

Autor: Przemysław Kulawczuk
Współpraca: Andrzej Poszewiecki

Aktywna rekrutacja starszych pracowników - Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, Niemcy¹

1. Opis działalności

Spółka Fahrion Engineering GmbH & Co. KG z siedzibą w Kornwestheim niedaleko Stuttgartu działa od 1975 r. i zajmuje się tworzeniem planów i realizowaniem kompletnych projektów fabryk oraz modyfikacjami istniejących zakładów produkcyjnych klientów przemysłowych. Jest firmą działającą na skalę globalną. Jej kadra jest wysoko wykwalifikowana – większość zatrudnionych w niej inżynierów ma również dyplomy z zarządzania.

Firma często wykonuje zlecenia w sytuacji, gdy zleceniodawca:

- wprowadza nowe produkty,
- buduje nowy zakład produkcyjny,
- zmienia asortyment produktów,
- zmienia wielkość produkcji,
- kończy produkcję,
- przenosi zakład produkcyjny,
- dokonuje (lub jest przedmiotem) fuzji lub podziału.

Wśród dotychczasowych klientów spółki można wymienić firmy metalowe i przetwarzające tworzywa sztuczne z branży samochodowej, przemysłu lotniczego, mechanicznego i stoczniowego. Firma Fahrion Engineering nie ogranicza się do żadnej określonej branży przemysłu, jednak większość jej zleceń skupia się na sektorze samochodowym i budowy maszyn. Taka specjalizacja wynika z faktu, że branże te są najsilniej reprezentowane w okolicach Stuttgartu (m.in. fabryka Porsche i Mercedesa)². Duże znaczenie dla działalności firmy ma również przemysł lotniczy, jest to spowodowane tym, że Fahrion Engineering realizowało duży projekt outsourcingowy dla Airbusa i nadal utrzymuje relacje z tym ważnym graczem przemysłu lotniczego i kosmicznego.

Firma realizuje projekty także z mniej dla niej typowych branż, takich jak sektor produktów konsumenckich, przemysł stoczniowy (co jest nietypowe dla regionu Stuttgartu znajdującego się 500 km od najbliższego morza) lub zlecenia czysto architektoniczne (projektowe) bez komponentu produkcyjnego.

2. Struktura zatrudnienia

¹ Opracowano na podstawie Practices and Policies for the support of active aging in SMEs, Conference Proceedings oraz informacji dostępnych na stronie <http://www.fahrion-engineering.de/page/en/START.html>

² Choć akurat jednym z głównych klientów jest koncern Audi.

Aby móc obsłużyć zróżnicowane branże przemysłowe, Fahrion Engineering zatrudnia kilku architektów oraz około 100 inżynierów, często o bardzo rzadkich specjalizacjach.

Prace realizowane są w zespołach projektowych składających się zwykle z lidera projektu, inżyniera projektu, specjalisty procesu i eksperta CAD. Wszechstronne i stale zmieniające się zadania wymagają wiedzy ogólnej i wytrwałości w ich realizacji, ale także dużego doświadczenia. Ścieżka kariery do stanowiska inżyniera projektu zajmuje od trzech do sześciu lat, a w przypadku menadżerów projektu okres ten wynosi od dziesięciu do dwunastu lat. Okazuje się, że niewielu młodych pracowników gotowych jest wejść na tak długą i trudną drogę w branży projektowania (restrukturyzowania) zakładów produkcyjnych. W dłuższej perspektywie tylko trzech, może czterech z dziesięciu nowych pracowników zostaje w firmie.

Oprócz długiego okresu zdobywania kwalifikacji potrzebnych do samodzielnego prowadzenia projektów, czynnikiem utrudniającym firmie utrzymanie odpowiednich kadr jest lokalizacja w stuttgarckim regionie wysokich technologii. Zagęszczenie firm przemysłu samochodowego i maszynowego, w tym ważnych i znanych spółek prowadzi z jednej strony do korzystnej sytuacji biznesowej, z drugiej jednak tworzy silną konkurencję na rynku pracy inżynierów. Duże firmy takie jak Daimler, Porsche, Audi, Bosch, ABB, Voith, Festo (żeby wymienić tylko najbardziej znane) itp. kuszą w szczególności młodszych inżynierów i techników, oferując im atrakcyjne wynagrodzenia i pakiety szkoleń. Czynniki te oraz prestiż związany z pracą dla znanego koncernu często skłaniają pracowników do zmiany miejsca pracy.

3. Zarządzanie personelem

Firma przez wiele lat nie miała problemów z zatrudnieniem pracowników. Osoby, które rozpoczęły pracę w przedsiębiorstwie, były z nim związane przez długi czas. Jednak wraz z rozwojem firmy i pojawieniem się wspomnianych wyżej problemów związanych z odchodzeniem nowych pracowników, a także wynikających ze wzrostu niepewności dot. funkcjonowania firmy (okresowe zmniejszenie liczby zleceń), powstała konieczność opracowania i wdrożenia polityki kadrowej oraz skupienia się na lepszej rekrutacji pracowników. W związku z nowymi wyzwaniem Fahrion Engineering GmbH & Co. KG musiała znaleźć odpowiedzi na trzy pytania.

1. Jakich zadań spodziewa się w przyszłości?
2. Jakich inżynierów potrzebuje do realizacji tych zadań?
3. Czy bardziej odpowiedni będą młodszy czy też starsi pracownicy lub może zróżnicowany pod względem wieku zespół pracowniczy?

Drastyczne zmiany zachodzące w sektorach klientów Fahrion Engineering, w szczególności u producentów samochodów, dostawców części samochodowych oraz w firmach z branży logistycznej, wynikające z globalizacji oraz skróconych cykli życia produktów spowodowały zmiany w strukturze zleceń. Przyczyniły się również do pojawienia się nowych obszarów działalności, które charakteryzują się:

- bardzo krótkimi okresami wdrażania produkcji,
- skróconym czasem planowania,
- dużą elastycznością oczekiwań zleceniodawców,
- procesami ciągłego doskonalenia.

Powyższe analizy doprowadziły do określenia wymogów kwalifikacyjnych stanowiących kryteria rekrutacji przyszłych pracowników. Stworzony profil rekrutacyjny dla menadżerów projektu obejmuje następujące elementy:

- szeroką wiedzę o procesach,
- umiejętność dotyczące realizacji i zarządzania,
- motywację, lojalność i gotowość do pracy z użyciem nowoczesnych metod i urządzeń, a zatem konieczności ciągłego szkolenia,
- gotowość do podróżowania,
- znajomość języków obcych.
- dostępność w krótkim terminie.

Głównym problemem okazała rosnąca rozbieżność między rewolucją wyzwań i wymagań w świecie biznesu a znikomą ewolucją w edukacji, szkoleniach i rozwijaniu umiejętności. Oznaczało to, że sześć sformułowanych powyżej kryteriów było możliwych do spełnienia przede wszystkim przez starszych członków personelu, którzy mieli możliwość rozwinięcia koniecznych umiejętności w trakcie wcześniejszej kariery zawodowej. Młodzi pracownicy nie posiadali wszystkich pożądanych cech (np. wiedza na temat procesów, umiejętność zarządzania). Choć w przypadku pewnych umiejętności młodzi pracownicy mieli wyraźną przewagę. Na przykład uczestniczenie w interdyscyplinarnych spotkaniach z klientami i osobami trzecimi wymaga od pracownika osobistego zaangażowania obejmującego:

- umiejętności negocjacji,
- elokwencję,
- zadbane i profesjonalny wygląd.

Okazało się, że takie umiejętności i cechy mają zwykle młodzi inżynierowie. Braki wśród starszych członków personelu w tym względzie zaczęto nadrabiać poprzez szkolenia m.in. z zakresu prezentacji i negocjacji. Konieczne okazało się również przygotowanie programów szkoleniowych wyrównujących deficyty wiedzy technicznej w zakresie projektowania wspomaganego komputerowo czy też wiedzy o prawie międzynarodowym. Deficyt ten uzupełniany jest poprzez uczestnictwo w wewnętrznych kursach, realizowanych m.in. w początkowym okresie pracy (szkolenia wstępne).

W pewnym momencie, m.in. na skutek dużej rotacji młodych pracowników, firma postawiła na zatrudnianie pracowników w średnim wieku oraz starszych. Rosnące zapotrzebowanie na starszych inżynierów i techników pracujących jako wszechstronni specjaliści odzwierciedla struktura zatrudnienia firmy. W latach 80. XX w. typowy zespół roboczy składał się z jednego lidera projektu, jednego lub dwóch inżynierów projektu i kilku specjalistów, zajmujących się na przykład projektowaniem i planowaniem, co odpowiadało organizacji o strukturze hierarchicznej piramidy o szerokiej podstawie i ostrym szczycie. Obecnie zespół roboczy tworzony jest bardziej spontanicznie i składa się z jednego członka personelu na każdym poziomie hierarchii. Widoczna jest także tendencja do tworzenia projektów jednoosobowych, w których jedna osoba zna się na wszystkim i jest w stanie stworzyć i poprowadzić projekt samodzielnie. Takie umiejętności (związane z samodzielnym tworzeniem i zarządzaniem projektem) posiadają z reguły pracownicy z dużym doświadczeniem.

4. Pracownicy 50+ w kadrze Fahrion Engineering

W 1999 roku w niektórych zakładach w regionie Stuttgartu trwały restrukturyzacje i dzięki temu Fahrion Engineering udało się zatrudnić zwalnianych planistów i projektantów. Wyniki osiągnięte przez tych pięćdziesięciolatków robiły tak duże wrażenie, że w pewnym momencie spółka zdecydowała się na systematyczną rekrutację starszych pracowników.

Wracając do 1999 r. trzeba opisać nieszablonowe działanie Fahrion Engineering, które dało niespodziewany efekt. Firma poszukując nowych pracowników dawała do prasy typowe ogłoszenia,

w których deklarowała, że poszukuje inżynierów o określonych specjalnościach. Jednak ogłoszenia te nie przynosiły zamierzonych skutków. Zauważono, że większość bezrobotnych inżynierów mających ponad 50 lat zrezygnowała z szukania pracy na skutek spotykania się z ciągłymi odmowami i nie odpowiadała już na ogłoszenia sformułowane w klasyczny sposób. Z tego powodu w Fahrion Engineering zmieniono strategię i w regionalnych gazetach zaczęto umieszczać ogłoszenia o pracę z prowokującym nagłówkiem: „Jesteś za stary, bo masz 45 lat? Jesteś niepotrzebny, bo masz 55 lat?”

Te krótkie, prowokacyjne pytania można uznać za rewolucyjny krok w ogólnej praktyce biznesowej. Wiele firm było gotowych zapraszać kandydatów w wieku 50+ na rozmowy o pracę a część z nich była także przygotowana na ich zatrudnienie. Jednak aktywna rekrutacja tej grupy pracowników była całkowicie nowym zjawiskiem, które zwróciło uwagę mediów publicznych w Niemczech i wywołało falę dyskusji, wywiadów i artykułów na całym świecie.

Fahrion Engineering otrzymało 527 podań o pracę. Na krótkiej liście znalazło się około 280 aplikacji od najbardziej odpowiednich kandydatów. Firma zdecydowała się zatrudnić 19 inżynierów, z których 15 miało ponad 50 lat, zamiast zatrudniać planowanych 4 pracowników. Dzięki większemu zatrudnieniu Fahrion Engineering było w stanie zaoferować swoim klientom nowe obszary biznesowe i przyjąć dodatkowe zlecenia w Afryce Południowej, USA, Meksyku, Brazylii, Chinach oraz Europie Zachodniej i Wschodniej.

Sytuacja ta rozwijała się i stabilizowała w pozytywny i zrównoważony sposób. Dlatego w 2001 roku spółka mogła zatrudnić kolejnych 7. pracowników w wieku od 40 do 55 lat. Ten rodzaj rekrutacji z dnia na dzień stał się sławny. Do dzisiaj Fahrion Engineering otrzymuje 5-10 podań o pracę tygodniowo z całego obszaru Niemiec oraz z zagranicy. Połowa kandydatów to osoby bezrobotne, druga połowa chce pracę zmienić. 25% kandydatów ma poniżej 35 lat, 25% jest w wieku 35-45 lat a 50% to osoby w wieku powyżej 50 lat.

Przedsiębiorstwa mają często skłonność do niezatrudniania starszych pracowników, ponieważ mówi się o nich, że są mało elastyczni, powolni, chorują, mają słabe wyniki oraz nie znają najnowszych osiągnięć. Jednak to młodszy personel musi stale radzić sobie z czynnikami odciągającymi ich uwagę od pracy, takimi jak rodzina, dzieci, edukacja, sport, czas wolny lub budowa własnego domu. Powoduje to, że są mniej dostępni i elastyczni niż starsi pracownicy. Ponadto u młodszych pracowników wyższa jest absencja chorobowa, ponieważ uważają, że mogą sobie pozwolić na takie nieobecności.

Dla zilustrowania powyższych stwierdzeń można przedstawić konkretny przykład. Kierownictwo spółki zamierzało dać szansę pracownikom w wieku 30-40 lat, oferując im realizację przez okres sześciu miesięcy projektu w Stanach Zjednoczonych. Po otrzymaniu trzech odmownych odpowiedzi (żona jest w ciąży, sportowiec-amator nie chce opuścić sezonu, konieczność nadzoru nad budową domu), zadanie to zostało wykonane przez 62-latkę, który miał odpowiednie kompetencje i motywację.

Z drugiej strony starsi członkowie personelu jako cel stawiają udowodnienie, że są w stanie osiągać dobre wyniki. Lotność umysłu i wydajność nigdy nie wynikają z wieku, ale raczej z indywidualnych predyspozycji i charakteru. Pracownicy, którzy otrzymali drugą szansę, są w większości zmotywowani i bardzo lojalni, dobrym tego przykładem są pracownicy z reguły ponad 50-letni dojeżdżający do pracy w Fahrion Engineering (i wracający na weekend do domu) z Niemiec Północnych i Wschodnich czy nawet z Austrii.

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem

Od kilku lat na rynku pracy jest wielu starszych inżynierów. Prawie 10% osób bezrobotnych ma dyplom inżyniera a wśród nich 70% ma ponad 50 lat. Dodatkowo udział starszych pracowników będzie rósł ze względu na zmiany demograficzne. Powstaje dzięki temu duży potencjał: „odnawialnego źródła starszych pracowników”.

Starsi pracownicy być może nie są odpowiedni do pracy wymagającej dużego wysiłku fizycznego, czy też pracy na akord lub w systemie zmianowym, ale mogą być niezastąpieni w przypadku zawodów, w których wymagane są doświadczenie i wytrwałość, np. menadżera projektu, projektanta lub planisty.

5.1. Zapewnienie różnorodności

Fahrion Engineering za idealne rozwiązanie uważa zróżnicowany pod względem wieku zespół pracowniczy, ponieważ w takim połączeniu odbywa się optymalny transfer wiedzy i uzyskiwane są najlepsze wyniki projektów.

W przedsiębiorstwie udało się osiągnąć planowaną strukturę wiekową:

- 30% pracowników poniżej 35 roku życia,
- 40% zatrudnionych w wieku od 35 do 50 lat,
- 30% osób powyżej 50 roku życia.

Z takiej struktury wiekowej formuje się międzypokoleniowe zespoły robocze, w których najnowsza wiedza i nowoczesne metody spotykają się z doświadczeniem i wytrwałością i w których osiąga się najlepsze wyniki i elastyczność działania. Starsi członkowie zespołów konkurując z młodszymi wzajemnie się motywują, co prowadzi do powstrzymania typowego w wielu organizacjach końca procesu uczenia się wśród osób starszych, a skutkuje odzyskiwaniem kompetencji i wzrostem elastyczności. Obie strony mogą skorzystać z wzajemnego transferu wiedzy: osoby młodsze korzystają z wiedzy na temat wzajemnych relacji między gospodarką i prawem, a ich starsi koledzy mogą poznać tajniki najnowszych metod i technologii.

5.2. Elastyczny czas pracy i wspieranie elastyczności

Fahrion Engineering wspiera elastyczność starszych pracowników poprzez niedawno uruchomiony program „Ciało-dusza-duch”. Program obejmuje indywidualne działania opierające się na czterech filarach: fitness, wellness, edukacja i opieka. Program „Ciało-dusza-duch” (*Body-soul-spirit*) to szeroki zakres środków, od ergonomicznych mebli w miejscu pracy, działań zapobiegawczych z zakresu higieny pracy, zdrowych posiłków podczas przerw w pracy, przez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne aż po dyskusję na temat rozwijania kariery i spraw prywatnych, takich jak na przykład sytuacja rodzinna. Badanie naukowe towarzyszące programowi i dotyczące jego skuteczności zostało już wstępnie rozpoczęte na Uniwersytecie w Heidelbergu.

Firmy patrzące w przyszłość i dostrzegające m.in. kwestie dotyczące zmian w populacji (wydłużenie długości życia i aktywności zawodowej) wspierają pracę i dodatkowe działania starszych pracowników, tworząc inteligentne modele pracy, których owocem jest „miękkie lądowanie” na emeryturze, tzw. „kariera seniora” (ang. *bow career*). Firmy oferują również pracownicze plany emerytalne.

Tego typu działania stanowią również element strategii Fahrion Engineering. „Kariera seniora” umożliwia stopniowe przechodzenie na emeryturę z jednoczesną zmianą wynagrodzenia w kierunku

emerytury (działanie to wiąże się również z wprowadzaniem większej elastyczności czasu pracy). Takie „miękkie lądowanie” to alternatywa dla stałego zwiększania się sytuacji stresujących aż do zawału serca, czy też nagłego spadku wyzwań związanych z pracą lub ciągu wzlotów i upadków charakteryzujące przerywane kariery.

Oczywiście „kariera seniora” charakteryzująca się dobrowolnym, stopniowym wycofaniem się i stosownym spadkiem wynagrodzenia oraz wymaga indywidualnego uzgodnienia z pracownikami, gdyż wielu z nich nadal utrzymuje swoje dzieci lub wnuki. Ze społecznego punktu widzenia trzeba jeszcze pokonać długą drogę w celu przekonania związków zawodowych i podobnych organizacji, aby możliwe było odpowiednie zmniejszanie wynagrodzeń starszych pracowników.

5.3. Kształcenie ustawiczne

Jak wcześniej wspomniano firma stworzyła własne programy szkoleniowe ukierunkowane zarówno na potrzeby pracowników młodych, jak i starszych. Programy te są systematycznie modyfikowane i wszyscy pracownicy są nimi objęci. Również w przypadku szkoleń firma współpracuje przy ich przygotowaniu i realizacji z Uniwersytetem w Heidelbergu.

W przypadku tych młodych pracowników główny nacisk kładziony jest na kwestie dotyczące wiedzy technicznej, ale również wiedzy na temat prawa międzynarodowego (koniecznej w przypadku działalności na skalę globalną). W przypadku drugiej grupy, czyli starszych pracowników nacisk kładziony jest przede wszystkim na kwestie dotyczące wystąpień publicznych, negocjacji czy też profesjonalnego wyglądu.

Podejście Fahrion Engineering z mikroekonomicznego punktu widzenia jest bardzo skuteczne. Zdolność do przyjmowania skomplikowanych zleceń rośnie wraz z każdym nowoprzyjętym pracownikiem w wieku 50+. Starsi pracownicy mają już doświadczenie jako menadżerowie produkcji lub zakładu z innych przedsiębiorstw i bardzo szybko osiągają poziom samodzielnego zarządzania projektami w Fahrion Engineering. Zajmowanie takich stanowisk w przypadku starszych pracowników wymaga 3-letniego okresu szkoleń, jeśli zaczynają od poziomu wiedzy inżyniera projektu, w porównaniu do 12 lat, które zajmuje osiągnięcie tego samego poziomu absolwentom zaczynającym od najniższego poziomu w wewnętrznej hierarchii firmy. Taka dźwignia w zakresie rekrutacji personelu zapewnia przedsiębiorstwu ogromną przewagę konkurencyjną. Ponadto Fahrion Engineering nie jest zmuszane do uczestniczenia w trudnym rynku pracy, oferującym wysokie wynagrodzenia młodym inżynierom.

6. Podsumowanie

Analizując działania Fahrion Engineering można pokusić się o pewne podsumowanie dotyczące relacji pomiędzy szansami wynikającymi z zatrudniania starszych pracowników, a wielkością przedsiębiorstwa. Podczas gdy specjaliści posiadający najnowszą wiedzę z reguły znajdują zatrudnienie w dużych przedsiębiorstwach, w których stawia się na badania i rozwój w wąskiej specjalizacji, to w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora produkcyjnego istnieje większe zapotrzebowanie na pracowników uniwersalnych, takich jak starsi inżynierowie, ponieważ firmy te, nie mają wystarczających czy też niezbędnych zasobów potrzebnych do zatrudnienia dodatkowej osoby dla każdego procesu biznesowego. Dochodzimy zatem do ważnej konkluzji wynikającej z analizy działania Fahrion Engineering, że w małych i średnich przedsiębiorstwach zatrudnianie starszych pracowników, mających wszechstronną wiedzę, daje szansę osiągnięcia stabilnej pozycji i umożliwia rozwój przedsiębiorstwa.

Przykład Fahrion Engineering pokazuje, jakie szanse dla przedsiębiorstwa stwarza wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach z grupy 50+, i jak zwiększenie zatrudnienia właśnie tej grupy wiekowej może stać się elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niemiecka firma poza strategiczną decyzją dotyczącą „postawienia” na tę grupę pracowników, zaproponowała również wiele korzystnych dla nich rozwiązań, m.in. dotyczących troski o kondycję fizyczną (program „Ciało-dusza-duch”), łagodne przejście z fazy aktywności zawodowej do fazy emerytury czy też tworzenie różnorodnych zespołów w celu transferu doświadczenia i umiejętności. Wszystkie te działania przyniosły wymierne efekty w postaci poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, jak też zwiększenia jego możliwości ekspansji.

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego