

Musimy wiedzieć, kiedy pracownik zechce skorzystać ze swoich uprawnień emerytalnych, bo tylko wtedy zdołamy odpowiednio przygotować jego następcę. W przeciwnym razie wciąż będziemy narzekać na lukę pokoleniową i brak kadr. Jednocześnie będziemy marnować potencjał naszych pracowników – mówi **MARTA CYDEJKO, dyrektor Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi JSW SA**

Nie ślizgajmy się na tej samej skórcie banana

► **NOWY GÓRNIK: Wyobraża pani sobie, że za jakiś czas 10 albo 20 proc. załogi ma uprawnienia emerytalne i wszyscy z miesiąca na miesiąc dziękują za pracę?**

MARTA CYDEJKO:

Nawet w wyobraźni boję się takiej sytuacji.

► **Teraz przynajmniej 5 proc. załogi (1200 osób) może rzucić pracę.**

– Odejść na emeryturę, a nie rzucić pracę.



► **Dla firmy to tak, jakby ją rzucili, bo wśród nich jest kilkuset fachowców, którzy nie mają następców. Będzie kłopot.**

– Dlatego zaczynamy realizację programu, który ma zapobiec kłopotom. Chodzi o to, aby odejścia na emeryturę zgrać ze stopniowym przekazywaniem kompetencji i wiedzy następcom. Jeżeli na przykład sztygar czy nadsztygar ma kompetencje i wiedzę, która wynika z wieloletniego doświadczenia, to jest to wiedza, której nie da żadna wyższa uczelnia. Zarząd JSW chciałby, aby następcy odpowiednio wcześniej wiedzieli, że mają przejąć jego stanowisko i mogli jak najwięcej się nauczyć.

► **Dlatego w JSW zaczęła się akcja „emeryt”?**

– Tak. Celem zarządu jest doprowadzenie do sytuacji, w której będzie można zaplanować zmiany kadrowe. Teraz jest tak, że pracownicy z uprawnieniami emerytalnymi trzymają nas w słodkiej niepewności. Siebie zresztą też. Ani my, ani oni nie wiedzą, kiedy zechcą skorzystać z przysługującego im uprawnienia. Nikt nie potrafi precyzyjnie określić, jaka grupa ich współpracowników dorównuje im kompetencjami praktycznymi. Kompetencje formalne to jeszcze nie wszystko, co jest potrzebne na najbardziej strategicznych stanowiskach w górnictwie podziemnym.

► **Jak można określić kompetencje, które przychodzą dopiero po latach praktyki, po popełnieniu wielu błędów i po opanowaniu sztuki niepowtarzania błędów?**

– Można zachęcić doświadczonych pracowników, aby przekazywali swoją wiedzę młodszemu. Górnictwo jest jednym z zawodów, w których bardzo istotna jest relacja mistrz–uczeń. Idealną sytuacją byłaby sztafeta pokoleń – fachowcy z uprawnieniami emerytalnymi odchodzą na emeryturę, zostawiając wyszkolonych następców, a w razie potrzeby dzielą się swoją wiedzą jako konsultanci, szkoleniowcy, trenerzy. Oczywiście – spółka płaciłaby za takie usługi. Uważam, że to rozwiązanie bardzo korzystne dla firmy, dla fachowców na emeryturze i dla ich następców.

► **Część pracowników z uprawnieniami emerytalnymi pewnie będzie uważać, że firma chce się ich pozbyć.**

– Zarząd spółki zdaje sobie sprawę, że bez względu na predyspozycje nikt nie jest w stanie pracować w nieskończoność. Żaden z pracowników uprawnionych do emerytury nie da nam gwarancji, że na przykład jeszcze przez 5 lat na pewno będzie chciał i będzie mógł pracować. Zarząd przedstawia konkretną ofertę – zapraszamy do udziału w naszym programie, zachęcamy do określenia terminu odejścia na emeryturę, prosimy o pomoc w szkoleniu waszych następców, pragniemy, abyście na trwałe zapisali się w historii naszej firmy. Nawet jeżeli będziecie na emeryturze, będziemy wdzięczni, jeżeli będziemy mogli korzystać z waszej wiedzy. Przekazujcie ją bez obciążenia codziennymi obowiązkami – skorzysta na tym organizacja i skorzystacie wy, bo rozważnie i w sposób precyzyjnie zaplanowany podejmiecie jedną z najważniejszych decyzji w życiu, czyli kiedy i w jaki sposób zrezygnować z aktywności zawodowej. Nikogo nie dziwi, że planuje się urlopy. Musimy też planować zmianę pokoleniową. Takie są reguły działania korporacji.

► **To bardzo delikatna operacja.**

– Wszyscy o tym wiemy. Jednak jest to także nasz głos w dyskusji na temat rynku pracy. Chcieliśmy poinformować pracowników JSW o tym, co dzieje się w naszym małym wszechświecie. Uważam, że nasza społeczność powinna wiedzieć, ile osób ma uprawnienia emerytalne i ile czeka na pracę w naszej spółce. Jesteśmy dobrym i docenianym pracodawcą, dlatego mamy około 20 000 podań o pracę. Ponieważ nie wiemy, kiedy osoby z uprawnieniami emerytalnymi zechcą skorzystać z przysługującego im przywileju, nie wiemy także, kiedy awansować następców, kiedy przyjmować nowych pracowników i jaką ścieżkę rozwoju dla nich zaplanować, żeby za kilkanaście lat oni z kolei przejęli pałeczkę od starszych pracowników. Nasza organizacja musi to wiedzieć.

► **Często mówi pani o JSW „organizacja” – tu się pracuje na grubie, a nie w organizacji. Pani argumenty pewnie trafią do pracowników w biurcu, ale pracownicy w kopalniach zdziwią się, że pracują w organizacji.**

– Na pewno wszyscy rozumieją, że musimy mieć rzeszę młodych pracowników, którzy w sposób płynny będą zastępować tych, którzy przechodzą na emeryturę. JSW to jedna duża firma, dlatego zależy mi na tym, aby następowała naturalna wymiana pokoleń. Nie można dopuścić do sytuacji, że przychodzimy w poniedziałek do pracy i okazuje się, że wielu zadań nie można wykonać, bo w piątek ostatni raz w pracy było na przykład 100 bardzo istotnych dla kilku kopalń fachowców. JSW jest zbyt poważną firmą, żeby dopuszczać choćby teoretycznie do takiej sytuacji.

► **Co pani proponuje, aby doprowadzić do płynnej wymiany pokoleniowej?**

– W poważnych firmach polskich i światowych stosuje się mentoring. Chodzi o zidentyfikowanie osób posiadających szczególnie cenną wiedzę. Tacy pracownicy wejdą w skład grupy, którą nauczymy, w jaki sposób dzielić się tą wiedzą z młodszymi pracownikami i każdemu z członków tej grupy (mentorowi) damy pod opiekę młodego pracownika. W rzemiośle jest to relacja mistrz–czeladnik – sprawdziła się ona tak doskonale, że funkcjonuje z powodzeniem od wieków. W JSW kończymy etap wyłaniania mentorów, czyli mistrzów. Będziemy im proponować udział w projekcie.

► **Wróćmy jeszcze do tematu 20 000 podań o pracę, które leżą w JSW. Myśli pani, że spółka może jakoś tę kolejkę rozładować?**

– Dla regionu jest to potężny problem, ale my nie możemy zatrudnić więcej osób, niż potrzebujemy. Jesteśmy spółką giełdową. Nasi akcjonariusze, w tym nasi pracownicy mający akcje spółki, oczekują racjonalnych działań i odpowiednich zysków. Nasz program mentoringu jest racjonalnym działaniem służącym najlepszemu wykorzystaniu wiedzy doświadczonych pracowników, otwieraniu ścieżki kariery pracownikom z kilku- albo kilkunastoletnim stażem pracy i dawaniu zatrudnienia osobom, których spółka potrzebuje. Oczywiście, efektem dodatkowym jest złagodzenie problemów społecznych w regionie jastrzębskim.

► **Podjęła się pani bardzo delikatnej misji. Czy program mentoringu nie zostanie oceniony jako próba odsyłania na emeryturę?**

– Żaden pracodawca nie może nikogo zmusić do odejścia na emeryturę, jednak tylko odpowiedzialny pracodawca wkłada dużo wysiłku i pieniędzy, aby zmiana pokoleniowa odbywała się w atmosferze pewnego ceremonialu. Jeżeli doświadczony pracownik będzie wiedział, że na przykład za trzy lata odchodzi na emeryturę, że ten czas może przeznaczyć na wychowanie następcy i na domknięcie swojej ścieżki zawodowej, na pewno z satysfakcją pomyśli, że pozostawia po sobie trwałe ślady. W pewnym wieku człowiek nie chce już uczestniczyć w wyścigu szczurów bez mety, konkretnego celu i bez czasu na poczucie satysfakcji. Dla każdego podjęcie decyzji o zamknięciu najważniejszego okresu życia wiąże się z olbrzymim stresem – dlatego nasi pracownicy mają zamykać swoją karierę zawodową w poczuciu zmęczenia? Ja uważam, że powinni kończyć swoją karierę jako mistrzowie, a nie jako zmęczeni ludzie. Ci, którzy sprawdzą się w działalności edukacyjnej i będą się dobrze czuli w tej roli, będą mogli już na emeryturze szkolić innych pracowników JSW. Będą trenerami. Będą wychowywać mistrzów.

► **Za pieniądze?**

– Oczywiście.

► **Przedstawiła pani pomysł mentoringu i sztafety pokoleń liderom związkowym?**

– Tak.

► **Wzięli teczki, wyszli i trzasnęli drzwiami?**

– Dlaczego mieliby to zrobić? Będę spotykać się ze związkami zawodowymi w tej i w innych sprawach. Będę wyjaśniać wszystkie wątpliwości. W czasie rozmowy z liderami związkowymi usłyszałam: „Po czynach ich poznać”.

► **Jeden z nich powiedział także, że chce pani zdobyć Himalaje.**

– Tak powiedział.

► **Liderzy związkowi będą pani sojusznikami?**

– Wydaje mi się, że im i mnie zależy na tym samym – chcemy, aby pracownicy JSW mieli jak największą satysfakcję z pracy i jak najlepiej zarabiali. Zdają sobie sprawę, że program mentoringu jest czymś niespotykanym w branży górniczej, jest jednak sprawdzony i powszechnie stosowany w firmach znacznie większych od JSW. Myślę, że rzeczywiście liderzy związkowi poznają mnie po czynach i że wspólnie zdobędziemy Himalaje.

► **Jak szybko chce się pani pochwalić sukcesem?**

– Nie chodzi o wyścig. Zacznę pracę z małą grupą. Zależy mi na tym, aby uczestnicy programu przekonali się, że jest to pożyteczna inicjatywa. Jakość działań obroni ideę programu.

► **Nie obawia się pani, że przenoszenie wzorców korporacyjnych wywoła opór?**

– Nie chcę przenosić żadnych wzorców z innych firm – JSW może wypracować własny styl. Chciałabym, abyśmy wspólnie z pracownikami i liderami związkowymi twórczo rozwijali dobre doświadczenia. Dlatego mamy ślizgać się na skórcie banana, na której poślizgnął się ktoś inny? Dlaczego mamy przez lata narzekać na lukę pokoleniową i na brak fachowców? Dlaczego mamy marnować potencjał naszych pracowników? Ja chcę realizować projekt dobry i mądry dla ludzi, a nie projekt idealny tylko w teorii. Zwracał pan kilka razy uwagę, że zbyt często mówię o JSW jak o organizacji. Nie chodzi o słowa – chodzi o sposób myślenia o firmie. Moim zdaniem JSW jest jedną firmą dla wszystkich bez względu na to, w jakiej kopalni pracują. Razem jesteśmy silniejsi, wspólnie możemy więcej zrobić, żeby nie tylko przetrwać, ale odnieść sukces. Razem możemy realizować więcej pożytecznych pomysłów.