



Voestalpine

Age
Management
Masterclass

Date un'occhiata agli esempi di buone pratiche che sono stati raccolti da vari paesi dell'UE e prendete ispirazione per il vostro lavoro.

Gli esempi sono adatti ai responsabili delle risorse umane che sviluppano misure di gestione dell'età nelle loro aziende.

Gli esempi possono anche servire come strumento di formazione per insegnanti, formatori e docenti presso varie strutture educative.

Tutti i casi di studio sono disponibili su:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Azienda

voestalpine
Herbert Eibensteiner, CEO voestalpine AG

Addetti LIFE-Process
Heinz Rittenschober, Direttore life ed ex direttore della gestione strategica delle risorse umane
Hannes Linsmaier, rappresentante del consiglio di produzione Divisione acciaio voestalpine
Rudolf Karazman, Consulente scientifico nel processo LIFE, Direttore IBG

Settore

Secondario: industria siderurgica

Specializzazione

Voestalpine, un'azienda siderurgica globale, produce prodotti a base di acciaio e acciaio, tra cui parti automobilistiche, tubi e rotaie. Ha più di 51.000 dipendenti in tutto il mondo, di cui più di 23.000 lavorano nelle sue 24 aziende austriache.

Nel 1999 l'età media dei dipendenti era di 41 anni, con un'età media di 47,5 anni tra i quadri alti e medi. Nelle aziende austriache l'80 per cento dei 13.000 dipendenti di sesso maschile sono lavoratori della produzione che lavorano a turni di notte.

Dopo la Seconda guerra mondiale, l'azienda siderurgica era di proprietà statale e aveva fino a 70.000 dipendenti. Una crisi economica negli anni '70 spinse il governo a riorganizzare la società e privatizzare la maggior parte delle azioni. La riorganizzazione tecnologica ha ridotto il personale a 8.000 dipendenti in Austria. Il leitmotiv della nuova direzione era: " Non più acciaio, ma più dall'acciaio!". La sua strategia di razionalizzazione ha aiutato Voestalpine a diventare un'azienda internazionale di successo con 28 filiali e 22.000 dipendenti che ha realizzato un profitto record nel 2004.

Le ragioni principali di questo successo sono una forza lavoro altamente esperta e qualificata, una gestione eccellente e un dialogo sociale strutturato con il consiglio di amministrazione. La politica delle risorse umane (HR) si basa sulla determinazione del management a servire azionisti, clienti e dipendenti. Questa triplice attenzione ha portato i dipendenti ad avere una partecipazione del 10,1% nell'azienda e a eccellenti politiche preventive-sanitarie e sociali.

D'altra parte, 20 anni di ridimensionamento per prepensionamento e basso reclutamento hanno portato a un profilo di età dei dipendenti che era principalmente di mezza età, e mantenere i lavoratori più anziani e la diversità generazionale non sono stati considerati importanti.

Misure per la gestione dell'età

L'uscita dall'occupazione e il passaggio al pensionamento

- misure preparatorie per il pensionamento a livello aziendale;
- forme flessibili di transizione;
- forme flessibili di pensionamento che consentano una riduzione graduale dell'orario di lavoro.

Approcci globali

- l'accento posto sulla prevenzione dei problemi di gestione dell'età;
- un'attenzione particolare all'intera vita lavorativa e a tutte le fasce d'età, non solo ai lavoratori anziani;
- un approccio olistico che comprenda tutte le dimensioni della gestione dell'età;

Protezione e promozione della salute e progettazione del luogo di lavoro

- posto di lavoro ergonomico (ri)progettazione;
- disposizioni in materia di salute e promozione dell'orario di lavoro

Ridistribuzione

Apprendimento, formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita

- organizzare il lavoro in modo che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo, ad esempio nel quadro di gruppi e gruppi di età mista;

Assunzione di posti di lavoro

- programmi di sovvenzioni salariali o di liquidazione delle sovvenzioni;
- rinunciando ai limiti di età negli annunci di lavoro per incoraggiare una maggiore diversità di età

Risultati previsti

Il ridimensionamento, lo stop alle assunzioni e al prepensionamento hanno portato a un'età media elevata. L'analisi ha rivelato che ciò comportava rischi strategici per la produttività, tra cui la rapida perdita di competenze, gli attriti sul posto di lavoro e i problemi che attraeva nuovi dipendenti. L'iniziativa sanitaria originaria per i lavoratori anziani è stata trasformata in un programma strategico di riorganizzazione.

Nel 2001 il consiglio di amministrazione ha approvato un programma volto ad "ottenere la migliore produzione personale con il miglior sviluppo personale in ogni generazione, uomini e donne, dall'adesione all'azienda al pensionamento ufficiale", e a creare un "attraente mondo del lavoro voestalpino". Il programma, noto come LIFE (for Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient), ha come obiettivi:

- mantenere i dipendenti più anziani al lavoro;
- integrazione sostenibile dei nuovi dipendenti;
- trasferimento di conoscenze tra generazioni;
- razionalizzazione ergonomica dei compiti rischiosi e poco attraenti.

Una seconda fase, volta ad attuare il programma nelle società austriache di Voestalpine al fine di trasferirlo successivamente alle sue società internazionali, comprendeva:

- sviluppo di una strategia hr;
- una misura chiamata Formula 33 che concede ad ogni dipendente almeno 33 ore all'anno per progetti e formazione vicino o fuori dal lavoro.
- cultura e leadership aziendale;
- gestione del personale;
- reclutamento;
- salute e sicurezza sul lavoro;
- orari di lavoro;
- processi ed ergonomia;
- gestione dell'integrazione;
- parità – valutazione e misure per le pari opportunità tra donne e uomini.

Motivi principali della decisione di attuare le misure di gestione dell'età

La consapevolezza che il ridimensionamento, il congelamento delle assunzioni e i frequenti prepensionamenti hanno portato a un'età media eccessivamente elevata. I risultati dell'analisi corrispondente indicano che questo comportamento ha creato rischi strategici per la produttività. Insieme a una rapida perdita di competenze professionali, problemi personali sul posto di lavoro e difficoltà nell'assunzione di nuovi dipendenti perché il lavoro non sembrava abbastanza attraente.

La nostra strada verso la gestione dell'età

Oggi il programma LIFE fa parte della strategia voestalpina e il consiglio di amministrazione è responsabile delle risorse umane. Il nuovo CEO promuove LIFE come "programma hr più importante".

Nel 2005, le divisioni Acciaio, sistemi ferroviari e profili voestalpini hanno iniziato ad attuare il programma LIFE, comprese le misure degli strumenti LIFE. I gruppi direttivi a livello divisionale promuovono il programma e i dirigenti hanno l'obiettivo di attuarlo.

Nell'aprile 2005 HR ha iniziato a implementare LIFE nella divisione automotive di Voestalpine e nelle sue aziende internazionali come Polynorm nei Paesi Bassi. Il consiglio di azienda è attivo in LIFE e promuove il

programma a livello internazionale. Il toolkit di LIFE ha quasi 100 progetti in tutti e otto i settori hr, di cui la riforma dei turni nella divisione acciaio ne è un esempio.

Il lavoro notturno è più estenuante del lavoro diurno, soprattutto per i lavoratori di età pari o superiore a 45 anni, che stimano che causi disturbi del sonno, morbilità e stress cronico. La cokeria della divisione acciaio, che lavora di notte e a turni, ha sviluppato un piano di riforma del lavoro a turni che è stato attuato come progetto pilota nel 2005. Il nuovo piano per turni offre orari adeguati all'età con opzioni per ridurre l'orario di lavoro e il lavoro notturno.

La riforma del turno di cokeria faceva parte del toolkit di LIFE. I seminari dei lavoratori sull'invecchiamento, la salute e la pianificazione dei turni sono stati seguiti da domande sulle preferenze dei turni, che i dipendenti e i superiori hanno valutato nella stesura di un nuovo programma. Il nuovo roster ha tre opzioni per le ore settimanali: 34.4, 36 e 38.5. Ogni lavoratore può scegliere un orario di lavoro settimanale.

Una riforma dei turni simile è stata attuata in un'altra fabbrica. In tutti i casi, i lavoratori di età compresa tra i 20 e i 30 anni erano i più favorevoli alla riduzione dell'orario di lavoro, anche con riduzioni salariali fino al 5%. Il progetto pilota a turni coinvolge circa 800 dipendenti in sette reparti.

Un numero maggiore di dipendenti utilizza il toolkit di LIFE per migliorare le proprie competenze e un maggior numero di supervisori la utilizza per migliorare la produttività. Di seguito è riportato un riepilogo delle misure del toolkit, negli otto campi hr:

- i manager sono formati su argomenti come la capacità di lavorare, l'invecchiamento e la gestione della diversità;
- riconoscimento e coinvolgimento dei lavoratori anziani sono rafforzati
- la prevenzione dell'età e la discriminazione di genere sono all'ordine del giorno;
- un profilo HR specifico è adattato ad ogni profilo di generazione;
- pianificazione a lungo termine dei dipendenti e dell'istruzione maggiore efficienza dei lavoratori;
- i formatori imparano metodi di formazione e comportamenti che non discriminano in base all'età;
- i lavoratori anziani sono usati come mentori, insegnanti o formatori;
- in molti luoghi di lavoro le iniziative ergonomiche riducono lo stress e lo sforzo;
- si prevede che le nuove unità di produzione siano conformi a LIFE;
- le misure di salute e sicurezza sul lavoro si concentrano sulla capacità lavorativa e sulla profilazione dell'età negli esami sanitari;
- sono stati avviati numerosi programmi di gestione della salute, della sicurezza e dello stress;
- sono stati nominati tutor per una migliore integrazione e formazione interna;
- per l'acciaieria sono state assunte le prime tirocinanti di sesso femminile;
- campagne di reclutamento avviate nelle scuole e nelle scuole superiori.

Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

Punti di forza:

Gli effetti del processo LIFE sono:

- aumento significativo dell'indice di soddisfazione dei lavoratori– dal precedente 74% all'89% nel 2004;
- forte aumento delle domande di lavoro;
- indice di maggiore attrattiva nel mercato del lavoro;
- impatto positivo di LIFE sui processi post-fusione in società internazionali;
- partnership con i clienti;
- le banche hanno migliorato il rating del credito grazie agli investimenti in una forza lavoro sostenibile;
- JP Morgan ha aggiornato il titolo a causa di LIFE.

Debolezze:

Il problema maggiore nell'attuazione del programma è stato quello di conciliare le aspettative dei lavoratori con la lentezza con cui sono sviluppate, discusse e attuate le misure LIFE. Dopo due decenni di ridimensionamento, né i manager né i rappresentanti dei lavoratori potevano facilmente far fronte a una svolta di 180 gradi nella politica delle risorse umane.

Momento "aha"

La direzione deve creare strutture e garantire che le idee possano essere redatte, raccontate e portate avanti senza pregiudizi. La direzione deve essere all'altezza di questa mentalità. E devi anche dare alle persone il tempo di trovare idee. Si tratta di elementi importanti, senza di essi qualsiasi trasformazione è destinata al fallimento.

Attività per sostenere questa iniziativa

È stata creata una cultura aziendale riconoscente in cui la fiducia, la diversità, l'autodeterminazione e l'assunzione di responsabilità sono necessarie e promosse. La cultura voestalpina viene costantemente sviluppata in questo senso come segno di un'identità a livello di gruppo.

Diversità

Valorizziamo l'individualità di tutti i nostri dipendenti e le loro capacità, indipendentemente dal sesso, dall'età, dall'origine, dalla religione, dall'orientamento sessuale o da possibili menomazioni, e creiamo le condizioni per le pari opportunità, il mantenimento della salute e il lavoro orientato alla fase della vita.

Istruzione e formazione

I dipendenti voestalpini sono supportati da misure mirate nelle loro qualifiche e quindi le loro opportunità di sviluppo professionale vengono ampliate. Inoltre, riteniamo che la formazione dei giovani e l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita sia un fattore duraturo per il successo dell'azienda.

La sostenibilità è un principio essenziale di tutte le decisioni e azioni in voestalpine. La base di ciò è stabilita nella strategia di responsabilità d'impresa (CR). È parte integrante della strategia del Gruppo e deriva direttamente da strategie funzionali. Inoltre, nella strategia CR si è dovuto tenere conto di vari fattori di influenza interni ed esterni, quali le preoccupazioni dei dipendenti e dei clienti, le questioni ambientali, i prodotti e le innovazioni e la pretesa di rendere trasparente la catena di approvvigionamento.

È stato creato un dipartimento separato su "Salute e sicurezza" che è direttamente collegato al consiglio di amministrazione della società.

Discorso dei dipendenti

Il colloquio con i dipendenti si è affermato come strumento centrale per lo sviluppo del personale in molte aziende voestalpine. Un dialogo strutturato e annuale tra supervisori e dipendenti al di fuori del lavoro qui sono un'attenta preparazione, regolarità e documentazione.

A livello aziendale, le discussioni dei dipendenti con i dipendenti sono obbligatorie. L'introduzione di strumenti a otidiano costituisce la base per una cooperazione positiva. Le principali differenze rispetto ad altre conversazioni deguate per i lavoratori (ad esempio sotto forma di dialoghi di valutazione di gruppo) è raccomandata ma non inclusa nelle norme obbligatorie. Questionari e guide standardizzati sono offerti a livello centrale, ma sono ancora possibili adeguamenti sociali e specifici per paese. Nell'esercizio 2019/20 sono stati condotti 29.121 colloqui con i dipendenti in tutto il gruppo.

Sistema di monitoraggio degli effetti

Aumentare l'attrattiva come datore di lavoro attraverso l'indagine sui dipendenti

Dall'introduzione del programma LIFE all'inizio degli anni 2000, voestalpine ha condotto un'indagine sui dipendenti a livello di gruppo a intervalli regolari. L'indagine più recente si è svolta nell'autunno 2019 ed è stata condotta esclusivamente online per la prima volta. Il 77% di tutti i dipendenti invitati ha dato un feedback. I risultati mostrano sviluppi positivi a livello di Gruppo. Il "valore d'impegno" è aumentato del 3% al 56% rispetto al 2016. Questa metrica centrale descrive il grado emotivo e intellettuale di attaccamento di un gruppo o di un'organizzazione ed è calcolata dalle risposte a varie domande.

I livelli di approvazione sono aumentati anche nelle categorie di "opportunità di sviluppo professionale" e "leadership diretta" su cui è stato posto l'attenzione. Oltre all'indagine sui dipendenti a livello di Gruppo, le aziende avranno l'opportunità di condurre indagini intermedie ("Pulse Surveys") in futuro. Ciò offre loro maggiore autonomia e flessibilità nella valutazione. Al fine di attuare le misure sviluppate sulla base dei risultati

dell'indagine in modo coerente e comprensibile, il consiglio di amministrazione di voestalpine AG ha deciso di presentare adeguate relazioni agli organi di vigilanza delle società.

Branding datore di lavoro

Il posizionamento come datore di lavoro attraente è di grande importanza per i voestalpini. Solo con dipendenti impegnati e professionalmente competenti può voestalpine guidare l'innovazione e affermarsi con successo sul mercato.

L'indagine periodica sui dipendenti voestalpini è il "barometro" per la soddisfazione dei dipendenti e si traduce nello sviluppo di misure interne. Numerose attività di marketing del personale sono state impostate anche esternamente al fine di rafforzare il marchio del datore di lavoro voestalpino, la collaborazione con università tecniche, la presenza particolarmente forte su tutti i canali online e social media rilevanti nonché il reporting attivo da parte dell'azienda aumentano la visibilità del voestalpino tra i gruppi target, la partecipazione a fiere di carriera e sponsorizzazioni.

Vengono inoltre fornite relazioni annuali per mostrare il monitoraggio.

Effetti benefici dell'iniziativa

I vantaggi del programma LIFE sono i seguenti in un contesto più ampio:

- L'immagine innovativa di Voestalpine lo rende più attraente per i clienti;
- LIFE divenne anche una campagna mediatica in televisione, riviste e giornali. Il valore finanziario di questa campagna è stato stimato in oltre 2 milioni di euro;
- numerosi inviti a conferenze di gestione e congressi sindacali;
- il programma ha vinto diversi premi, tra cui premi finanziari;
- il governo conservatore e i sindacati hanno fatto riferimento al modello LIFE nelle loro politiche economiche e pensionistiche.

Raccomandazioni personali

Al giorno d'oggi, le aziende si trovano costantemente di fronte a nuovi sviluppi e sfide nel settore del personale. Devono creare incentivi, motivare e reagire prontamente. Devono prendere sul serio le preoccupazioni dei dipendenti, compresa la questione ricorrente delle conseguenze che la digitalizzazione avrà sul futuro del posto di lavoro, "il mio posto di lavoro". In un rapporto di lavoro equo e aperto dovrebbe essere chiaro, tuttavia, che vengono avanzate richieste anche ai lavoratori come mezzo per garantire una cooperazione efficace a lungo termine, perché laddove qualcosa viene offerto, non è presuntuoso aspettarsi impegno, qualità, flessibilità e la volontà di riuscire in cambio.

Tuttavia, più gli interessi del dipendente si sovrappongono a quelli dell'azienda, maggiore è il loro successo futuro condiviso.

"Una mentalità vincente significa deliziarsi per il successo. Siamo coinvolti in una competizione internazionale e le competizioni sono cose che vuoi vincere. E penso che per noi questo significhi portare le migliori innovazioni, avere i processi più efficienti, adottare un approccio orientato alla soluzione per i clienti e adattarsi rapidamente alle nuove sfide. I nostri dipendenti sono ben addestrati, motivati e vanno nella giusta direzione.

Herbert Eibensteiner, CEO voestalpine AG

Sulla base di:

- la pagina web aziendale;
- Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Austria voestalpina: un approccio globale

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