

Joanna Fryca

Uniwersytet Gdański

POBUDZANIE JAKO ZIDENTYFIKOWANA FUNKCJA AKTYWNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W PROGRAMACH „PRACOWNIK 45+” NA RZECZ PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH

Wprowadzenie

W ostatnich latach można zaobserwować rosnące zainteresowanie sytuacją pracowników po 45. roku życia. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, coraz bardziej uświadamiamy sobie zagrożenia płynące nie tyle z samego procesu starzenia się polskiego społeczeństwa, co z obniżonej aktywności zawodowej dojrzałych pracowników. Po drugie, w przeciwieństwie do okresu transformacji polskiej gospodarki, gdzie procesy dezaktywacji zawodowej osób starszych wydawały się koniecznością ekonomiczną i społeczną, teraz utrzymanie ich aktywności stało się pierwszoplanowym wyzwaniem, szczególnie w przedsiębiorstwach transportowych.

W tej sytuacji niezbędne jest skuteczne pobudzanie, czyli tworzenie sytuacji skłaniającej pracodawców do zatrudniania pracowników 45+ jako pełnowartościowego zasobu ludzkiego. Ponieważ problem ten ma charakter nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny, istotną rolę do spełnienia w tych procesach mają organizacje trzeciego sektora.

Organizacje pozarządowe, angażując się w wiele programów poświęconych pracownikom 45+, skierowanych zarówno do popytowej, jak i podaźowej strony rynku pracy, realizują funkcję pobudzającą. Współuczestniczą one w procesach zarządzania, a tym samym wpływają na kierunek polityki kadrowej tych podmiotów.

Problemem badawczym stała się więc ocena efektywności wykorzystania środków z programów dedykowanych problemom pracowników 45+ w stosunku

do efektów polityki kadrowej szczególnej grupy przedsiębiorstw, jakimi są przedsiębiorstwa transportowe. Do analizy wykorzystano wybrane przedsiębiorstwa zbiorowego transportu publicznego funkcjonujące w Trójmieście.

Miejsce podsystemu pobudzania w przedsiębiorstwie transportowym

Kierunek polityki kadrowej obierany przez przedsiębiorstwa transportowe jest skutkiem oddziaływania regulacyjnego ich systemów zarządzania, będących wewnątrznie spójnym zestawem narzędzi¹, za pomocą których jest realizowane zarządzanie przedsiębiorstwem². Funkcjonowanie systemu zarządzania jako narzędziowego układu regulacji ukierunkowane jest na takie kształtowanie zasobów organizacji (w tym również zasobów ludzkich), które umożliwi osiągnięcie jej celów w sposób sprawny³.

Realizacja celów wymaga jednak zapewnienia stałych i sprawnych zasad funkcjonalnych (regulatorów), które uwzględniać będą zarówno prawidłowości ekonomiczne, jak i wartości społeczne, pozwalając na utrzymywanie przedsiębiorstwa w wyznaczonym przez regulację obszarze swobody. Regulacja, jako proces zapewniający realizację funkcji istotnych dla funkcjonującego obiektu, dostarcza sposobów działania podmiotom regulowanym⁴.

Z punktu widzenia procesów zarządzania przedsiębiorstwem transportowym istotnym problemem jest skuteczne oddziaływanie na formalną postać i merytoryczne wypełnienie poszczególnych podsystemów regulacji tych podmiotów. Warto więc zwrócić uwagę, że kształtowanie się podsystemów regulacji przedsiębiorstwa transportowego jest wynikiem oddziaływania na niego trzech grup czynników, wynikających z⁵:

- działania regulacyjnego państwa – centrum tworzy zestaw reguł działania obowiązujących jednostki gospodarcze świadczące usługi transportowe,
- atrybutów regulacyjnych rynku – mechanizm tego rynku, stanowiąc integralny układ zależności, jakie charakteryzują obszar rynkowych stosunków gos-

¹ Współczesne koncepcje zarządzania. Red. A.K. Koźmiński. PWN, Warszawa 1985, s. 352-386.

² S. Dulski: System podmiotowy gospodarki. Centralizacja – decentralizacja? PWE, Warszawa 1986, s. 23.

³ R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. WN PWN, Warszawa 1999, s. 38.

⁴ A. Letkiewicz: Mechanizmy zapewnienia równowagi finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem pętli sprzężeń zwrotnych. W: Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu. Red. J. Fryca i J. Jaworski. Prace Naukowe WSB w Gdańsku, tom 4, Gdańsk 2009, s. 178.

⁵ K. Szałucki: Rynek jako regulator zachowań rozwojowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w warunkach istnienia ograniczeń systemowych. ZN Wydziału Ekonomiki Transportu ETL UG nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1992, s. 70.

podarczych, wyznacza zasady działania jednostkom uczestniczącym w procesach negocjacji i wymiany,

- cech swoistych określonej jednostki gospodarczej – każdy podmiot gospodarczy ma specyficzne, wewnętrzne uwarunkowania swojej pracy, które muszą być brane pod uwagę przy kształtowaniu poszczególnych zasad jego działania.

W dwóch pierwszych przypadkach można mówić o zewnętrznych normach regulujących, czyli pewnego rodzaju wzorcach, które są przenoszone do wnętrza przedsiębiorstwa, a w przypadku trzecim o normach stanowionych przez przedsiębiorstwo w ramach obszaru swobody pozostawionego przez regulatory zewnętrzne⁶. Wewnętrzne regulatory, w tym system zarządzania przedsiębiorstwem, stanowić powinny zespół reguł mieszczący się w obszarze swobody, umożliwiający transformację zdarzeń gospodarczych w decyzje kierownicze. Modelowo system zarządzania jest wyposażony w takie regulatory cząstkowe jak⁷:

- podsystem ewidencji gospodarczej,
- podsystem mierników funkcji celu zarządzania,
- podsystem zasilania,
- podsystem pobudzania,
- podsystem formuł rachunku ekonomicznego.

Przesłanką realizacyjną wypracowywanych przez ten system decyzji kierowniczych jest sprawność procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Stąd każda decyzja weryfikowana jest z celami jednostki gospodarczej oraz możliwościami wykonania działań wynikających z treści konkretnego zdarzenia gospodarczego. Oprócz wymogów zasileniowych oraz wymogów będących efektem poziomu opłacalności programowanych działań, oceniana jest zdolność podmiotu do osiągnięcia oczekiwanego poziomu pobudzania niezbędnego do wykonania określonej pracy. Jest to niezbędne, aby pozostałe parametry wyborów skutecznie realizowały swoje funkcje regulacyjne.

Funkcje systemu pobudzania w przedsiębiorstwach transportowych

System pobudzania przedsiębiorstwa transportowego wypełniony jest zbiorem narzędzi działających współzależnie, tworzących umowną strukturę tego systemu. Ich zadaniem jest zachęcanie struktur organizacyjno-wykonawczych

⁶ A. Letkiewicz: Op. cit., s. 179.

⁷ K. Szałucki: Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 53-55.

oraz struktur społecznych przedsiębiorstwa do realizacji zadań gospodarczych wynikających z celów zarządzania, a jednocześnie zniechęcanie tych struktur do podejmowania działań uznanych za nieracjonalne w danych warunkach⁸.

Narzędzia systemu pobudzania przyjmują postać różnorodnych bodźców, które pełnią dwie funkcje⁹:

- regulacyjną,
- motywacyjną.

Pierwsza z nich odnosi się do bodźców oddziałujących na przedsiębiorstwo jako względnie odosobniony system gospodarczy. Służą one realizacji pewnego zakresu regulacji zachowania się struktur organizacyjno-wykonawczych organizacji jako całości.

Funkcja motywacyjna tego systemu dotyczy natomiast takich bodźców, których zadaniem jest oddziaływanie na zachowania poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa oraz ich grup, ukierunkowane na realizację przez nich konkretnych zadań.

W praktycznym wymiarze funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych funkcje te przybierają postać wyodrębnionych, integralnych podsystemów o charakterze regulacyjnym. Stanowią one zestaw reguł określających warunki, jakie muszą być zachowane, aby zastosowanie określonych bodźców uznać za celowe (reguły stosowalności), oraz wartości, jakie muszą one osiągać, aby zachęta do określonego rodzaju zachowań była skuteczna (poziomy stosowalności). Ponadto zawierają również mierniki pozwalające kwantyfikować zależności pomiędzy poziomem zastosowanych bodźców a poziomem rezultatów, które osiągnięto w wyniku ich zastosowania. W przypadku bodźców użytych w związku z regulacyjną funkcją pobudzania współtworzą one system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa, natomiast użytych w związku z funkcją motywacyjną – współtworzą system motywacyjny¹⁰.

Realizację obu wymienionych funkcji systemu pobudzania może charakteryzować różna skuteczność. Należy ją analizować w związku z wpływem przyjętych rozwiązań regulacyjnych na cele przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw zbiorowego transportu publicznego skuteczne pobudzanie w szczególności powinno zapewnić odpowiedni potencjał wytwórczy, pozwalający na realizację pracy przewozowej na pożądanym poziomie, umożliwiając jednocześnie spełnienie wymogów efektywnościowych.

⁸ K. Szałucki: Systemy pobudzania przedsiębiorstw transportu samochodowego w Polsce (Doświadczenia lat 1982-1985). ZN Wydziału Ekonomiki Transportu ETL UG nr 16, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1987, s. 78.

⁹ K. Szałucki: Przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 55.

¹⁰ K. Szałucki: Systemy..., op. cit., s. 79-80.

Niezbędnym warunkiem realizacji funkcji regulacyjnej pobudzania, zapewniającej na poziomie ekonomiczno-finansowym poziomy parametrów pozytywnie zachęcające do kierunkowych działań, jest właściwe wykonywanie funkcji motywacyjnej pobudzania, czyli takie, jakie przyczynia się do osiągnięcia poziomu zmotywowania pracowników zapewniających rezultaty pracy na oczekiwanym poziomie.

Zasadniczo w przedsiębiorstwach zbiorowego transportu publicznego funkcja motywacyjna pobudzania, skutkująca oddziaływaniem na zachowania zatrudnionych, finalnie egzemplifikuje się w postaci zasad wynagradzania (stałego i zmiennego). Skuteczność realizacji tej funkcji będzie więc zależała od przyjętych rozwiązań szczegółowych dotyczących struktury, formy oraz poziomu wynagrodzeń, determinujących postawę pracowników wobec pracy i pracodawcy¹¹.

Znaczenie organizacji pozarządowych w realizacji funkcji pobudzania przedsiębiorstw transportowych

Jednym z rodzajów podmiotów, które mogą uczestniczyć w realizacji funkcji pobudzania przedsiębiorstw transportowych, są organizacje funkcjonujące w trzecim sektorze gospodarki. Organizacje te nie tylko są biernym uczestnikiem życia społeczno-gospodarczego, starając się wypełniać obszary pozostawiane im przez dwa pozostałe sektory, lecz także starają się kreować rzeczywistość. Organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej widoczne w aktywnym życiu społeczno-gospodarczym. Tworzą tę aktywność, wpływają na wizerunek społeczeństwa, stają się podmiotem silnej identyfikacji z grupami, poprzez które działają i na rzecz których działają.

W 2012 roku w Polsce zarejestrowanych było ponad 80 tys. organizacji pozarządowych, z czego, jak się szacuje, rzeczywście funkcjonujących jest około 60-85%¹². Ich działalność ma zróżnicowany charakter wynikający z szerokiego spektrum potrzeb społecznych. Jednocześnie większość z nich wykazuje aktywność w więcej niż jednym obszarze. Należy zwrócić również uwagę na to, że około 47% z nich zajmuje się edukacją i wychowaniem, lecz zaledwie 4% spr-

¹¹ Trzeba zaznaczyć, że postawa zatrudnionych może być traktowana w szerszym kontekście, wynikającym ze złożoności mechanizmu motywacji człowieka. W tym wypadku analiza skuteczności systemów pobudzania wymagałaby ustalenia natężenia motywacji pobudzającej, towarzyszącej, konkurencyjnej oraz czynnościowej. Zob. J. Reykowski: Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1975, s. 102.

¹² J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zajac: Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce. Raport z badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”. Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2012, s. 10.

wami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi, a 9% rynkiem pracy, zatrudnieniem i aktywizacją zawodową¹³. Nabiera to szczególnego znaczenia w obliczu problemów związanych z zatrudnieniem osób po 45. roku życia, które stanowią niewątpliwie wyzwanie dla współczesnych, starzejących się społeczeństw.

Postępujący proces starzenia się rynku pracy jest zjawiskiem widocznym na całym świecie i dotyczy również Polski. Wzrost długości życia oraz spadek diety to podstawowe czynniki mające wpływ na przyspieszenie i pogłębienie się starzenia w społeczeństwach. Statystyki jednoznacznie wskazują, że proces ten jest nieuchronny i postępujący coraz gwałtowniej¹⁴. Jego skutki będą coraz bardziej odczuwalne dla rynku pracy, wymuszając optymalizację wykorzystania zasobów pracy zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Dla przedsiębiorstw, a zwłaszcza podmiotów świadczących usługi zbiorowego transportu publicznego, staje się to problemem pierwszoplanowym, biorąc pod uwagę strukturę wiekową zatrudnianych przez te podmioty pracowników.

Istotną rolę do wypełnienia w tym obszarze z pewnością mają organizacje pozarządowe, już od dawna angażując się w szereg programów, w większości finansowanych ze środków Unii Europejskiej, a poświęconych problematyce pracowników po 45. roku życia¹⁵. Warto zauważyć, że oprócz szczegółowych celów, jakie były przez nie realizowane, przede wszystkim miały one za zadanie kształtowanie zachowań podmiotów występujących na rynku pracy. Ta pobudzająca funkcja¹⁶ była realizowana z różną skutecznością, zwłaszcza jeśli chodzi

¹³ Dane dotyczą 2010 r. Zob. J. Herbst, J. Przewłocka: Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010. Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2011, s. 31.

¹⁴ Jak wynika z najnowszej projekcji demograficznej Eurostatu, liczba osób w wieku powyżej 65 lat w 27 krajach UE wzrośnie w latach 2010-2050 o 70%, przy jednoczesnym spadku liczby osób w wieku 15-64 lata o 12%. Efektem tego będzie podwojenie się relacji liczby osób w wieku powyżej 65 lat do liczby osób w wieku 15-64 lata z obecnych 25 do ponad 50%. Prognozuję się, że w Polsce dynamika zmian w tym zakresie będzie jedną z najwyższych w UE. Do 2050 r. liczba osób w wieku 15-64 lata zmniejszy się w Polsce o ponad 30%; <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde511&plugin=0>, dostęp: 5.11.2012.

¹⁵ Powszechnie realizowane programy poświęcone problematyce dojrzałych pracowników granicę wiekową umieszczają w różnych miejscach, tworząc spore zamieszanie w tym względzie. Spotkać można więc programy z grup: „Pracownik 45+”, „Pracownik 50+”, a także „Pracownik 55+”. Nie chcąc rozstrzygać o słuszności którejkolwiek z nich, w artykule przyjęto granicę wiekową najniższą, kierując się programami realizowanymi przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Gdańsku, którym poświęcono kolejną część opracowania.

¹⁶ Realizowanie funkcji pobudzającej wobec podmiotów funkcjonujących zarówno po popytowej, jak i podażowej stronie rynku pracy, poprzez programy poświęcone pracownikom z tej grupy wiekowej, było postulowane przez Grażynę Gęsicką, minister Rozwoju Regionalnego, i wielu innych specjalistów rynku pracy. Zob. G. Gęsicka: Bezrobocie i niska aktywność zawodowa w grupie osób 50+ wymaga działań i przemyślanych strategii. W: Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Red. J. Tokarz. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, s. 12.

o zmianę postaw pracodawców wobec pracowników 45+. Nie ulega jednak wątpliwości, że organizacje pozarządowe poprzez swoją aktywność w tym obszarze, jako regulatory zewnętrzne, mogą wpływać na kształtowanie systemów pobudzania przedsiębiorstw transportowych.

Aktywność organizacji pozarządowych w programach „Pracownik 45+” – przykład PTE Oddział w Gdańsku

Jedną z organizacji pozarządowych, która poprzez realizowane projekty aktywnie włącza się w rozwiązywanie problemów pracowników po 45. roku życia, jest Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Gdańsku. Zakres tematyczny tych działań stanowi przekrój problematyki dotyczącej rynku pracy, a znaczące w nich miejsce zajmują te, które można ogólnie nazwać programami „Pracownik 45+”. Wśród nich należy wymienić następujące projekty realizowane przez PTE Oddział w Gdańsku w latach 2008-2011¹⁷:

- „Postaw na siebie i swoją przyszłość – program aktywizujący 45+”,
- „Dojrzałość atutem”,
- „Sukces kobiet – sukcesem Gdańska”,
- „Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”.

Były one skierowane do różnych beneficjentów, zarówno osób bezrobotnych po 45. roku życia, szczególnie kobiet, jak również do osób zatrudnionych w tym wieku oraz do przedsiębiorstw sektora MSP. Warto zwrócić uwagę na konieczną w związku z tym różnorodność realizowanych w tych projektach celów, które wielokierunkowo pozwalały realizować funkcję pobudzającą.

W przypadku pierwszego projektu („Postaw na siebie i swoją przyszłość – program aktywizujący 45+”) wśród celów znalazły się:

- podniesienie i dostosowanie kwalifikacji osób pracujących powyżej 45. roku życia do zmieniającej się gospodarki województwa pomorskiego,
- wydłużenie czasu pozostawania na rynku pracy osób powyżej tego wieku,
- popularyzacja idei kształcenia ustawicznego.

Ostatni z wymienionych celów, obok aktywizacji zawodowej osób dojrzałych pozostających bez pracy, szczególnie kobiet, stanowił cel dwóch kolejnych projektów („Dojrzałość atutem” oraz „Sukces kobiet – sukcesem Gdańska”). Natomiast projekt ostatni („Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”) miał charakter kampanii promocyjno-informacyjnej. Był adresowany do MSP z województwa pomorskiego, a jego celem był wzrost wiedzy o dostosowaniu polityki personalnej tej grupy przedsiębiorstw w kierunku pełniejszego wyko-

¹⁷ <http://www.gdansk.pte.pl>, dostęp: 20.12.2012.

rzystania potencjału pracowników 45+, głównie w oparciu o ideę zarządzania wiekiem. Ponieważ integralną jego częścią były badania ilościowe i jakościowe ukierunkowane na poznanie opinii i postaw pomorskich pracodawców odnośnie do zarządzania pracownikami w wieku 45+, na podstawie ich wyników stwierdzić można potrzebę wiedzy w tym zakresie.

Daje to dobre umotywowanie do podejmowania działań na rzecz podnoszenia świadomości przedsiębiorców na temat zasad zatrudniania pracowników zróżnicowanych wiekowo¹⁸. Opinie na temat pozostałych projektów również wskazują na zasadność aktywności PTE Oddział w Gdańsku, mającej na celu kształtowanie zachowań podażowej strony rynku pracy.

W tym miejscu należy podkreślić, że podobne cele przed projektami poświęconymi pracownikom 45+ stawia sobie wiele organizacji pozarządowych, a ich realizacja nieodmiennie wskazuje na potrzebę dalszych działań w tym zakresie, szczególnie takich, które uwzględniałyby specyfikę zatrudnienia w przedsiębiorstwach transportowych.

Jak wynika bowiem z doświadczeń projektów realizowanych przez PTE w Gdańsku, organizacje pozarządowe, współuczestnicząc w pobudzaniu przedsiębiorstw, realizują zarówno funkcję regulacyjną, wpływając na kształtowanie zachowań tych podmiotów wobec pracowników 45+, jak i funkcję motywacyjną, oddziałując na zachowania zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracowników tej grupy wiekowej.

Realizacja funkcji regulacyjnej pobudzania – kształtowanie zachowań przedsiębiorstw transportowych wobec pracowników 45+

Mechanizm kształtowania zachowań przedsiębiorstw transportowych wobec dojrzałych pracowników w wyniku działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe warto przeanalizować na przykładzie trójmiejskich przedsiębiorstw zbiorowego transportu publicznego. W strukturze wiekowej tych podmiotów znaczącą grupę stanowią bowiem pracownicy 45+. Fakt ten stanowi swoistego rodzaju wyzwanie dla tych podmiotów. W mniejszym stopniu dotyczy ono jednak poszukiwania rozwiązań mających na celu lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w dojrzałych pracownikach, a raczej wiąże się z problemem zbyt wysokich kosztów pracy tej grupy zatrudnionych.

¹⁸ J. Fryca, B. Majecka: Analiza postaw i opinii pracodawców o pracownikach 45+ w województwie pomorskim. W: Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie. Red. J. Fryca i B. Majecka. PTE Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2010, s. 27-28.

Trzeba zaznaczyć, że kierunki realizowanej przez przedsiębiorstwa zbiorowego transportu publicznego polityki kadrowej wynikają z zakładowych układów zbiorowych obowiązujących w tych podmiotach, a zawartych na bazie przepisów prawa pracy obowiązujących w latach 70. ubiegłego wieku. Kolejne nowelizacje kodeksu pracy wprowadziły powodowały zmiany zasad świadczenia pracy w tych przedsiębiorstwach, jednak warunki rozszerzające, jakie udało się wywalczyć związkom zawodowym w tamtych latach, obowiązują nadal.

Szczególnie problematyczna jest duża złożoność struktury wynagrodzeń. Z punktu widzenia kosztów zatrudnienia pracowników z dużym stażem pracy, a więc po 45. roku życia, obowiązujące regulacje stanowią bodziec zniechęcający przedsiębiorstwa do zatrudniania pracowników z tej grupy wiekowej. Są to drodzy pracownicy, a ich wynagrodzenia pochłaniają znaczącą część funduszy wynagrodzeń.

Z drugiej strony niezwykle trudno jest sytuację tę zmienić, gdyż w większości trójmiejskich przedsiębiorstw zbiorowego transportu publicznego funkcjonują niepisane porozumienia pomiędzy zarządami tych podmiotów a pracownikami z dużym stażem pracy zmierzające do utrzymania tej sytuacji. Ta wyuczona nieudolność zachowań podlega jedynie niewielkim modyfikacjom o raczej ewolucyjnym, a nie rewolucyjnym charakterze. Pretekstami do zmian zazwyczaj są sytuacje dekonstrukcyjne i wynikające z nich problemy przedsiębiorstw. Skłaniają one związki zawodowe do większych ustępstw, mających na celu utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia.

W tych obszarach zatrudnienia, gdzie istnieje taka możliwość, pracownicy zatrudniani są na zasadach ogólnych. Dotyczy to pracowników z małym stażem pracy. Z punktu widzenia kosztochłonności rozwiązania te uznać należy za bardziej rynkowe, a przez to mniej problematyczne.

W tej sytuacji kształtowanie zachowań przedsiębiorstw transportowych wobec pracowników 45+ dokonuje się poprzez działalność informacyjno-edukacyjną prowadzoną przez organizacje pozarządowe. Współuczestniczą one w poszerzaniu świadomości przedsiębiorstw o możliwościach takich rozwiązań dotyczących zróżnicowanego wiekowo personelu, jakie mogą przyczynić się do realizacji celów tych podmiotów. Trzeba jednak zaznaczyć, że realizacja przez organizacje tej funkcji pobudzania wobec przedsiębiorstw transportowych dokonywana jest z różną skutecznością. Wynika ona w szczególności ze uniwersalizowanego charakteru działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe.

Realizacja funkcji motywacyjnej pobudzania – kształtowanie zachowań pracowników 45+ zatrudnianych w przedsiębiorstwach transportowych

Skuteczność realizacji funkcji motywacyjnej pobudzania należy rozpatrywać w zależności od grupy zatrudnionych, których ona dotyczy. W przedsiębiorstwach zbiorowego transportu publicznego można wyodrębnić trzy specyficzne dla tych podmiotów grupy pracowników:

- kierowcy/motorniczy/maszyniści,
- pracownicy zaplecza,
- pracownicy eksploatacji.

Wobec pierwszej grupy zatrudnionych zachowania przedsiębiorstw można określić jako szukanie okazji do zmian. W większości tę grupę stanowią bowiem pracownicy 45+, czyli pracownicy z długim stażem pracy, a więc znacznie bardziej kosztocłonni niż nowo zatrudniani pracownicy. Polityka kadrowa wobec nich nastawiona jest na szukanie pretekstów do zwolnienia lub proponowanie lepiej płatnych, lecz mniej korzystnych warunków pracy. Inne rozwiązania, zwłaszcza zmierzające do uproszczenia systemu wynagrodzeń, w obliczu presji związków zawodowych nie są możliwe. Inaczej jest w przypadku nowo zatrudnianych kierowców i motorniczych. Struktura ich wynagrodzeń jest znacznie mniej złożona.

Odmienne zachowania przedsiębiorstw transportowych można zauważyć w odniesieniu do pracowników zaplecza. Wymagania kompetencyjne stawiane tej grupie zatrudnionych, wynikające z szybkiego tempa zmian w technologii przewozu, wymuszają dużą konkurencję. Skutkuje to zawieraniem umów na zasadach rynkowych. Jednocześnie w niektórych podmiotach można zauważyć rotację wśród pracowników zaplecza na minimalnym poziomie. Wynika to z często niepisanych porozumień z zarządami przedsiębiorstw, na podstawie których pracownicy 45+ objęci są swoistego rodzaju ochroną, mimo niedostatków kompetencyjnych.

Natomiast zupełnie inny dylemat dla polityki kadrowej stanowi trzecia grupa, czyli pracownicy eksploatacji. Zazwyczaj dotyczy on wyboru pomiędzy utrzymaniem usług eksploatacyjnych w ramach przedsiębiorstwa a ich wydzieleniem na zewnątrz. Jest to typowo kosztowa decyzja. Jedynie w nielicznych przypadkach przedsiębiorstw transportowych występuje ta grupa zatrudnionych, zazwyczaj są to byli kierowcy w wieku przedemerytalnym.

Przytoczone przykłady zachowań przedsiębiorstw transportowych wskazują na możliwe pola aktywności pobudzającej ze strony organizacji pozarządowych. W przypadku kierowców, motorniczych i maszynistów, a także pracowników zaplecza z pewnością będzie to popularyzacja idei kształcenia ustawicznego,

albowiem tempo zmian w zakresie wymaganej wiedzy i umiejętności, jaką powinni posiadać pracownicy, wymusza tego rodzaju działalność pobudzającą. W przypadku pracowników zaplecza jest to szczególnie ważne, a w obliczu niedostatków kompetencyjnych występujących wśród pracowników 45+ za ważny obszar aktywności organizacji pozarządowych uznać należy działania skierowane na podniesienie i dostosowanie kwalifikacji osób z tej grupy wiekowej do wymogów kompetencyjnych związanych z wykonywaną pracą. Zupełnie inne problemy, wiążące się z pracownikami eksploatacji, wskazują na potrzebę aktywizacji zawodowej, mającej na celu zachęcenie do zakładania własnej działalności gospodarczej, umożliwiającej świadczenie usług na rzecz przedsiębiorstw transportowych. Wśród osób dojrzałych wydaje się to szczególnie trudny problem, z jakim mogą mierzyć się organizacje pozarządowe.

Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdzają, że organizacje pozarządowe, współuczestnicząc w pobudzaniu przedsiębiorstw transportowych, realizują zarówno funkcję regulacyjną, wpływając na kształtowanie zachowań tych podmiotów wobec pracowników 45+, jak i funkcję motywacyjną, oddziałując na zachowania zatrudnianych pracowników tej grupy wiekowej. Nie zawsze jednak jest ona realizowana skutecznie.

W głównej mierze wynika to ze specyfiki problemów kadrowych przedsiębiorstw transportowych, które wymykają się uogólnieniom programów realizowanych przez organizacje pozarządowe. Podobnie jak inne przedsiębiorstwa, podmioty te borykają się z problemami pracowników 45+, lecz mają one bardziej złożony charakter, wymagający zrozumienia ich specyfiki. Przejawiać się to powinno w takiej realizacji funkcji pobudzającej przez organizacje pozarządowe, która postulat ten będzie uwzględniać, proponując programy poświęcone problemom pracowników po 45. roku życia zatrudnianych w przedsiębiorstwach transportowych. Takich programów dotychczas w Polsce nie realizowano, dlatego za zasadne należy uznać ich rekomendowanie.

Bibliografia

- Dulski S.: System podmiotowy gospodarki. Centralizacja – decentralizacja? PWE, Warszawa 1986.
- Fryca J., Majecka B.: Analiza postaw i opinii pracodawców o pracownikach 45+ w województwie pomorskim. W: Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie. Red. J. Fryc i B. Majecka. PTE Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2010.

- Gęsicka G.: Bezrobocie i niska aktywność zawodowa w grupie osób 50+ wymaga działań i przemyślanych strategii. W: Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Red. J. Tokarz. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. WN PWN, Warszawa 1999.
- Herbst J., Przewłocka J.: Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010. Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2011.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, dostęp: 5.12.2012.
- <http://www.gdansk.pte.pl>, dostęp: 20.12.2012.
- Letkiewicz A.: Mechanizmy zapewnienia równowagi finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem pętli sprzężeń zwrotnych. W: Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu. Red. J. Fryca i J. Jaworski. Prace Naukowe WSB w Gdańsku, tom 4, Gdańsk 2009.
- Przewłocka J., Adamiak P., Zając A.: Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce. Raport z badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”. Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2012.
- Reykowski J.: Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1975.
- Szałucki K.: Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Szałucki K.: Rynek jako regulator zachowań rozwojowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w warunkach istnienia ograniczeń systemowych. ZN Wydziału Ekonomiki Transportu ETL UG nr 20. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1992.
- Szałucki K.: Systemy pobudzania przedsiębiorstw transportu samochodowego w Polsce (Doświadczenia lat 1982-1985). ZN Wydziału Ekonomiki Transportu ETL UG nr 16. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1987.
- Współczesne koncepcje zarządzania. Red. A.K. Koźmiński. PWN, Warszawa 1985.

MOTIVATING AS AN IDENTIFIED METHOD OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ACTIVITIES IN THE „AN 45+ YEAR OLD EMPLOYEE” PROGRAMS FOR TRANSPORT ENTERPRISES

Summary

Maintaining the economic activity of people over 45 years has become in recent years the primary challenge for non-governmental organizations. For this is a not only economic, but also social issue, the key goal is to identify one of the functions that realize these organizations for transport companies by engaging in a number of programs dedicated to 45 + employees. The function of this is to stimulate.

The study confirms that non-governmental organizations, sharing in stimulating transport companies pursuing both regulatory function affecting the behaviour of these entities shape to employees 45+, as well as motivational function affecting the behaviour of employees in this age group.