



# EY2012 Awards

## Workplaces for all Ages

**National Finalist**

**EU Second Place**

**Country: Czech Republic**

**Title: Senior-friendly Company – Seniority Programme**

**Submitted by: Petr Ondráček - ŠKODA Auto**

### **Summary:**

As part of a long-term plan, ŠKODAAUTO has implemented a number of measures focused on seniors, offering support for the specific problems that this group of employees faces. These measures are based on the current agreement negotiated with the trade unions in 2012. Annually, at least one measure involves several hundred ŠKODA AUTO employees. As with any other company, ŠKODA AUTO faces the challenges of an aging population and the lack of a younger workforce. It aims to find ways to allow elderly employees to keep working longer, and to postpone the performance reduction that often comes with age, primarily for health reasons.

### **Project goals**

ŠKODA AUTO is among the most successful companies in the Czech Republic and its further sustainable development is based on employee loyalty and having a sufficient number of experienced workers. Similar to any other large business organization operating in a developed country, the company has faces the challenges of an ageing population and therefore, it must offer a combination of benefits and company policies emphasizing the protection of its employees' health to reflect this global trend. The principle goals of these measures are described below:

- retaining active employees in active employment
- sustaining high employee performance
- sustaining and supporting employee health
- maintaining key company competencies
- keeping up with industry developments
- promoting social awareness in the company
- finding solutions for employees with reduced health



In ŠKODA AUTO, an employee becomes a member of the Seniority programme after thirty years of continuous employment at the company, while other groups including production area employees over fifty years are included.

### Sources for financing the project

There are three sources of financing the measures described below: wage budget chapters (employee wages), a special social fund depending on the currently valid collective agreement (approx. 200Mil CZK in 2012 – for selected social benefits offered by the company) and investment cost chapters (e.g. creating protected work pools, ergonomic arrangement of workplaces, methods for fatigue monitoring). From an organizational perspective, measures within the Seniority programme are implemented by specialist departments, in particular in area Z – Human resources (HR Operational care, HR development, Health protection, etc.) and V – Production and Logistics (Industrial engineering, Construction, Production planning).

### Course of the project

The set of measures submitted was not originally intended as a single project; the individual measures were introduced into company policy and modified according to the current needs. They have been now been brought together through the Seniority programme.

The Seniority programme allows the possibility to:

- transfer a senior employee (30 years of continuous employment at ŠKODA AUTO) to another suitable workplace if, in the longterm, they lose the ability to perform their current job for health reasons (based on a doctor's opinion); if the employee is transferred to a lower salary group on these grounds, they are entitled to a supplementary payment for being transferred to another workplace, in keeping with the collective agreement;
- offer another suitable workplace to a senior employee in the case that organizational changes take place in the company as a result of which the employee is transferred to a workplace in a lower salary group, the salary of their group of their preceding workplace will be maintained for the first twelve months; also, in justified cases, after twelve months a supplementary payment for workplace transfer due to organizational changes may be agreed for senior employees who reach retirement age with in five years or less;
- provide financial support if the senior employee must be dismissed due to organization or health reasons, the amount being derived from the length of employment at ŠKODA AUTO;
- provide payment equal to one day per each year.
- provide five paid days off per year to participate participate in a two week recovery stay in a spa and cover up to 60% of the cost of this stay.

ŠKODA AUTO a.s. perceives issue of workers' health with special sensitivity. The main goal is to prevent potential health problems rather than address them subsequently. Therefore, the "health" unit in the company is actively involved in the area of ergonomics. In this regard, preventive ergonomics are essential. Ergonomic specialists accompany the product through all stages of



its development and cooperate on its design to ensure maximum ergonomics of the subsequent production. The unit also participates in the planning and construction of individual workplaces. During the introduction of new production lines using 3D evaluation methods, the employee sections most affected by the workloads can be determined, and according to these results, the workplaces are effectively optimized. The method of 3D modeling and load measurement is also used for corrective ergonomics, which create ways to load burdens at already existing sites. These steps are coordinated with the cooperation of social partners, whose comments are taken into account, especially while solving difficult operations. A similar service is also provided to THZ employees, particularly the knowledge of assistive exercise at a constant position and ergonomic workplace solutions. Furthermore, ŠKODA AUTO arranges and organizes health and fitness programmes (not only) for seniors, e.g. screening for serious diseases (oncological, cardiovascular) and timely treatment.

Currently, the newly established “Health Benefits Programme” aims to motivate employees to care for their health and make it more attractive for them by creating personal health plans, reconditioning guidelines etc. So far this project has managed to attract more than 2,300 employees.

The company has created two hundred work places in work pools especially intended for seniors, among others. Moreover, employees performing the so-called “protected activities” are situated in normal workplace areas, but, but with a special ergonomic adjustment for worker needs. Among others benefits, especially collected contributions for pension insurance could be highlighted, so that ŠKODA AUTO a.s. contributes 800 CZK per month to an optional pension insurance scheme for all employees. Apart from the payment of special bonuses for work anniversaries (up to 45,000 CZK), the company provides a contribution upon retirement (of two average wages).

#### Results achieved

The Seniority programme, including the accompanying measures, have become an integral part of ŠKODA AUTO’s company policy and is fully used by the employees. ŠKODA AUTO’s attitude toward its senior employees is also reflected positively by employee loyalty to the company (reduced staff turnover) and large numbers of prospective employees of the plant (23,000 applicants for all positions in 2011). The company’s attitude also serves to spread, unofficially (by word of mouth), a positive image which attracts prospective job candidates and contributes to building a good name for the company. This is demonstrated by the titles regularly awarded to the company, such as the ‘Most admired company’ or ‘Employer of the year’. Last year ŠKODA AUTO a.s. was awarded for its approach towards disabilities as the “Employer without Barriers” and “Socially beneficial project of the year” for the network of protected workplaces.

Although the topic of ‘seniority’ is not generally a priority for graduates searching for a job, ŠKODA AUTO a.s. presents these measures in the information packet used for recruiting new employees and for presenting the company at job fairs and other occasions. This way ŠKODA AUTO a.s. sets

a good example for other companies and also shows them that similar programmes can be implemented effectively. The seniority programme is presented not only outside ŠKODA AUTO but also as part of regular company meetings within the Volkswagen group.

### Project innovation

In general, we see the Seniority programme as a set of special measures to support seniors, and not only in the Czech Republic. The main measures are reinforced by other company activities (protected work pools, pension insurance, special bonuses, recovery stays), which create a support system for all employees in the senior category. The programme and its exceptional position have been rewarded by an invitation to give a presentation at the “Employers’ Practices for Active Aging” conference held by the BUSINESSEUROPE organization in Brussels in September 2012.

### Project development

Currently ŠKODAAUTO a.s. considers this support system to be effective and stable. The programme is the result of several years of development, which has gradually reflected the requirements of the employees as well as the labor market. Further changes will certainly take place. However, these will involve more specific parameters rather than new fundamental changes. As a large employer, SKODA AUTO a.s. also has to face many challenges, such as creating flexible positions for single mothers, women on maternity leave and employee internationalization.

---

## Název: Škoda Auto - Program Seniority

### Resumé:

#### Stručný popis projektu:

ŠA dlouhodobě realizuje širokou škálu opatření, které se týkají seniorů, resp. napomáhají řešit problémy, s kterými se speciálně tato skupina zaměstnanců ve větší míře potýká. Opatření vycházejí z aktuální kolektivní smlouvy, která byla dohodnuta s firemními odbory v 2012.

ŠA jako každá jiná firma čelí problému stárnutí populace, nedostatku potenciálu mladých pracovních sil na trhu práce, prodlužování odchodu do důchodu a snížení výkonnosti starších pracovníků, převážně ze zdravotních důvodů.

#### Cíle projektu:

Společnost ŠA patří k neúspěšnějším firmám v ČR a její další udržitelný rozvoj závisí mj. na loajalitě zaměstnanců a dostatku zkušených pracovníků. Firma jako každý jiný velký podnikatelský subjekt v rozvinutém světě čelí problému stárnutí populace a proto musí nabízet takový mix benefitů a firemní politiky, který tento světový trend reflektuje. Hlavními cíli souhrnu níže uvedených opatření jsou:

- udržení zaměstnanců v aktivním pracovním poměru
- udržení výkonnosti zaměstnanců
- zachování klíčových firemních kompetencí

- udržení know-how
- společenská odpovědnost firmy
- hledání řešení pro zaměstnance se změněnou zdravotní způsobilostí.

Seniorem se ve ŠA stává zaměstnanec po 30 letech nepřetržitého zaměstnání ve společnosti.

Zdroje pro realizaci projektu:

Níže uvedená opatření jsou financována v rámci firmy ze tří zdrojů: kapitoly rozpočtu na mzdové náklady (mzdy zaměstnanců), zvláštního sociálního fondu dle aktuální kolektivní smlouvy (cca 200 mil. Kč v roce 2012 - pro vybrané sociální benefity poskytované firmou) a kapitoly investičních nákladů (např. otevírání chráněných pracovišť).

Organizačně jsou opatření v rámci programu Seniority realizována různými odbornými útvary především oblasti Z - Lidské zdroje (Operativní péče o HR, Rozvoj lidských zdrojů, Ochrana zdraví...).

Průběh projektu:

Předkládaný soubor opatření nebyl od počátku realizován jako jeden projekt, jednotlivá opatření byla zaváděna do firemní politiky a upravována podle aktuálních potřeb. Nyní jsou zastřešena programem Seniority.

Program Seniority spočívá v možnosti:

- převedení zaměstnance-seniora na jiné vhodné pracovní místo, pokud vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku dlouhodobě ztratil způsobilost vykonávat svou dosavadní práci
- pokud by z tohoto důvodu byl zaměstnanec přeřazen do nižšího tarifního stupně, náleží mu doplatek při převádění na jiné pracoviště ze zdravotních důvodů podle podmínek kolektivní smlouvy; Firma vstřícná seniorům
- nabídka jiného vhodného pracovního místa zaměstnanci-seniorovi v případě organizační změny - pokud by byl takto zaměstnanec převeden na pracoviště s nižší přiznanou třídou práce, bude mu po dobu 12 měsíců zachováno tarifní zařazení, které měl před převedením na nové pracoviště a po 12 měsících bude v odůvodněných případech sjednán doplatek při převedení na jiné pracoviště z organizačních důvodů u seniorů, kterým zbývá 5 a méně let do dosažení důchodového věku;
- poskytnutí peněžní sociální výpomoci v případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních nebo zdravotních důvodů, jejíž výše závisí na počtu odpracovaných let ve ŠA;
- poskytnutí 1 dne pracovního volna s náhradou mzdy ročně;
- poskytnutí 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy ročně na absolvování 14-tidenního rekondičního pobytu v lázních a pokrytí až 60% nákladů na tento pobyt.

Dále ŠA zajišťuje a organizuje preventivní programy, které mají význam pro upevňování zdraví (nejen) seniorů, např. při vyhledávání vážných civilizačních onemocnění (onkologická, kardiovaskulární) a pro jejich včasnou léčbu.

Společnost vytvořila 200 pracovních pozic na chráněných pracovištích, které jsou rovněž určeny i pro seniory.

Firma přispívá všem zaměstnancům částkou 800 Kč měsíčně na dobrovolné důchodové připojištění. Vedle vyplacení speciálních odměn při pracovním výročí (až 45.000 Kč) firma poskytuje příspěvek při odchodu do důchodu (dva průměrné platy).

Dosažené výsledky:

Program Seniority včetně doprovodných opatření se stal integrální součástí firemní politiky Škoda Auto a je plně využíván ze strany zaměstnanců. Pozitivní vztah Škoda Auto ke svým zaměstnancům - seniorům se rovněž pozitivně projevuje na loajalitě zaměstnanců k firmě (snížená fluktuace) a obrovskému počtu nových zájemců o práci v automobilce. Přístup firmy slouží také jako neformálně (ústně) šířené

doporučení pro potenciální nové zájemce o práci a podílí se na vytváření dobrého jména firmy. Důkazem jsou pravidelná umístění společnosti v soutěžích jako “Nejobdivovanější firma” či “Zaměstnavatel roku”. Přestože téma “seniority” nemusí být v hledáčku absolventů škol při hledání vhodného zaměstnavatele, Škoda Auto tato opatření prezentuje v balíku informací pro nábor nových zaměstnanců. Program Seniority je rovněž předmětem prezentací jak mimo Škoda Auto, tak i v rámci pravidelných schůzek se společnostmi v rámci koncernu Volkswagen.

Ročně se alespoň jedno z několika opatření dotkne několika set zaměstnanců Škoda Auto.

#### Inovace projektu:

Obecně považujeme program Seniority za souhrn nadstandardních opatření na podporu seniorů, a to nejen v českém prostředí (o správném nastavení programu a jeho výjimečnosti svědčí i pozvání Škoda Auto na konferenci “Employers Practices for Active Ageing” konanou v Bruselu organizací BUSINESSEUROPE v září 2012). Hlavní opatření jsou podporována dalšími aktivitami firmy (chráněná pracoviště, penzijní připojištění, speciální odměny rekondiční pobyty), což vytváří systém vhodný pro všechny zaměstnance spadající do kategorie seniorů.

#### Rozvoj projektu:

V současné době Škoda Auto považuje předkládanou podporu za dostačující a stabilizovanou. Program v současné podobě je výsledkem mnohaletého vývoje, který postupně reflektoval požadavky zaměstnanců i trhu práce. Další změny budou pokračovat, budou se však týkat spíše parametrů než revolučních změn. Společnost musí řešit i další problémy a výzvy, jako jsou flexibilní místa pro samoživitelky a ženy na mateřské dovolené nebo internacionalizaci zaměstnanců.

