

Autor: Mieczysław Bąk
Współpraca: Anna Szcześniak

Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+ O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., Polska

1. Opis przedsiębiorstwa

Zemat Technology Group Sp. z o.o.¹ „jest polskim przedsiębiorstwem i jedynym producentem i dostawcą na rynek Polski i Europy Centralnej urządzeń wykorzystujących technologię wysokich częstotliwości (RF / HF) w procesach zgrzewania polimerów, produkcji opakowań, generowania zimnej plazmy, nagrzewnictwa i suszenia przemysłowego, formowania drewna, itp.”² Działalność firmy jest na tyle unikatowa, że jest również jednym z nielicznych w Europie przedsiębiorstw specjalizujących się w tematyce technologii wysokich częstotliwości. Dzisiejsze przedsiębiorstwo wywodzi się z Zakładu Maszyn Elektronicznych Zemat, założonego w 1957 r. przez Zenona Matczaka. To on w połowie lat 50-tych XX wieku wraz z grupą studentów Politechniki Łódzkiej zbudował pierwszy w Polsce Generator Wielkiej Częstotliwości, który stał się podstawą nowej, prywatnej firmy. Dzięki pracy i talentom organizacyjnym Zenona Matczaka Zemat przetrwał burzliwe lata i zmiany w polskiej rzeczywistości i w ciągu kilkudziesięciu lat istnienia na rynku stał się bazą rozwoju nowoczesnych technologii dla wielu gałęzi polskiego przemysłu.³ Do 2003 r. Zemat był firmą rodzinną, od tego roku syn założyciela i obecny Prezes Zarządu – Krzysztof Matczak zaczął przekształcać przedsiębiorstwo w międzynarodową korporację z udziałem kapitału amerykańskiego.⁴

Obecnie firma oferuje szeroki asortyment zgrzewarek wysokiej częstotliwości do produkcji: opakowań z PVC, PET-G, PU, produktów medycznych i rehabilitacyjnych, billboardów, namiotów, elementów wykończenia wnętrz, jak również specjalistycznych zgrzewarek impulsowych, termicznych oraz Hot Air, a także: termoformierek, wykrawarek walcowych, pras hydraulicznych pracujących z generatorami wysokiej częstotliwości oraz maszyn innych producentów używanych do produkcji opakowań tekturowych, blistrowych, napełniania, laminowania oraz owijania i wykrawania. Integralną częścią oferowanych maszyn jest pełny serwis instalacyjny, gwarancyjny i pogwarancyjny. Ponadto Zemat Technology Group (Zemat TG) zapewnia swoim klientom również szkolenia techniczne dotyczące instalacji i eksploatacji produkowanych i sprzedawanych urządzeń, a także oprzyrządowanie i części zamienne. Do każdej wyprodukowanej i oferowanej maszyny spółka proponuje specjalistyczne oprzyrządowanie: elektrody, pozycjonery oraz formy, wykonywane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby klienta. Bazując na ogromnym doświadczeniu w dziedzinie technologii wysokich częstotliwości, nagrzewania pojemnościowego, produkcji opakowań oraz w wielu innych pokrewnych dziedzinach, Zemat TG oferuje także klientom porady techniczne

¹ Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Panią Moniką Duraj, specjalistką ds. personalnych, której składamy serdeczne podziękowanie za udzielone wypowiedzi i pomoc.

² <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=3>

³ <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=3>

⁴ na podst. : <http://www.youtube.com/watch?v=IAPUeaMEE8U>

i technologiczne dotyczące szerokiego spektrum procesów i cykli produkcyjnych. Dodatkowo w ofercie firmy znajdują się różnorodne materiały produkcyjne i eksploatacyjne wykorzystywane w procesach technologicznych (m.in. folie PE, PP, PVC, PET, LDPE, laminaty, teflon itp.), ponieważ partnerami handlowymi Zemat TG są czołowe przedsiębiorstwa oferujące najwyższej jakości folię, polimery, laminaty, papier i ich pochodne. Produkcja maszyn i oprzyrządowania odbywa się według wysokich, europejskich standardów spełniających surowe wymogi dyrektyw Unii Europejskiej. Od początku 2009 r. firma prowadzi działalność w nowo wybudowanej siedzibie.⁵

Obecnie Zemat Technology Group Sp. z o.o. ponad 80% swojej produkcji eksportuje na cały świat. Spółka ma przedstawicieli w krajach Unii Europejskiej, w Rosji, na Ukrainie oraz w USA, Australii, Ameryce Południowej i na Bliskim Wschodzie.

Zemat TG, doskonaląc i rozwijając stosowane technologie, współpracuje z centrami naukowo-badawczymi w Polsce, Europie i USA. Dzięki temu firma wdraża nowe rozwiązania i stosuje w praktyce najnowsze zdobycze myśli technicznej, a dodatkowo stworzyła centrum wymiany idei i rozwiązań przemysłowych, mające na celu zapewnienie stałego doskonalenia wykonywanych przez siebie urządzeń.

Dzięki sieci swoich przedstawicieli oraz kontaktom naukowo - biznesowym na całym świecie, co daje firmie dostęp do niemal nieograniczonej liczby producentów i dostawców maszyn, technologii oraz materiałów, Zemat TG oferuje pełny globalny sourcing tematyczny. Do swoich głównych atutów firma zalicza globalne doświadczenie handlowe, jakość i terminowość, profesjonalną kadrę z silnym międzynarodowym zapleczem, jak również doskonałe relacje z dostawcami i odbiorcami w kraju oraz zagranicą. Indywidualne podejście do każdego klienta i partnera handlowego, a przede wszystkim profesjonalizm i najwyższa jakość urządzeń i usług sprawiły, że Zemat Technology Group zaufało wielu klientom, których lista jest imponująca.⁶ Są wśród nich m.in.: ABB, Atlas, Bosch, Nowy Styl, Panasonic, Philips, Pliva Kraków, Benckiser, Paged, Siemens, Thales, Adler, Schneider. Wymienione czynniki są podstawą rozwoju firmy i motywacją działania jej pracowników.

2. Pracownicy

Od kilku lat liczba pracowników Zemat TG utrzymuje się na podobnym poziomie – około 60 osób. W listopadzie 2012 r. firma zatrudniała 63 osoby na pełen etat. W związku z tym nieustannie odbywa się naturalna wymiana kadry, przy jednoczesnym zachowaniu jej stabilności. Jeszcze kilka lat temu osoby w wieku 50+ stanowiły około 30% załogi, obecnie ten odsetek zmniejszył się do około 25%. Tak wysoki odsetek starszych pracowników wynika przede wszystkim z 55-letniej historii firmy, ale także z przekonania i postawy Zarządu Zemat TG wobec pracowników. Indywidualne podejście do każdego klienta i partnera handlowego, profesjonalizm i najwyższa jakość urządzeń i usług oferowanych przez firmę wymagają zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach zarówno w dziedzinie technologii, jak i realizacji produkcji. Od początku prowadzenia działalności przywiązywano dużą wagę do stabilności kadry wierząc, że głównym aktywem firmy jest zespół zaangażowanych osób. Pracownicy z długim stażem pracy, doświadczeniem i wysokim poziomem wiedzy i profesjonalizmu okazali się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, gwarantującym wysoką jakość oferowanych produktów i usług oraz gwarantującym wiarygodność Zemat TG. Doświadczeni pracownicy, z których wielu pracuje w firmie około 20 lat stanowią główny trzon zespołu – grupę blisko 20 osób o wysokich kwalifikacjach, zarówno w kadrze zarządzającej, specjalistycznej, jak i wśród pracowników produkcyjnych, w tym ślusarzy i tokarzy. Wiele osób spośród obecnych pracowników rozpoczęło

⁵ Blewaska J., *Inwestycje - Zemat buduje zakład*, „Gazeta Wyborcza” Łódź (online) 2008-06-02. Dostępny: <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,5270804.html>

⁶ lista klientów firmy dostępna: <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=5>

swoją pracę zawodową w Zemat TG, uzyskując w międzyczasie, poprzez szkolenia zawodowe, stopień czeladnika czy tytuł magistra, jednocześnie kontynuując pracę.⁷

Jeśli chodzi o wykształcenie zatrudnionych w Zemat TG osób, pracownicy z wykształceniem wyższym, technicznym i zawodowym stanowią po 1/3 zespołu. Załoga jest w przeważającej części męska, wśród 63 pracowników jest jedynie 12 kobiet.

3. Zarządzanie personelem

Zarząd Zemat TG stara się utrzymywać partnerskie stosunki z pracownikami. Pomimo zatrudniania ponad 60 osób, firma zachowała charakter przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym Współwłaściciel i Prezes Zarządu zna pracowników. Stałym elementem pozwalającym na ciągłą wymianę informacji i poprawną komunikację są bezpośrednie spotkania Zarządu z pracownikami. Raz w tygodniu odbywają się zebrania kierownictwa z udziałem członków Zarządu, podczas których omawiane są sprawy bieżące oraz planowane działania. Poza tym w miarę potrzeb, na bieżąco konsultowane są pilne kwestie.

W związku z tym, że w firmie nie ma dużej rotacji, a w ostatnim czasie trudniej pozyskać więcej zamówień, nie ma potrzeby planowania zatrudnienia z dużym wyprzedzeniem. Kiedy zachodzi potrzeba pozyskania nowego pracownika, organizowana jest rekrutacja. Zazwyczaj odbywa się w oparciu o publikację ogłoszeń w Internecie, w tym na stronie firmy, rzadziej w prasie. Czynnikiem branymi pod uwagę podczas rekrutacji są przede wszystkim kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności kandydatów. Wiek osób aplikujących o pracę w Zemat TG nigdy nie jest kryterium. Naturalnymi kandydatami do pracy są absolwenci Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego, jednak to nie jest regułą, ponieważ wartościowi pracownicy wywodzą się z bardzo różnych szkół.

Swoim pracownikom Zemat TG przede wszystkim oferuje godziwe wynagrodzenie, wyróżniające firmę pod tym względem na rynku lokalnym. Ponadto przedsiębiorstwo motywuje pracowników premiami pieniężnymi. Dla pracowników, którzy przepracowali w firmie 20 lat, przewidziano nagrody jubileuszowe. Z kolei z okazji 50-lecia działalności przedsiębiorstwa wszyscy pracownicy z co najmniej 10-letnim stażem w Zemat TG zostali uhonorowani nagrodami pieniężnymi i dyplomami. Firma zapewnia również wszystkim pracownikom karnety na basen, sponsorowane w 90% i finansuje udział w różnych szkoleniach (wcześniej m.in. w 100% finansowano także lekcje języka angielskiego dla chętnych).

Zemat TG zapewnia swoim pracownikom komfort pracy (odpowiednie oświetlenie, odpowiednią temperaturę, czyste powietrze) - stanowiska pracy są ergonomiczne, a pomieszczenia dostosowane do liczby pracujących tam osób. Pracownicy wykonują swoją pracę z zastosowaniem nowoczesnych technologii, aparatury i maszyn itp. Bezpieczeństwo pracy poprawiają także ubrania robocze i sprzęt ochronny. Pracownicy mają zapewnione środki czystości. Dla pracowników produkcyjnych przewidziane są ekwiwalenty za pranie odzieży roboczej. Wszyscy mają zapewnione napoje (wodę, kawę, herbatę) i do dyspozycji zaplecze socjalne. Zemat TG technicznie obsługuje grupowe ubezpieczenie pracowników (składki pokrywają indywidualnie zainteresowani pracownicy), a także ma umowę z przychodnią lekarską w zakresie medycyny pracy. Z funduszu socjalnego wypłacane są dopłaty do tzw. wczasów pod gruszą, kolonii i obozów dla dzieci pracowników, paczki lub bony świąteczne, ale także zapomogi oraz pożyczki. Co roku organizowany jest również piknik dla załogi, na który zapraszani są także emerytowani pracownicy Zemat TG. Do przywilejów służbowych części pracowników należy też korzystanie przez nich ze służbowych telefonów, laptopów i samochodów.

⁷ na podst.: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>

Do pozapłacowych motywatorów można również zaliczyć samodzielność w realizacji zadań, pracę w małych grupach, poznawanie nowych technologii, elastyczny czas pracy w uzasadnionych przypadkach, możliwość wykazania się kreatywnością i możliwość awansu. Firma zapewnia swoim pracownikom pewność zatrudnienia, co obecnie jest bardzo dużym atutem, a ponadto zatrudnienie w Zemat TG oznacza pracę w firmie z wieloletnią tradycją, będącej światowym liderem w branży, firmie o wysokim prestiżu na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.

Ocena pracowników odbywa się na bieżąco podczas indywidualnych rozmów z pracodawcą, co wynika z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa i bliskich relacji kierownictwa z pracownikami. Wdrożenie regularnych ocen pracowników jest planowane w bliskiej przyszłości.

W firmie nie ma związków zawodowych, ale jak wspomniano powyżej, w praktyce ma miejsce dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami. Poza tym jest przedstawiciel załogi, do którego każdy pracownik może się zwrócić ze swoim problemem i prośbą o ewentualną pomoc w jego rozwiązaniu. W praktyce pomocą w rozwiązywaniu problemów zawodowych najczęściej służą przełożeni, a niekiedy w trudnych sytuacjach (najczęściej życiowych) pomocą służy również specjalista ds. personalnych.

4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Co czwarty pracownik Zemat TG to 50-latek lub osoba starsza, część z nich rozpoczynała tutaj swoją pracę zawodową. Ci najstarsi, jak również pracownicy zbliżający się do 50-tych urodzin - najbardziej doświadczeni, z około 20-letnim stażem pracy w tym przedsiębiorstwie stanowią główny trzon zespołu. Ich wkład w utrzymanie i doskonalenie oferowanych produktów i usług jest nieoceniony.

4.1. Pracownicy 50+ w kadrze zarządzającej

Zarząd przedsiębiorstwa składa się z trzech osób. Jedna z nich – Prezes Zarządu - należy do grupy 50+. Ponadto kadrę kierowniczą stanowią prokurent, dyrektor zarządzający i kierownicy działów, w sumie (razem z Zarządem) jedenaście osób, spośród których pięć skończyło 50 lat a szóstą obchodziła w 2012 roku 48. urodziny. Widać więc, że w kadrze zarządzającej starsi pracownicy stanowią dwukrotnie liczniejszą grupę, niż w ogólnej liczbie zatrudnionych w Zemat TG.

4.2. Pracownicy 50+ w kadrze technicznej i specjalistycznej

W kadrze technicznej i specjalistycznej można uwzględnić pracowników laboratorium, działu konstrukcyjnego, osoby odpowiedzialne za produkcję i serwis, handlowców oraz główną księgową i jej zespół. W tej 21-osobowej grupie dokonała się wymiana pokoleń, ponieważ zdecydowanie przeważają pracownicy poniżej 50-go roku życia, a tylko jedna osoba skończyła 50 lat i jedna ma 49 lat. Wśród pracowników produkcyjnych pięćdziesięciolatkowie i starsi stanowią około 1/3 zespołu.

4.3. Rola pracowników 50+ w transferze doświadczenia i ciągłości przedsiębiorstwa

Dla Zemat TG świadczenie usług i oferowanie produktów najwyższej jakości jest kwestią priorytetową. Według Zarządu spółki kwestie te można zabezpieczyć utrzymując stabilność kadry, dlatego firma stara się stwarzać jak najlepsze warunki i atmosferę, żeby zatrzymać doświadczonych pracowników. Dzięki takiemu podejściu znaczącą część zespołu stanowią osoby w wieku 50+, a także osoby z wieloletnim stażem w tej firmie i to one, przekazując swoją wiedzę i doświadczenie kolejnym młodszym pracownikom, zapewniają powtarzalną – wysoką jakość pracy, a tym samym ciągłość przedsiębiorstwa.

Starsi, doświadczeni pracownicy o wysokich kwalifikacjach są angażowani do szkolenia nowozatrudnionych. Poprzez przekazywanie swojej wiedzy młodszym i pomoc w doskonaleniu umiejętności, osoby z grupy 50+ i wieloletnim stażem w Zemat TG przyczyniają się do transferu doświadczenia i pomyślnej kontynuacji działalności przedsiębiorstwa.

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Doceniając wartość, jaką niesie z sobą doświadczona kadra z wieloletnim stażem pracy w Zemat TG, Zarząd przedsiębiorstwa jednocześnie rozumie pozytywne strony płynące z dołączania do zespołu nowych i młodych pracowników, gdyż to także jest czynnik niezbędny do prawidłowego rozwoju firmy.⁸

5.1. Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Jak wspomniano wcześniej, kadra Zemat TG jest stabilna, a fluktuacja wynika z naturalnego ruchu pracowników – przejścia na emeryturę, zmiany siedziby firmy lub innych okoliczności, zdarzają się także rozstania z osobami, które nie sprawdziły się w firmie bądź nie były w stanie odnaleźć się tutaj. Przykładowo w 2012 r. odeszło sześcioro pracowników, w tym dwoje przeszło na emeryturę. Jednocześnie zatrudniono sześć nowych osób, które objęły zwolnione stanowiska. Ten naturalny ruch pracowników zapewnia różnorodność.

W firmie dokłada się starań, aby zachowując stabilność kadry, odbywał się dopływ do firmy nowych osób z odmiennym sposobem myślenia, przy jednoczesnym międzypokoleniowym transferze wiedzy i doświadczenia. Zawsze w procesie rekrutacji priorytetem są kompetencje i kwalifikacje kandydatów do pracy. Przyjmując do pracy młodsze osoby, Zarząd ma nadzieję, że młodzi pracownicy kiedyś będą stanowić trzon załogi i aż do przejścia na emeryturę w naturalny sposób będą uczestniczyć w rozwoju przedsiębiorstwa, zachowując jego filozofię działania.

5.2. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

W Zemat TG stosuje się elastyczne formy zatrudnienia. Dla podtrzymania dobrych relacji i przyjaznej atmosfery, w uzasadnionych przypadkach firma umożliwiała elastyczny czas pracy czy tryb pracy zadaniowej - formy dopasowane do potrzeb pracowników. Ponadto w przedsiębiorstwie dba się o to, aby każdą osobę mógł zastąpić inny pracownik. Zdarzają się także przypadki pracy dzielonej w sytuacji wdrażania do pracy nowo zatrudnionej osoby, która ma zastąpić pracownika odchodzącego na emeryturę, o czym więcej wspomniano w p. 5.6.

5.3. Kształcenie ustawiczne

Można stwierdzić, że kształcenie ustawiczne ma miejsce w Zemat TG nieustannie. Proces stałego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych pracowników odbywa się poprzez ich udział w szkoleniach, kursach zawodowych, targach krajowych i zagranicznych, konferencjach, seminariach, wcześniej w studiach podyplomowych, a także poprzez dostęp do specjalistycznej prasy. Ponadto elementem kształcenia ustawicznego jest międzypokoleniowy transfer wiedzy i *know how*. Kiedy do kadry dołączają nowe osoby, wówczas uczą się nowoprzyjęci pracownicy, ale korzyści czerpią także osoby zaangażowane we wdrażanie do pracy nowej osoby w zespole.

⁸ na podst.: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>

Obok kierowania pracowników na szkolenia obowiązkowe, firma obecnie raczej stara się wysłać pracowników na różnorodne szkolenia dofinansowane z funduszy europejskich, a w mniejszym stopniu, niż kilka lat temu, korzysta ze szkoleń płatnych. Praktycznie wszystkie grupy pracowników, również starsi, uczestniczą w różnego typu szkoleniach, zależnie od potrzeb. Przykładowo konstruktorzy uczestniczyli w szkoleniu z zakresu obsługi programu komputerowego, niezbędnego w ich pracy, pracownicy administracyjni – w szkoleniach dotyczących prawa pracy i zagadnień finansowo-księgowych. Na specjalistyczne szkolenia kierowano także pracowników produkcji i pracowników zajmujących się sprzedażą. Ostatnio wszyscy pracownicy brali udział w szkoleniu z zakresu udzielania pierwszej pomocy.

Przedstawiciele Zemat TG bardzo często uczestniczą w targach i imprezach wystawienniczych w kraju i zagranicą, które niewątpliwie stanowią bardzo istotny element kształcenia pracowników. Tylko w 2012 r. firma prezentowała swoją ofertę na ośmiu imprezach: PRODEXPO i ROSUPAK (Moskwa, Rosja), SAIE MEXICO (Mexico City, Meksyk), R+T (Stuttgart, Niemcy), DRUPA (Düsseldorf, Niemcy), SCANPACK (Gothenburg, Szwecja), EMBALLAGE (Paryż, Francja) i TAROPAK w Poznaniu.

5.4. Ścieżki kariery

Struktura organizacyjna jest stosunkowo płaska w Zemat TG. Za pracę poszczególnych grup pracowników (biur) odpowiadają kierownicy, ich pracę nadzoruje dyrektor zarządzający, który z kolei odpowiada przed Zarządem. W firmie formalnie nie wyznaczono ścieżek kariery, jednak w praktyce pracownicy rozpoczynający pracę na niższych stanowiskach, mają możliwość awansu poziomego, jak i pionowego, a każdy pracownik ma możliwość rozwoju i kształtowania swojej kariery. Jest kilka przykładów rozwoju zawodowego osób, które dzięki zaangażowaniu oraz odpowiednim kompetencjom pokonały ścieżkę od pracownika niskiego szczebla do osoby kierującej działem.

5.5. Przesunięcia między stanowiskami

Jak wspomniano wcześniej, w firmie przykładą się dużą wagę do tego, aby poszczególni pracownicy byli „zastępowalni” na wypadek nieplanowanej nieobecności danej osoby. Postępy w pracy poszczególnych pracowników są oceniane na bieżąco przez kierownictwo przedsiębiorstwa, niekiedy okazuje się, że ktoś nie sprawdza się na danym stanowisku, ale wykazuje umiejętności przydatne w innej pracy. Wówczas dochodzi do przesunięcia na inne stanowisko, co jak pokazały doświadczenia Zemat TG, bywa bardzo korzystnym rozwiązaniem zarówno dla pracownika, jak dla pracodawcy. Pracownik otrzymuje szansę na dalsze zatrudnienie, a pracodawca zatrzymuje zaznajomionego z firmą pracownika, który na nowym stanowisku znacznie lepiej realizuje zlecone zadania, niż na poprzednim stanowisku.

5.6. Systemy mentoringu i coaching

Przekazywanie wiedzy i *know how* pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami jest naturalnym zjawiskiem wpisanym w filozofię działania Zemat TG i odbywa się na co dzień dzięki mieszanym (ze względu na wiek i staż) zespołom. Codzienna i stała współpraca różnych pracowników owocuje efektywnym transferem wiedzy i doświadczenia. W największym stopniu proces ten objawia się podczas wdrażania nowych pracowników do pracy, a także w trakcie odbywania praktyk i staży oferowanych przez firmę uczniom i studentom, m.in. Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego. Kiedy do kadry dołączają nowe osoby, wówczas zależnie od stanowiska, które zajmuje nowoprzyjęty pracownik – przełożony, doświadczeni koledzy (lub koleżanki) wdrażają go do pracy. Jest zapoznawany z firmą, zespołem, obowiązkami oraz zasadami obowiązującymi w przedsiębiorstwie.

Starsi i doświadczeni pracownicy są nieocenionym źródłem wiedzy i umiejętności dla młodszych pracowników na każdym szczeblu, są oni nauczycielami, mentorami i coachami dla najmłodszych stażem. Pomagają młodszym kolegom w doskonaleniu umiejętności i zdobyciu niezbędnych kwalifikacji. Chętnie dzielą się swoją wiedzą, jeśli sami w podobny sposób zdobywali niezbędne w Zemat TG umiejętności. Przykładowo pod koniec 2011 r. 65-letnia osoba prowadząca biuro handlowe postanowiła zakończyć pracę w firmie i przejść na emeryturę. W trakcie rekrutacji została wyłoniona nowa osoba na to stanowisko. Wdrażanie jej do pracy trwało około dwóch miesięcy, w czasie którym obie panie współpracując wykonywały obowiązki osoby prowadzącej biuro handlowe. Starsza mentorka przekazując swoje *know how* młodszej koleżance, jednocześnie udzielała rad, pokazywała właściwe zachowania i postawy, a także wzorce do naśladowania. Nadzorując samodzielne wykonywanie obowiązków przez nowo zatrudnioną recepcjonistkę, wspomagała rozwój jej kompetencji, a jednocześnie dbała, aby na zmianie pracownika na tym stanowisku nie ucierpiała firma.

Opisany sposób realizacji mentoringu w Zemat TG zapewnia pomyślne wdrażanie nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie i do realizacji powierzonego zakresu obowiązków. Praca pod okiem starszego mentora pozwala zapoznać się młodszym ze specyfiką firmy i obowiązującymi zasadami. W niektórych przypadkach osoby rozpoczynające pracę mają trudności z artykułowaniem pytań pojawiających się w procesie wdrażania, tego typu problemy w znacznym stopniu zostają wyeliminowane w trakcie mentoringu.

6. Metody utrzymania aktywności pracowników 50+, zwłaszcza wykorzystanie ich kompetencji

Podstawowym sposobem utrzymania aktywności pracowników z grupy 50+ jest włączanie ich do procesu międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, co przyczynia się do zachowania obowiązującego w firmie poziomu świadczonych usług i produkcji oraz utrwalenia pozytywny wizerunek Zemat TG. Firma bardzo sobie ceni szeroki zakres doświadczenia i kwalifikacji pracowników, którzy przechodzą na emeryturę, dlatego stara się, aby młodszy pracownicy w jak największym stopniu skorzystali z ich wiedzy. Niemal we wszystkich zespołach pracowników są osoby starsze (w niektórych, np. w dziale konstrukcyjnym, dokonano wymiany pokoleń, więc pracują jedynie osoby poniżej 50. roku życia), które są mentorami i coachami dla młodszych, o czym napisano wcześniej. Dla starszych pracowników możliwość współpracy z młodszymi kolegami i koleżankami stanowi źródło osobistej satysfakcji, że ich umiejętności są nadal przydatne i cenne oraz wpływa na wzrost ich samooceny. Można też zaobserwować, że przebywanie z młodszymi pozytywnie wpływa na samopoczucie starszych, którzy stają się „młodszy duchem”.

Ponadto aktywność pracowników 50+ jest utrzymywana poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji istotnych dla funkcjonowania i rozwoju firmy, poprzez umożliwienie korzystania z opisanych wcześniej elastycznych form zatrudnienia, motywatorów i kształcenia ustawicznego.

7. Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w innych firmach

W trakcie ponad 50 lat prowadzenia działalności, Zemat Technology Group Sp. z o.o. rozwinęła współpracę z partnerami na wszystkich kontynentach i stała się silną międzynarodową firmą. Ten sukces firma zawdzięcza odwadze i przebojowości jej twórcy i jego następców, ich wizji i obranej strategii zrównoważonego rozwoju, ale także ogromnej pasji i zaangażowaniu pracowników. Nie byłoby to możliwe bez odpowiedniego nastawienia Zarządu firmy do pozostałych członków zespołu. Szefowie interesują się pracownikami, orientują się w ich sytuacji życiowej, nie negują ludzi, dają im szansę pozwalając wykazać się na innych polach, niż to pierwotnie planowano. W szczególności taka

postawa odnosi się również do pracowników w wieku 50+. Zarząd zdaje sobie sprawę, że osoby te mogą być cenne dla firmy, dlatego w Zemat TG nie dąży się za wszelką cenę do zwalniania osób w wieku przedemerytalnym.

Poniżej sformułowano kilka rekomendacji i wniosków do rozważenia dla innych przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania doświadczeń Zemat TG. Godne uwagi są następujące praktyki:

1. Traktowanie wszystkich pracowników z szacunkiem, dążenie do odkrywania silnych stron poszczególnych pracowników, aby jak najlepiej wykorzystać ich umiejętności dla potrzeb firmy i satysfakcji zatrudnionych.
2. Dążenie do zapewnienia różnorodności poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy (zespołów, biur itp.) ze względu na wiek i staż pracy dla ustawicznego transferu wiedzy i doświadczeń między starszymi i młodszymi pracownikami.
3. Zadbanie o dobrą atmosferę międzypokoleniowego transferu wiedzy i doświadczenia sprzyja wdrażaniu młodszych pracowników i powoduje, że starsi chętnie dzielą się swoją wiedzą.
4. Kulturowanie mentoringu stwarza dobre perspektywy na przyszłość, ponieważ doświadczeni pracownicy wiedzę na temat firmy i pracy chętnie przekazują młodym, jeśli sami doświadczyli udanej współpracy z pracodawcą.
5. Praca w zróżnicowanym środowisku pozytywnie wpływa na pracowników 50+, możliwość przekazywania swojej wiedzy i *know how* młodszym podnosi samoocenę starszych, daje satysfakcję i jest źródłem zadowolenia.

Bibliografia

1. Blewaska J., *Inwestycje - Zemat buduje zakład*, w: „Gazeta Wyborcza” Łódź 2008.06.02. (online). Dostępny: <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,5270804.html>
2. Wywiad z Duraj M., specjalistką ds. personalnych w firmie **Zemat Technology Group, Sp. z o.o.**
3. **Zemat Technology Group Ltd. (film)**, 18 paź 2010. Dostępny <http://www.youtube.com/watch?v=IAPUeaMEE8U>
4. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>
5. <http://www.zemat.com/>

Człowiek – najlepsza inwestycja



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego