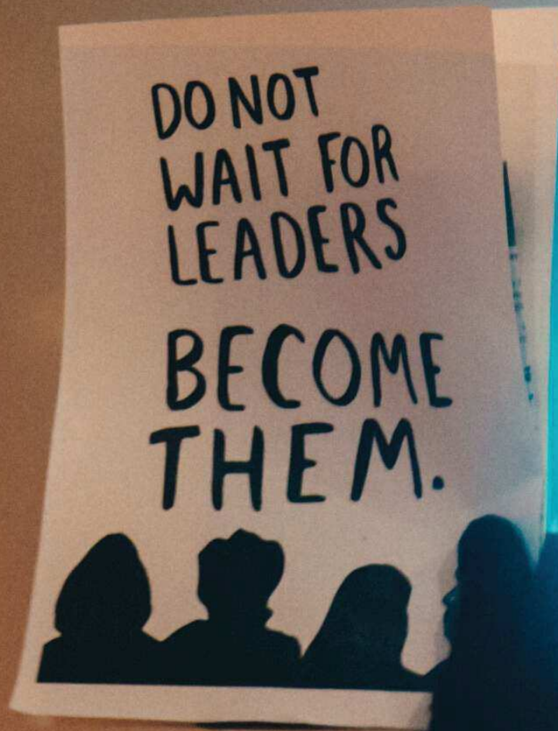


# Berner



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

---

Berner Ltd

Mehiläinen (současný poskytovatel pracovnělékařské péče společnosti Berner Ltd)

Vzájemná penzijní pojišťovna Ilmarinen

## Sektor

---

Sekundární: výrobce hygienických výrobků, čisticích prostředků a přípravků na ochranu rostlin, jakož i výrobků na bázi ethanolu a rozpouštědel.

## Specializace

---

Společnost Berner Ltd, založená v roce 1883, je výrobcem hygienických výrobků, čisticích prostředků a přípravků na ochranu rostlin, jakož i výrobků na bázi ethanolu a rozpouštědel. Kromě toho společnost působí jako velkoobchod se značkovými výrobky na finském trhu. Ve Finsku společnost zaměstnává 380 lidí, jejichž průměrný věk je 44 let. Osmdesát tři zaměstnanců je starších 55 let, přičemž 54 z nich je starších 58 let. Tato skupina vykonává různé úkoly od kancelářské práce až po práci na směny ve výrobním závodě a také práci v logistice.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik, dobré řízení a dobré životní podmínky zaměstnanců byly vždy hlavním zájmem. Společnost má v této oblasti za sebou historii osvědčených postupů, od prvního systému podílů na zisku v roce 1946 až po poskytování kratších pracovních týdnů, delší mateřské dovolené a komplexní zdravotní péče pro své zaměstnance. V roce 2010 vytvořila společnost Berner strukturovaný program age managementu. Vyplynulo to z identifikace její stárnoucí pracovní síly a také z širokého rozmezí věku odchodu do důchodu ve Finsku, které činí 63–68 let. Kromě toho, že program navázal na tradici péče o dobré životní podmínky zaměstnanců, umožnil lépe předvídat a plánovat změny v personálních zdrojích.

Program age managementu společnosti Berner Ltd. je součástí její obecné politiky dobrých životních podmínek všech zaměstnanců. Jeho aktivity doplňují tradičnější činnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, jako je hodnocení rizik a preventivní opatření.

## Zvolená opatření age managementu

---

Ochrana a podpora zdraví a projektování pracovišť.

- ergonomický (re)design pracoviště

Vzdělávání, odborná příprava a celoživotní učení

- využívání starších zaměstnanců a jejich specifické kvalifikace jako prostředníků dalšího vzdělávání starších i mladších zaměstnanců a jako organizační "znalosti" - tiché znalosti

Komplexní přístupy

- důraz na prevenci problémů spojených s age managementem

## Očekávané výsledky

---

Cílem programu age managementu společnosti Berner Ltd je zlepšit pracovní prostředí a udržet si starší pracovníky. Program se vztahuje na zaměstnance ve věku 55 let a více. Specifickými cíli programu jsou:

- rozvíjet a podporovat age management prostřednictvím zvyšování odborných znalostí o věku na úrovni vedení;
- posílit pozitivní přístup ke stáří a stárnutí na úrovni jednotlivce i komunity;
- zajistit, aby zkušenosti starších zaměstnanců byly předávány jejich nástupcům;
- udržet pracovní a funkční kapacitu, zdroje a motivaci starších zaměstnanců;
- oceňovat zkušenosti, odborné znalosti a odhodlání starších zaměstnanců a



- snížit náklady společnosti na odchod do důchodu snížením počtu zaměstnanců odcházejících do předčasného důchodu z důvodu pracovní neschopnosti.

## Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

---

Blaho našich zaměstnanců je pro nás věcí hrdosti. Proto investujeme do bezpečnosti, rovnosti, dobrého vedení a osobních možností rozvoje.

## Naše cesta k age managementu

---

Řídící skupina společnosti, HR KESU, začala v roce 2009 rozvíjet program pro seniory jako nedílnou součást celkové strategie řízení společnosti.

Program naplánovala a vyvinula společnost HR KESU s pomocí společnosti Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company. Poté, co byl program navržen, pomáhali střední management, vedoucí zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zástupci pro bezpečnost při zavádění programu prostřednictvím online a přímé komunikace. Vedoucím pracovníkům a vedoucím zaměstnancům byly poskytnuty informace o obsahu programu a vedoucí zaměstnanci byli vyzváni ke spoluúčasti.

Program age managementu společnosti Berner Ltd se skládá ze čtyř různých prvků:

### Řídící činnosti

Program zahrnuje následující řídicí činnosti:

- příprava plánu pro uvádění potenciálních nástupců do manažerských pozic;
- příprava kariérního plánu pro stárnoucí pracovníky v rámci jejich ročního hodnocení výkonnosti;
- školení vedoucích pracovníků o úspěšném řízení stárnutí a
- zprostředkování mentoringu/zaučování mladších zaměstnanců staršími zaměstnanci, aby se zajistil přenos znalostí (včetně "tichých znalostí", tedy znalostí získaných ze zkušeností). Asi největší výzvou v této oblasti je, aby jednotliví zaměstnanci identifikovali tiché znalosti, které nesou, a naučili se, jak tyto znalosti předávat mladším nástupcům. Při řešení této výzvy pomáhá školení manažerů v obecných dovednostech age managementu.

### Pracovní komunita a pracovní prostředí

Činnosti v rámci pracovní komunity a pracovního prostředí zahrnují:

- podpora informovanosti o otázkách souvisejících s věkem na schůzkách oddělení a na společných konzultačních dnech;
- pravidelné rozesílání dotazníků pro získání zpětné vazby od zaměstnanců;
- pořádání školení na míru, aby starší zaměstnanci zůstali v obraze, například v oblasti informačních technologií a systémů;
- příprava plánu pro uvádění potenciálních nástupců starších pracovníků do zaměstnání a
- každoroční pořádání akce pro seniory na podporu informovanosti o výhodách, které jsou k dispozici v rámci programu pro seniory.

### Individuální pracovní schopnost

Program zvyšuje a udržuje pracovní schopnost starších pracovníků následujícími způsoby:

- v případě potřeby se stanoví zvláštní úprava pracovní doby, včetně zavedení částečného pracovního úvazku;
- v případě potřeby úprava pracovních náplní (například nahrazení fyzicky náročných úkolů, jako je zvedání těžkých předmětů, lehčími pracovními úkoly, případně změna pracovní pozice);
- poskytnutí možnosti zaměstnancům, kteří dosáhli věku 58 let a kteří se zavázali ke zlepšení svého zdraví prostřednictvím fyzických aktivit, aby jim poskytovatel pracovnělékařských služeb připravil individuálně přizpůsobený program fyzické zdatnosti (včetně každoročních testů fyzické zdatnosti), dvouletých zdravotních prohlídek a ergonomického hodnocení pracoviště;

- poskytnout zaměstnancům na plný úvazek, kteří dosáhli věku 58 let a kteří se účastní individuálního kondičního programu (včetně předkládání deníku o pokroku svému nadřízenému), možnost kumulovat dny seniorské dovolené na klouzavé škále od 5 do 8 dnů v závislosti na věku; a
- pořádání školicích dnů pro důchodce společně s penzijní pojišťovnou Ilmarinen a poskytovatelem pracovnělékařských služeb s cílem zvýšit povědomí o důsledcích odchodu do důchodu a stárnutí, o nárůstu důchodu při delší pracovní kariéře a o strategiích životního stylu, které kompenzují špatný zdravotní stav a sníženou funkční schopnost.

### Pracovní rezerva

Pracovní rezerva je registr zaměstnanců společnosti Berner Ltd, kteří odešli do důchodu a v době odchodu do důchodu projevíli zájem být osloveni, zda by se mohli zúčastnit krátkodobých úkolů. Mezi tato účelová nasazení patří například zastupování nepřítomných zaměstnanců nebo během pravidelných školení zaměstnanců. Registr je průběžně aktualizován a v současné době je v něm zapsáno 10 jmen.

### Silné a slabé stránky zvolených opatření

---

K trvalému úspěchu programu významně přispěly následující faktory:

- Právní základ: finská legislativa a politika podporující age management a udržitelnou zaměstnanost.
- Koordinace zúčastněných stran a zapojení vedoucích pracovníků: konzultační přístup mezi vedením a pracovníky, zvyšování povědomí a specifické školení pro vedoucí pracovníky na střední úrovni.
- zaměření managementu: age management jako klíčový aspekt efektivního řízení zdrojů na pracovišti, zejména plánování nástupnictví.
- Motivace zaměstnanců: vysoká míra účasti všech zaměstnanců na činnostech/programech/školeních organizovaných společností díky zavedeným atraktivním opatřením.
- Různorodost opatření: systematický přístup a přijetí řady opatření na úrovni vedení, pracoviště i jednotlivce.
- Externí podpora: podpora ze strany externího poskytovatele pracovnělékařských služeb a penzijní pojišťovny.
- Kultura rovnosti: mentoringové programy zajišťující přenos znalostí, které pomáhají mladším pracovníkům ocenit zkušenosti jejich starších kolegů.

### Způsoby udržování této iniciativy

---

Společnost Berner poskytuje svým zaměstnancům sportovní a kulturní benefity a výhody při dojíždění prostřednictvím platformy ePassi. (ePassi je finský platební systém založený v roce 2007. Jeho účelem je podporovat pohodu zaměstnanců. Místo distribuce sportovních poukázek vznikl nápad na platební systém postavený na mobilních telefonech. ePassi je předním mobilním platebním řešením pro dotované zaměstnanecké benefity).

### Monitorování výsledků a dopadů

---

Společnost Mehiläinen (současný poskytovatel pracovnělékařské péče společnosti Berner Ltd.) používá na trhu digitální nástroj pro průzkum zdraví a pohody integrovaný do informačního systému pro pacienty, který umožňuje generovat cenné informace o pohodě, zdraví a pracovní schopnosti zaměstnanců pro vedení společnosti. Údaje z průzkumu poskytují rámec pro řízení pracovní schopnosti a pracovní pohody.

Elektronický průzkum pracovního zdraví je integrován do informačního systému pro pacienty, který může sloužit k poskytování cenných informací jednotlivcům a na úrovni skupin i vedení podniku, např. o životním stylu zaměstnanců, zdravotním stavu, duševní pohodě z práce, pracovní komunitě, řízení pracovní pohody, pracovní schopnosti, pracovní zátěži, pracovní spokojenosti a pracovní motivaci.

Informace získané průzkumem, obohacené o dosavadní informace a zkušenosti společnosti Mehiläinen z různých průmyslových odvětví a pro ně typických problémů, umožňují komplexním a nákladově efektivním způsobem vytvořit ucelený pohled na situaci všech zaměstnanců.

O výsledcích průzkumu jsou komplexně informováni jednotlivci a na skupinové úrovni vedení společnosti a personální oddělení. Na základě vytvořené definice aktuálního stavu lze vytvořit konkrétní plán služeb podle potřeb a jejich přidělení celému personálu, od řízení rizik pracovní kapacity až po optimalizaci výkonu.

## Výhody zvoleného řešení

---

Program age managementu společnosti Berner Ltd se osvědčil.

**Snížení nákladů na odchod do důchodu:** V posledních letech se počet osob odcházejících do důchodu v důsledku pracovní neschopnosti blíží nule, což následně udržuje náklady na odchod do důchodu na velmi nízké úrovni. Průměrný věk odchodu do důchodu se také zvýšil z 63,5 let v roce 2009 na 64,5 let v roce 2012 (oproti celostátnímu průměru 60,9 let v roce 2012).

**Zkrácení nemocenské dovolené:** Společnost Berner Ltd má nízkou míru nemocenské dovolené, 3 %, přičemž není velký rozdíl mezi dovolenou, kterou čerpají mladší a starší pracovníci.

**Účast v programu:** Více než 90 % způsobilých zaměstnanců využívá individuální program fyzické zdatnosti a každoroční testy fyzické zdatnosti, které jim umožňují získat dny dovolené pro seniory. Benefit dotovaného sportování využívá 65 % zaměstnanců.

**Spokojenost zaměstnanců:** Výsledky každoročních dotazníků týkajících se pohody na pracovišti ukázaly vysokou úroveň spokojenosti zaměstnanců obecně, a zejména s programem age managementu.

**Uznání:** V únoru 2013 získal program společnosti Berner Ltd. Národní cenu za pracovní život (Suomen työelämäpalkinto), což je formální uznání každoročně udělované organizaci, která vyvinula mimořádné úsilí o zlepšení pracovního života a je příkladem osvědčených postupů. Cenu uděluje Fond pro národní cenu za pracovní život (Työelämäpalkinnon rahasto), který byl zřízen Ministerstvem sociálních věcí a zdravotnictví a finským inovačním fondem Sitra.

Společnost tak pokračuje ve svém závazku zlepšovat životní pohodu všech svých zaměstnanců. V roce 2013 byl zahájen program age managementu pro juniory (36 let a mladší), jehož realizace je naplánována na rok 2014.

## Naše doporučení

---

Následující aspekty programu jsou přenositelné do jiných organizací všech velikostí a odvětví:


- plánování kariéry po dosažení věku 55 let jako součást každoročního hodnocení výkonnosti;
- školení managementu v oblasti age managementu;
- včasné plánování nástupnictví a uvádění do zaměstnání;
- mentorování/zaučování mladších pracovníků staršími pracovníky;
- dotazníky spokojenosti s prací;
- cílené školení starších zaměstnanců;
- přizpůsobení pracovních podmínek (obsahově i časově);
- informovanost o věku zaměřená na starší zaměstnance i širší pracovní komunitu.

Větší organizace by mohly snadno přijmout zde popsání dotované sportovní aktivity, individuální programy pro zlepšení kondice s ohledem na věk, roční testy kondice, pololetní zdravotní prohlídky a dny volna pro seniory. Pro malé a střední organizace by však bylo obtížnější taková opatření zavést.

Zpracováno na základě:

- Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, případová studie "Age management at Berner Ltd", 2016.
- Webové stránky a banka obrázků společnosti Berner Ltd

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