

Bio Vollwertbäckerei Gradwohl

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

Bio Vollwertbäckerei Gradwohl (Bio celozrnné pečivo Gradwohl), rodinný podnik.

Rozhovor poskytla Emma Gradwohl

Sektor

Sekundární: Pekařství, v kombinaci s terciárním: prodejny pečiva

Specializace

Pekárna Gradwohl je rodinný podnik, který v roce 1959 založil Johann Gradwohl, otec současného ředitele Petera Gradwohla.

Tento rodinný podnik v Burgenlandu se vyznačuje láskou k řemeslu, pečlivostí při zpracování pečiva a jedinečným know-how o různých obilovinách.

Zakladatele společnosti lze označit za vizionáře. Již v 60. letech 20. století si uvědomoval potenciál a význam zdravé výživy a již tehdy se specializoval na bio a celozrnné výrobky. Podařilo se mu přesvědčit zákazníky o bohatém a v té době spíše neznámém celozrnném pečivu a vybudovat tak inovativní pekárnu.

V roce 1996 převzal firmu svého otce Peter Gradwohl, současný jednatel, mistr pekařský a cukrářský. Během několika let se rodinný podnik rozšířil daleko za hranice svého sídla. Vznikly pobočky ve Vídni, Dolním Rakousku a Burgenlandu. Díky novým kreativním nápadům a speciálně vyvinutým inovativním recepturám bylo možné vytvářet nové kreace a obohacovat sortiment.

Dnes má podnik 17 poboček a zaměstnává přibližně 135 lidí.

Společnost vyrábí pouze plnohodnotné bioprodukty, na webových stránkách má rozsáhlý online sortiment a podrobný lexikon používaných obilovin.

Zvolená opatření age managementu

Ochrana zdraví

- Pravidelné prohlídky (zejména u zaměstnanců pekáren)
- Dobré větrání odpočinkových místností
- Doporučení balanční gymnastiky (zejména pro zaměstnance pekárny)

Flexibilní pracovní doba a strategie odchodu

- Včasná příprava na odchod do důchodu, plánování rozmístění zaměstnanců
- flexibilní formy přechodu do důchodu
- postupné zkracování pracovní doby
- případná změna činnosti

Komplexní přístup

- Podpora komunikace ve společnosti, zlepšení firemní kultury
- Závazek předcházet problémům vyplývajícím z věku zaměstnanců
- Zaměření na celé odvětví podniku, všechny činnosti a všechny věkové skupiny, nejen na starší pracovníky. Tímto způsobem jsou zohledněny potřeby všech zaměstnanců.

Očekávané výsledky

- Větší spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním.
- Větší porozumění obtížím a podmínkám různých oblastí práce mezi sebou (pekaři, řidiči, prodejci v pobočkách, administrativa, management).
- Udržitelná integrace nových zaměstnanců.
- Přenos znalostí mezi generacemi.
- Méně nemocenské a delší pracovní nasazení, zejména u vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Očekáváme, že zaměstnanci budou mít možnost pracovat déle než 60 let, a to jak ze zdravotního hlediska, tak i z emocionálního. Cílem je otevřeně diskutovat na téma různých věkových skupin a generací a vyhnout se šeptandě za zády mladších či starších - "jedni proti druhým". Otevřenou diskusí a zaváděním opatření chceme zvýšit porozumění mezi všemi věkovými skupinami.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Potíže s nalezením dostatečného počtu vysoce kvalifikovaných pracovníků pro pekárnu vedly k tomu, že jsme zavedli age management. Chtěli jsme zjistit, proč téměř žádný z našich vysoce specializovaných zaměstnanců nezůstal v zaměstnání až do důchodového věku.

- Stejně jako v celém západním světě i u nás bude v příštích 10 až 12 letech více než 30 % dělníků a zaměstnanců v důchodu. Vzhledem k tomu, že pekárna v posledních desetiletích rychle rostla, velký podíl tvořili stálí zaměstnanci pocházející z míst v blízkosti výroby a sídla společnosti. Tyto pracovníky bude složit nahradit, jednak proto, že v oblasti žije prostě méně mladých lidí, a také proto, že práce ve výrobě není tolik atraktivní pro mladé lidi.
- Většina práce ve výrobě je velmi specifická a trvá dlouho, než se z vás stane plně vyškolený pracovník. Proto je třeba mít dlouhodobou strategii, aby šlo vše hladce a bez problémů v kvalitě a/nebo kvantitě.
- Starší zaměstnanci cítí silnou oddanost firmě, což mladým chybí. Společnost bude potřebovat dobré argumenty a nabídky, aby mladé lidi přiměla ke spolupráci.
- Dalším důležitým aspektem je preventivní lékařská péče. Společnost obchoduje s potravinami, a proto je obzvláště důležité, aby byli zaměstnanci zdraví. Zejména plíce je třeba pravidelně vyšetřovat, protože neustálé používání mouky je může poškodit. I zde je tedy třeba mít dobře vypracované plány zdravotní péče.

Naše cesta k age managementu

V roce 2017 jsme zahájili náš velký projekt. Provedli jsme průzkum na téma "Spokojenost na pracovišti", abychom zjistili potřeby a představy zaměstnanců. Provedl ho odborný institut a mohli se ho zúčastnit všichni zaměstnanci ve výrobě, administrativě i v maloobchodních prodejnách. To byl začátek nové éry v naší společnosti.

Zaměstnanci se cítili důležití, cenění. Poprvé se jich někdo ptal! Začali spolu mluvit, zajímali se, co by se dalo v práci udělat nebo zorganizovat lépe a jak by si mohli navzájem pomoci.

To bylo pro nás na úrovni vedení velké překvapení. Věděli jsme, že máme "dobré" a schopné zaměstnance. Ale že se chtějí aktivně zapojit, aby zlepšili své pracoviště a vlastně pracovali ještě rychleji, to jsme nečekali!

Další týmová setkání byla organizována v průřezových skupinách: mladí lidé do 30 let, lidé mezi 30 a 50 lety a lidé starší 50 let. A pak byly zavedeny další schůzky podle profesí: pracovníci v pekárně a v rozvozu, pracovníci v prodeji a v administrativě.

Byl to velmi složitý proces a trval více než rok, protože pekařský průmysl má také velmi rozdílnou pracovní dobu. Pracujeme vlastně téměř nepřetržitě!

Největším úspěchem tohoto průzkumu bylo určitě to, že lidé spolu mnohem více mluvili. Viděli, že i kolegové mají problémy. Společně přemýšleli o tom, jak by se daly věci vyřešit. A některé problémy se daly vyřešit velmi snadno, např. více světla na parkovišti, nealkoholické nápoje na pracovišti, vyjasnění bonusových systémů atd.

Další výsledky tohoto průzkumu:

- Lékařská preventivní péče se zvláštním zaměřením na plíce byla zavedena jako standardní vyšetření. Každý zaměstnanec může toto vyšetření absolvovat jednou ročně.
- Přednost mají zaměstnanci a zaměstnankyně s malými dětmi. Mohou si zvolit například pozdější nástup do práce, nebo si mohou přesunout práci na některé delší pracovní dny a v ostatních dnech pak mají volno.
- Další výhodou, která je umožněna všem zaměstnancům, je částečný odchod do důchodu. Toto opatření je u nás zatím poměrně nové a musí se stále znovu a znovu upravovat.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky:

- Průzkum měl velký úspěch, zaměstnanci byli velmi hrdí na to, že se jich ptáme na osobní spokojenost s jejich pracovištěm, pracovní náplní a jejich nápady. Nálada v celé firmě zásadně vzrostla.
- Mladší zaměstnanci velmi oceňují možnosti zvláštní pracovní doby. Jsou s těmito možnostmi velmi spokojeni.
- Diskuse mezi zaměstnanci byly skvělé a stmelily lidi.
- Vedení se zavázalo řídit se podněty z tohoto průzkumu a má v plánu se lidí pravidelně neformálně ptát.

Slabé stránky:

- Vedení mělo pochybnosti, zda byly otázky zodpovězeny skutečně upřímně. Existovala a stále existuje domněnka, že lidé byli ve svých odpovědích příliš zdvořilí a laskaví a netroufali si být skutečně upřímní. Pravděpodobně se obávali negativního konsenzu pro svou profesní budoucnost. To však nebylo vyjádřeno otevřeně a zůstalo to jako pochybnost.
- Starší pracovníci někdy žárlí nebo se zlobí na to, že jsou upřednostňováni mladí.
- Někteří zaměstnanci měli velmi vysoká očekávání, která nemohla být naplněna.
- Celý proces stál mnoho času a peněz. Podnik si to nemůže dovolit pravidelně. Ziskové marže v pekárenském odvětví jsou velmi nízké. Společnost to plánuje zopakovat pravděpodobně zhruba za 10 let.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

To byl začátek nové éry naší společnosti!

Zaměstnanci se cítili důležití, cenění. Poprvé se jich někdo zeptal na jejich názor!

Začali spolu mluvit a přemýšleli, co by se dalo v práci udělat nebo zorganizovat lépe a jak by si mohli navzájem pomoci!

To bylo pro nás na úrovni vedení velké překvapení. Věděli jsme, že máme "dobré" a schopné zaměstnance. Ale nikdy jsme nečekali, že se budou chtít aktivně zapojit, aby zlepšili své pracoviště a skutečně pracovali ještě rychleji!

Způsoby udržování této iniciativy

Iniciativy jako zdravotní péče nebo přeskupování pracovní doby budou pokračovat. Dalším poznáním je důležitost vysvětlování filozofie společnosti novým zaměstnancům: za čím si společnost stojí, čeho chceme dosáhnout, jak důležití jsou pro nás, pro vedení, naši zaměstnanci, a pod.

Nyní existuje písemný harmonogram začleňování nových zaměstnanců:

- Na seznámení s pobočkami jsou dva týdny.
- Jeden nebo dva týdny v pekárně.
- Specialisté mají mnohem více času, určitě několik měsíců.

Důležitý je prostor pro povídání a drby! Na tom trvá i vedení. Vedení také vysvětluje zaměstnancům své problémy a žádá je o pochopení pro zvláštní pracovní situace, jakými jsou "letní provoz" nebo "zimní provoz". Jednou ročně se koná společná slavnostní akce pro všechny zaměstnance a se všemi zaměstnanci. Nemusí to být nutně vánoční oslava - například loni to byla podzimní slavnost.

Monitorování výsledků a dopadů

Je důležité, aby se alespoň jedna osoba věnovala rozmisťování pracovníků a jejich osobnímu rozvoji. Společnost musí znát své zaměstnance a využívat je na správném místě. Například je třeba kontrolovat pracovní

neschopnost, a pokud nějaká skutečnost upoutá pozornost, je třeba to se zaměstnancem také projednat. Je možné, že lidé jsou prostě jen špatně umístěni, a že se na jiném místě ve firmě budou cítit mnohem lépe.

Abychom mohli kontrolovat již přijatá opatření a zajistit kvalitu jako zaměstnavatel, zabýváme se zřízením vlastního personálního oddělení. K tomuto účelu se školí mladý specialista.

Výhody zvoleného řešení

- Zřízení specializovaného oddělení lidských zdrojů je přímým důsledkem iniciativy age managementu.
- Pracovní klima se výrazně zlepšilo a nálada mezi zaměstnanci se změnila k lepšímu. Když mají zaměstnanci možnost vyjádřit se, cítí se více spjatí se svým pracovištěm.
- Hodně se zlepšila mezigenerační komunikace. Pokud lidé vědí více o svých kolezích, jsou ochotnější jim pomoci. Generace tak mohou mnohem lépe spolupracovat. Různé generace si mohou mnohem lépe porozumět, když se spolu smějí.
- Nové možnosti zdravotní péče a nové modely pracovní doby jsou vítány, takže zaměstnanci budou moci zůstat v zaměstnání déle.
- Díky našemu novému programu postupného začleňování nových zaměstnanců jsme jako zaměstnavatel atraktivnější.

Naše doporučení

Pro mě je nejdůležitější, aby se všichni zaměstnanci semkli.

Výrobní a maloobchodní prodejny jsou daleko od sebe, lidé se nevidí, pokud to vedení nezorganizuje. Ale alespoň jednou za rok to musí být.

Na regionální úrovni by bylo potřeba i měsíční setkání. U šálku čaje nebo kávy si zaměstnanci mohou vyměňovat názory. Mohou také probrat, co se jim na jejich práci nelíbí, a vyslechnout si, jak se daří ostatním.

"Tím, že spolu lidé mluví, se učí vzájemně si rozumět," říká jeden z nich. Prodáváč například neví, jak je obtížné vyrábět každý den chléb stejné kvality a tvaru. Nebo jak napjatý je časový harmonogram řidiče, který musí všechno zboží dodat včas. Komunikace umožňuje vzájemné porozumění. Díky otevřenému komunikačnímu procesu mohou zaměstnanci dobře reprezentovat firmu i navenek. Pokud je práce baví, pracují lépe.

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