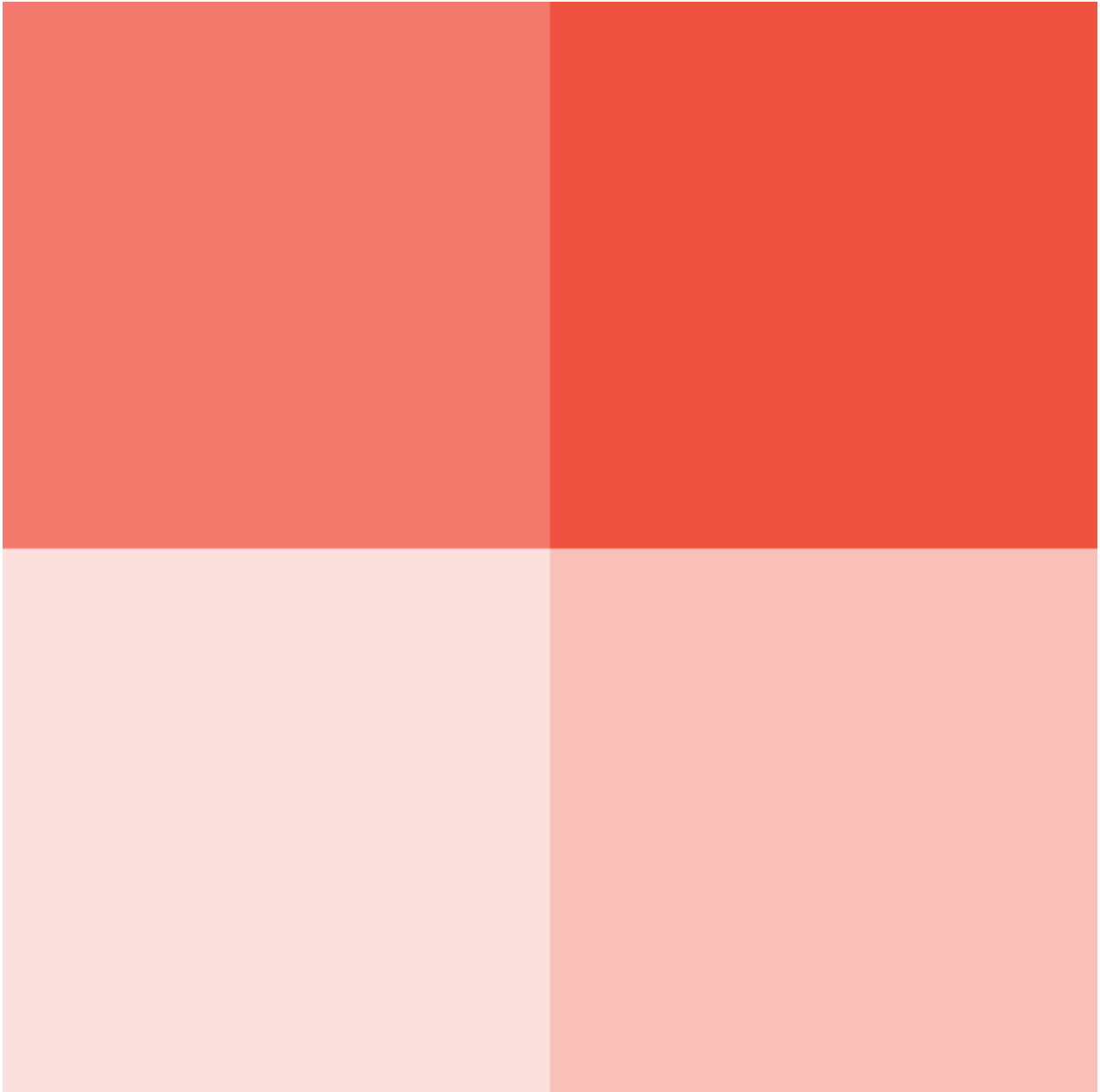


Age Management **PRAKTICKY**



**Age Management ve firmě
Saaironen – příklad dobré praxe**



O FIRMĚ:

JSaarioinen Ltd je výrobce potravin, který byl založen v roce 1941.

Společnost má čtyři výrobní závody ve Finsku a logistické centrum.

Celkem zaměstnává 1 700 pracovníků, z nichž 279 je ve věku 50 let a více.

Mnoho z těchto starších zaměstnanců pracuje v třísměnném provozu ve výrobních závodech.

Od roku 2003 má společnost program věkového managementu zaměřený na pracovníky ve výrobě.

U této skupiny docházelo k vysoké nemocnosti a předčasným odchodům do důchodu v důsledku pohybových onemocnění.

Program byl vytvořen ve spolupráci mezi managementem, HR, odborníky na bezpečnost práce, zdravotníky a zástupci zaměstnanců.

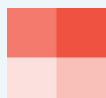
V roce 2010 přinesla národní kolektivní smlouva pro potravinářský průmysl ve Finsku nové požadavky na věkový management.

Zaměstnavatelé byli povinni vést kariérní plánovací rozhovory se zaměstnanci, jakmile dosáhnou 50 let.

Tyto rozhovory mezi manažery a členy jejich týmů umožňují společně hledat oboustranně výhodná řešení, která mohou zlepšit fyzické a duševní zdraví zaměstnanců a prodloužit jejich pracovní kariéru.

Aktivity v rámci tohoto programu probíhají ad rámec základních opatření bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.





POSTUP:

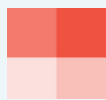
Program věkového managementu se zaměřil na zaměstnance v provozu starší 55 let, kteří byli ve firmě zaměstnáni alespoň pět let. Po splnění těchto podmínek může zaměstnanec požádat svého vedoucího/HR o status "senior".

Po schválení žádosti se koná kariérní plánovací schůzka, kde se zhodnotí případná omezení zaměstnance při výkonu určitých pracovních úkolů.

Pokud je to relevantní, řeší se také potřeba rehabilitace nebo rekvalifikace. Záznam ze schůzky slouží jako podklad pro plánování budoucí kariéry zaměstnance.

Kromě kariérního plánování mohou vybraní zaměstnanci využívat další opatření:

- **Zaručená úroveň mzdy** – základní příjem zůstává nezměněn, i když zaměstnanec přejde na jinou pozici. Výkonnostní bonusy se však řídí novou pracovní náplní.
- **Přesun ze směnného provozu** – zaměstnanci mohou být převedeni z třísměnného provozu ze zdravotních nebo jiných důvodů.
- **Omezení rotace práce** – starší zaměstnanci mohou požádat o stabilnější pracovní náplň a mají přednost při výběru konkrétních pracovních činností.
- **Seniorské volno** – zaměstnanci si mohou převést část odměn a bonusů na volné dny. Tyto dny však nemohou čerpat společně s dovolenou nebo v době vysokého vytížení výroby.
- **Přednost při žádosti o sabatiki** – podle Finského zákona 1305/2002 o dlouhodobém pracovním volnu mohou zaměstnanci s minimálně 10 lety praxe a 13 měsíci v dané firmě požádat o dočasné uvolnění. U společnosti Saarioinen mají starší zaměstnanci přednost při schvalování žádostí, pokud počet žádostí přesahuje kvóty.
- **Příspěvky na léčbu** – zaměstnanci mohou získat finanční podporu na rehabilitaci nebo fyzioterapii předepsanou lékařem a schválenou zaměstnavatelem. Firma přispívá až 300 EUR na jednoho zaměstnance.



VÝSLEDKY:

Program věkového managementu vedl ke zlepšení fyzického i duševního zdraví starších zaměstnanců. Průměrný věk odchodu do důchodu se zvýšil z 58 let v roce 2004 na 61,6 let v roce 2013. Celkem 64 % oprávněných zaměstnanců požádalo o status "seniora" a využilo dostupné výhody. Nejoblíbenější výhodou bylo možnost převodu části mzdy na seniorské volno.

Každé dva roky firma provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Výsledky ukazují pozitivní zpětnou vazbu, zejména ohledně zlepšení fyzického pracovního prostředí pro starší zaměstnance. Firma je s výsledky programu spokojená a uvažuje, že jeho rozsah rozšíří i směrem k administrativním zaměstnancům.

Největší výzvou bylo efektivní zapojení manažerů a zaměstnanců do plánování kariéry po 50. roce věku. Ukázalo se, že pro mnoho manažerů je těžké správně identifikovat konkrétní potřeby daného zaměstnance i nástroje, které by mu/jí nejvíce pomohly. Firma plánuje zlepšit školení v oblasti věkového managementu prostřednictvím informačních materiálů a osvětových kampaní a workshopů.

FAKTORY ÚSPĚCHU:

Program byl úspěšný díky několika faktorům:

- Právní rámec – finská legislativa podporuje věkový management, včetně povinných opatření v kolektivních smlouvách.
- Koordinace zainteresovaných stran – konzultace mezi vedením, HR, experty v oblasti bezpečnosti práce a zaměstnanci.
- Atraktivní opatření – flexibilní balíček benefitů zajistil vysokou účast zaměstnanců.
- Externí podpora – spolupráce s pracovnělékařskou péčí.
- Široká škála nástrojů – řízení kariéry, úprava pracovních podmínek a úkolů, rehabilitace.
- Kariérní plánování – zaměstnanci nad 50 let dostali možnost reflektovat svou kariéru a její další vývoj.

PŘENOSITELNOST

Program lze snadno přenést do jiných organizací, zejména v oblastech:

- Plánování kariéry pro zaměstnance nad 50 let
- Pravidelné průzkumy spokojenosti
- Zavedení benefitů pro starší zaměstnance