



Voestalpine

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

voestalpine AG
Dipl.-Ing. Herbert Eibensteiner, CEO voestalpine AG

Voestalpine
Heinz Rittenschober, director LIFE și fost director al managementului strategic al resurselor umane
Hannes Linsmaier, reprezentant al comitetului de întreprindere divizia siderurgică Voestalpine
Rudolf Karazman, consultant științific în procesul LIFE, director IBG

Sector

Secundar: industria siderurgică

Specializare

Voestalpine, o companie mondială de oțel, produce produse din oțel și oțel, inclusiv piese auto, tuburi și șine. Are peste 51.000 de angajați, dintre care peste 23.000 lucrează în cele 24 de companii austriece. În 1999, vârsta medie a angajaților era de 41 de ani, cu o vârstă medie de 47,5 ani în rândul managementului înalt și mediu. În companiile austriece, 80% din cei 13.000 de angajați bărbați sunt muncitori de producție care lucrează în schimbul de noapte.

După cel de-al doilea război mondial, compania siderurgică era deținută de stat și avea până la 70.000 de angajați. O criză economică din anii 1970 a determinat guvernul să reorganizeze compania și să privatizeze majoritatea acțiunilor. Reorganizarea tehnologică a redus personalul la 8.000 de angajați în Austria. Leitmotivul noii conduceri a fost „Nu mai mult oțel, ci mai mult din oțel!”. Strategia sa de raționalizare a ajutat Voestalpine să devină o companie internațională de succes cu 28 de filiale și 22.000 de angajați, care a obținut un profit record în 2004.

Principalele motive ale acestui succes sunt o forță de muncă cu experiență și calificare, un management excelent și un dialog social structurat cu comitetul de întreprindere. Politica de resurse umane (HR) se bazează pe determinarea conducerii de a servi acționarii, clienții și angajații. Această concentrare triplă a condus la angajații care dețin 10,1% din companie și la politici excelente de prevenire a sănătății și sociale.

Pe de altă parte, 20 de ani de reducere prin pensionare anticipată și recrutare scăzută au dus la un profil de vârstă al angajaților, care era în principal de vârstă mijlocie, iar păstrarea lucrătorilor în vârstă și a diversității generației nu au fost considerate importante.

Dimensiuni ale managementului vârstei

Leșirea din muncă și trecerea la pensionare

- măsuri pregătitoare pentru pensionare la nivel corporativ;
- forme flexibile de tranziție;
- forme flexibile de pensionare care permit reducerea treptată a programului de lucru.

Abordări comprehensive

- accent pe prevenirea problemelor de gestionare a vârstei;
- concentrare pe întreaga viață profesională și pe toate grupele de vârstă, nu doar pe lucrătorii mai în vârstă;
- abordare holistică care cuprinde toate dimensiunile managementului vârstei;

Protecția și promovarea sănătății și proiectarea locului de muncă

- (re) proiectare ergonomică a locului de muncă;
- organizarea timpului de lucru pentru promovarea sănătății

Redistribuire

Învățare și instruire, învățare continuă

- o organizarea muncii astfel încât să fie propice învățării și dezvoltării - de exemplu, în cadrul echipelor și grupurilor de vârstă mixtă;

Recrutare

- o programe pentru subvenții salariale sau subvenții de decontare;
- o renunțarea la limitele de vârstă în anunțurile de locuri de muncă pentru a încuraja o diversitate mai mare de vârstă

Rezultate așteptate

Reorganizările interne, scăderea sau chiar oprirea recrutărilor și pensionările anticipate au dus la o vârstă medie a angajaților ridicată în cadrul companiei. Analiza a relevat că acest lucru comporta riscuri strategice pentru productivitate, inclusiv pierderea rapidă a abilităților, fricțiuni la locul de muncă și probleme de atragere a noilor angajați. Inițiativa inițială de sănătate pentru lucrătorii în vârstă a fost transformată într-un program strategic de reorganizare.

În 2001, consiliul de administrație a aprobat un program conceput „pentru a obține cel mai bun rezultat personal prin cea mai bună dezvoltare personală în fiecare generație, bărbați și femei, de la aderarea la companie până la pensionarea oficială” și pentru a crea o „lume de lucru atractivă Voestalpine”. , cunoscut sub numele de LIFE (pentru Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient), are ca obiective:

- o menținerea la muncă a angajaților mai în vârstă;
- o integrarea durabilă a noilor angajați;
- o transferul de cunoștințe între generații;
- o raționalizarea ergonomică a sarcinilor riscante și neatractive.

O a doua fază, menită să implementeze programul în companiile austriece ale Voestalpine, pentru a-l transfera ulterior către companiile sale internaționale, a inclus:

- o dezvoltarea unei strategii de resurse umane pentru fiecare companie austriacă;
- o măsură numită Formula 33 care acordă fiecărui angajat cel puțin 33 de ore pe an pentru proiecte și formare profesională, aproape sau în afara locului de muncă. În 2004, mai mult de 80% dintre angajați au folosit-o.
- o cultura corporativă și leadership;
- o managementul personalului;
- o recrutare;
- o sănătatea și securitatea la locul de muncă;
- o timpii de lucru;
- o procese și ergonomie;
- o managementul integrării;
- o egalitate - evaluare și măsuri pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați.

Principalele motive pentru decizia de a implementa măsuri de managementul VÂRSTEI

Principalul motiv pleacă de la constatarea că reducerea, înghețarea recrutării și pensionările anticipate frecvente au dus la o vârstă medie excesiv de mare a angajaților.

Rezultatele analizei corespunzătoare au indicat faptul că acest comportament a creat riscuri strategice pentru productivitate. Împreună cu o pierdere rapidă a competențelor profesionale, probleme personale la locul de muncă și dificultăți în recrutarea de noi angajați, deoarece postul nu părea suficient de atractiv.

Drumul nostru spre managementul vârstei

Astăzi, programul LIFE face parte din strategia Voestalpine, iar consiliul de administrație are responsabilitatea pentru resurse umane. Noul CEO promovează LIFE drept „cel mai important program de resurse umane”.

În 2005, diviziile de oțel, sisteme feroviare și profiluri ale Voestalpine au început să implementeze programul LIFE, inclusiv măsurile din cutia de instrumente LIFE. Grupurile de conducere la nivel divizional promovează programul, iar managerilor li se oferă obiectivul de a-l implementa.

În aprilie 2005, HR a început să implementeze LIFE în divizia auto Voestalpine și în companiile sale internaționale, precum Polynorm, în Olanda. Comitetul de întreprindere este activ în LIFE și promovează programul la nivel internațional. Cutia de instrumente LIFE are aproape 100 de proiecte în toate cele opt domenii ale resurselor umane, dintre care reforma schimbării în divizia siderurgică este un exemplu.

Munca de noapte este mai epuizantă decât cea de zi, în special pentru lucrătorii cu vârsta de 45 de ani și peste, care consideră că provoacă tulburări de somn, morbiditate și stres cronic. Fabrica de cocsificare a diviziei de oțel, care lucrează pe noapte și pe ture, a dezvoltat un plan de reformare a muncii în ture, care a fost implementat ca proiect pilot în 2005. Noul plan de schimburi oferă programe adaptate vârstei, cu opțiuni de reducere a timpului de lucru și a muncii de noapte.

Reforma schimbării fabricii de cocsificare a făcut parte din setul de instrumente LIFE. Seminarele lucrătorilor despre îmbătrânire, sănătate și planificarea schimbărilor au fost urmate de întrebări despre preferințele schimbării, pe care angajații și superiorii le-au încorporat într-un nou program. Noua listă are trei opțiuni pentru orele săptămânale: 34,4, 36 și 38,5. Fiecare lucrător poate alege un timp de lucru săptămânal.

O reformă similară a schimbării a fost implementată într-o altă fabrică. În toate cazurile, lucrătorii cu vârste cuprinse între 20 și 30 de ani au fost cel mai mult în favoarea reducerii timpului de lucru, chiar și cu reduceri salariale de până la 5%. Pilotul de schimb implică aproximativ 800 de angajați în șapte departamente.

Mai mulți angajați folosesc setul de instrumente LIFE pentru a-și îmbunătăți abilitățile și mai mulți supervizori îl folosesc pentru a îmbunătăți productivitatea. Următorul este un rezumat al măsurilor din cutia de instrumente, în cele opt câmpuri HR:

- managerii sunt educați în teme precum abilitatea de a lucra, îmbătrânirea și gestionarea diversității;
- recunoașterea și implicarea lucrătorilor în vârstă sunt consolidate
- prevenirea discriminării în funcție de vârstă și sex este pe ordinea de zi;
- este proiectat un proces HR specific pentru fiecare profil de generație;
- Planificarea pe termen lung a angajaților și a educației a sporit eficiența lucrătorilor;
- formatorii învață metode de instruire și comportament care nu discriminează în funcție de vârstă;
- lucrătorii mai în vârstă sunt instruiți ca mentori, profesori sau formatori;
- în multe locuri de muncă inițiativele ergonomice reduc stresul și tensiunea;
- noi unități de producție sunt planificate să fie conforme cu LIFE;

Măsurile de securitate și sănătate în muncă se concentrează pe capacitatea de a lucra și pe profilarea vârstei la examinările de sănătate:

- au început multe programe de gestionare a sănătății, siguranței și stresului;
- au fost stabiliți mentori pentru o mai bună integrare și formare internă;
- primele stagii au fost recrutate pentru oțelărie;
- Au început campanii de recrutare la școli și licee.

Puncte tari și puncte slabe ale programului

Puncte tari:

Efectele procesului LIFE până în prezent sunt:

- creștere semnificativă a indicelui de satisfacție a lucrătorilor - de la 74% la 89% în 2004;
- creștere mare a cererilor de locuri de muncă;
- indicii de atractivitate mai mare pe piața muncii;
- impactul pozitiv al LIFE asupra proceselor post-fuziune în companii internaționale;
- aprofundarea parteneriatelor cu clienții;
- băncile au îmbunătățit ratingul de credit datorită investițiilor în forța de muncă durabilă;
- JP Morgan a actualizat stocul din cauza LIFE.

Puncte slabe:

- Cea mai mare problemă în implementarea programului a fost reconcilierea așteptărilor lucrătorilor cu ritmul lent de dezvoltare, discutare și implementare a măsurilor LIFE. După două decenii de reducere, nici managerii, nici reprezentanții lucrătorilor nu au putut face față cu ușurință unei schimbări de 180 de grade în politica de resurse umane.

Momentul “Aha”

Creșterea atractivității ca angajator prin sondajul angajaților

De la introducerea programului LIFE la începutul anilor 2000, Voestalpine desfășoară la intervale regulate un sondaj al angajaților la nivel de grup. Cel mai recent sondaj a avut loc în toamna anului 2019 și a fost realizat exclusiv online pentru prima dată. 77% din toți angajații invitați au dat feedback. Rezultatele arată evoluții pozitive la nivel de grup. „Valoarea angajamentului” a crescut cu 3%, până la 56% comparativ cu 2016. Această valoare centrală descrie gradul de atașament emoțional și intelectual al unui grup sau organizație și se calculează din răspunsurile la diferite întrebări.

Nivelurile de feed-back pozitiv au crescut, de asemenea, în categoriile de „oportunități de dezvoltare profesională” și „leadership direct” pe care sa pus accentul. În plus față de sondajul angajaților la nivel de grup, companiile vor avea posibilitatea de a efectua anchete interimare („sondaje de impuls”) în viitor. Acestea le oferă mai multă autonomie și flexibilitate în evaluare. Pentru a implementa în mod consecvent și cuprinzător măsurile dezvoltate pe baza rezultatelor sondajului, Consiliul de administrație al Voestalpine AG a decis să introducă rapoarte adecvate către organele de supraveghere ale companiilor.

Brandul angajatorului

Poziția ca angajator atractiv este de o mare importanță pentru Voestalpine. Numai cu angajați competenți profesional, Voestalpine poate stimula inovația și se poate afirma cu succes pe piață.

Sondajul periodic al angajaților este „barometru” pentru satisfacția angajaților și are ca rezultat dezvoltarea unor măsuri interne. Numeroase activități în marketingul personalului sunt, de asemenea, stabilite extern pentru a consolida marca Voestalpine a angajatorului, cum ar fi cooperările cu (prezența deosebită puternică pe toate canalele relevante online și de socializare, precum și raportarea activă a companiei crește vizibilitatea companiei în rândul grupurilor țintă.

Activități care susțin inițiativa

A fost creată o cultură corporativă apreciativă în care încrederea, diversitatea, autodeterminarea și asumarea responsabilității sunt solicitate și promovate. Cultura voestalpină este în mod constant dezvoltată în acest sens ca semn al unei identități la nivel de grup.

Diversitate

Apreciem individualitatea tuturor angajaților noștri și abilitățile acestora, indiferent de sex, vârstă, origine, religie, orientare sexuală sau posibilă afectare și creăm condițiile pentru șanse egale, menținerea sănătății și muncă orientată spre faza vieții.

Educație și formare

Angajații Voestalpine sunt susținuți prin măsuri specifice în calificarea lor și, astfel, oportunitățile lor de dezvoltare profesională sunt extinse. În plus, vedem pregătirea tinerilor, precum și învățarea pe tot parcursul vieții ca un factor de durată în succesul companiei.

Sustenabilitatea este un principiu esențial al tuturor deciziilor și acțiunilor din Voestalpine. Baza pentru aceasta este stabilită în strategia de responsabilitate corporativă (CR). Este o parte integrantă a strategiei grupului și derivă direct din strategii funcționale. În plus, în strategia CR au fost luați în considerare diferiți factori de influență interni și externi, cum ar fi preocupările angajaților și clienților, problemele de mediu, produsele și inovațiile și pretenția de a face lanțul de aprovizionare transparent.

A fost creat un departament separat „Sănătate și siguranță”, care este direct atașat consiliului de administrație al companiei.

Discuție cu angajații

Interviul cu angajații s-a impus ca un instrument central pentru dezvoltarea personalului în multe companii Voestalpine. Un dialog anual structurat, între supraveghetori și angajați, departe de munca de zi cu zi formează baza unei cooperări pozitive. Principalele diferențe față de alte conversații sunt pregătirea atentă, regularitatea și documentarea.

Discuțiile angajaților la nivel de companie cu angajații sunt obligatorii. Se recomandă introducerea instrumentelor adecvate pentru lucrători (de exemplu, sub formă de dialoguri de evaluare a echipei), dar nu este inclusă în standardele obligatorii. Chestionarele și ghidurile standardizate sunt oferite la nivel central, dar sunt încă posibile ajustări sociale și specifice fiecărei țări. În exercițiul financiar 2019/20, au fost realizate 29.121 de interviuri cu angajații în întregul grup.

Sistemul de monitorizare al efectelor

Creșterea atractivității ca angajator prin sondajul angajaților

De la introducerea programului LIFE la începutul anilor 2000, voestalpine desfășoară la intervale regulate un sondaj al angajaților la nivel de grup. Cel mai recent sondaj a avut loc în toamna anului 2019 și a fost realizat exclusiv online pentru prima dată. 77% din toți angajații invitați au dat feedback. Rezultatele arată evoluții pozitive la nivel de grup. „Valoarea angajamentului” a crescut cu 3% până la 56% comparativ cu 2016. Această valoare centrală descrie gradul de atașament emoțional și intelectual al unui grup sau organizație și se calculează din răspunsurile la diferite întrebări.

Nivelurile de aprobare au crescut, de asemenea, în categoriile de „oportunități de dezvoltare profesională” și „leadership direct” pe care sa pus accentul. În plus față de sondajul angajaților la nivel de grup, companiile vor avea posibilitatea de a efectua anchete interimare („sondaje de impuls”) în viitor. Acestea le oferă mai multă autonomie și flexibilitate în evaluare. Pentru a pune în aplicare în mod consecvent și cuprinzător măsurile dezvoltate pe baza rezultatelor sondajului, Consiliul de administrație al voestalpine AG a decis să introducă rapoarte adecvate organelor de supraveghere ale companiilor.

Brandul angajatorului

Poziția ca angajator atractiv este de o mare importanță pentru Voestalpine. Numai cu angajați angajați și competenți profesional, voestalpine poate stimula inovația și se poate afirma cu succes pe piață.

Sondajul periodic al angajaților Voestalpine este „barometrul” pentru satisfacția angajaților și are ca rezultat dezvoltarea unor măsuri interne. Numeroase activități în marketingul personalului sunt, de asemenea, stabilite extern pentru a consolida marca voestalpine a angajatorului, cum ar fi cooperarea cu (prezența deosebit de puternică pe toate canalele relevante online și social media, precum și raportarea activă a companiei crește vizibilitatea Voestalpine în rândul grupuri țintă tehnice) universități, participare la târguri de carieră și sponsorizare.

În plus, sunt prezentate rapoarte anuale de monitorizare.

Efecte benefice ale inițiativei

Avantajele programului LIFE într-un context mai larg, sunt:

- Imaginea inovatoare a Voestalpine o face mai atractivă pentru clienți;
- LIFE a devenit, de asemenea, o campanie media în televiziune, reviste și ziare. Valoarea financiară a acestei campanii a fost estimată la peste 2 milioane EUR;
- multe invitații la conferințe de conducere și congrese sindicale;
- programul a câștigat mai multe premii, inclusiv premii financiare;
- Guvernul conservator și sindicatele s-au referit la modelul LIFE în politicile lor economice și de pensii.

Recomandări personale

În prezent, companiile se confruntă permanent cu noi evoluții și provocări în sectorul personalului. Ei trebuie să creeze stimulente, să motiveze și să reacționeze prompt. Trebuie să ia în serios îngrijorările angajaților, inclusiv întrebarea recurentă a consecințelor pe care digitalizarea le va avea asupra viitorului locului de muncă - „locul meu de muncă”. Într-o relație de lucru corectă și deschisă, ar trebui să fie clar, totuși, că sunt solicitate și angajaților ca mijloc de a asigura o cooperare eficientă pe termen lung, deoarece acolo unde se oferă ceva, nu este îngâmfat să ne așteptăm la angajament, calitate, flexibilitate și voința de a reuși în schimb.

Oricum o veți vedea, în cele din urmă, cu cât interesele angajatului se suprapun cu cele ale companiei, cu atât mai mare este succesul lor în viitor.

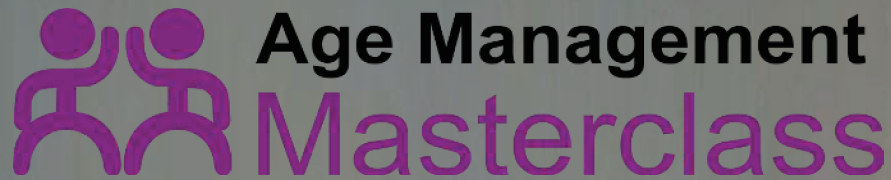
"O mentalitate de câștigător înseamnă să ne bucurăm de succes. Suntem implicați într-o competiție internațională, iar competițiile sunt lucruri pe care doriți să le câștigați. Și cred că pentru noi asta înseamnă să aducem cele mai bune inovații, să avem cele mai eficiente procese, să luăm o soluție orientată spre soluții abordarea către clienți și adaptarea rapidă la noile provocări. Angajații noștri sunt bine pregătiți, motivați și trăgând în direcția corectă. "

Herbert Eibensteiner, CEO voestalpine AG

Bazat pe:

- pagina web a companiei;
- Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă, Voestalpine Austria: o abordare cuprinzătoare

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