

Katarzyna Stankiewicz

## Wdrażanie metod zarządzania wiekiem w organizacjach publicznych na przykładzie Urzędu Miejskiego w Kilonii

Artykuł przedstawia działania podjęte w ramach projektu „Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management For SME in The Baltic Sea Region” w celu wypracowania i wdrożenia metod zarządzania wiekiem w Urzędzie Miejskim w Kilonii (*Rathaus Kiel*). Opisano sekwencję działań podejmowanych w ramach procesu wdrażania interwencji. Przeanalizowano wyniki wywiadu pogłębionego przeprowadzonego wśród kierowników w pierwszym etapie przygotowywania interwencji. W podsumowaniu przedstawiono ocenę osiągniętych rezultatów wraz z określeniem kluczowych czynników wpływających na sukces i porażkę we wdrażaniu tego typu rozwiązań. Najważniejsze wnioski z przedstawionego studium przypadku wraz z zawartymi rekomendacjami mogą służyć w przygotowaniu analogicznych działań w innych organizacjach publicznych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem (*age management*), zarządzanie zmianą (*change management*), Best Agers Lighthouses (*Best Agers Lighthouses*), pracownicy 55+ (*workers 55+*), Niemcy (*Germany*), Kilonia (*Kiel*)

### Wprowadzenie

Obserwowane w ostatnich latach zainteresowanie tematyką zarządzania wiekiem wynika z zachodzących w Europie zmian demograficznych i przewidywanych tego konsekwencji. Szczególnie często wymienia się ryzyko deficytu w zakresie dostępności zasobów ludzkich na rynku pracy (Liwiński, Sztanderska, 2010). W tym kontekście przedłużanie zawodowej aktywności osób starszych wskazywane jest jako reakcja konieczna i niezbędna. Warto jednak podkreślić, że jest to także

sytuacja stwarzająca szansę pełniejszego wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczeń starszych pracowników, a jednocześnie możliwość transferu kluczowych kompetencji w zespołach zróżnicowanych wiekowo.

Przykładem kraju, w którym istnieje zarówno duża świadomość sytuacji demograficznej, jak i jednocześnie podejmowane są działania uznawane za dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem, są Niemcy. Obserwowanie takich działań, a przede wszystkim analizowanie czynników wpływających na sukces lub porażkę ich wdrażania pozwala na formułowanie wniosków, które mogą być wykorzystywane w trakcie implementacji zarządzania wiekiem w innych organizacjach.

Artykuł przedstawia działania podjęte w celu wdrożenia metod zarządzania wiekiem w Urzędzie Miejskim w Kilonii, wypracowane w ramach projektu „Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management For SME in The Baltic Sea Region”. Opracowany plan prac wdrożeniowych opierał się na regulach i zasadach wprowadzania zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym na sekwencji kluczowych działań, takich jak: powołanie kompetentnego zespołu wdrażającego wybrany model zarządzania, opracowanie planu wdrażania biorącego pod uwagę specyfikę organizacji, konsekwentną realizację planu oraz jego wspieranie, rozwijanie dodatkowych struktur wspomagających osiąganie celu, monitorowanie każdego z etapów wdrażania oraz ewaluację i ocenę (Beck, 2006; Liwiński i Sztanderska, 2010), przy jednoczesnym wykorzystaniu liderów zmian oraz konsultantów – ekspertów zewnętrznych (Robbins, 1998; Lundy, Cowling, 2001)

Autorka artykułu, uczestnicząca w pracach projektu, jest przekonana, że wnioski wynikające z podjętych działań mogą posłużyć do wypracowania właściwych metod wdrażania zarządzania wiekiem w organizacjach.

### Projekt Best Agers Lighthouses

Projekt „Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region”<sup>1</sup> realizowany był w okresie 2012–2014 w ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego (*Baltic Sea Region Programme*) i współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W projekcie współpracowało ze sobą dwunastu partnerów z sześciu państw: Niemiec, Polski, Litwy, Łotwy, Finlandii i Szwecji. Głównym celem projektu było przede wszystkim promowanie oraz opracowanie i wdrażanie metod zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz organizacjach publicznych. Wypracowana i przyjęta przez partnerów metodyka

1 Szczegółowe informacje na temat projektu dostępne są pod adresem: [www.best-agers-lighthouses.eu](http://www.best-agers-lighthouses.eu)

zakładała stworzenie dziewięciu Lokalnych Partnerstw Zarządzania Wiekiem (*Local Age Management Partnership* – LAMPs), mających za zadanie wspieranie i doradzanie lokalnym organizacjom lub przedsiębiorstwom z sektora MŚP w procesie wdrażania działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Zgodnie z założeniami projektu, Lokalne Partnerstwa opierały się na współpracy partnera wspomagającego (*Facilitating Partner*), zewnętrznych doradców (*External Advisors*), będących ekspertami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiekiem, oraz wewnętrznych liderów zmian (*Internal Mentors*), wskazanych przez współpracujące organizacje, przy jednoczesnym pełnym zaangażowaniu kierownictwa i kadry zarządzającej organizacji. Zaangażowanie, a wcześniej deklaracja kierownictwa organizacji o chęci przystąpienia do współpracy z LAMP były jednymi z warunków jej zakwalifikowania do projektu<sup>2</sup>. Uczestnicy Lokalnych Partnerstw wspólnie wypracowywali najodpowiedniejsze dla danej organizacji metody wdrażania zarządzania wiekiem, zwracając uwagę na specyficzne zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania jej działalności, takie jak: sytuacja społeczna, prawna i ekonomiczna otoczenia organizacji, cele jej działania, dotychczasowa kultura, struktura organizacyjna itp. Następnie ustalano plan wdrożeń zaakceptowanych rozwiązań i współpracowano w trakcie jego implementacji.

Na terenie Niemiec utworzone zostały trzy Lokalne Partnerstwa Zarządzania Wiekiem współpracujące z dwoma przedsiębiorstwami (L-3 ELAC Nautic oraz Claudius Peters Projects GmbH) oraz Urzędem Miejskim Kilonii (Rathaus Kiel). Jednym z czynników zwiększających zainteresowanie lokalnych organizacji współpracą z LAMPs była świadomość sytuacji demograficznej i jej konsekwencji dla rynku pracy. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na fakt, że korzystanie z doradztwa zewnętrznych ekspertów – mentorów jest w Niemczech dość popularne<sup>3</sup>.

## Sytuacja demograficzna Niemiec i miasta Kilonii

Wyniki badań demograficznych (Statistisches Bundesamt, 2009) wskazują, że liczba ludności Niemiec zmniejsza się od 2003 roku ze stałą, utrzymującą się dynamiką. Z prognoz sięgających roku 2060 wynika, że utrzymanie tego trendu może spowodować zmniejszenie się liczby ludności kraju z 83 mln w 2008 roku do około 65 mln w roku 2060. Natomiast liczba ludności w wieku produkcyjnym, tj.: 20–65 lat

2 Inne warunki dotyczyły: wielkości organizacji, fazy cyklu rozwoju organizacji, struktury wielkiej pracowników i kadry zarządzającej oraz dodatkowo braku wcześniejszych doświadczeń we wdrażaniu zarządzania wiekiem.

3 Przykładem może być działająca na terenie Kraju Związkowego Schleswig-Holsztein i współpracująca z Best Agers Lighthouses organizacja Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein skupiająca ponad 30 mentorów. Więcej informacji na stronie: <<http://www.mentorens-h.de/>>.

zmniejszy się o 11 mln pomiędzy latami 2008–2035. Oprócz zmian ilościowych przewiduje się również głębokie zmiany w strukturze populacji, powodujące wzrost wartości wskaźnika obciążenia demograficznego z 34% w roku 2008 do 63%–67% w roku 2060 (Statistische Bundesamt, 2011). Co prawda, przedstawiany kierunek zmian jest podobny w całej Europie, to jednak w Niemczech zmiany te są szczególnie widoczne. To kraj o najwyższym odsetku osób w wieku 65 lat. W 2012 roku wynosił on 20,7%, podczas gdy średnia dla krajów członkowskich Unii Europejskiej 17,9% (Eurostat, 2014a)

Z drugiej jednak strony w Niemczech dość wcześnie rozpoczęto działania związane z podnoszeniem poziomu aktywności zawodowej osób w wieku około-emerytalnym. Dzięki temu obecny poziom zatrudnienia w grupie 55–64 lat wynosi 63,5% i jest po Szwecji (73%) najwyższym w krajach Unii Europejskiej (średnia w UE 50,1%). W Polsce odsetek ten należy do jednych z najniższych w Europie i wynosi 40,5% (Eurostat, 2014b). Jako główne powody wzrostu zatrudnienia osób w wieku 55+ w Niemczech, wymienia się zmiany w regulacjach prawnych, utrudniających i zniechęcających do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, a także działania zwiększające świadomość antydyskryminacyjną ze względu na wiek (Dietz, Walwei 2011). Jednocześnie podkreśla się widoczną pozytywną zmianę w poziomie posiadanych przez starszych pracowników kompetencji, związanych z wyższym stopniem wykształcenia w porównaniu do lat wcześniejszych (Statistisches Bundesamt, 2011). Wszystko to powoduje, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy aktywniej niż dotychczas podchodzą do kwestii związanych z zarządzaniem wiekiem. Jako przykłady właściwych działań w zakresie zarządzania wiekiem przywołuje się takie firmy, jak BMW Group, Deutsche Bahn Services, Jena – Optronik GmbH, nagradzane i wyróżniane przez AARP International<sup>4</sup> nagrodą „Najlepsi pracodawcy dla pracowników 50+”<sup>5</sup>.

Sytuacja demograficzna miasta Kilonii różni się od trendów ogólnokrajowych. Liczba mieszkańców miasta od wielu lat rośnie, obecnie wynosi 242 340 osób i jest to najwyższy poziom odnotowany od 19 lat (Landeshauptstadt Kiel, 2015a). Głównym powodem stale wzrastającej liczby ludności jest przede wszystkim przyływ imigrantów szczególnie z obszarów Syrii, Bułgarii, Rumunii i Grecji. Obecnie 65,2% mieszkańców miasta jest w wieku produkcyjnym 20–65 lat, w tej grupie 11,4% stanowią osoby w wieku 55–65 lat. Natomiast osoby powyżej 65. roku życia stanowią 18,5%

4 AARP International: American Association of Retired Persons: pozarządowa organizacja non – profit, której celem jest podniesienie jakości życia osób starszych. <http://www.aarpinternational.org>

5 AARP Best Employers for workers over 50 award – international. <http://www.aarpinternational.org/about-us/best-employers-for-workers-over-50>.

ogółu mieszkańców (Landeshauptstadt Kiel, 2015b). Głównym problemem, z jakim borykają się pracodawcy, jest jednak stale zmniejszający się dostęp do wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Świadomość tych problemów znajduje odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez Urząd Miejski w Kilonii (UMK). Od 2011 roku w strukturze organizacyjnej Urzędu funkcjonuje stanowisko pełnomocnika ds. demografii (*Demografiebeauftragte*). Cyklicznie odbywają się konferencje i warsztaty dotyczące wyzwań wynikających z demograficznej sytuacji miasta i jego otoczenia. W listopadzie 2013 roku przyjęta została Kilońska Strategia Demograficzna (Landeshauptstadt Kiel 2013a), zakładająca sukcesywny rozwój konkretnych działań na rzecz strategicznych pod względem demograficznym grup społecznych: osób starszych, rodzin, dzieci i młodzieży oraz kobiet. W dokumencie podkreśla się, że obecna sytuacja demograficzna Kilonii sprzyja przygotowaniu i podejmowaniu działań umożliwiających realizowanie zrównoważonego i zapewniającego sprawiedliwość międzypokoleniową rozwoju społecznego miasta. W odniesieniu do najstarszej grupy mieszkańców działania zintegrowane zostały pod wspólnym hasłem „Älter werden in Kiel”. Mają one za zadanie informować i ułatwiać dostęp do wszystkich instytucji i organizacji oferujących osobom starszym różne formy aktywności, doradztwa lub opieki. Dotyczy to możliwości edukacji i doksztalcania, podtrzymywania aktywności i samodzielności starszych, a w sytuacjach wystąpienia takiej potrzeby także możliwości otrzymania pomocy zarówno z zakresu opieki zdrowotnej, społecznej, jak i prawnej oraz finansowej (Landeshauptstadt Kiel, 2013b).

Przytoczone powyżej fakty pozwalają przypuszczać, że plan wdrażania zarządzania wiekiem w Urzędzie Miejskim w Kilonii będzie nie tylko naturalnym uzupełnieniem wcześniej podejmowanych działań, których beneficjentem jest społeczność miasta, ale że zaangażowanie się w realizację takiego planu będzie wykorzystaniem możliwości rozpoznania potrzeb i wprowadzenia ewentualnych zmian w obrębie własnej organizacji.

### **Przygotowanie wdrożenia działań związanych z zarządzaniem wiekiem w Urzędzie Miejskim w Kilonii**

Zgodnie z założeniami projektu „Best Aged Lighthouses”, celem głównym podjętych kroków była promocja oraz opracowanie i wdrażanie działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Dodatkowymi celami przyjętymi we współpracy z UMK były:

- ocena szans i zagrożeń wynikających ze struktury wiekowej zatrudnionych w UMK pracowników;
- pomoc w opracowaniu oraz wspieranie działań związanych z reorganizacją struktury organizacji i jej zasobów ludzkich w celu optymalizacji wykorzystywania wiedzy i doświadczenia osób zatrudnionych na kluczowych stanowiskach.

W pierwszym etapie przedstawiciele LAMP i UMK uzgodnili formę, zakres i plan współpracy. Uzgodniono, że działania podejmowane w ramach projektu będą nosiły formę pilotażu i będą obejmowały tylko wybrane obszary działalności Urzędu. Dalsze uzgodnienia dotyczyły kolejnych etapów planowanej interwencji.

Etap 1. Wyznaczenie w strukturze organizacji obszarów podlegających pilotażowym działaniom związanym z zarządzaniem wiekiem.

Etap 2. Analiza struktury wiekowej pracowników oraz ocena ryzyka wystąpienia deficytów kompetencyjnych o kluczowym znaczeniu dla pracy UMK.

Etap 3. Wyznaczenie mentorów wewnętrznych spełniających warunek braku podległości służbowej z pracownikami wytypowanych wydziałów.

Przeprowadzenie spotkań informujących o celu i powodach planowanych działań. W przygotowanie i przeprowadzenie spotkań zaangażowani będą mentorzy wewnętrzni.

Przeprowadzenie wywiadów z menedżerami oraz indywidualnych spotkań z pracownikami wytypowanych obszarów.

Etap 4. Na podstawie informacji oraz wniosków zebranych podczas etapu trzeciego, opracowanie przez mentorów wewnętrznych oraz ekspertów zewnętrznych, propozycji indywidualnych i organizacyjnych rozwiązań.

Etap 5. Konsultacja propozycji i planu wprowadzania zmian z menedżerami i pracownikami uczestniczącymi w projekcie.

Przekazanie informacji o sposobie i terminie rozpoczęcia wdrażania zmian.

Zobowiązania mentorów wewnętrznych do nadzorowania wdrażania planu.

Etap 6. Wdrażanie zmian wraz ze stałym informowaniem pracowników o etapie realizowanych założeń.

Przeprowadzenie spotkań ewaluacyjnych.

Etap 7. Wspieranie i motywowanie pracowników przez mentorów wewnętrznych w przeprowadzaniu wdrożeń. Stałe wspieranie w zakresie merytorycznym mentorów wewnętrznych przez ekspertów zewnętrznych.

## Realizacja wdrożenia

Realizowanie uzgodnionych planem działań rozpoczęto w grudniu 2013 roku. W pierwszym etapie ze strony UMK do uczestnictwa w pilotażu wskazane zostały dwa wydziały. Amt für Bauordnung, Vermessung und Geoinformation, odpowiadający uprawnieniami polskim Wydziałom Geodezji i Kartografii, oraz Bürger- und Ordnungsamt, odpowiadający Wydziałowi Spraw Obywatelskich. Jednocześnie prowadzono analizę struktury wiekowej pracowników Urzędu. W trakcie realizacji trzeciego etapu wybrano dwóch mentorów wewnętrznych mających pełnić rolę liderów

zmian. Zostali nimi pełnomocnik ds. demograficznych oraz przewodniczący rady pracowniczej. Oprócz spełnienia warunku braku podległości służbowej z uczestniczącymi w pilotażu pracownikami, dodatkowym argumentem za przyjęciem takich kandydatur był fakt zbieżności celów projektu z kompetencjami pełnomocnika ds. demograficznych oraz podkreślenie ochrony interesów pracowników przez współudział przewodniczącego rady pracowniczej. Zadaniem mentorów na tym etapie działań było uczestnictwo w spotkaniach informacyjnych z menedżerami i pracownikami. W obu wypadkach mentorzy współdziałali z ekspertami zewnętrznymi w informowaniu i motywowaniu pracowników do uczestnictwa w podejmowanych działaniach.

Zgodnie z założeniami przyjętymi dla trzeciego etapu, prowadzono indywidualne spotkania z pracownikami wydziałów. Były to 60-minutowe sesje coachingowe (*Work Ability Coaching*) mające na celu diagnozę bieżących możliwości pracy oraz przyszłych kierunków indywidualnego rozwoju pracownika. Główne obszary poruszane w trakcie spotkania dotyczyły zdrowia i kompetencji pracownika, warunków i organizacji jego pracy. Wnioski wynikające z informacji zebranych podczas spotkań dotyczyły m.in.: uwzględnienia warunków pracy w odniesieniu do wieku pracowników, modyfikacji opisów stanowisk pracy z uwzględnieniem specyficznych wymagań pracowników w różnych grupach wiekowych, zoptymalizowanie struktur zarządzania w grupach pracowniczych w zależności od doświadczenia zawodowego.

W tym samym czasie przeprowadzono wywiad pogłębiony z sześcioma menedżerami, w tym z dwiema kobietami i czterema mężczyznami. Wiek badanych menedżerów mieścił się w przedziale 48–64 lat (śr. 56,6), a ich doświadczenie zawodowe na stanowiskach menedżerskich wynosiło od 18–34 lat (śr. 25,5). Dwie osoby z badanej grupy menedżerów były w wieku tuż przed nabyciem formalnych praw emerytalnych.

Wywiad składał się z 18 pytań otwartych oraz pytań dodatkowych (pogłębiających) dotyczących z jednej strony sytuacji demograficznej organizacji oraz świadomości kierunku i konsekwencji jej rozwoju, z drugiej natomiast – działań z zakresu zarządzania wiekiem w organizacji, m.in. w obszarach rekrutacji i selekcji, ustawicznego kształcenia i rozwoju kariery zawodowej, ochrony i promocji zdrowia oraz kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę. Menedżerowie poproszeni zostali między innymi o wymienienie cech najbardziej pożądanых u nowo zatrudnianych pracowników. Najczęściej wskazywane były: specjalistyczne kompetencje i wiedza, doświadczenie, umiejętności społeczne, w tym najczęściej umiejętności komunikowania się, umiejętność pracy w zespole oraz stan zdrowia. W innej części wywiadu pytano menedżerów o to, czy rozpoznają jakieś szczególne zalety pracowników z grupy wiekowej 55+. Najczęstsze odpowiedzi dotyczyły: doświadcze-

nia zarówno zawodowego, jak i życiowego, specjalistycznej wiedzy, umiejętności społecznych, w tym umiejętności komunikowania się, bogatej sieci kontaktów zawodowych, umiejętności opanowywania emocji i działania w sytuacjach trudnych. W niektórych wypowiedziach zalety starszych pracowników przedstawiane były w sposób opisowy, np.:

- „młodzi biegają szybciej, ale starsi znają skróty”,
- „starsi najpierw myślą, a potem robią”.

Uzyskane odpowiedzi wskazywały na istnienie dużej zbieżności pomiędzy zalecanymi przypisywanymi pracownikom z grupy wiekowej 55+ a cechami wymaganymi od nowo zatrudnionych pracowników. Niestety w opinii badanych menedżerów posiadane już w organizacji kompetencje starszych pracowników nie były w dostatecznym stopniu wykorzystywane, a przede wszystkim odbywało się to w sposób niezorganizowany, nieformalny, a często przypadkowy.

Wiek nie był spontanicznie wymieniany jako czynnik mający znaczenie przy ocenie kandydatów do pracy. A na dodatkowe pytanie dotyczące wieku jako cechy podlegającej ocenie w sytuacji rekrutacji odpowiadano przecząco, wymieniając powody takiej opinii:

- „wiek nie jest kryterium ocen, preferuję zespoły zróżnicowane wiekowo”,
- „doświadczenie, jakie mają starsze osoby, wyrównuje inne kwestie”,
- „odpowiedzialność wzrasta w pewnych grupach wiekowych”,
- „wiek nie może być brany pod uwagę, reguluje to prawo antydyskryminacyjne”.

Warto jednocześnie podkreślić, że badani mieli świadomość pewnych ograniczeń zdrowotnych mogących wynikać z wieku, ale w takich wypadkach podkreślali znaczenie rodzaju wykonywanych obowiązków:

- „wiek nie gra roli; niektóre zadania, stanowiska mają wymagania zdrowotne, ale w pracy administracyjnej nie ma to znaczenia”.

Porównanie wyników wywiadu z wnioskami wynikającymi z analizy struktury wiekowej pracowników wskazuje, że badani menedżerowie znają strukturę wiekową swojej organizacji i są świadomi jej możliwych konsekwencji. Kluczowymi kompetencjami, które mogą w ich opinii zostać utracone wraz z odejściem najstarszych pracowników na emeryturę, są: doświadczenie, specjalistyczna wiedza, która nie została przekazana w instrukcjach i procedurach działania, umiejętność podejmowania właściwych decyzji, szczególnie w trudnych sytuacjach, umiejętność indywidualnego podejścia do klienta oraz posiadanie formalnych i nieformalnych kontaktów zawodowych. Niestety, według dalszych informacji uzyskanych w trakcie wywiadu, w organizacji brakuje oficjalnych i zaplanowanych działań umożliwiających transfer kluczowych kompetencji pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Choć niektóre z wypowiedzi świadczyły wprost o potrzebie takich działań:



■ „zawsze od nowa odkrywamy przy rekrutacji, że transfer wiedzy i umiejętności nie działa; to zabiera tygodnie, a nawet miesiące, zanim nowa osoba się wdroży”,

■ „niedługo odchodzę z tego biura (na emeryturę) i nawet nie byłem zapytany, czy obecna forma pracy powinna być zachowana czy zmodyfikowana; mógłbym przekazać następnym przydatne informacje”.

Menedżerów zapytano także, czy w ich organizacji stosowane są rozwiązania zachęcające i wspierające starszych pracowników do przedłużania aktywności zawodowej. Badani także w tym zakresie raportowali brak działań. Jako główną ich barierę wskazywali biurokratyczne przepisy oraz kwestie finansowe:

■ „nic nie wiem o tym, żeby coś robiono, słyszałem coś wręcz przeciwnego, chce się rezygnować z takich pracowników ze względu na oszczędność kosztów; zatrudnienie na to miejsce młodych jest tańsze”.

Jednocześnie poproszeni o propozycje takich działań podkreślali, że często wystarczyłaby sama rozmowa z pracownikiem i docenienie w niej dotychczasowej dobrej pracy. Dodatkowo wskazywali na możliwość zaproponowania innej formy zatrudnienia, jeśli dotychczasowa byłaby niemożliwa.

Podejście menedżerów do kwestii związanych z zarządzaniem wiekiem w zespołach było pozytywne. W sytuacjach decyzji dotyczącej dalszego rozwoju pracowników w wieku 55+ prezentowano podejście merytoryczne i realistyczne, wskazujące na chęć wykorzystania i rozwoju kwalifikacji pracowników przy założeniu uzgodnienia kierunku i celu takich działań.

Dokładna analiza przeprowadzonych wywiadów wykazała, że menedżerowie mają obiektywne rozpoznanie sytuacji związanej ze strukturą wiekową podległych im grup pracowniczych oraz całej organizacji. Rozpoznają i pozytywnie oceniają specyficzne kompetencje starszych pracowników, a także deklarują pozytywne podejście do możliwości dalszego ich rozwoju. Wskazują konkretne możliwości działań dotyczących wykorzystania kompetencji tych pracowników oraz możliwości transferu ich wiedzy i umiejętności. Wskazują możliwe pozytywne dla organizacji konsekwencje zachęcania i motywowania starszych pracowników do przedłużania aktywności zawodowej. Są jednocześnie świadomi braków w podejmowaniu aktywności we wskazanych obszarach.

Wnioski z wyników otrzymanych w trakcie wywiadów z menedżerami oraz spotkań z pracownikami przedstawione zostały menedżerom i liderom grup pracowniczych oraz przedstawicielom kierownictwa Urzędu w styczniu 2014 roku jako wypełnienie założeń etapu 4. Wnioski te dotyczyły głównie kwestii organizacji pracy oraz optymalizacji jej procesów, a także kwestii zdrowotnych pracowników. Ponieważ problemy dotyczące zdrowia objęte były już wcześniej wprowadzonym

w Urzędzie programem zarządzania zdrowiem pracowników, najwięcej uwagi poświęcono pozostałym obszarom. W trakcie dyskusji propozycje ewentualnych rozwiązań podzielono na te, które mogły być wprowadzone stosunkowo szybko, oraz pozostałe, wymagające dokładnego opracowania i zaplanowania. Do pierwszej grupy zaproponowanych działań zaliczono zmianę w organizacji czasu pracy (grafik i godziny zmian), właściwego wyposażenia stanowisk pracy (w tym także w odpowiednią odzież roboczą), a także możliwość uczestnictwa w zajęciach rekreacyjno-sportowych. W odniesieniu do optymalizacji procesów pracy zaplanowano warsztaty mające na celu wypracowanie metod efektywnego przekazywania informacji i komunikowania się. Zgodnie z wymogami etapu piątego, wypracowane propozycje konkretnych działań wraz z perspektywą czasową ich wdrażania zostały przedstawione wszystkim pracownikom biorącym udział w pilotażowym projekcie. Natomiast wnioski z dogłębniejszej analizy miały zostać opracowane i przedstawione w trakcie realizacji etapu 6. Do nadzorowania wdrażania opracowanego planu zostali zobowiązani mentorzy wewnętrzni.

Spotkanie ewaluacyjne zaplanowane w etapie szóstym odbyło się w maju 2014 roku. Stwierdzono częściowe wdrożenie zaplanowanych zmian. Wszystkie one należały do pierwszej grupy zaproponowanych działań. W toku warsztatów wypracowano działania dotyczące optymalizacji procesów pracy i jej organizacji szczególnie w zakresie podejmowania decyzji oraz komunikacji między pracownikami. Wprowadzono konkretne postulowane przez pracowników zmiany dotyczące grafiku i godzin pracy. Wyposażono pracowników w odpowiednią odzież roboczą oraz wprowadzono możliwość uczestnictwa w zajęciach rekreacyjno-fizycznych. Jednak dalsze działania zostały zahamowane ze względu na dokonaną w marcu 2014 roku zmianę na stanowisku burmistrza miasta. W konsekwencji tego doszło do kolejnych zmian personalnych na kluczowych dla działania Urzędu stanowiskach. Także motywacja i zaangażowanie w proces wdrażania zmian związanych z zarządzaniem wiekiem w takiej sytuacji uległy wyraźnemu osłabieniu. Dodatkowo, dwóch zaangażowanych w pilotażowe działania menedżerów przeszło na emeryturę. Nowi pracownicy zajmujący te stanowiska nie zapoznali się jeszcze z praktycznymi aspektami wszystkich obowiązków. Paradoks tej sytuacji jest tym większy, że zmiana dotyczyła menedżerów, których obawy co do braku planowego transferu wiedzy w takiej sytuacji zostały potwierdzone. Nie zaproponowano im także możliwości przedłużenia aktywności zawodowej.

W pierwotnie przyjętym planie zakończenie szóstego etapu przewidywało kontynuację działań. Obejmować one miały wdrożenia rozwiązań będących wynikiem analizy wszystkich wcześniejszych wniosków. LAMP rekomendowało kontynuowa-

nie procesu implementacji i utrzymywania dotychczasowych zmian. Strona Urzędu poinformowała, że dalsze wdrożenia będą kontynuowane z wykorzystaniem zasobów własnych z ewentualnym możliwym wsparciem ekspertów zewnętrznych.

## Wnioski

Ocenę podjętych działań należy dokonać w odniesieniu do realizacji wcześniej wyznaczonych celów, a mianowicie: promocji, opracowania i wdrażania działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Można uznać, że w obszarze promocji i kształtowania świadomości cel został osiągnięty. Dotyczy to uświadomienia kierunków i konieczności podejmowania działań w obrębie samego Urzędu. Natomiast, co podkreślono, świadomość sytuacji demograficznej społeczności miasta istniała już wcześniej i skutkowała podejmowaniem konkretnych działań.

Cel dotyczący opracowania działań można uznać jako w dużej części osiągnięty. Uzgodniono plan działania, oparty na zasadach i regulach zarządzania zmianą, obejmujący zarówno trafne wyznaczenie mentorów wewnętrznych, jak i możliwość wsparcia ekspertów zewnętrznych oraz aktywne uczestnictwo objętych działaniem pracowników. Pozwalało to na wypracowywanie i konsultowanie propozycji konkretnych rozwiązań przed rozpoczęciem ich wdrażania.

Natomiast cel dotyczący wdrażania rozwiązań został osiągnięty tylko częściowo i powinien być kontynuowany. W rzeczywistości wdrożone zostały tylko rozwiązania zaliczone do pierwszej grupy najłatwiejszych i najszybszych. Grupa druga, obejmująca zagadnienia wymagające dokładnego opracowania i zaplanowania, nie została zrealizowana.

Do czynników sukcesu zaliczono:

- właściwie przygotowanie planu działania opartego na zasadach i regulach zarządzania zmianą;
- indywidualne spotkania z menedżerami i pracownikami, które dostarczały dużej ilości różnorodnych informacji bezpośrednio wykorzystywanej przy opracowywaniu konkretnych działań, a jednocześnie pełniły rolę angażującą i motywującą; pracownicy podkreślali, że czuli się podmiotami uczestniczącymi w projektowaniu zmian;
- konieczność spotkań przedstawicieli różnych poziomów organizacyjnych, w trakcie których konstruktywnie dyskutowano akceptowalne rozwiązania.

Natomiast do zidentyfikowanych czynników porażki zaliczono:

- sytuację polityczną w obrębie Rady Miasta, wpływającą na konieczność przeprowadzenia wyborów na stanowisko burmistrza miasta, co spowodowało spadek zaangażowania w zaplanowane i podjęte działania;

- zmianę na stanowisku burmistrza miasta, pociągającą za sobą zmiany personalne na kluczowych stanowiskach w Urzędzie;
- zmiany związane z odejściem na emeryturę osób na stanowiskach menedżerów zaangażowanych w projekt.

Należy dodatkowo podkreślić dość specyficzną sytuację, w jakiej znaleźli się pracownicy i menedżerowie zaangażowani w opisane działania. Ich świadomość i motywacja do wprowadzania zmian znacząco wzrosły. Ale pomimo ich gotowości do wdrażania wypracowanych zmian, zostały one wyhamowane. Sytuacja ta może w przyszłości spowodować większy dystans do angażowania się w działania podobnego typu. Stanie się więc kolejnym czynnikiem porażki.

Inną kwestią, która może być poddana ocenie, jest przeprowadzanie pilotażowego działania w obrębie tylko dwóch wydziałów Urzędu. Z jednej strony umożliwiałoby to w stosunkowo krótkim czasie zdiagnozowanie sytuacji i zaproponowanie rozwiązań. Z drugiej jednak ewentualne utrzymanie efektów wprowadzanych zmian mogło okazać się trudne ze względu na brak takich wdrożeń w innych strukturach Urzędu. Kwestia zasadności podejmowania takich działań tylko w części organizacji może być dyskutowana zarówno pod względem jej szans, jak i zagrożeń. Wydaje się jednak, że niezwykle istotne jest, a zabrakło tego w opisywanym przypadku, aby niezależnie od wielkości obszaru tego typu oddziaływań włączać do niego także przedstawicieli działów personalnych odpowiadających za zarządzanie ludźmi w danej organizacji.

## Literatura

- Beck E. (2006), *Zmiana i Rozwój Organizacji*, w Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, Kraków, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna.
- Dietz M., Walwei U. (2011), *Germany – No Country for Old Workers?*, *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, vol. 44, z. 4, s. 363–376.
- European Commission (2013), *EU Employment and Social Situation Quarterly Review. Special supplement on Demographic Trends*, Publications Office of the European Union. Luxembourg, dostęp 1 marca 2015, <<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5775829/KE-BH-13-0S2-EN.PDF/e99e7095-df33-42ee-9429-626e04ddec11>>.
- Eurostat (2014a), *Population structure and ageing*, dostęp 1 marca 2015, <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing)>.
- Eurostat (2014b), *Employment statistics*, dostęp 1 marca 2015, <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics#](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics#)>.

- Landeshauptstadt Kiel (2013b), *Alter werden in Kiel 2013/2014*, dostęp 1 marca 2015, <[http://www.kiel.de/leben/aelterwerden/\\_dokumente/aelter\\_werden\\_11.pdf](http://www.kiel.de/leben/aelterwerden/_dokumente/aelter_werden_11.pdf)>.
- Landeshauptstadt Kiel (2013a), [https://ratsinfo.kiel.de/bi/\\_\\_\\_tmp/tmp/45081036630590131/630590131/00382066/66.pdf](https://ratsinfo.kiel.de/bi/___tmp/tmp/45081036630590131/630590131/00382066/66.pdf)>.
- Landeshauptstad Kiel (2015a), *Statistische Kurzinformation Nr. 221*, dostęp 1 marca 2015, <[https://www.kiel.de/rathaus/statistik/statistische\\_berichte/statistische\\_kurzinformationen/2015/Kurzinfo\\_Nr.\\_221\\_-\\_Die\\_Kieler\\_Bevoelkerung\\_am\\_31.12.2014.pdf](https://www.kiel.de/rathaus/statistik/statistische_berichte/statistische_kurzinformationen/2015/Kurzinfo_Nr._221_-_Die_Kieler_Bevoelkerung_am_31.12.2014.pdf)>.
- Landeshauptstad Kiel (2015b), *Die Bevölkerung in den Kieler Stadtteilen 2014. Statistischer Bericht Nr. 238*, dostęp 1 marca 2015, <[http://www.kiel.de/rathaus/statistik/statistische\\_berichte/kleinraeumige\\_berichte/Statistischer\\_Bericht\\_Nr.\\_238\\_-\\_Die\\_Bevoelkerung\\_in\\_den\\_Kieler\\_Stadtteilen\\_2014.pdf](http://www.kiel.de/rathaus/statistik/statistische_berichte/kleinraeumige_berichte/Statistischer_Bericht_Nr._238_-_Die_Bevoelkerung_in_den_Kieler_Stadtteilen_2014.pdf)>.
- Lundy O., Cowling A. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, dostęp 1 marca 2015, <<http://www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf>>.
- Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, Warszawa, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Statistisches Bundesamt (2009), *Germany's population by 2060. Results of the 12th coordinated population projection*, dostęp 1 marca 2015, <[https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Population/GermanyPopulation2060.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Population/GermanyPopulation2060.pdf?__blob=publicationFile)>.
- Statistisches Bundesamt (2011), *Older people in Germany and the EU*, dostęp 1 marca 2015, <[https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Population/Older-PeopleEU.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Population/Older-PeopleEU.pdf?__blob=publicationFile)>.

### **Implementation of Age Management Methods in Public Organizations: The Case of Kiel City Hall**

#### Summary

The article presents actions taken as a part of the “Best Agers Lighthouses: Strategic Age Management for SMEs in the Baltic Sea Region” project for the purpose of developing and implementing methods of age management in Kiel City Hall. The sequence of actions taken as a part of the process of intervention implementation is described together with the analysis of the in-depth interviews conducted among managers in the first step of the process. The summary presents an evaluation of the results and indicates key factors influencing success or failure in the implementation of such solutions. Findings from the presented case study and recommendations may be utilized in analogous actions in other public organizations.

K a t a r z y n a S t a n k i e w i c z – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologia, adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W latach 2012–2014 członek zespołu projektowego w projekcie „Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region”. Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zarządzania zespołami zróżnicowanymi, psychologicznych uwarunkowań efektywności pracy zespołów, psychologicznych i społecznych aspektów przedsiębiorczości. Prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych zarządzania zasobami ludzkimi oraz na studiach MBA.