

# Borealis Agrolinz Melamine



Age  
Management  
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili z různých zemí EU, a inspirujte se při své práci.

Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu.

Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady najdete na stránce:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Organizace

---

Borealis Agrolinz Melamine GmbH

## Sektor

---

Sekundární: Borealis je předním poskytovatelem inovativních řešení v oblasti polyolefinů, základních chemikálií a hnojiv.

## Specifikace

---

Borealis Agrolinz Melamine GmbH (BAM) vyrábí melamin a hnojiva, a je tedy součástí NACE sekce DG, kód 241, výrobce základních chemikálií. BAM je součástí skupiny Borealis Group, což je nadnárodní společnost s přibližně 6 900 zaměstnanci v Evropě a v Severní a Jižní Americe. Skupinu vlastní International Petroleum Investment Company (IPIC) v Abú Dhabí, která vlastní 64% společnosti, a OMV Aktiengesellschaft, která vlastní 36%. OMV je přední ropná a plynárenská skupina ve střední Evropě. IPIC je dominantním partnerem, protože drží dalších 20% OMV. Dalším významným akcionářem společnosti OMV je rakouská průmyslová holdingová společnost (Österreichische Industrieholding AG, ÖIAG), která spravuje investice Rakouské republiky do částečně nebo úplně znárodněných společností.

## Zvolená opatření age management

---

Zatímco age management ve skupině Borealis vždy uplatňoval velkorysé předpisy pro předčasný odchod do důchodu, došlo také k hnutí k udržení starších pracovníků na pracovišti vytvořením udržitelných pracovních procesů a přizpůsobením pracovních postupů tak, aby zohlednit potřeby těchto zaměstnanců. Za tímto účelem zavedla společnost AMI, předchůdce BAM, v roce 1997 „program produktivního stárnutí“ (podrobnosti viz Eurofound 2009). Tento program hodnotil pracovní podmínky starších a mladších směnných pracovníků, poskytoval zdravotní školení a pomáhal ergonomicky přizpůsobovat prostředí. Tento program připravil půdu pro zavedení modelu s pěti směny.

### Flexibilní modely pracovní doby:

- úprava rozvrhů směn;
- zvláštní opatření ke snížení denní nebo týdenní pracovní doby;
- konkrétní modely rotace zaměstnání nebo úlevy pro starší zaměstnance od přesčasů a jiné práce navíc.

## Očekávané výsledky

---

Zaměstnanci ve vyšším věku by si měli udržovat radost z vykonávané práce a schopnost pracovat déle, přičemž by se měly snižovat počty dnů nemoci..

## Hlavní důvody pro rozhodnutí zavést principy age managementu

---

BAM zaměstnává 700 lidí s průměrným věkem 42,11 let. Převážná část zaměstnanců jsou muži, přibližně 90%. Více než polovina jsou zaměstnanci na plný úvazek a 367 pracuje na částečný úvazek. Skupina zaměstnanců na částečný úvazek zahrnuje také asi 300 dělníků a 60 dělníků pracujících na pětisměnném modelu. Všichni pracovníci na směny jsou muži. Tato skupina je zvláště důležitá pro age management v BAM, protože práce na směny – zejména noční směny – jsou s přibývajícím věkem fyzicky náročnější. Klasická kariéra směnového pracovníka v BAM začíná ve věku 15 let s učňovským obdobím trvající přibližně 3,5 roku. Každý rok začne pro BAM pracovat 6 až 8 bývalých učňů hned po ukončení odborného vzdělávání, což je většina všech učňů. Fluktuace zaměstnanců je nízká. To také znamená, že v blízké budoucnosti dosáhne řada zaměstnanců důchodového věku.

## Naše cesta k age managementu

---

Zásadní změnou v postupech age managementu bylo zavedení nového modelu směny, který iniciovali zástupci zaměstnanců ve spolupráci s Rakouskou komorou práce (Arbeiterkammer). Cílem bylo zmírnit fyzickou zátěž pracovníků a zlepšit jejich životní a pracovní podmínky. Změny zahrnovaly:

- přechod ze čtyřsměnného modelu s častými změnami a přerušením řazení na pětisměnný model s kontinuitou;
- těm zaměstnancům, kteří začali pracovat na BAM před zavedením nového modelu směny, bylo kompenzováno výsledné snížení jejich týdenní pracovní doby. Tito pracovníci dostávají výplatu za 36 hodin, zatímco nyní pracují o něco méně než 34 hodin;
- zkrácení týdenní pracovní doby z 38 hodin na 33,6 hodin;
- snížení nočních směn ze tří na pět za sebou na maximálně dvě;
- přestávky na směny se zvýšily až na čtyři dny po pěti nebo šesti dnech práce;
- každý směnový pracovník má nyní dva víkendy za měsíc volno (prodlouženo z jednoho víkendu volna každých šest týdnů), a to buď pátek až pondělí, nebo sobota až úterý.

V současné době je tato možnost k dispozici pracovníkům od 58 let po dobu pěti let. Jak je uvedeno v národní zprávě, záměrem zákonodárců je vytvořit atraktivnější pracovní modely, kde se běžná pracovní doba během celé fáze částečného odchodu do důchodu sníží na polovinu (kontinuální model). V BAM, jak je tomu ve většině firem, je upřednostňován blokovaný model, kde je fáze částečného odchodu do důchodu rozdělena na dvě části se stejnou dobou trvání: na pracovní fázi s běžnou pracovní dobou a na fázi volného času. Asi 95% zaměstnanců s částečným odchodem do důchodu si vybralo blokovaný model. V roce 2010 potvrdila velká dohoda mezi sociálními partnery o rámci pro částečný důchod použití blokovaného modelu a vedla k častějšímu využívání této alternativy.

Další politikou podporující age management je využití rozvoje dovedností a školení k přizpůsobení pracovníků novým pracovním, zejména technickým inovacím. Kromě zákonných požadavků, jako je povinná "dovolená na vzdělávání", má každý zaměstnanec nárok na vzdělávací opatření v hodnotě ekvivalentu 1 000 EUR ročně. Některé úrovně funkcí mají rozpočet na školení vyšší než tato částka. V roce 2011 byl kladen zvláštní důraz na dovednosti a školení ze strany zaměstnavatelů zaměřené na všechny zaměstnance. Příkladem opatření ke zlepšení dovedností je zavedení organizace technického výcviku a zapojení technického trenéra do každého oddělení.

Koncept technického školení rovněž předpokládá přenos znalostí ze starších na mladší pracovníky. Hlavním zájmem zaměstnavatelů i zástupců zaměstnanců je snaha začlenit čas na školení do rozvrhu směn. Zaměstnavatelé, zástupci zaměstnanců a zaměstnanci jsou v neustálém dialogu, aby byla zajištěna kontinuita plánování.

## Silné a slabé stránky zvoleného přístupu

---

### Silné stránky

- významné zvýšení spokojenosti s prací a snížení míry absencí;
- zlepšení kvality spánku a snazší zotavení z nočních směn;
- zlepšila se obecná pracovní schopnost (o 20%), zejména u osob ve věku nad 50 let;
- model také slouží k prevenci nemocí z povolání, což ztraktivňuje práci na směny pro mladší pracovníky;
- je zapotřebí více zaměstnanců (plus 10% pracovníků).

### Slabé stránky

- časná hodnocení programu ukazují, že pracovníci stejně pravděpodobně uvažují o ukončení práce nebo o předčasném odchodu do důchodu jako před reformami

## Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

---

Zdraví a bezpečnost nesmí končit branou továrny! Jedná se o témata, která jsou pro nás všechny nepřetržitě aktuální.

## Způsoby udržování této iniciativy

---

Reforma směnového modelu byla podpořena programem produktivního stárnutí. Ergonomická vylepšení zahrnovala rekonstrukci prostor za účelem zlepšení klimatických a jiných pracovních podmínek. Dále bylo poskytováno speciální zdravotní školení, zejména přizpůsobené potřebám pracovníků v nočních směnách. V

areálu BAM bylo zřízeno nepřetržitě otevřené fitness centrum. Mezi další fitness tréninkové programy nabízené společností BAM patří gymnastika a organizované kurzy běhu a chůze. Byly zřízeny pokoje pro rekreaci a relaxaci. Jídelna začala nabízet zdravější výběr a zaměstnanci mohli navštěvovat dotované kurzy vaření. Všechna tato opatření, včetně programu produktivního stárnutí a modelu pěti směn, měla oddálit (nebo nahradit) rozhodnutí starších pracovníků o předčasném odchodu do důchodu. Včasné hodnocení programu však ukazuje, že pracovníci stejně pravděpodobně uvažují o ukončení práce nebo o předčasném odchodu do důchodu, jako tomu bylo před reformami.

## Monitorování výsledků a dopadů

---

Strategie skupiny 2035 slouží k monitorování všech zavedených opatření.

Nová Strategie skupiny Borealis 2035 vychází z hodnot a klíčových kompetencí společnosti, aby zajistila udržitelný růst v budoucnosti. Mezi nejdůležitější rozměry nové strategie patří zásada "vedení od jádra" se zaměřením na udržitelnost, řízení zaměstnanců, excelenci a také přechod na oběhové hospodářství a rozvoj ještě více zákaznický orientované organizace, která vytváří přidanou hodnotu v globálním měřítku.

## Výhody zvoleného řešení

---

Reakce zaměstnanců na nový pracovní model byla velmi pozitivní, výrazně zvýšila spokojenost s prací a snížila míru absencí. Včasné hodnocení programu směnných reforem ukazuje, že kromě zlepšení kvality spánku a snazšího zotavení z nočních směn se zlepšila obecná pracovní schopnost (o 20%), zejména u osob ve věku nad 50 let. Model pěti směn je velmi důležitý zejména pro starší pracovníky, protože jim umožňuje lépe si udržovat zdraví a zotavit se z práce na směny. Zároveň model slouží také k prevenci nemocí z povolání. Dělá tak směnnou práci atraktivnější pro mladší pracovníky, což je pro BAM opět výhodou při náborech na trh práce.

Současně BAM využívá několik ustanovení o předčasném odchodu do důchodu (Frühpension) a stále častěji také modely práce na částečný úvazek pro částečný odchod do důchodu (Altersteilzeit). Kromě mnoha možností předčasného a částečného odchodu do důchodu, které jsou k dispozici v Rakousku, je BAM povinna pojistit všechny zaměstnance, kteří se v noci věnují těžké fyzické práci, podle zákona o těžké noční práci (Nachtschwerarbeitsgesetz, NSchG). Aby bylo zajištěno pojištění v rámci tohoto systému, platí zaměstnavatel a směnní pracovníci odvody do zvláštního fondu. Příspěvek činí 2% ze základu zdanitelné mzdy a vypočítává se v souladu s právními předpisy o sociálním pojištění. Mezi výhody patří doplňkové výplaty důchodů ekvivalentní invalidním důchodům. Kromě dodatečných výplat starobního důchodu poskytuje pojištění další zvláštní ochranná opatření a také kompenzuje konkrétní těžkosti. Potenciální dávky zahrnují například doplňkovou dovolenou, další přestávky a zvláštní důchody. Tento systém umožňuje předčasný odchod do důchodu od 57 let, za předpokladu, že žadatel pracoval 20 let v směnném modelu nebo 15 let v směnovém modelu, který zahrnuje noční směny. Ve společnosti BAM mnoho dělníků odchází na základě tohoto nařízení předčasně do důchodu, zatímco dělníci, pokud odcházejí do předčasného důchodu, mají tendenci žádat o důchody na základě délky jejich celoživotního výdělečného zaměstnání (Hacklerregelung). Hacklerregelung umožňuje předčasný odchod do důchodu od 60 let, ale je omezen na několik charakteristických profesních skupin.


## Osobní doporučení

---

Zvláštní pozornost by měla být věnována úspěšné koncepci řízení kariéry ve vyšším věku s cílem využít know-how, které starší pracovníci získali. To by mělo být doprovázeno posunem v organizační kultuře, aby byla zřetelná přidaná hodnota starších pracovníků pro organizaci.

Všechny iniciativy age managementu by měly zahrnovat související opatření na podporu zdraví a prevenci nemocí. Kontinuální model částečného odchodu do důchodu je považován za vhodné opatření k zajištění plynulého přechodu z pracovního života do důchodu. Zároveň by měly být více dostupné informace o možnostech pokračování v práci i po dosažení zákonného důchodového věku.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union