

Jak uspokojit potřeby zaměstnanců – příklad skupiny AGC



GLASS UNLIMITED

Ing. Jitka Bártová, HR manažer

Praha, 7.12.2017

A close-up photograph of a hand spinning a globe. The globe is tilted and shows a map of the world with blue oceans and green/yellow landmasses. The hand is on the right side, and the globe is in motion, creating a slight blur. The background is a solid light blue color.

AGC

světová jednička, jedinečná značka

AGC

světová jednička & jedinečná značka



obrat:
8,8 miliard €

počet
zaměstnanců:
47 000

200 společností
ve více než 20
zemích

sídlo
společnosti:
Tokyo

HLAVNÍ TECHNOLOGIE

Sklo

- ▶ Ploché sklo pro stavebnictví
- ▶ Autosklo



Elektronika

- ▶ Displeje
- ▶ Skleněné substráty pro LCD a PDP
- ▶ Elektronika



Chemie

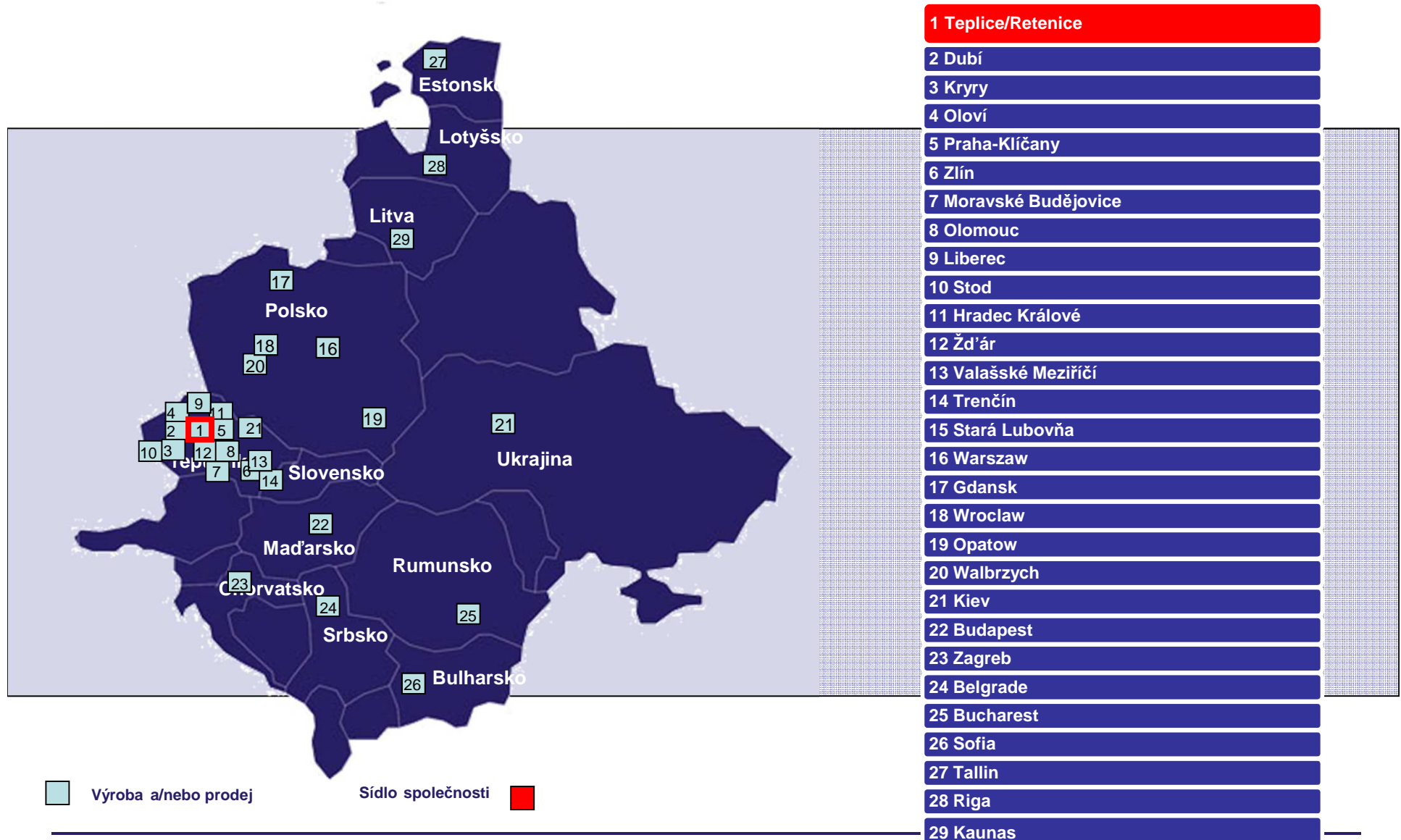
- ▶ Fluorová a speciální chemie
- ▶ Alkálie, produkty na bázi chlóru a uretany



→ Výrobce skla č.1

Dominantní pozice

AGC Flat Glass Czech



Výrobní program v ČR:

Řetenice - float

Barevka - vzorovaná

Kryry - matelac, zrcadla

Oloví - protipožární

Coater - pokovená

Stratobel - bezpečnostní

Processing - dvoj, trojskla, tvrzená

Automotive



OCENĚNÍ SPOLEČNOSTI AGC

2008, 2010, 2011, 2016- Zaměstnavatel roku

2011: Podnik podporující zdraví zaměstnanců 3. stupně, v letech 2017, 2014, 2011, 2008 a 2005

2012: Nejvíce inovativní společnost roku v České republice

2012: Zaměstnavatel desetiletí (2003-2012)
2. místo v České republice

2017: Rok snižování pracovních úrazů ve skupině AGC

Druhý největší výrobce plochého skla a jeho aplikací ve střední Evropě

Patří k nejvíce stabilním a prosperujícím firmám v České republice

Jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu



Společenská odpovědnost

- Podnikatelské prostředí kolem nás nezůstává stejné, ze dne na den se mění. Ve snaze splnit společenská očekávání v tomto měnícím se prostředí a zároveň dosahovat svých podnikatelských cílů jsme v naší Skupině za vzor chování přijali **čtyři základní hodnoty**



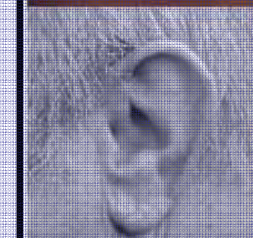
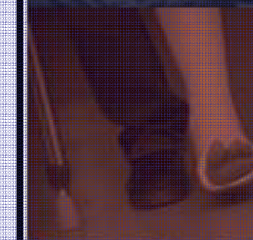
Inovace & vynikající pracovní výkon

- Vždy považovat potřeby zákazníků za výchozí bod a urychleně jednat
- Nikdy se nespokojit s dosaženým stavem a usilovat o vyšší cíle
- Soustavně se snažit o inovace v oblasti technologií, produktů, služeb, obchodu a přístupu k lidským zdrojům a aktivně se věnovat novým oblastem
- Soustavně zlepšovat vlastní postupy s cílem dosáhnout maximální efektivity a nejvyšší kvality v každé činnosti a dosáhnout dokonalosti ve všech kolektivních i individuálních činnostech



Rozmanitost

- ▶ Respektovat kulturní, rasovou, etnickou, náboženskou, jazykovou a národnostní rozmanitost i specifika pohlaví a společenského prostředí
- ▶ Respektovat jednotlivce a rozmanitost jejich schopností
- ▶ Respektovat různé pohledy a názory



Životní prostředí

- Respektovat ochranu životního prostředí
- Přispívat k rozvoji trvale udržitelné společnosti
- Získat důvěru světového společenství jako jeho odpovědný člen
- Udržovat a zlepšovat zdravé a bezpečné pracovní prostředí

Environmental Management System



Production Process



Environmental Achievements



Integrita

- ▶ Mít důvěru ve správnost bezúhonného plnění povinností a být na takové jednání hrdý
- ▶ Rozvíjet otevřený a poctivý vztah vůči všem akcionářům
- ▶ Přísně dodržovat vlastní kodex etického obchodního jednání



VIZE

„Pomocí inovativních a dostupných technologií vytváříme budoucnost skla a zlepšujeme každodenní život lidí.“

Základní principy personální politiky

„Lidi na prvním místě,,

Věnujeme pozornost všem činnostem, které jsou se zaměstnáváním lidí spojené

- od **výběru** vhodných pracovníků, jejich **adaptaci** ve společnosti, **rozvoji** až po celkovou spokojenost se zaměstnáním (možnost kariérního růstu, výše platu atd.) v rámci jednotlivých konceptů personální politiky

Pracovní pozice ve středním a vyšším managementu firmy jsou obsazovány prioritně vlastními zaměstnanci

- **vždy nejdříve interní výběrové řízení**
- vlastní databáze uchazečů o zaměstnání, pro vyhledávání vhodných kandidátů nevyužíváme služeb personálních poradenských firem ani jiných forem inzerce

Absolventi středních a vysokých škol

- do pracovního poměru jsou každoročně přijímáni čerství absolventi středních a vysokých škol, kteří se společností přicházejí do kontaktu již v době svého studia.

Co je klíčové ?

Pověst

- Strategie spočívající ve vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, v úsilí o to, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem.
- Dobrou pověst organizace vytvářejí i spravedlnost v odměňování, péče o pracovníky a pracovní prostředí, příležitosti k rozvoji a růstu, vytváření rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalita manažerů, klima a mezilidské vztahy v organizaci. To se týká i hodnot organizace, způsobu řízení, stylu vedení a vůbec přístupu k lidem.

Nabídka

- Je třeba analyzovat, co potenciální uchazeči o zaměstnání potřebují a chtějí a vzít to v úvahu při rozhodování, co a jak nabídnout
- Organizace by měla být ve svém chování čestná, poctivá a realistická a přísně respektovat zákony, zvyklosti, lidská práva.

Transparentnost, srozumitelnost a férovost

Strategie stabilizace zaměstnanců

Nedostatek talentů

- strategie vychází z toho, že **schopných, talentovaných lidí je nedostatek**, že každému z klíčových talentů organizace se nabízí řada příležitostí v jiných organizacích.

Odchody klíčových pracovníků

- mohou mít mimořádný, a i při malém počtu až **fatální dopad na chod organizace**
- lidé, které si organizace přeje udržet, bývají obvykle těmi, kteří s největší pravděpodobností odcházejí mezi prvními

Informace

- o úspěšnosti strategie stabilizace zaměstnanců rozhodují **informace**
- organizace musí soustavně zkoumat a analyzovat, co lidé chtějí, co oceňují a co se jim nelíbí, co nabízejí jiné organizace a jaká jsou rizika odchodů jednotlivých pracovníků či jejich skupin z organizace a jaký by byl dopad těchto odchodů pro organizaci

Vedení týmů

- velmi důležité je vybírat, informovat a **vzdělávat manažery a vedoucí týmů** tak, aby si uvědomovali pozitivní příspěvek, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace pracovníků tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů
- je třeba si uvědomovat, že **lidé často opouštějí spíše své nadřazené** než své organizace

A co na to teorie?

- *Armstrong konstatuje: „Strategie stabilizace by měly být založeny na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují. Pro pracovníky v ranných fázích kariéry (ve věku 30 let a méně) je významný **postup v kariéře**. Pro pracovníky ve středních fázích kariéry (31-50 let) je důležitá schopnost řídit své kariéry a nalézat **uspokojení v práci**. Pracovníky v pozdních fázích kariéry (nad 50 let) bude zajímat spíše **jistota**. Je také běžné, že mladší pracovní síly mění své zaměstnání a svého zaměstnavatele častěji než starší pracovní síly a pracovníci na částečný úvazek jsou méně stabilní než pracovníci na plný úvazek.“*

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 1 - Partnerství

Společné řešení problémů

- tento přístup vede k motivaci zaměstnanců, kdy management společnosti AGC Flat Glass Czech a.s. a zaměstnanci pracují dohromady a společně řeší problémy

Mezilidské vztahy

- uvědomujeme si, že ochota zaměstnanců přispívat organizaci je ovlivněna způsobem, jakým je s nimi každý den zacházeno, jaký mají vztah ke svým kolegům, nadřízeným, manažerům a zároveň jde i o přístup managementu k zaměstnancům

Komunikace

- do klíčových složek patří vysoká úroveň komunikace, osobní rozvoj, bezpečnost práce, důraz na etické řízení lidí a budování vztahů na pracovišti, které maximalizují vliv zaměstnance díky celkové komunikaci, síle a jeho efektivnímu rozhodování

Rozhodování a cíle

- velmi důležitá je participace zaměstnanců a jejich celková angažovanost na rozhodování a cílech společnosti

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 2 - Komunikace

Sociologické průzkumy názorové hladiny

- Prováděny pravidelně, ve dvouletých cyklech
- účastní se zaměstnanci kat. D i TH
- prováděny ve spolupráci s nezávislým dodavatelem Marsh (Mercer), Hay Group
- týkají se pracovních podmínek, systému odměňování, systému sociálních výhod a zaměstnaneckých benefitů, zdravotní péče, komunikace a dalších oblastí
- výsledky průzkumů jsou firmou používány jako podklad pro aktualizaci, úpravu či změnu jednotlivých zaměstnaneckých programů

Etický kodex

- Nastavení jasných pravidel (mechanismů)
- v případě jakékoliv pochybnosti zaměstnanec může využít v případech, kdy se cítí být rozhodnutím svých nadřízených poškozen
- Respektování jednotné firemní kultury

Výsledky spokojenosti

Organizační jednotka	Spokojenost s vlastní prací (SPV 2)	Spokojenost s prací ve firmě (SPV 4):
Barevka	69,50	84,39
Řetenice	64,62	82,91
Servisní středisko	63,42	77,12
Kryry	57,44	78,13
Europe IT	54,63	68,39
Oloví	54,50	83,61
AGC Processing	54,39	67,59
<u>Coating[1]</u>	43	64
AGC Flat Glass Czech celkem	60,19	77,33

Satisfakční faktory

Pořadí	Faktor
1	Kvalita pracovního kolektivu
2	Zajímavost práce
3	Prestiž
4	Vztahy s vedoucím
5	Možnost postupu
6	Mzda
7	Autorita na pracovišti

Pořadí na prvních třech místech je víceméně shodné na všech organizačních jednotkách; pouze na Servisním středisku je na prvním místě (nijak zvlášť výrazně) zajímavost práce.

Motivátory a demotivátory



Největším motivátorem jsou mezilidské vztahy na pracovišti

- Lidé oceňují, že jim v práci funguje „dobrá parta“ – to koresponduje i s nejvýše postaveným satisfakčním faktorem „kvalita pracovního kolektivu“.
- To je pozitivní zjištění, protože je to, co je pro lidi nejdůležitější, funguje.



Největším demotivátorem je osoba nadřízeného nedostatečná informovanost a zpětná vazba jednotlivcům

Vztah k práci

Výsledek - z celkového počtu respondentů se

- do práce vysloveně těší 25 lidí
- celkem ji má rádo 124 lidí
- má ji rádo, ale je zdrojem stresů pro 33 lidí
- poměrně neradí ji mají 4 lidé

To je velice pozitivní zjištění a výsledek je výrazně lepší, než odpovídá českým firmám

Za zamýšlení však stojí poměrně vysoké procento (17,3%) respondentů, kteří mají svou práci rádi, ale je pro ně velkým zdrojem stresů.

Spokojenost se mzdou

Velice příznivé výsledky spokojenosti se mzdou

V rámci celé skupiny odpovídá mzda představám u 95 respondentů (tj. více než 50%!), „mohlo by to být lepší“ uvádí 84 respondentů (tj. 44,2%) a zcela nespokojeno je 11 respondentů (5,8%).

Zjišťujeme-li tyto údaje u obdobných skupin personálu (střední management a specialisté s rozvojovým potenciálem), bývá obvykle vysloveně spokojeno 15 – 20% lidí, vysloveně nespokojeno je tak 10 % lidí a zbytek, tj. 70 – 75% uvádí, že by to „mohlo být lepší“.

Zdá se, že podmínky odměňování ve skupině AGC Flat Glass Europe jsou nastaveny celkem dobře a přestože lidé verbálně uvádějí k odměňování řadu připomínek, jsou poměrně výrazně spokojeni.

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 2 - Komunikace

Vytvoření komunikačních kanálů

- **přístupných nejen zaměstnancům, ale i venkovnímu prostředí**
- čtvrtletník GlassFocus, intranet, internet, memoranda, informační nástěnky a panely, pravidelné pracovní porady a meetingy, Kolektivní vyjednávání a spolupráce s odborovou organizací, hodnotící rozhovory a konzultace, kvalifikační aktivity (školení, periodická interní školení o změnách v Kolektivní smlouvě, BOZP a PO, ISM, podnikové systémy vzdělávání), společenské firemní události – AGC wishes (setkání managementu skupiny AGC Europe se zaměstnanci) a další aktivity tohoto typu.
- **zaměstnancům volně přístupné aplikace**
- Sharepoint
- umožňující zaměstnancům získání potřebných informací
- např. znění kolektivní smlouvy, docházka, volná pracovní místa a jejich specifikace, výběrová řízení na volná pracovní místa, popisy veškerých pracovních míst kategorie TH, interní dokumenty společnosti, přehled a rozbor pracovních úrazů, registry rizik BOZP, vzdělávací kurzy - jejich termíny, obsah, hodnocení...

Pořádání tradičních akcí

- Určeny zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům
- Fotbalový turnaj AGC Cup, spojený s dětským dnem
- Dětská letní a zimní rekreace (zahraniční pobyty pro cca 120 dětí zaměstnanců)
- Vánoční koncert
- Mikulášská besídka
- Dny otevřených dveří

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 3 - Sociální politika

Sociální výpomoc

- v případě nezaviněné finanční tísně (např. invalidita, ZPS apod.) až 20 tis. Kč

Odměna při odchodu do penze

- od 15 tis. Kč výše

Odstupné - nad rámec zákoníku práce

- až o 4 násobek měsíční průměrné mzdy - dle délky zaměstnání ve spol.
- až o 6 násobek průměrné mzdy - v případě ztráty zdravotní způsobilosti vykonávat práci

Odměny za dlouhodobý pracovní výkon

- až 6 průměrných výdělků
- dle délky zaměstnání ve společnosti

Péče o důchodce

- poznávací zájezdy,
- setkání s vedením společnosti
- příspěvek na stravování

Bezúročné půjčky zaměstnancům

- až 100 tis. Kč na pořízení bydlení či rekonstrukci bytu

Zaměstnanecké benefity

- Zaměstnanci mají k dispozici téměř 100 různých benefitů

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 3 - Sociální politika

Zaměstnanecké benefity

- Všem zaměstnancům a.s. AGC Flat Glass Czech se prodlužuje nárok na dovolenou o jeden týden nad nárok zákonný
- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění
- 3 placené dny v případě zdravotní indispozice zaměstnance
- **Cafeteria systém** - Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Zahrnuje tyto možnosti :
 - Vzdělávací program (jazykové kurzy, odborné kurzy, školné atd.)
 - Relaxační program (masáže, fitness, sauna/plavání, kultura atd.)
 - Rehabilitační program (rekreace, ozdravné pobyty, školy v přírodě, lyžařské kurzy atd.)
 - Zdravotní a preventivní program (stomatolog, optik, zdravotní pomůcky, vitamíny atd.)
 - Rizikový a penzijní program (penzijní připojištění, kapitálové a životní pojištění)
 - Ostatní pojištění (pojištění auta/domu/domácnosti u České pojišťovny)
 - Firemní zaměstnanecký program (výměna autoskel u AGC ARG)
 - Příspěvek na dětskou rekreaci dle stávajících Pravidel v Kolektivní smlouvě

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 3 - Sociální politika

Sociální program

- písemný závazek společnosti vůči zaměstnancům
- v případě, kdy organizační změna zasáhne 10 a více zaměstnanců povinnost zařadit tyto zaměstnance do sociálního programu
 - pracovní zařazení u některého z firemních dodavatelů
 - garance výplaty mzdy ve výši 90 % předchozí úrovně
 - délka 12 měsíců
 - přednostní právo nástupu na vhodné volné pracovní místo

Medaile

- zlaté, stříbrné a pamětní medaile a.s. AGC Flat Glass Czech
- předávány předsedou představenstva v rámci slavnostního večera
- při odpracování 25 let ve firmě – stříbrná medaile
- při odpracování 30, 35, 40 a 45 let ve firmě - zlatá medaile
- při odchodu do penze - pamětní medaile

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 4 - Zdraví a prevence

Stanovení rizik

- nezávislá analýza všech pracovních pozic

Zdravotní program

- preventivní prohlídky,
- lázeňská a rehabilitační péče
- léčebné výkony a operativní zákroky hrazené zaměstnavatelem
- školicí preventivní a rehabilitační programy
- minimalizace možných následků

oceněn certifikátem „ Podnik podporující zdraví „ v roce 2005, 2008, 2011, 2014 a 2017

Principy personální politiky společnosti

Koncept č. 4 - Zdraví a prevence

•Benefity v oblasti podpory zdraví hrazené zaměstnavatelem

- monitorování zdraví: pravidelné vstupní, periodické, mimořádné a výstupní lékařské prohlídky
- zajištění preventivních a dalších nezbytných prohlídek a vyšetření v nestátních zdravotních zařízeních (Klinika CLT, Klinika Tornera,... pro zaměstnance pracující v riziku (spirometrie, egrometrie, ECHO, EKG, kompletní sono: břicha, včetně ledvin, nadledvin, močového měchýře, rtg.: plíce, srdce, kyčle, pánev, atd.) V případě diagnózy vyžadující další následnou lékařskou léčbu, společnost zajišťuje a plně hradí náklady za péči, včetně operačních zákroků ve špičkových zdravotnických zařízeních
- program lázeňské péče – ročně realizováno cca 80 lázeňských léčebných pobytů a cca 20 zaměstnanců prochází lázeňskou ambulantní péčí, na základě doporučení závodních lékařů, v délce 14 dnů na každý ozdravný pobyt (týdně zaměstnanec absolvuje 21 procedur), rekondiční pobyty jsou plně hrazeny zaměstnavatelem, včetně stravování, ubytování a dopravy
- speciální preventivní programy pro zaměstnance pracující v rizicích (teplo, chlad, hluk, prach, chemické látky, fyzická zátěž) krátkodobé 2-3 denní pobyty, nebo individuální, ambulantní lázeňská péče v a.s. Lázně Teplice.

A jak je to v praxi?





**DĚKUJI ZA VAŠI
POZORNOST.**

AGC