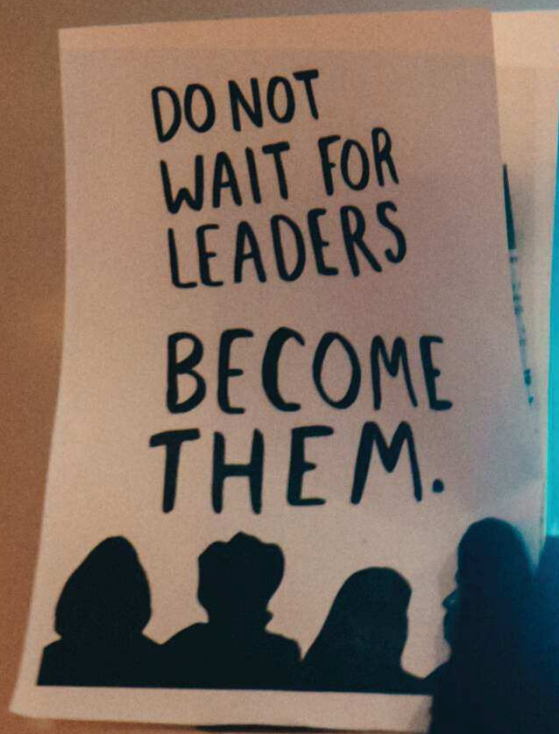


Berner



Age
Management
Masterclass

Vă prezentăm câteva exemple de bună practică ce au fost colectate din diferite țări ale UE, pentru a vă inspira în munca dumneavoastră.

Exemplele sunt potrivite pentru managerii de resurse umane care implementează măsuri de managementul vârstei în companiile lor.

Exemplele pot servi, de asemenea, ca instrument de instruire pentru profesori, formatori și profesori din diferite medii educaționale.

Toate studiile de caz sunt disponibile la adresa:
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Companie

Berner Ltd

Mehiläinen (Berner Ltd's, actualmente furnizor de programe de sănătate în muncă)

Ilmarinen – companie de asigurare de pensii reciproce

Sector

Secundar: producător de produse de igienă, detergenți și produse fitosanitare, precum și produse pe bază de etanol și solvent.

Specializare

Berner Ltd, înființată în 1883, este un producător de produse de igienă, detergenți și produse de protecție a plantelor, precum și produse pe bază de etanol și solvent. În plus, compania acționează ca un angrosist de produse de marcă pe piața finlandeză. În Finlanda, compania are 380 de angajați, cu o vârstă medie de 44 de ani. Optzeci și trei de angajați au peste 55 de ani, dintre care 54 de peste 58 de ani. Acest grup este angajat în sarcini care variază de la munca de birou la munca în schimburi într-o fabrică de fabricație, precum și la logistică.

Deoarece este o afacere de familie, o bună gestionare și bunăstarea personalului au fost întotdeauna preocupări cheie. Compania are o istorie a celor mai bune practici în acest domeniu, de la schema sa inițială de partajare a profitului din 1946, până la furnizarea de săptămâni de muncă mai scurte, concediu de maternitate mai lung și asistență medicală cuprinzătoare pentru lucrătorii săi. Berner a creat un program structurat de gestionare a vârstei în 2010. Acesta a provenit din identificarea forței de muncă îmbătrânite, precum și din gama largă de vârstă pentru pensionare în Finlanda, 63-68 de ani. Pe lângă continuarea tradiției sale de bunăstare a angajaților, programul a permis o mai bună previziune și planificare a schimbărilor în resursele de personal.

Programul de management al vârstei al Berner Ltd face parte din politica generală de bunăstare a tuturor angajaților. Activitățile sale completează activități mai tradiționale de sănătate și siguranță, cum ar fi evaluarea riscurilor și măsurile de prevenire.

Dimensiuni de management al vârstei

Protecția și promovarea sănătății și proiectarea locului de muncă;

- (re) proiectare ergonomică a locului de muncă

Educație și formare, învățare pe parcursul întregii vieți

- utilizarea angajaților mai în vârstă și a calificărilor lor specifice atât ca facilitatori ai educației suplimentare pentru angajații mai în vârstă, cât și ca „cunoștințe” organizaționale - cunoștințe silențioase

Abordări comprehensive

- prevenirea problemelor de management al vârstei

Rezultate așteptate

Programul Berner Ltd de gestionare a vârstei își propune să îmbunătățească mediul de lucru și să rețină lucrătorii mai în vârstă. Programul se aplică angajaților cu vârsta de 55 de ani sau mai mult. Obiectivele specifice ale programului sunt:

- să dezvolte și să promoveze managementul vârstei prin creșterea expertizei legate de vârstă la nivel de management;
- să consolideze o abordare pozitivă a vârstei și a îmbătrânirii la nivel individual și comunitar;
- să se asigure că experiența angajaților seniori este transferată succesorilor;
- să mențină capacitatea de lucru și funcțională, resursele și motivația angajaților seniori;

- să prețuiască experiența, expertiza și angajamentul angajaților seniori; și
- reducerea costurilor de pensionare a companiei prin reducerea numărului de angajați care se pensionează anticipat din motive de incapacitate.

Principalele motive pentru decizia implementării măsurilor de management al vârstei

Datorită structurii de vârstă din cadrul organizației, orașul se așteaptă ca aproximativ 3-4% din personalul său să se mute în pensionare în fiecare an. Având în vedere că generația mai în vârstă este mai mare decât cea mai tânără, orașul a încercat să compenseze potențialul deficit de viitor al lucrătorilor prin îmbunătățirea practicilor sale de gestionare a vârstei. Din 2003, orașul a implementat un program de management al vârstei.

Drumul nostru spre managementul vârstei

Grupul de conducere al companiei, HR KESU, a început să dezvolte programul pentru seniori în 2009, ca parte integrantă a strategiei generale de management a companiei.

Programul a fost planificat și dezvoltat de HR KESU cu ajutorul Companiei de asigurări de pensii reciproce Ilmarinen. După ce programul a fost conceput, conducerea de nivel mediu, angajații superiori, reprezentanții angajaților și reprezentanții siguranței au ajutat la lansarea programului prin comunicare online și directă. Managerilor și angajaților seniori li s-au oferit informații cu privire la conținutul programului, iar lucrătorii seniori au fost încurajați să ia parte la acesta.

Programul de management al vârstei al Berner Ltd cuprinde patru elemente distincte:

Activități de Management

Programul include următoarele activități de management:

- pregătirea unui plan pentru inducerea potențialilor succesori în funcții manageriale;
- pregătirea unui plan de carieră pentru lucrătorii în vârstă ca parte a revizuirii anuale a performanței acestora;
- instruirea managerilor cu privire la gestionarea cu succes a vârstei; și
- organizarea mentoratului / îndrumării angajaților mai tineri de către angajații mai în vârstă pentru a asigura transferul de cunoștințe (inclusiv „cunoștințe tacite”, obținute din experiență). Poate că cea mai mare provocare din acest domeniu este ca angajații individuali să identifice cunoștințele tacite pe care le poartă și să învețe cum să împartă aceste cunoștințe succesorilor mai tineri. Formarea managerilor în abilitățile generale de gestionare a vârstei a ajutat la îndeplinirea acestei provocări.

Mediul de muncă

Activitățile comunității de lucru și mediul de lucru includ:

- promovarea conștientizării problemelor legate de vârstă în cadrul reuniunilor departamentale, precum și în zilele de consultare colectivă;
- distribuirea de chestionare periodice pentru a obține feedback-ul personalului;
- organizarea de sesiuni de instruire personalizate pentru a se asigura că angajații mai în vârstă rămân actualizați, de exemplu în domeniul tehnologiei informației și al sistemelor;
- pregătirea unui plan pentru angajarea potențialilor succesori lucrătorilor în vârstă; și
- organizarea anuală a unui eveniment pentru seniori pentru a promova conștientizarea beneficiilor disponibile în cadrul programului pentru seniori.

Abilitatea de muncă

Programul îmbunătățește și menține capacitatea de muncă a lucrătorilor în vârstă în următoarele moduri:

- luarea de aranjamente speciale privind timpul de lucru acolo unde este necesar, inclusiv adoptarea pensionării cu jumătate de normă;
- efectuarea de ajustări la descrierile postului acolo unde este necesar (de exemplu, înlocuirea sarcinilor fizice solicitante, cum ar fi ridicarea obiectelor grele, cu sarcini mai ușoare de lucru sau alternativ schimbarea într-o altă poziție de serviciu);

- Furnizarea de personal care a împlinit 58 de ani și care se angajează să își îmbunătățească starea de sănătate prin activități fizice, cu opțiunea ca furnizorul de asistență medicală ocupațională să pregătească un program de fitness adaptat individual (inclusiv teste de fitness anuale), controale de sănătate bienale și evaluări ergonomice la locul de muncă ;
- Furnizarea de personal cu normă întreagă care a atins 58 de ani și care participă la programul individual de fitness (inclusiv trimiterea unui jurnal de progres către managerul lor), opțiunea de a acumula zile de concediu pentru seniori pe o scară de la 5 la 8 zile în funcție de vârstă; și
- Organizarea de zile de pregătire pentru pensionare împreună cu compania de asigurări de pensii Ilmarinen și furnizorul de asistență medicală ocupațională pentru a crește gradul de conștientizare a consecințelor pensionării și îmbătrânirii, acumularea de pensii cu o carieră mai lungă și strategiile de stil de viață pentru a compensa starea de sănătate și capacitatea funcțională redusă.

Rezerva de muncă

Rezerva de muncă este un registru al angajaților pensionari Berner Ltd care, la momentul pensionării, și-au exprimat interesul de a fi contactați pentru disponibilitatea de a participa la misiuni pe termen scurt. Aceste misiuni cu scop specific includ, de exemplu, acoperirea absenței sau în timpul instruirii periodice a personalului. Registrul este actualizat permanent și are în prezent 10 nume.

Puncte tari și puncte slabe ale modelului

Următorii factori au contribuit semnificativ la succesul continuu al programului:

- Temei juridic: legislația și politica din Finlanda care promovează managementul vârstei și ocuparea forței de muncă durabile;
- Coordonarea părților interesate și implicarea managerilor: abordare consultativă între conducere și lucrători, cu sensibilizare și formare specifică pentru managerii de nivel mediu;
- Accentul asupra managementului: managementul vârstei ca aspect cheie al gestionării eficiente a resurselor la locul de muncă, în special planificarea succesiunii;
- Motivația personalului: nivel ridicat de participare a întregului personal la activități / scheme / instruire organizate de companie, datorită măsurilor atractive puse în aplicare;
- Diversitate de măsuri: adoptarea unei abordări sistematice și adoptarea unei game de măsuri la nivel de conducere, stație de lucru și individuale;
- Sprijin extern: sprijin din partea furnizorului extern de sănătate profesională și a asigurătorului de pensii;
- Cultura egalității: programe de mentorat pentru a asigura transferul de cunoștințe care îi ajută pe lucrătorii mai tineri să aprecieze experiența colegilor lor mai în vârstă.

Activități care susțin inițiativa

Berner oferă angajaților săi avantaje sportive și culturale și avantaje de navetă prin intermediul platformei ePassi. (ePassi este un sistem de plăți finlandez înființat în 2007. Scopul este de a sprijini bunăstarea angajaților. În loc să distribuie tichete sportive, a existat ideea unui sistem de plăți construit în jurul telefoanelor mobile. ePassi este soluția de plată mobilă principală pentru angajații subvenționați beneficii.)

Sistemul de monitorizare al efectelor

Mehiläinen (actualul furnizor de îngrijire a sănătății la locul de muncă al Berner Ltd) folosește un instrument de anchetă digitală privind sănătatea și bunăstarea, integrat într-un sistem de informare a pacienților de pe piață, care permite generarea de informații valoroase despre bunăstarea, sănătatea și capacitatea de lucru a personalului către conducerea unei companii. Datele anchetei oferă un cadru pentru gestionarea abilității de lucru și a bunăstării ocupaționale.

Sondajul electronic de sănătate a muncii este integrat în sistemul de informații al pacientului, care poate fi utilizat pentru a furniza informații valoroase individului și, la nivel de grup, conducerii companiei, de ex. stilul de viață al personalului, starea de sănătate, bunăstarea mentală de la locul de muncă, comunitatea de muncă, gestionarea bunăstării la locul de muncă, capacitatea de muncă, volumul de muncă, satisfacția la locul de muncă și motivația la locul de muncă.

Informațiile produse de sondaj, îmbogățite cu informațiile și experiența existente ale Mehiläinen în diferite industrii și provocările tipice acestora, permit o modalitate cuprinzătoare și rentabilă de a crea o imagine cuprinzătoare asupra situației întregului personal.

Rezultatele sondajului sunt raportate în mod cuprinzător individului și la nivel de grup conducerii companiei și resurselor umane. Pe baza definiției actuale a statutului creată, poate fi creat un plan concret pentru serviciile bazate pe nevoi și alocarea acestora întregului personal, de la gestionarea riscului capacității de muncă până la optimizarea performanței.

Efecte benefice ale inițiativei

Programul de management al vârstei al Berner Ltd s-a dovedit a avea succes.

Reducerea costurilor de pensionare: numărul persoanelor care se pensionează ca urmare a incapacității a fost aproape de nimeni în ultimii ani, ceea ce, la rândul său, a menținut costurile de pensionare foarte mici. Vârsta medie de pensionare a crescut, de asemenea, la 64,5 ani în 2012 de la 63,5 în 2009 (comparativ cu media națională din 2012 de 60,9 ani).

Concediu medical redus: Berner Ltd are o rată scăzută a concediului medical, 3%, fără nicio diferență mare între concediul luat de lucrătorii mai tineri și cei mai în vârstă.

Participarea la program: Peste 90% din personalul eligibil utilizează programul individual de fitness și testele anuale de fitness, care le permit să acumuleze zile de concediu pentru seniori. Șaizeci și cinci la sută din angajați se folosesc de beneficiile sporturilor subvenționate.

Satisfacția angajaților: Rezultatele chestionarelor anuale privind bunăstarea la locul de muncă au indicat un nivel ridicat de satisfacție a personalului în general și, în special, cu programul de gestionare a vârstei.

Recunoaștere: În februarie 2013, programul Berner Ltd a câștigat Premiul Național pentru Viața în Muncă (Suomen työelämäpalkinto), o recunoaștere formală prezentată în fiecare an unei organizații care a depus un efort remarcabil pentru a îmbunătăți viața profesională și oferă un exemplu de bune practici. Premiul este acordat de Fondul pentru Premiul Național pentru Viața în Muncă (Työelämäpalkinnon rahasto), care a fost înființat de Ministerul Afacerilor Sociale și Sănătate și Fondul finlandez de inovare Sitra.

Compania își continuă angajamentul de a îmbunătăți bunăstarea tuturor angajaților săi. Un program de gestionare a vârstei pentru juniori (36 de ani și mai tineri) a fost lansat în 2013, cu implementarea programată pentru 2014.

Recomandări personale

Următoarele aspecte ale programului sunt transferabile către alte organizații de toate dimensiunile și sectoarele:

- planificarea carierei după vârsta de 55 de ani ca parte a analizelor anuale de performanță;
- instruire în management privind managementul vârstei;
- planificare și inducții succesive timpurii;
- îndrumarea lucrătorilor mai tineri de către lucrătorii mai în vârstă;
- chestionare de satisfacție profesională;
- pregătirea specifică a angajaților mai în vârstă;
- aranjamente de lucru flexibile (conținut și timp);
- conștientizarea vârstei, adresată angajaților mai în vârstă, precum și comunității mai largi de muncă.

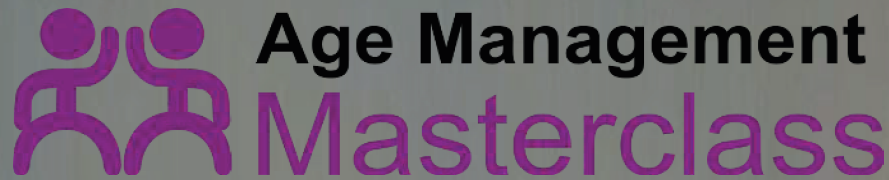
Organizațiilor mai mari le-ar fi ușor să adopte activități sportive subvenționate, programe de fitness individuale adaptate la vârstă, teste de fitness anuale, controale de sănătate bianuale și zile de concediu pentru seniori. Cu toate acestea, astfel de măsuri ar fi mai dificil de implementat pentru organizațiile mici și mijlocii.

Bazat pe:

Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă, Studiu de caz „Managementul vârstei la Berner Ltd”, 2016

Pagina web și imagini Berner Ltd

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