

Sonnentor

A close-up photograph of a white, pyramid-shaped tea bag filled with dried, brown, fibrous tea leaves. The bag is suspended by a thin white string. The background is a solid, vibrant green color. In the background, another similar tea bag is visible but out of focus, hanging from a string.

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

Opatření ve společnosti SONNENTOR podporuje poradenská firma Trilog, organizace „Qualification Alliance Waldviertel“ a organizace sociálního pojištění pro zaměstnance v Dolním Rakousku NÖGKK.

Rozhovor poskytla Edith Sagaster, manažerka lidských zdrojů

Sektor

Sekundární: produkce potravin

Specializace

Společnost SONNENTOR Kräuterhandels GmbH, distributor organických bylin, koření a čajů se silnou mezinárodní značkou s přibližně 900 produkty, byla založena v roce 1988 ve Waldviertelu (venkovský region severozápadně od Vídně poblíž hranic s Českou republikou) generálním ředitelem Johannesem Gutmannem. V roce 1992 byla zakoupena stará farma ve Sprögnitzu (poblíž Zwettlu) jako registrovaná kancelář, poté byla přeměněna na výrobní a distribuční centrum a v průběhu let modernizována a rozšiřována. V poslední době se sídlo společnosti stalo turistickou atrakcí, která nabízí pravidelné prohlídky s průvodcem, obchod, kavárnu s restaurací, apartmány (lofty), zahrady a dětská hřiště a ročně navštíví asi 40 000 návštěvníků.

SONNENTOR v současnosti zaměstnává 280 lidí ve svém ústředí v Rakousku a dalších 150 ve své české pobočce. Většinu tvoří dělníci. Další pracovní místa byla vytvořena v 31 obchodech SONNENTOR ve městech jako Vídeň, Graz a Salcburk a také v restauracích SONNENTOR, 19 společností je vedeno jako franšizy. SONNENTOR zaměstnává celkem 500 lidí, průměrný věk zaměstnanců je 39 let.

SONNENTOR se zavázal k udržitelnosti ve Waldviertelu a rozšiřuje tento závazek na své zaměstnance. Za tímto účelem společnost SONNENTOR zavedla řadu opatření týkajících se pracovních podmínek a organizace práce s cílem řešit problém stárnoucí pracovní síly.

Zvolená opatření age managementu

Rozvoj kariéry:

- identifikace individuálních kariérních ambicí a vytváření souvisejících plánů;
- přizpůsobení kariérního plánování profesním skupinám;
- využívání odborných poradců při systematickém kariérovém poradenství

Nábor pracovních míst:

- zrušení věkových limitů v inzerátech na pracovní místa s cílem podpořit větší věkovou rozmanitost

Vzdělávání, odborná příprava a celoživotní učení:

- organizovat práci tak, aby přispívala k učení a rozvoji (v rámci věkově smíšených týmů a skupin);

Ochrana a podpora zdraví a uspořádání pracoviště:

- ergonomický (re)design pracoviště;
- preventivní přesuny pracovníků;
- účast a vzdělávání zaměstnanců.

Přeřazení na jinou práci (po dlouhodobé nepřítomnosti, např. z důvodu výchovy dětí nebo nemocenské).

Komplexní přístupy:

- důraz na prevenci problémů spojených s řízením věku.

Očekávané výsledky

Opatření přijatá společností SONNENTOR mají tři cíle:

- udržet starší pracovníky v práci, aby se neztratily jejich zkušenosti, dovednosti a kompetence;

- přilákat mladší pracovníky (mladší pracovníci preferují Vídeň oproti venkovu) a pomáhat mladým pracovníkům těžit ze zkušeností starších pracovníků;
- snížit nemocenskou absenci (která je již poměrně nízká, v průměru je nižší o čtyři až pět dní na pracovníka ročně ve srovnání s rakouským celostátním průměrem, který činí 13 dnů).

SONNENTOR usilovně pracuje na přilákání mladší generaci zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit více, pokud vědí, že výrobky jsou zdravé a udržitelné. Součástí toho přístupu je spravedlivé zacházení se zaměstnanci.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Udržitelnost a společné dobro jsou pilíři firemní filozofie. Zakladatel Johannes Gutmann trval na těchto principech od samého začátku. Součástí této filozofie je age management (řízení s ohledem na věk zaměstnanců), zdravotní opatření a účast zaměstnanců. Principy age managementu jsou součástí plánování, proto nevyžadují žádné zvláštní rozhodovací procesy.

Naše cesta k age managementu

V roce 2000 vyvinulo vrcholové vedení společnosti SONNENTOR soubor opatření k řešení demografických změn ve společnosti. Iniciativa pokračuje a je součástí dlouhodobé strategie společnosti.

Implementaci opatření podporuje Qualification Alliance, zastřešující organizace společností v regionu Waldviertel.

Provádění opatření na základě rakouských právních předpisů

V roce 2000 zavedla rakouská veřejná služba zaměstnanosti (AMS) balíček opatření na podporu zaměstnávání lidí starších 45 let. Společnost SONNENTOR obdržela od společnosti AMS částečné financování na provedení některých z těchto opatření.

Například někteří zaměstnanci společnosti SONNENTOR, kteří se blíží důchodu, využili systému „Altersteilzeit“ (režim částečného odchodu do důchodu), který umožňuje starším pracovníkům zkracovat jejich pracovní dobu až na pět let, aniž by ztratili nárok na důchod, pojištění nebo dávky v nezaměstnanosti

SONNENTOR také dává svým důchodcům možnost pracovat okrajově na částečný úvazek až do limitu 395 EUR měsíčně. Tito zaměstnanci pokračují v práci ve své předchozí oblasti zaměstnání nebo podporují prohlídky společnosti s průvodcem. Společnost oceňuje, že zaměstnanci v důchodu po návratu do práce s sebou přinášejí své mnohaleté zkušenosti a silnou identifikaci s firemní kulturou. Tyto zkušenosti a znalosti lze přenést na další zaměstnance a jednotlivec může těžit z toho, že zůstane aktivní a zažije hladší přechod do důchodu.

Vypracování zvláštních opatření

SONNENTOR rovněž zavedl řadu opatření malého rozsahu na podporu lepších pracovních podmínek pro starší pracovníky. Zaměstnanci jsou plně zapojeni do navrhování těchto opatření, aby zajistili, že odpovídají jejich potřebám.

- Ergonomie: V kancelářích bylo vyvinuto úsilí ke zlepšení ergonomických situací pracovníků. Zaměstnancům bylo poskytnuto vybavení, jako jsou opěrky zápěstí a nohou, ergonomické židle nebo míče na sezení, které působí proti bolesti krku a zad. Pozornost byla také věnována výšce počítačových obrazovek. Ve spolupráci se společností GEA, výrobcem zdravé obuvi „Waldviertler“, dostal každý zaměstnanec společnosti SONNENTOR poukaz na 150 EUR na pár obuvi.
- Úpravy v pracovních činnostech: Ruční manipulace s břemeny je problémem ve zpracovatelském oddělení, kde pracovníci zvedají těžké pytle několikrát denně. Obecná mezní hodnota je 25 kg na pytel, ale pracovníci dostali povolení upravit tuto hmotnost podle svých vlastních schopností; mohou se například rozhodnout naplnit 20 kg pytle, aby se vyhnuly těžkým nákladům.
- Profesionální mobilita ve společnosti: Před náborem nových zaměstnanců je věnována pozornost profesionální mobilitě ve společnosti pro stávající zaměstnance. Pokud zaměstnanec potřebuje změnit svou roli ve společnosti, například kvůli zdravotním problémům, má jeho požadavek přednost před novým náborem.
- Generační mentor: Oddělení ve společnosti jsou různorodá a skládají se ze starších pracovníků, mladších pracovníků a pracovníků se speciálními potřebami. Společnost si vytvořila pozici „mezigeneračního mentora“, jehož hlavním úkolem je řešit obavy starších pracovníků ze ztráty své ceny pro zaměstnavatele a

nahrazení mladšími pracovníky. Tato aktivita je zavedena při náboru a začlenění nových zaměstnanců do týmu. Jedná se o skupinovou aktivitu zaměřenou na podporu výměny mezi různými generacemi a ujištění starších zaměstnanců, že nejsou nahrazováni mladšími. Aktivní posilování pozitivního obrazu starších pracovníků pomáhá omezit běžné stereotypy proti stárnutí, jako například neschopnost učit se nové věci nebo pomalá adaptace na změny. mezigenerační mentoři absolvují školení po dobu šesti měsíců (od poradenské firmy Trilog), společně s Qualification Alliance Waldviertel, s finanční podporou od rakouské veřejné služby zaměstnanosti (AMS) a Evropského sociálního fondu (ESF).

- Sonnengsund, schéma podpory zdraví společnosti: V průzkumu zaměstnanců společnosti požadovali zaměstnanci aktivity na podporu zdraví na pracovišti. Výsledkem je, že společnost založila projekt Sonnengsund (hra s názvem společnosti a dialektovým slovem pro „zdravé“), který se zaměřuje na zdravou a vyváženou stravu (zajištění firemního oběda pro každého pracovníka), zlepšení fyzického zdraví (zejména pro starší pracovníky) a podpora duševního zdraví (zejména prevence syndromu vyhoření). Projekt je realizován prostřednictvím týmové práce a koučování. Nabízíme kurzy přírodní léčby, ergonomická řešení pro bolesti zad a jógu. Pokud se zaměstnanci účastní určitého počtu sezení, dostanou dárek nebo bonus. Sonnengsund byl založen ve spolupráci s NÖGKK (Niederösterreichische Gebietskrankenkasse), organizací sociálního pojištění pro zaměstnance v Dolním Rakousku, a Qualification Alliance Waldviertel.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Zavedená opatření mají následující pozitivní účinky:

- Snížená absence z důvodu nemoci: Ačkoli dny nemocnosti byly již poměrně nízké (v průměru čtyři až pět dní na pracovníka ročně ve srovnání s rakouským celostátním průměrem 13 dnů), nová opatření vyústila v ještě nižší úroveň absence z důvodu nemoci a měla pozitivní dopad na zisk společnosti.
- Certifikace: SONNENTOR je průkopnická společnost v oblasti certifikace „NESTORgold“. NESTORgold je standardem dobré praxe pro organizace práce zohledňující věk v rakouských společnostech a organizacích. Tento standard byl vytvořen federálním ministerstvem práce, sociálních věcí a ochrany spotřebitele a veřejnou službou zaměstnanosti v roce 2010.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

„Musíte dokázat, že to berete vážně!“ tvrdí Johannes Gutmann na základě vlastní zkušenosti.

Lidé si kdysi mysleli, že je to snílek, romantik. Lidé v regionu a místě podnikání jej plně přijali teprve poté, když také zahájil projekt „Frei-Hof“ – ekologickou farmu provozovanou podle permakultury, která vze všechny kolem k účasti a učení.

Způsoby udržování této iniciativy

Johannes Gutmann trvá na místě podnikání společnosti SONNENTOR ve strukturálně slabém okrese Waldviertel: „Investujeme zisk tam, kde je generován. Platíme daně na místě. Peníze se vrací zpět do infrastruktury v místě společnosti. Jedná se o udržitelný cyklus. Tímto způsobem jsme ve svých činech naprosto političtí.“ Zdravý růst již vytvořil přibližně 330 pracovních míst. Zaměstnancům jsou k dispozici služby jako je péče o děti ve společnosti, zdravé obědy zdarma nebo pestrý zdravotní program. Cílem společnosti je maximalizovat společné dobro. Z tohoto důvodu je SONNENTOR od roku 2011 součástí Společné dobré ekonomiky.

Výhody pro zaměstnance: Organické obědy zdarma (180 až 200 za den), program na podporu zdraví – sportovní kurzy (např. Jóga, back-fit nebo Zumba), přednášky, kuchařské show a zdravotní prohlídky. Sleva pro zaměstnance ve výši 20% na produkty SONNENTOR. Péče o děti SONNENSCHEN – 16 zaměstnanců registrovalo 20 dětí.

Monitorování výsledků a dopadů

Díky společné ekonomické rozvaze Společné dobré ekonomiky je práce v oblasti udržitelnosti měřitelná a srovnatelná s ostatními společnostmi. SONNENTOR poskytuje svá data pro Společnou dobrou ekonomiku od roku 2011. Je to forma transparentnosti, které se mnoho společností stále vyhýbá.

Tým nedávno posílil také manažer oddaný problematice Corporate Social Responsibility. Stephan Strasser-Altrogge chce nejen zajistit vhodná opatření v lokalitě ve Waldviertelu – jeho cílem je také podpora pěstitelských projektů. Tímto způsobem je cílem vyvinout sociální a environmentální standardy přímo v místě působení firmy.

Jako součást místní komunity působí společnost v sociálním, kulturním a politickém prostředí. Strategie CSR zahrnuje zejména odpovědnost za rozvoj a aktivity komunity v rámci vlastního regionu.

Výhody zvoleného řešení

- Holistický (celostní) přístup: Vedení společnosti SONNENTOR zavedlo soubor opatření, která se zabývají otázkami stárnutí, demografických změn ve společnosti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z různých hledisek, jako jsou pracovní podmínky a pracovní doba, prevence zdravotních problémů, podpora zdraví na pracovišti, generační management, mentoring a přechod do důchodu.
- Pozornost starším pracovníkům: Vytvořením pozice generačního mentora společnost SONNENTOR prokázala, že si váží svých starších zaměstnanců a jejím cílem je odvrátit jakýkoli strach z nahrazení nebo propuštění z důvodu věku.
- Komunikace: Používá se směs formálních a neformálních komunikačních kanálů. Příkladem formální komunikace je průzkum zaměstnanců. Na druhé straně dochází k pravidelnému neformálnímu, ale uctivému kontaktu mezi oddělením lidských zdrojů a zaměstnanci, obvykle v uvolněné atmosféře, například během přestávek, zajišťující produktivní výměnu názorů. Kromě toho mohou pracovníci kdykoli s vedením nastolit jakýkoli problém a vědět, že budou podporováni. Několik problémů, které vyvstaly, zůstalo nevyřešeno, i když řešení složitějších problémů, jako jsou ty, které vyžadují investice (např. Nákup nového stroje), může trvat déle.
- Účast zaměstnanců: Zaměstnanci jsou obecně konzultováni ohledně zavedených iniciativ a mají příležitost vyjádřit svůj názor.

Osobní doporučení

„Můžeme jen získat!“, říká Johannes Gutmann. Většina krizí je opravdu příležitostí, je důležité věřit ve své vlastní nápady.

„Nechci čekat, až se na Marsu úspěšně zasadí brambory nebo dokonce bylinky, protože na Zemi se už ničemu nedaří,“ zdůrazňuje Gutmann a dodává: „Chci inspirovat lidi, aby žili v souladu s přírodou. Pouze tímto způsobem můžeme společně přenášet ekologickou myšlenku do světa a utvářet budoucnost vhodnou pro vnoučata.“

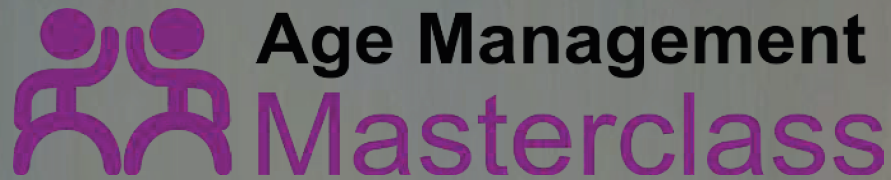
Jeho knihu vydává Styria-Verlag pod názvem “Můžeme jen získat”. Autor v ní poskytuje působivé osobní náhledy na svou životní cestu, vypráví příběhy o radosti, odvaze a vnitřních pocitech.

Opatření, která zavedla společnost SONNENTOR, jsou převoditelná na jiné společnosti, pokud má společnost dostatečné zdroje nebo podporu z národních programů zaměstnanosti nebo organizací sociálního pojištění. Kromě finanční podpory nabízí Qualification Alliance Waldviertel příležitosti pro výměnu osvědčených postupů a vzájemné učení. Mnoho dalších společností z tohoto regionu může těžit z opatření a nápadů, které vznikly ve společnosti SONNENTOR.

Většina opatření byla přizpůsobena konkrétním potřebám zaměstnanců SONNENTOR. V jiných společnostech nebo sektorech mohou být potřebné jisté úpravy. Nicméně relativně nízký stupeň byrokracie potřebný k zavedení těchto opatření však znamená, že by mohla být úspěšně použita v menších společnostech s méně formálně strukturovanými útvary lidských zdrojů.

Zpracováno na základě publikace: Adaptace na stárnoucí pracovní sílu, Sonnentor, Rakousko, od EU-OSHA - Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

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



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