

BEST AGERS LIGHTHOUSES – STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W MSP W REGIONIE MORZA BAŁTYCKIEGO

Anita Richert-Kaźmierska¹⁾

Streszczenie

W artykule podjęto problematykę zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP. Zaprezentowano założenia międzynarodowego projektu *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region* realizowanego w ramach Baltic Sea Region Programme 2007–2013, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, Best Agers Lighthouses

Wstęp

W związku z zachodzącymi w skali globalnej w ostatnich dekadach zmianami demograficznymi, jednym z kluczowych zagadnień makro- i mikroekonomicznych staje się odpowiednie zagospodarowanie potencjału rosnącej liczby osób starszych (*Prognoza ludności*, 2009) oraz działania na rzecz łagodzenia ekonomicznych i społecznych skutków starzenia się społeczeństwa (*The 2009 Ageing Report*, 2009). Wielu przedsiębiorców obawia się wystąpienia luki kompetencyjnej (Twardowski, 2011) i bezpowrotnej utraty wiedzy organizacyjnej (Zbiegień-Maciąg, 2002), związanych z rosnącą liczbą wycofujących się trwale z rynku pracy na skutek osiągnięcia formalnego wieku emerytalnego doświadczonych pracowników (*Struktura wysokości emerytur*, 2012; Fandrejewska, 2009). Ponadto, coraz częściej pojawia się kwestia dostępności wykwalifikowanych i doświadczonych kadr menadżerskich (*Zarządzanie talentami*, 2006) oraz problemów związanych z sukcesją w firmach rodzinnych (Kowalewska, 2009).

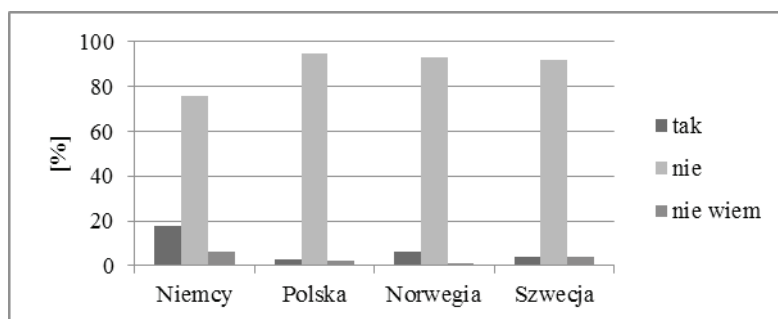
Wobec tego typu zmian i wyzwań, zarówno w literaturze przedmiotu, debatach publicznych oraz na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, obserwuje się intensywny rozwój koncepcji zarządzania wiekiem oraz poszukiwania praktycznych rozwiązań służących zachowaniu aktywności zawodowej osób starszych.

¹⁾ Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii/Gdansk University of Technology Faculty of Management&Economics

Zarządzanie wiekiem to według Liwińskiego i Sztanderskiej (2010) element zarządzania zasobami ludzkimi. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników z różnych grup wiekowych. W zarządzaniu wiekiem nie chodzi bynajmniej o zarządzanie osobami ze starszych grup wiekowych, a zasobami ludzkimi w każdym wieku, z uwzględnieniem różnorodności potencjału z tym wiekiem związanego. Poza rozróżnieniem wieku metrykalnego pracowników, ocenie ich mocnych i słabych stron oraz procesie zarządzania nimi uwzględnia się również m.in. wiek funkcjonalny (liczbę lat wykonywania danej pracy), wiek organizacyjny (liczbę lat pracy w danym przedsiębiorstwie), wiek psychologiczny (postrzeganie swojego wieku przez pracownika), fazę życia (etap w życiu osobistym i zawodowym)².

Według Ilmarinena (2006), zarządzanie wiekiem pojmowane jest bardzo szeroko i oznacza, że w całym procesie zarządzania przedsiębiorstwem uwzględnia się czynniki zależne od wieku, które mają wpływ na pracowników, aby każdy niezależnie od wieku miał przeświadczenie, że umożliwiono mu realizację celów organizacyjnych i osobistych. Z kolei w koncepcji Naegele i Walkera (2006) zarządzanie wiekiem odnosi się wyłącznie do zarządzania zasobami ludzkimi i obejmuje następujące obszary obszarów:

- rekrutację i selekcję,
- kształcenie ustawiczne,
- rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne formy zatrudnienia,
- ochronę i promocję zdrowia,
- kończenie zatrudnienia
- przechodzenie na emeryturę.



Rysunek 1. Odpowiedź przedsiębiorców na pytanie: *Czy Pana/Pani firma opracowała program ułatwiający zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia w Państwa firmie?*

Źródło: Nowe spojrzenie na pracowników 50+, Manpower 2008, s. 3.

²) <http://www.ageingatwork.eu/?i=ageingatwork.en.whatiswhm> [dostęp 2.05.2013].



W Skandynawii oraz Europie Zachodniej przedsiębiorstwa chętniej niż w Polsce sięgają po instrumentarium zarządzania wiekiem (por. rys. 1). Częściej robią to przedsiębiorstwa duże (głównie jako element polityki personalnej), niż przedsiębiorstwa z sektora MSP. Tymczasem, właśnie dla tej grupy kluczowe znaczenie w utrzymaniu konkurencyjności rynkowej może mieć zdolność zatrzymywania doświadczonych pracowników i efektywnego wykorzystywania potencjału ich wiedzy. Badania w tym zakresie prowadzili m.in. G. Beaver i K. Hutchings (2005).

1. Best Agers Lighthouses – pochodzenie i idea projektu

Projekt *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region* realizowany jest w ramach Baltic Sea Region Programme 2007–2013 i współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.



Rysunek 2. Logo projektu Best Agers Lighthouses

Źródło: <http://www.best-agers-lighthouses.eu>

Idea projektu powstała na bazie doświadczeń innego projektu: *Best Agers – Using the knowledge and experience of professionals in their primes to foster business and skills development in the Baltic Sea Region* realizowanego w okresie 2010–2012.

Przeprowadzone w latach 2010–2011 w ramach projektu Best Agers badania i analizy w zakresie sytuacji osób starszych na rynku pracy, ich motywacji do wycofywania się z aktywności zawodowej lub pozostawania aktywnymi zawodowo także po osiągnięciu formalnego wieku emerytalnego, czy także dotyczące sposobów wykorzystywania wiedzy doświadczonych pracowników w wieku 55 lat i więcej w przedsiębiorstwach, dały podstawy do sformułowania licznych wniosków i rekomendacji. Jeden z nich dotyczył konieczności uświadomienia przedsiębiorcom pilnej konieczności działania na rzecz diagnozy struktury wieku zatrudnionych, określenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w perspektywie zmian tejże struktury w kolejnych latach, oraz opracowania metodyki wykorzystywania potencjału wiedzy i doświadczenia starszych pracowników. Szczególnie zwrócono uwagę na konieczność interwencji w przedsiębiorstwach sektora MSP, ponieważ stanowią one ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw, i to je konsekwencje starzenia się społeczeństwa, w tym deficyt doświadczonych kadr, może dotknąć najbardziej.

Projekt Best Agers Lighthouses stanowi „twórczą kontynuację” projektu Best Agers. Bazując na doświadczeniach swojego poprzednika, koncentruje się na wypracowaniu konkretnych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP, w szczególności metod i narzędzi umożliwiających dia-



gnozowanie i wykorzystywanie potencjału wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku 55 lat i więcej.

W ramach projektu stworzonych zostanie dziesięć lokalnych partnerstw zarządzania wiekiem (Local Age Management Partnership – LAMPs) składających się z partnera projektu, przedsiębiorstwa (przedstawicieli sektora MSP), wewnętrznego mentora (wyznaczonego przez przedsiębiorstwo) oraz zewnętrznego doradcy (wybranego przez partnera projektu eksperta w zakresie doradztwa i consultingu, zarządzania strategicznego oraz zarządzania wiekiem). Uczestnicy lokalnych partnerstw zarządzania wiekiem wspólnie wypracują metodologię interwencji polegającej na wdrożeniu instrumentarium zarządzania wiekiem w danym przedsiębiorstwie.

Wśród działań merytorycznych interwencji przewiduje się diagnozę szans i zagrożeń wynikających z obecnej i prognozowanej struktury wieku osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach uczestniczących w projekcie, wsparcie działów HR w zakresie identyfikacji kompetencji starszych pracowników zajmujących kluczowe w/dla organizacji stanowiska oraz możliwości międzypokoleniowego transferu wiedzy, zostanie również przeprowadzona kalkulacja korzyści, jakie przedsiębiorcy sektora MSP mogą uzyskiwać dzięki wdrożeniu narzędzi i metod zarządzania wiekiem. Ponadto nastąpi implementacja wybranych rozwiązań zarządzania wiekiem i wypracowana zostanie koncepcja strategii w tym zakresie.

2. Best Agers Lighthouses – partnerzy projektu



Rysunek 3. Pochodzenie partnerów projektu

Źródło: <http://www.best-agers-lighthouses.eu>

Projekt realizuje dwunastu partnerów z Regionu Morza Bałtyckiego: ośmiu partnerów współtworzących LAMP's, trzech partnerów naukowych oraz dwóch partnerów odpowiedzialnych za proces komunikowania się wszystkich stron zaangażowanych w projekt oraz wyników projektu na zewnątrz³⁾. Partnerzy uczestniczący w projekcie pochodzą z Finlandii, Litwy, Łotwy, Niemiec, Polski i Szwecji (por. rys. 3).

Tabela 1. Partnerzy projektu Best Agers Lighthouses i ich rola w projekcie

Nazwa partnera	Kraj pochodzenia	Rola w projekcie
Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH (Academy of Economics)	Niemcy	LAMPs
Arbeit und Leben DGB/VHS Hamburg e.V. (Work and Life Hamburg)	Niemcy	Komunikacja
Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V. (Education and Training Service for Hamburg Businesses, BWH)	Niemcy	LAMPs
Forschungsverbund Mecklenburg-Vorpommern e.V. (Research Association Mecklenburg-Vorpommern)	Niemcy	Komunikacja
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus (Aalto University School of Business, Small Business Center)	Finlandia	Partner naukowy
Prizztech Oy (Prizztech Ltd)	Finlandia	LAMPs
Politechnika Gdańska (Gdansk University of Technology)	Polska	Partner naukowy
Rīgas Ekonomikas augstskola (Stockholm School of Economics in Riga)	Łotwa	LAMPs/ Partner naukowy
Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai (Šiauliai Chamber of Commerce, Industry and Crafts)	Litwa	LAMPs
Nacionalinė regionų plėtros agentūra Šiaulių filialas (Šiauliai Branch of the National Regional Development Agency)	Litwa	LAMPs
KTU regioninis mokslo parkas (KTU Regional Science Park)	Litwa	LAMPs
Norrbottnens Läns Landting (County Council of Norrbotten)	Szwecja	LAMPs

Źródło: <http://www.best-agers-lighthouses.eu>

³⁾ Jeden z partnerów pełni podwójną rolę: partnera współtworzącego LAMPs i partnera naukowego, stąd wymieniono 13.



Rolą partnerów współtworzących LAMPs jest wybór przedsiębiorstwa-uczestnika projektu w którym nastąpi interwencja, dobór zewnętrznego eksperta, zaplanowanie oraz koordynacja realizacji wdrożenia rozwiązań służących implementacji metodyki zarządzania wiekiem.

Główne zadania partnerów naukowych to opracowanie metodologii ewaluacji i realizacja badania w zakresie nastawienia władz przedsiębiorstwa uczestnika projektu i jego pracowników do pracowników w starszym wieku oraz idei zarządzania wiekiem. Badanie będzie realizowane dwukrotnie: przed podjęciem interwencji w przedsiębiorstwie oraz po jej zakończeniu. Na podstawie uzyskanych wyników badań partnerzy naukowcy podejmą próbę przygotowania rekomendacji dotyczących wdrażania idei zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP, w tym w formie *case study* opiszą doświadczenia z procesu wdrożenia.

Partnerzy odpowiedzialni za komunikację będą wspierać wszelkie działania podejmowane przez pozostałych partnerów poprzez usprawnianie komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami projektu oraz pomiędzy partnerami projektu a otoczeniem. W tym celu zostanie wykorzystana platforma <http://biiugi.eu> powołana w ramach projektu Best Agers.

3. Best Agers Lighthouses – struktura projektu i czas realizacji

Projekt podzielony został na cztery pakiety robocze (workpackage). Pakiet roboczy pierwszy (WP1) obejmuje kwestie związane z zarządzaniem projektem, organizacją spotkań partnerów projektu oraz seminariów poświęconych problematyce będącej przedmiotem projektu. Pakiet roboczy drugi (WP2) poświęcony jest działalności komunikacyjno-promującej projekt i jego wyniki. Szczególną rolę w WP2 mają partnerzy naukowcy, którzy zostali zobligowani do prezentacji idei projektu oraz realizowanych badań na forum konferencji naukowych. Jednym z celów takiej aktywności ma być motywowanie środowiska naukowego do dalszych poszukiwań narzędzi najbardziej odpowiednich z punktu widzenia przedsiębiorstw MSP w zakresie zarządzania wiekiem. Pakiet roboczy trzeci (WP3) stanowi trzon projektu: obejmuje wszelkie działania w zakresie organizacji LAMPs, planowania interwencji, opracowania metodologii ewaluacji oraz realizację badania. W ramach tej części projektu nastąpi wybór wewnętrznych mentorów oraz zewnętrznych doradców. Ponadto, powołane zostanie zewnętrzna, niezależna struktura: Rada Doradców (Advisory Council). Będzie ona skupiać 9 osób, w tym autorytety z zakresu problematyki zarządzania wiekiem (J. Ilmarinen, M. Wallin), sprawiedliwości społecznej (R. Kadefors) czy reprezentantów środowiska przedsiębiorców (D. Gobis). W ramach pakietu roboczego czwartego (WP4) LAMPs przeprowadzą interwencję w przedsiębiorstwach uczestniczących w projekcie i opracują koncepcję strategii zarządzania wiekiem dla nich.

Projekt realizowany jest w okresie od 1.12.2012 do 31.12.2014. W okresie od 1.12.2012 do 31.08.2013 nastąpi realizacja zadań związanych z przygotowaniem



funkcjonowania LAMPs oraz zrealizowane zostaną badania wstępne w przedsiębiorstwach–uczestnikach projektu. Okres od 1.09.2013 do 31.08.2014 to czas na interwencję w przedsiębiorstwach, w tym wdrożenie wybranych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem i wypracowanie koncepcji strategii. W okresie od 1.09.2014 do 31.12.2014 partnerzy naukowci będą przeprowadzać ewaluację *ex post* i formułować wnioski ogólne.

4. Best Agers Lighthouses na Politechnice Gdańskiej

Politechnika Gdańska (GUT) uczestniczyła w realizacji projektu *Best Agers – Using the knowledge and experience of professionals in their primes to foster business and skills development in the Baltic Sea Region* w okresie 2010–2012. W projekcie *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region* jest partnerem naukowym. Projekt ulokowany jest na Wydziale Zarządzania i Ekonomii, w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego. Zespół projektowy tworzą: dr inż. A. Richert-Kaźmierska (koordynator projektu), dr hab. J. Wasilczuk, prof. nadzw. PG, dr K. Stankiewicz, dr K. Tubielewicz, dr inż. M. Grzesiak.

Głównym zadaniem GUT w projekcie jest opracowanie metodologii badania kadry menedżerskiej przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie, w zakresie ich nastawienia do starszych pracowników oraz możliwości i uwarunkowań wdrożenia w tych przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania wiekiem. Następnie koordynacja procesu realizacji badania oraz opracowanie i publikacja wyników. Ponadto zespół projektowy uczestniczy w pracach badawczych związanych z oceną postaw pracowników wobec pracowników w wieku 55 lat i więcej. Do zadań GUT należy również udział w opracowaniu materiałów szkoleniowych i szkoleniu wewnętrznych mentorów i kadr HR przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie.

Szczegółowe informacje o projekcie można znaleźć na stronie internetowej projektu <http://www.best-agers-lighthouses.eu>

Bibliografia

1. Beaver G., Hutchings K.: *Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach*, „Education and Training”, 2005, vol. 47.
2. Fandrejewska A. (2009), *Wkrótce 5 mln emerytów*, „Rzeczpospolita” z dnia 24.09.2009
3. <http://www.ageingatwork.eu/?i=ageingatwork.en.whatiswhm> [dostęp 2.05.2013].
4. Ilmarinen J.: *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2006.
5. Kowalewska A. (red.): *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP 2009.



6. Liwiński J., Sztanderska U.: *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Uniw. Warszawski 2010.
7. Naegel G., Walker A.: *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006.
8. *Prognoza ludności na lata 2008–2035*. Warszawa: GUS 2009.
9. *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu 2012 roku*. Warszawa: ZUS, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych 2012.
10. *The 2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*. Forthcoming European Economy 2/2009, The European Commission (DG ECFIN) and The Economic Policy Committee (AWG).
11. Twardowski B.: *Metody redukowania luki kompetencyjnej – charakterystyka, klasyfikacja i wykorzystanie*, „Organizacja i zarządzanie”, *Kwartalnik Nauk. Polit. Śląskiej*, Gliwice nr 3 (15), 2011.
12. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. Raport badawczy E0011-06RR, The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
13. Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji*. Warszawa: PWN 2002.

BEST AGERS LIGHTHOUSES – STRATEGIC AGE MANAGEMENT FOR SME IN THE BALTIC SEA REGION

The article deals with issues of the elders economic activity and women' entrepreneurship. These questions became more important in the demographic and social changes context. There have been also presented the aims of the international project QUICK realised as a part of Baltic Sea Region Programme 2007–2013, co-financed by European Regional Development Fund.

