



# Voestalpine

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

---

Voestalpine AG

## Specializace

---

Voestalpine, globální ocelářská společnost, vyrábí ocel a výrobky na bázi oceli, včetně automobilových dílů, trubek a kolejnic. Má více než 22 000 zaměstnanců, z nichž 14 000 pracuje ve 24 rakouských společnostech. V roce 1999 byl průměrný věk zaměstnanců 41 let, přičemž průměrný věk 47,5 let byl u vysokého a středního managementu. V rakouských společnostech tvoří 80% z 13 000 mužů zaměstnance výrobní pracovníci, kteří pracují v nočních směnách.

Po druhé světové válce byla ocelářská společnost ve vlastnictví státu a měla až 70 000 zaměstnanců. Ekonomická krize v 70. letech vedla vládu k reorganizaci společnosti a privatizaci většiny akcií. Technologická reorganizace snížila počet zaměstnanců na 8 000 v Rakousku. Leitmotivem nového vedení bylo: „Ne více oceli, ale více z oceli!“. Jeho strategie zefektivnění pomohla společnosti Voestalpine stát se úspěšnou mezinárodní společností s 28 dceřinými společnostmi a 22 000 zaměstnanci, které v roce 2004 dosáhly rekordního zisku.

Hlavními důvody tohoto úspěchu jsou vysoce zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci, vynikající řízení a strukturovaný sociální dialog s podnikovou radou. Politika lidských zdrojů (HR) je založena na odhodlání vedení sloužit akcionářům, klientům a zaměstnancům. Toto trojí zaměření vedlo k tomu, že zaměstnanci měli 10,1% podíl ve společnosti a k vynikající preventivně-zdravotní a sociální politice.

Na druhé straně 20 let snižování počtu zaměstnanců předčasným odchodem do důchodu a nízkým nábořem vedlo k věkovému profilu zaměstnanců, který byl převážně ve středním věku, a zachování starších pracovníků a rozmanitost generací nebyly považovány za důležité.

## Zvolená opatření age managementu

---

### Ukončení pracovního poměru a přechod do důchodu

- přípravná opatření pro odchod do důchodu na podnikové úrovni;
- flexibilní formy přechodu;
- flexibilní formy odchodu do důchodu, které umožňují postupné snižování pracovní doby.

### Komplexní přístupy

- důraz na prevenci problémů s řízením věku;
- zaměření na celý pracovní život a všechny věkové skupiny, nejen na starší pracovníky;
- holistický přístup, který zahrnuje všechny dimenze age managementu;

### Ochrana a podpora zdraví a design pracoviště

- ergonomický (re) design pracoviště;
- úpravy pracovní doby podporující zdraví

### Přeřazení na jinou práci

### Učení, školení a celoživotní učení

- organizování práce tak, aby vedla k učení a rozvoji – například v rámci týmů a skupin smíšeného věku;

### Pracovní nábor

- programy mzdových dotací nebo vyrovnávacích grantů;
- upuštění od věkových limitů v pracovních inzerátech s cílem podpořit větší věkovou rozmanitost.

## Očekávané výsledky

---

Snižování počtu zaměstnanců, zastavení nábory a předčasný odchod do důchodu vedly k vysokému průměrnému věku. Analýza odhalila, že to přináší strategická rizika pro produktivitu, včetně rychlé ztráty dovedností, tření na pracovišti a problémů s přilákáním nových zaměstnanců. Původní zdravotní iniciativa pro starší pracovníky byla změněna na strategický reorganizační program.

V roce 2001 představenstvo schválilo program navržený „k dosažení nejlepšího osobního výstupu nejlepším osobním rozvojem v každé generaci, pro muže i ženy, od vstupu do společnosti až po oficiální odchod do důchodu“, a za účelem vytvoření „atraktivního pracovního světa Voestalpine“, známý jako LIFE (pro veselý, inovativní, přizpůsobivý, efektivní), má za své cíle:

- udržení starších zaměstnanců v práci;
- udržitelná integrace nových zaměstnanců;
- předávání znalostí mezi generacemi;
- ergonomická racionalizace rizikových a neatraktivních úkolů.

Druhá fáze zaměřená na implementaci programu do rakouských společností Voestalpine za účelem jeho následného převodu na mezinárodní společnosti zahrnovala:

- rozvoj HR strategie;
- opatření nazvané Formula 33, které poskytuje každému zaměstnanci nejméně 33 hodin ročně na projekty a školení v zaměstnání, v jeho blízkosti nebo mimo ni;
- firemní kultura a vedení;
- personální management;
- nábor;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- pracovní doba;
- procesy a ergonomie;
- řízení integrace;
- rovnost – hodnocení a opatření pro rovné příležitosti žen a mužů.

## Hlavní důvody pro rozhodnutí o zavádění age managementu

---

Uvědomení si, že snižování počtu zaměstnanců, zmrazení nábory a časté předčasné odchody do důchodu vedly k příliš vysokému průměrnému věku. Výsledky odpovídající analýzy naznačují, že toto chování vytvořilo strategická rizika pro produktivitu, spolu s rychlou ztrátou profesionálních dovedností, osobními problémy na pracovišti a obtížemi při náboru nových zaměstnanců, protože práce se nezdála dostatečně atraktivní.

## Naše cesta k age managementu

---

Program LIFE je dnes součástí strategie Voestalpine a za HR odpovídá představenstvo. Nový generální ředitel propaguje LIFE jako „nejdůležitější HR program“.

V roce 2005 divize ocelářských, železničních systémů a profilů společnosti Voestalpine začala provádět program LIFE, včetně opatření v rámci souboru nástrojů LIFE. Řídící skupiny na divizní úrovni tento program propagují a manažerům se dává za cíl jeho realizace.

V dubnu 2005 začala HR implementovat LIFE v automobilové divizi Voestalpine a jejích mezinárodních společnostech, jako je nizozemská Polynorm. Podniková rada je aktivní v programu LIFE a propaguje program na mezinárodní úrovni. Soubor nástrojů LIFE má téměř 100 projektů ve všech osmi HR oblastech, z nichž příkladem je reforma posunu v ocelářské divizi.

Noční práce je více vyčerpávající než denní práce, zejména pro pracovníky ve věku od 45 let, kterým způsobuje poruchy spánku, nemocnost a chronický stres. Koksovna ocelářské divize, která pracuje v noci i na směny, vypracovala plán reformy směnných prací, který byl realizován jako pilotní projekt v roce 2005. Nový směnový plán nabízí věkově upravené plány s možností zkrácení pracovní doby a noční práce.

Reforma pracovních směn koksovny byla součástí sady nástrojů LIFE. Na pracovní semináře o stárnutí, zdraví a plánování směn navazovaly otázky týkající se preferencí směn, které zaměstnanci a nadřízení začlenili do nového harmonogramu. Nový seznam obsahuje tři možnosti délky pracovního týdne: 34,4, 36 a 38,5. Každý pracovník si může zvolit týdenní pracovní dobu.

Podobná směnová reforma byla provedena v jiné továrně. Ve všech případech se pracovníci ve věku od 20 do 30 let nejvíce vyslovili pro zkrácení pracovní doby, a to i při snížení platu až o 5%. Pilotní směna zahrnuje přibližně 800 zaměstnanců v sedmi odděleních.

Více zaměstnanců používá sadu nástrojů LIFE ke zlepšení svých dovedností a více nadřízených ji používá ke zvýšení produktivity. Zde uvádíme souhrn opatření v osmi oblastech HR:

- manažeři jsou vzděláváni v tématech, jako: schopnost pracovat, stárnutí a řízení rozmanitosti;
- posílilo se uznání a zapojení starších pracovníků;
- prevence diskriminace na základě věku a pohlaví se stala prioritou;
- pro každý profil generace je navržen konkrétní HR proces;
- dlouhodobé plánování zaměstnanců a vzdělávání zvýšilo efektivitu pracovníků;
- školitelé se učí metodám výuky a chování, které nediskriminují na základě věku;
- starší pracovníci jsou vyškoleni jako mentoři, učitelé nebo školitelé;
- na mnoha pracovištích se realizují ergonomické iniciativy snižující stres a napětí;
- nové výrobní jednotky jsou už plánované s ohledem na program LIFE;
- opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zaměřují na schopnost pracovat;
- v oblasti zdraví, bezpečnosti a zvládání stresu bylo zahájeno mnoho programů;
- pro lepší integraci a interní školení byli ustanoveni poradci;
- pro ocelárnu byly přijaty první stážistky;
- na školách a středních školách byly zahájeny náborové kampaně.

## Silné a slabé stránky zvoleného přístupu

---

### Silné stránky:

Efekty programu LIFE:

- významné zvýšení indexu spokojenosti pracovníků – z předchozích 74% na 89% v roce 2004;
- velký nárůst žádostí o zaměstnání;
- vyšší index atraktivity na trhu práce;
- pozitivní dopad LIFE na procesy po fúzích v mezinárodních společnostech;
- prohloubila se partnerství s klienty;
- banky zlepšily úvěrový rating kvůli investicím do udržitelné pracovní síly;
- díky programu LIFE JP Morgan zvýšil cenu akcií.

### Slabé stránky:

- Problémy: Největším problémem při provádění programu bylo sladění očekávání pracovníků s pomalým tempem vývoje, projednávání a provádění opatření programu LIFE. Po dvou desetiletích propouštění se manažeři ani zástupci zaměstnanců nedokázali snadno vyrovnat s obratem v personální politice o 180 stupňů.

## “Aha” efekt: co nám tento proces odhalil?

---

Vedení musí vytvořit struktury a zajistit, aby všechny nápady mohly být koncipovány, sdělovány a prováděny, aniž by byly předem odsouzeny nebo rovnou zamítnuty. Vedení se musí naučit přemýšlet tímto způsobem. A také musíte dát lidem čas přicházet na tyto nápady. Jedná se o prvky, které jsou důležité, bez nich je jakákoli transformace odsouzena k neúspěchu.

## Způsoby udržování této iniciativy

---

Ve společnosti byla vytvořena vděčná firemní kultura, v níž je vyžadována a také podporována důvěra, rozmanitost, sebeurčení a převzetí odpovědnosti. Kultura voestalpine se v tomto smyslu neustále vyvíjí jako znamení celoskupinové identity.

### Rozmanitost

Vážíme si individuality všech našich zaměstnanců a jejich schopností bez ohledu na pohlaví, věk, původ, náboženství, sexuální orientaci nebo možné zdravotní omezení a vytváříme podmínky pro rovné příležitosti, ochranu zdraví a práci zaměřenou na všechny životní etapy.

## Vzdělávání a odborná příprava

Zaměstnanci společnosti Voestalpine jsou podporováni cílenými opatřeními v oblasti jejich kvalifikace, čímž se rozšiřují jejich možnosti profesního rozvoje. Kromě toho považujeme vzdělávání mladých lidí a celoživotní učení za trvalý faktor úspěchu společnosti.

Udržitelnost je základním principem všech rozhodnutí a aktivit ve voestalpine. Základ pro to stanoví strategie společenské odpovědnosti (CR). Je nedílnou součástí strategie skupiny a je odvozena přímo z funkčních strategií. Ve strategii CR bylo navíc nutné zohlednit různé interní a externí ovlivňující faktory, jako jsou obavy zaměstnanců a zákazníků, environmentální problémy, produkty a inovace a požadavek na transparentnost dodavatelského řetězce.

V oblasti **péče o zdraví** bylo vytvořeno samostatné oddělení „Zdraví a bezpečnost“, které přímo podléhá představenstvu společnosti.

## Diskuse se zaměstnanci

Rozhovor se zaměstnancem se stal ústředním nástrojem pro personální rozvoj v mnoha závodech voestalpine. Strukturovaný, roční dialog mezi nadřízenými a zaměstnanci mimo každodenní práci tvoří základ pro pozitivní spolupráci. Hlavní rozdíly oproti ostatním rozhovorům jsou pečlivá příprava, pravidelnost a dokumentace.

V rámci celé společnosti jsou diskuse se zaměstnanci povinné. Doporučuje se zavedení vhodných nástrojů pro pracovníky (např. formou týmových hodnotících rozhovorů), které však nejsou součástí povinných standardů. Standardizované dotazníky a návody jsou nabízeny centrálně, ale sociální a národní úpravy jsou stále možné. Ve finančním roce 2019/20 bylo v celé skupině provedeno 29 121 rozhovorů se zaměstnanci.

## Monitorování výsledků a dopadů

---

### Zvyšování atraktivity zaměstnavatele prostřednictvím průzkumu mezi zaměstnanci

Od zavedení programu LIFE na začátku nového tisíciletí provádí voestalpine v pravidelných intervalech skupinový průzkum zaměstnanců. Nejnovější průzkum se uskutečnil na podzim roku 2019 a byl poprvé proveden výhradně online. 77% všech pozvaných zaměstnanců poskytlo zpětnou vazbu. Výsledky ukazují pozitivní vývoj na úrovni celého koncernu. „Hodnota závazku“ se ve srovnání s rokem 2016 zvýšila o 3% na 56%. Tato centrální metrika popisuje emocionální a intelektuální stupeň sounáležitosti k firmě a je vyčíslena z odpovědí na různé otázky.

Polepšily si také kategorie „příležitosti k profesionálnímu rozvoji“ a „přímého vedení“, na které byl kladen důraz. Kromě skupinového průzkumu mezi zaměstnanci budou mít společnosti v budoucnu příležitost provádět průběžné průzkumy („Pulse Surveys“). To jim dává větší autonomii a flexibilitu při hodnocení. Za účelem důsledného a srozumitelného provádění opatření vyplývajících z výsledků průzkumu předkládá správní rada společnosti voestalpine AG tyto zprávy rovněž dozorčím orgánům společností.

### Značka zaměstnavatele

Pozice atraktivního zaměstnavatele má pro voestalpine velký význam. Pouze s angažovanými a profesionálně kompetentními zaměstnanci může voestalpine řídit inovace a úspěšně se prosazovat na trhu.

Pravidelný průzkum mezi zaměstnanci voestalpine je „barometrem“ spokojenosti zaměstnanců a vede k zavádění různých interních opatření. Pro posílení značky zaměstnavatele se realizuje mnoho aktivit také externě, a to zejména prostřednictvím všech relevantních sociálních sítí.

Pravidelné hodnocení a monitorování procesů je veřejně dostupné ve výročních zprávách společnosti.

## Výhody zvoleného řešení

---

Zde můžeme uvést výhody programu LIFE v širším kontextu:

- díky inovativnímu obrazu Voestalpine je pro klienty atraktivnější;
- LIFE se také stal mediální kampaní v televizi, časopisech a novinách. Finanční hodnota této kampaně byla odhadnuta na více než 2 miliony EUR;
- díky programu dostáváme mnoho pozvání na manažerské konference a kongresy odborů;

- program získal několik ocenění, včetně finančních cen;
- konzervativní vláda a odbory ve svých hospodářských a důchodových politikách odkazovaly na model LIFE.

## Osobní doporučení

---

V dnešní době se společnosti neustále potýkají s novým vývojem a výzvami v personálním sektoru. Musí vytvářet pobídky, motivovat a pohotově reagovat. Musí brát starosti zaměstnanců vážně, včetně opakující se otázky důsledků, které bude mít digitalizace na budoucnost pracoviště – „mého pracoviště“. Ve spravedlivém a otevřeném pracovním vztahu by však mělo být jasné, že jsou kladeny také požadavky na zaměstnance jako prostředek k zajištění dlouhodobé efektivní spolupráce, protože tam, kde je něco nabízeno, lze na oplátku očekávat odhodlání, kvalitu, flexibilitu a vůli uspět.

Ať se na to díváte z kterékoliv strany, čím více se zájmy zaměstnance překrývají se zájmy společnosti, tím větší je jejich společný budoucí úspěch.

*„Mentalita vítěze znamená radost z úspěchu. Jsme zapojeni do mezinárodní soutěže a soutěž prostě chcete vyhrát. Myslím si, že pro nás to znamená přinést ty nejlepší inovace, mít nejefektivnější procesy a zaujmout řešení orientované na přístup k zákazníkům a rychlé přizpůsobování se novým výzvám. Naši zaměstnanci jsou dobře vyškoleni, motivováni a táhnou správným směrem.“*

*Herbert Eibensteiner, generální ředitel voestalpine AG*

Na základě:

- webové stránky společnosti;
- publikace: Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, Voestalpine Austria: komplexní přístup.

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