystywania godzin nadliczbowych w ramach ograniczeń nałożonych przez Kodeks pracy.

Przedstawiciele wskazywali, że tworzą dobre środowisko pracy dla osób w wieku 55–64 lata. Jednocześnie podkreślano obopólną korzyść pracownika i pracodawcy. Doświadczeni pracownicy są w stanie np. wykonać naprawę autobusu bez odsyłania do specjalistycznego serwisu producenckiego. Dodatkowo często jako jedyni znają starsze maszyny czy urządzenia będące nadal w eksploatacji, więc swoją wiedzę przekazują młodszym pracownikom. Podkreślano także wysoki poziom etyki pracy.

Jeśli chodzi o automatyzację i informatyzację, przedstawiciele spółek wskazują przede wszystkim na nowe rozwiązania implementowane w autobusach, które poprawiają komfort i bezpieczeństwo pracy kierowców. Jednakże pełna automatyzacja podstawowego obszaru działalności, tj. świadczenia usług przewozowych, jest niemożliwa, w przeciwieństwie do pozostałej działalności, np. pracy magazynu. Wprowadzanie nowych rozwiązań w pewnych obszarach, np. w warsztacie, jest natomiast trudne. Poniekąd wynika to z postawy dostawców, którzy dążą do tego, aby jak najwięcej zadań wykonywał autoryzowany serwis.

Pytania z grupy II – osoby w wieku 18–35 w miejscu pracy oraz postawa pracodawcy – odnosiły się do następujących kwestii:

- 1: Czy osoby w wieku 18–35 lat chętnie podejmują pracę w Spółce? Jak często w przypadku kandydatów jest to ich pierwsze miejsce pracy?
- 2: Jaka jest ocena kwalifikacji osób rozpoczynających pracę w Spółce? Jaki może być powód ewentualnego niedopasowania młodych osób do danego stanowiska pracy?
- 3: Czy Spółka prowadziła działania zachęcające do podejmowania pracy wobec osób w wieku 18–35 lat? Jakie są bariery i szanse w związku z zatrudnianiem młodych pracowników?

- 4: Czy Spółka podejmuje działania ułatwiające młodym pracownikom godzenie życia zawodowego z obowiązkami osobistymi (np. elastyczny czas pracy, organizacja lub dofinansowanie opieki nad dziećmi)?
- 5: Jak przebiega współpraca młodych i doświadczonych pracowników w Spółce? Jakie bariery mogą wystąpić we współpracy osób w różnym wieku (komunikacyjne, kwalifikacyjne, mentalne, inne)?

Przedstawiciele spółek odpowiadali, że pracowników w przedziale 18–35 lat w spółkach jest relatywnie mało. Jako jeden z powodów wskazywali lepszy odbiór szkolnictwa ogólnego niż praktycznego. Dodatkowo wynika to z wyższego poziomu wynagrodzenia oferowanego przez sektor prywatny, np. w przypadku kierowców. Zwrócono uwagę, że z powodu rodzaju działalności wymiana personelu ma charakter ewolucyjny. Rekrutacja nowych pracowników – wobec w miarę stałego zapotrzebowania na usługi przewozowe w mieście – polega na zastępowaniu osób odchodzących na emeryturę czy rezygnujących z pracy.

W odniesieniu do kompetencji nowych pracowników są obszary działalności, w których muszą one być ściśle spełnione i potwierdzone uprawnieniami, np. w przypadku kierowców. W innych obszarach kompetencje zdobyte w szkołach tworzą jedynie podstawę, która umożliwia rzeczywiste przygotowanie się do wykonywania zawodu. Dotyczy to w szczególności mechaników, gdyż naprawa autobusu jest rzadko pokazywana w szkołach technicznych. Z drugiej strony zapotrzebowanie na mechaników w spółkach jest na tyle małe, że umożliwia szerszą współpracę ze szkołami, np. w zakresie klas patronackich czy kształcenia dualnego. Dodatkowo zwracano uwagę na niższą odporność psychiczną młodych pracowników, co np. przy prowadzeniu autobusu i kontakcie z pasażerami ma istotne znaczenie.

Badane spółki starają się zachęcać młode osoby do podjęcia pracy poprzez szkolenie zawodowe i praktyczne. Spółki podejmują współpracę ze szkołami technicznymi, którym udostępniają warsztaty, maszyny i urządzenia, pozwalające na poznanie obsługi autobusów od strony praktycznej. Dodatkowo w procesie rekrutacji przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać nowoczesne metody komunikacyjne oferowane np. przez internet. Jedna ze spółek prowadzi program kierowcy – patrona. Długość tej opieki, czyli czas wspólnej jazdy z patronem, zależy od doświadczenia nowego pracownika i od osiągniętych postępów, które podlegają specjalnej ocenie.

Spółki wychodzą naprzeciw oczekiwaniom młodych pracowników i w miarę możliwości oferują elastyczny czas pracy. Planiści rozkładów jazdy obowiązkowo uwzględniają nieobecności wynikające z przepisów Kodeksu pracy (takie jak urlop macierzyński czy ojcowski). Dodatkowo starają się elastycznie, w sposób niesformalizowany reagować na zdarzenia dotyczące poszczególnych pracowników, np. podjęcie studiów niestacjonarnych, konieczność opieki nad dziećmi czy rodzicami.

Przedstawiciele spółek wskazują na pewne bariery we współpracy młodych pracowników z doświadczoną kadrami. Osoby o długim stażu pracy w spółce bardziej dbają o czystość i estetykę autobusów. Dodatkowo są w stanie bardziej elastycznie reagować na prośbę o przyjęcie na zastępstwo w czasie urlopu czy w czasie wolnym od pracy. Natomiast młodzi ludzie prezentują postawę bardziej roszczeniową. Powstają również pewne nieporozumienia finansowe związane np. z wypłatą dodatków stażowych. Zdecydowanie podkreślano różnicę w zakresie otwartości na innowacyjne, nowoczesne rozwiązania. Młodzi pracownicy są w stanie szybciej przystosować się do nowych narzędzi informacyjnych, np. elektronicznego obiegu dokumentów. Z kolei starsi przewyższają młodszą kadrami zdolnościami manualnymi, związanymi z naprawą taboru czy urządzeń.

#### 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można pozytywnie zweryfikować hipotezę, że dwa główne trendy demograficzne, tj. starzenie się społeczeństwa oraz depopulacja, mają odczuwalny wpływ na działalność przedsiębiorstw, które podejmują działania w celu dopasowania się do zmian na rynku pracy. Wpływ starzenia się społeczeństwa przejawia się w zmianie struktury wiekowej kadry pracowniczej. Na przykładzie zbadanych spółek można zauważyć malejącą liczbę pracowników w wieku 18–35 lat, przy jednoczesnym wzroście liczby pracowników w wieku 55–64 lata.

Spadek udziału młodych pracowników wynika wprost z ogólnego trendu starzenia się społeczeństwa. Dodatkowo jest wzmocniony przez niedopasowanie systemu szkolnictwa (rozwój kształcenia ogólnego kosztem szkół branżo-

wych) oraz wysoki poziom konkurencji płacowej na rynku. W celu dopływu młodych pracowników przedsiębiorstwa prowadzą partnerstwa społeczne, w szczególności ze szkołami ponadpodstawowymi prowadzącymi kształcenie praktyczne. Natomiast rosnąca liczba pracowników w wieku 55–64 lata ma zarówno wady, jak i zalety w kontekście działalności spółek. Z jednej strony starsi pracownicy wolniej przyswajają nowe rozwiązania technologiczne, z drugiej – mają wysoki poziom etyki zawodowej i głęboko utożsamiają się z miejscem pracy.

Przeprowadzone badanie dodatkowo pozwala na stwierdzenie, że imigracja nie zawsze jest rozwiązaniem problemu braku kadr z uwagi na ograniczenia formalno-prawne związane z zawodem. Podobnie automatyzacja nie zniweluje znacząco zapotrzebowania na pracę w takiej branży jak świadczenie usług komunikacyjnych. Z perspektywy władz lokalnych czy krajowych zasadne jest zarówno miękkie oddziaływanie na problemy przedsiębiorstw w postaci akcji zachęcających do dłuższej aktywności zawodowej, jak również wprowadzanie rozwiązań prawnych czy podatkowych stanowiących bodziec do pracy dla starszych pracowników.

Podsumowując, starzenie się społeczeństwa wymusza zmiany w zakresie polityki kadrowej przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę, że spółki przewozowe zgłaszają zapotrzebowanie na określone kwalifikacje, rekomendacją mogłoby być rozwinięcie partnerstwa społecznego, w szczególności ze szkołami branżowymi oraz ośrodkami edukacyjnymi oferującymi możliwości przekwalifikowania. Ponadto przedsiębiorstwa powinny być otwarte na rekrutację osób niestanowiących do tej pory głównej grupy pracowników, np. kobiet w przypadku zawodu kierowcy, co można zaobserwować w miejskich spółkach komunikacyjnych w Białymstoku. Dobrym rozwiązaniem byłoby szersze zastosowanie elastycznych wymiarów zatrudnienia, co zachęciłoby np. osoby w wieku emerytalnym do pozostania na rynku pracy. Choć podstawowe rozwiązania prawne dotyczące zatrudnienia są kształtowane na poziomie krajowym, przedsiębiorstwa mają do dyspozycji instrumenty pozwalające na reagowanie na współczesne trendy demograficzne. Wymaga to pewnej otwartości na zmiany nie tylko o charakterze organizacyjnym, ale także mentalnościowym, pozwalające na lepszą integrację kadry pracowniczej o coraz bardziej zróżnicowanej strukturze wiekowej.

## Literatura

- Abeliansky A.L., Prettner K., 2020, *Automation and Demographic Change*, GLO Discussion Paper No. 518, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Arntz M., Donner F., Evans M., Friedrich A., Horvat S., Kaiser A., Mallmann L., Möreke M., Pfeiffer S., Rothe I., Schroeder W., Stowasser S., Walwei U., 2023, *Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource*. Arbeitswelt-Bericht, Berlin.
- Bieder C., Villena-López J., 2022, *Times Are Changing and so Is Safety*, [w:] *Managing Future Challenges for Safety: Demographic Change, Digitalisation and Complexity in the 2030s.*, Laroche H., Bieder C., Villena-López J. (red.), Springer, Cham, DOI: 10.1007/978-3-031-07805-7\_1.
- Böhm M.J., Gregory T., Qendrai P., Siegel Ch., 2021, *Demographic Change and Regional Labour Markets*, „Oxford Review of Economic Policy”, nr 37(1), s. 113–131, DOI: 10.1093/oxrep/graa063.
- Favero C.A., Galasso V., 2016, *Demographics and the Secular Stagnation Hypothesis in Europe*, [w:] *After the Crisis: Reform, Recovery, and Growth in Europe*, Caselli F., Mário Centeno M., José Tavares J (red.), Oxford University Press, Oxford, s. 109–145.
- Gheorghe R., 2021, *Impact of Demographic Change in Europe: Between Maintaining the Financial Sustainability of Pension System and Ensuring Adequate Income for Retirees*, „Internal Auditing & Risk Management”, nr 61(1), s. 20–31, DOI: 10.5281/zenodo.4644571.
- Goodhart C., Pradhan M., 2020, *The Great Demographic Reversal. Ageing Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival*, Palgrave-Macmillan, Cham, DOI: 10.1007/978-3-030-42657-6.
- Gravina A.F., Lanzafame M., 2024, *Demography, Growth, and Robots in Advanced and Emerging Economies*, „Asian Development Review”, nr 41(2), s. 31–56, DOI: 10.1142/S0116110524400122.
- Haas A., Niebuhr A., Vetterer N., 2024, *Regionale Arbeitsmärkte unter Transformationsdruck – unterschiedliche Herausforderungen und Anpassungspotenziale*, „Wirtschaftsdienst”, nr 104(8), s. 527–532, DOI: 10.2478/wd-2024-0139.
- Hirono M., 2021, *Demographic Change, Human Capital Accumulation, and Sectoral Employment*, „Journal of Economics”, nr 132, s. 165–185, DOI: 10.1007/s00712-020-00716-6.
- Martinez C., Weyman T., van Dijk J., 2017, *Adapting Labour Markets for Demographic Change and Ageing*, [w:] *Demographic Transition, Labour Markets and Regional Resilience*, Martinez C., Weyman T., van Dijk J. (red.), Springer, Cham, DOI: 10.1007/978-3-319-63197-4\_11.

- Martinez-Fernandez C., Weyman T., Perek-Białas J., Sagan I., Szukalski P, Stronkowski P., 2013, *Demographic Transition and an Ageing Society: Implications for Local Labour Markets in Poland*, „OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers”, nr 8, DOI: 10.1787/5k47xj1js027-en.
- Mester L., 2018, *Demographics and Their Implications for the Economy and Policy*, „Cato Journal”, nr 38(2), s. 399–413.
- Newbold K.B., 2015, *Population Aging: What Role for Regional Science?*, „The Annals of Regional Science”, nr 55, s. 357–372, DOI: 10.1007/s00168-015-0676-y.
- Nicolini R., Roig J.L., 2024, *The Spatial Dimension of Ageing and Growth in European Regions*, „The Annals of Regional Science”, Special Issue Paper, DOI: 10.1007/s00168-024-01311-z.
- Okólski M., 2020, *Kilka uwag i przyszłości Europy w świetle prognoz demograficznych*, „Roczniki Kulturoznawcze”, nr XI(1), DOI: 10.18290/rkult.2020.11.1-1.
- Reher D.D., 2011, *Economic and Social Implications of the Demographic Transition*, „Population and Development Review”, nr 37, s. 11–33.
- Truskolaski T., Bugowski L., 2022, *The Process of Depopulation in Central and Eastern Europe – Determinants and Causes of Population Change between 2008 and 2019*, „European Research Studies Journal”, nr XXV(3), s. 3–21, DOI: 10.35808/ersj/2990.