

**Autor: Przemysław Kulawczuk**  
**Współpraca: Andrzej Poszewiecki**

## **Czy w kosmosie wiek odgrywa rolę?** **Nowa polityka zatrudnienia dla pracowników 55+** **w przedsiębiorstwie Jena-Optronik, Niemcy**

### **1. Opis przedsiębiorstwa Jena-Optronik<sup>1</sup>**

Jednym z krajów, które znacząco wyróżniają się pod względem aktywności zawodowej osób w wieku 50+ są Niemcy. Podczas, gdy w Polsce wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 lata wynosi 36,9% (choć jeszcze w 2007 r. było to niespełna 30%), to w Niemczech wartość tego współczynnika wynosi 59,9% (średnia unijna 47,4%)<sup>2</sup>.

Wiele niemieckich koncernów ma świadomość nowych demograficznych wymogów rynku, które wynikają ze starzenia się społeczeństwa niemieckiego oraz procesów migracyjnych. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie w wynikach konkursu organizowanego przez AARP (*American Association of Retired Persons*) na najlepszych pracodawców dla osób w wieku powyżej 50 lat. W kategorii międzynarodowej wśród 15 laureatów, najwięcej jest przedsiębiorstw z Niemiec (5). Trzy firmy, które zostały laureatami reprezentują kapitał angielski, dwie – singapurski, a po jednym przedsiębiorstwie pochodzi z Japonii, Austrii, Australii, Malezji oraz Holandii. Niemieccy laureaci to zarówno firmy bardzo duże, jak np. BMW oraz przedsiębiorstwa małe – w tym m.in. opisana w niniejszym rozdziale Jena-Optronik.

Przedsiębiorstwo Jena-Optronik GmbH ma swoją siedzibę w Jenie w Niemczech. Miasto to stanowi siedzibę przedsiębiorstw działających przede wszystkim w przemyśle optycznym i precyzyjnym, a ich najbardziej znanym reprezentantem jest założona w 1846 r. Carl Zeiss, firma produkująca: obiektywy fotograficzne, soczewki, szkła kontaktowe, lunety, a także środki do czyszczenia optyki oraz mikrosilniki spalinowe JENA (głównie samozapłonowe) dla modelarzy. Carl Zeiss współpracuje m.in. z Sony, dla którego projektuje i produkuje obiektywy Alfa. Odbiorcami rozwiązań wytwarzanych w Jenie są również tak znane przedsiębiorstwa jak Canon i Nikon.

Jena-Optronik GmbH jest przedsiębiorstwem, które pracuje dla równie wymagających klientów jak Carl Zeiss, choć jej marka nie jest powszechnie rozpoznawalna. Jena-Optronik dostarcza instrumenty optoelektroniczne oraz podsystemy do zastosowań w lotach kosmicznych. Spółka specjalizuje się w obszarze czujników kontroli pozycji do satelitów i w instrumentach optycznych do obserwacji Ziemi. Oferuje instrumenty wykorzystywane w przestrzeni kosmicznej, m.in. skanery przestrzeni, radiometry wysokiej rozdzielczości oraz produkty do badania kosmosu, takie jak kamery stereo wysokiej rozdzielczości oraz monitory Glast Burst. Oferta produktów do badania kosmosu obejmuje także oprogramowanie i rozwiązania do przetwarzania danych, takie jak EPIDEMIO (program przekazujący dane dla epidemiologów), czy ENVILAND (aplikacja służąca do rozwijania nowatorskich i unikalnych sposobów tworzenia produktów do analizy powierzchni ziemi).

---

<sup>1</sup> Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Panią Sabine Oppitz, dyrektorką personalną w Jena-Optronik, której autor składa serdeczne podziękowania za udzielone wypowiedzi i pomoc.

<sup>2</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Jena-Optronik GmbH jest także znane z systemów obserwacji ziemi. Ważnym produktem spółki jest system obrazowania multispektralnego MKF-6, który był tworzony przez VEB Carl Zeiss JENA przez ponad 30 lat. Skaner Jena Spaceborne charakteryzują wysokiej klasy trzy lustra oraz cyfrowy rejestrator. Elementy obrazu CCD skanują kolejne linie na powierzchni Ziemi. Wyniki obrazowania można wykorzystywać do przeprowadzania analiz w rolnictwie i leśnictwie oraz do badania jakości wody i gleb. Systemy te stosuje się również do wyznaczania okresów zbiorów, w badaniach środowiskowych oraz prognozach meteorologicznych.

Założona w 1991 roku firma Jena-Optronik GmbH bazuje na doświadczeniach z lat 70. XX w. i z działalności firmy Carl Zeiss. Jena-Optronik zyskała doskonałą międzynarodową renomę dzięki tworzeniu i produkcji instrumentów i systemów optoelektronicznych, czujników GNC (naprowadzających, nawigacyjnych i sterujących), oprogramowania do satelitów oraz analiz obrazowania dla przemysłu kosmicznego i ochrony. Spółka uczestniczy także w programach realizowanych m.in. przez amerykańskiego Boeinga (Wideband Global Satcom oraz Spaceway). Działalność Jena-Optronik GmbH opiera się na pracy 145 wysoce wykwalifikowanych pracowników i umiejętności tworzenia przez nich specjalistycznych projektów technicznych oraz wszechstronnych rozwiązań produkcyjnych, zgodnych z najwyższymi standardami. O jakości pracy wykonywanej przez Jena-Optronik może świadczyć fakt, że w 2006 roku spółka uzyskała od Boeinga 100% punktów w ocenie wyników w kategorii jakości i dostaw. Spółka kontynuuje dobrą tradycję łącząc badania teoretyczne i stosowane w celu dostarczania tanich, skutecznych i wydajnych energetycznie optycznych skanerów przestrzeni kosmicznej. Firma jest pionierem w obszarze kamer multispektralnych do aplikacji kosmicznych. Poza Boeingiem odbiorcą rozwiązań proponowanych przez Jena Optronik jest również *European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)*, produkująca m.in. samoloty Airbus.

## **2. Pracownicy**

Przedsiębiorstwo zatrudnia 145 osób, z których 42% ma ponad 50 lat. Z racji branży, w której działa przedsiębiorstwo zdecydowana większość pracowników (75%) posiada wykształcenie wyższe inżynierskie. Jednak można również podkreślić, że w przypadku nawet działu B+R jest grupa pracowników, którzy posiadają średnie wykształcenie i mimo to stanowią ważną część zespołu badawczego.

Struktura przedsiębiorstwa jest płaska. W jej skład wchodzi zarząd (3-osobowy), dział personalny (3-osobowy z dyrektorem ds. HR na czele), dział marketingu i sprzedaży (5-osobowy), dział B+R oraz dział techniczny (który przygotowuje m.in. prototypy nowych rozwiązań). Dodatkowo pracę wspierają dział księgowości oraz administracyjny.

W Jena-Optronik działa również rada zakładowa (*Betriebsrat*), składająca się z 5 osób. Reprezentuje ona interesy pracowników - ma prawo do udziału w podejmowaniu decyzji w sprawach socjalnych, personalnych i gospodarczych. Zawiera również z pracodawcą porozumienia zakładowe regulujące interesy obu stron.

## **3. Zarządzanie personelem**

Świadomość znaczenia jakości najważniejszego z zasobów firmy – pracowników - dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa pojawiła się stosunkowo niedawno. Przez większą część swojego działania Jena-Optronik nie miała wyspecjalizowanego działu personalnego. Jednak właśnie kwestia rosnącego średniego wieku pracowników i coraz większych dostrzeganych przez zarząd problemów dotyczących dalszego działania przedsiębiorstwa przyczyniła się do stworzenia prawdziwego działu personalnego zajmującego się nie tylko ewidencjonowaniem przebiegu pracy i rekrutacją, ale także kreowaniem polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Zadaniem tego działu stało się m.in. wprowadzenie zmian, które miały na celu przede wszystkim poprawę warunków pracy osób w wieku 50+ oraz zapewnienie transferu wiedzy i doświadczenia do nowych pracowników, tak aby zagwarantować przedsiębiorstwu stabilność i warunki do dalszego rozwoju.

Dział personalny odpowiada m.in. za planowanie zatrudnienia – analizuje sytuację w poszczególnych działach i w zależności, np. od planowanych odejść (związanych z przejściem na emeryturę), podejmuje decyzje dotyczące pozyskania nowych pracowników lub też przekwalifikowania osób dotychczas pracujących w Jena-Optronik.

W przypadku, gdy nie jest możliwe przekwalifikowanie osoby już pracującej w organizacji, odbywa się zewnętrzna rekrutacja. Dział personalny w porozumieniu z kierownikiem danego działu określa kwalifikacje dotyczące danego stanowiska i rozpoczyna poszukiwanie pracownika.

Innym istotnym zadaniem działu personalnego jest zarządzanie systemem motywacyjnym oraz realizacja ocen pracowniczych. Oceny odbywają się raz do roku i mają znaczący wpływ na premie otrzymywane przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Oceny zostały również włączone do systemu „55+”, który ukierunkowany jest na aktywne zarządzanie wiekiem w organizacji.

#### **4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa**

Jak już wspomniano ponad 40% pracowników stanowią osoby w wieku powyżej 50 lat. W dużej mierze wynika to z faktu bardzo dużej stabilności zatrudnienia. Obecni pracownicy zaczęli pracę w Jena-Optronik (lub w Carl Zeiss) 20 lat temu jako osoby po studiach i obecnie nadal związani są z tym samym pracodawcą. Tak duża stabilność z jednej strony świadczy o tym, że postrzegają swoją firmę jako bardzo dobrego pracodawcę, a z drugiej - niesie ryzyko dla przedsiębiorstwa polegające na braku dopływu „świeżej” krwi oraz niebezpieczeństwo zaprzestania działalności firmy w momencie odejścia na emeryturę jej kluczowych pracowników).

Udział doświadczonych pracowników jest stały i podobny w każdym z wyżej wspomnianych działów i wynosi ok. 40-50%, poza Zarządem, gdzie osoby z doświadczeniem zdecydowanie przeważają. Taka sytuacja z jednej strony stanowi o sile przedsiębiorstwa (znaczące doświadczenie), ale z drugiej jest dość ryzykowna, gdyż może spowodować upadek firmy, w momencie, gdy osoby o dużym doświadczeniu z niej odejdą. W wypadku omawianej firmy, istotnym problemem dotyczącym działania przedsiębiorstwa jest także jego branża. Technologie kosmiczne i lotnicze są branżami niszowymi i trudno znaleźć nowych pracowników, którzy mają duże doświadczenie w tych obszarach. Stąd też tak ważne jest przekazywanie doświadczenia w ramach organizacji i stworzenie efektywnego systemu transferu wiedzy. Również to zagadnienie leżało u podstaw wdrożenia rozwiązań ukierunkowanych na pracowników 50+.

#### **5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie**

Wdrożenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem zostało zrealizowane przy wsparciu zewnętrznej firmy doradczej. Zarząd Jena-Optronik stwierdził, że nie mając doświadczenia w zarządzaniu grupą 50+, należy podjąć współpracę z kimś, kto ma doświadczenie i może opierać się o wcześniej zrealizowane projekty. Wybór padł na Thüringer Wirtschaft e. V., która od wielu lat zajmuje się tematyką związaną z zarządzaniem wiekiem. Jej głównym zadaniem jest wspieranie przepływu wiedzy pomiędzy starszym a młodszym pokoleniem, tak aby nie doprowadzić do utraty doświadczeń i know-how zgromadzonych w organizacji. Poprzez mądre planowanie stanowisk i przebiegu pracy, firma stara się również utrzymać pracowników w dobrej kondycji zdrowotnej, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Realizacja działań dotyczących zarządzania wiekiem rozpoczęła się od szkoleń. W celu systematyzacji wszystkich zagadnień każdy z pracowników działu personalnego oraz wszyscy

członkowie rady zakładowej uczestniczyli w szkoleniu zorganizowanym przez Thüringer Wirtschaft e. V, przygotowującym do objęcia stanowiska doradcy demograficznego. Chodziło o to, aby w proces zostali zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, którym członkowie rady zakładowej przekazywali podczas szkoleń informacje.

W szkoleniach mogli wziąć również udział wszyscy pracownicy z grupy 55+. W dwudniowych nieobowiązkowych warsztatach uczestniczyło prawie dwie-trzecie pracowników w wieku 55+. Omówiono kilka tematów istotnych dla starszych pracowników, w tym zwiększoną świadomość zmian następujących w życiu, wzmacnianie pewności siebie wśród osób starszych, wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz tworzenie warunków pracy przyjaznych dla osób starszych.

Ostatecznie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa byli twórcami programu, który przyjął nazwę „55+” i duża część zaproponowanych w nim rozwiązań pochodziła od pracowników. Głównym celem szkoleń oraz współpracy z zewnętrzną firmą ekspercką było wypracowanie strategicznej koncepcji dotyczącej kwestii zarządzania wiekiem. Aby to zrealizować konieczne było poznanie różnych możliwych do zastosowania rozwiązań.

W efekcie końcowym do projektu „55+” weszły m.in.:

- szkolenia dopasowane w szczególności do osób starszych, na przykład w celu wprowadzenia nowego oprogramowania lub pogłębienia i rozszerzenia znajomości języka angielskiego oraz rozwijania umiejętności zarządzania czasem; na realizację programu „55+” przewidziano specjalny budżet szkoleniowy.
- działania ukierunkowane na integrację starszych i młodszych pracowników w międzypokoleniowych warsztatach wspierających wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń oraz wzajemne zrozumienie dla różnych sytuacji życiowych.

W oparciu o m.in. prowadzone wywiady z pracownikami stwierdzono, że dużą rolę odgrywają kwestie zdrowotne. Dlatego też opracowano zakładowy program wspierania zdrowia, na który złożyły się:

- systematyczna analiza fizycznych i psychicznych czynników obciążających zdrowie,
- ergonomiczne planowanie miejsca pracy (na przykład biurka z możliwością przestawiania wysokości),
- kwartalne spotkania z prezesem, radą zakładową i lekarzem zakładowym w celu wspierania programu zdrowia w zakładzie
- oferta systematycznych profilaktycznych badań lekarskich w przedsiębiorstwie (spółka pokrywa m.in. koszty regularnych badań wzroku dla pracowników; badania przeprowadza się w siedzibie spółki, dzięki czemu pracownicy nie muszą korzystać z zewnętrznej służby zdrowia),
- systematycznie realizowany zakładowy dzień zdrowia z zaproszeniem członków rodzin pracowników i byłych pracowników,
- oferta seminariów związanych z tematyką zdrowia, np. seminarium o zdrowym odżywianiu,
- program rehabilitacji zawodowej dla pracowników niezdolnych do pracy przez dłuższy czas.

Jak widać, Jena-Optronik skupia się na działaniach prewencyjnych, chroniących wszystkich pracowników, niezależnie od wieku. Raz na dwa lata spółka przeprowadza na poszczególnych stanowiskach analizę czynników stresu fizycznego i psychicznego. Natomiast raz na kwartał przeprowadzane są rozmowy mające na celu określenie strategii prewencyjnej i planów jej

wdrażania. Dodatkowo w przedsiębiorstwie odbywają się systematyczne szkolenia z zakresu odżywiania (pt. „Małe kroki przynoszące duże efekty”).

### **5.1. Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie**

Jena-Optronik stara się tworzyć mieszane zespoły, które charakteryzują się zrównoważoną strukturą wieku. Prowadzi to do wzajemnej wymiany wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami.

Na początku 2011 roku spółka uruchomiła nowy projekt, pt. „Budowanie Zespołów”, którego celem jest rozwijanie ducha współpracy między młodszymi a starszymi pracownikami. Program ma na celu promowanie pozytywnej atmosfery w pracy oraz tym samym zwiększanie wydajności przedsiębiorstwa.

Ponadto wprowadzono nowy system informacyjny, który przekazuje pracownikom wiadomości na tematy związane ze spółką. Informacje wyświetla się na monitorach w korytarzach w budynkach spółki.

Nowi pracownicy mogą korzystać z programów partnerskich. Zadaniem mentorów jest odpowiadanie na pytania dotyczące spółki, kultury korporacyjnej oraz relacji zawodowych. Dzięki temu nowi pracownicy szybko integrują się i zaczynają utożsamiać z firmą.

### **5.2. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia**

Nienormowany czas pracy umożliwia pracownikom planowanie życia zawodowego i prywatnego według własnych potrzeb. Obok elastycznego czasu pracy każdy pracownik posiada harmonogram czasu pracy pozwalający na dalsze jego dostosowanie.

Elastyczny czas pracy jest dostępny dla wszystkich pracowników i ma zapewnić odpowiednią równowagę między życiem prywatnym a pracą. Umożliwia on pracownikom rozpoczynanie dnia pracy w godzinach 6:30-9:00 stosownie do osobistych planów. Dzień roboczy kończy się odpowiednio od 15:00 do 17:00. Każdy pracownik otrzymuje także konto elastycznego czasu obejmujące 30-60 (lub więcej) godzin. Takie konto oferuje pracownikom maksymalną elastyczność w przypadku zachorowań dzieci lub krewnych oraz długotrwałych problemów zdrowotnych.

Nadgodziny można wykorzystywać do skracania czasu pracy w inne dni lub uzyskiwania dni wolnych od pracy. Dzięki temu pracownicy mogą korzystać z dodatkowych dni wolnych bez wykorzystywania urlopu wypoczynkowego.

Starsi pracownicy mogą skrać swój czas pracy wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego, co pozwala im przystosować się stopniowo do końca kariery zawodowej.

Byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę, umożliwia się dalsze wykonywanie pracy dla przedsiębiorstwa w oparciu o wynagrodzenie w formie honorarium (na podstawie umowy cywilnej, co pozwala na zachowanie kontaktu pracownika z branżą i wykorzystanie jego doświadczenia).

### **5.3. Kształcenie ustawiczne**

Jena-Optronik poprawiło zdolność do pracy wszystkich swoich pracowników dzięki programowi „55+”.

Oceny pracowników przeprowadza się raz w roku w celu omówienia indywidualnych ścieżek kariery oraz skupiania się na osiągnięciach pracowników w całym roku. Pracownik może przekazywać swoje sugestie dotyczące rodzaju szkoleń, które byłyby użyteczne w jego dalszej karierze. Jeśli pracownik stwierdza, że wiek utrudnia mu odpowiednie wykonywanie obowiązków zawodowych, spółka będzie próbowała stworzyć takie warunki, które będą odpowiadały obu stronom.

Spółka oferuje również szkolenia tworzone specjalnie dla starszych pracowników (wspomniane wcześniej), które uwzględniają specjalne style uczenia się starszych pracowników.

### **5.4. Systemy mentoringu i coaching**

Jena-Optronik uznaje, że solidarność międzypokoleniowa w miejscu pracy jest kluczem do sukcesu, dlatego kategorycznie zakazuje wszelkich form dyskryminacji wiekowej. Spółka pracuje nad tworzeniem środowiska charakteryzującego się szacunkiem, w którym stworzono otwarte linie komunikacji.

Spółka bazuje na wielopokoleniowych zespołach, które tworzą podstawę jakości i innowacyjności. W celu promowania relacji międzypokoleniowych Jena-Optronik uruchomiła we współpracy z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Jenie kurs zatytułowany „Magister Inżynierii Elektroniki Kosmicznej”. Starsi pracownicy spółki dają wykłady w trakcie kursu w oparciu o swoje doświadczenia zawodowe. Tym samym spółka również stara się przygotować następców, którzy zastąpią osoby przechodzące na emeryturę. Jeszcze innym działaniem, które ułatwia transfer doświadczenia jest stworzenie przyzakładowej kawiarenki, w której pracownicy mogą w nieformalnej atmosferze dzielić się swoimi doświadczeniami.

Wprowadzono również rozwiązania polegające na wspólnych warsztatach i spotkaniach młodych i starszych pracowników (tematyczna wymiana doświadczeń, wykłady, itp.).

## **6. Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w innych firmach**

Przykład Jena-Optronik może stanowić bardzo dobry wzorzec dla polskich przedsiębiorstw działających w branżach technologicznych, w których dużą rolę odgrywa doświadczenie. Nie trudno sobie wyobrazić, że część polskich firm już stoi lub w niedalekiej przyszłości może stanąć przed problemami, które kilka lat temu dotknęły zarząd Jena-Optronik. W Polsce opisana powyżej sytuacja może wynikać z nazwijmy to „dziury pokoleniowej”, która jest charakterystyczna dla kształcenia inżynierskiego w Polsce. Stąd też polskie firmy mogą uwzględnić w swej działalności poniższe uwagi:

- 1) Punktem wyjścia jest uczciwe traktowanie pracowników, które ma na celu budowę pozytywnej atmosfery w pracy. Tylko w takiej sytuacji można wprowadzać zmiany. Gdy zarząd firmy nie zdecyduje się na przejrzystą komunikację, może to prowadzić do nawarstwiania się problemów (np. na bazie działania mechanizmu projekcji).
- 2) Nie jest możliwe rozwiązanie problemów grupy 50+ (lub też problemów przedsiębiorstwa zatrudniającego takich pracowników) za pomocą jednorazowej akcji, czy też jednej zmiany. Aby

działania dały wymierny efekt konieczne jest stworzenie całościowego programu, skupiającego się na kwestii zatrudnienia osób z grupy 50+.

3) Niezwykle duże znaczenie odgrywa kwestia elastycznego czasu pracy. W przypadku opisywanego przedsiębiorstwa sposób jego działania nie rodził żadnych przeciwwskazań do uelastycznienia czasu pracy. Aby wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa czuli się traktowani sprawiedliwie, zmiany dotyczące czasu pracy wprowadzono nie tylko dla grupy 55+, ale dla wszystkich osób pracujących w Jena-Optronik.

4) W przypadku zatrudniania pracowników z grupy 50+ konieczna jest realizacja programów szkoleniowych, ukierunkowanych na potrzeby tej grupy. Tempo zmian technologicznych powoduje, że nawet osoby mające dużą wiedzę techniczną, nie zawsze są w stanie sprostać zmianom związanym z rozwojem technologii. Ważnym elementem dotyczącym szkoleń jest również włączenie pracowników w ustalanie tematyki i zakresu szkoleń.

5) Aby umożliwić z jednej strony dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, a z drugiej aby zapobiec marginalizacji pracowników (młodszych lub starszych) należy podjąć aktywne działania ukierunkowane na tworzenie i funkcjonowanie zespołów składających się z pracowników w różnym wieku.

6) Należy także poznać problemy i oczekiwania pracowników. Takie podejście (czyli uwzględnienie oczekiwań pracowników i konsultacje z nimi) pozwala zredukować stres związany ze zmianami. Indywidualne i grupowe rozmowy pozwolą na redukcję psychicznych czynników obciążających i tym samym umożliwią skuteczne wdrożenie wspólnie wypracowanych rozwiązań (w przypadku Jena-Optronik ważnym czynnikiem, który ułatwił wdrożenie wypracowanych rozwiązań była duża spójność wiekowa pracowników i kierownictwa i tym samym wspólne zrozumienie dla kwestii związanych z wiekiem).

## Bibliografia

1. Wywiad z Oppitz S., dyrektor personalną w Jena-Optronik
2. <http://www.aarpinternational.org>
3. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
4. <http://www.jena-optronik.de>

Człowiek – najlepsza inwestycja

