

Zavádění age managementu

**Analýza případových studií
a metodologická doporučení**





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.

Projekt Erasmus+: Age Management Materclass

číslo grantu: 2018-1-CZ01-KA202-048133.

2021

O b s a h

Definice age managementu	2
Projekt: Age Management Masterclass	5
Analýza případových studií age managementu	6
Výběr případových studií a sběr dat	6
Popis shromážděných a zkoumaných dat	7
Výsledky	8
Závěry a diskuse o doporučeních	34
Metodologická doporučení pro zavádění age managementu	35
Literatura	39
Přílohy	40

Definice age managementu

V Evropě se věk odchodu do důchodu neustále zvyšuje, což je spojeno se snahou přizpůsobit se novému demografickému rozložení, protože stárnutí obyvatelstva je v Evropě realitou a nelze jej popírat. Z toho důvodu roste počet starších pracovníků a společnosti se musí připravit na další nárůst věku svých zaměstnanců.

Age management je pojem, který se teoriím řízení poměrně vymyká. Zabývá se stárnutím populace, aktivním stárnutím, vedením věkově různorodých týmů a prevencí diskriminace.



V širším pojetí lze age management definovat jako "řízení produktivity a lidských zdrojů v organizacích" způsobem, který bere v potaz zdroje zaměstnanců v jednotlivých fázích jejich života" (Wallin, 2015) ^[1]. Walker (1997) je nazývá různými oblastmi řízení, prostřednictvím kterých se řídí lidské zdroje v organizacích a zaměřují se vysloveně na stárnutí, či obecněji na celkové řízení stárnutí pracovní síly prostřednictvím veřejné politiky a kolektivního vyjednávání. Přehled jednotlivých oblastí řízení age managementu jsou uvedeny v Tabulce 1. Tyto oblasti nejsou oddělené a nejlepší cestou je jejich vzájemné prolínání, kdy jsou nejlépe pokryty potřeby a specifika starších zaměstnanců.

¹⁾ Wallin, M. (2015). Age Management at workplaces (Age management na pracovištích). In: African Newsletter on Occupational Health and Safety - Age management including young workers. Finnish Institute of Occupational Health. Volume 25 (2), September 2015.

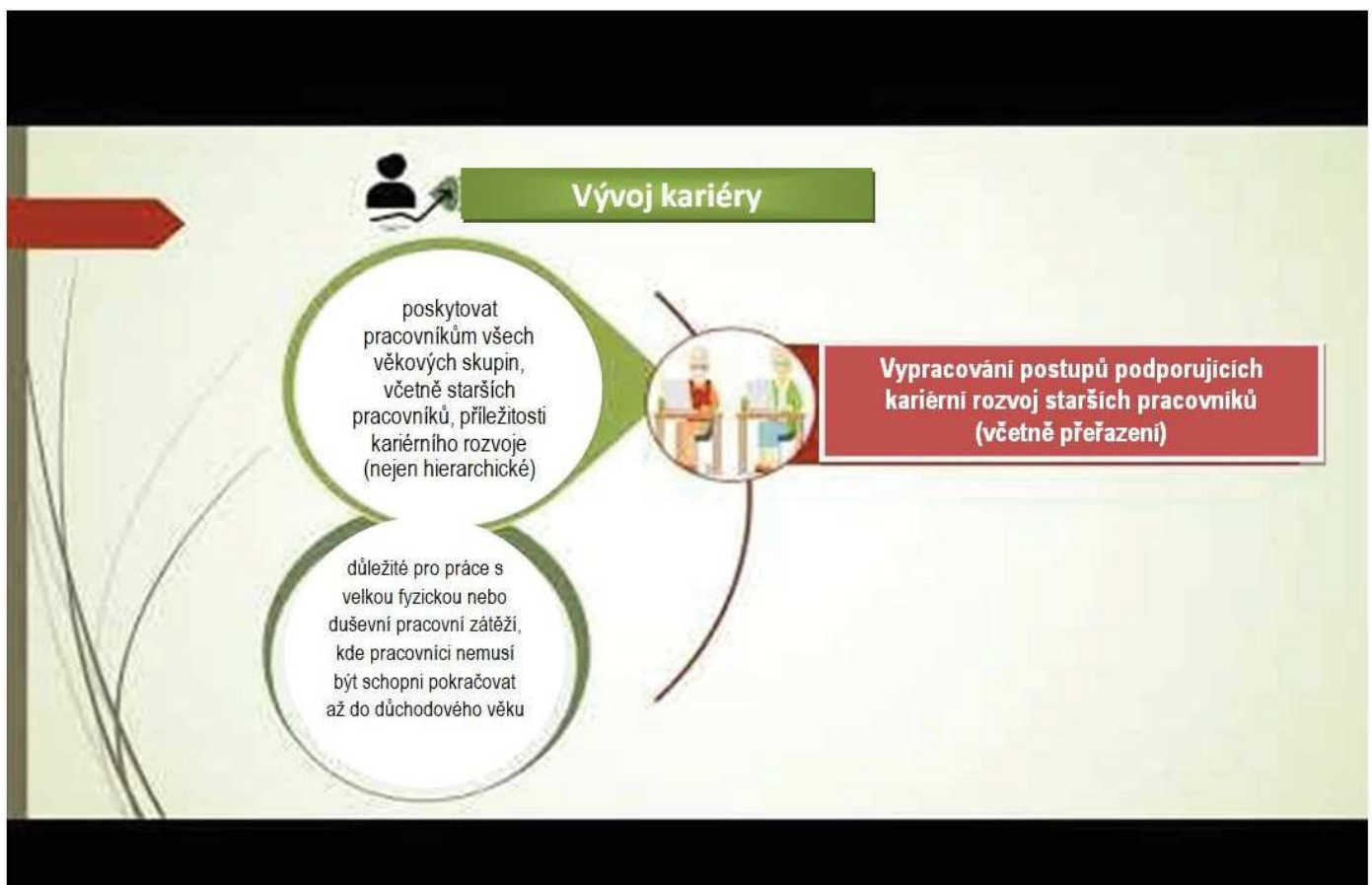
Tabulka 1 Oblasti řízení age managementu (Zdroj: Naegele a Walker, 2006)²⁾

Opatření	Popis/přístupy
Nábor zaměstnanců	Zahrnuje odstranění věkových limitů v pracovních nabídkách; proces výběru založený na dovednostech, schopnostech a zkušenostech a zároveň na individuálních potřebách starších žadatelů; spolupráci s místními náborovými agenturami; subvencování mezd či získávání grantů; reklamní kampaně zaměřené na konkrétní věkové skupiny; cílení na starší žadatele, kteří jsou nezaměstnaní, ohrožení výpovědí či v nedobrovolném předčasném důchodu.
Školení a celoživotní vzdělávání	Přístupy zahrnující absenci věkových limitů při určování dostupnosti vnitropodnikového školení a možnosti vzdělávání; propojování vzdělávacích schémat s životními fázemi jednotlivce; využívání starších zaměstnanců a jejich kvalifikace pro zprostředkování vzdělávání starším i mladším zaměstnancům, a dále jejich využití jako "studnice znalostí" v organizaci.
Profesní rozvoj	Starší zaměstnanci dostávají možnost rozvíjet, udržovat a zvyšovat své dovednosti a znalosti díky strukturované poptávce, pobídkám a možnostem v jejich pracovním životě tak, že jejich motivace a výkon stoupají a jsou využívány co nejefektivněji.
Flexibilní pracovní doba	Tyto přístupy zahrnují skutečnost, že starším zaměstnancům je dána větší flexibilita pracovní doby nebo flexibilita načasování a povahy jejich odchodu do důchodu. Příkladem může být postupné odcházení do důchodu, flexibilita věku odchodu do důchodu, poskytování vzdělávání starším zaměstnancům v rámci komunitních programů a krátkodobé pracovní úvazky.
Ochrana a podpora zdraví a uzpůsobení pracoviště	Studie zdravotních rizik na pracovišti; zdravotní zprávy v rámci organizace i pracovních skupin; využívání zdravotních expertů; průzkumy prováděné se zaměstnanci; zapojení a vzdělávání zaměstnanců; pravidelné zdravotní kontroly; proškolení vedoucích a klíčových pracovníků v technikách péče o zdraví; uzpůsobení ergonomie pracoviště; preventivní překládání pracovníků na jiné pozice; změny pracovní doby s ohledem na podporu zdraví.
Přesun na jinou pozici	Přesun na jiné pozice zahrnuje koordinaci požadavků pracoviště s možnostmi (starších) zaměstnanců. Správný přístup lze zajistit tak, pokud se na přesun na jinou pozici pohlíží jako na součást preventivní strategie age managementu za účelem zachování zaměstnatelnosti – zejména s ohledem na flexibilitu, kvalifikaci a zvyšování dovedností a ochranu zdraví.
Odchod ze zaměstnání a přechod do důchodu	Tyto přístupy zahrnují přípravné kroky k odcházení do důchodu na úrovni celé společnosti; možnosti konzultací; poskytování pomoci při hledání nové pracovní pozice; možnost kontaktu důchodců s kolegy; flexibilní formy přechodu do důchodu; flexibilní formy důchodu, které umožňují postupné snižování počtu pracovních hodin; věrnostní dovolená jako příprava na odchod do důchodu.

2) Naegele, G. & Walker, A. (2006). A Guide to Good Practice in Age Management (Příručka dobrých příkladů age managementu). Dublin

Všeobecné přístupy k age managementu berou v potaz výše uvedené oblasti řízení i rozměr genderu. Spojují aspekty nábory zaměstnanců i vlastního zaměstnání do jedné strategie řízení lidských zdrojů, kladou důraz na předjímání problémů spojených s věkem, zaměřují se na pracovní život jako celek a všechny věkové skupiny, nabízí nápravná opatření starším zaměstnancům, kteří již trpí pracovními obtížemi spojenými s věkem, například chybějící dovednosti způsobené jejich ztrátou či zdravotními problémy způsobenými vysokou pracovní zátěží (Naegele a Walker, 2006).

Zavádění do těchto oblastí řízení lze dosáhnout prostřednictvím vládních opatření i opatření na úrovni podniků, tyto se velmi liší v jednotlivých zemích, a dokonce i v Evropě, která má na tomto poli vedoucí pozici. ^[3]



3) Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe (Vznik age managementu v Evropě). International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697 ISSN 1440-5377

Projekt: Age Management Masterclass

Cílem projektu bylo shromáždit řadu příkladů age managementu z několika evropských zemí a zpracovat je do příběhů poskytujících inspiraci a doporučení pro implementaci age managementu do organizací. Každý příběh přináší náhled do skutečného souboru podmínek, za kterých se společnost musela rozhodovat, a každý příklad představuje jedinečný výukový materiál pro potenciální koncové uživatele, kterými mohou být buďto poradci pro age management v organizacích, anebo školitelé (interní školitelé pracující se zaměstnanci nebo učitelé / školitelé odborného vzdělávání a přípravy).

Všechny příklady jsou zpracované na v podobě webové stránky, a jsou doplněné obrázky, grafy a zejména osobními výpověďmi hlavních protagonistů, často v podobě videí. Webovou stránku se všemi případovými studii najdete na adrese: www.amm-project.eu.

Age Management Masterclass

Inspirojte se příklady dobré praxe v age managementu

DOMŮ · ÚSPĚŠNÉ PŘÍBĚHY · O PROJEKTU · KONTAKT · ČEŠTINA

Úspěšné příběhy: age management, který funguje!

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme posbírali z různých zemí EU a inspiруйте se při své práci. Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu. Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady jsme pro vás zanalyzovali a výsledky jsme zpracovali do souboru doporučení pro uživatele na individuální, organizační a společenské úrovni. Podívejte se na **Analýzu případových studií a metodická doporučení** níže na této stránce.



Aadvo – advokátní kancelář

Rumunsko



Město Naantali

Finsko



CGM Software Romania

Rumunsko



Vincit

Finsko



Hlavní město Řím

Itálie



Konečným cílem projektu bylo poskytnout pohled na proces rozhodování ve skutečných organizacích zavádějících age management. Abychom se mohli dopracovat k možným doporučením, podrobili jsme všechny shromážděné informace důkladné kvalitativní analýze a závěry jsme shrnutí do souboru doporučení.

Analýza případových studií age managementu

Výběr případových studií a sběr dat

Cílem této studie byla analýza dostupných vědeckých podkladů za účelem podpory praktik age managementu u starších zaměstnanců.

Pro identifikaci a zkoumání přístupů v rámci organizačních opatření a strategií byl zvolen kvalitativní průzkum. Data byla získávána od různých organizací, působících v mnoha odvětvích (státní organizace, velké soukromé společnosti, malé a střední podniky, neziskové organizace atd.). Případové studie jsou podloženy rozhovory s klíčovými činiteli, jako jsou manažeři, starší zaměstnanci, řídicí pracovníci, osoby zabývající se pracovní medicínou a personalisté.

Organizace byly vybírány prostřednictvím zavedených kontaktů s ohledem na příslušný kontext (osobní vztahy, internetový průzkum, průzkum místního pracovního trhu, místní profesní uskupení atd.). Polostrukturované rozhovory proběhly v období let 2019 – 2021 a byly použity různé přístupy: Face to face rozhovor v podniku, v prostorách zúčastněné organizace, online komunikace (prostřednictvím Skypu nebo Zoomu) nebo smíšeným způsobem (telefonáty a přítomnost na místě nebo telefonáty a online komunikace). K získání 28 případových studií a informací k nim byl využit také internetový průzkum za použití veřejně zaznamenaných předchozích rozhovorů, studií a zpráv.

Výzkumníci ze všech zúčastněných zemí kontaktovali těchto 28 organizací a jejich příslušné pracovníky, prováděli rozhovory a analyzovali data. Neexistovala žádná omezení týkající se velikosti organizace či její právní formy. Někteří výzkumníci použili informační brožurku týkající se účelu a struktury rozhovoru, byl také získáván informovaný souhlas. Pokud o to požádali, byla zajištěna anonymita a dobrovolnost pro zúčastněné či organizaci. Rozhovory byly prováděny v místních národních jazycích (čeština, italština, finština, němčina a rumunština), případně v angličtině, a pokud to bylo zapotřebí, pak všechny získané citace byly přeloženy.

Každý příklad byl následně popsán +témat: organizační zázemí a struktura; důvody pro zavádění opatření age managementu a průběh jejich zavádění, *aha* momenty, výsledky a jejich monitoring, přínosy této iniciativy a aktivity, které vedou k udržitelnosti této iniciativy, a také osobní doporučení.

Popis shromážděných a zkoumaných dat

Naším hlavním zájmem bylo zachytit podstatné prvky jednotlivých oblastí age managementu, které byly zaváděny, společně s osobními názory, chápáním a zkušenostmi jednotlivých účastníků průzkumu. Data byla analyzována za použití metodiky kvalitativní analýzy obsahu za použití softwaru Atlas.ti. Proces byl organizován pomocí následujících kroků. Nejprve došlo k seznámení se s údaji, včetně několikerého pročtení každého spisu. Pak byly vytvořeny kategorie za použití deduktivních a induktivních metod. Kategorie jsme tedy stanovili na základě předchozího průzkumu. Kromě toho jsme kategorie stanovili i na základě rozhovorů za pomoci odborníků z jednotlivých zemí, které se účastnily sběru těchto případových studií. Dalším krokem byla kodifikace dat, systém kodifikace byl zdokonalován a jakékoli rozpory byly řešeny prostřednictvím diskuse. Po finalizaci kódové knihy byly rozhovory analyzovány za pomoci softwaru Atlas.ti.

Výsledky

Přehled organizací

Společnosti zahrnuté v případových studiích patří mezi veřejné i soukromé a jedná se o malé i velké podniky. Pohybují se v různých sektorech, jak je uvedeno níže.

V rámci průzkumu jsme klasifikovali následující odvětví v závislosti na jejich odstupu od přirozeného prostředí. Spojitost zahrnuje primární ekonomickou aktivitu, která se snaží o využití surovin, jako je zemědělství a těžba. Další odvětví se již od přírodních zdrojů vzdalují (*primární sektor* ekonomiky dobývá či sklízí produkty, které poskytuje země, jako jsou suroviny a základní potraviny; *sekundární sektor* ekonomiky produkuje dokončené výrobky vyrobené ze surovin získaných v primárním sektoru; *terciární sektor* ekonomiky je znám také jako služby; *kvarterní sektor* ekonomiky zahrnuje intelektuální aktivity často spojované s technologickými inovacemi; *kvinární sektor* pak zahrnuje nejvyšší úroveň rozhodování v rámci společnosti nebo ekonomiky).

Rozdělení sektorů u našich případových studií je následující:

Ekonomická odvětví	Četnost
Sekundární	10
Terciární	8
Kvarterní	6
Kvinární	4

Zvolená opatření age management

Analýza 28 případových studií v rámci age managementu a opatření zavedených ve společnostech v pěti evropských zemích (Itálie, Finsko, Rakousko, Česká republika a Rumunsko), přičemž se jedná o větší i menší společnosti působící ve veřejném i privátním sektoru, ukázala, že v praxi neexistuje trend směřující k nějakému všeobecnému přístupu k age managementu. Dominující oblastí v našich případových studiích je *“Ochrana a podpora zdraví a uzpůsobení pracoviště”* (bylo uvedeno 85 příslušných opatření), následovala oblast *“Školení, celoživotní vzdělávání a předávání znalostí”* (56). Na třetím místě pak skončily *“Všeobecné přístupy”* (37) a *“Flexibilní pracovní doba”* (33).

Mezi mnoha oblastmi existují významné přesahy, z čehož vyplývá, že se všeobecný zájem nejprve soustředil na specifické problémy stárnutí (zdraví je hlavním problémem provázejícím stárnutí a pracovní schopnosti v průběhu doby), dále je to vzdělávání a učení se (další velký problém spojený se stárnutím zaměstnanců, měnící se společností a požadavky pracovního trhu).

Oblasti age managementu	Četnost
Ochrana a podpora zdraví	85
Školení a celoživotní vzdělávání	56
Všeobecné přístupy	37
Flexibilní pracovní doba	33
Odchod ze zaměstnání a přechod do důchodu	20
Nábor zaměstnanců	13
Profesní rozvoj	12
Přesun na jinou pozici	2

V rámci oblasti *Ochrana a podpora zdraví a uzpůsobení pracoviště* byly nejčastěji zaváděnými aktivními opatřeními *zapojení zaměstnanců, vzdělávání a využívání zdravotních odborníků* (což mohou být i řídicí pracovníci společnosti), zatímco pasívní opatření nejčastěji zahrnují *pravidelné zdravotní prohlídky a ergonomické uzpůsobení pracoviště*.

Opatření na ochranu a podporu zdraví

Proškolení vedoucích a klíčových pracovníků v technikách péče o zdraví; najímání zdravotních expertů

Zainteresování a školení zaměstnanců

Uzpůsobení ergonomie pracoviště

Pravidelné zdravotní prohlídky

V rámci oblasti *školení, celoživotní vzdělávání a předávání znalostí* je nejčastěji zaváděným opatřením *průběžný monitoring stavu vzdělání zaměstnance společně se systematickým hodnocením* tam, kde byly takové postupy zavedeny, a porovnávají potřeby dovedností v rámci organizace se vzděláním a zkušenostmi zaměstnanců. *Využívání starších zaměstnanců a jejich kvalifikace* je také častým opatřením, což je provázáno i snahou o *motivaci vzdělávaných a poskytování průběžné podpory v učení se a vzdělávání*.

Školení a celoživotní vzdělávání

průběžné monitorování úrovně vzdělání zaměstnanců; systematické hodnocení

analýza dovedností potřebných pro organizaci, jejich propojování s dovednostmi a úrovní vzdělání starších

využívání starších zaměstnanců a jejich kvalifikace pro zprostředkování vzdělávání starším i mladším

zvláštní úsilí vyvinuté k motivaci vzdělávaných, stanovení metodiky a poskytnutí podpory

Celkový přístup zahrnuje zvýšené povědomí a uvědomění si problému stárnutí v pracovním procesu i dalších s tímto spojených aspektů, jako je například genderový aspekt. Nejčastěji zaváděnými opatřeními spadajícími pod všeobecný přístup je snaha o *prevenci problémů spojených s age managementem, celkový postoj k age managementu*, což zahrnuje všechny oblasti, a zaměření se na *celkový pracovní život a všechny věkové skupiny, ne pouze starší pracovníky*.

Celkový přístup

důraz na prevenci problémů s age managementem

holistický přístup zahrnující všechny oblasti age managementu

zaměření se na pracovní život jako celek a všechny věkové skupiny

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age management

Případové studie poukázaly na několik společných výzev a důvodů pro zavádění opatření age managementu, ale také na rozdíly mezi jednotlivými případovými studiemi. Celkový přehled hlavních motivů pro implementaci, které jsou uváděny v příkladových studiích, lze dohledat v níže představeném diagramu.

Důvody pro zavádění programů age managementu	Četnost
stárnoucí pracovní síla	21
pocit pohody v organizaci	18
osobní hodnoty	18
ohled na potřeby zaměstnanců	14
zdravotní hodnocení zaměstnanců	13
holistický pohled	11
stimulace a udržení si zaměstnanců	9
předávání znalostí	4
předcházení nedostatku pracovní síly	3
zastavení fluktuace zaměstnanců	2
komunikace a účast v komunitě	2
programy AM financované prostřednictvím EU	1

Největší výzvou /motivem je všeobecná problematika stárnutí v Evropě a problémy, které z tohoto jevu vyplývají: stárnutí *zaměstnanců*.

Stárnutí populace je jednou z největších výzev 21. století. Potřeba vyváženosti sociálních nákladů vyústila v rychlý nárůst věku odchodu do důchodu. V důsledku čehož mnoho pracovních pozic, na nichž dříve působili mladí lidé, nyní vykonávají starší pracovníci. (ASL Roma, Itálie)

Jak se dá očekávat u rodinné firmy, která funguje již dlouho, ve společnosti Saarioinen pracuje mnoho starších zaměstnanců. (Saarioinen, Finsko).

Vzhledem k věkové struktuře organizace město očekává, že každý rok budou odcházet do důchodu zhruba 3–4% zaměstnanců. (Berner, Finsko)

Když jsme začali zkoumat věk, počty a profesní skupiny našich zaměstnanců, zjistili jsme, že průměrný věk našich zaměstnanců činí 42,5 let a že mezi nimi je velká skupina pracovníků ve věku nad 50 let, kterým není věnována náležitá péče [...] (Slezská diakonie, Česká republika)

Ve společnosti AMIU v roce 2015 údaje o zaměstnancích ukázaly, že průměrný věk činí bezmála 50 let (49,98), přičemž pracovníci nad 55 let věku tvoří skoro 20% (19,5%). Pokud toto číslo posuneme v čase (pokud by se zaměstnanci neměnili), pak v roce 2020 bude věková skupina nad 55 let tvořit zhruba 50% a po dalších 5 letech bezmála 92%. (AMIU, Itálie)

Další významná skupina zahrnuje *pocit pohody v organizaci* (což zahrnuje i *organizační kulturu, hodnoty a vizi*) a osobní hodnoty, jak z pozice zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Tento klastr ukazuje jednak na to, že na zavádění nových přístupů je vždy zapotřebí nahlížet z pohledu zaměstnance, ale i organizace, na druhé straně je pak jasné, že organizace se stále více zaměřují na řešení age managementu, který začleňují do své existující firemní kultury a hodnot.

Pokud má firma dlouhodobou vizi zůstat na trhu a být úspěšná, pak musí mít loajální zaměstnance, kteří jsou navíc ochotní pracovat. (DPD, Česká republika)

[...] pochopení skutečnosti, že řízení lidských zdrojů nemůže končit pouze administrativním řízením zaměstnanců, ale vyžaduje chápání zaměstnance jako člověka, který tráví část svého života na pracovišti. (Scatola, Itálie)

Každý rok se snažíme uskutečnit v naší organizaci společnou vzdělávací aktivitu, která nás spojí a pomáhá z nás vytvořit tým. Podobné aktivity významně posilují mezilidské vztahy a spojují členy vedení. Lépe poznáme jeden druhého, máme společné zážitky a motivujeme se navzájem. (Naplno, Česká republika)

Některé věci požadují sami zaměstnanci a jiné jsou součástí naší firemní kultury a politiky v přístupu k práci a podnikání. (CGM, Rumunsko)

[...] průměrný věk zaměstnanců směřuje postupně k věku seniorů. Pokud zavedeme silný program péče o zaměstnance, zejména stárnoucí zaměstnance, pak z toho můžeme mnohé získat a pouze velmi málo ztratit. (Saarioinen, Finsko).

Zároveň na sebe chceme vzít odpovědnost za okolní prostředí, přírodu i místní komunitu. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Zvažování potřeb zaměstnanců patrně hraje významnou roli v rozhodování o zavádění opatření age managementu ve firmách. To ukazuje, že společnosti spojují produktivitu a schopnost pracovat s naplněním jejich potřeb a také se zamýšlejí nad tím, jaké jsou potřeby stárnoucích zaměstnanců. Zaměstnavatelé postupně mění svůj postoj ke starším pracovníkům, kteří jsou často frustrováni, a jejich loajalita a motivace se liší od mladých zaměstnanců.

Když jsem se jako podnikatelka rozhodovala o sestavení svého týmu právníků a odborníků, strávila jsem dlouhý čas přemýšlením o aspektech spojených s jejich pracovními potřebami, jak bych měla přistoupit k tomuto řízení lidských zdrojů, abych jim dodala sebevědomí, produktivitu – a učinila je šťastnějšími a spokojenými s jejich prací a pracovištěm. (AAdvo, Rumunsko)

[...] zajištění dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance. Vždy jsme brali ohled na potřeby našich zaměstnanců. (Krok, Česká republika)

Cítili jsme potřebu uskutečnit projekt, který by změnil současnou dynamiku pracovního trhu a usnadnil komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči o práci. (Angajez 45+, Rumunsko)

Zpětná vazba od zaměstnance většinou chybí. Právě toto chceme napravit: chceme pravidelně hovořit se zaměstnanci. Chceme se ujistit, zda je daný člověk zaměstnaný na správném místě, zda jsou cíle pro další vzdělávání reálné. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Není překvapením, že zdravotní oblast zahrnuje i velké množství udávaných důvodů (zdravotní hodnocení zaměstnanců, dřívější zdravotní studie a analýzy).

Podpora zdraví není možností, ale povinností. (ASL Roma, Itálie)

Naše společnost pracuje s potravinami, proto je obzvlášť nezbytné, aby zaměstnanci byli zdraví. Zejména je nezbytná pravidelná kontrola plic, jelikož práce s moukou může způsobit jejich poškození. Proto jsou u nás nezbytné správně nastavené plány péče o zdraví. (Pekařství Gradwohl, Rakousko)

Klíčem ke zdraví je zaměření se na testování intervenčního modelu, který bude technologicky podporován a poskytne pracovníkům nástroje a služby v oblasti výživy a fyzické aktivity. (Fondazione Bruno Kesser, Itálie)

Další problémy řízení lidských zdrojů odrážejí důvody zavádění specifických opatření age managementu: *odvrácení nedostatku zaměstnanců, odvrácení fluktuace zaměstnanců, stimulace a udržování zaměstnanců*. Lze konstatovat, že použití tohoto přístupu, eliminace překážek, zavádění age managementu a efektivní sdílení znalostí mezi generacemi pracovníků způsobí, že organizace promění tento trend ve výkonnostní faktor, kterým selepší výkon a celkový chod organizace.

[...] společnost se snažila o zavedení takových opatření, která by poskytovala patřičnou péči všem věkovým skupinám, čímž by se snížila fluktuace zaměstnanců. (Zumtobel, Rakousko)

Ve sféře IT je vysoká konkurence v oblasti nabírání lidských zdrojů a trh je velmi dynamický. Proto jsme přišli s dalšími výhodami pro pracovníky. (CGM, Rumunsko)

Jelikož starší generace převažovala nad mladší, město předpokládalo možnost nedostatku zaměstnanců v budoucnu a zlepšovalo svou politiku age managementu. (Město Naantali, Finsko)

Zajímavostí je, že mezi 28 případy jsme našli dva případy age managementu financované v rámci projektů EU, oba v České republice.

Předložené výsledky

Při zkoumání našich příkladů jsme zjistili, že age management, tak jak je prováděn ve většině organizací, se zaměřuje na více věkových kategorií a necílí pouze na jednu. Proto mají výsledky programů age managementu a přijatých opatření velký rozsah dopadů. Všeobecně lze říci, že všechny případové studie poukazovaly na přínosný efekt těchto iniciativ, což ukazuje, že taková opatření jsou účinná, neboť se zaměřují na problémy spojené s pracovní schopností, věkem, genderem a klíčovým vztahem mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Hlavní výsledky, které společnosti uvedly, popisuje diagram níže.

Výsledky	Četnost
podpora a ochrana zdraví	26
osobní a profesní pohoda	14
uzpůsobení pracoviště a pracovních podmínek	14
udržování pracovní schopnosti	13
průběžné získávání zpětné vazby od zaměstnanců v reálném čase	13
předávání znalostí	12
podpora věkové různorodosti	11
zvyšování průměrného věku odchodu do důchodu	10
podpora motivace	9
zvyšování prestiže společnosti	9
odborná a profesní způsobilost	9
loajalita vůči společnosti	7
holistický přístup	6
analýza situací při nedostatečnosti na pracovní pozici	5
změna pracovní pozice u zaměstnance v nesnázích	3
spolupráce s odborníky na age management	2
udržitelnost organizace	1
podpora změny legislativy	1
vytváření programů aktivního stárnutí pro udržení lidí s problémy s výkonem práce	1
modely dřívějšího odchodu do důchodu a práce na částečný úvazek	1

Jsou přímo spojené s důvody pro zavádění opatření a odrážejí zaměření společností na ochranu a podporu zdraví na pracovišti, včetně snížení počtu úrazů a nemocí z povolání a také snížení počtu dní nemocenské.

[...] zdravotní přínos: prostřednictvím zdravotních kontrol (pouze u rizikových pracovníků) a rozdávání dotazníků k hodnocení kardiovaskulárního rizika a rizika rozvoje diabetu druhého typu, jsme chtěli vyhodnotit zdravotní přínos tohoto programu nabízeného nadací FBK.

(Fondazione Bruno Kesser, Itálie)

Po zahájení projektu se neobjevily žádné nemoci z povolání u pracovníků starších padesáti let. Po zahájení projektu se neobjevily žádné úrazy u pracovníků starších padesáti let. Snížení indexu rizika u aktivit, které prováděli zaměstnanci starší padesáti let (riziko se snížilo o více než 50%). Snížení počtu úrazů a nemocí z povolání významně přispělo k minimalizaci sociálních a ekonomických nákladů oproti dřívějšímu, čímž se stal produkční systém efektivnější. Prostřednictvím akreditované certifikace tento přístup přispívá ke zdraví a bezpečnosti na pracovišti, jelikož se zvyšuje povědomí o těchto problémech, čímž se preventivní politika stává účinnější. (Tarkett, Itálie)

Pětisměnný model je zvláště důležitý pro starší pracovníky, jelikož jim umožňuje lépe si udržovat zdraví a odpočinout si od práce na směny. Tento model zároveň přispívá k prevenci nemocí spojených s výkonem povolání. Práce na směny je tím zároveň atraktivnější pro mladší pracovníky, což je výhodou BAM při náboru nových pracovníků. (BAM, Rakousko)

Snížení počtu dnů nemocenské: Společnost Berner Ltd má nižší podíl dní nemocenské, konkrétně 3%, přičemž neexistuje velký rozdíl mezi nemocenskou u mladších a starších pracovníků. (Berner, Finsko)

Pokud se jedná o jednotlivce, tak mezi největší výsledky v rámci společností patří: osobní a profesní pohoda, nárůst odbornosti a znalostí (doprovázené zvýšením produktivity), udržení dobré úrovně pracovních schopností, podpora motivace, nárůst loajality a setrvání zaměstnanců.

V práci mne obklopují šťastnější a spokojenější lidé, což je pro mne, jako zaměstnavatele, velmi cenné a uspokojivé. A to se netýká jen jejich práce, ale i osobního života. (AAdvo, Rumunsko)

Každý dostane podporu, kterou potřebuje, kdy ji potřebuje a od koho ji potřebuje. Zaměstnanci mají možnost znovu získat kontrolu nad svou prací a cítí se být v pohodě. Okamžitá zpětná vazba nám pomáhá zlepšovat výběr služeb a zaměřovat se na to, co naši zaměstnanci považují za skutečné hodnoty. (Vincit, Finsko)

Už se nesoustředí na negativní jevy, jako je stres, vyhoření, šikana a násilí, ale na ty pozitivní: pocit pohody, angažovanost, motivace, sociální podpora. (ASL Roma, Itálie)

To, co očekáváme od jakéhokoli vzdělávání, je osobní rozvoj, což je přidaná hodnota. V této aktivitě jsme viděli příležitost k osobnímu posunu a líbil se nám i ten přesah, že se neodrazí pouze v našem pracovním, ale i osobním životě. (Naplno, Česká republika).

Na úrovni společnosti mezi významné výsledky patří zavádění specifických opatření age managementu, mezi něž patří: *přízpůsobení pracoviště a pracovních podmínek, zajištění mechanismů předávání znalostí, zvyšování průměrného věku odchodu do důchodu, zajištění komunikačních kanálů a programů průběžného získávání zpětné vazby od zaměstnanců v reálném čase nebo nabízení řešení při přesunu zaměstnanců na jinou pozici pro zaměstnance v potížích.*

Díky tomu jsme definovali jednotlivá pracoviště a doporučili jejich uzpůsobení za účelem dosažení ergonomického stavu. (TPZPK, Česká republika)

Zumtobel založil nové Oddělení pro zdraví a problémy spojené s věkem, které má zkoumat a řídit výzvy spojené se stárnutím pracovní síly prostřednictvím celkové analýzy a navrhování řešení vedoucích ke zlepšení firemní politiky a praxe. (Zumtobel, Rakousko)

TreCLifeStyle využívali průběžně zejména účastníci, kteří se snažili o prevenci a označili to za nezbytné při osobních rozhovorech. (Fondazione Bruno Kesser, Itálie)

Zavedení programu péče o bývalé zaměstnance v důchodu, kteří jsou zdrojem znalostí a možnou výpomocí, čímž je zároveň vyjádřen respekt a vděk. (Krok, Česká republika)

Mezigenerační komunikace se významně zlepšila. Když znají své kolegy lépe, jsou ochotnější jim pomoci. Takto mohou generace lépe spolupracovat. Pokud se společně smějí, pak si i lépe vzájemně rozumí. (Pekařství Gradwohl, Rakousko)

Musíme otevřeně mluvit o problémech různých věkových skupin, různých profesních skupin a zejména různých kultur. Prostřednictvím otevřené diskuse a zavádění opatření chceme dosáhnout pochopení benefitů pro všechny věkové skupiny, s rozdílnou úrovní vzdělání či kulturním pozadím. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Na společenské úrovni lze zmínit *podporu věkové diverzity* a zejména *růst prestiže společnosti*. Tato analytická zpráva zahrnuje několik případových studií, které byla uznány jako nejlepší praktické případy na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Zapojení zaměstnanců: Při plánování větších objednávek nebo restrukturalizaci se zaměstnanci zapojují a mají příležitost sami přispět. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Zmírnění mezigeneračních rozdílů, podpora mezigeneračního dialogu, zlepšení diverzity jako inovačního faktoru a zlepšení klimatu společnosti. Pracovní a osobní zkušenosti zaměstnance se v rámci tohoto řešení považují za silnou stránku, ne slabou. Toto nám umožnilo zlepšovat již získané dovednosti a objevovat nové při pokračování na této cestě k novému zaměstnání. (Roma Capitale, Itálie)

Vděk – snažíme se o nový pohled na přístup k vyspělosti kandidátů 45+ (Angajez45+, Rumunsko)

[...] program teambuildingu je dobrý pro marketing naší společnosti – zaměstnanci mluví s jinými lidmi – rodinou, přáteli – a to, že se o CGM v rámci komunity mluví, je dobré. Tím se stáváme atraktivnějšími pro potenciální zaměstnance, stážisty a internisty. (CGM, Rumunsko)

[...] program vyhrál několik cen, včetně finančních. (Voestalpine, Rakousko)

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Naše případové studie zahrnovaly otázky týkající se silných (a slabých) stránek zaváděných opatření a programů age managementu. To je obzvláště důležité proto, že společnosti mohou identifikovat oblasti, ve kterých jsou úspěšné a najít, co přispělo k takovému úspěchu. Propojení silných stránek s příležitostmi může pomoci podnikům pochopit, jak takovýchto příležitostí využít prostřednictvím svých silných stránek.

Nejvýznamnější silné stránky, které byly zjištěny v rámci rozboru případových studií, jsou uvedeny v diagramu níže.

Silné stránky	Četnost
týmová práce a komunikace	15
zvýšení osobního sebevědomí a zainteresovanosti v pracovní době	12
nezávislost a profesní dovednosti	10
proaktivní přístup k ochraně zdraví	9
externí podpora	8
koordinace zainteresovaných stran	7
plnění reálných potřeb zaměstnanců	7
firemní kultura	6
zdravější a šťastnější zaměstnanci	5
viditelnost projektu i společnosti	5
zvýšená produktivita	4
různorodost opatření	4
zapojení vedoucích pracovníků	4
znalosti a zkušenosti starších pracovníků	4
rychlé dosažení výsledků	3
loajalita	2
pozitivní přístup k aktivnímu stárnutí	2
zaměření se na všechny věkové kategorie - věková různorodost	2
právní udržitelnost	2
zvýšená kvalita služeb	2
finanční úspory	1
snadno dostupné školicí programy	1

Není překvapením, že nejčastěji uváděné silné stránky se týkají *týmové práce a komunikace*. Pracovní týmy jsou srdcem společnosti a jsou tou pravou hodnotou, o jejíž tvorbu a udržení mají společnosti co nejvíce usilovat, aby dosáhly maximalizace svých výsledků a tržeb. Skvělé týmy pomáhají budovat sama sebe a dodávají sílu jednotlivým členům, čímž se vytváří soudržná skupina. Tím, že spolupracují, se zaměstnanci učí, že prohry i výhry ovlivňují všechny členy týmu. Týmová práce vyžaduje důvěru v příslušné schopnosti každého člena týmu, komunikační schopnosti a kanály, pak je teprve možná spolupráce a získávání přidané hodnoty.

[...] komunikace a spolupráce v rámci pracovních týmů. Možná neplánujeme programy teambulidingu velmi přesně a nemáme je úplně pod kontrolou, ale právě v této svobodě, kdy má každý tým možnost vytvářet si vlastní programy, je ta nejsilnější stránka. (CGM, Rumunsko)

Dochází ke zvýšení pocitu sounáležitosti, kdy se prohlubuje společný duch a zapojení na pracovišti. (Vincit, Finsko)

zapojení a účast všech zaměstnanců, kteří všichni poctivě spolupracovali na změnách, testování strojového parku a osobních ochranných pomůcek atd. (Tarkett, Itálie)

Nejsilnější stránkou programu byla odvaha diskutovat o některých problémech. O problémech, které nejsou a nebyly součástí vzdělávacího systému pracovníků v sociálních službách, a přesto jsou pro ně velmi důležité. (Slezská diakonie, Česká republika)

Na naší cestě k age managementu spolupracovali všichni členové týmu, všichni se zapojili a tým se stmelil. Výsledky byly tak pozitivní, že bychom do toho určitě šli znovu. (FBZ, Rakousko)

Pracovní atmosféra je dobrá, lidé žertují a smějí se, i během práce. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Zvýšení osobního sebevědomí a angažovanosti v pracovní době, nezávislost a profesní způsobilost jsou významné silné stránky, které na osobní úrovni doplňují dopady programů age managementu i opatření pro jednotlivé zaměstnance.

Zaměstnanci mohou pracovat vlastním tempem, díky čemuž se cítí komfortně a zvyšuje to jejich produktivitu, výkonnost i pocit odpovědnosti. (CGM, Rumunsko)

Dotazování bylo velmi úspěšné, zaměstnanci byli velice potěšeni tím, že se jich někdo ptal, jak jsou osobně spokojeni se svým pracovištěm, pracovní zátěží a náplní, i zda mají nějaké nápady. Nálada v celé společnosti se zlepšila. (Pekařství Gradwohl, Rakousko)

Chápeme, že pokud dáte lidem zároveň odpovědnost i svobodu v propojení osobního a pracovního života, bude to mít pozitivní dopad na obou stranách (DPD, Česká republika)

Naši zaměstnanci cítí, že si jich ceníme. Rádi pracují a identifikují se se svým pracovištěm. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Pracují tak, jak byli proškoleni a plně chápou pracovní postupy stanovené vedením. Zvýšila se výkonnost, nezávislost při provádění celkových zakázek pro specifické klienty (pouze ve výjimečných případech potřebují dozor). (Aadvo, Rumunsko)

Na třetím místě v důležitosti se umístilo *zapojení ostatních – zainteresovaných stran, manažerů a vnější podpora*, které se mnoha společnostem dostává v průběhu zavádění těchto opatření. Mezi takové zainteresované strany patří externí agentury či odborníci na age management a finanční podporu. Je jasné, že podpora managementu je důležitá, mnohé společnosti uvedly, že silnou stránkou bylo, že programů age managementu se účastnili i vedoucí a klíčoví pracovníci, čímž se dostali blíže zaměstnancům a byli schopni *naplňovat jejich skutečné potřeby*.

[...] jelikož jsme měli externího partnera v oblasti bezpečnosti práce, který nám věřil a bral na tuto iniciativu ohled, a dále ji podporuje, v našem případě se jedná o soukromou firmu Progetto Salute. Ta je kompetentní pomocník a spolupracuje s mnoha dalšími společnostmi, a má zájem dále pracovat v této oblasti. (Fondazione Bruno Kesser, Itálie)

Koordinace zainteresovaných stran: otevřená diskuse o tématech týkajících se věku mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci v průběhu zjišťování. (Město Naantali, Finsko)

Výborně spolupracujeme s odborníky na zavádění AM v organizacích. Průběžně s nimi konzultujeme jednotlivé kroky a postupy. (Krok, Česká republika)

Bez grantu bychom si nemohli dovolit zavést mnoho opatření, jejichž realizace vyžadovala subdodávky mnoha odborných společností. Jinak řečeno, díky projektu financovanému prostřednictvím Evropského sociálního fondu jsme se vyhnuli tomu, že bychom některé součásti projektu museli neodborně realizovat sami. (TPZPK, Česká republika)

Pozitivní věcí je, že dále na tomto tématu pracujeme, rozšiřujeme tento koncept a sami zaměstnanci se tohoto účastní. Mohou navrhnout a realizovat dobrá praktická řešení, třeba pouhým vhozením nápadu do naší schránky. Každý pracovník může něčím přispět. (Scatola, Itálie)

Díky aktivitám uskutečněným v rámci programu jsme zmapovali situaci v organizaci a její připravenost na práci s lidmi ve věkové skupině 50+, kdy se berou ohledy na specifické potřeby této věkové skupiny v případě poskytování sociálních služeb v následujících letech. (Slezská diakonie, Česká republika)

Na straně druhé bylo uváděno jen minimum slabých stránek zavádění opatření age managementu (v mnoha případových studiích je uvedeno, že v programu nenacházeli žádná slabá místa) a tyto jsou navíc méně homogenní než stránky silné. Myslíme, že toto zjištění lze považovat za nepřekvapivé, protože slabé stránky obvykle poukazují na specifický kontext dané společnosti, obvykle se týkají specifických problémů a detailů.

Slabé stránky	Četnost
náklady se přímo neodrážejí ve vykonávané práci	6
dlouhý čas trávený školením a získáváním dovedností	4
vysoká spotřeba času pracovníků	4
riziko ztráty proškolených zaměstnanců	2
chybějící softwarová podpora	2
nedostatečná předvídatelnost časového plánování	2
může se stát, že některé potřeby zůstanou skryty	1
ztížené zapojení nových zaměstnanců	1
nadměrné aktivity v rámci AM	1
vysoká očekávání zaměstnanců	1
nepochopení konceptu práce z domova	1
opatření nejsou zaváděna ve všech oblastech	1
pochyby o otevřenosti a upřímnosti zaměstnanců	1
přirozené osobní pocity starších zaměstnanců	1
neudržitelnost vzdělávání	1
chybějící příprava	1
nadměrné zatížení zaměstnanců	1
vytváření menších uzavřených týmů	1
krátká délka pracovního života starších zaměstnanců	1
pomalé tempo zavádění programu	1
potřeba větší zpětné vazby	1
nedostatečný praktický přístup ke vzdělávání	1
tok informací je někdy velmi pomalý	1
model shora dolů je závislý na schopnostech vedoucích pracovníků	1
doplňující vzdělávání trvale dostávají pouze zaměstnanci na plný úvazek	1

Společnými problémy jsou například *vysoké náklady, které se nepromítají přímo do pracovního výkonu* a často nepřinášejí krátkodobější zisk. Někdy může školení a zvyšování dovedností zaměstnanců zabrat *značné množství času a je časově i jinak náročné* pro zaměstnance samotné. Pokud takové školení neprobíhá během pracovní doby (například na směny), pak může dojít k přetížení nebo vyhoření zaměstnanců. Na druhé straně navíc nelze zaručit, že takto proškolený personál ve společnosti setrvá. Investice do vzdělávacích programů jsou rizikové, jelikož společnost může investovat své zdroje do zvyšování dovedností pracovníků, kteří nezůstanou ve společnosti natolik dlouho, aby se to vyplatilo. Některá specifická opatření v rámci age managementu, jako je například flexibilní pracovní doba, mohou přinášet *zhoršení možností plánování času*.

Negativní věcí je, že všechny náklady plně hradila společnost. (Tiger, Itálie)

Celý tento proces stojí mnoho peněz. Společnost si nemůže dovolit toto dělat pravidelně. Zisky v oblasti pekařské činnosti jsou velmi nízké. Společnost plánuje toto znovu realizovat zhruba za deset let. (Pekařství Gradwohl, Rakousko)

V jiných společnostech, které jsou tak malé jako ta naše, se na toto nevynakládá tolik peněz. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Flexibilita poskytovaná zaměstnancům znesnadňuje managementu plánování. (Weiberwirtschaft, Rakousko)

Kompletní proces vzdělávání zabere dlouhý čas (v našem případě nejméně jeden rok), nemáme žádnou záruku, že takto proškolený zaměstnanec neodejde a my nebudeme moci profitovat z času, který jsme věnovali jeho vzdělávání. (AAdvo, Rumunsko)

Sociální pracovníci se musí účastnit pravidelného povinného proškolení. K tomuto programu jsme přidali činnosti v rámci age managementu, což zabere poměrně hodně času. (Slezská diakonie, Česká republika)

[...] Vzdělávání nejprve probíhalo, ale pak jsme s ním skončili kvůli problémům s řízením.

(Roma Capitale, Itálie)

Monitorování výsledků a dopadů

Monitorovací prostředky a programy se v různých společnostech hodně odlišují. Možným vysvětlením je, že systémy monitorování jsou navázány na celkové systémy monitoringu v dané společnosti a nebyly specificky navrženy pro monitorování opatření age managementu. U některých případových studií je toto zřetelné, ale v jiných případech byly opatření v rámci age managementu zahrnuty do celkového rutinního hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů nebo výročních zpráv společnosti.

Nejvíce využívané systémy opatření zahrnují *průzkumy a dotazníky, studie a analýzy dat* (včetně monitorování velmi specifických indikátorů, jako jsou *čas proškolení nebo fluktuace pracovníků v průběhu dvanácti měsíců*), *polostrukturované rozhovory, přímá zpětná vazba od zaměstnanců*.



Created by Alfredo @ IconsAlfredo.com
from Noun Project

Monitorování	Četnost
průzkum a dotazníky	13
studie a analýza dat	10
polostrukturované rozhovory	4
přímá zpětná vazba	3
hodnocení dopadů	3
sebehodnocení	2
experimenty	2
individuální hodnocení	2
digitální nástroje pro průzkum zdraví a pohody	1
pozorování	1
osobní manuál	1
anonymní schránky	1
vedený workshop	1
externí monitorování	1
výroční zprávy	1
studie trhu	1
interní monitorování	1
schůze představenstva	1
osobní záznamy	1
kontrola kvality	1
průzkum vedený zaměstnanci	1
informační schůzky	1
celkový systém monitorování a evaluace	1
specifické ukazatele (bilance)	1

Byly použity i netradiční způsoby monitorování, jako *experimentální řešení*, které byly využity při zavádění zdravotních opatření v některých italských společnostech:

Kontrolní skupina (33 lidí) byla zkontrolována před zahájením projektu a po něm, a pak o šest měsíců později. Deset těchto lidí (kontrolní vzorek) v těchto šesti měsících dodržovalo zdravé stravování, které jim navrhnul nutriční specialista, a účastnilo se zhruba 48 konaných fyzických aktivit. U tohoto kontrolního vzorku se výrazně zlepšily stravovací návyky a kontrolní skupina si byla vědoma životního stylu kontrolního vzorku zaměstnanců. (Tiger, Itálie)

Projekt zahrnoval jeden či dva oficiální experimenty ... a pak jsme uskutečnili další dva. V rámci těchto čtyř experimentů jsme pracovali smíšenými metodami, které zahrnovaly standardní nástroje, jako jsou dotazníky a individuální pohovory, ale i lékařská měření a testy. (Fondazione Bruno Kesser, Itálie)

Jedinečný systém monitoringu byl zaveden u společnosti Vincit (Finsko), který byl připravený na míru i za pomoci samotných zaměstnanců. Na základě tohoto monitorovacího systému společnost Vincit vybudovala personální pomoc na základě specifických potřeb svých zaměstnanců a vyhrála v roce 2016 cenu za Nejlepší evropské pracoviště udělovanou institutem Great Place to Work.

[...] Zdálo se nám, že tradiční dotazníky nemají dostatek nástrojů pro tyto potřeby a rozhodli jsme se, že celý průzkum provedeme za pomoci zaměstnanců. Díky využití nástroje SurveyPAL jsme snadno vytvořili všechny části projektu. Díky použití tohoto nástroje zaměstnanci navrhovali a hlasovali o tématech, která jsou pro ně důležitá v rámci tématu pohody na pracovišti a činili poznámky k tomuto tématu. Když toto skončilo, provedla společnost Vincit oficiální průzkum za použití stejného nástroje, se kterým už byli v té době všichni seznámeni. Procento odpovědí činilo plných sto procent – otázky byly zřetelně považovány za smysluplné a zaměstnanci se na tomto chtěli podílet. (Vincit, Finsko)

Osobní doporučení

V případových studiích se objevilo množství rozdílných osobních doporučení. Zpovídané klíčové osoby zmiňovaly nejrůznější aspekty spojené s tématem age managementu. Množství doporučení na jedné straně poukazuje na komplexnost tohoto problému a na druhé straně i na dostupnost zavádění – čím konkrétnější je tato myšlenka, tím snadnější je její zavádění a získání konkrétních doporučení.

Osobní doporučení	Četnost
ohled na potřeby zaměstnance	11
uvažování nad potřebami starších zaměstnanců (55+)	8
poskytování služeb zvýšené péče o pracovní zdraví	6
zvyšování povědomí	6
učení se z příkladů dobré praxe a naslouchání odborníkům	5
sdílení dovedností	4
aktivní zapojení	4
využití širokého týmu	3
přenositelnost	3
zvažování řízení kariéry v pozdním věku	3
věnování pozornosti změnám	2
školení vedoucích pracovníků v oblasti pracovních schopností	2
rozvíjení dovedností	1
organizace setkávání a diskuse lidí	1
oceňování starších pracovníků	1
zahrnutí všech oblastí	1
užívání si procesu zavádění a trpělivost	1
ohled na všechny věkové kategorie	1
propagace přechodových opatření	1
zlepšení komunikace	1
AM je vhodný i pro menší organizace	1
hledání podpory	1

Bezmála všechna doporučení, která se týkají vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, doporučují soustředit se právě na zaměstnance. To znamená, že je zapotřebí *vzít v potaz potřeby zaměstnanců* (velké množství respondentů poukazovalo zejména na *potřeby zaměstnanců nad 55 let*), ale také vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nutnost vyvážení nabídky z obou stran. Zaznělo mnoho myšlenek, které poukazovaly na nutnost pohlížení na zaměstnance jako na osobu, individualitu, lidskou bytost, která má život i mimo pracoviště, že by zaměstnavatel měl vidět celek a ne pouze pracovní sílu, kterou je třeba využít.

Ruku v ruce s tímto doporučením jde aktivní zapojení zaměstnanců do procesu vlastní transformace a uzpůsobení pracoviště. Podmínkou úspěchu je přispění každého zaměstnance a vytvoření týmového ducha.

Někteří respondenti poukazovali na to, že je zapotřebí šířit povědomí o age managementu a důležitosti strategií zabývajících se kariérou v pozdějším věku.

Existují i další doporučení, velice specifická a inspirující, která lze snadno pochopit a dále rozvíjet: věnování se všem aspektům věku a všem věkovým kategoriím; věnování pozornosti změnám, zamýšlení se na přenositelnosti (nikdo nevynalézá něco zcela jedinečného a jinde neaplikovatelného); sdílení dovedností; organizace setkávání a diskusí; užívání si tohoto procesu a trpělivost s ním.

Učení se z úspěšných příkladů a od odborníků (včetně studia knih) bylo doporučení, které nám připomnělo, že naše případové studie mohou sloužit jako inspirace, pomoc a zdroj poučení pro další subjekty, které chtějí zavádět opatření age managementu ve společnostech i vlastních životech.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Jedním z cílů rozhovorů, které byly podkladem pro případové studie, bylo zachycení osobního pohledu a zkušeností respondentů při zavádění opatření age managementu. Tyto poskytují skutečné náhledy na tuto problematiku a mají velký vliv na lidi, kteří chtějí tomuto konceptu porozumět.

Aha efekty nebo momenty, které jsme zachytili při těchto rozhovorech, se vztahují k okamžikům, kdy došlo k osvětlení o dalším postupu a v rámci nich docházelo k ujištění, že jsou na dobré cestě k zavedení opatření age managementu. Tyto "podstatné momenty" jsou pro organizace velkou příležitostí získat uspokojující zkušenost, předávat pozitivní vnímání společnosti a dosahovat smysluplných výsledků.

Analýza ukazuje, že navzdory různorodým profilům, postupům a prostředí se momenty "překvapení" vztahují k určitým klíčovým prvkům: *výsledky určitého opatření, moment zjištění problému, zkušenosti s osobní spokojeností (zaměstnavatelů i zaměstnanců), zavádění specifických opatření.*

AHA efekty	Četnost
výsledky určitého opatření	13
zjištění problému	9
osobní uspokojení	5
zavedení určitého opatření	3
průběžný proces	2
bez aha efektu	2
síla šířeného povědomí	1
důležitost zdraví a bezpečnosti	1
výhody starších pracovníků (důchodců)	1
toto není NIC nového	1
AM lze použít ve všech typech organizací	1

Zjištění, že opatření opravdu fungují, má nečekané pozitivní dopady a je nejdůležitějším aspektem této kategorie. Mezi opatření patří pochopení potřeb zaměstnanců a adekvátní reakce na ně, užitečné srovnávání, nečekané konkrétní výsledky, jako je zvýšení produktivity nebo úplné vymizení nemocnosti, naslouchání zaměstnancům a jejich aktivní zapojení. To vše přineslo společností pozitivní výsledky.

Osobnostní Disk-test nám napomohl pochopit, proč je zapotřebí vylepšit osobní dovednosti v interakci a různé druhy interakce s kolegy a klienty. Velmi se zlepšila plynulost komunikace a plnění pracovních úkolů. (Vincit, Finsko)

Setkávání byla dobrou příležitostí ke srovnání a změně všech těch špatných návyků (AMIU, Itálie)

Zjistili jsme, že je velmi dobré, pokud lidé, kteří pracují na směny, mohou ovlivňovat jejich plánování. [...] Naslouchání těmto potřebám nijak společnost neohrožuje. Vytváří to pocit komunity na pracovišti a má to mnoho menších přínosů, které je nesnadné kvantifikovat. (Sastamala, Finsko)

Zjistili jsme, že peníze nejsou nejdůležitější motivací pro práci v naší společnosti. (AEQ, Česká republika)

[...] neočekávali jsme, že by se chtěli aktivně účastnit vylepšování svého pracoviště, které povede ke zrychlení práce (Pekařství Gradwohl , Rakousko)

Zjištění problému bylo také momentem překvapení – za použití studií o age managementu, analýz a hodnocení mnoho zaměstnavatelů přišlo na problémy, které byly skryté, a po jejich zjištění se jimi mohli zabývat a řešit je.

Výsledkem analýzy bylo sepsání projektu. (Tiger, Itálie)

Zjistili jsme, že zaměstnanci chtějí být slyšeni, chtějí, aby někdo naslouchal jejich názorům, poznámkám a návrhům. Chtějí být součástí týmu. (Krok, Česká republika)

V průběhu času jsme zjistili, že je to zejména vina vedoucích pracovníků a že musíme pracovat i na vlastních manažerských a řídicích schopnostech. (AQE, Česká republika)

Zaměstnanci se cítili důležití a oceňovaní. Bylo to poprvé, co se někdo ptal na jejich názor. Začali spolu mluvit a přemýšlet nad tím, co by šlo v práci udělat nebo lépe zorganizovat, nebo jak by mohli pomoci jeden druhému. To byl pro management moment překvapení. (Pekařství Gradwohl, Rakousko)

Osobní spokojenost respondentů (klíčových osob v organizaci) není ničím jiným než subjektivním a osobním pohledem na zapojení se do dosažených výsledků a pozitivních důsledků výše uvedených AHA efektů. Popisuje vibrace a pozitivní postoje, které nelze měřit objektivními ukazateli, ale mohou být efektivním klíčem k pochopení úspěšnosti zavedených programů age managementu.

Prožívám osobní uspokojení pokaždé, když pomůžeme klientovi, protože pokud máte rádi to, co děláte, pak každý výsledek vaší práce vás činí šťastným. (AAdvo, Rumunsko)

[...] mám důvěru lidí a ti mi věří, že pokud něco dělám, dělám to v jejich zájmu. (DPD, Česká republika)

Byli jsme překvapeni a hrdí na úroveň pracovní spokojenosti v naší organizaci. Proto by měl management následovat zvolenou cestu. (FBZ, Rakousko)

Závěry a diskuse o doporučeních

Pokud se blíže podíváme na zavedená opatření age managementu, pak identifikujeme široký výběr nejrůznějších řešení. Výsledky ukázaly, že opatření podporující pracovní schopnost stárnoucích zaměstnanců, zahrnovala více oblastí, jako je nábor, vzdělávání, rozvoj kariéry, flexibilní pracovní doba, podpora zdraví, přesun na jiné pozice, ukončení zaměstnání a všeobecné přístupy.

Výsledky ukázaly, že mnoho organizačních opatření bylo zaměřených na snižování náročnosti pracovních pozic a byla uzpůsobitelná. Nejrozšířenější opatření se týkala organizace pracovní doby. Snížení hodin pracovní doby a počtu směn se používalo ve všech zemích, finské a rakouské organizace navíc využívaly i dovolenou při změně zaměstnání. Na tato opatření bylo pohlíženo jako na nápravná v případech, kdy jsou práce samotná nebo životní situace zaměstnance náročné.

V rámci případových studií byla některá opatření proaktivní a jiná byla uplatněna až po tom, co se pracovní schopnost zaměstnanců už snížila, či po tom, co společnosti narazily na věkový problém u svých stávajících zaměstnanců. Například opatření související se změnou zaměstnání (změna úkolů, změna pracovní doby) se v mnoha případech používají až zpětně. V některých případech došlo ke změně úkolů zaměstnanců, kdy se tyto staly méně náročnými, protože se část práce změnila na práci administrativní. I přesun na jinou pozici pomohl přivést takové zaměstnance zpět do pracovního procesu po dlouhodobých a finančně náročných nemocenských z důvodu snížené pracovní schopnosti.

Mezi zeměmi i organizacemi existují rozdíly v přístupech k age managementu, ale lze říct, že všechny organizace, bez ohledu na jejich velikost, zaměření či lokální nebo mezinárodní povahu, mohou ze zavedení opatření age managementu profitovat. I když se přístup k age managementu může v jednotlivých organizacích lišit, ať už z důvodu vnitřního nastavení zaměstnavatele nebo v důsledku nějaké krize, age management se může stát strategickou iniciativou růstu.

Metodologická doporučení pro zavádění age managementu

Přínosy age managementu

V rámci našeho cíle poskytnout doporučení a navrhnout konkrétní kroky se budeme věnovat *třem důležitým oblastem age managementu*, které zahrnují úroveň individuální, organizační i celospolečenskou. Tato tři témata jasně vzešla z případových studií, ale jsou i vzájemně propojená a podložená.

Individuální: svéprávnost a pocit pohody. Zjištěné klíčové aspekty:

- aby age management mohl být v jakékoli organizaci úspěšný, musí zahrnovat všechny věkové skupiny, nabízet pro každou takovou skupinu specifickou pomoc a pobídky;
- pracovní schopnost a spokojenost s prací jsou dva jasné klíčové prvky;
- individuální motivace a zamyšlení se nad pokračováním na pracovní pozici (zdraví ve spojitosti se situací v práci, osobní a pracovní pocit pohody a pracovní dovednosti; příležitost k sociální inkluzi, příležitost konat smysluplné a uspokojivé činnosti);
- podpora kreativity, motivace prostřednictvím sebeuspokojujících aktivit, celoživotní vzdělávání a rozvoj.

Specifické činnosti, které jsou přímým přínosem pro zaměstnance:

- **znalost svých vlastních možností a pracovní schopnost;**
- **využívání příležitostí k proškolení a celoživotnímu vzdělávání;**
- **pravidelné hodnocení vlastního vzdělání a profesního rozvoje.**

Společnost: řízení lidských zdrojů ke zvýšení povědomí a zavádění dobrých praktických řešení při náboru zaměstnanců, vzdělávání a pracovním postupu, flexibilní pracovní době atd. Postupy uzpůsobení pracoviště dle věku zaměstnance a možnosti uzpůsobeného řízení za účelem udržení výkonnosti zaměstnanců. Zjištěné klíčové aspekty:

- produktivita a rozpočet: zavádění opatření pro ekonomické zabezpečení podporou zaměstnatelnosti jednotlivce;
- riziko úrazů a nemoci v důsledku pracovního prostředí roste s věkem => zlepšování fyzického pracovního prostředí: podpora dobrého pracovního zdraví prostřednictvím uzpůsobení fyzického i mentálního pracovního prostředí s patřičným časem na regeneraci a přiměřenou pracovní dobou a tempem;
- lepší využívání zkušeností a mentorství: důležitost předávání znalostí mezi staršími a mladšími zaměstnanci, mentoring zaměstnanců nad 50 let, což je optimální věk.

Specifická opatření, ze kterých mohou organizace profitovat:

- **znalost pracovní schopnosti zaměstnanců jakožto východiska pro další plánování**
- **uvědomění si významu stárnoucí pracovní síly a šíření povědomí o problémech spojených s věkem v rámci organizace;**
- **zavádění opatření age managementu ve všech oblastech;**
- **vytváření podmínek, v rámci kterých zaměstnanci mohou řídit vlastní kariéru a stárnutí;**
- **šíření příkladů dobré praxe v rámci propagace pozitivního přístupu k age managementu.**

Společnost: Makroekonomická perspektiva spojená s politikou trhu práce, politickými činiteli a samosprávami za účelem omezení věkové diskriminace a snížení demografických výzev.

Zjištěné klíčové aspekty:

- současná politika a praxe v oblasti pracovního prostředí;
- sociální inkluze a přístupy; vnímání vyššího věku jako překážky je zejména mentální překážkou; změna přístupu ke starším zaměstnancům;
- sociální podpora a aktivní zapojení; zvýšení diverzity v rámci managementu, organizací i společnosti.

Několik klíčových oblastí, ve kterých sehrávají zásadní roli politici a samospráva:

1. **Vzdělávání:** veřejné vzdělávání by mělo bojovat proti negativnímu nahlížení na starší pracovníky a podporovat celoživotní vzdělávání.
2. **Politika zaměstnanosti:** aktivní politika pracovního trhu, díky které mohou starší pracovníci setrvat v zaměstnání nebo se do něj vrátit, podpora kvality zaměstnávání této i jiných věkových skupin.
3. **Důchodová politika a politika sociálního zabezpečení:** zavádění specifických opatření pro přechod a odchod do důchodu společně s podporou a pobídkami pro využívání takových politik.
4. **Inkluze starších pracovníků:** pobízení zaměstnavatelů k zavádění všeobecných akčních programů týkajících se věku a zaměstnanosti prostřednictvím zveřejňování praktických návodů a šíření povědomí o problémech spojených s přibývajícím věkem.

Evropská unie je velmi důležitá, protože přímo financuje a dotuje tyto iniciativy, reguluje pracovní trh a společnost jako celek, bojuje proti věkovým bariérám a podporuje zaměstnavatele.

Případná řešení:

- šíření příkladů dobré praxe a povzbuzování sdílení znalostí a zkušeností mezi členskými státy;
- odstraňování věkových bariér u vlastního způsobu nábory zaměstnanců v Komisi;
- zajištění toho, aby se pro nový Evropský sociální fond stali starší zaměstnanci prioritní skupinou;
- zajištění toho, aby byly potřeby starších zaměstnanců zahrnuty do hlavních směrů zaměstnanosti a politiky rovných příležitosti;
- zavedení nového evropského kodexu dobré praxe pro zaměstnávání starších zaměstnanců.

Závěrečné shrnutí

Není tak těžké zavádět dobrou integrovanou strategii age managementu, pokud je založena na průzkumu udržitelného pracovního života a zároveň odpovídá skutečným problémům, kterým čelí zaměstnanci i řídicí pracovníci. Tyto informace vyplývají z důkladného vyhodnocení pracovní schopnosti zaměstnanců, které poskytuje základ pro zavádění dalších opatření. Ačkoli řada organizací v naší sbírce příkladů nezačala tento proces měřením indexu pracovní schopnosti (WAI), je zřejmé, že měřitelné výsledky poskytne pouze proces založený na datech.

Samozřejmě, už samotné zavádění age managementu je samo o sobě důležité.

Pak následuje řešení mnoha praktických aspektů, které se liší dle podmínek jednotlivých organizací i individuálních pozic.

Klíčem k úspěchu age managementu je uzpůsobení integrované strategie. Dle doporučení jednoho z našich respondentů je nezbytné užívat si tento proces samotný a ponechat čas na jeho rozvoj a růst.

Literatura

1. Leichsenring, K. (2018). Ageing 4.0 – Towards an integrated life-course approach to population ageing (Celoživotní integrovaný postoj ke stárnutí populace). Policy Brief 2018/9. Vienna: European Centre.
2. Naegele, G. & Walker, A. (2006). A Guide to Good Practice in Age Management (Příručka dobrých příkladů age managementu). Dublin
3. Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe (Vznik age managementu v Evropě). International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697 ISSN 1440-5377
4. Wallin, M. (2015). Age Management at workplaces (Age management na pracovištích). In: African Newsletter on Occupational Health and Safety - Age management including young workers. Finnish Institute of Occupational Health. Volume 25 (2), September 2015.

Přílohy

Na následujících stránkách můžete najít "obláčky ze slov" - obrázky vygenerované softwarem Atlas.ti v průběhu analýzy. Každý obláček zobrazuje sadu slov různé velikosti na základě frekvence jeho použití v každé případové studii.

Analýza byla zpracována v anglickém jazyce, a proto jsou následující přílohy uváděny v původní podobě bez dalšího překladu.

Aadvo - law office, Romania



City of Naantali, Finland



CGM Software, Romania



Vincit, Finland



Roma Capitale, Italy



Bruno Kesser Foundation, Italy



TARKETT, Italy



Tiger Flex, Italy



Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Lazio e Toscana, Italy



Azienda Municipalizzata Igiene Urbana, Italy



Sastamala Municipality, Finland



Direct Parcel Distribution CZ, Czech Republic



KROK - therapeutical community, Czech Republic



Saarioinen, Finland



Borealis Agrolinz Melamine, Austria



Territorial Employment Pact of Pardubice region, Czech Republic



AQE advisors, Czech Republic



Sonnentor, Austria



Berner, Finland



Zumtobel Group AG, Austria

A word cloud visualization of terms related to age management. The words are arranged in a non-uniform, overlapping manner. The largest word is 'company' in a bold, yellow font. Other prominent words include 'management' and 'employees' in dark red, 'work' in red, and 'age' in dark blue. Smaller words include 'zumtobel' in green, 'lighting' and 'ability' in dark blue, 'group' in dark blue, 'department' in yellow, 'health' in dark blue, and 'comprehensive' in dark blue. The background is white.

management employees
zumtobel
lighting ability company
work age group
department health comprehensive

Voestalpine, Austria



Silesian Diaconate, Czech Republic



Sheltered housing Naplno, Czech Republic



Angajez45plus, Romania



Frauenberufszentrum Oberpullendorf, Austria



Bio Vollwertbäckerei Gradwohl , Austria



WEIBERWIRTSCHAFT - Socio-economic employment project, Austria



All case studies combined



Age Management Masterclass

Na projektu spolupracovali:

ProEduca, Česká republika

Archivio della Memoria, Itálie

ASIE, Rumunsko

Sastamala Community College, Finsko

Frauenberufszentrum Oberpullendorf, Rakousko

