

Autor: Przemysław Kulawczuk

## Szwedzki idealizm praktyczny?<sup>1</sup> Polityka zatrudnienia pracowników 50+ w rodzinie przedsiębiorstw Volvo<sup>2</sup>, Szwecja

### 1. Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Volvo zostało założone w 1915 roku jako oddział szwedzkiej korporacji SKF. Początek niezależnej działalności przedsiębiorstwa to rok 1927, kiedy w fabryce Hisingen w pobliżu Göteborga został wyprodukowany pierwszy z samochodów Volvo OV4.<sup>3</sup> Założycielami przedsiębiorstwa było dwóch Szwedów: Assar Gabrielson, kierownik sprzedaży korporacji SKF (producenta łożysk kulkowych, istnieje do dziś) oraz inżynier Gustaw Larson. Nazwa Volvo nawiązuje do łacińskiego słowa *volvere*, oznaczającego „toczyć się”. Przedsiębiorstwo Volvo AB zostało zarejestrowane 10 sierpnia 1926 roku i przez rok prowadziło prace przygotowawcze do rozpoczęcia produkcji samochodów osobowych. Według wizji obu założycieli fabryka miała produkować samochody dostosowane do szwedzkich warunków: nierównych dróg i niskich temperatur, co wymagało zachowania szczególnej troski o jakość.

Początkowo fabryka Volvo produkowała samochody osobowe, ale z czasem poszerzała swoją produkcję o samochody ciężarowe, autobusy, tabor szynowy, pojazdy specjalne a nawet części lotnicze. W okresie drugiej wojny światowej Volvo zmieniło profil produkcji na wojskowy.

Oferta Volvo, dużego, szwedzkiego producenta prowadzącego działalność w kraju o małej liczbie ludności, od początku musiała być eksportowana, głównie do innych krajów europejskich. Oferta ta nigdy nie przekroczyła produkcji mała lub średnio seryjnej i Volvo nigdy nie stało się wielkim światowym koncernem w zakresie produkcji samochodów osobowych. Pomimo relatywnie dobrej jakości, produkty Volvo przed wojną niczym szczególnym się nie wyróżniały i w poważnym stopniu firma zawdzięczała swój rozwój zamówieniom krajowym. W 1943 roku, w oczekiwaniu na koniec wojny, przedsiębiorstwo zaczęło opracowywać pierwszy model samochodu osobowego do masowej produkcji. W efekcie wdrożono nowy model Volvo PV444, który okazał się przebojem rynkowym. W 1953 roku był on najczęściej sprzedawanym samochodem w Szwecji. Udałe doświadczenia z produkcją samochodu popularnego zachęciły Volvo do wejścia w segment produkcji pojazdów luksusowych. W efekcie powstał samochód PV 831, który zawierał dodatkowe wyposażenie takie jak: radio, zapalniczki czy welurową tapicerkę. Volvo próbowało także rozwijać produkcję samochodów sportowych, w tym celu wyprodukowano samochód P1900, jednak segment ten dalej się nie rozwinął. W 1957 na rynek wprowadzono nowy model Volvo 120 Amazon. Był to pierwszy samochód,

<sup>1</sup> Idealizm, stanowisko filozoficzne głoszące tezę o pierwotności czynnika duchowego (myśli, idei, świadomości) wobec materialnej rzeczywistości.

<sup>2</sup> Przedstawione studium przypadku prezentuje działania dwóch przedsiębiorstw działających pod marką Volvo, niezależnie od ich obecnej struktury właścicielskiej. Obejmują one Volvo Group podlegającą zarejestrowanej w Szwecji spółce Volvo AB oraz Volvo Cars podległej chińskiej spółce Geely. Oba przedsiębiorstwa reprezentują zbliżoną kulturę organizacyjną wypracowaną przez dziesięciolecia w ramach rodziny przedsiębiorstw działających pod marką Volvo i akceptujących spuściznę i wartości wypracowane w ramach tej rodziny.

<sup>3</sup> [http://www.samochody.mojeauto.pl/volvo/historia\\_koncernu/](http://www.samochody.mojeauto.pl/volvo/historia_koncernu/)

w którym zastosowano trzypunktowe pasy bezpieczeństwa. Samochód spełniał bardzo podwyższone standardy bezpieczeństwa i przeszedł serię crash-testów. W 1964 roku Volvo otworzyło nowy zakład Torslanda pod Göteborgiem. Dzięki tej inwestycji roczna produkcja wzrosła aż do 200 tysięcy samochodów.

Pomimo faktu, że Volvo było postrzegane jako stabilny producent luksusowych samochodów osobowych to przechodziło znaczące zmiany strukturalne. Oddzielono zarządzanie kapitałem od zarządzania poszczególnymi, wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, co spowodowało, że AB Volvo (spółka holdingowa z akcjonariatem) wyodrębniła z czasem samodzielne spółki zajmujące się produkcją: samochodów ciężarowych, autobusów, pojazdów specjalnych, silników i części do samolotów oraz obsługę finansową. Przedsiębiorstwo przez cały czas notowało stały wzrost zatrudnienia (o tym w kolejnym punkcie), rozwój zakresu działalności i wreszcie z czasem zaczęło stawać się międzynarodową korporacją.

Jednym z pierwszych działań Volvo w zakresie rozwijania kooperacji międzynarodowej było przejęcie belgijskich zakładów DAF, specjalizujących się w produkcji samochodów ciężarowych i ubocznie osobowych. Segment produkcji samochodów osobowych nie był silną stroną koncernu DAF, natomiast przejęcie tych zakładów przez Volvo, znacząco zwiększyło jego możliwości produkcyjne. Według Volvo przejęcie DAF-a i jego zakładów w Holandii i Belgii pozwoliło na rozwijanie tańszej niż w Szwecji produkcji niektórych modeli popularnych samochodów kompaktowych, takich jak Volvo 66, zastąpione później przez Volvo 340 i 440.

Z czasem zarząd holdingu AB Volvo zaczął zdawać sobie sprawę, że osiągnięcie przez Volvo (w ówczesnym kształcie) na świecie silnej pozycji na rynku samochodów osobowych może być trudne, dlatego też w 1999 roku zgromadzenie akcjonariuszy AB Volvo podjęło decyzję o sprzedaży firmy Volvocars amerykańskiemu koncernowi Ford za równowartość 6,5 mld euro. W roku 2010 Ford sprzedał Volvocars chińskiemu koncernowi motoryzacyjnemu Geely za 1,8 mld dolarów. Volvocars, zarówno pod zarządem nowego właściciela z USA jaki i z Chin zachowywało swoją specyficzną kulturę organizacyjną i kultywowało dotychczasowe rozwiązania. Zamiast segmentu samochodów osobowych Volvo AB zaczęło koncentrować się na rynku samochodów ciężarowych i w perspektywie kilkunastu lat w całości przejęło francuskie przedsiębiorstwo Renault Trucks i Nissan Trucks. W efekcie Volvo stało się jednym z najważniejszych graczy na rynku samochodów ciężarowych na świecie z udziałem w rynku przekraczającym w 2010 roku 10% sprzedaży i 15% w pracy przewozowej wykonywanej przy pomocy samochodów wyprodukowanych przez Volvo Group.

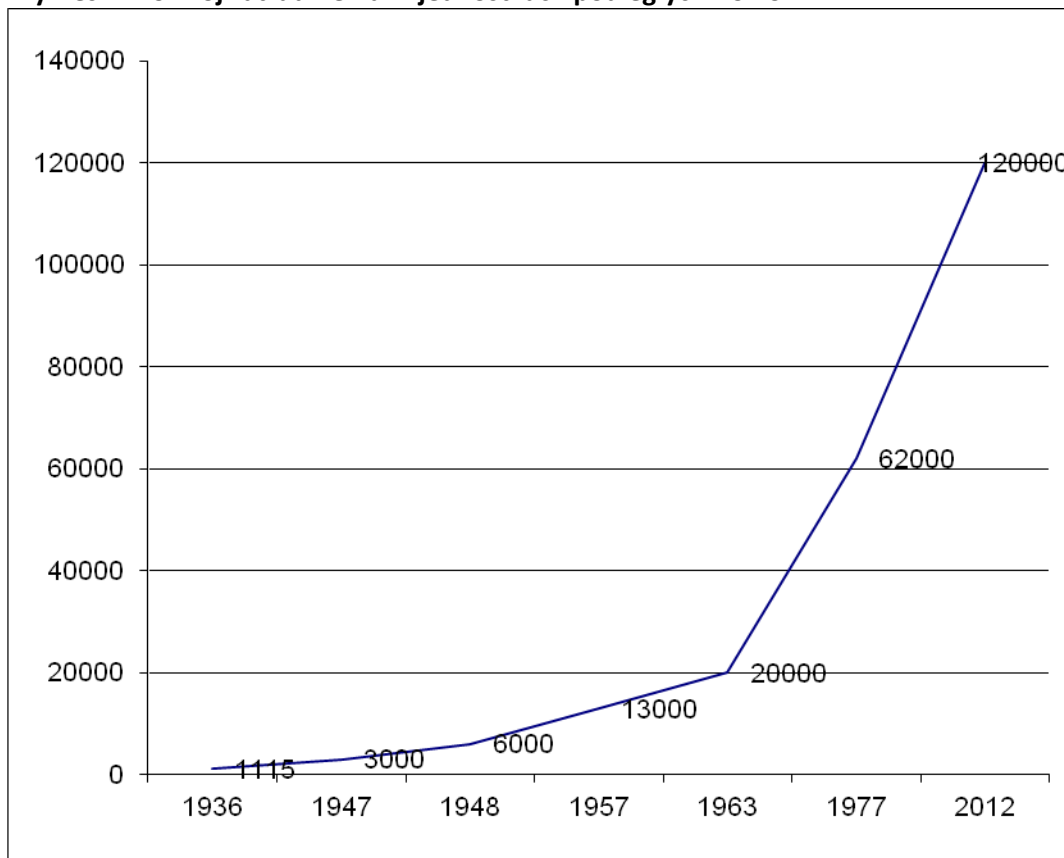
## **2. Pracownicy przedsiębiorstw Volvo**

Historia rozwoju zatrudnienia w Volvo pokazuje przemianę tej korporacji z małej regionalnej wytwórni sprzętu komunikacyjnego do międzynarodowego koncernu operującego na wszystkich kontynentach. Volvo na początku było fabryką zaspokajającą potrzeby rynku szwedzkiego, z czasem poszerzyło swoją działalność na nowe dziedziny i zaczęło otwierać fabryki poza Szwecją. O ile na przykład BMW, pomimo faktu, iż podobnie jak Volvo, jest producentem międzynarodowym, bardzo ściśle zachowało swój niemiecki charakter, o tyle Volvo z czasem zaczęło stawać się przedsiębiorstwem globalnym, tracąc coraz bardziej specyficzne cechy szwedzkiej kultury przemysłowej.

W roku 1936 Volvo było dojrzałą wytwórnią sprzętu komunikacyjnego (charakteryzującą się produkcją małoseryjną) i zatrudniało ponad tysiąc pracowników. Okres wojenny sprzyjał rozwojowi produkcji obronnej i do 1947 roku Volvo potroiło swoje zatrudnienie, osiągając ponad 3000 pracowników. Bardzo dynamiczny rozwój nastąpił na przełomie lat 1947 i 1948, kiedy poszerzono moce produkcyjne w fabryce samochodów osobowych pod Göteborgiem, co gwałtownie zwiększyło

zapotrzebowanie na nowych pracowników. Kolejne lata to duże sukcesy w rozwijaniu szerokiej gamy produktów komunikacyjnych i stały wzrost zatrudnienia. W ciągu 9 lat koncern osiągnął poziom zatrudnienia ponad 13 tysięcy pracowników. Do połowy lat 60-tych XX w. koncern rozwijał się głównie w Szwecji, ale już w latach 70-tych zaczęła się gwałtowna ekspansja Volvo w Europie i w USA. W efekcie jako globalna korporacja w 1997 roku Volvo zatrudniało już ponad 62 tysiące pracowników. W kolejnych dwóch dziesięcioleciach Volvo poszerzyło swoją działalność na Amerykę Południową i Afrykę. Obecnie działa na wszystkich zamieszkałych kontynentach, będąc jednym z największych producentów samochodów ciężarowych. Przedstawiony poniżej wykres pokazuje rozwój zatrudnienia w jednostkach podległych Volvo AB w powiązaniu z przełomowymi momentami w rozwoju przedsiębiorstwa.

**Wykres 1. Rozwój zatrudnienia w jednostkach podległych Volvo AB**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Volvo Group.

W roku 2013 zdecydowana większość pracowników Volvo pracowała zagranicą. Kobiety stanowiły tylko 16% pracowników Volvo Group. Struktura wiekowa jest dostępna dla tej części firm działających pod marką Volvo.

Przedsiębiorstwo wytwarzające samochody osobowe Volvo Cars Company (VCC) zostało wydzielone z Volvo AB i zmieniło strukturę własnościową (zostało sprzedane Fordowi). Przedsiębiorstwo to jednak w pełni zachowało wypracowaną wcześniej kulturę organizacyjną i można stwierdzić, iż należy do rodziny przedsiębiorstw działających pod szwedzką marką Volvo, wyznających wspólną kulturę organizacyjną.

W ramach VCC, główny zakład produkcyjny pod Göteborgiem, Torslanda (VCT) produkuje ponad 38% całej produkcji samochodów osobowych VCC. Warto bliżej przyjrzeć się organizacji pracy tego zakładu. VCT został podzielony na trzy obszary produkcyjne: wytwórnia konstrukcji (nadwozi),

malarnia oraz dział montażu. Obszar produkcyjny obejmuje również jednostkę usługową, Pojazdy Specjalne i Usługi (SVS) oraz działy wspierające odpowiedzialne za jakość, logistykę, gospodarkę zasobami, zarządzanie personelem, sprawy techniczne, bezpieczeństwo pracy i informacje.

W roku 2006 VCT zatrudniało około 5.520 pracowników<sup>4</sup>, z czego 74% stanowili mężczyźni i 26% kobiety. Przeciętny wiek pracownika produkcyjnego wynosił 38 lat. Wiek pracowników w zakładzie w Torslandzie przedstawiał się na stępująco:

- 17,5% pracowników miało ponad 50 lat;
- 19,3% pracowników miało 40–49 lat;
- 32,9% pracowników miało 30–39 lat;
- 30,3% pracowników miało 29 lat lub mniej.

Ponieważ w zamierzeniach VCT było zatrudnianie pracowników z różnych grup wiekowych, to zakład wypracował przejrzystą politykę zatrudniania, która stwarza możliwości w zakresie elastycznego czasu pracy, ergonomicznego dostosowania stanowisk pracy do potrzeb pracowników, ochrony zdrowia pracowników oraz rozwoju umiejętności zawodowych. Przedsiębiorstwo posiada specjalną politykę w zakresie mentoringu nad starszymi pracownikami, którym trudno jest podjąć ciężkiej pracy na produkcji. Kultura organizacyjna zakładu w Torslandzie jest zdominowana przez koncyliacyjną współpracę pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem zakładu, zwłaszcza w zakresie warunków pracy.

### **3. Znaczenie pracowników starszych dla rozwoju przedsiębiorstwa**

Volvo przez dziesięciolecia było przedsiębiorstwem inżyniersko-przemysłowym. Oznaczało to, że przywiązywano w nim bardzo dużą wagę do projektowania wyrobów i ich produkcji. W tego typu przedsiębiorstwach z reguły szanuje się wiek i zdobyte doświadczenie, ponieważ rozwój techniczny wymaga gromadzenia know-how i umiejętności reagowanie w trudnych sytuacjach oraz szybkiego i właściwego podejmowania decyzji. Jednak rozwój firmy bardzo szybko skierował ją ku zagranicy. Wynikało to z przekonania, że wewnętrzny rynek szwedzki jest za mały, aby rozwinąć opłacalną, globalną produkcję samochodów. Rozwój międzynarodowy wymagał jednak coraz większej wydajności i coraz bardziej konkurencyjnych cen. Wszystkie te czynniki nie zmusiły jednak Szwedów do ujednolicenia charakteru produkcji i do początku lat 90-tych w Szwecji produkowano mniej wydajnie, według nordyckiego modelu pracy, a w przedsiębiorstwach Volvo zlokalizowanych za granicą podstawowymi wartościami były wydajność i niskie koszty. W ramach nordyckiego (skandynawskiego) modelu pracy bardzo dużą wagę przywiązywano do humanizacji pracy a urzeczywistnieniem tych idei były dwa zakłady przemysłowe w Kalmarze i Udevalli, w których produkcję zorganizowano w modelu gniazdowym, zapewniającym pełne możliwości humanizacji pracy. Zakłady te przetrwały tylko odpowiednio 3 i 4 lata, ponieważ w stosunku do częściowo zautomatyzowanej produkcji taśmowej były skrajnie nieefektywne. Humanizacja pracy jako koncepcja biznesowa upadła w roku 1993 Aby nie zbankrutować konieczne też było radykalne podniesienie wydajności pracy. Z reguły ratunku dla wzrostu wydajności szuka się w zwolnieniu najmniej efektywnych pracowników, np. starszych, jednak w przypadku Volvo tak się nie stało. Właściwy dla społeczeństwa szwedzkiego szacunek dla starszych, wpłynął na stworzenie w nowych warunkach po upadku humanizacji produkcji specjalnego rozwiązania, uwzględniającego potrzeby osób starszych. Niewątpliwie wynikało to ze specyficznego poczucia wspólnoty i szwedzkiego idealizmu. Jak pokaże dalsza część analizy ten idealizm okazał się bardzo efektywny.

---

<sup>4</sup> Eurofund.eu

## **4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w rodzinie przedsiębiorstw Volvo**

Przedsiębiorstwa rodziny Volvo, chociaż należące do różnych właścicieli stosują nowoczesne formy zarządzania kapitałem ludzkim. Szwedzka szkoła ekonomii jest znana na całym świecie i szwedzkie przedsiębiorstwa w pełni wykorzystują jej dorobek naukowy i praktyczny.

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje w Volvo Group całą grupę firm. Praca w tym zakresie została podzielona na pięć obszarów tematycznych:

- zarządzanie talentami,
- rozwój kompetencji,
- wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe,
- relacje pracownicze – włączając w to bezpieczeństwo pracy, dbałość o zdrowie pracowników i relacje pracownicze,
- rozwój organizacji i zmiany organizacyjne,
- biuro biznesowe – tworzenie globalnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i jej wdrażanie.

Rozwijanie umiejętności pracowników jest jednym z paradygmatów wielonarodowego przedsiębiorstwa. Wśród głównych strategii zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się takie strategie jak: zarządzanie ludźmi, uczenie się i rozwój kompetencji, nagradzanie, wynagradzanie, rozwój kariery. Przykładem w zakresie rozwijania kariery mogą być ścieżki kariery w zakresie: budowy przywództwa (kierownicy liniowi), zarządzania projektami (szefowie projektów) czy budowy kariery specjalisty.

Pracownicy mają możliwość rozwijania swoich umiejętności w środowisku międzynarodowym, którego cechą szczególną jest możliwość poznawania nowych doświadczeń kulturowych w zakładach przedsiębiorstwa ulokowanych na całym świecie. Przy zatrudnianiu nowych pracowników priorytetem jest zróżnicowanie. Promowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych jest kluczem do zrozumienia strategii Grupy Volvo na poszczególnych rynkach. Volvo promuje zróżnicowanie według pochodzenia etnicznego, płci, religii, kultury, wieku itp. Inwestowanie w pracowników jest jednym z priorytetów Grupy Volvo. Jednak propozycje szkoleniowe i w zakresie rozwoju zasobów ludzkich są dostosowane do warunków lokalnych, tam gdzie funkcjonują zakłady Volvo. Ponieważ większość zakładów Volvo została zbudowana w okresie ostatnich 20-30 lat problem starszych pracowników w zasadzie dotyczy tylko Szwecji. Fakty są jednak takie, że produkcja grupy jest w coraz większym stopniu przenoszona poza Szwecję i co 2-3 lata Volvo Group likwiduje kolejną fabrykę w Szwecji. Nie mniej jednak doświadczenia Volvo w zakresie polityki zarządzania wiekiem są tak duże, że przywoływane są one w bardzo licznych opracowaniach.

## **5. Inicjatywy w zakresie zarządzania wiekiem w rodzinie przedsiębiorstw Volvo**

### **5.1. Rewolucja produkcyjna w Volvo. Inicjatywa ratunkowa**

We wczesnych latach 90-tych organizacja pracy i środowisko pracy w VCT uległo znaczącym przeobrażeniom. Proces produkcyjny został częściowo zautomatyzowany, pracownicy zostali zorganizowani w systemie samzarządzających się grup (system gniazdowy) i wymagano od nich wyższej wydajności pracy. Nowy gniazdowy system pracy wymagał także znacznie większych umiejętności związanych z przechodzeniem od jednej czynności do drugiej i likwidował monotonię pracy poprzez wprowadzenie jej zmienności. W systemie tym utrzymywanie równego tempa produkcji wymagało od pracowników znacznie więcej wiedzy i umiejętności dot. obsługi różnych

urządzeń. Jednak tempo wykonywania zadań spadało. Co prawda system ten był idealny do godzenia różnorodności, w tym wiekowej, ale nie wpływał na wzrost wydajności pracy. Po pewnym czasie eksperymenty z systemami gniazdowymi zostały zastąpione zautomatyzowanymi liniami produkcyjnymi, w których rola pracowników została mocno ograniczona. W zasadzie dział montażu końcowego, który przyjął formę produkcji taśmowej wymagał od pracowników bardzo dużego tempa pracy i ogromnej koncentracji na wykonywaniu niemal tych samych, co przed rewolucją technologiczną, czynności. Zamknięcie zakładów Volvo w Kalmar i Udevalli, całkowicie opartych na systemie gniazdowym, zakończyło szwedzkie eksperymenty produkcyjne. Pozostała automatyzacja i pozostali starsi ludzie, którzy musieli dopasować się do coraz szybciej działających taśm produkcyjnych<sup>5</sup> i coraz szybciej pracować.

Zamiast zwolnić mniej przystosowanych do zmian produkcyjnych pracowników, Volvo postanowiło zmienić zakres ich zadań. W 1992 roku zarząd Volvo i dział zasobów ludzkich podjęli inicjatywę, której celem było zaopiekowanie się starszymi i długoletnimi pracownikami mającymi problemy z przystosowaniem się do nowego systemu produkcji, w którym duża część czynności została zautomatyzowana. Zamiast zmuszać ich do pracy w nowym systemie opartym na presji czasu, zaoferowano im inne zadania. Podejście to wymagało takiego przededefiniowania koncepcji organizacji zadań, aby nowe zadania i nowe zakresy wydzielonych prac również przyczyniały się do tworzenia zysku firmy. Starszym pracownikom zaoferowano pracę w jednostce usługowej, która zajmowała się zadaniami wyspecjalizowanymi i jednostkowymi, których wymagał typowy proces produkcyjny i których konieczność realizacji wynikała ze specyfiki produkcji (budowanie pojazdów specjalnych, sprzątanie, pakowanie, utrzymanie ruchu i szereg innych zadań związanych z utrzymaniem produkcji).

## **5.2. Trwała efektywność wydziału SVS. Starsi pracownicy przynoszą zysk**

Zakład w Tronslandzie (VCT) zatrudniał różne grupy wiekowe pracowników. Polityka w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim zakładała osiągnięcie jeszcze większego zróżnicowania pracowników oraz zmierzała do poprawy ergonomii i promocji pracy zespołowej. Zawierała także program mający na celu rozwój kwalifikacji zawodowych pracowników. W latach 2006-2009 VCT wspierało finansowo zdobywanie formalnego wykształcenia przez pracowników, dofinansowując np. zakup książek. Zakład VCT subsydiował również zajęcia sportowe dla pracowników.

Sektor samochodowy w konkurencji globalnej wymaga osiągania coraz wyższej wydajności pracy. Pomimo stałej presji na zysk, VCT zaoferował starszym pracownikom możliwość przejścia do wydziału SVS, w którym zasadniczo zatrudniani są starsi pracownicy. Wydział w roku 2009 zatrudniał 370 pracowników (w relacji do 5.250 pracowników całego zakładu VCT), a lista oczekujących zawierała od 20 do 30 osób.

Formalne wymagania umożliwiające przejście do działu SVS obejmują wiek i długość stażu pracy ale to Zarząd firmy wspólnie z działem HR ostatecznie decyduje, który z pracowników powinien tam przejść. Typowym wymaganiem jest:

- ukończenie 50 lat i posiadanie 15 lat stażu pracy w Volvo,
- lub 25 lat stażu pracy w Volvo bez względu na wiek.

Jeżeli ktoś nie był w stanie spełnić powyższych wymagań a chciałby zmienić pracę na lżejszą również istniała taka możliwość. Pracownik mógł zatrudnić się na terenie pozostałych jednostek VCT, ponieważ zakład zapewniał przeszkolenie starszym pracownikom przy przejściu na inne stanowisko.

---

<sup>5</sup> *Contested Nordic Models of Work and Employment*, Ake Sandberg (preliminary version) 2013.

Większość pracowników przechodzących do tego typu pracy uczestniczyło w przeszkoleniu specjalistycznym.

Wydział SVS zajmuje się następującymi zadaniami:

- produkcja,
- pakowanie,
- czyszczenie powierzchni produkcyjnych i wyposażenia,
- transport wewnętrzny, usługi dla pracowników, ochrona przeciwpożarowa,
- gospodarka odpadami,
- budowanie i reparacje,
- przygotowanie materiałów do produkcji.

Opis miejsc pracy wydziału SVS obejmuje:

“Pojazdy Specjalne i Usługi są jednostką zakładu Volvo Cars Torslanda. Produkcja pojazdów specjalnych obejmuje pięć działów:

1. Dział produkcji, który przebudowuje wyprodukowane seryjnie samochody do potrzeb specjalnych, na przykład samochody dyrektorskie, taksówki, samochody sportowe, samochody policyjne.
2. Dział malarski i ocynkowania, który zajmuje się reperacją powłoki lakierniczej oraz naprawianiem malarskich błędów produkcyjnych zarówno w nowych samochodach jak i używanych.
3. Dział obsługi samochodów używanych, który zajmuje się obsługą używanych samochodów, w tym należących do przedsiębiorstw wynajmu samochodów (np. Hertz). Wydział ten zajmuje się oczyszczaniem samochodów, małymi naprawami malarskimi lub polerskimi.
4. Dział napraw samochodów, który zajmuje się serwisowaniem używanych samochodów, naprawami samochodów nowych, testowaniem samochodów, w zakresie różnego rodzaju błędów produkcyjnych.
5. Dział logistyki, który dostarcza wszystkie potrzebne części na stanowiska pracy w zakładzie, a także dokonuje pakowania zespołów na potrzeby produkcji pojazdów specjalnych.”<sup>6</sup>

Jednostka SVS, przewidziana jako jednostka do zatrudnienia osób starszych, które bardzo długo pracowały w Volvo, jest jednostką na wewnętrznym rozrachunku, której zadaniem jest przynoszenie zysku.

W procesie przenoszenia pracowników z prac ciężkich do wydziału SVS uczestniczyli przedstawiciele związków zawodowych. Brali oni udział w rozmowach z pracownikami, w szczególności rozpoznawali potrzeby starszych pracowników i starali się znaleźć rozwiązania (miejsca pracy w fabryce), które byłyby w stanie sprostać tym potrzebom. Ważnym zadaniem związkowców było też przekonywanie pracowników, aby sami wskazywali możliwe alternatywne zajęcia. Poniżej przedstawiono, sformułowane przez Eurofund, korzyści z organizacji specjalnych miejsc pracy dla osób starszych (Wydział SVS)<sup>7</sup>:

- Większe poczucie bezpieczeństwa u wszystkich pracowników, którzy mają świadomość, że jeżeli przydarzy się im niepełnoprawność to będą mogli liczyć na pomoc zakładu i kolegów w znalezieniu pracy na terenie samego zakładu. Pracownicy wydziału SVS są również lepiej zmotywowani niż pracownicy młodszy i mają znacznie niższą stopę absencji chorobowej.

<sup>6</sup> P. Ostyn, *Workplace Description SVS*, DG Education and Culture, 2009.

<sup>7</sup> Eurofund. eu

- Większe poczucie dobrej woli zakładu i jego kierownictwa, a także lepsze relacje międzyludzkie pomiędzy przedsiębiorstwem a związkami zawodowymi. Dzięki pewnej racjonalizacji organizacji produkcji można było przenieść pracowników z ciężkiej pracy fizycznej do jednostki dla pracowników starszych, zamiast ich zwalniać.

Presja ekonomiczna i działania w zakresie cięcia kosztów mogą zagrozić inicjatywie. Poza tym działalność SVS nie jest kluczowym obszarem działania Volvo Cars, działowi grozi cięcie kosztów lub przekazanie zadań w outsourcing.<sup>8</sup> Jednak jak w 2013 r. podał Wall Street Journal, zarząd Volvo Cars poszukiwał oszczędności raczej w ograniczaniu wydatków na płace pracowników czasowych i nie przedłużaniu umów na czas określony niż w likwidowaniu stałych miejsc pracy.<sup>9</sup>

### 5.3. Po roku 2010. Decyduje rynek

Po przejęciu Volvo Cars przez chińską korporację Geely, w przedsiębiorstwie położono silny nacisk na wzrost wydajności pracy. Wielkość wydziału SVS została zmniejszona, część jego produkcji została z powrotem przeniesiona do podstawowych działów produkcyjnych a część produkcji poprzednio wykonywanej przez starszych pracowników została poddana outsourcingowi. Stwierdzono, że lepiej dopasowywać stanowiska pracy do wieku na podstawowych wydziałach produkcyjnych poprzez lepszą ergonomię, rotację stanowisk pracy, edukację i budowanie umiejętności niż poprzez tworzenie i rozwijanie wydzielonych wydziałów dla pracowników starszych. Prawdopodobnie jednak przyczyną spadku znaczenia wydziału SVS był spadek zapotrzebowania klientów na pojazdy specjalne (policja, firmy wynajmu samochodów itp.), które znalazły sobie tańszych dostawców i o podobnym poziomie jakości. Tak więc spadek znaczenia działu SVS nie wynikał z polityki firmy, ale ze zmian na rynku.

### 5.4. Pracownicze programy emerytalne Volvo Group w USA i Wielkiej Brytanii

Przedsiębiorstwa Grupy Volvo działają w Wielkiej Brytanii i USA, krajach których publiczne systemy emerytalne są bardzo skromne. Przedsiębiorstwa grupy oferują więc pracownikom korzystne programy pracowniczych ubezpieczeń emerytalnych, na poziomie przodujących przedsiębiorstw w obu krajach.

### 5.5. Volvo Way – filozofia korporacyjna

Grupa Volvo, obok kodeksu etycznego, zasad *corporate governance*, zasad zakupów i innych polityk zrównoważonego rozwoju firmy sformułowała filozofię, którą nazwała Volvo Way (Droga Volvo). Polityka ta została opisana w Volvo Group Sustainability Report 2012, The Volvo Way.

Volvo Way jest podstawową polityką Grupy Volvo, która określa kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wartości i zasady Volvo Way stanowią podstawę realizacji strategii rozwoju Grupy oraz standard doskonałości w budowie zaangażowanej organizacji i zaangażowanych pracowników. Zasady te obejmują przyjęcie już na samym początku założenia, że najważniejszy jest klient („customers first”), po drugie, że strategia biznesowa jest oparta na wysokiej kulturze organizacyjnej,

<sup>8</sup> Polska strona internetowa zysk50+, która podaje przykład Volvo Cars jako dobrej praktyki nie przywołuje w żadnym miejscu faktu utworzenia i funkcjonowania specjalnej jednostki SVS, która przedłuża pracę zawodową starszych pracowników.

<sup>9</sup> V. Fuhrmans, Volvo Faces Considerable Cost Cuts, WSJ, 10.01.2013.



która jest związana z dążeniem do osiągnięcia wysokiej jakości produktów, technologii i procesów. Po trzecie, duch przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania, otwartego dialogu, interaktywności, pracy zespołowej, różnorodności i przywództwa. Według Volvo Way różnorodność, obejmująca stwarzanie dobrych warunków zatrudnienia bez względu na płeć, wiek, grupę etniczną czy religię stanowi podstawę działania globalnej korporacji. Według sloganu Volvo „W globalnej korporacji wszyscy jesteśmy obcokrajowcami”, wszyscy pracownicy są w Volvo równi. Ponieważ przedsiębiorstwa Grupy działają na wszystkich kontynentach, polityka w zakresie dopasowania do potrzeb starszych pracowników jest uwarunkowana sytuacją demograficzną poszczególnych krajów. W największym stopniu realizowana jest w USA, Australii i w Europie. Według filozofii Volvo Way „Zamieniamy różnice na korzyści. W zróżnicowaniu tkwi wielka siła. Przyczynia się ono do wzrostu wydajności, zdolności do współpracy i innowacji, pozwala na budowę silniejszych relacji z klientami i partnerami. Angażujemy się w aktywne tworzenie zespołów o różnych funkcjach, w których poszczególne jednostki i grupy mogą wykorzystywać w pełni swoje potencjały. Szeroko stosujemy włączanie innych i wielokrotnieamy wszystkie te silne strony, które wynikają ze zróżnicowań.”

## **5.6. Pracownicy oceniają jakość polityki kadrowej**

Nikt lepiej nie dokona oceny jakości polityki zarządzania kapitałem ludzkim niż sami pracownicy. Są oni podmiotem i w dużym stopniu beneficjentem tej polityki. Praktyka oceniania jakości polityki kadrowej jest praktykowana w Volvo Group. Pracownicy od 1999 roku biorą udział w badaniu ankietowym, które do 2009 roku mierzyło indeks zadowolenia pracowników, a od 2011 r. dodatkowo indeks zaangażowania pracowników. Zaangażowanie pracowników mierzy się w Volvo Group jako zakres, w ramach którego pracownicy są skłonni wykonywać dodatkowe czynności (to go the extra mile) przyczyniające się do sukcesu ich samych i przedsiębiorstwa. Badania są prowadzone w ramach Volvo Group Attitude Survey (VGAS), czyli badania ankietowego mierzącego sposób odnoszenia się do Grupy Volvo przez jej głównych interesariuszy. W roku 2011 indeks zaangażowania pracowników osiągnął wartość 76%, co jest znacznie wyższe od światowej normy wynoszącej 68%. W 2011 roku indeks zaangażowania pracowników był na tym samym poziomie, co w roku poprzednim. Badania w tym zakresie zostały przeprowadzone w oparciu o międzynarodową bazę obejmującą 14 milionów pracowników z 80 krajów. W badaniu w roku 2011 uczestniczyło ponad 92% pracowników grupy. Volvo Group znalazła się w górnej ćwiartce 25% najlepszych przedsiębiorstw w tym zakresie.

## **6. Podsumowanie i rekomendacje**

Przedstawione studium przypadku zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa z rodziny Volvo wskazuje, że nawet posiadanie specyficznej kultury organizacyjnej (opartej na skandynawskim czy nordyckim modelu humanizacji pracy) przegrywa z wymogami dotyczącymi osiągnięcia niższych kosztów w konkurencji globalnej. Skoro na rynku globalnym dostępne są w obfitości młode i nie wyeksploatowane zasoby siły roboczej to dlaczego konkurencyjne przedsiębiorstwo ma fundować miejsca pracy słabszym czy starszym pracownikom? Lepiej zatrudniać tańszych pracowników z Europy Wschodniej, Azji czy Ameryki Łacińskiej niż szwedzkich robotników. Jednak nie każda korporacja musi dostarczać najtańsze produkty masowe. To właśnie w tej grupie występują największe problemy z utrzymaniem kosztów na najniższym poziomie i ewentualne trudności w utrzymaniu zatrudnienia słabszych pracowników, w tym starszych.

Logika nakazuje, aby w przedsiębiorstwie takim jak Volvo koncentrować się nie na produkcji masowej taniego towaru, ale na wysoce wyspecjalizowanej produkcji dostarczanej wyodrębnionym docelowo grupom zamożniejszych konsumentów. W zasadzie wysoki prestiż marki Volvo pozwala na taką alokację produkcji.

Volvo wybrało inną ścieżkę rozwoju niż BMW, ścieżkę produkcji globalnej wytwarzanej globalnie. Ponad 80% miejsc pracy w Volvo zlokalizowanych jest poza Szwecją. W tym czasie tylko 40% miejsc pracy w BMW zlokalizowanych jest poza Niemcami. Jak wydaje się Volvo musiało przyjąć strategię globalną ze względu na słabość liczebną rynku szwedzkiego (osiem razy mniejszą od niemieckiego). Dzięki czemu ostatecznie stało się marką globalną. Globalizacja marki może jednak oznaczać jej rozwodnienie (np. w przypadku autobusów czy ciężarówek). Przy kupnie autobusu czy ciężarówki ważniejsze są względy użytkowe niż prestiż marki. Tymczasem BMW koncentrowało się na produkcji samochodów osobowych o coraz większej jakości i prestiżu i wysokiej wartości dodanej. To pozwalało gromadzić środki na hojną politykę zatrudnienia wobec osób starszych (ale tylko w Niemczech). W przypadku Volvo ewidentnie widoczna jest niekonsekwencja: najpierw eksperymentowano z dyskusyjnymi modelami produkcji (np. system gniazdowy), potem przenoszono do automatycznej produkcji taśmowej i wreszcie stworzono wyodrębniony dział usługowy dla starszych pracowników (likwidując outsourcing różnych usług). Dział ten miał charakter insourcingowy, ponieważ faktycznie zabierał pracę zewnętrznym dostawcom usług. Łączny efekt tego typu zmian mógł być pozytywny dla Volvo, ale dla rynku pracy – neutralny. Ten brak konsekwencji skutkuje obecnie niepewną sytuacją firmy Volvo Cars (przejętej w 2010 roku przez chińską firmę Geely), która permanentnie notuje straty.

Zgromadzenie akcjonariuszy Volvo AB sprzedając w 1999 roku Fordowi Volvo Cars pozbyło się problemu. Z kolei zastosowane przez Forda metody naprawy doprowadziły do pograżenia Volvo (radikalny spadek jakości aut, w wyniku stosowania dużej liczby komponentów z aut Forda). W efekcie Volvo przegrywało z Mercedesem, Audi czy BMW w większości zakresów. Stałe koszty produkcji Volvo były za wysokie w relacji do oferowanego produktu. Jak wydaje się Volvo jest na najlepszej drodze, aby przegrać konkurencję na rynku chińskim, gdzie produkty głównych jego konkurentów zdecydowanie wygrywają. Jednak ogólna sytuacja Volvo Group mimo wszystko jest obiecująca. Korporacja ma szanse dalej zwiększać swój udział w rynku światowym w segmencie produkcji samochodów ciężarowych i autobusów. Volvo jest też wielkim dostawcą silników dla producentów innych marek niż Volvo.

Doświadczenia Volvo w zakresie stosowania polityki zarządzania wiekiem stanowią również pouczające doświadczenie dla polskich przedsiębiorstw. W oparciu o nie można sformułować następujące rekomendacje:

1. Bardzo interesującą koncepcją jest tworzenie miejsc pracy dla pracowników o mniejszym stopniu sprawności fizycznej w drodze in-sourcingu – odwrotności outsourcingu. Chociaż efekt dla rynku pracy jest najczęściej neutralny, rozwiązanie to pozwala na przejęcie części łatwiejszych usług z zewnątrz i danie pracy starszym pracownikom. Jest kwestią oczywistą, że funkcjonowanie jednostek opartych na in-sourcingu musi być rentowne i poddane regułom efektywności (nie może być droższe niż korzystanie z usług zewnętrznych). Krytyczna analiza wydziału SVS w Volvo Cars wskazuje, że ten typ rozwiązania mogą stosować również średnie i duże polskie przedsiębiorstwa. Tego typu działy pozwalające spokojnie dokończyć karierę zawodową starszym pracownikom mogłyby nawet być dofinansowywane z solidarnych składek pracodawcy i pracowników, aby zapewnić im minimalną rentowność.

2. Dobrym rozwiązaniem stosowanym w Volvo był system rozmów z pracownikami zgłaszającymi problemy z wykonywaniem pracy (w tym ze starszymi) oraz poszukiwanie innych możliwości pracy na wydziałach, na których pracują. Czasami dla utrzymania starszego, mniej sprawnego fizycznie pracownika, potrzeba było dokonać przesunięć na dwóch czy trzech stanowiskach pracy, ale uzyskany efekt był taki, że wszyscy mieli pracę.

3. Filozofia Volvo Way jest wzorcową filozofią pokazującą wysoką kulturę organizacyjną opartą na różnorodności zatrudnionych pracowników oraz promocji pracy zespołowej. Jest to jeden z najlepszych dokumentów w tym względzie na świecie. Polskie przedsiębiorstwa rozwijające się

globalnie powinny brać z niej wzór. Rozwiązania Volvo wskazują, że firma bardzo zwraca uwagę na sytuację starszych pracowników na rynku miejscowym a mniej na obcych, wskazując konieczność dostosowania się do warunków lokalnych. To jest dość pragmatyczne podejście, które mogą naśladować polskie przedsiębiorstwa.

4. Humanizacja pracy i systemy skoncentrowanej pracy np. gniazdowej nie są złym rozwiązaniem np. w organizacji zarządzanej projektowo. Jak pokazał przykład Volvo nie da się zastąpić systemu produkcji potokowej systemem gniazdowym, ponieważ jest to nieopłacalne. Jednak nie można przechodzić z jednej skrajności w drugą. Te dobre elementy systemu skandynawskiego, które zakładają budowę silnych więzi pracowniczych i tworzenie skoncentrowanych na celu zespołów, można z powodzeniem zastosować, np. przy działalności badawczo - rozwojowej, marketingu wejść na nowe rynki i innych rodzajach działalności biznesowej. W takim systemie naturalne miejsce zajmują pracownicy starsi, jako osoby przynoszące doświadczenie i zrównoważenie. Pomimo więc faktu, iż nawet Szwedzi są bardzo krytyczni wobec wyników swoich eksperymentów, nie można uważać ich za stracone. Są one dobre dla nowoczesnych organizacji projektowych.

5. Chociaż prowadzenie pracowniczych programów emerytalnych nie przyczynia się w sposób bezpośredni do zachowania miejsc pracy to jednak prowadzi do podkreślenia w przedsiębiorstwie wartości pracy starszych pracowników. Z reguły tego typu częściowo sponsorowane przez zakłady pracy pracownicze systemy emerytalne są domeną krajów o małej hojności publicznych systemów emerytalnych. Polska zmierza w kierunku coraz mniejszej hojności systemu i tego typu wzorce są godne naśladowania.

6. Pomysłem dość dobrym w dużych organizacjach jest prowadzenie systematycznych ocen polityki kadrowej. Istniejący w tym zakresie system w Volvo pozwala na zidentyfikowanie głównych problemów, w tym dotyczących ergonomii i bezpieczeństwa pracy i skierowanie wysiłku odpowiednich działów przedsiębiorstwa na ich rozwiązanie. Nie można nie doceniać faktu jak dobrze wpływa to na morale i zaangażowanie pracowników, którzy mają świadomość, że ich uwagi są uwzględniane. Może to też dość dobrze wpływać na motywację starszych pracowników do uwzględnienia dłuższego okresu zatrudnienia, np. pracy do górnej granicy wieku pracy.

## Bibliografia

1. Fuhrmans V., Volvo Faces Considerable Cost Cuts, WSJ, 10.01.2013.
2. Johnsson C., Rabb N. *Remote management at Global Manufacturing, Volvo Trucks*
3. Ohlsson B., *We Who Stayed at Volvo – An Ethnological Study of Senior Automobile-Industry Blue-Collar Workers' Working-Lives and Future Plans*, doctoral thesis (abstract), University of Goeteborg, 2008.
4. Ostyn P. *Workplace Description SVS*, DG Education and Culture, 2009.
5. Sandberg A. *Contested Nordic Models of Work and Employment*, (preliminary version) 2013.

### Raporty i opracowania:

6. ASPA, *Activating Senior Potential in Ageing Europe, D.4.2. National report: SWEDEN*.
7. *Corporation*, master thesis, University of Goeteborg, 2007.
8. *Key milestones in Volvo's history from an environmental perspective*, Volvo AB, 2010.
9. *Report on organizational case studies*, 2010.
10. *The Volvo Way*, The Volvo Group, 2009.
11. *Volvo Group Annual Reports 2012, 2011, 2010*.

### Źródła internetowe:

1. <http://eurofund.eu/>
2. <http://www.colvocars.com/>
3. <http://www.mojeauto.pl/>
4. <http://www.volvogroup.com/>

Człowiek – najlepsza inwestycja



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego