

Autor: Przemysław Kulawczuk

Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), Niemcy¹

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

1.1. Punkty milowe w rozwoju przedsiębiorstwa

Bawarskie Zakłady Silnikowe - Bayerische Motoren Werke (BMW) powstały w 1916 roku pod nazwą Bayerische Flugzeug Werke (Bawarskie Zakłady Lotnicze, BFW) i zmieniły nazwę na obecną w roku 1917. W 1923 roku przedsiębiorstwo zaczęło produkować motocykle a dopiero w 1928 roku samochody dixi, wzorowane na brytyjskiej marce austin seven.² W czasie drugiej wojny światowej zakłady BMW zostały w znacznym stopniu zniszczone. Produkcję wznowiono dopiero w 1948 roku.

Spośród wielu istotnych dat w historii firmy należy także wspomnieć o roku 1959, w którym udaremnilo przejęcie BMW przez Daimler Benz, o roku 1979, gdy w Austrii otwarto pierwszą zagraniczną fabrykę koncernu (Steyr - fabryka silników) oraz o roku 1972, gdy powstała pierwsza fabryka koncernu na innym kontynencie (Spartanburg – USA). W 1994 roku BMW zakupiło angielską firmę MG Rover (w tym markę MINI), natomiast w 1998 roku brytyjską markę Rolls Royce Automobiles. Po roku 2000 firma poszerzyła zasięg produkcji, poza Niemcami, Wielką Brytanią, Austrią i USA, na Południową Afrykę, Brazylię i Chiny. Zakłady montażu samochodów BMW znajdują się również w innych krajach, poza wspomnianymi, np. w Rosji w Kaliningradzie.

1.2. Koncepcja produktów

BMW powstała jako fabryka silników lotniczych, potem rozwijała produkcję silników gospodarczych i dopiero w 1923 roku został wyprodukowany pierwszy motocykl, a w 1928 pierwszy samochód. BMW była jednym z wielu i to wcale nie największych producentów samochodów w RFN, a historia tego koncernu była pełna wielu nieoczekiwanych zmian. Na przykład w latach pięćdziesiątych BMW produkowała małolitrażowe samochody na licencji włoskiej, ciągle balansując na granicy wypłacalności, w latach 60-tych udało jej się osiągnąć

¹ Zdaniem autora pełna nazwa przedsiębiorstwa w znacznie większym stopniu odzwierciedla koncepcję przedsiębiorstwa opartego na rozwoju technologii, niż jego marketingowy skrót i nazwa marki samochodów i motocykli.

² <http://www.bmw-konzernarchiv.de/1/webmill.php>

równowagę finansową dzięki modelom zero-dwa (1602, 1802, 2002). Znaczący rozwój firmy przyniosła kadencja prezesa Eberharda von Kuenheima, trwająca ponad 20 lat (1970-93), w czasie której BMW z krajowego producenta samochodów przekształciła się w koncern światowy, zwiększając wartość sprzedaży 18-krotnie, czterokrotnie produkcję samochodów a trzykrotnie motocykli. W tym czasie zatrudnienie wzrosło z ok. 23 tys. do 71 tys. pracowników. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia już ponad 94 tys. pracowników.

Od samego początku BMW było przedsiębiorstwem inżynierskim. Oznaczało to, że podstawy rozwoju przedsiębiorstwa oparte zostały na rozwijaniu własnych doświadczeń technicznych oraz na kontaktach z zagranicznymi centrami technologicznymi: włoskimi i brytyjskimi. Jednak największe sukcesy BMW osiągnęło w wyniku adaptacji własnych pomysłów i prac inżynierskich. Warto wspomnieć, że pierwsze sukcesy w produkcji silników lotniczych uzyskano dzięki konstruktorowi Maxowi Frizowi. Podwaliny pod współczesną potęgę BMW zostały natomiast położone w 1973 roku, kiedy główną siedzibę firmy ulokowano w nowoczesnym budynku, tzw. Cztero-cylindrowcu „Vierzilinder”. We wczesnych latach 90. otwarto w nim Centrum Badawczo-Inżynierskie - „Fabrykę Pomysłów” BMW z ponad 6.000 miejsc pracy. Centrum do dziś zajmuje się: stylizacją, konstrukcją, budową prototypów i testami.

Z czasem koncepcja produktów BMW uległa zmianie i nastąpiło przejście od produktów popularnych do produktów z segmentu premium, tzn. o wyższych cenach i możliwości generowania wyższej wartości dodanej. Zmiana koncepcji działania, która miała miejsce podczas kadencji Eberharda von Kuenheima, okazała się w pełni udana.

Obecnie „Grupa BMW z Monachium wytwarza samochody i motocykle, kładąc szczególny nacisk na najwyższe standardy produkcji. Spółka ma obecnie (2012 r.) 16 fabryk w Niemczech, Austrii, Wielkiej Brytanii, Południowej Afryce, Stanach Zjednoczonych, Brazylii i Chinach. W 2005 roku firma wyprodukowała 1,3 mln samochodów i prawie 100 tys. motocykli. Do Grupy BMW należą takie marki jak: BMW, Mini i Rolls-Royce. Firma jest również obecna na rynku usług finansowych. Z obrotami rzędu 46 bilionów euro w 2005 roku firma plasuje się pośród 10 największych producentów w przemyśle samochodowym.”³

2. Pracownicy

W 2010 roku Grupa BMW zatrudniała 95,5 tys. Pracowników, co stanowiło o około 10 tys. mniej niż w 2005 roku. Roczny spadek zatrudnienia wyniósł 2,74%. Przeciętny okres szkolenia na pracownika BMW to 2,4 dnia, a liczba wypadków przy pracy na jeden milion przepracowanych godzin wyniosła 3,6. Z powyższych liczb wynika, że BMW racjonalizuje zatrudnienie, jest firmą relatywnie bezpieczną oraz że zatrudnia głównie mężczyzn. Tylko 15,2% zatrudnionych to kobiety. Około 75% z prawie 100 tys. pracowników w przedsiębiorstwie było zatrudnionych w Niemczech. W roku 2005 BMW zatrudniała około 15% osób w wieku powyżej 50 lat a liczba ta ma się zwiększyć do niemal jednej trzeciej w 2015 roku. W latach 1999-2005 zatrudnienie osób z wyższym wykształceniem w firmie wzrosło o 60%.⁴ Zamiarem przedsiębiorstwa było uzyskanie pozycji najbardziej atrakcyjnego pracodawcy z branży motoryzacyjnej.

³ <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=137§ionId=6>

⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

Przedsiębiorstwo obserwowało rosnącą konkurencję na rynku pracy o wysoko wykwalifikowanych fachowców i pogarszanie się struktury wiekowej społeczeństwa niemieckiego, co w konsekwencji spowodowało konieczność zmiany strategii zatrudnienia. O ile w okresie rządów kanclerza Schredera w Niemczech rozważano obniżenie wieku emerytalnego do 60 lat, to po dojściu do władzy chadecji, zdano sobie sprawę z rosnących niedoborów zatrudnienia, ze względu na wchodzenie na rynek pracy roczników niżu demograficznego sprzed 20-30 lat. Ponieważ Niemcy są społeczeństwem starzejącym się, a doświadczenia z wielokulturowością na rynku pracy nie są dobrze oceniane, to opcja zwiększenia zatrudnienia, poprzez zatrudnianie imigrantów, nie wchodziła w grę. W takiej sytuacji jedynym rozwiązaniem było postawienie na wydłużenie lat pracy oraz zapewnienie warunków umożliwiających pracę do wieku emerytalnego (65-67 lat). BMW jest przykładem preferowania zróżnicowania wiekowego, jako kontrpropozycji wobec zatrudniania imigrantów (co szczególnie dotyczy np. koncernu Mercedes-Benz). To podejście jest coraz bardziej widoczne również w wielu innych firmach niemieckich.

3. Zarządzanie personelem

Bawarskie Zakłady Silnikowe prowadzą zróżnicowaną i długoterminową politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka ta jest dostosowana do specyfiki poszczególnych grup zatrudnionych i ma na celu wspieranie i zachęcanie pracowników do podejmowania wysiłków na rzecz rozwoju zawodowego.

Za tworzenie założeń polityki personalnej w skali światowej, odpowiedzialny jest zlokalizowany w siedzibie głównej koncernu w Monachium Wydział Zasobów Ludzkich i Relacji Przemysłowych. Właśnie z inicjatywy centrali koncernu został zapoczątkowany projekt pn. „Dziś dla Jutra”, jednym z celów którego było monitorowanie wpływu zmian demograficznych na politykę zarządzania zasobami ludzkimi w BMW oraz przekładanie wniosków płynących z monitoringu na działania praktyczne. Ponadto w BMW polityka zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie jak w całym niemieckim przemyśle motoryzacyjnym, jest w dużym stopniu oparta o dialog społeczny.⁵

Zamiast prowadzenia polityki równych szans w zatrudnieniu, która polega na stosowaniu wobec wszystkich grup takich samych kryteriów zatrudnienia, BMW określiło wymagania dla starszych pracowników i zapewniało im stosowne do wieku udogodnienia. Przykładowo, podczas realizacji procedury rekrutacyjnej w nowym zakładzie produkcyjnym w Lipsku, szczególny nacisk został położony na zatrudnianie osób bezrobotnych powyżej 40-go roku życia. Gdy ponad 130 tys. aplikacji z tej grupy o pracę w koncernie okazało się nieskutecznych, BMW we współpracy z firmą PUUL oraz Federalnym Urzędem Zatrudnienia zainicjowało specjalny projekt, którego celem było wsparcie rekrutacji osób w wieku 40+. Jak twierdzi kierownictwo firmy, zainteresowanie BMW starszymi pracownikami jest oparte o założenia społecznej odpowiedzialności a celem jest wsparcie regionalnego rynku pracy. Ponadto, zrównoważona struktura wiekowa pozwala na dokonywanie ciągłej zmiany w obrębie zasobów ludzkich, któremu towarzyszy stały przepływ wiedzy i umiejętności.⁶

⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

⁶ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

Jednak zasadniczym celem strategii BMW w zakresie rozwoju zasobów ludzkich jest osiągnięcie statusu najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w przemyśle samochodowym. Cel ten w szczególności zakłada:

- oferowanie młodym, wykształconym pracownikom atrakcyjnych warunków płacowych i programów szkoleniowych, mających na celu przygotowanie ich do przyszłej pracy oraz zapewnienie pracowników, że BMW przez długi czas zapewni im pracę, uwzględniającą ich rosnące umiejętności;
- analizowanie indywidualnych kompetencji i koncentrowanie się na ich rozwoju, poprzez programy rozwijania talentów i umiejętności menedżerskich;
- okazywanie uznania dla zaangażowania pracowników, np. poprzez konkurencyjne wynagrodzenia oraz inne korzyści; promowanie zdrowia fizycznego i umysłowego pracowników oraz zapewnianie im bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy;
- wspieranie w obrębie firmy współpracy pomiędzy ludźmi z różnych kręgów kulturowych, grup wiekowych, płci, itp.;
- projektowanie struktur zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemów czasu pracy w sposób, który pozwalałby na elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa miejsc pracy (flexicurity);
- spełnianie w każdym aspekcie odpowiednich standardów i wymogów deklaracji organizacji międzynarodowych (takich jak: Global Impact, ILO, OECD, ICC, Business Charter for Sustainable Development, Joint Declaration on Human Rights and Working Conditions).⁷

Cele zarządzania zasobami ludzkimi w BMW pokazują, że przywiązuje ono bardzo dużą wagę do stabilizacji zasobów ludzkich, nie poszukuje za wszelką cenę tańszych wykonawców, jest zainteresowane budowaniem długoterminowych relacji z pracownikami oraz z ich przedstawicielami (radą zakładową). Przedsiębiorstwo podkreśla również wymóg elastyczności w warunkach zmieniającego się rynku oraz konieczność stałego doskonalenia kwalifikacji zawodowych, wzmacniania i wykorzystywania indywidualnych talentów oraz podnoszenia kwalifikacji menedżerskich.

4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

4.1. Wartości przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo BMW w głównej mierze opiera się na rozwoju technicznym i technologicznym. Z tego też względu innowacyjność jest jednym z najważniejszych elementów, decydujących o pozycji firmy. I chociaż zazwyczaj zakłada się, że innowacyjność i nowatorstwo są domenami ludzi młodych, to BMW, przedsiębiorstwo działające w kraju o dużym poczuciu tradycjonalizmu i silnych więziach społecznych, musi w swoim rozwoju tę narodową specyfikę uwzględniać. Wspomniane więzi znajdują odzwierciedlenie w szacunku młodszych dla starszych, utrzymywaniu długotrwałych kontaktów pomiędzy rodzicami a dziećmi oraz w poszanowaniu dla władzy i starszeństwa. Region Bawarii, na terenie którego znajduje się główna siedziba firmy, po krótkotrwałych zawirowaniach historycznych (I i II wojna światowa) obecnie rozwija się harmonijnie i umożliwia stały rozwój i wzbogacanie kapitału społecznego. Kapitał społeczny to również naturalne poszanowanie doświadczenia i

⁷ Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group, s. 48-49.

wieku, co prowadzi do kształtowania się więzi społecznych i bardzo dobrej współpracy w ramach społeczności lokalnych. I właśnie te wartości akcentuje praktyka działania przedsiębiorstwa.

4.2. Sfera zarządzania

Uwarunkowania społeczne oraz kultura narodowa bardzo pozytywnie wpływają na zatrudnianie starszych pracowników w Bawarskich Zakładach Silnikowych (BMW). Ogromny wpływ na obecną kulturę organizacyjną BMW miała także wieloletnia i niezwykle udana kadencja Eberharda von Kuenheima (ur. 1928), podczas której dokonano wielu zasadniczych zmian. Kadencja Eberharda von Kuenheima stojącego na czele BMW, trwała od 1970 do 1993 roku. Po jej zakończeniu (w latach 1993-1999) był on następnie przewodniczącym rady nadzorczej koncernu, czyli utrzymywał aktywność zawodową na poziomie menedżerskim do 71-go roku życia. Podczas rządów Kuenheima, BMW przeobraziło się z jednego z wielu średnich, krajowych, niemieckich producentów przeciętnych samochodów w koncern międzynarodowy, produkujący samochody klasy premium. Po rządach Kuenheima kierownictwo BMW przyjęło zalecenie, aby top management odchodził na emeryturę w wieku 60-ciu lat, ale w praktyce nigdy tego zalecenia nie wprowadzono w życie. Podjęto jednak działania, mające na celu odmłodzenie kierownictwa BMW na różnych szczeblach zarządzania. Jak widać, przez bardzo długi czas dominowało zatrudnienie na kluczowych stanowiskach zarządczych starszych pracowników.

4.3. Sfera produkcji

W BMW przeciętny wiek pracownika w 2011 roku wynosił 43 lata, a udział pracowników w wieku 50 i więcej lat sięgał 27%. Przewiduje się, że udział ten wzrośnie do 34% już w roku 2016 i 36% w roku 2021. Dane te dotyczą całego koncernu, natomiast dane dla zakładów znajdujących się w Niemczech są wyższe, np. dla kluczowego zakładu w Dingolfing przewiduje się, że w 2020 roku udział pracowników w wieku ponad 50 lat wyniesie 45%. Widać więc bardzo szybko starzejącą się strukturę zatrudnienia w BMW. Zagadnienie to łączy się ze starzeniem się społeczeństwa niemieckiego, ale populacja zatrudniona w BMW jest tak mała, że jakiegokolwiek szersze analogie pomiędzy obiema grupami są nieuzasadnione.

Wydaje się, że wspomniana sytuacja wynika z błędów w rekrutacji do pracy w nowych lub rozbudowywanych zakładach, w ramach której przyjmowano tylko lub w przeważającej mierze młodych pracowników. Gdyby wśród zatrudnianych pracowników istniało większe zróżnicowanie wiekowe, możliwa byłaby naturalna i większa niż obecna fluktuacja kadr. Brak nazwijmy to „higienicznej” fluktuacji wynika również z głównych założeń polityki personalnej BMW, zakładającej, że BMW ma być najbardziej atrakcyjnym pracodawcą, co z kolei przekłada się na znikomą fluktuację zadowolonych z warunków zatrudnienia pracowników, a co za tym idzie nieunikniony proces starzenia się kadry. Tak więc to nie celowe działania BMW mające na celu budowę zrównoważonej struktury zatrudnienia, ale popełnione w przeszłości błędy w polityce kadrowej, spowodowały rosnącą rolę grupy pracowników 50+ w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

5.1. Dostosowanie środowiska pracy do wieku pracowników

W ramach projektu „Dziś dla Jutra” dokonano największego w historii firmy dostosowania środowiska pracy do wymogów pracy starszych pracowników. Po jednorazowym wykonaniu zmian stwierdzono, że akcja dostosowań środowiska pracy do potrzeb osób w wieku 50+ powinna być kontynuowana i przyjąć formę stałego procesu. W ramach projektu BMW wybudowało nowy, specjalnie przystosowany do potrzeb starszych pracowników zakład produkcyjny w Dingolfing, gdzie testowano funkcjonowanie zakładu wytwórczego, zatrudniającego starszą kadrę. Na potrzeby testów wyodrębniono w zakładzie jedną linię produkcyjną, na której średni wiek pracowników wyniósł 47 lat (w porównaniu do 41 lat na pozostałych liniach). Na podstawie wyników eksperymentu stwierdzono, że starsi pracownicy mogą pracować równie efektywnie, jak znacznie młodsi pracownicy na pozostałych liniach.

Wprowadzono kilka istotnych modyfikacji, takich jak rotację pomiędzy stanowiskami pracy oraz plany zmianowe, dostosowane do zdrowia i wieku pracowników. Pozytywne doświadczenia z Dingolfing sprawiły, że aby dostosować się do nadchodzących zmian demograficznych, podobne działania wdrożono w zakładzie produkcyjnym w Steyr w Austrii. Dzięki tym udogodnieniom pracownicy mogli pracować wydajnie i w sposób dostosowany do specyfiki ich wieku.⁸

Ponadto BMW wykorzystało oprogramowanie ABAtch do opisu indywidualnych wymagań stanowisk pracy dostosowanych do osób ze specjalnymi potrzebami. Wymagania stanowiskowe dla osób niepełnosprawnych były przygotowywane przez lekarza zakładowego (ABAmEd).⁹ Wynikiem realizacji projektu jest również wykorzystywanie przez BMW ergonomicznych projektów stanowisk pracy w swoich zakładach produkcyjnych. Projekty te uwzględniają:

- ruchome podesty robocze, które eliminują konieczność schylania się i dostosowują położenie montowanego samochodu do możliwości montażysty;
- obowiązkowe maty podłogowe, bezpieczne buty robocze i krzesła ograniczające ryzyko uszkodzenia układu kostnego;
- urządzenia wspomagające podnoszenie zarówno całego kadłuba samochodu, jak i poszczególnych jego modułów.¹⁰

Warto też wspomnieć, że niemal we wszystkich lokalizacjach zakładów pracy dostępne były i nadal są centra rekreacyjne i siłownie.

Większość wyszczególnionych powyżej udogodnień dotyczyła wszystkich pracowników, niektóre, jak maty podłogowe, tylko starszych. Jak wykazały badania wypadkowości pracy, wprowadzenie powyższych udogodnień dla osób starszych, doprowadziło do trzykrotnego

⁸ Demographic Change. Dostępne (online)

http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/demo/grafischer_wandel.html

⁹ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

¹⁰ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

spadku liczby urazów kolana, natomiast wydajność pracy nie była niższa niż w innych wydziałach, w których pracowali młodszy pracownicy (ale bez tych udogodnień).

5.2. Polityka prozdrowotna

Wraz z wiekiem pracowników spada stopień ich zdrowotności. Przyczyn tego można upatrywać zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim. Z pewnością wraz z wiekiem spada stopień odporności pracowników na wszelkiego rodzaju infekcje, częściej ulegają też stłuczeniom i skaleczeniom oraz innym urazom. Wynika to z procesu starzenia się organizmu oraz z faktu, że wraz z wiekiem ludzie stają się ostrożniejsi, co może skutkować wolniejszym wykonywaniem zadań fizycznych a co za tym idzie narażaniem się na urazy fizyczne.

W BMW, wychodząc naprzeciw pojawiającym się problemom, założono „Forum Zdrowia”. W ramach "Forum Zdrowia" były oferowane pracownikom bezpłatne przeglądy stanu zdrowia, obejmujące ryzyka zdrowotne, dopasowane do profilu behawioralnego i wiekowego poszczególnych pracowników, dotyczyły one, np. ryzyka zachorowania na choroby krążenia (arteriosklerozy) czy też diagnozowania wydolności płuc (istotne dla palaczy papierosów). Wyniki badań były następnie dostarczane pracownikom, którzy mogli podjąć działania profilaktyczne czy też zacząć określone leczenie. Innym prozdrowotnym działaniem były seminaria organizowane pod hasłem „dopasować się do stanowiska pracy” oraz „dopasować się do przywództwa”. Celem seminariów było przekazanie wiedzy na temat zdrowej, zbilansowanej diety oraz zasad zachowania zrównoważonego fizycznie i psychicznie stylu życia.

W przedsiębiorstwie utworzono także Sieć Rehabilitacyjną (Network Rehab), w ramach której działa zakładowa służba zdrowia, zakładowy fundusz ubezpieczenia zdrowotnego, Niemiecki Fundusz Emerytalny oraz siedem klinik rehabilitacyjnych. Celem integracji wysiłków różnych jednostek było przywracanie do pracy osób po długich chorobach.

Warto podkreślić również, że przedsiębiorstwo prowadzi także działania, mające na celu podnoszenie świadomości pracowników w zakresie wczesnego wykrywania raka. Zdecydowana większość opisanych powyżej działań, zainicjowanych w połowie pierwszej dekady lat 2000, kontynuowana jest do dziś.

5.3. Koncepcja zarządzania różnorodnością

Z punktu widzenia ideowego, w BMW uważa się, że prowadzenie zróżnicowanej polityki kadrowej przyczyni się do zachowania i rozwoju zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, wysokiego poziomu innowacji oraz dużej atrakcyjności przedsiębiorstwa dla pracowników, a także będzie wspierać koncepcję profesjonalnego przywództwa. Poprzez odpowiednią politykę personalną, a co za tym idzie zróżnicowaną pod wieloma względami załogę, przedsiębiorstwo ma na celu zdobywanie wiedzy, w jaki sposób obsługiwać i rozwijać nowe rynki. Stosując tę politykę, przedsiębiorstwo dostosowuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa do scenariusza zmian na rynku pracy, np. do zmian demograficznych i przemian wartości osobistych.

Całościowa, stosowana w BMW koncepcja zarządzania różnorodnością, odnosi się do budowy harmonii pomiędzy koniecznością realizacji celów produkcyjnych, które wymuszają maksymalną standaryzację czynności i procesów, a traktowaniem pracowników jako jednostek indywidualnych, o unikatowych wartościach. Właściwie zastosowana ta koncepcja, daje możliwości rozwojowe zarówno pojedynczym pracownikom, jak i całej firmie. W grupie BMW zarządzanie różnorodnością koncentruje się na trzech podstawowych filarach: wiek/doświadczenie, przynależność kulturowa, płeć.¹¹

Co prawda, „różnorodność” nieco inaczej definiowana jest w różnych krajach, w których BMW prowadzi swoją działalność. Przykładowo w Niemczech największy nacisk kładziony jest na zarządzanie wiekiem i zwiększenie proporcji kobiet wśród pracowników, w RPA natomiast na włączenie czarnej większości w proces zarządzania. Pomimo wyraźnych deklaracji dotyczących włączania kobiet do pracy w zakładach BMW, obecnie stanowią one jedynie około 15% wszystkich zatrudnionych i wskaźnik ten istotnie się nie zmienia.

Należy jednakże podkreślić, że zasadniczy trzon polityki zarządzania różnorodnością to zarządzanie wiekiem, co odzwierciedla problemy niemieckiego rynku pracy.

W ramach realizacji polityki różnorodności na przykład w nowo wybudowanym zakładzie w Lipsku, podjęto decyzję o rekrutacji pracowników z różnych grup wiekowych. Stwierdzono bowiem, że zróżnicowana struktura wiekowa sprzyja osiągnięciu celów biznesowych, w tym w szczególności pozwala łatwiej radzić sobie ze zmianami rynkowymi, czemu niewątpliwie sprzyja międzypokoleniowy transfer doświadczenia. W praktyce oznacza to, że zaniechano realizacji literalnej polityki równych szans, w efekcie której oczywistą przewagę mieliby pracownicy młodzi, energiczni i później wykształceni (dysponujący bardziej aktualną wiedzą i umiejętnościami). Zamiast tego zastosowano zasadę kwot zatrudnieniowych dla poszczególnych grup wiekowych, chociaż nie podano szczegółowo, jak te kwoty ustalono. Więcej informacji na temat zarządzania różnorodnością można znaleźć w *Sustainable Value Report of the BMW Group 2010*, w rozdziale 4.¹²

5.4. Program „Dziś dla Jutra”

Program „Dziś dla Jutra” został zainicjowany w roku 2004 i trwał do roku 2007. Doświadczenia zdobyte w trakcie trwania tego programu są obecnie szeroko stosowane w działalności operacyjnej BMW.

Zagrożenia demograficzne dla rynku pracy zostały w BMW zdiagnozowane dosyć wcześnie, jeszcze podczas rządów kanclerza Schredera, kiedy oficjalnie rozważano skrócenie wieku emerytalnego w Niemczech, jako rozwiązania na widoczny wzrost bezrobocia. Od roku 2003 wydział Zasobów Ludzkich i Relacji Przemysłowych BMW monitorował problematykę starzenia się populacji na rynku pracy, wynikiem czego były warsztaty dla kierownictwa różnych zakładów produkcyjnych w ramach koncernu. Podczas warsztatów zidentyfikowano kluczowe problemy pracowników koncernu. W szczególności zaobserwowano starzenie się

¹¹ Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group, s. 54.

¹² Sustainable Value Report of the BMW Group 2010: Chapter 4, p. 56.

pracowników BMW, co przekładało się na ogólne problemy niemieckiego rynku pracy. Stwierdzono więc konieczność wdrożenia specjalnego projektu przygotowującego Zakłady do nadchodzącej zmiany demograficznej. W rezultacie został zainicjowany projekt „Dziś dla Jutra”, który zrealizowano tylko w niemieckich jednostkach koncernu (zatrudniających jednakże ponad 75% kadry całej Grupy BMW), co wynikało ze szczególnego dramatyzmu przemian demograficznych na niemieckim rynku pracy.

W celu wyobrażenia sobie skutków zmiany demograficznej na poziomie organizacji, przedsiębiorstwo przeprowadziło analizę struktury wieku pracowników oraz sformułowało prognozy kształtowania się tej sytuacji w ciągu 10 lat. Analizy i prognozy zostały przeprowadzone na poziomie jednostek produkcyjnych oraz na poziomie wydziałów korporacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy zaobserwowano, że struktura wiekowa danego zakładu produkcyjnego była najczęściej zdeterminowana okresem, w którym powstawał. Wówczas bowiem rekrutowano przeważnie młodych pracowników, tak aby zagwarantować fabryce szybki sukces produkcyjny. Po pewnym czasie zaobserwowano, że członków tej dość homogenicznej grupy wiekowej dotyczą te same problemy oraz, że starzeją się oni równocześnie. Ponadto stwierdzono, że homogeniczna grupa wiekowa generuje dwa problemy:

- po pierwsze, przez długi czas nie będzie niemal żadnej wymiany kadr starszych pracowników, co zahamuje dopływ doświadczenia z zewnątrz;
- po drugie, w późniejszej fazie rozwoju zakładu bardzo duża liczba pracowników odejdzie na emeryturę w tym samym czasie, co może prowadzić do ubytku wiedzy i umiejętności z zakładu, a co nie będzie mogło być w prostym stopniu zrekomensowane poprzez rekrutację nowych pracowników.

W związku z powyższym, podczas zakładania fabryki w Lipsku przyjęto wiekowe kryteria zatrudnienia (nie podano jakie), które wraz z innymi kryteriami doprowadziły w sumie do zatrudnienia około 25% pracowników w wieku 40-50 lat i 5% w wieku ponad 50 lat.¹³ W praktyce dalej oznaczało to zatrudnienie w większości młodych pracowników, jednak w celu zmniejszenia zmasowanej utraty kapitału ludzkiego w przyszłości, około 1/3 miejsc pracy zarezerwowano dla pracowników z perspektywą pracy 15-25 lat, którzy skłonni są do znacznie mniejszych zmian zatrudnienia. Z drugiej strony, zarezerwowano dużą pulę miejsc pracy dla młodszych pracowników, charakteryzujących się znacznie większą skłonnością do zmiany miejsca pracy, co w rezultacie daje możliwość zastępowania ich pracownikami o różnej strukturze wieku.

Projekt „Dziś dla Jutra” został skonstruowany z pięciu komponentów: zarządzanie zdrowotne, kwalifikacje zawodowe, środowisko pracy, modele emerytalne, komunikacja i zarządzanie zmianą.

5.4.1. Zarządzanie zdrowotne

Działania w ramach tego komponentu odpowiadają w większości zakresowi określonymu w punkcie 5.2. Polityka prozdrowotna i dlatego pominięto ich opis. W ramach Projektu „Dziś

¹³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

dla Jutra” dodano do polityki prozdrowotnej BMW kilka interesujących rozwiązań, które zarysowano poniżej.

Walka z nadwagą: W ramach akcji zapoczątkowanej w roku 2006 we wszystkich stołówkach pracowniczych wprowadzono zasadę oznaczania składu posiłków tak, aby pomóc pracownikom w wyborze odpowiednio dietetycznego menu na obiad. W efekcie jednej z tego typu akcji pod hasłem „schudnij na wiosnę” pracownicy zakładu w Regensburgu zrzucili na wadze ponad 2300 kg.

Informacje o zdrowiu: W ramach serii wykładów pod tytułem „Rozmowy o zdrowiu” prezentowano informacje ekspertów o niektórych uwarunkowaniach zdrowotnych pracy w przemyśle i usiłowano przekazać tę wiedzę kierownikom wszystkich szczebli, aby uwrażliwić ich na problemy zdrowotne starszych pracowników.

5.4.2. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych

Jak podaje Eurofund¹⁴ Grupa BMW corocznie na działalność szkoleniową wydaje ponad 200 milionów euro. Ponieważ bardzo szybko ulega zmianie wyposażenie techniczne, istnieje pilna potrzeba przeszkalania pracowników w zakresie obsługi nowych urządzeń. Z drugiej strony, doświadczenie w obsłudze skomplikowanych robotów przydaje się w obsłudze ich nowszych wersji. W ramach programu podjęto najpierw działania, mające na celu obserwację, w jaki sposób następuje przekazywanie wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami młodymi i starszymi. Następnie zakład albo przeprowadził przeszkolenie młodszych pracowników, albo zatrudnił ich tak, aby zapewnić bezpieczne przekazywanie doświadczeń i odnowienie wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami w różnym wieku. W praktyce oznaczało to przeprowadzenie indywidualnych rozmów z pracownikami, zdiagnozowanie braków u młodszych pracowników i podjęcie odpowiednich działań mających na celu odpowiednie przeszkolenie lub zatrudnienie nowych pracowników.

W ramach działań dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych starszych pracowników przyjęto, że wiek ma mały wpływ na zdolność uczenia się, jednak starsi pracownicy inaczej przyswajają wiedzę i umiejętności, odnosząc je przede wszystkim do już zdobytego doświadczenia. Dlatego przy szkoleniu starszych pracowników najlepsze efekty przynosi przekazywanie wiedzy i umiejętności w kontekście konkretnych sytuacji związanych z pracą. Dlatego też przedsiębiorstwo w maksymalnym stopniu łączy proces nauczania kwalifikacji z procesem pracy, tak aby uczynić to korzystnym zarówno dla pracowników młodszych, jak i starszych.

Przykładowo tego typu podejście zastosowano w dziedzinie IT (technologia informacyjna), w której dominują zadania związane z zarządzaniem projektem oraz zadania menedżerskie. W ramach projektu pracownicy sektora IT zostali podzieleni na grupy o zróżnicowanym wieku, liczące maksimum 10 pracowników. Poza określeniem zakresu niezbędnego szkolenia, poszczególne grupy definiowały również jego cele. Podczas tego procesu, starsi pracownicy przekazywali swoje doświadczenie pracownikom młodszy, a ci z kolei dzielili się swoją wiedzą technologiczną i metodologiczną know-how.

¹⁴ Tamże.

5.4.3. Środowisko pracy

Zagadnienie to zawiera wszystkie elementy określone w punkcie 5.1. W ramach projektu „Dziś dla Jutra” zwracano szczególną uwagę na takie zaprojektowanie stanowisk pracy, aby ograniczyć wysiłek związany ze schylaniem się, przenoszeniem ładunków, przytrzymywaniem narzędzi itp. Bardzo interesującym pomysłem realizowanym w ramach projektu, była indywidualizacja stanowiska pracy związanego z wyposażaniem kokpitu samochodu. Na tym stanowisku pracownicy mogli zaproponować, oczywiście w pewnych granicach, indywidualne tempo wykonywania określonych czynności oraz zindywidualizowany układ stanowiska pracy, oczywiście pod warunkiem uzyskania podobnej, co założona, wydajności końcowej.

5.4.4. Organizacja czasu pracy

Organizacja czasu pracy dotyczyła określenia, na której zmianie może pracować dany pracownik, tak by w sposób maksymalny wykorzystać jego umiejętności zawodowe. Dotyczyło to również organizacji czasu pracy w obrębie samej zmiany (np. kwestii godziny posiłku, jeżeli tylko jest to możliwe).

Bardzo ważnym udogodnieniem, oferowanym pracownikom BMW już od 1994 roku, jest również możliwość otrzymania (maksymalnie 6 miesięcznego) urlopu naukowego (sabbatical), który z reguły poświęcany jest na ukończenie szkoły mistrzowskiej lub na inną działalność edukacyjną. Urlop tego typu finansowany jest z odpowiedniego ograniczenia bonusu wakacyjnego lub świątecznego np. z okazji Bożego Narodzenia. W 2008 roku 1400 pracowników BMW skorzystało z tego typu urlopu.¹⁵

Jeżeli chodzi o strukturyzację pracy, BMW tworzy grupy pracownicze o zróżnicowanej strukturze wiekowej, zapewnia rotację stanowisk pracy oraz analizuje, jak zorganizować stanowiska pracy aby łatwiej można byłoby je wykorzystać do nauczania nowych pracowników przez doświadczonych.

5.4.5. Modele odchodzenia na emeryturę

Chociaż projekt „Dziś dla Jutra” był ukierunkowany głównie na zwiększenie zdolności zatrudnienia starszych pracowników, tak aby kontynuowali oni pracę dłużej, to również uwzględniał fakt, że część pracowników chciałaby odejść na wcześniejsze emerytury. W takim przypadku przedsiębiorstwo umożliwiało szybsze odejście na emeryturę, gromadząc środki na ten cel z części zysku. Odbywało się to w ramach umowy pomiędzy pracownikami a zakładami, zwanej *Kontraktem dla przyszłości młodzieży*. Podejście to w sposób zdecydowany zwiększało bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników, zwłaszcza młodych.

¹⁵ Sabine Schmidt, *Auszeit von der Krisenstimmung*, „Die Welt”, 06.04.2009, Dostępne (online) <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article3511103/Auszeit-von-der-Krisenstimmung.html>

5.4.6. Komunikacja i zarządzanie zmianą

Ostatni, piąty element programu „Dziś dla Jutra” dotyczył wytworzenia świadomości zarówno pracowników, jak i kierownictwa dotyczącego konieczności uwzględniania kwestii wiekowych i budowania poczucia odpowiedzialności za siebie. Dotyczyło to nie tylko utrzymania odpowiedniego statusu finansowego, ale także dobrego zdrowia i wysokich umiejętności. W ramach tego elementu, w obrębie wewnętrznego intranetu, uruchomiono portal informacyjny, który poruszał te zagadnienia oraz grupował informacje i umożliwiał dyskusję na temat środowiska pracy, dalszej edukacji, zdrowia, indywidualnego planowania finansowego.¹⁶

5.5. Eksperyment w Dingolfing

W Dingolfing, w Dolnej Bawarii w Niemczech, mieści się jeden ze starszych zakładów BMW (przejęty w 1967 roku od małego lokalnego producenta). Zakład ten jest jednocześnie zakładem największym i pracuje tam 18 tysięcy pracowników. Do roku 2020 około 45% wszystkich pracowników będzie miało ponad 50 lat w porównaniu do 25% obecnie¹⁷. Kiedy menedżerowie zdali sobie sprawę z tej „bomby” demograficznej, podjęto decyzję o przeprowadzeniu specyficznego eksperymentu. W roku 2007 wyodrębniono jedną linię produkcyjną, na której montowano skrzynie biegów. Do linii tej przydzielono zespół 42 pracowników o przeciętnym wieku 47 lat. Następnie zaproszono pracowników, przedstawicieli rady zakładowej i ekspertów technicznych do przeprowadzenia burzy mózgów, mającej na celu ustalić, w jaki sposób przerobić linię tak, aby dostosować ją do ludzi w każdym wieku (ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych). Jedna z osób zasugerowała drewniane podłogi, które są łagodniejsze podczas upadków i urazów kolana, inna zasugerowała, że można byłoby wykorzystać rozwiązanie zastosowane u lokalnego fryzjera, u którego krzesło dla klienta można podnosić teleskopowo, tak aby łatwiejszy był dostęp do klienta.¹⁸

Propozycje uwzględniono i zakontraktowano krzesła fryzjerskie, dzięki czemu linia produkcyjna została wyposażona w odpowiednie krzesła. Ponadto wprowadzono ponad 70 innych zmian, w tym nową nawierzchnię podłóg, nowe ekrany komputerowe umożliwiające łatwiejsze czytanie (większe litery) i pozwalające na siedzenie (zamiast stania) podczas odczytywania informacji, zastosowano także świetliki, umożliwiające doświetlenie stanowiska pracy, poprzez wpuszczenie większej ilości światła dziennego. Zmieniono również częstotliwość rotacji zadań (co 2 godziny), co znacznie wyostrzyło uwagę.

W ramach eksperymentu specjaliści od ergonomii doszli do wniosku, że pracownikom mogłyby się przydać porady fizjoterapeutów na temat, jak można wykonywać uciążliwe i powtarzalne czynności w sposób, jak najmniej narażający ich na przeciążenie. Wiązały się z

¹⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

¹⁷ Allan Hall, Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50, Dostępny (online) <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html>

¹⁸ De Pommereau I, Correspondent of The Christian Science Monitor, How BMW reinvents the factory for older workers The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work, 2.09.2012, Dostępny: (online) <http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>

tym również ćwiczenia praktyczne. Wielu pracowników z wdzięcznością przyjęło te porady i ćwiczenia, ponieważ dzięki nim byli znacznie mniej zmęczeni w pracy. Również to rozwiązanie wprowadzono w ramach całego koncernu. Przedstawiciele działu personalnego twierdzą, że wydajność starszych pracowników jest przy takich udogodnieniach podobna, jak młodszych ale jakość jest wyższa.¹⁹

Wydajność linii produkcyjnej, przy której zatrudniono starszych pracowników wzrosła o 7% w porównaniu do stanu poprzedniego, dorównując wydajnością pozostałym liniom, natomiast poziom absencji chorobowej na wydziale spadł z 7% do 2%, znacznie poniżej średniej ogólnozakładowej. Eksperyment był tak udany, że doświadczenia z niego wyniesione upowszechniono w koncernie na całym świecie. Cały koszt tego eksperymentu wyniósł 50 tysięcy dolarów.²⁰

6. Skuteczność polityki personalnej i jej odzwierciedlenie w wynikach produkcyjnych

Faktem jest, że na sukces przedsiębiorstwa z reguły składają się: odpowiednia koncepcja techniczno-produktowa, marketing oraz wkład kapitału ludzkiego. Oznacza to efektywne połączenie kapitału materialnego i kapitału ludzkiego. Ważnym miernikiem skuteczności łączenia kapitału materialnego i kapitału ludzkiego jest produkcja samochodów osobowych w sztukach według marek i producentów. Branża samochodowa na świecie odnotowała znaczące fluktuacje produkcji. Według International Organization of Motor Vehicle Manufacturers w latach 2008-2011 produkcja samochodów na świecie podlegała dużym zmianom zarówno w przekroju krajów, jak i producentów. Kryzys finansowy lat 2008-2009 wpłynął znacząco na produkcję samochodów osobowych. Programy wsparcia sprzedaży samochodów poprawiły sytuację w roku 2010, jednak większość z nich zakończyła się w roku 2011. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania w poniższej tabeli przedstawiono produkcję samochodów według szesnastu największych producentów oraz miejsce rankingowe zajmowane przez nich w poszczególnych latach. Skrót LCV oznacza light commercial vehicle, co oznacza potocznie samochód dostawczy.

Tabela. Produkcja samochodów osobowych i dostawczych w latach 2008-2011 według największych producentów na świecie

| 2011 | | | 2010 | | |
|---------|------------|------------|---------|------------|------------|
| Miejsce | GROUP | CARS +LCV | Miejsce | GROUP | CARS +LCV |
| Ogółem | 78,799,483 | 61,703,020 | Ogółem | 77,743,862 | 60,343,756 |
| 1 | G.M. | 9,146,340 | 1 | TOYOTA | 8,557,351 |
| 2 | VOLKSWAGEN | 8,157,058 | 2 | G.M. | 8,476,192 |
| 3 | TOYOTA | 8,050,181 | 3 | VOLKSWAGEN | 7,341,065 |
| 4 | HYUNDAI | 6,616,858 | 4 | HYUNDAI | 5,764,918 |
| 5 | FORD | 4,873,450 | 5 | FORD | 4,988,031 |
| 6 | NISSAN | 4,631,673 | 6 | NISSAN | 3,982,162 |

¹⁹ Wuestner Ch., BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers, 7.09.2012, Dostępny (online) <http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>

²⁰ Eisenberg R., Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad, 8.05.2012, Dostępny (online) <http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>

| | | | | | |
|-------------|---------------|------------------|-------------|---------------|------------------|
| 7 | PSA | 3,582,410 | 7 | HONDA | 3,643,057 |
| 8 | HONDA | 2,909,016 | 8 | PSA | 3,605,524 |
| 9 | RENAULT | 2,825,089 | 9 | SUZUKI | 2,892,945 |
| 10 | SUZUKI | 2,725,899 | 10 | RENAULT | 2,716,286 |
| 11 | FIAT | 2,399,825 | 11 | FIAT | 2,410,021 |
| 12 | CHRYSLER | 2,004,514 | 12 | DAIMLER | 1,940,465 |
| 13 | B.M.W. | 1,738,160 | 13 | CHRYSLER | 1,578,488 |
| 14 | DAIMLER | 1,528,008 | 14 | B.M.W. | 1,481,253 |
| 15 | MAZDA | 1,165,591 | 15 | MAZDA | 1,307,540 |
| 16 | MITSUBISHI | 1,140,282 | 16 | MITSUBISHI | 1,174,383 |
| 2009 | | | 2008 | | |
| Rank | GROUP | CARS +LCV | Rank | GROUP | CARS +LCV |
| Total | 60,499,159 | 51,075,480 | Total | 69,561,356 | 55,846,163 |
| 1 | TOYOTA | 7,234,439 | 1 | TOYOTA | 9,237,780 |
| 2 | G.M. | 6,459,053 | 2 | GM | 8,282,803 |
| 3 | VOLKSWAGEN | 6,067,208 | 3 | VOLKSWAGEN | 6,437,414 |
| 4 | FORD | 4,685,394 | 4 | FORD | 5,407,000 |
| 5 | HYUNDAI | 4,645,776 | 5 | HONDA | 3,912,700 |
| 6 | PSA | 3,042,311 | 6 | NISSAN | 3,395,065 |
| 7 | HONDA | 3,012,637 | 7 | PSA | 3,325,407 |
| 8 | NISSAN | 2,744,562 | 8 | HYUNDAI | 2,777,137 |
| 9 | FIAT | 2,460,222 | 9 | SUZUKI | 2,623,567 |
| 10 | SUZUKI | 2,387,537 | 10 | FIAT | 2,524,325 |
| 11 | RENAULT | 2,296,009 | 11 | RENAULT | 2,417,351 |
| 12 | DAIMLER | 1,447,953 | 12 | DAIMLER | 2,174,299 |
| 13 | CHANA | 1,425,777 | 13 | CHRYSLER | 1,893,068 |
| 14 | B.M.W. | 1,258,417 | 14 | B.M.W. | 1,439,918 |
| 15 | MAZDA | 984,520 | 15 | KIA | 1,395,324 |
| 16 | CHRYSLER | 959,070 | 16 | MAZDA | 1,349,274 |

Źródło: <http://oica.net/category/production-statistics/>

Przedstawione dane pokazują, że po spadku produkcji z 1,44 mln samochodów w 2008 roku do 1,26 mln w 2009 r., produkcja w BMW szybko podlegała odbudowie i wzrosła do 1,48 mln sztuk w 2010 roku i aż 1,74 mln w roku 2011. Jednocześnie grupa BMW przesunęła się na 13 miejsce w 2011 roku z 14, zajmowanego w latach poprzednich. Warto podkreślić, że w roku 2003, przed rozpoczęciem programu „Dziś dla Jutra” produkcja grupy BMW wynosiła 1,18 mln samochodów osobowych z zajmowała ona 15 miejsce w produkcji samochodów na świecie, a w roku 2000 produkowała ona tylko 0,84 mln samochodów. W rezultacie grupa BMW w ciągu jedenastu lat podwoiła liczbę produkowanych samochodów osobowych. Wskazuje to na dużą skuteczność stosowanej polityki rozwojowej, w ramach której ważną rolę pełni rozwój kapitału ludzkiego, w tym polityka budowania zaangażowania pracowników obejmująca starszych pracowników.

7. Rekomendacje w zakresie wykorzystania doświadczeń BMW w zakresie zarządzania wiekiem w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach

Doświadczenia BMW w zakresie zarządzania wiekiem są bardzo interesujące i mogą być zastosowane w innych krajach. W praktyce doświadczenia związane ze zmianami środowiska pracy i tak zastosowano w innych fabrykach koncernu położonych poza Niemcami. Warto jednak zwrócić uwagę na te elementy dobrych praktyk zarządzania wiekiem, które bez większych problemów można byłoby zastosować w Polsce.

1) Przy poprawie środowiska pracy i dostosowania go do potrzeb starszych pracowników, konieczne jest zasięganie ich opinii. Organizowanie przez BMW burzy mózgów z udziałem starszych pracowników, specjalistów HR oraz techników ergonomii pozwoliło na rzeczywiste zdiagnozowanie zmian potrzebnych w środowisku pracy.

2) BMW skutecznie zdiagnozowało istnienie „bomby demograficznej”, polegającej na tym, że do nowych fabryk zatrudniano głównie młodych pracowników w wieku 20-35 lat, co z perspektywy czasu okazało się błędem. W Polsce popełniono ten sam błąd - w nowych fabrykach inwestorów zagranicznych, mniej więcej od 1995 roku, zatrudniano właśnie młodych pracowników. Teraz osiągają oni wiek 40-45 lat a za dziesięć lat większość z nich przekroczy 50-tkę. O ile BMW odniosło się do zmiany demograficznej w sposób społecznie odpowiedzialny, chodziło bowiem o niemieckich pracowników w niemieckiej firmie, to nie można oczekiwać podobnego poziomu społecznej odpowiedzialności ze strony inwestorów zagranicznych w Polsce. Rzutuje to oczywiście na sytuację małych i średnich przedsiębiorstw, które są kooperantami dużych zagranicznych firm wytwórczych. W związku z omawianym problemem można zasugerować przedsiębiorstwom uruchamiającym nowe zakłady wytwórcze aby zatrudniały pracowników w różnym wieku, w tym również starszych, odzwierciedlając tym samym istniejącą strukturę społeczną, tak aby uniknąć zjawiska „bomby demograficznej” - to jest masowego odchodzenia na emeryturę w tym samym okresie. Przedsiębiorstwa w Polsce, które uruchamiały zakłady pracy w latach 1990-2000, powinny przeprowadzić podobne analizy wieku pracowników jak BMW, aby zdiagnozować niebezpieczeństwo wystąpienia „bomby demograficznej”.

3) Warto wrócić do koncepcji badań lekarskich pracowników, wykraczających poza typowe badania okresowe. Dogłębne sprawdzenie zdrowia pracowników pozwoli szybciej zdiagnozować zagrożenia zdrowotne, wcześniej podjąć leczenie i skrócić okres przebywania na długotrwałych zwolnieniach chorobowych. Nie chodzi jednak tutaj o wykupywanie tzw. pakietów zdrowotnych, czyli o dostęp do prywatnej służby zdrowia (co jest polską specyfiką w niektórych przedsiębiorstwach), ale o podejmowanie działań profilaktycznych na poziomie zakładu, dzięki którym szybciej zostaną wykryte zagrożenia zdrowotne i możliwe będzie skuteczniejsze skorzystanie z publicznej służby zdrowia.

4) Świetnym pomysłem jest okresowe zatrudnianie fizjoterapeutów do doradzania pracownikom, w jaki sposób mogą wykonywać czynności zawodowe, tak aby powodować mniejsze przeciążenia lub obciążenia. W tym celu istotne jest również zatrudnianie fizjoterapeutów na zajęcia z gimnastyki dla pracowników, którzy tego potrzebują.

5) Wydaje się, że okresowe przeglądy dostosowania stanowisk pracy do ergonomii (np. co 4-5 lat) byłyby dobrą praktyką, pozwalającą na wygodniejszą pracę starszym pracownikom.

6) Pokoje rekreacyjne i pomieszczenia do ćwiczeń (np. siłownie) zlokalizowane na terenie zakładów pracy i biur to doskonały pomysł na krótkoterminowe pobudzenie fizyczne organizmu pracownika, wykonującego zadania wymagające przez dłuższy czas tej samej pozycji. Z reguły to rozwiązanie nie jest bardzo kosztochłonne i może być zrealizowane w wielu zakładach pracy.

7) Bardzo dobrą koncepcją jest oznaczanie składu posiłków w stołówkach pracowniczych, co pozwala na wybór przez pracowników takich posiłków, które są zdrowe, dostosowane do nich indywidualnej diety i zalecane przez dietetyków.

8) Wszelkie działania popularyzujące aktywny styl życia inicjowane przez zakłady pracy są bardzo ważne, zwłaszcza z perspektywy starszych pracowników. Z tego też względu warto powoływać przy przedsiębiorstwach, np. kluby turystyki pieszej, pracownicze zespoły sportowe lub inne inicjatywy, mające na celu zachęcenie pracowników do aktywności fizycznej.

9) Przy konstruowaniu szkoleń dla pracowników należy w dużym stopniu uwzględniać perspektywę miejsca pracy oraz związane z nią doświadczenie uczestników szkoleń. Warto budować grupy mieszane, w ramach których, np. młodszy pracownicy pomagali by starszym w sprawach szybko rozwijającej się branży IT, a starsi dzielili się doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywaniem pracy w praktyce. Tego typu podejście wymaga oczywiście większego wysiłku od obu grup i przekonania przez kierownictwo, że jest to potrzebne.

10) Przy rekrutacji grupy pracowników, np. do nowego zakładu pracy, zamiast prowadzenia pozorowanej polityki równych szans należałoby zastosować kwoty (procenty) różnych grup pracowników z punktu widzenia wieku i płci i w ramach tych kwot wybierać najlepszych pracowników. W przeciwnym razie, tak zwana polityka równych szans staje się polityką dyskryminacyjną, ponieważ prowadzi do naturalnej (np. ze względu na poziom wykształcenia) dominacji młodych pracowników, a z czasem może doprowadzić do powstania tzw. „bomby demograficznej”.

Zastosowanie tych stosunkowo prostych zaleceń wymaga odpowiedniego włączenia starszych i młodszych pracowników do współpracy. Konieczne jest także przeszkolenie pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakresie analizowania struktury wiekowej pracowników oraz formułowania propozycji rozwiązań dla zarządów przedsiębiorstw. Ponadto celowe jest umieszczanie problematyki zarządzania wiekiem w ogólnej strategii kadrowej.

Studium przypadku zarządzania wiekiem w BMW w Niemczech pokazuje, że najczęściej specjalną politykę w tym zakresie trzeba uruchamiać w wyniku popełnianych błędów w zarządzaniu kadrowym. Pomimo faktu, że BMW jest jednym z wiodących zakładów samochodowych w RFN, w tym atrakcyjnym pracodawcą, nie ustrzegła się ona od poważnych błędów, polegających na zatrudnianiu do nowych zakładów pracy w większości

młodych pracowników. Obecnie, po 30 latach od popełnienia tych błędów, trzeba w przedsiębiorstwie prowadzić aktywną politykę zarządzania wiekiem, ponieważ skutki zmasowanego odejścia na emeryturę jednocześnie tak dużej liczby pracowników mogą być bardzo niekorzystne. BMW należy docenić za umiejętność przyznania się do błędów, przyjęcie innowacyjnej strategii zaradczej opartej na zarządzaniu wiekiem oraz osiągnięcie znaczących sukcesów w realizacji tej strategii.

Bibliografia:

- De Pommereau I., *How BMW reinvents the factory for older workers. The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work.*, Correspondent of The Christian Science Monitor 2.09.2012, Dostępny (online) <http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>
- Hall A., *Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50*, Dostępny (online) <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html>
- Eisenberg R., *Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad*, 8.05.2012, Dostępny (online) <http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>
- Schmidt S., *Auszeit von der Krisenstimmung*, "Die Welt", 06.04.2009, **Dostępny (online)** <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article35111103/Auszeit-von-der-Krisenstimmung.html>
- Wuestner Ch., *BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers*, 7.09.2012, Dostępny (online) <http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>
- *Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group*
- *Demographic Change*. Dostępny (online) http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/demografischer_wandel.html
- <http://oica.net/category/production-statistics/>
- http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html
- <http://www.bmw-konzernarchiv.de/1/webmill.php>
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>
- <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10731.pdf>
- <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=137§ionId=6>

Człowiek – najlepsza inwestycja



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego