

Zumtobel

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

Zumtobel Group AG, Rakousko

Sektor

Sekundární: výroba osvětlovací techniky

Specializace

Zumtobel Group je výrobcem osvětlení a systémů řízení osvětlení.

Zatímco skupina Zumtobel má sídlo v rakouském Dornbirnu, má pobočky ve více než 90 zemích a 13 závodech na čtyřech kontinentech. Se svými hlavními značkami, Zumtobel, Thorn a Tridonic, nabízí skupina svým zákazníkům po celém světě komplexní portfolio produktů a služeb. Tato mezinárodní síla poskytuje společnosti strategické zastoupení na každém významném globálním trhu a také přispívá k její kulturní rozmanitosti.

Zvolená opatření age managementu

Komplexní přístupy:

- důraz na prevenci problémů souvisejících s věkem;
- zaměření na celý pracovní život a všechny věkové skupiny, nejen na starší pracovníky;
- holistický přístup, který zahrnuje všechny dimenze age management.

Očekávané výsledky

Stejně jako mnoho jiných společností i Zumtobel uznává, že potřebuje řešit otázky vyplývající ze stárnutí její pracovní síly. Na základě analýzy věkové struktury pracovní síly vypracovalo oddělení pro věk a zdraví komplexní koncept pro řízení zohledňující věk se zaměřením na pracovní schopnost a udržení mladších a starších věkových skupin.

Společnost zřídila nové oddělení pro zdraví a věk specificky za účelem šetření a řízení výzev spojených se stárnutím pracovní síly prostřednictvím komplexních analýz a řešení na zlepšení politik a postupů společnosti.

Z prvotního vyhodnocení vyplynulo, že největší skupina zaměstnanců společnosti je ve věku 40–49 let. Při posouzení pracovní schopnosti bylo zjištěno, že pracovní schopnost u 25 % zaměstnanců je buď kritická, nebo jen nízká. Mimoto měla společnost Zumtobel velmi málo zaměstnanců starších 62 let.

Nové oddělení hledalo řešení těchto problémů:

- Jak lze zachovat a zlepšit pracovní způsobilost velké skupiny zaměstnanců (40–49 let)?
- Jak si může společnost udržet mladé pracovníky?
- Jak si může společnost udržet starší pracovníky (50– 59 let) po delší dobu?

Hlavní důvody pro rozhodnutí o zavádění age managementu

Na základě výsledků analýzy se společnost zaměřila na implementaci takových opatření, která by poskytovala vhodnou péči všem věkovým skupinám s cílem snížit fluktuaci zaměstnanců.

Zájem o řádné řízení zaměstnatelnosti starších pracovníků ve skupině ZUMTOBEL vzbudilo zvýšení zákonného věku pro odchod do důchodu.

Naše cesta k age managementu

K řešení těchto problémů společnost naplánovala a zavedla změny svých politik a postupů s cílem zajistit jednak fyzickou schopnost zaměstnanců pokračovat v práci a také ochotu setrvat v pracovním poměru delší dobu. Vyžadovalo to odhodlání ze strany vedení, jelikož hlavním cílem bylo zachování pracovní schopnosti, zlepšení pohody všech prostřednictvím organizace práce umožňující zdravé a aktivní stárnutí, včetně řízení dovedností, odborné přípravy a koučování. Mezi šest oblastí vyžadujících opatření oddělení zařadilo:

- zákonem stanovenou bezpečnost na pracovišti – byly provedeny ergonomické změny pracovních míst, aby se zajistilo, že pracoviště odpovídají věku,
- řízení prezence – byla zavedena preventivní a nápravná podpora,
- podporu zdraví na pracovišti – zaměstnanci byli povzbuzováni k tomu, aby cvičili, přičemž společnost na jejich podporu v této oblasti investovala do elektrokol, která si mohou půjčovat, poskytovala lekce jógy a uskutečnila sérii rozhovorů o fyzické kondici pro práci,
- způsob vedení a chování osob na vedoucích pozicích – byla zavedena školení pro vedoucí týmů, která kladla důraz na pohodu, ocenění a uznání zaměstnance,
- řízení pracovní reintegrace – u zaměstnanců, kteří byli dlouho nepřítomni, byl zaveden postup pro návrat do práce na podporu jejich přechodu zpět do pracovního procesu; a
- generační řízení – byla přijata opatření na odstranění stigma z pojmu „stárnutí“ v rámci společnosti a byly zdůrazňovány přínosy spolupráce mezi mladými a staršími.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky

- Zaměstnanci velmi vítají velkou nezávislost v řízení pracovní doby
- Silnější loajalita zaměstnanců vůči společnosti
- Reintegrace po dlouhé pracovní neschopnosti by dříve nebyla možná
- Zacházení se staršími kolegy je výslovně kladně hodnoceno

Slabé stránky

- Vysoké nároky na čas a dobře odvedenou práci
- Jednotliví zaměstnanci chtějí více zpětné vazby (jak pozitivní, tak i negativní)
- Tok informací je někdy velmi těžkopádný

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Centrální divize HR je odpovědná za rozvoj a koordinaci personálních aktivit v rámci celé skupiny, propagaci talentů nebo obsazení klíčových pozic. Zaměstnanci tyto aktivity nevnímali jako službu nebo podporu jejich vlastní situace na pracovišti.

Bylo proto zřízeno několik Center sdílených služeb a kompetencí, aby se zviditelnily personální činnosti na jednotlivých místech a bylo možné je realizovat.

Způsoby udržování této iniciativy

Centra sdílených služeb a kompetencí jsou nedílnou součástí firemního systému a zajišťují, aby otázky age managementu byly neustále zohledňovány.

V roce 2018 byl navíc spuštěn interní digitální systém řízení vzdělávání s názvem „myCAMPUS“. Tento systém je k dispozici všem zaměstnancům bez ohledu na věk nebo pohlaví.

Skupina ZUMTOBEL ve své výroční zprávě pravidelně podává zprávy o opatřeních na podporu age managementu a také o rozmanitosti struktury zaměstnanců.

Monitorování výsledků a dopadů

Společnost se zavázala k respektování obsáhlého etického kodexu. Ten pokrývá všechny divize a je k dispozici pro všechny na webových stránkách společnosti.

Skupina ZUMTOBEL se zavázala dodržovat základní pracovní normy Mezinárodní organizace práce (ILO). Za účelem ověření souladu s těmito normami se každoročně provádí komplexní konzultace s řediteli všech dceřiných společností po celém světě, ve kterých musí být potvrzeno jejich dodržování. Další oblasti dotazování zahrnují lidská práva, sociální služby, zdraví a bezpečnost zaměstnanců a mnoho dalšího. Mnoho dceřiných společností poskytuje různé dobrovolné sociální dávky v závislosti na konkrétních potřebách místních zaměstnanců, včetně grantů nebo nabídek společností na zdravotní, úrazové nebo životní pojištění. Pro případy porušování Etického kodexu byl vytvořen samostatný systém "whistleblowingu".

Společnost se také zavázala k plnění jednotlivých globálních cílů udržitelného rozvoje, jako jsou SDG 3 „Zdraví a pohoda“, SDG 4 „Vysoce kvalitní vzdělávání“, SDG 8 „Slušná práce a hospodářský růst“ a další. Ty jsou podrobně zmíněny na webových stránkách společnosti.

ZUMTOBEL se rovněž účastní programu NESTORGOLD rakouské spolkové vlády.

V jeho průběhu dostávají společnosti a organizace pokyny pro řešení výzev, jakými jsou demografické změny nebo digitalizace. Kromě toho NESTORGOLD poskytuje podporu pro zajištění kvality a podporu neustálého zlepšování mezigeneračních procesů jakož i veřejného uznání aktivit a programů pro spravedlnost v problematice věku a mezigenerační různorodosti. Tato pečeť kvality se kontroluje každý druhý rok.

Výhody zvoleného řešení

Všechny změny praxe ve společnosti vycházely z komplexní analýzy provedené oddělením pro věk a zdraví, což zajistilo, že jsou efektivní a založené na skutečných potřebách společnosti.

- Od roku 2015 bylo do společnosti úspěšně znovu začleněno osm zaměstnanců po dlouhých obdobích absence, většinou v důsledku léčby duševního onemocnění nebo rakoviny.
- Po nemocenské dovolené byly zavedeny schůzky o návratu do práce s cílem určit opatření, která může společnost učinit pro to, aby zabránila dalším absencím.
- Byly stanoveny cíle pro optimální celopodnikový demografický rozvoj na obchodní rok 2016/2017 a v současné době jsou prováděny.

Osobní doporučení

Jsme mezinárodní skupina na trhu s osvětlovací technikou a přední dodavatel inovativních řešení osvětlení, světelných komponentů a souvisejících služeb. S našimi zaměstnanci po celém světě navrhujeme v prostředí kreativity a technologie osvětlení pro budoucnost. Naše odborné oblasti jsou velmi rozmanité a všichni sdílíme stejnou vášeň.

Se zájmem objevujeme nové oblasti naší práce a společně řešíme náročné úkoly a odpovědnosti. Každý z nás vytváří pozitivní dopad na společnost. Ať máte v plánu jakoukoli kariérní cestu, jsme si jisti, že s námi budete moci využít svůj potenciál naplno.

Naši zaměstnanci představují náš největší potenciál. Chceme získat ty správné talenty nabídkou více než jen práce.

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