

Boj proti demografickým problémům v pojišťovacím sektoru

Výběr iniciativ v Evropě



Společný projekt evropských sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru



Insurance Europe je evropskou federací pojišťoven a zajišťoven. Díky svým 34 členským subjektům – národním asociacím pojišťoven – reprezentuje Insurance Europe všechny typy pojišťoven a zajišťoven, např. celoevropských společností, specializovaných pojišťoven, vzájemných pojišťoven a středních a malých podniků. Insurance Europe, která má sídlo v Bruselu, zastupuje podniky, které představují přibližně 95 % celkového evropského příjmu z pojistného. Pojištění významně přispívá k evropskému ekonomickému růstu a rozvoji. Evropské pojišťovny generují příjem z pojistného v objemu více než 1 100 miliard €, zaměstnávají téměř jeden milión lidí a investují do ekonomiky téměř 7 500 miliard €. www.insuranceeurope.eu



AMICE zajišťuje platformu pro vzájemné a družstevní pojišťovny všech velikostí v Evropě. Sektor vzájemných a družstevních pojišťoven představuje jednu třetinu pojišťovacích společností v Evropě a téměř 25 % pojistného. S více než 100 přímými členy a 1 600 nepřímými členy a zhruba 300 000 zaměstnanci reprezentuje AMICE významnou část pojišťovacího sektoru. www.amice-eu.org



BIPAR je evropskou federací zprostředkovatelů v pojišťovníctví. Sdružuje 51 národních asociací ve 32 zemích. Prostřednictvím svých národních asociací zastupuje BIPAR zájmy pojišťovacích zástupců a makléřů a finančních zprostředkovatelů v Evropě. Kromě několika velkých nadnárodních společností tvoří zprostředkovatelský sektor stovky tisíc malých a středních podniků a mikroprovozovatelů. Zastupuje 0,7 % evropského HDP a v sektoru působí více než jeden milion lidí. www.bipar.eu



UNI Europa je evropskou odborovou federací. Spojuje odborové organizace v odvětví služeb a řemesel v 50 různých zemích. S více než 320 přidruženými odborovými zastupuje UNI Europa 7 miliónů pracovníků. UNI Europa Finance je jednou z odvětvových struktur společnosti UNI Europa. www.uni-europa.org

Contents

Předmluva evropských sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru	2
Prohlášení Evropské komise	3
Úvod	4
Demografické problémy v evropském pojišťovacím sektoru	5
Část 1 Podniková a odvětvová opatření v oblasti kvalifikací a celoživotního vzdělávání, rovnováhy mezi prací a soukromím a zdraví a bezpečnosti	9
1.1 Opatření v oblasti kvalifikace a celoživotního vzdělávání	10
1.2 Opatření pro zajištění rovnováhy pracovního a osobního života	17
1.3 Opatření týkající se zdraví a bezpečnosti při práci	21
Část 2 Kombinovaná opatření k řešení dopadu demografických změn	29
2.1 Odvětvová opatření	32
2.2 Opatření na úrovni společnosti	36



Předmluva evropských sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru

Jsme hrdí na to, že Vám můžeme představit tuto publikaci, která je výsledkem plodné spolupráce v rámci Sektorového výboru pro sociální dialog v pojišťovacím sektoru (ISSDC). Výbor je jedinečným fórem na evropské úrovni, v rámci něhož mohou zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců v pojišťovacím sektoru diskutovat o tématech společného zájmu.

V roce 2010 jsme vydali společné prohlášení – k dispozici dále – zaměřené na řešení demografických problémů v pojišťovacím sektoru z celoevropského pohledu. Tato publikace je součástí navazujícího projektu ke zmíněnému prohlášení – projektu „Řešení demografických problémů v evropském pojišťovacím sektoru: shromažďování a šíření osvědčených postupů“.

Představuje nejen příklady účinných způsobů řešení demografických problémů v oblasti pojištnictví, ale rovněž příklady úzké a účinné spolupráce a dialogu mezi zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců. Popsaná řešení by mohla být využita na místní a podnikové úrovni jako základ pro další diskusi a zlepšování na straně sociálních partnerů a díky nim je publikace východiskem pro rozšiřování osvědčených postupů jak v sektoru pojištnictví, tak i v jiných odvětvích.

Aby bylo možno zajistit dosažení výše naznačených cílů, organizujeme v rámci projektu navazující akce, včetně konference na propagaci publikace a semináře zaměřené na zhodnocení výsledků distribuce publikace. Očekáváme, že tyto akce přispějí k dalšímu zlepšování vztahů, k pochopení a spolupráci mezi zaměstnavateli a odbory v pojišťovacím sektoru jak na úrovni Evropské unie, tak na národní a podnikové úrovni.

Jako vedoucí projektu by společnost Insurance Europe chtěla poděkovat dalším evropským sociálním partnerským organizacím z pojišťovacího sektoru – UNI-Europa, AMICE a BIPAR – za jejich úzkou spolupráci a aktivní účast. Čtyři evropské sociální partnerské organizace z pojišťovacího sektoru by společně rády poděkovaly všem – včetně pojišťovacích, zajišťovacích a zprostředkovatelských podniků, jejich národním federacím, zástupcům zaměstnavatelů i zaměstnanců a odborům – kdo se ve prospěch všech podělil o své pozitivní zkušenosti.

V neposlední řadě bychom rádi využili této příležitosti a poděkovali Evropské komisi za její podporu této iniciativy a celého projektu.



*Sebastian Hopfner,
předseda Sektorového výboru pro
sociální dialog v pojišťovacím sektoru,
předseda Výboru pro sociální otázky a
vzdělávání v rámci Insurance Europe*



*Elke Maes,
místopředsedkyně Sektorového
výboru pro sociální dialog v
pojišťovacím sektoru v zastoupení
UNI Europa Finance*



*Jean-Luc de Boissieu,
předseda pracovní sku-
piny pro právní otázky
AMICE*



*Didier Pissoort,
předseda výboru pro
evropské sociální otázky
BIPAR*

Prohlášení Evropské komise

Tím, že ze sociálního dialogu v rámci EU učiní realitu každodenního života, řeší evropští sociální partneři dopady ekonomické a finanční krize sociálně zodpovědným způsobem a přispívají k tvorbě pracovních míst a udržují vysoký standard a pracovní podmínky. Proto Komise podporuje jak meziodvětvový, tak i sektorový sociální dialog v rámci EU tím, že umožňuje konzultace a jednání evropských sociálních partnerů a finančně podporuje jejich kroky.

Stejně jako mnoho dalších hospodářských odvětví prochází i evropský pojišťovací sektor procesem dalekosáhlých změn, které jsou do značné míry poháněny demografickým vývojem. Vytváření sociálně-ekonomických podmínek, které zaměstnancům i zaměstnavatelům umožní držet krok s tímto měnícím se prostředím, představuje pro členské státy, instituce EU i sociální partnery obrovskou výzvu.

Výsledky sociálního dialogu sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru jsou velmi důležité pro svět práce, neboť řeší základní změny a pomáhají formovat sociální odpovědi. Sociální partneři v pojišťovacím sektoru společně řešili demografické problémy tohoto odvětví ve svém společném prohlášení z roku 2010. Tato publikace osvědčených postupů je výsledkem společného projektu sociálních partnerů, jehož podporu přislíbila Komise v roce 2011.

Komise vítá prioritu, kterou evropští sociální partneři v pojišťovacím sektoru přikládají klíčovým otázkám jako jsou demografické změny, vyvážení pracovního a osobního života, celoživotní vzdělávání a zdraví a bezpečnost. Jejich přínos je zásadní pro to, aby Evropská unie mohla splnit cíle Strategie Evropa 2020.

Tím, že tato publikace nabízí přehled osvědčených postupů v těchto oblastech, přispívá také k dosažení cílů Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012. Jako taková bude sloužit sociálním partnerům působícím v ostatních oblastech a sektorech na úrovni EU, jakož i v členských státech, jako zdroj užitečných informací.



Jméno, titul/funkce, fotografie: Armindo Silva, ředitel pro zaměstnanost a sociální legislativu, sociální dialog, Evropská komise, Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a začleňování, ředitelství B „Zaměstnanost a sociální legislativa, sociální dialog“

Úvod

Evropský sektor pojišťoven a zajišťoven se s tím, jak jeho pracovní síla stárne a mnozí zaměstnanci se blíží důchodovému věku, potýká s velkými problémy.

Pojišťovací a zprostředkovatelské společnosti z vlastní iniciativy zavedly mnohá opatření k získávání a udržení mladých schopných pracovníků. Rovněž sociální partneři na úrovni společností a sektoru vyvinuli značný počet inovativních a účinných nástrojů, aby z pojišťovnictví učinili ještě dynamičtější a atraktivnější pracovní odvětví.

Tato publikace představuje výběr z mnoha originálních osvědčených postupů, které již byly zavedeny v pojišťovacím sektoru, a zabývá se třemi otázkami obsaženými ve Společném prohlášení přijatém evropskými sociálními partnery v pojišťovacím sektoru v lednu 2010: vyvážení pracovního a osobního života, celoživotní vzdělávání a zdraví a bezpečnost při práci. Nabízí příklady praktik, které byly vybrány pro svou inovativnost, originalitu a účinnost při zvyšování přitažlivosti pojišťovacího sektoru a zaměstnatelnosti osob, které již v odvětví pracují.



Publikace popisuje tyto postupy způsobem, který ilustruje rozmanitost jejich cílů a jejich původu. Některé z nich jsou specifické pro jednu ze zmíněných tří otázek (první část publikace) a další představují příklady kombinovaných opatření zabývajících se několika problémy dohromady (druhá část). V obou případech vycházejí z úrovně jednotlivých společností, skupin nebo celého sektoru.

Popis každého příkladu v publikaci má podobnou strukturu, aby čtenáři snáze pochopili pozadí a klíčové rysy iniciativ, jakož i dopad a přínosy, které tyto iniciativy přinesly zaměstnancům a společnostem v pojišťovacím sektoru a pojišťovacímu sektoru jako celku.

Tyto osvědčené postupy nelze samozřejmě přímo přenést z jedné společnosti či trhu na jinou společnost či trh. Všechny byly navrženy s uvážením konkrétních cílů a konkrétních souvislostí, neboť demografický tlak, organizace sociálního dialogu a národní regulační rámce se v jednotlivých zemích EU značně liší – stejně jako se liší společnosti, pokud jde o jejich velikost a různost trhů, na kterých působí. Publikace proto obsahuje popis okolností a důvodů pro zavedení příslušného opatření a popis rámce vnitrostátní politiky. Tam, kde to je možné, pak nabízí rovněž odkazy na webové stránky, kde čtenáři naleznou další informace o postupech, o které se zvláště zajímají.

Doufáme, že příklady v naší publikaci povedou k zamyšlení a budou inspirovat jiné společnosti a sociální partnery, aby hledali a našli úspěšné způsoby, jak řešit demografické změny v pojišťovacím sektoru. Nepochybujeme o tom, že se v budoucnu objeví mnoho dalších osvědčených postupů.

Demografické problémy v evropském pojišťovacím sektoru

Společné prohlášení evropských sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru

Brussels, 26 January 2010

Úvod

Díky stárnutí a úbytku obyvatelstva čelí Evropská unie novým problémům v otázce budoucího demografického vývoje. Silné populační ročníky začínají odcházet z trhu práce a v příštím desetiletí bude tento trend pokračovat v ještě větší míře. V důsledku nízké porodnosti se současně dramaticky snižuje počet zástupců mladší generace vstupujících na trh práce a tito nebudou schopni kompenzovat rostoucí podíl odcházející pracovní síly. Evropská unie se potýká se stále rostoucím počtem obyvatel odcházejících do důchodu a příliš nízkým počtem pracovníků, kteří by dostatečně financovali státní sociální programy.

Tyto demografické změny ovlivňují evropské pojišťovací a zprostředkovatelské podniky jakožto poskytovatele produktu (například životní, důchodové, zdravotní pojištění a pojištění dlouhodobé péče) a zaměstnavatele.

Pojišťovací podniky a zprostředkovatelé coby poskytovatelé produktů

Sektor si je vědom toho, jak veřejnost obecně, a zákazníci zvláště, vnímají různé aktéry poskytující pojistné produkty a služby. Probíhají důležité práce, které by měly vést ke zlepšení tohoto vnímání, a jsme přesvědčeni, že je v této věci patrný pokrok.

CPojišťovací podniky a zprostředkovatelé coby zaměstnavatelé

Toto společné prohlášení se proto zaměřuje na aktéry v pojišťovacím sektoru jakožto zaměstnavatelů. Průměrný věk zaměstnanců v pojišťovacím sektoru roste. Mnozí pracovníci se také blíží důchodovému věku. Řešení důsledků stárnutí pracovní síly bude problematické. Za prvé musíme umožnit zkušeným a motivovaným starším pracovníkům, aby mohli pokračovat ve své kariéře i poté, co dosáhnou standardního věku odchodu do důchodu, budou-li si to přát. Za druhé musíme do odvětví přilákat nové schopné jedince, kteří by představovali udržitelnou, kvalifikovanou a různorodou pracovní sílu. Pojišťovací sektor si je vědom potřeby zintenzivnit úsilí k přilákání kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců. Pro pojišťovací sektor je obzvláště důležité, aby byl vnímán jako atraktivní odvětví se zajímavými možnostmi budování kariéry, zejména v porovnání s bankovním sektorem.

V důsledku toho začali mnozí aktéři působící v pojišťovacím sektoru přehodnocovat svou celkovou strategii zaměstnávání a provozní model tak, aby přilákali a udrželi nové schopné pracovníky.

Úloha evropských sociálních partnerů

Evropští sociální partneři v pojišťovacím sektoru jsou přesvědčeni, že hrají významnou úlohu v podpoře úsilí sektoru řešit tyto problémy. V roce 2008 se shodli na potřebě rozvíjet na evropské úrovni konstruktivní reakce a strategie a za tímto účelem se rozhodli zahrnout problematiku demografie do pracovního programu Sektorového výboru pro sociální dialog v pojišťovacím sektoru (ISSDC) na období let 2008 a 2009.

V průběhu své práce sociální partneři zjistili, že dvěma klíčovými problémy pojišťovacího sektoru jsou atraktivita a zaměstnatelnost. Proto se rozhodli, že svou činnost zaměří 1) na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, 2) udržení zaměstnatelnosti a rozvoje kariéry a 3) zdraví a bezpečnost při práci.

Toto společné prohlášení je výsledkem diskusí a výměny názorů sociálních partnerů na tuto problematiku za uplynulé dva roky. Nástroje a instrumenty, které sociální partneři identifikovali pro řešení demografických změn, byly v pojišťovacím sektoru již do jisté míry aplikovány. To, že jsou tyto nástroje a instrumenty zmíněny v tomto dokumentu, neznamená, že je společnosti již nevyužívají.

Evropští sociální partneři v oblasti pojišťovnictví vyzývají své členy, jakož i všechny zainteresované strany v pojišťovacím sektoru, aby zvážili a přehodnotili své vlastní postupy ve světle následujícího společného prohlášení.

Navazující a další kroky

Podpora společného prohlášení

Sociální partneři se zavazují informovat všemi dostupnými prostředky odbory, sdružení a zaměstnavatele v pojišťovacím sektoru i mimo něj o tomto společném prohlášení. Budou vybízet příslušné sociální partnery na národní úrovni ke společné podpoře a prosazování tohoto společného prohlášení. To by mohlo probíhat například formou společných setkání k této problematice, společných prezentací pro národní vlády a další příslušné subjekty, realizace společných studií nebo výzkumných aktivit či jeho projednávání v rámci kolektivního vyjednávání. Bude-li to možné, bude společné prohlášení rovněž

přeloženo do dalších oficiálních jazyků Evropské unie.

Monitorování společného prohlášení

V návaznosti na společné prohlášení zahájí sociální partneři také monitoringové iniciativy. Jejich cílem bude zjistit pokrok dosažený v oblastech, které byly označeny jako problematické, a posoudit účinky společného prohlášení v praxi. To je možné uskutečnit například rozesláním dotazníků členům evropských sociálních partnerů nebo subjektům působícím v pojišťovacím sektoru.

Vydání publikace

Sociální partneři mají v úmyslu navázat na přijetí společného prohlášení vydáním publikace zdůrazňující přístupy z hlediska osvědčených postupů k výše zmíněným tématům ze strany různých subjektů v pojišťovacím sektoru a v členských státech EU.

Propagace publikace

Sociální partneři plánují rozdat publikaci svým členům. Sociální partneři a jejich členové budou publikaci co možná nejúčinněji propagovat s využitím všech stávajících prostředků, které mají k dispozici (např. extranet, webové stránky, interní i externí zpravodaje atd.), aby o publikaci informovali a aby tato byla k dispozici odborům, sdružením a zaměstnavatelům v pojišťovacím sektoru i mimo něj.

Aktualizace publikace

Sociální partneři hodlají publikaci pravidelně aktualizovat, aby zohlednili nový vývoj v demografických změnách ovlivňujících evropský pojišťovací sektor i v nových postupech zahájených a implementovaných zúčastněnými stranami. Sociální partneři předpokládají, že první fázi této práce završí uspořádáním konference věnované výše zmíněným tématům se zaměřením na výměnu osvědčených postupů, analýzu trendů a plány opatření do budoucna.

1. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Sociální partneři v evropském pojišťovacím sektoru uznávají význam zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Rovnováha mezi soukromím a prací je složitým problémem, který se týká všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec vnímá rovnováhu mezi prací a soukromím jinak. Aby mohli maximalizovat přitažlivost sektoru, měli by být zaměstnavatelé schopni nabídnout celou řadu možných pracovních vzorců, které by byly konzistentní s potřebou efektivního a účinného fungování. Sociální partneři rovněž uznávají, že otázka rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je obzvláště důležitá pro ženy. Ženy mohou mít často pocit, že musí přizpůsobovat své kariérní ambice a brát ohled na potřeby rodiny, jako je například péče o děti a starší příbuzné. Aby měli všichni, bez ohledu na pohlaví, možnost vstoupit na trh práce nebo se vrátit do práce po určité době nepřítomnosti, jsou užitečnými nástroji takové praktiky jako například pružná pracovní doba, plány zaměstnávání na zkrácený pracovní úvazek, iniciativy pro návrat do práce, možnost pracovat z domova a pružná práce umožněná novými technologiemi (např. teleworking a práce na dálku). Tyto iniciativy přispívají přitažlivosti zaměstnání v sektoru a napomáhají přilákat a udržet nové pracovníky. Již zavedené osvědčené postupy mezi pojišťovacími společnostmi a zprostředkovateli pojištění by měly být následovány i jinde.

Po celou dobu pracovního života zaměstnanců je rovněž velmi důležitá flexibilita. Strategie, které podporují udržení starších pracovníků ve společnosti tím, že jsou jim nabízeny alternativní a méně náročné pracovní podmínky, jsou účinnými nástroji, které jsou již v některých pojišťovacích a zprostředkovatelských společnostech zkoušeny a testovány. Mohou zahrnovat zkrácení pracovní doby, větší pružnost pracovní doby a individuální plány, které řeší konkrétní potřeby starších pracovníků apod.

Rozvoj a rozšiřování zařízení péče o děti a poskytování různých forem pomoci v péči o děti (např. poukázky na péči o děti) umožňují rodičům přijmout takové pracovní vzorce, které jim vyhovují, ať již v rámci práce na zkrácený nebo plný úvazek. Sociální partneři jsou přesvědčeni, že členské státy EU hrají klíčovou roli v zajišťování odpovídajících zařízení péče o děti. Jako pozitivní krok vítají barcelonské cíle týkající se zařízení péče o děti předškolního věku (SEC (2008)2597).

2. Kvalifikace a celoživotní vzdělávání

Sociální partneři jsou přesvědčeni, že celoživotní vzdělávání je hlavním přispěvatelem dlouhodobé zaměstnatelnosti. Celoživotní vzdělávání, rozvíjené v rámci vzájemné odpovědnosti, může představovat oboustranně výhodnou strategii, která vytváří přidanou hodnotu pro zaměstnavatele i zaměstnance. Celoživotní vzdělávání je přínosem pro zaměstnance, zaměstnavatele i stát a investice do školení a vzdělávání je proto společnou odpovědností všech tří stran.

Soustavné doplňování dovedností je nezbytné pro plnohodnotný pracovní život. Profesní rozvoj jednotlivce a zvyšování kvalifikace je rozhodující pro udržení motivace pracovníků a jejich schopnosti podávat uspokojivý výkon.

Soustavné vzdělávání starších pracovníků je zejména důležité pro jejich udržení coby aktiva společnosti, která pak může těžit z jejich zkušeností a znalostí. Předpokladem je ochota starších pracovníků se dále vzdělávat.

Každý zaměstnanec má právo na proškolení potřebné k plnění práce, kterou vykonává. Zaměstnanci by si měli zvyšovat svou kvalifikaci v souladu se změnami v odvětví a zaměstnanci by měli být vybízeni k účasti na vzdělávacích programech a přijetí odpovědnosti za svůj vlastní profesní postup.

V zájmu zaměstnanců je rovněž to, aby přijali odpovědnost za své vlastní vzdělávání a kvalifikaci, aby byli schopni dosahovat dobrých výsledků a udržovat svou zaměstnatelnost. Zaměstnavatelé hrají klíčovou roli v zajišťování rozvoje kompetencí své pracovní síly. Tam, kde to je vhodné, by se každému zaměstnanci mělo dostat pomoci potřebné pro účinné plnění jeho pracovních povinností. Zaměstnavatelé by měli podporovat své zaměstnance, aby rozvíjeli a zlepšovali své dovednosti a kompetence, které potřebují k efektivnímu výkonu práce, jakož i svou všeobecnou pracovní kvalifikaci. Zaměstnanci musí být sami ochotni účastnit se procesu celoživotního vzdělávání a nakonec převzít odpovědnost za svou vlastní zaměstnatelnost.

3. Zdraví a bezpečnost při práci

Zaměstnavatelé a zaměstnanci nesou společnou odpovědnost za vytváření zdravého pracovního prostředí s takovými pracovními podmínkami, které jsou příznivé pro plnohodnotný pracovní život a prospívají fyzickému i duševnímu zdraví zaměstnance.

Sociální partneři jsou přesvědčeni, že zaměstnavatelé a zaměstnanci hrají roli v prosazování zdraví a bezpečnosti při práci. Zaměstnavatelé mohou pomoci vytvářením prostředí a zaváděním politik, které podporují zdraví jejich zaměstnanců. Za tímto účelem mohou být přínosné systémy řízení zdravotní péče v zaměstnání prostřednictvím iniciativ jako např. cvičení, poradenství v oblasti výživy a zvládání stresu, horké linky pomoci pro zaměstnance a lékařské kontroly nebo vyšetření. Zaměstnavatelé však nejsou odpovědní za osobní život zaměstnanců a proto konečný úspěch těchto opatření bude záviset na ochotě každého jednotlivého pracovníka tato opatření plně využívat.

Účinné politiky v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci jsou těžištěm zajištění bezpečného pracovního prostředí. Zaměstnavatelé by měli přijmout potřebná opatření na pracovišti s cílem zajistit bezpečné a zdravé pracovní prostředí. Sami zaměstnanci hrají rovněž důležitou roli v přispívání k vhodnému a zdravému pracovnímu prostředí.

Mezioborová rámcová dohoda o stresu souvisejícím s prací z roku 2004 ukazuje, že stres může potenciálně ovlivňovat každé pracoviště a každého pracovníka bez ohledu na velikost společnosti, oblast činnosti nebo typ pracovní smlouvy či pracovního poměru. Sociální partneři v pojišťovacím sektoru dohodu podporují a souhlasí s tím, že řešení stresových situací v práci může vést k větší efektivitě a zlepšování zdraví a bezpečnosti na pracovišti s následnými ekonomickými i sociálními přínosy pro firmy, pracovníky a společnost jako celek. Sociální partneři vyzývají zaměstnavatele a zaměstnance v pojišťovacím sektoru, aby přijali opatření vedoucí ke zjištění příčin nežádoucích úrovní stresu souvisejících s prací a pozitivní opatření, která jim mají předcházet, eliminovat je nebo je případně redukovat. Je na každém zaměstnavateli, aby rozhodl, jaká opatření považuje za vhodná k řešení potenciálního problému stresu v práci. Je-li to možné, budou tato opatření realizována za účasti a spolupráce pracovníků a/nebo jejich zástupců.

Závěr

Evropští sociální partneři vybízejí své členy, aby se podíleli na řešení demografických problémů. Demografie je složité téma, které je nutno řešit prostřednictvím různých přístupů na všech úrovních sociálního systému. Demografické změny ovlivňují všechny organizační úseky společnosti. Zaměstnavatelé i zaměstnanci v pojišťovacích a zprostředkovatelských společnostech by proto měli hledat způsoby vzájemné spolupráce na řešení těchto otázek.



Část 1

Podniková a odvětvová opatření v oblasti kvalifikací a celoživotního vzdělávání, rovnováhy mezi prací a soukromím a zdraví a bezpečnosti

V následující části jsou uvedeny příklady podnikových a odvětvových opatření v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, v oblasti kvalifikací a celoživotního vzdělávání a zdraví a bezpečnosti, zatímco druhá část publikace nabízí podnikové a odvětvové příklady průřezových iniciativ, které využívají postupy, jež pokrývají dvě nebo tři zmíněné oblasti. Příklady, které jsou podrobně popsány v této první části, ukazují, jak pojišťovací sektor využívá různé metody a nástroje k řešení demografických změn včetně například: opatření pro zajištění rovnováhy pracovního a osobního života využívaná společností HUK-COBURG v Německu, která zahrnují celou řadu iniciativ v rámci podpory svých pracovníků, akční plán zaměstnávání starších pracovníků využívaný francouzskou vzájemnou pojišťovnou MAIF-Filia MAIF a osvětová kampaň, jejímž cílem je zajištění spokojeného a zdravého pracovního prostředí vedená finskou společností Etera působící v oblasti penzijního pojištění.

Společná dohoda uznává význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, význam kvalifikace a celoživotního vzdělávání a rovněž bezpečnosti při náborech a udržování pracovníků v pojišťovacím sektoru. Příklady v celé této brožuře ilustrují hojnost zkušeností a pozitivních kroků přijatých odvětvím pojišťovnictví při řízení změn a přizpůsobování se jim. Všechny příklady v této brožuře jsou důkazem toho, že zaměstnavatelé v pojišťovacím sektoru stupňují aktivitu a přijímají opatření k řešení různých aspektů demografických problémů vyplývajících ze stárnoucí a klesající populace v Evropě. Tyto příklady ukazují, že pojišťovací sektor dělá pokroky při zajišťování spravedlivější, delší, zdravější a spokojenější kariéry pro stávající pracovníky i pro potenciální zaměstnance, ať již mladé či staré, muže či ženy.

1.1 Opatření v oblasti kvalifikace a celoživotního vzdělávání

V uplynulých letech byl stále více uznáván význam udržení zaměstnatelnosti lidí po celou dobu jejich pracovního života. Nežli se pouze soustředit na jistotu zaměstnání je pro jednotlivce důležitější získat přenositelné základní dovednosti a umět se přizpůsobit. Odpovědnost za udržení zaměstnatelnosti nese zaměstnavatel i zaměstnanec; ve společném prohlášení je uvedeno, že „Celoživotní vzdělávání může představovat oboustranně výhodnou strategii, která vytváří přidanou hodnotu pro zaměstnavatele i zaměstnance. Celoživotní vzdělávání je přínosem pro zaměstnance, zaměstnavatele i stát a investice do školení a vzdělávání je proto společnou odpovědností všech tří stran. Soustavné zvyšování kvalifikace je nezbytné pro plnohodnotný pracovní život. Profesionální rozvoj jednotlivce a zvyšování kvalifikace je rozhodující pro udržení motivace pracovníků a jejich schopnosti podávat uspokojivý výkon. Soustavné vzdělávání starších pracovníků je zejména důležité pro jejich udržení coby aktiva společnosti, která může těžit z jejich zkušeností a znalostí. Předpokladem je ochota starších pracovníků dále se vzdělávat.“

Zdejší příklady dokládají, že pojišťovací sektor v celé Evropě přikládá velký význam celoživotnímu vzdělávání a zaměřování se na zaměstnance na všech úrovních a každého věku. Příklad Irish Brokers Association se zaměřuje na usnadnění vstupu mladých pracovníků do sektoru a na pomoc těmto pracovníkům při zajišťování dlouhé a zdárné profesní dráhy, zatímco příklad MAIF cílí na všechny pracovníky a zaměřuje se na předávání znalostí. Těžištěm příkladu Finance Norway je program celoživotního vzdělávání, který usiluje o zlepšení rovnosti obou pohlaví.

Příležitosti e-vzdělávání pro všechny: hlavní úspěchy ve věkové skupině 50+

▶ **Název společnosti/organizace:**

SLASPO

Slovenská asociace pojišťoven (Slovenská asociácia poisťovní, SLASPO)

▶ **Sídlo ústředí:** Slovensko

▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:** Velikost a odvětví, v němž organizace působí

▶ **Hlavní zaměření a název postupu:** iniciativa e-vzdělávání

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Věkový profil pracovních sil v pojišťovacím sektoru roste. V důsledku toho je nezbytné, aby si pracovníci pravidelně doplňovali svou kvalifikaci a schopnosti, aby mohli produktivně pracovat a aby si společnosti udržely konkurenceschopnost. SLASPO coby sdružení komerčních pojišťovacích společností prosazuje společné zájmy svých členů, přičemž tyto zájmy se v rostoucí míře zaměřují na udržení a zvyšování kvalifikace jejich zaměstnanců. S cílem umožnit zaměstnancům přijmout odpovědnost za své vlastní vzdělávání a rozvoj vyvinula SLASPO aplikaci pro e-learning, která je v souladu s kulturou trvalého vzdělávání v rámci pojišťovacího sektoru.

▶ **Datum implementace/trvání:** Nástroj byl vyvinut v roce 2009 a je neustále vylepšován.

▶ **Zapojení partneři:** SLASPO a poskytovatel e-vzdělávání

▶ **Obsah opatření:**

Iniciativa obsahuje sadu vzdělávacích materiálů na zvýšení kvalifikace na úroveň nezbytnou pro zástupce nebo zaměstnance pojišťoven, kteří pracují přímo s klienty laiky. Materiál splňuje zákonné požadavky kladené na toto školení a účastníci musí složit příslušnou zkoušku, aby prokázali dosažení odborného standardu.

▶ **Účinek a dosažené přínosy:**

30 % všech účastníků na tomto projektu tvořili v roce 2011 jednotlivci ve věku 50 let a výše. Ve stejném roce se vzdělávacího programu zúčastnilo celkem 7 218 jednotlivců (4 535 žen a 2 683 mužů).

▶ **Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:**

Důraz na prodloužení pracovního života.

▶ **Hlavní faktory/překážky úspěchu:**

Flexibilita aplikace umožňující jednotlivcům učit se schválený obsah tak, aby vyhovoval jejich vlastnímu životnímu stylu.

▶ **Odkaz na webové stránky:**

<http://www.slaspo.sk/en/> - webové stránky SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - webové stránky ze cvičení



Mentoring funguje: podpora kariérního postupu „talentů“ ženského pohlaví



► **Název podporující organizace:** Finance Norway (FNO)

► **Místo realizace postupu:** Norsko

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

FNO byla založena v roce 2010 norskou asociací spořitelen Norwegian Savings Banks Association a norskou asociací finančních služeb Norwegian Financial Services Association. Jedná se o obchodní sdružení, které zastupuje 180 finančních institucí působících na norském trhu.

► **Hlavní zaměření a název postupu:**

Program Futura se zaměřuje na dosahování větší genderové rovnosti v celoživotním vzdělávání a větší zapojení žen do vedoucích rolí.

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Program byl navržen a zaveden v reakci na vyvstávající kvalifikační nedostatky v odvětví, které zčásti vyplývají z demografických trendů. Výsledkem bylo jasné zjištění, že společnosti budou muset v plné míře využívat potenciál svých kvalifikovaných zaměstnankyň.

► **Datum implementace/trvání:**

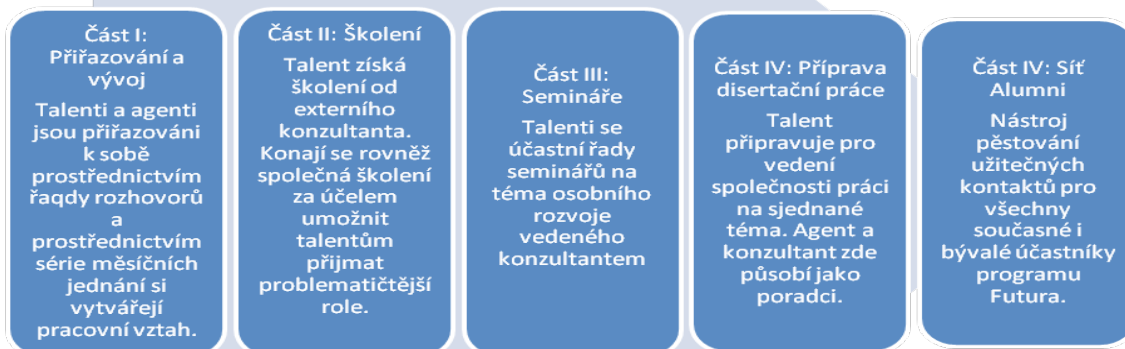
2006 (stále pokračuje, s výjimkou roku 2011, kdy byly během hodnocení programu činnosti pozastaveny)

► **Zapojení partnerů:**

Při zavádění programu asistovalo norské sdružení zaměstnavatelů ve finančním sektoru (Norwegian Employers' Association for the Financial Sector) a norské odbory pro finanční sektor (Finance Sector Union of Norway). V rámci programu nebyla přijata ani formálně předpokládána žádná finanční podpora, neboť veškeré zdroje a nástroje poskytly hlavní zúčastněné organizace.

► **Obsah opatření:**

Futura je v zásadě poradenský program, který spojuje takzvané „talenty“ a „agenty“. „Talentem“ je žena se silnou kariérní motivací pracující v sektoru. „Agenty“ mohou být ženy či muži, kteří jsou již usazeni na vedoucích pozicích. Program se skládá z pěti částí:





► Účinek a dosažené přínosy:

V období let 2006 až 2010 se programu zúčastnilo přibližně 140 žen. Podle FNO došlo v posledních letech ke zlepšení genderové rovnováhy ve vedení, přičemž procentní podíl žen v managementu se zvýšil ze 36 % (2004) na 42 % (2009) v porovnání s procentním podílem mužů, který se snížil ze 64 % na 58 %.

V roce 2010 byl hodnocen kariérní vývoj prvních čtyř skupin s těmito výsledky:

- 29 % získalo pozice na vyšší organizační úrovni,
- 40 % mělo větší zodpovědnost za personální řízení, v období od roku 2010 do roku 2011 se tento podíl zvýšil na 55 %,
- 30 % mělo větší zodpovědnost za rozpočet, v období od roku 2010 do roku 2011 se tento procentní podíl zvýšil na 55 % a
- 40 % mělo větší provozní odpovědnost než před účastí v programu.

TNS Gallup dále provedla v roce 2009 průzkum mezi zaměstnanci ve finančním sektoru, který zdůraznil skutečnost, že ženy na vedoucích pozicích přijímají do vedení více žen. Podle dostupných dat mají ženy ve vedoucích funkcích ve svých manažerských týmech přibližně o 10 % více žen než jejich mužští kolegové. 39 % respondentů v rámci průzkumu současně tvrdilo, že neví, zda jejich společnost usiluje o rovnost obou pohlaví. O těchto cílech bylo informováno více žen než mužů.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Legislativa, která byla zavedena v roce 2003 a která stanoví, že představenstva musí být minimálně ze 40 % tvořena ženami, hrála v zavedení programu Futura významnou roli. Pozitivní vliv na program měla rovněž podpora politických stran.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu úspěchu::

Navzdory rostoucímu počtu žen ve vedoucích funkcích stále existují rozdíly pokud jde o typ manažerských pozic zastávaných muži a ženami. Zatímco ženy jsou více zastoupeny ve vedení oddělení lidských zdrojů, muži častěji působí v technických manažerských rolích a jako vedoucí oddělení zaměřených na trh.

► Odkaz na webové stránky:

<http://www.Futurafinans.no/>

Zapojení mladých makléřů: zlepšení zastoupení v rámci Irish Brokers Association

▶ **Název společnosti/organizace:** Irish Brokers Association (IBA)

▶ **Sídlo ústředí:** Irsko



▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

průmyslové sdružení s více než 500 členy, kteří zaměstnávají 5 500 osob v pojišťovacím sektoru v Irsku

▶ **Hlavní zaměření a název postupu:**

Young IBA (Mladá IBA)

Kvalifikace a celoživotní vzdělávání

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategiestrategie:**

Cílem této iniciativy bylo umožnit asociaci IBA lepší spojení s mladými makléři, kteří nebyli dostatečně zastoupeni na jednáních a aktivitách organizace. Projekt Young IBA umožňuje organizaci lépe informovat mladší pracovníky v odvětví o účelu, nabídce služeb a o přínosech IBA. Takto je možné navázat spojení s budoucími majiteli makléřských společností, což pomůže zajistit zdravou budoucnost asociace a činností, které nabízí svým členům. Další klíčovou motivací stojící za vznikem iniciativy byl rostoucí význam kvalifikace a průběžného vzdělávání v sektoru. V roce 2007 byly navíc k zákonným odborným požadavkům v sektoru stanoveny také minimální požadavky na kompetence. Produktový trh se navíc diverzifikuje a vyžaduje, aby si odborníci pravidelně doplňovali své znalosti. To slouží pouze ke zdůraznění potřeby zdravé prvotní kvalifikace a soustavného odborného rozvoje.

▶ **Datum implementace/trvání:** 2008 (stále pokračuje)

▶ **Zapojení partnerů:** Irish Brokers' Association

▶ **Obsah opatření:**

Hlavní cíle projektu Young IBA jsou:

- poskytovat poradenství a pomoc v rámci školení a vzdělávání mladých pojišťovacích makléřů,
- pomáhat mladším členům IBA v rozvoji jejich kariéry,
- učinit z pojišťovacího makléřství atraktivní profesní dráhu,
- prostřednictvím akcí a seminářů vytvořit sociální síť mezi mladými makléři a mezi mladými a zkušenějšími makléři, jakož i mezi manažery makléřských podniků.

Činnosti plánuje výbor Young IBA, který se schází každý měsíc a je tvořen 13 členy z různých částí země a z různých podniků (zprostředkovatelé životního a neživotního pojištění). Výbor Young IBA je podřízen Radě IBA. Jeho předseda je členem Rady IBA, aby mohl obecněji zajišťovat pozitivní spojení mezi činnostmi Young IBA a IBA.

Mezi činnostmi organizované Young IBA patří:

- školicí semináře pro makléře (např. prodejní školení, produktová školení)
- studijní skupiny ke zkouškám (např. specifické semináře k získání kvalifikace pro prodej produktů životního pojištění a neživotního pojištění, jakož i semináře o dodržování zákonů a předpisů)
- příprava specializovaných studijních poznámek pro různé kvalifikace
- online dostupnost užitečných informací ke zkouškách na webových stránkách Young IBA.

Mezi příklady vzdělávacích akcí pořádaných v roce 2011 patří:

- penzijní opatření pro nemanželské páry
- nesdělování podstatných skutečností
- modul pojištění motorových vozidel
- modul pojištění motorových vozidel používaných pro komerční účely
- seminář zabývající se přerušением obchodní činnosti
- workshopy zabývající se dodržováním předpisů
- seminář o osobních důchodových spořicí účtech (Personal Retirement Savings Accounts, PRSA)
- prodejní dovednosti a dovednosti v rámci telefonické komunikace.



V široké míře jsou rovněž využívána sociální média (např. Facebook, LinkedIn), a to k propagaci akcí, informování o příslušných novinkách v odvětví a pořádání čtvrtletních soutěží za účelem přilákání nových členů.

Young IBA rovněž uděluje řadu ocenění včetně ocenění:

- za služby zákazníkům
- pro prodejce
- pro vedoucí týmů
- za úspěchy ve vzdělávání
- za inovace.

A konečně, Young IBA rovněž podporuje charitativní akce s cílem zapojit členy v rámci jejich komunit.

► **Účinek a dosažené přínosy:**

Semináře a akce pořádané Young IBA jsou od jejich zavedení v roce 2008 velmi hojně navštěvované. Sociální média jsou rovněž v široké míře využívána k šíření informací a ocenění zvyšují motivaci a povědomí o osvědčených postupech a o dosahovaných výsledcích v odvětví.

► **Hlavní faktory/překážky úspěchu úspěchu:**

Nabídka služeb ušitá na míru požadavkům mladých makléřů, jakož i využívání nových a inovativních médií k šíření informací o novinkách a akcích.

► **Odkaz na webové stránky:**

http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=232

(Pro)aktivní stárnutí: předávání znalostí a řízení přechodů



- ▶ **Název společnosti/organizace:** MAIF - Filia MAIF
- ▶ **Sídlo ústředí:** Francie
- ▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

pojistný sektor, 6800 zaměstnanců (2010)

- ▶ **Hlavní zaměření a název postupu:** Akční plán pro zaměstnávání seniorů
- ▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

MAIF se snažila proaktivním způsobem řešit problém aktivního stárnutí. V roce 2006 se společnost rozhodla zjistit stav, pokud jde o se stárnutí její pracovní síly, uznávajíc potřebu brát při plánování budoucích náborových opatření a jiných politických rozhodnutí v úvahu trendy věkové pyramidy v podniku. Rostoucí podíl starších pracovníků ve společnosti je považován za významný faktor, který je z hlediska řízení lidských zdrojů nutné brát v úvahu.

V roce 2006 byla na základě výsledků šetření mezi zaměstnanci zavedena řada zkušebních opatření. Cíle podporující tento přístup byly: zvrátit trendy, pokud se týče využívání předběžného obchodu do důchodu, předpokládat a brát v úvahu účinky stárnutí a motivovat starší zaměstnance až do konce jejich profesionální kariéry.

- ▶ **Datum implementace/trvání:**

leden 2010 – prosinec 2012 pro současný plán (vychází z předchozích iniciativ zahájených v roce 2006)

- ▶ **Zapojení partneři:** zaměstnavatel

- ▶ **Obsah opatření:**

Současný akční plán pro starší pracovníky 2010-2012, který splňuje legislativní požadavky a vychází z předchozích zkušebních opatření, je hlavním nástrojem propagace aktivního stárnutí ve společnosti. Plán řeší tři hlavní oblasti:

- Očekávání vývoje kariéry

Pro udržení motivace starších pracovníků (definovaných jako pracovníci od 45 let výše) plán předpokládá další rozvíjení jejich dovedností a zaměstnatelnosti a podporu profesního postupu až do konce jejich kariéry. Každý zaměstnanec od 45 let výše může oddělení lidských zdrojů požádat o projednání „druhé části kariéry“. Taková jednání se mohou v případě potřeby opakovat každých pět let. Jejich účelem je:

- zhodnocení zkušeností, úspěchů v profesním životě a dovedností zaměstnanců,
- projednání jejich profesních snah,
- řešení jakýchkoli potřeb školení a otázek týkajících se pracovních podmínek a pracovní doby a
- prozkoumání příležitostí zapojení do činností školení/poradenství.

Po jednání s oddělením lidských zdrojů je možné po dohodě se zaměstnancem navrhnout individuální akční plán, který může zahrnovat činnosti vzdělávání zaměřené na požadavky zaměstnance. Takové vzdělávání hradí v plné výši společnost. Podpora je poskytována rovněž pracovníkům, kteří chtějí potvrdit své neoficiální vzdělání pro účely získání kvalifikace.

- Předávání znalostí a dovedností a rozvoj mentorství

Plán bere na vědomí potřebu organizovat předávání znalostí a know-how ze strany starších zaměstnanců mladším generacím zaměstnanců. Pro dosažení tohoto cíle plán předpokládá, že do rozvoje mentorství a do zajišťování jednorázových příležitostných činností školení bude zapojen větší podíl starších zaměstnanců. Navíc si plán klade za cíl rozvíjet využívání specifických rozhovorů se zaměstnanci, kteří se chystají odejít do důchodu, aby bylo možné předvídat a organizovat předávání jejich schopností/znalostí.

- Adaptace na konci kariéry a přechody mezi pracovní aktivitou a důchodem

V plánu jsou stanovena některá opatření zaměřená na zohledňování potřeb a snah starších pracovníků v jejich posledních letech činnosti. Spadají sem podmínky přístupu k dobrovolné práci na částečný úvazek pro zaměstnance ve věku 58 let a výše. Individuální informační služby zajišťované externím poskytovatelem služeb jsou nabízeny všem zaměstnancům ve věku 57 let a výše, aby jim pomohly zjistit jejich práva na penzi a přijímat informovaná rozhodnutí týkající se odchodu do důchodu.



► Účinek a dosažené přínosy:

Napříč různými prioritami plánu se některá z výše naznačených opatření prokázala u starších zaměstnanců jako oblíbenější než jiná.

- Pokud jde o předvídání vývoje kariéry, v případě starších pracovníků, kteří zastávají fyzicky náročnější práci (menšina starších zaměstnanců ve společnosti), je zavádění specifických opatření včetně profesní mobility téměř systematické. V těchto případech se mezi staršími zaměstnanci prokázal jako oblíbenější přechod na administrativní pozice než specifické cílené zásahy na pracovišti zaměřené na to, že těmto lidem umožní pokračování v práci v jejich současné funkci. Pro zaměstnance, kteří více vykonávají kancelářskou činnost, je obtížnější implementovat očekávání vývoje kariéry v praxi. Pouze malý podíl pracovníků ve věku 45 let a výše požádalo o rozhovor týkající se „druhé části jejich kariéry“. Nicméně po většině vedených rozhovorů následovala příprava individuálního akčního plánu.
- Předávání znalostí a dovedností a rozvoj mentorství jsou ze strany starších pracovníků vnímány pozitivně. V současné době je malá většina mentorů a ještě více příležitostných školitelů starších 45 let.
- Pokud jde o přizpůsobení konce kariéry a přechody mezi aktivní činností a důchodem, potřeby starších pracovníků splňují individuální informační služby, které jsou často využívány. Oblíbené jsou rovněž kurzy přípravy na důchod (využívá je 40 % dotčených zaměstnanců).

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Jak bylo zmíněno výše, právní povinnost iniciovat jednání o tom, jak podporovat zaměstnávání starších pracovníků, byla nedávno zavedena ve Francii pro společnosti s více než 50 zaměstnanci. Článek 87 zákona o financování sociálního zabezpečení ze dne 17. prosince 2008 uvádí, že společnosti s 300 či více zaměstnanci musí od roku 2010, buď zavést kolektivní smlouvu, nebo plán zaměstnávání starších pracovníků. Společnosti, které tak neučiní, musí uhradit penále odpovídající 1 % z celkových mezd.

Tato nová legislativa v případě MAIF ve skutečnosti nevedla k žádnému novému vývoji, neboť příprava iniciativ aktivního stárnutí byla zahájena již před tímto datem.

Očekává se, že nedávná reforma důchodového systému (zvyšující postupně věk, kdy mají pracovníci zákonný nárok odejít do důchodu, ze 60 na 62 let, a věk, kdy získávají právo na plný důchod, ze 65 na 67 let) bude mít vliv na délku kariéry a na skladbu pracovní síly v rámci společnosti.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Proaktivní přístup divize lidských zdrojů a vedení společnosti k problému demografických změn a stárnutí pracovní síly přispívá v rámci společnosti k zajištění vhodných pracovních podmínek pro starší pracovníky. Typ vykonávané práce a velmi malý podíl zaměstnanců podílejících se na manuální práci navíc znamená, že je relativně snadné zavést pro některé starší pracovníky profesní přechod na administrativní pozice.

Zavedení plánu (a předchozích iniciativ) nicméně prokázalo, že řešení účinků stárnutí pracovní síly společnosti je velmi složitým úkolem, který oddělení lidských zdrojů přináší značné množství problémů. Stárnutí pracovní síly a pravděpodobně delší kariéra může přinášet problémy mladším generacím zaměstnanců. Proto musí vedoucí pracovníci v oddělení lidských zdrojů přehodnocovat profesní postup u všech věkových skupin.

Důležité je, že iniciativy vedené managementem MAIF prokázaly, že pokud jde o otázku udržení motivace starších pracovníků, neexistuje žádné „rychlé řešení“, a že komunikace v souvislosti s problémem řízení věku není vždy jednoduchá. Aby mohla být opatření účinná, je nutné chápat konkrétní motivace a faktory, z nichž vychází rozhodování každého jednotlivého pracovníka.

► Odkaz na webové stránky:

Domovská stránka MAIF:

<http://www.maif.fr/accueil.html>



1.2 Opatření pro zajištění rovnováhy pracovního a osobního života

Opatření pro zajištění rovnováhy pracovního a osobního života hrají klíčovou roli v otázce náboru a udržení pracovníků. Platí to obzvláště pro ženy, které mají často pocit, že musí přizpůsobit své kariérní ambice, aby zohlednily potřeby rodiny jako např. péče o děti nebo starší příbuzné. Společné prohlášení proto uznává, že „pro maximalizaci přitažlivosti sektoru by zaměstnavatelé měli být schopni nabídnout celou řadu možných pracovních vzorců, které jsou konzistentní s potřebou fungovat efektivně a účinně.(...) Aby všichni, bez ohledu na pohlaví, měli možnost vstoupit na trh práce nebo se vrátit do práce po určité době nepřítomnosti, jsou užitečnými nástroji takové praktiky jako např. pružná pracovní doba, plány zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek, iniciativy návratu do práce, příležitost pracovat z domova a pružná práce umožněná díky novým technologiím (jako např. teleworking a práce na dálku).“ Uznávaný je také význam nabídky vysoce kvalitních služeb péče o děti.

Společné prohlášení rovněž zdůrazňuje význam životní perspektivy s ohledem na opatření pro zajištění rovnováhy mezi prací a soukromím. Flexibilita během let, kdy se blíží konec pracovního života jednotlivce, může pomoci prodloužit kariéru těm, kteří již nejsou schopni nebo již nechtějí vykonávat svou současnou činnost. „Strategie, které podporují udržení starších pracovníků ve společnosti tím, že jim jsou nabídnuty alternativní a méně náročné pracovní podmínky, jsou efektivními nástroji, které některé pojišťovací a zprostředkovatelské společnosti zkoušejí a testují. Ty mohou zahrnovat zkrácení pracovní doby, větší pružnost pracovní doby a individuální plány, které řeší konkrétní potřeby starších pracovníků, apod.“

Příklad níže ukazuje, že význam životní perspektivy s ohledem na rovnováhu pracovního a osobního života pozitivně uznává holistický přístup organizace HUK-COBURG k řízení demografických změn. Opatření pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem mají velký význam v mnohých takto kombinovaných přístupech zavedených v pojišťovacím sektoru na podnikové a sektorové úrovni, jak je podrobně popsáno v 2. části této publikace.

Rovnováha mezi prací a soukromím: různá opatření, která zlepšují profesní růst a stabilizaci pracovníků

▶ **Název společnosti/organizace:** HUK-COBURG

▶ **Sídlo ústředí:** Německo



▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

všeobecné pojištění, příjem z pojistného 5 miliard €, 8 500 zaměstnanců (2011)

▶ **Hlavní zaměření a název postupu:**

„Demografie: teď nebo nikdy“

Rovnováha práce/soukromí (doprovodná opatření společnosti v oblasti celoživotního vzdělávání a zdraví a bezpečnosti jsou představena v 2. části této publikace)

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Společnost včas rozpoznala nadcházející problémy vyplývající z demografických změn a vnímá opatření na předpovídání demografických trendů jako jeden z nejdůležitějších úkolů lidských zdrojů, které je nutno řešit nyní i v budoucnosti, a to jak z hlediska nábory nových, tak i z hlediska udržení starších pracovníků. Demografické změny mohou představovat problém především pro venkovské oblasti a platí to i pro ústředí společnosti.

▶ **Datum implementace/trvání:** Zavedení různých opatření v období let 2004 až 2010 (stále pokračuje)

▶ **Zapojení partnerů:** zaměstnavatel, závodní rada, různé nevládní organizace a poskytovatelé školení

▶ **Obsah opatření:**

V roce 2005 se HUK-COBURG rozhodla získat certifikaci audit beruf und familie® (audit práce a rodiny). V červenci 2005 získala společnost základní certifikaci od nadace Hertie, národně uznávané instituce prosazující strategie v oblasti lidských zdrojů orientované na rodinu. Certifikace prokazuje, že společnost zavedla opatření pro rovnováhu mezi prací a osobním životem a aktivně pracuje na jejím soustavném zlepšování. Společnost prošla opětovnou prověrkou v letech 2008 a 2011 a znovu úspěšně dosáhla certifikace. Aby mohli zaměstnanci lépe skloubit svůj pracovní a rodinný život, byla v posledních letech zavedena řada opatření:

- „Vedení se sníženým pracovním úvazkem“

Od roku 2006 nabízí HUK-COBURG pro své zaměstnance na nejnižší manažerské úrovni (vedoucí týmů) program „vedení se sníženým pracovním úvazkem“. Ten umožňuje zkrátit pracovní týden na minimum v trvání 25 hodin. Nabídka vychází ze standardního souboru ustanovení na úrovni podniku a je tudíž k dispozici všem manažerům na této úrovni, kteří o ni požádají. Opatření je zaměřeno na zaměstnance, kteří již zastávají pozice vedoucích týmů, jakož i na ty, kteří by v budoucnu rádi přijali tuto zodpovědnost a současně si zachovali velké množství času pro rodinu. Této možnosti v současné době využívá více než 30 ze 650 týmových vedoucích ve společnosti.

- Prázdninová péče a péče o děti do tří let

Spolu se sdružením, které prosazuje vzdělávání a školení, nabízí společnost prázdninovou péči o děti zaměstnanců. Během velikonočních a vánočních prázdnin a během čtyř týdnů letních prázdnin je zajišťována péče o více než 100 školních dětí ve věku do 14 let. Od podzimu 2008 navíc HUK-COBURG zajistila v Coburgu 24 míst v mateřské školce. Pro pracovníky v pobočkách po celé zemi nabízí společnost externí poradenské služby, které pomáhají umístit děti do zařízení péče o děti. Zaměstnanci pracující ve střediscích služeb pro zákazníky navíc dostávají finanční podporu na péči o děti potřebnou v době od 16:00 do 20:00 hodin.

- Podpora zaměstnanců s příbuznými vyžadujícími péči

Vzhledem k aktuálnímu demografickému vývoji se společnost rozhodla zaměřit své služby podpory nejen na rodiny s dětmi, ale také na osoby zodpovědné za péči o závislé členy rodiny. Společnost podporuje zavedení právního nároku na 10 dní volna v případě, že někdo z příbuzných příslušného pracovníka onemocní. Zaměstnanci mohou navíc čerpat volno v trvání až šest měsíců za účelem péče o blízké příbuzné v domácím prostředí. V případě, kdy je nutná ošetrovatelská péče, nabízí



společnost za podpory externí poradenské firmy rovněž řadu kontaktů na domovy důchodců a pečovatelské domy. V souladu s nedávno přijatou novou legislativou bude HUK-COBURG rovněž nabízet příležitost využít „období péče o rodinu“ (Familienpflegezeit) v trvání až 24 měsíců, které umožňuje zaměstnancům zkrácení jejich pracovní doby na dobu až 24 měsíců.

Společnost chce rovněž zajistit, aby zaměstnanci pracující na částečný úvazek měli stejný přístup ke školení jako všichni ostatní zaměstnanci. Pro další vyvážení pracovního života a rodinných povinností je navíc k dispozici řada modelů pružné pracovní doby, jakož i možnost práce na dálku.

► Účinek a dosažené přínosy:

Společnost připravila vzorový výpočet, který ukazuje, že pokaždé, kdy žena využije mateřskou dovolenou na dobu přibližně 3 let a musí se pak znovu vrátit do práce a získat potřebná školení pro zapojení se do nových procesů, stojí to společnost 25 000 €. Nabídka míst péče o děti a zkrácené pracovní doby vedoucích pracovníků přispěla ke zkrácení času tráveného mimo pracoviště a ženy se pak s větší pravděpodobností vrací do práce po 1 až 1,5 roce mateřské dovolené. Odhaduje se dále, že 75 % žen, které využívají práci na zkrácený úvazek, by dnes nebylo na vedoucích pozicích, kdyby nemělo tuto příležitost.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Existuje řada oblastí, v nichž rámec vnitrostátní politiky přispívá k dosahování pozitivních výsledků. Patří sem:

- dostupnost rodičovského příspěvku (Elterngeld) na období jednoho roku, kdy se rodiče s vyšší pravděpodobností vrací do práce po 12 měsících,
- zákonná ustanovení týkající se nároku na čas na péči, která stanovují rámec pro podnikovou politiku,
- rozšiřování nabídky předškolních zařízení rovněž v důsledku vyšších státních investic do této oblasti,
- dostupnost osvědčených postupů a podpora rozvoje (například prostřednictvím auditu práce a rodiny, audit beruf und familie).

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

- široké spektrum opatření, která mohou být přínosem pro různé typy zaměstnanců v různých věkových skupinách a s různým stupněm kvalifikace,
- silný důraz na opatření pro rovnováhu pracovního a osobního života,
- závazek rozvíjet profesní dráhy v rámci společnosti.

► Odkaz na webové stránky:

Zpráva o lidských zdrojích společnosti za rok 2010 (Personalbericht 2010)

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf



1.3 Opatření týkající se zdraví a bezpečnosti při práci

„Zaměstnavatelé a zaměstnanci mají společnou odpovědnost za vytváření zdravého pracovního prostředí s pracovními podmínkami, které jsou příznivé pro plnohodnotný pracovní život a podporují fyzické i duševní zdraví zaměstnance.“

Společné prohlášení tudíž uznává, že zdravé a bezpečné pracovní prostředí hraje významnou roli v umožnění prodloužení pracovního života zaměstnanců. Mělo by se to samozřejmě přímo týkat rizikových faktorů na pracovišti, ovšem může to rovněž napomáhat budování širší kultury uvědomování si svého zdraví, neboť i chování mimo pracoviště jednoznačně ovlivňuje zdravotní kondici.

„Za tímto účelem mohou systémy řízení zdravotní péče v zaměstnání pomáhat prostřednictvím takových iniciativ, jako je cvičení, poradenství v oblasti výživy a zvládnání stresu, horké linky pomoci pro zaměstnance a lékařské kontroly nebo vyšetření.“ Zaměstnavatelé však nejsou zodpovědní za soukromý život zaměstnanců a konečný úspěch těchto opatření bude proto záviset na ochotě každého jednotlivého pracovníka tato opatření plně využívat.

V roce 2004 uznala mezioborová dohoda mezi evropskými sociálními partnery konkrétní rizika stresu na pracovišti a zdůraznila hlavní kroky k řešení tohoto jevu. Tuto dohodu podporují sociální partneři v pojišťovacím sektoru, kteří „souhlasí s tím, že řešení stresových situací v práci může vést k větší efektivitě a zlepšení zdraví a bezpečnosti na pracovišti s následnými ekonomickými i sociálními přínosy pro společnost, pracovníky a společnost jako celek“. Vyzývají proto zaměstnavatele i zaměstnance v sektoru, aby přijali opatření k prevenci, eliminaci nebo snížení nežádoucích úrovní stresu na pracovišti.

Příklady v této části podrobně popisují význam, který pojišťovací sektor přikládá (duševnímu) zdraví svých zaměstnanců. Opět platí, že tyto příklady ilustrují postupy v rámci sektoru čerpané od různých společností z celé Evropy.

Zlepšení ochrany zdraví: odhalování, omezování a předcházení pracovnímu stresu

▶ **Název společnosti/organizace:** Allianz Group

▶ **Sídlo ústředí:** Německo

▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

skupina nabízející služby pojišťovnictví a správy majetku, 141 938 zaměstnanců po celém světě, celkové příjmy 103 560 miliard € (2011)



▶ **Hlavní zaměření a název postupu:**

Dohoda o směrnících týkajících se stresu v souvislosti s prací

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Požadavky na pracovní prostředí se neustále zvyšují v důsledku faktorů, jako jsou rostoucí mezinárodní konkurence a zvyšující se požadavky na účinnost a efektivitu v rámci pracovních procesů. Nahromadění takových faktorů, zejména v kombinaci s okolnostmi, které mají svůj zdroj v soukromém prostředí, může vést k negativnímu stresu a může mít za následek fyzické, psychologické a sociální reakce a související zdravotní potíže. Tyto zdravotní potíže pak mohou ovlivňovat schopnost jednotlivce účinně a produktivně pokračovat v práci a mohou přispívat k předčasnému odchodu z trhu práce.

V souladu s Evropskou autonomní mezioborovou dohodou o řešení stresu na pracovišti a rovněž s doporučením Společného prohlášení sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru uzavřely Allianz SE a její (evropská) podniková rada Dohodu o směrnících týkajících se stresu v souvislosti s prací.

▶ **Datum implementace/trvání:** 5. května 2011

▶ **Zapojení partnerů:** Allianz SE a podniková rada Allianz SE

▶ **Obsah opatření:**

Dohoda se vztahuje na Allianz SE a všechny její dceřiné společnosti se sídlem v členských státech EU, smluvních státech EHP a ve Švýcarsku. Pevně zakotvuje ochranu zdraví (s cílem předcházet negativnímu stresu souvisejícímu s prací) jako podnikový cíl, na jehož dosažení by společnost a zaměstnanci měli společně pracovat. Jedním z cílů dohody je zlepšit povědomí o stresu souvisejícím s prací, jak jej lze odhalovat, předcházet mu a včas ho na obou stranách omezovat.

S cílem identifikovat možné příčiny a v maximální možné míře je eliminovat by měla být prováděna pravidelná hodnocení rizik v souladu s příslušnou evropskou směrnicí (89/391/EHS). Zvláštní důraz je rovněž kladen na konzultace s pracovníky a jejich účast při provádění hodnocení zdraví a bezpečnosti.

Společnost se zavazuje zlepšovat ochranu zdraví a předcházet stresu souvisejícímu s prací přijímáním preventivních opatření tak, aby:

- procesy změn byly realizovány takovým způsobem, který na pracovišti nevyvolává stresové faktory, je-li to přiměřeně realizovatelné,
- byly v závislosti na místních strukturách zajištěny informace nebo přístup k nástrojům, které pomáhají zaměstnancům buď předcházet stresovým situacím, nebo se s nimi účinně vyrovnávat (např. lékařská pomoc, důvěrná linka pomoci, poradenství a vzdělávání a školení atp.),
- byla pro zaměstnance, jejichž výkony klesly díky pracovnímu stresu, zajištěna vhodná opatření rehabilitace a reintegrace,
- byla zajištěna správná rovnováha mezi realizací změny a procesem vzdělávání.

Dohoda rovněž stanoví různé odpovědnosti představenstva, vedení, místních oddělení lidských zdrojů a zaměstnanců v rámci plnění dohody.



► **Účinek a dosažené přínosy:**

Dva roky od data podpisu dohody budou společnosti v rámci Allianz Group požádány o předložení zprávy o opatřeních přijatých pro účely zavedení principů dohody. Poté budou prováděna pokračující společná hodnocení a bude zjišťováno, jak nejlépe sdílet zavedené osvědčené postupy.

► **Hlavní faktory/překážky úspěchu:**

Dostupnost mezioborové dohody o stresu v souvislosti s prací a sektorového společného prohlášení v pojišťovacím sektoru, které se rovněž zaměřuje na otázky zdraví a bezpečnosti. Silné výsledky spolupráce v rámci (evropské) podnikové rady společnosti Allianz SE.

► **Odkaz na webové stránky:**

https://www.allianz.com/en/press/news/company_news/human_resources/news_2011-05-05.html

Všichni za jednoho a jeden za všechny: kampaň „Kolegové vám dávají sílu“

▶ **Název společnosti/organizace:** Etera

▶ **Sídlo ústředí:** Finsko



▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

Penzijní pojištění nabízené 18 500 společnostem, 240 000 pojištěných zaměstnanců v těchto společnostech

▶ **Hlavní zaměření a název postupu:** Kampaň „Kolegové vám dávají sílu“
Zdraví a bezpečnost

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Etera je jednou ze šesti společností ve Finsku, které poskytují služby penzijního pojištění. Všichni zaměstnavatelé musí platit zákonné příspěvky na penzijní pojištění za své zaměstnance, avšak (od roku 2007) mají možnost si vybrat, jakého poskytovatele využijí. Před rokem 2007 poskytovala Etera služby pouze pracovníkům v působícím v sektorech stavebnictví, lesnictví, zemědělství a v přístavech. Společnosti v těchto odvětvích stále představují velký podíl klientů společnosti.

Část veškerých penzijních příspěvků na úrovni společnosti musí být investován do služeb pohody při práci. Etera poskytuje takovéto služby, což znamená, že pomáhá společnostem hodnotit úroveň problémů zdraví a bezpečnosti, kterým jejich zaměstnanci čelí, a které mohou vést k absenci v práci, nižší produktivitě nebo dokonce předčasnému odchodu do důchodu. Na základě těchto hodnocení poskytuje Etera poradenství a nástroje k řešení základních rizikových faktorů. Ty mohou být ergonomické, mohou souviset s prací nebo s praktikami vedení atd. Vzhledem k historickému profilu klientů společnosti Etera je průměrný věk odchodu do důchodu u jejich členských společností dva roky pod finským průměrem, což pro pojišťovací společnosti a zaměstnavatele představuje značné náklady (hrazení dávek v pracovní neschopnosti nebo důchodových dávek). Investice do iniciativ zaměřujících se na pohodu pracovníků je proto důležitá z finančního, ale i marketingového pohledu.

▶ **Datum implementace/trvání:** 2010 (trvale)

▶ **Zapojení partneři:** Etera, realizováno ve spolupráci s členskými společnostmi

▶ **Obsah opatření:**

Kampaň vznikla jako výsledek výzkumu a zkušeností společnosti, které prokázaly, že mnoho lidí ve věku 50 let a výše již myslí na důchod. Proto byl učiněn závěr, že je důležité zaměřovat se na mladé pracovníky a zlepšovat pracovní prostředí v průběhu celého životního cyklu. Stejně jako u fyzických problémů (které Etera rovněž pro své zákazníky řeší prostřednictvím hodnocení pohody) vyplývá rostoucí počet absencí z důvodu zdravotních obtíží a souvisejících předčasných odchodů z trhu práce z psychologických problémů způsobených stresem, šikanou a obtěžováním nebo z neschopnosti sladit požadavky pracovního a osobního života.

Za účelem řešení těchto otázek zahájila Etera kampaň nazvanou „Kolegové vám dávají sílu“, která obsahuje řadu prvků:

- kampaň a související diskusní fórum na Facebooku zaměřující se na psychologickou pohodu v práci,
- kreslené seriály zabývající se problémy na pracovišti, které jsou vytvořeny tak, aby přiměly jednotlivce k úvaze, zda to, jak se v práci chovají a jednají s kolegy, přispívá ke zdravému pracovnímu prostředí,
- řada dotazníků, které umožňují jednotlivcům posoudit, zda jsou na pracovišti „dobrymi kolegy“,
- webové stránky s konkrétními pokyny o tom, jak se co nejlépe chovat v daných situacích.

Etera má pět pracovníků, kteří poskytují služby zaměřené na pohodu v práci. Navštěvují společnosti klientů, aby mohli provést příslušná hodnocení a rovněž poskytují informace o kampani a jejích nástrojích. Jedním z důležitých cílů je zvýšit povědomí o tom, že zdravé pracovní prostředí není jen odpovědností vedení, ale také každého jednotlivého zaměstnance.



► Účinek a dosažené přínosy:

Tam, kde jsou po určitou dobu zavedeny služby zaměřené na pohodu v práci, lze obvykle zaznamenat dopad na absenci zaměstnanců, spokojenost a počet předčasných odchodů do důchodu. Celkově však nejsou taková hodnocení jednoduchá, neboť jsou ovlivňována řadou různých faktorů. Společnost a výzkumní pracovníci se snaží pokročit v identifikaci příznivých vlivů.

Facebooková kampaň společnosti je velmi oblíbená. Má 12 000 fanoušků, kteří si pravidelně vyměňují informace.

Etera usilovně pracuje na tom, aby vyvinula nástroje, které mohou být dostupné pro všechny její členy, bez ohledu na úroveň příspěvků, které jsou schopni platit. To primárně znamená, aby malé společnosti, které kvůli svému nižšímu počtu zaměstnanců nevytvářejí významný potenciál pro investice do iniciativ zajištění pohody, mohly rovněž využívat výhod těchto nástrojů pro svůj personál a vedení.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Existuje řada oblastí, v nichž rámec vnitrostátní politiky přispívá k tomuto opatření. Patří sem:

- charakter finského systému penzijního pojištění: ten vyžaduje, aby zaměstnavatelé platili zákonné příspěvky na penzijní pojištění za své zaměstnance. Z těchto příspěvků, placených společností jako je Etera, musí být pevná – ale malá – částka použita poskytovateli pojištění na investice do iniciativ pro zajištění pohody,
- zvyšování zákonem stanoveného věku odchodu do důchodu,
- silná politika a politický důraz na prodloužení pracovního života ve Finsku.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Dostupnost materiálů a nástrojů kampaně na Facebooku/webových stránkách. Rozsáhlé šíření nástroje prostřednictvím zahajovací kampaně a soustavné práce se zaměstnavateli.

► Odkaz na webové stránky:

Informace o finském systému penzijního pojištění:

http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland

Informace o kampani Etera:

www.etera.fi/tyokaveri (oficiální stránky kampaně)

www.facebook.com/tyokaveri (stránka kampaně na Facebooku)

Analýza pracovního uspokojení a psychologického chování na pracovišti: podvýbor Topdanmark věnující se psychologickému pracovnímu prostředí



▶ **Název společnosti/organizace:** Topdanmark

▶ **Sídlo ústředí:** Dánsko

▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:** Topdanmark je jednou z největších pojišťovacích společností v Dánsku, která má 2 550 zaměstnanců a dosahuje obrátu ve výši 11 miliard DKK (2011), a která nabízí životní a úrazové pojištění.

▶ **Hlavní zaměření a název postupu:**

Psychologické pracovní prostředí. Zdraví a bezpečnost při práci.

▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Ve společnosti Topdanmark existuje dobrá a dlouholetá tradice konstruktivního dialogu mezi vedením, zástupci místních odborů a zaměstnanci. Obě strany měly pocit, že by bylo přínosnější zvážit v rámci celkového hodnocení pracovního prostředí psychologické a fyzické rizikové faktory.

Pro účely zhodnocení obou rizikových faktorů byl vytvořen speciální podvýbor. Před jeho vznikem připadal úkol hodnocení psychologického pracovního prostředí nejen na organizaci pracovního prostředí na podnikové úrovni, ale rovněž na inspektory úřadu pro pracovní prostředí. Bylo zřejmé, že pro tyto inspektory, kteří ve vztahu k organizaci představují externí subjekt, mohlo být obtížné probírat se zaměstnanci osobní otázky a proto nebyli schopni přesně vystihnout psychologické stresové faktory nebo rizikové faktory. Vznik podvýboru bylo navíc projevem uznání pracovníků v pojišťovacím sektoru ze strany vedení a uznání významu posuzovat jejich blaho z obou hledisek.

▶ **Datum implementace/trvání:**

Podvýbor vznikl v roce 2007 po uzavření dohody mezi organizacemi v dubnu 2007 (Dánského sdružení zaměstnavatelů ve finančním sektoru (FA) a Sdružení zaměstnanců v dánském pojistném sektoru (DFL)) a funguje dodnes.

▶ **Zapojení partnerů:**

V roce 2006 došlo ke změně legislativy, která dala zaměstnavatelům a zaměstnaneckým organizacím příležitost uzavírat takové smlouvy jako je např. dohoda o psychologickém zdraví a bezpečnosti. Dánské sdružení zaměstnavatelů ve finančním sektoru a Sdružení zaměstnanců v dánském pojistném sektoru se shodly na tom, že budou monitorovat, rozvíjet a regulovat psychologické pracovní prostředí v pojišťovacím sektoru. Podvýbor, který připravuje zprávy a provádí analýzy, však vznikl pod zastoupením místního DFL a příslušného zástupce z Topdanmark.

▶ **Obsah opatření:**

Dohoda, na základě které podvýbor vznikl, si klade za cíl

- prosazovat pracovní uspokojení a dobré duševní zdraví a
- zajistit, aby problémy duševního zdraví byly v maximální možné míře řešeny v rámci místních výborů nebo, není-li to možné, prostřednictvím zapojení organizací.

Společnost má povinnost dodržovat ustanovení týkající se zdraví a bezpečnosti v oblasti psychologie. Sdružení FA a DFL se ujala úkolu zajistit, aby společnosti dodržovaly ustanovení týkající se oblasti psychologie, který je stanoven v zákoně o pracovním prostředí:

- požadavky na plánování a organizaci práce
 - požadavky na bezpečné provádění práce
 - požadavek, aby vykonávaná práce odpovídala kvalifikaci zaměstnance
 - požadavky na úpravu monotónní práce, pracovního tempa a izolovaných pracovních podmínek
 - požadavky na fyzická či duševní rizika pro zdraví v důsledku šikany včetně sexuálního obtěžování.
- Místní výbor (podvýbor Topdanmark) projedná zásady a směrnice v oblasti psychologie v souladu s výše zmíněnými požadavky. Výbor neřeší otázky týkající se podmínek jednotlivých zaměstnanců. Místní diskusi o prevenci, identifikaci a řešení problémů musí vést výbor, přičemž ten musí poté



projednat, jak zajistit, aby členové výboru měli potřebnou kvalifikaci ke splnění úkolu. Problémy se v první řadě projednávají mezi zaměstnancem a místním manažerem.

Jestliže manažer a zaměstnanec nejsou schopni problém vyřešit, je problém postoupen další úrovni vedení. Pokud problém přetrvává, projedná místní sdružení DFL tento problém s vedením společnosti v souladu s odborovou dohodou mezi FA a DFL. Jestliže situace zůstane nevyřešená, mohou FA nebo DFL předložit případ organizačnímu výboru (Samarbejdsraad).

► Účinek a dosažené přínosy:

Spolupráce s organizací zabývající se zdravím a bezpečností zlepšila dialog o pracovním uspokojení a psychologické pracovní prostředí. Bylo ozřejmeno, jak jsou rozdělovány úkoly mezi pracovní výbor a organizaci zabývající se životním prostředím, a kdo je za různé úkoly zodpovědný.

Kromě psychologického pracovního prostředí měl podvýbor obecně na programu následující otázky: zdraví, stres, životosprávu, kouření a analýzu pracovního uspokojení.

Interní členové podvýboru poznamenali, že zaměstnanci reagovali velmi pozitivně a jsou velmi přístupní diskusi o všech otázkách týkajících se psychologické pohody.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Dánský zákon o pracovním prostředí (v platném znění z roku 2010) hrál relativně významnou roli při vzniku podvýboru pro psychologické pracovní prostředí. Jak bylo již zmíněno, před vznikem podvýboru zodpovídal za hodnocení (psychologického) pracovního prostředí úřad pro pracovní prostředí. Legislativa stanoví, že „je odpovědností zaměstnavatele, aby v každém případě zajistil bezpečné a zdravé pracovní podmínky.“

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Podvýbor se rozvinul tak dobře, že nyní dovedně rozpoznává drobné problémy na pracovišti a řeší je ještě předtím, než se vyvinou do mnohem vážnějších problémů.

Tam, kde by národní inspektoři jen zřídka vstoupili do pracovního prostředí pojistného sektoru, se tento podvýbor neustále věnuje vytváření lepšího psychologického pracovního prostředí pro všechny zaměstnance.

Analýza psychosociálních rizik a opatření na předcházení a řešení těchto rizik mají v současné době na programu jednání společností vyšší prioritu, než tomu bylo dříve.

► Odkaz na webové stránky:

- Zákon o pracovním prostředí:
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Oficiální webové stránky Topdanmark A/S: www.topdanmark.dk
- Stránky odborů DFL v Topdanmark: www.pf-topdanmark.dk



Část 2

Kombinovaná opatření k řešení dopadu demografických změn

Jak je naznačeno ve společném prohlášení, „demografie je složitým tématem, které je nutno řešit prostřednictvím různých přístupů na všech úrovních sociálního systému“. V důsledku zvyšujícího se věku pracovních sil v pojišťovacím sektoru a potřeby přilákat vysoce kvalifikované a vyškolené zaměstnance začala řada aktérů v sektoru přehodnocovat celou svou strategii zaměstnávání a provozní modely, aby přilákala a udržela si talentované pracovníky.

Rovnováha mezi prací a osobním životem, celoživotní vzdělávání a opatření pro zdraví a bezpečnost – všechny tyto faktory významně napomáhají odvětví pojišťovnictví řešit dopad demografických změn a učinit zaměstnání v odvětví z dlouhodobého hlediska atraktivním. Přestože sama o sobě mohou být jednotlivá opatření v těchto oblastech vysoce účinná, může úspěšná kombinace strategií a přístupů ve dvou nebo ve všech třech oblastech přinést dodatečný násobný efekt a mnohé osvědčené postupy skutečně tento kombinovaný přístup odráží.

Příklady popsané v následujících kapitolách popisují postupy využívané v otázkách rovnováhy práce a osobního života, celoživotního vzdělávání a zdraví a bezpečností na podnikové i odvětvové úrovni. Kapitola 2.1 se zaměřuje na odvětvová opatření a podrobně popisuje příklady z pojistného sektoru v Belgii, Nizozemí a Itálii. Kapitola 2.2 zase čerpá z řady příkladů na podnikové úrovni v Německu, Itálii a Švédsku.

Genderové opatření: podpora a šíření rovných příležitostí

► **Název společnosti/organizace:** ANIA (National Association of Italian Insurers, Národní asociace italských pojišťoven)

► **Sídlo ústředí:** Itálie

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**



Se svými 180 členy reprezentuje ANIA 90 % zaměstnavatelů v rámci italského pojišťovacího trhu.

► **Hlavní zaměření a název postupu:** GenerAzione

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Cílem je co nejlépe využít potenciálu lidských zdrojů a zlepšit a propagovat rovné příležitosti mezi oběma pohlavími v pojišťovacím sektoru.

Mezi cíle GenerAzione patří:

- propagace lepší informovanosti o principech a problémech souvisejících s otázkami rovné příležitosti v širším kontextu hodnot sociální odpovědnosti společností,
- sběr pozitivních opatření, která již byla vyvinuta pojišťovacími společnostmi za účelem vytvoření pozitivního informačního toku v rámci sektoru a
- využívání nejlepších existujících příkladů a stimulace dalších s cílem plánovat a zdokonalovat pozitivní opatření.

GenerAzione spočívá v certifikaci oficiálně vyhlášené v rámci veřejné akce.

► **Datum implementace/trvání:**

Zahajovací ceremoniál se konal v říjnu 2009. Účastníci poskytli podrobné informace o svých politikách rovných příležitostí prostřednictvím průzkumu, který byl přezkoumán Národním výborem pro rovné příležitosti (CNPO) a bylo provedeno předběžné šetření údajů získaných společnostmi. Postup bude v brzké době dokončen za účelem předložení konečného hodnocení.

Následně získá každý kandidát osvědčení o účasti.

► **Zapojení partneři:**

CNPO, se svými 21 členskými organizacemi zastupujícími zaměstnavatele a odborové svazy v pojišťovacím sektoru a těchto 15 pojišťovacích společností: ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. and AXA MPS ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., BIPIEMME VITA S.p.A., FATA ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., GENERTEL S.p.A., GROUPAMA ASSICURAZIONI S.p.A., GRUPPO HELVETIA, INA ASSITALIA S.p.A., ITALIANA ASSICURAZIONI S.p.A., SOCIETÀ CATTOLICA DI ASSICURAZIONE, SOCIETÀ REALE MUTUA ASSICURAZIONI, UNIPOL ASSICURAZIONI.

Výše uvedené společnosti představují velkou část italského pojišťovacího trhu a řadu různých typů podniků z rozdílnými strukturami a charakterem vedení. Při sdílení zkušeností v rámci svého zapojení do GenerAzione dodává každá společnost určitou přidanou hodnotu společnému úsilí CNPO o prosazování a zlepšování zásad rovných příležitostí v italském odvětví pojišťovnictví.



► **Obsah opatření:**

GenerAzione má za cíl:

- podporovat šíření informací o problematice rovných příležitostí a problémech v sektoru,
- shromažďovat, šířit a oceňovat nejlepší postupy v sektoru a podporovat ostatní společnosti, aby zavedly obdobná opatření pro rovnost obou pohlaví.

Společnosti se mohly přihlásit do GenerAzione, pokud již měly v této oblasti připravená svá opatření, nebo jestliže se primárně chtěly učit od ostatních.

Účast na iniciativě byla nabízena zdarma. Uchazeči vyplnili dotazník, který se snažil zjistit, jak dalece jsou v současné době rozvinuta jejich opatření v oblasti rovných příležitostí, a kde může být prostor pro další vzdělávání a rozvoj.

Uchazeči museli doložit buď některá již realizovaná pozitivní opatření nebo aktivity, které plánovali zavést.

► **Účinek a dosažené přínosy:**

V roce 2011 se iniciativy GenerAzione zúčastnilo 15 ze 180 členských organizací ANIA. Přestože se jejich počet může zdát malý, představují tyto společnosti velký podíl italského pojišťovacího trhu. Očekává se, že při šíření jejich činností a sdílení jejich osvědčených postupů budou ostatní zaměstnavatelé v sektoru podporováni, aby učinili totéž a zavedli opatření ke zlepšení rovných příležitostí prostřednictvím lepších politik a účelovým iniciativám vzdělávání a poradenství.

► **Hlavní faktory/překážky úspěchu:**

Šíření informací prostřednictvím učení se dobrým praktikám spíše než prostřednictvím donucování. Široké spektrum zúčastněných zaměstnavatelů (velikost a dílčí sektor), což znamená, že ostatní společnosti, které v současné době nejsou členy GenerAzione, budou schopny nalézt postupy u srovnatelných organizací, které se na iniciativě již podílejí.

► **Odkaz na webové stránky:**

ANIA:

<http://www.ania.it>

2.1 Odvětvová opatření

Oboustranně výhodný projekt: zlepšování komunikace a školení na všech úrovních

- ▶ **Název společnosti/organizace:** Belgický pojišťovací sektor
- ▶ **Místo realizace postupu:** Belgie
- ▶ **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**



Celkový příjem z pojistného v belgickém pojišťovacím sektoru činil v roce 2010 29,4 miliardy €, 23 700 zaměstnanců (2010), 75 společností

- ▶ **Hlavní zaměření a název postupu:** Celoživotní vzdělávání a zdraví a bezpečnost
- ▶ **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Zvýšit povědomí o významu dobré interní komunikace, školení a investic do celoživotního vzdělávání na všech úrovních.

- ▶ **Datum implementace/trvání:** Od roku 2003 pravidelně aktualizováno na základě kolektivního vyjednávání

- ▶ **Zapojení partneři:**

Sociální partneři v belgickém pojišťovacím sektoru (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

- ▶ **Obsah opatření:**

Odvětvoví sociální partneři v Belgii mají dlouholetou tradici ve vyjednávání, především v pojišťovacím sektoru. Prevence a zvládání stresu na pracovišti je navíc jednou z oblastí, v nichž sociální partneři v pojišťovacím sektoru vyvinuli účinný společný projekt navazující na mezioborovou rámcovou dohodu z roku 2004 o stresu v souvislosti s prací.

Tyto iniciativy jsou rovněž úzce spojeny s cíli, které evropské sociální partneři sledují ve svém společném prohlášení Demografické problémy v evropském pojišťovacím sektoru.

Pro ilustraci, odvětvoví sociální partneři v současné době prosazují tři konkrétní akční strategie pro pojišťovací společnosti:

1. Zlepšování komunikace a interního dialogu.
2. Podpora vzdělávání středního managementu.
3. Investice do celoživotního vzdělávání na všech úrovních.

V pevném přesvědčení, že se jedná o nekonfliktní všestranně výhodný projekt, připravují sociální partneři rovněž politiku zvyšování informovanosti a doporučení, aby nasměřovali společnosti k praktickým opatřením.

Sociální partneři v sektoru již společně pracovali a předložili za tímto účelem kodex osvědčených postupů a pokynů pro pojišťovací společnosti.

A konečně, v letech 2004 a 2007 odvětví rovněž organizovalo diskusní fóra, která byla přístupná všem zainteresovaným stranám dotčeným podnikovou politikou předcházení a zvládání stresu: oddělení lidských zdrojů, poradcům v oblasti zdraví a bezpečnosti, zástupcům odborových svazů a tak dále.

V rámci těchto fór hovoří pojišťovací společnosti o svých plánech, pořádají se interaktivní diskuse a konají se jiné akce.

Postupná realizace této politiky zvyšování informovanosti v rámci sektoru vyvolává pozitivní sílu povzbuzující sociální partnery ke společné práci na koordinaci politiky prevence a zvládání stresu se dvěma společnými cíli, kterými jsou výsledky společnosti a pohoda personálu.



► **Účinek a dosažené přínosy:**

- Konaly se různé společné semináře, např. o stresu, které zvýšily informovanost a umožnily společně a sociálním partnerům v rámci sektoru sdílet zkušenosti a osvědčené postupy (další informace viz odkaz na webové stránky).
- V roce 2008 bylo všem společně zasláno „Společné doporučení“ s cílem přimět belgický pojišťovací sektor k tomu, aby se zaměřil na výše zmíněné akční strategie.

► **Hlavní faktory/překážky úspěchu:**

V odvětví existuje silná tradice sociálního partnerství a kolektivního vyjednávání. Existuje zde rovněž společný fond (fondsparitaire) na podporu zaměstnanosti a vzdělávání.

► **Odkaz na webové stránky:**

http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx_ttnews%5btt_news%5d=874&tx_ttnews%5bcat%5d=418&cHash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfdc02f

Mapování zdravotních rizik a dláždění cesty k udržitelné zaměstnatelnosti

► **Název podporující organizace:** Holandská asociace pojišťovatelů (Dutch Association of Insurers, DAI) a odborů FNV, CNV a De UNIE



► **Místo realizace postupu:** Nizozemsko

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

Nizozemský pojišťovací sektor tvoří 320 společností s přibližně 60 000 zaměstnanci, z nichž 17 000 spadá do rámce odvětvové kolektivní smlouvy. Společně tyto podniky dosahují celkového obrátu pojistného ve výši 78 miliard €.

► **Hlavní zaměření a název postupu:** Koherentní politika zaměstnatelnosti

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Pracovní síla v holandském pojistném sektoru rychle stárne a začíná se projevovat nedostatek kvalifikace i pracovní síly. To znamená, že pracovníci budou muset pracovat déle, díky čemuž bude soustavně zvyšování kvalifikace o to důležitější. Stejně tak bude muset být sektor atraktivní pro mladší pracovníky, kteří budou mít k dispozici více pracovních příležitostí na příznivějším trhu práce.

Ve stále konkurenčnějším prostředí budou společnosti nuceny inovovat a předjímat změny, aby si udržely svou konkurenceschopnost.

Hlavním zaměřením této celoodvětvové politiky je optimálně rozmísťovat pracovníky v odvětví bez ohledu na jejich věk. Za tímto účelem by mělo být pro zaměstnance jednodušší plnit v průběhu jejich pracovního života různé role.

► **Datum implementace/trvání:**

Společná pracovní skupina sociálních partnerů pro zaměstnatelnost byla vznikla poprvé v roce 2006 a poslední kolektivní smlouva zahrnující politiku zaměstnatelnosti byla uzavřena v roce 2009.

► **Zapojení partnerů:**

Sociální partneři v holandském pojišťovacím sektoru prostřednictvím společné pracovní skupiny „Samenhagendinzetbaarheidsbeleid“. Asociace DAI získala v roce 2009 od ESF finanční příspěvek ve výši 120 000 € na zavedení této politiky.

► **Obsah opatření:**

1. Celoživotní vzdělávání

Opatření vychází ze studie „udržitelné zaměstnatelnosti“ v sektoru. „Udržitelná zaměstnatelnost“ je definována jako míra, do jaké si zaměstnanci přejí a mohou pokračovat v práci v rámci pojišťovacího sektoru i mimo něj po celou dobu jejich pracovního života. Základním předpokladem je, že udržení zaměstnatelnosti je odpovědností zaměstnavatele i zaměstnance.

V důsledku studie byla vyvinuta řada stavebních bloků na podporu udržitelné zaměstnatelnosti, které mohou zaměstnavatelé i zaměstnanci v sektoru využívat v souladu s jejich konkrétními požadavky. Tyto stavební bloky se vzájemně doplňují a lze je snadno kombinovat:

Materiály a podpora projektu jsou snadno dostupné online na www.inzetverzekerd.nl. Na této stránce, která byla vytvořena specificky pro tento projekt, naleznete všechny nástroje, materiály i osvědčené postupy. Pro zaměstnavatele, vedoucí oddělení lidských zdrojů a zástupce odborových svazů jsou navíc pořádána pravidelná setkání, kde se řeší různá témata zaměstnatelnosti a zvyšuje se rovněž povědomí o problémech zaměstnatelnosti.

2. Zdraví a bezpečnost

Další iniciativa sociálních partnerů v holandském pojišťovacím sektoru se zaměřuje na rizika zdraví a bezpečnosti v sektoru. Katalog zdraví a bezpečnosti pro holandský pojišťovací sektor (www.gezondverbond.nl) je nástroj k mapování hlavních zdravotních a bezpečnostních rizik při práci. Webové stránky nabízejí dotazník (kontrola zlepšení), který je možné vyplnit online, přičemž na stránkách lze nalézt řešení jakýchkoli zjištěných problémů.



► Účinek a dosažené přínosy:

Dopady a přínosy dosažené v rámci koherentní politiky zaměstnatelnosti lze obtížně kvantifikovat a měřit, zčásti proto, že se jednalo spíše o anticipační iniciativu nežli o iniciativu reagující na aktuální problém (v takovém případě by mohla být zlepšení měřitelná).

Objevily se různé náznaky, že politika měla za svých 6 let uplatnění v praxi velký úspěch, včetně pozornosti, kterou jí věnovala vláda, jež zahrнула politiku do seznamu osvědčených postupů. Politika si rovněž dokázala zajistit financování ze strany ESF. Asociace DAI rovněž uvedla, že většina jejích společností, které politiku a jeden nebo několik jejích nástrojů přijaly, je spokojena s výsledky.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Zvýšení věku odchodu do důchodu motivovalo jednotlivce ke zlepšení jejich zaměstnatelnosti, aby byli schopní pracovat déle.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Hlavním a nejuznávanějším úspěchem politiky a jejího zavedení je skutečnost, že svedla dohromady zástupce zaměstnavatelů, odborových svazů a DAI, což umožnilo účinné a přínosné zavedení politiky a jejích opatření.

Dalším faktorem úspěchu je vysoký profil politiky a jejího zahrnutí problematiky do programu pravidelných setkání partnerů a do agend společností.

► Odkazy na webové stránky:

<http://www.verzekeraars.nl/english.aspx>

[http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20\(dec%20%202009-juni%202011\).pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20(dec%20%202009-juni%202011).pdf)

www.inzetverzekerd.nl

Program pro zaměstnance zvyšující informovanost	Program typu udělej jsi sám - "společně udržitelné zaměstnatelní"	Soubor nástrojů pro menší společnosti	Prezentace pro týmy vedení
<ul style="list-style-type: none"> • Cílem tohoto nástroje je podpořit informovanost mezi zaměstnanci, pokud jde o jejich vlastní roli v udržování jejich zaměstnanosti. Obsahuje následující složky: <ul style="list-style-type: none"> • Online rychlý test: Jak jste zaměstnatelní? • Online brožura o zaměstnatelnosti pro zaměstnance • 4 krátká videa o "nejlepších praktikách" jak zůstat zaměstnatelný • Workshopy pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Program pro manažery a personál divize lidských zdrojů pro rozvíjení zaměstnatelnosti v rámci jejich organizace, který zahrnuje: <ul style="list-style-type: none"> • Interaktivní prezentaci na podporu diskuse na dané téma • Kontrolu zaměstnatelnosti pro zaměstnance, kteří svou vlastní zaměstnatelnost chtějí zlepšit, • Deskovou hru "Cesta k zaměstnatelnosti zajištěna", která ukazuje, proč je zaměstnatelnost důležitá a jak je možné ji zajistit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tento nástroj, který byl navržen speciálně pro menší zaměstnavatele v sektoru, zahrnuje: <ul style="list-style-type: none"> • Jak převést strategické cíle na politiku zaměstnatelnosti • Informace o způsobu, jakým může organizace práce podpořit zaměstnatelnost • Úloha managementu při zajištění zaměstnatelnosti • Manuály, kontrolní seznamy a formy jednání manažerů lidských zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Od roku 2011 jsou navštěvovány týmy vedení a během těchto návštěv je vysvětlován význam udržitelné zaměstnanosti pro dosahování cílů společnosti

2.2 Opatření na úrovni společnosti

A-B-C-„D-emografická kondice“: 4pilířový program pro řízení demografických změn

► **Název společnosti/organizace:** Gothaer Insurance



► **Sídlo ústředí:** Německo

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

vzájemné pojištění, 3,5 miliónu členů, příjem z pojistného 4 miliardy € v roce 2010, 5992 zaměstnanců (2011)

► **Hlavní zaměření a název postupu:**

„Demografická kondice“

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, školení a celoživotní vzdělávání, jakož i opatření pro zdraví a bezpečnost, demografická analýza, strategické plánování, hodnocení.

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Věková struktura pracovní síly v německém pojišťovacím sektoru se nepochybně mění. Zatímco v roce 2000 bylo 57,4 % pracovní síly ve věku mezi 36 a 65 lety, narostlo toto číslo do roku 2008 na 70,6 %. V důsledku toho se za stejné období zvýšil průměrný věk zaměstnanců v pojišťovacím sektoru z 38,2 na 41,2. Tento trend vyplývá z celkových změn v demografickém profilu Německa vedoucích k nižšímu počtu nováčků. Ostatní sektory jsou navíc často považovány za atraktivnější. Toto vnímání zhoršuje fakt, že na úrovni absolventů vysokých škol není k dispozici dostatečné speciální školení pro tento sektor.

Pro funkce lidských zdrojů v odvětví to znamená, že je třeba více investovat do udržení stávajících zaměstnanců, do zajištění, aby byli v kondici a zdraví, jakož i do zvyšování jejich kvalifikace a znalostí. Zatímco mnoho cest k předčasnému důchodu bylo uzavřeno a věk pro odchod do důchodu se zvyšuje, může to u pracovníků, kteří případně očekávali, že budou moci z trhu práce odejít dříve, vést ke ztrátě motivace. Současně může dojít k tomu, že udržování starších pracovníků může u mladých, nově přicházejících lidí vyvolat pocit, že mají zablokované cesty k postupu. To zvyšuje potenciál mezigeneračního konfliktu. Gothaer insurance proto bere na vědomí, že k náboru, udržení a motivaci kompetentních pracovníků všech věkových kategorií je zapotřebí široké spektrum opatření. Proces byl zahájen detailním mapováním věkového profilu společnosti, které zhodnotí budoucí požadavky na kvalifikaci a personál podle oddělení a typu práce. Hodnocení poskytlo inspiraci pro mnohá z níže naznačených opatření.

► **Datum implementace/trvání:** zavedení různých opatření v období let 2005 až 2012 (stále pokračuje)

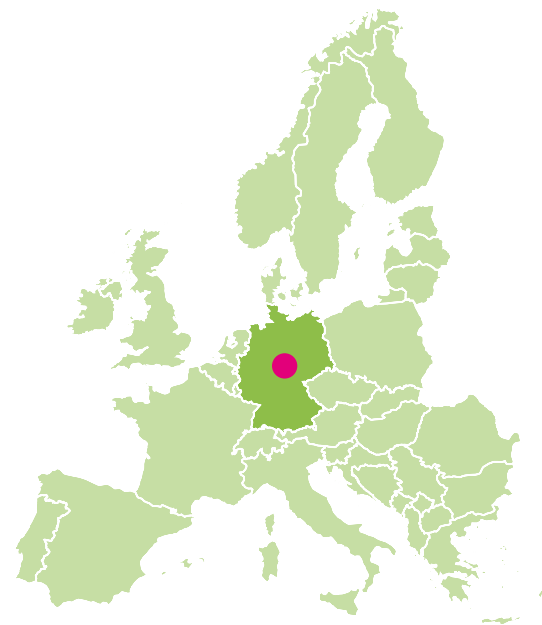
► **Zapojení partneři:** zaměstnavatel

► **Obsah opatření:**

Program pro řízení demografických změn v Gothaer využívá holistického přístupu a vychází ze čtyř pilířů analýzy demografických rizik, strategické integrace problému demografických změn, vývoje příslušných opatření a pravidelného hodnocení.

A. Analýza demografických rizik: hodnocení současné pozice a prognózy

Aby bylo možno včas identifikovat rizika demografických změn, prováděla společnost Gothaer po nějakou dobu pravidelné analýzy věkové struktury společnosti. V roce 2009 zakoupila analytický a prognostický nástroj, který dále vyvinula. Tento nástroj vycházející z programu Excel umožňuje provést analýzu současného věkového profilu různých oddělení, jakož i prognózu budoucích trendů ve věkové struktuře a z toho plynoucího potenciálního nedostatku kvalifikace a požadavků na výměnu vedení. Tento nástroj tudíž umožňuje navrhnout příslušná opatření, jakož i vhodné plánování nástupnictví a řízení včasného předávání znalostí.



B.Strategické začlenění tématu demografické změny

Když byla personální strategie společnosti v roce 2009 upravena, byl tématu demografické změny v rámci řízení lidských zdrojů přisouzen strategický význam (např. ve vztahu ke strategiím zvyšování atraktivity podniku pro mladší pracovníky, výchově budoucích vedoucích pracovníků, přípravě na nadcházející nedostatek kvalifikace a opatřením pro udržování a soustavné zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků).

V roce 2011 se tým vedení zúčastnil workshopu, aby se seznámil s prioritami nové personální strategie k zajištění a plné implementaci příslušných opatření.

C.Opatření k řešení dopadu demografických změn

Pro řešení dopadu demografických změn na podnik byla vyvinuta tato klíčová opatření:

- **Příprava a udržení mladých pracovníků**

Společnost se zavázala k náboru mladých pracovníků navzdory složitému ekonomickému klimatu. Kolínská univerzita aplikovaných věd zavedla bakalářské studium pro sektor pojišťovnictví, které kombinuje univerzitní studium s praktickým školením ve firmě. Společnost finančně podporuje řadu studentů, aby dokončili toto studium (31 jednotlivců do září 2011). Nadaným studentům jsou navíc nabízeny stáže v dalších souvisejících oborech (52 stážístů v roce 2011). Pomáhá jim to seznámit se se společností Gothaer coby zaměstnavatelem a společnosti to umožňuje těžit z inovačního potenciálu, kterou nabízí nejnovější výzkum.

Pro mladé lidi s manažerským potenciálem nabízí společnost 2letý program postgraduálního manažerského studia. Ten by měl přispět ke vzdělávání budoucích vedoucích pracovníků a ke snížení průměrného věku vedoucích pracovníků ve společnosti (prvního kola programu, které bylo zahájeno v roce 2012, se zúčastnilo 9 lidí). Podobný program rozvoje je k dispozici mladým odborníkům s praxí (25 účastníků v období od roku 2010 do roku 2012).

- **Ženy ve vedení**

Od roku 2005 byl ve společnosti stále více uznáván význam maximalizace manažerského potenciálu jejich zaměstnankyň. V té době byl již počet zaměstnankyň a úroveň jejich kvalifikace ve společnosti a jejich úroveň kvalifikace nad průměrem odvětví. Počet žen na vedoucích pozicích byl nicméně pod odvětvovým průměrem. Gothaer insurance si proto stanovila cíl výrazně zvýšit počet žen na těchto pozicích (z 5,6 % v roce 2005 na 15 % v roce 2016 na nejvyšší úrovni vedení, z 5,9 % na 20 % ve středním managementu a z 30,1 % na 40 % na nižších úrovních managementu do roku 2016). S cílem naplnit tyto cíle byla vyvinuta třístranná strategie. Jedním z opatření bylo přehodnotit výběrová řízení a zaměřit se na nadané mladé ženy, neboť výzkum prokázal existenci možných genderových stereotypů a předsudků v sektoru. Zvláštní důraz byl kladen na výměnu osvědčených postupů a znalostí s ostatními společnostmi. Dalším krokem je program mentoringu pro ženy manažerky, který byl jako pilotní projekt zahájen v roce 2009 s 12 účastnicemi a pokračoval v roce 2011 s druhou skupinou účastnic. Společnost navíc zlepšuje příležitosti vyvažování práce a rodinného života prostřednictvím zajištění lepšího přístupu k péči o děti a k pružné pracovní době. Gothaer se připojila k síti „Success Factor Families“, která prosazuje osvědčené postupy v opatřeních pro rovnováhu pracovního a osobního života.

- **Plánování nástupnictví na základě „skupin pracovních pozic“**

Vzhledem k nestálosti stávajících podnikových struktur považuje společnost za příliš riskantní zakládat plánování nástupnictví na funkcích, které jsou příliš specifické pro konkrétní práci. Proto bylo definováno celkem přibližně 20 „skupin pracovních pozic“, které se zabývají souvisejícími tématy a vyžadují obdobné dovednosti. Jsou to ty skupiny pracovních pozic, které tvoří základ pro analýzu dopadu demografických profilů, pro plánování lidských zdrojů a plánování nástupnictví a související rozvoj a profesní dráhy mladších pracovníků.

- Model starších odborníků

Společnost vyvinula model starších odborníků, který umožňuje starším manažerům převzít zodpovědnost za konkrétní projekty, které využívají jejich schopnosti a současně omezují další jejich manažerské odpovědnosti. Bylo zjištěno, že se přitom zvyšuje jejich zájem a motivace pokračovat v práci, jejich odborné znalosti zůstávají ve společnosti a jsou využívány jejich konkrétní dovednosti, zatímco oni sami mohou současně zlepšovat rovnováhu mezi prací a osobním životem v posledních letech před odchodem do důchodu.

- Podpora zdraví na pracovišti

Podpora zdraví na pracovišti hraje významnou roli při udržování pracovní schopnosti mezi zaměstnanci. Za tímto účelem nabízí společnost balíček opatření zahrnující iniciativy související s „ergonomií na pracovišti“, „sporty a pohybem“, „výživou“, „zvládnutím stresu“, „vedením“, „zneužíváním/závislostí na návykových látkách“, „zdravím a bezpečností na pracovišti“ a rovněž lékařskou podporu. Lékařská podpora přitom zahrnuje zdravotní vyšetření, cvičení zad, relaxaci, cvičení podporující činnost srdce a zdravá jídla v závodní jídelně. Značný důraz je kladen na přípravu vedení s ohledem na propagaci zdraví a uznávání a odbourávání stresu u zaměstnanců.

D.Hodnocení

Společnost klade značný důraz nejen na prvotní identifikaci faktorů demografických rizik, ale rovněž na hodnocení opatření zavedených pro řešení těchto rizik. Spadá sem Index zdraví a bezpečnosti společnosti Gothaer, který spojuje informace o příslušných údajích o zdraví a bezpečnosti pro kontrolu postupu a pomoc při navrhování nových opatření nebo úprav stávajících přístupů.

► Účinek a dosažené přínosy:

Aktivní řízení demografických změn ze strany společnosti zvýšilo povědomí o problémech vyplývajících ze stárnutí pracovní síly. Účinek dosažený různými opatřeními lze shrnout následovně:

- Analýza demografických rizik: Využívání tohoto nástroje umožnilo sdělovat rizika a problémy související s demografickou změnou mnohem konkrétněji a diferencovaněji. Zapojení členů představenstva a vedoucích podniku do procesu pomohlo nejen zvýšit informovanost, ale přispělo rovněž k vývoji konkrétních strategií pro konkrétní obchodní jednotky.
- Přijímání nových pracovníků a neustálé rozvíjení stávajících zaměstnanců: Iniciativy společnosti v této oblasti se prokázaly být úspěšné, jak dokládají následující ukazatele:
 - V roce 2010 obdržela společnost 24,3 přihlášek na každou učňovskou pozici, což je značně nad průměrem odvětví, který činí 14,3. Kombinovaný model učňovského a vysokoškolského studia se prokázal být zvláště lákavý.
 - Velmi oblíbený byl postgraduální program „Zahájení vedení“ – v roce 2010 se do něj přihlásilo 900 externích uchazečů o 14 dostupných míst, oblíbený byl také interně. Program byl v roce 2012 oceněn jako „program budování kariéry a dobrého školení“.
 - V období od roku 2002 do roku 2007 postoupilo 81 % pracovníků účastnících se manažerského programu v hierarchii podniku alespoň o jeden stupeň.
- Ženy ve vedení: Program mentoringu přispívá k deklarovanému cíli zvýšení zastoupení žen na manažerských pozicích, přičemž minimálně třetina účastnic programu 2009/2010 postoupila po účasti v programu na vedoucí pozici.
- Řízení zdraví a bezpečnosti: Ustanovení společnosti v této oblasti jsou pravidelně hodnocena. Průzkum realizovaný v roce 2010 prokázal, že v důsledku účasti v programu „Got Fit“ se 80 % zaměstnanců cítilo uvolněněji, 82 % zaznamenalo ústup bolestí zad a 88 % vyjádřilo svůj pocit, že lépe zvládají svou práci.

Tento vědecky podporovaný program dokázal navíc snížit míru absencí způsobených nemocí ve společnosti. Společnost Gothaer získala za svůj program na podporu zdraví postupně národní i evropská ocenění.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Zvyšování zákonem stanoveného věku odchodu do důchodu.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Zvláštní faktor úspěchu souvisí s úzkým spojením analýzy současného stavu a prognózy budoucí situace, s definicí vhodné strategie, návrhem příslušných opatření a následným hodnocením těchto opatření. To zaručuje systematický přístup, jakož i udržitelnost, což jsou faktory, které jsou klíčové

pro řízení demografických změn.

Kolektivní smlouvy a právní předpisy týkající se pracovní doby mohou stanovovat limity pružnosti pracovní doby, například v případě programů, které usilují o větší pružnost pracovní doby po celou dobu pracovního života.

Gothaer Insurance získala v roce 2011 rovněž ocenění Corporate Health Award 2011 jako uznání jejích vynikajících praktik řízení zdraví.

► **Webové stránky:**

Gothaer Insurance –
<http://www.gothaer.de/>

Gothaer Insurance: Výroční zpráva za rok 2010 –
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaeftberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf



Celoživotní vzdělávání a zdraví a bezpečnost: doplňková opatření zlepšují profesní růst, udržení pracovníků a docházku

► **Název společnosti/organizace:** HUK-COBURG

► **Sídlo ústředí:** Německo



HUK-COBURG

Aus Tradition günstig

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

všeobecné pojištění, příjem z pojistného 5 miliard €, 8 500 zaměstnanců (2011)

► **Hlavní zaměření a název postupu:**

„Demografie: teď nebo nikdy“

Školení a celoživotní vzdělávání a rovněž opatření pro zdraví a bezpečnost (opatření společnosti v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jsou prezentována výše v 1. části)

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

V roce 2008 se představenstvo ve spolupráci s interním výborem řízení rizik rozhodlo provést analýzu věkové struktury společnosti na různých jejích pracovištích s cílem identifikovat prioritní oblasti, kde je třeba provést opatření. Níže uvedené údaje o vývoji věkové struktury společnosti dokládají, že společnost dosáhla relativně vyrovnaného věkového profilu. Má se nicméně za to, že neudržení vysoce kvalifikovaného personálu a nedostatek opatření pro řešení stárnoucí pracovní síly by mohly mít ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu negativní důsledky.

► **Datum implementace/trvání:** Zavedení různých opatření v období let 2004 až 2010 (stále pokračuje)

► **Zapojení partnerů:** zaměstnavatel, závodní rada, různé nevládní organizace a poskytovatelé školení

► **Obsah opatření:**

1. Celoživotní vzdělávání

HUK-COBURG klade silný důraz na celoživotní vzdělávání a zavedla řadu opatření zahrnujících prvotní i průběžná školení.

• Řízení kariéry a nástupnictví

Cílem tohoto programu je umožnit společnosti identifikovat co nejdříve budoucí vedoucí pracovníky. Představenstvo, vedoucí oddělení a pracovníci z oddělení se setkávají každý rok v rámci takzvaných jednání o plánování nástupnictví, aby zde diskutovali o vedoucích pozicích, které se v každém oddělení během následujících pěti let pravděpodobně uvolní (např. v důsledku odchodu do důchodu). Současně identifikují potenciální kandidáty a školení, které je zapotřebí, aby tito kandidáti mohli nastoupit do vedoucích funkcí.

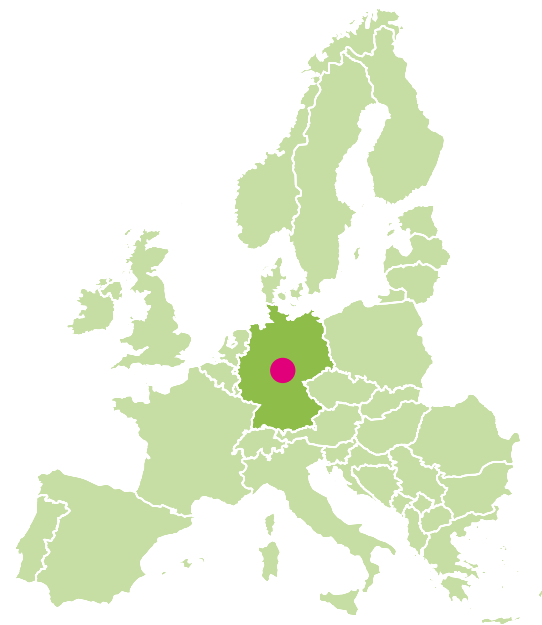
• Mentoring

Kromě plánování kariéry a nástupnictví se společnost zaměřuje na poradenství pro mladé manažery. Opatření bylo zavedeno jako pilotní projekt v roce 2009 a pokračuje dodnes.

• Spolupráce s univerzitou aplikovaných věd v Coburgu

Od října 2004 nabízí společnost ve spolupráci s Univerzitou aplikovaných věd duální akademický studijní program „Pojišťovací průmysl“. V rámci sedmi semestrů mohou přihlášení studenti získat mezinárodně uznávaný akademický titul „bakalář pojišťovacího průmyslu (Univerzita aplikovaných věd)“ a současně získají kvalifikaci asistenta vedení v pojišťovnictví a finančním průmyslu. Výuka probíhá na univerzitě, na odborných školách i přímo ve společnosti. Praktikanti/studenti jsou vybíráni a jejich studium je plně hrazeno společností, přičemž průměrné náklady činí až 100 000 € na jednoho studenta.

Pokud jde o další vzdělávání, od zimy 2005/2006 mají zaměstnanci možnost zúčastnit se školení „Management v pojišťovnictví“ v rámci magisterského programu na Univerzitě aplikovaných věd v Coburgu. Společnost hradí veškeré náklady na studium a umožňuje částečné započítávání doby studia do pracovní doby. Kurz poskytuje studentům přibližně dva roky pokročilého technického a manažerského know-how a poznatků z jiných oborů, které jim umožní práci napříč odvětvími. V roce 2010 se tohoto programu zúčastnilo 5 zaměstnanců (náklady pro společnost činily 25 000 €).



2. Zdraví a bezpečnost při práci

Společnost zahájila v roce 2009 projekt „Podpora zdraví na pracovišti (Workplace Health Promotion (WHP))“. Zahrnuje systematické a trvalé zavádění provozních zdravotních opatření pro zaměstnance i manažery na všech úrovních. Cílem je nejen snížit míru absencí, ale rovněž zvýšit produktivitu a pracovní uspokojení. V souladu s tím zavedla společnost následující opatření:

- Vedení dbající na zdraví a kontroly pro manažery

Manažeři bývají vystaveni zvláště stresovým situacím a často si neuvědomují význam svého vlastního zdraví. Vzhledem k tomu, že mají jít příkladem, by měli rozvíjet nezbytné povědomí o zdravotních problémech a předávat je svým zaměstnancům. To je cílem semináře, který společnost pořádá pod názvem „Vedení dbající na zdraví“. Dvoudenní seminář je pořádán s cílem přimět manažery, aby byli citlivější k otázce zdraví. V období od roku 2009 do roku 2011 se tohoto opatření zúčastnilo přibližně 80 manažerů.

- Seminář „Cvičení – výživa – zvládnání stresu (Exercise – Nutrition – Stress Management, ENS+)“ ENS+ představuje kombinovaný holistický přístup ke zvýšení povědomí zaměstnanců o pilířích propagace zdraví. Seminář je rozdělen do oblastí cvičení, výživy a řízení stresu. Účastníci se v průběhu devíti týdnů dozvědí spoustu informací o problematice každodenního života a pracovní ergonomie, výživy a relaxačních technikách. Kurzy se konají v podvečer. Účastníci vkládají svůj volný čas a společnost v plné míře hradí náklady na seminář. V období od roku 2009 do roku 2011 se tohoto semináře zúčastnilo přibližně 165 pracovníků.

- Dotované členství ve sportovních klubech

Společnost rovněž nabízí dotaci na členství ve sportovních klubech (25 % nákladů) Aby mohl zaměstnanec získat tuto výhodu, musí prokázat, že sportovní zařízení pravidelně využívá. V současné době využívá této nabídky více než 700 pracovníků.

Jako projev uznání těchto opatření získala společnost HUK-COBURG v listopadu 2010, „Cenu podnikového zdraví“ německého finančního deníku „Handelsblatt“.

► Účinek a dosažené přínosy:

Zavedená opatření umožnila společnosti lépe čelit stávajícím a budoucím demografickým změnám. Fluktuace pracovníků je již tak poměrně nízká (přibližně 1 % ročně), avšak společnost si chce tuto pozici dále upevnit.

► Klíčové prvky rámce vnitrostátní politiky ovlivňující výsledky:

Existuje řada oblastí, v nichž rámec vnitrostátní politiky přispívá k dosahování pozitivních výsledků. Patří sem:

- dostupnost osvědčených postupů a podpora rozvoje (například prostřednictvím auditu práce a rodiny, audit beruf und familie)

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

- široké spektrum opatření, která mohou být přínosná pro různé typy zaměstnanců v různých věkových skupinách a s různým stupněm kvalifikace,
- silný důraz na opatření pro rovnováhu pracovního a osobního života,
- závazek k rozvoji profesní dráhy v rámci společnosti.

► Odkaz na webové stránky:

Zpráva o lidských zdrojích společnosti za rok 2010 (Personalbericht 2010)

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf

„Kdyby se zaměstnanci chtěli dále vzdělávat a dosáhnout správné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem: nyní mohou



► **Název společnosti/organizace:** Società Reale Mutua

► **Sídlo ústředí:** Švédsko

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

Pojistný sektor, 6 400 zaměstnanců, hrubý příjem z pojistného 3,9 miliard €

► **Hlavní zaměření a název postupu:** If Academy

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

If Academy je vlastní obchodní škola společnosti If, v níž byla zahájena studia na nejaktuálnější témata vzdělávání a kompetenční modely pro zvláštní potřeby a požadavky společnosti If.

If Academy funguje za využití jak interních, tak externích školitelů, aby mohla dále rozšiřovat nabídku vzdělávacích postupů a využívat poslední inovace ve výzkumu.

Široká škála vzdělávacích postupů je nabízena ve formě tradičního vzdělávání a prostřednictvím e-learningu, zatímco jiné jsou poskytovány formou individuálního coachingu, mentoringu a zdělávání prostřednictvím plnění úkolů v různých situacích. Představuje to nové možnosti, vyšší kvalitu a vyšší efektivitu ve vzdělávání a výsledcích.

V kontextu demografických změn chce společnost udržet a posilovat motivaci zaměstnanců a umožnit jednotlivcům, aby si pravidelně zvyšovali svou kvalifikaci. Závazek poskytovat zaměstnancům snadno přístupné, vhodné a vysoce kvalitní vzdělávací činnosti je vnímán jako příspěvek k cílům společnosti z hlediska rovnosti a rozmanitosti její pracovní síly. Zahrnuje to rovněž závazek práce ve věkově rozmanitých týmech. Dalším cílem akademie If Academy je vytvořit nové a inovativní metody pro předávání znalostí.

► **Datum implementace/trvání:** 2010 (stále pokračuje)

► **Zapojení partnerů:** Společnost, vývoj v dialog se zástupci odborových svazů a zástupci zaměstnanců

► **Obsah opatření**

1. Celoživotní vzdělávání

If Academy je interní program společnosti pro školení a celoživotní vzdělávání, který nabízí řadu vzdělávacích produktů jak osobního charakteru, tak ve formě digitálních kurzů. Nabídka je k dispozici nejen pracovníkům společnosti ve Švédsku, ale rovněž na dalších pracovištích v severských a pobaltských zemích. Akademie má celkový rozpočet ve výši 4,2 miliónu € a zaměstnává na plný úvazek 24 pracovníků ve 4 zemích a v 9 závodech společnosti.

Obsah je připraven pro celou řadu pracovníků, od nováčků po vrcholové manažery.

Pro nově přijaté zaměstnance jsou v nabídce semináře o společnosti, jejích cílech, hodnotách, procesech a





systémech (75 účastníků v roce 2010).

If Academy se ve značné míře zaměřuje rovněž na rozvíjení vedení s následujícími možnými moduly:

V roce 2010 bylo formou osobních seminářů a kurzů proškoleno více než 200 vedoucích a dalších 720 vedoucích pracovníků se účastnilo digitální formy školení.

Aktivity e-learningu pro oblast řízení projektů a výsledků, jakož i další obsah, jsou navíc k dispozici 24 hodin denně prostřednictvím webových stránek. Stejně jako osobní interakci využívají školitelé digitální kanály včetně sociálních médií, aby zůstali v kontaktu se svými studenty.

Akademie rovněž zahrnuje poradenské programy, které mohou rovněž probíhat jak v rámci osobních setkání, tak prostřednictvím různých dostupných digitálních kanálů.

► Účinek a dosažené přínosy:

V online nabídce je celkem 500 kurzů a více než 900 seminářů. Během pouhého prvního roku (2010) bylo přístupných a konalo se téměř 21 000 kurzů ve formě e-learningu, bylo provedeno 4 000 testů a konalo se zhruba 6 300 fyzických seminářů. V roce 2011 pak bylo přístupných a konalo se téměř 76 000 e-learning kurzů, přibližně 350 fyzických seminářů a 6 000 testů.

Cílem je neustálé rozšiřování nabídky vzdělávání a její zpřístupnění všem pracovníkům v organizaci. Kvalita kurzů a způsoby jejich konání se neustále hodnotí a vylepšují. Akademie má za cíl rozšířit využívání digitální formy kurzů, neboť ty nabízí pružnost, kterou většina studentů vítá, neboť je mohou přizpůsobit svému pracovnímu i osobnímu životu.

Přestože je v současné době obtížné měřit finanční přínos akademie, účastníci jsou se školením velmi spokojeni a měří se vliv na celkovou spokojenost pracovníků.

2. Rovnováha mezi prací a soukromím

Společnost chce rovněž zajistit rovné příležitosti v rozvoji kariéry pro muže a ženy a umožňuje pracovníkům sloučit pracovní a rodinný život prostřednictvím řady pružných pracovních plánů a nabídky práce na dálku. Pro jednotlivce, kteří si požádají, je k dispozici rovněž dodatečný příspěvek k rodičovské dovolené.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Toto opatření zajistilo silnou podporu ze strany vrcholového vedení a odborů a úspěšně přispělo k rozvoji zdravé interní kultury celoživotního vzdělávání.

► Odkaz na webové stránky:

<http://www.if-insurance.com/web/industrial/about/Pages/default.aspx>

Všechny uvažované oblasti: podpora zaměstnanců při vytváření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, zvyšování jejich kvalifikace a zlepšování zdraví

► **Název společnosti/organizace:** Società Reale Mutua

► **Sídlo ústředí:** Itálie

► **Velikost a odvětví, v němž organizace působí:**

vzájemné pojištění, 1 400 000 členských držitelů pojistky, 1 220 zaměstnanců (SocietàRealeMutua, 2009)

► **Hlavní zaměření a název postupu:** Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, soustavné vzdělávání a zdraví a bezpečnost

► **Okolnosti/důvody pro zavedení opatření/strategie:**

Podniková kultura v RealeMutua vychází z dodržování a respektování klíčových hodnot, které jsou přenášeny do jednání se zaměstnanci i externími partnery. Zvláštní pozornost je věnována individuálním požadavkům zaměstnanců ve snaze vytvořit příznivé a pozitivní pracovní prostředí. Důraz je kladen na sladění pracovního a rodinného života, neustálé rozvíjení kompetencí, rozvoj pracovníků a udržování zdraví na pracovišti. Potvrdilo se, že tato opatření jsou klíčová pro připoutání zaměstnanců ke společnosti a pro podporu nábory mladších pracovníků. Zvláště to platí pro udržení kvalifikovaných žen poté, co založí rodinu. Obdobně jsou nabízena školení na zvýšení zaměstnatelnosti, spokojenosti pracovníků a jejich motivace a tudíž udržení kvalifikovaného personálu. Je zřejmé, že stále konkurenčnější prostředí vyžaduje, aby byla pravidelně doplňována kvalifikace pracovníků.

► **Datum implementace/trvání:** 2010

► **Zapojení partneři:** společnost, odborové svazy, zaměstnanci

► **Obsah opatření:**

1. Rovnováha mezi prací a soukromím

Společnost se snaží podporovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem tím, že nabízí pružnou pracovní dobu (začátek i konec pracovního dne) a řadu vzorců zkrácených pracovních úvazků tak, aby vyhovovaly potřebám jednotlivců (od minima v rozsahu 20 do maxima 29 hodin týdně). Pro pracovníky s postiženými dětmi nebo příbuznými nebo s jinými blízkými příbuznými, kteří vyžadují péči, jsou k dispozici rovněž dohody o pružných dovolených. Společnost rovněž podporuje přístup k zákonným nárokům a případ od případu nabízí pracovníkům pracovní volno.

Pro jednotlivce, kteří se do práce vrací po delší době nepřítomnosti (zejména ženy po mateřské dovolené), nabízí společnost speciální „osvěžovací“ kurzy.

Pro děti zaměstnanců nabízí společnost prázdninové činnosti, aby poskytla rodinám podporu během dlouhých letních prázdnin.

RealeMutua nabízí podporu zaměstnancům také v případě jejich vlastní nemoci nebo nemoci jejich rodinných příslušníků – nabízí jim finanční pomoc, informace a rady.

Zaměstnanci mají možnost využít řady dalších výhod včetně spolufinancování ročních legitimací na veřejnou dopravu, hypoték a půjček s výhodnými sazbami. Finanční podpora je poskytována rovněž k dávkám hrazeným během mateřské a otcovské dovolené.

2. Kvalifikace a celoživotní vzdělávání (trvalé vzdělávání)

„Akademie“, škola skupiny RealeMutua Group, byla založena v roce 2010. Cílem školy je definovat standardní manažerský model a provádět mapování a aktualizaci příslušných technických a odborných dovedností prostřednictvím metod průběžného vzdělávání a identifikace interních vůdčích schopností, které tvoří skutečnou schopnost vzdělávání a implementace systému manažerských znalostí.

Akademie představuje součást dlouholeté investice společnosti do technického a manažerského vzdělávání zaměstnanců. Klade si za cíl rozvíjet jak manažerské, tak i odborné technické schopnosti s pragmatickým a metodologickým přístupem spojujícím teorii s praxí. To potvrzuje, že lidské zdroje

**REALE
MUTUA**

ASSICURAZIONI



jsou kritickým faktorem úspěchu a zdrojem konkurenční výhody.

3. Zdraví a bezpečnost na pracovišti

Společnost již nějakou dobu předpokládá a stanovila ve svých doplňkových pracovních smlouvách příspěvky a platby výdajů v případech, kdy zaměstnanec nebo člen jeho rodiny vyžaduje léčbu onemocnění, včasné diagnostické testy nebo preventivní lékařské zásahy. K dispozici je rovněž krytí v případě zranění, úmrtí nebo trvalé pracovní neschopnosti zaměstnance. Období, po které bude pracovní pozice pro zaměstnance držena, se prodloužilo o 6 měsíců oproti době stanovené ve standardní národní pracovní smlouvě.

Nedávno byla zřízena osobní služba, která zajišťuje podporu a odpovídající prostředky s cílem řešit osobní a rodinné problémy. Tyto služby zajišťují externí pracovníci, kteří mají kvalifikaci v oblasti zdraví (poskytování služeb týkajících se onemocnění/zranění, psychologických/psychiatrických problémů a závislosti) a sociální pohody (poskytování služeb mladým lidem, starším lidem a handicapovaným lidem, kterých se dotýkají sociální problémy).

► Účinek a dosažené přínosy:

Pozornost, kterou společnost věnuje osobním a rodinným otázkám, a podpora, kterou poskytuje svým zaměstnancům, kteří čelí problémům, přispívá k vytváření pozitivního pracovního prostředí a dobrých vztahů mezi zaměstnanci. Její opatření pro vyvážení pracovního a osobního života významně přispívají ke schopnosti pracovníků sladit pracovní a rodinný život a současně rozvíjet svou kariéru. Opatření společnosti v oblasti vzdělávání umožňují zaměstnancům těžit ze speciálních „na míru připravených“ profesních drah v souladu s jejich specifickými potřebami a požadavky. Nabídka školení na míru umožňuje společnosti stavět na svých specifických hodnotách a rozvíjet svůj zcela vlastní model vedení.

Celkově jsou tyto iniciativy považovány za důležité vyjádření poslání společnosti, nejen ve vztahu k jejím zaměstnancům, ale rovněž v součinnosti s externími zainteresovanými stranami a zákazníky. Řada iniciativ společnosti spoléhá na stávající právní ustanovení a kolektivní smlouvy a rozšiřuje je, například ve spojitosti s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

► Hlavní faktory/překážky úspěchu:

Holistický přístup opatření pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, vzdělávání a zdraví a bezpečnost, který si uvědomuje individuální požadavky v souladu s filozofií společnosti.

► Odkaz na webové stránky:

Società Reale Mutua

<http://www.realemutua.it/RMA/rmaweb/reale-mutua.htm>

„Boj proti demografickým problémům v pojišťovacím sektoru - výběr evropských iniciativ“ je k dispozici na webových stránkách Insurance Europe: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe aisbl
Brusel, 2012
Všechna práva vyhrazena
Návrh:

Na publikaci „Boj proti demografickým problémům v pojišťovacím sektoru – výběr evropských iniciativ“ se vztahují autorská práva se všemi právy vyhrazenými. Částečná reprodukce je povolena s uvedením zdroje „Boj proti demografickým problémům v pojišťovacím sektoru - výběr iniciativ v Evropě. Společný projekt evropských sociálních partnerů v pojišťovacím sektoru, Insurance Europe, 2012“ je vyznačen. Zdvořilostní kopie jsou vítány. Reprodukce, distribuce, přenos nebo prodej této publikace jako celku jsou zakázány bez předchozího svolení Insurance Europe.

Přestože všechny informace použité v této publikaci byly pečlivě získány ze spolehlivých zdrojů, nepřijímá Insurance Europe žádnou odpovědnost za přesnost nebo úplnost uvedených informací. Uvedené informace jsou pouze informativního charakteru a Insurance Europe v žádném případě neručí za jakoukoli ztrátu nebo škodu vyplývající z využití těchto informací. Evropská komise nenes odpovědnost za jakékoli užití vycházející z informací obsažených v této publikaci.



Mixed Sources

Product group from well-managed
forests and other controlled sources
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-004540
© 1996 Forest Stewardship Council

<<Doufáme, že příklady v naší publikaci povedou k zamyšlení a budou inspirovat jiné společnosti a sociální partnery, aby hledali a našli úspěšné způsoby, jak řešit demografické změny v pojišťovacím sektoru.>>

Evropští sociální partneři v pojišťovacím sektoru



With financial support from the European Union