

# Roma Capitale

A nighttime photograph of St. Peter's Basilica in Rome, Italy. The basilica is brightly lit, with its large dome and classical facade glowing against a twilight sky of orange and blue. In the foreground, a stone bridge with several arches spans across a river. The lights from the bridge and the basilica are reflected in the water. The overall scene is serene and captures the architectural grandeur of the city.

Age  
Management  
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili z různých zemí EU, a inspirujte 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 najdete na stránce:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Organizace

---

Roma Capitale  
Poradenská služba pro zaměstnance Roma Capitale (Sportello d'Ascolto dei dipendenti di Roma Capitale)  
Interview poskytla Dr. Paola Sisto.

## Sektor

---

Kvinární sektor: místní samospráva

## Specializace

---

Roma Capitale (Hlavní město Řím) je územní orgán se specifickou samosprávou, který spravuje území hlavního města Říma. Rozkládá se na ploše 1 285.31 čtverečních mil. Roma Capitale má specifickou samosprávu statutární, správní a finanční, a to v mezích stanovených ústavou.

Hlavní místní veřejné služby, které má Roma Capitale v kompetenci a které mohou být řízeny přímo obecními úřady, místními nebo soukromými či veřejnými společnostmi, se týkají místní veřejné pravidelné dopravy, nepravidelné veřejné dopravy (taxi služby, NCC – neobchodní provoz a carsharing), městská hygiena, integrované vodohospodářské služby, kultura, sociální služby, městské lékárny, školky a jesle, veřejná zeleň a parky, velkoobchodní trhy (zemědělské produkty, maso, květiny) atd.

Roma Capitale má v současnosti 23 068 zaměstnanců. Ve specifickém sektoru místních veřejných služeb souvisejících s jeslemi a mateřskými školami zřídil Úřad pro slyšení pro zaměstnance Roma Capitale v rámci plánů zlepšení poskytovaných veřejnou správou (legislativní nařízení č. 81/2008) službu pro podporu, výměnu, specializaci a zlepšení lidských zdrojů.

## Zvolená opatření age managementu

---

### Vzdělávání, školení a celoživotní vzdělávání:

- Analýza dovedností potřebných pro organizaci, jejich porovnání s dostupnými dovednostmi a vzděláním starších zaměstnanců, jejich využití v plánování postupu a obsahu školení;
- Průběžný monitoring dosaženého vzdělání;
- Definování možností školení jako nedílné součásti kariérního plánu, ne pouze práce.

### Flexibilní úprava pracovní doby:

- Konkrétní modely rotace práce nebo osvobození starších zaměstnanců od práce přesčas či práce navíc.

### Ochrana a podpora zdraví, úprava pracoviště:

- Studie zaměřená na zdravotní rizika na pracovišti;
- Průzkumy zaměstnanců;
- Preventivní přesuny zaměstnanců.

### Ukončení zaměstnání, odchod do důchodu:

- Příprava na odchod do důchodu;
- Poradenství pro bývalé zaměstnance;
- Pomoc při hledání nového místa;
- Flexibilní forma odchodu: osoby v důchodu mohou být dále zaměstnány na dobu určitou, kdy organizace může nadále využívat jejich profesní dovednosti; mohou také vykonávat práci mimo organizaci – dobrovolná práce v komunitě.

### Komplexní přístup:

- Důraz na prevenci problémů souvisejících s age managementem.

### Očekávané výsledky

---

- Nastítnit podrobnější územní a organizační mapování dočasné neuplatnitelnosti zaměstnanců;
- Pokus zmapovat daný jev v souvislosti se stárnutím ekonomicky aktivní populace;
- Vypracovat možný plán opatření v organizaci a pracovním procesu tak, aby mohly být provedeny;
- Pomoci dočasně neuplatnitelným pedagogickým pracovníkům při hledání nové vhodné a přijatelné pozice akceptovatelné daným pracovníkem i veřejnou správou.

### Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

---

Výzkum pracovního stresu prováděný službou pro prevenci a ochranu Města Řím v období 2009-2011 potvrdil, že vzdělávací sektor vykazuje vyšší úroveň pracovního stresu než ostatní administrativní sektory. Toto se stalo výchozím bodem pro „Analýzu možných aktivit pro podporu dočasně neuplatnitelných pedagogických pracovníků“. Cílem této analýzy bylo prozkoumání úrovně pracovního stresu s ohledem na jev neuplatnitelnosti zkoumaných pracovníků a ve vztahu ke stárnutí ekonomicky aktivní populace. V současnosti je průměrný věk zaměstnanců Roma Capitale 52,1 let.

Projekt běží od roku 2013. V roce 2013 byl počet dočasně nezaměstnatelných pracovníků 72. V roce 2015 byl zaznamenán vzestup o více než 200 %; o rok později, kdy byl povinný zdravotní dohled rozšířen i na zaměstnance škol, toto číslo značně vzrostlo.

Srovnání dat z projektu s údaji týkajícími se hodnocení pracovního stresu z let 2009-2011 ukázalo, že fenomén dočasné neuplatnitelnosti souvisí jednak se stárnutím pedagogických pracovníků a psychickou i fyzickou únavou, která je důsledkem činností, které mají daní pracovníci v popisu práce.

Analyzovaná data z let 2015-2016 ukázala, že 60 % pedagogických pracovníků je starších 50 let, 20 % v rozmezí 46 - 50 let, 10 % mezi 41 - 45, 9 % mezi 36 - 40, 1 % je mladších 36 let. Ukázalo se tedy jako nutné přijmout opatření, která by řešila fenomén stárnutí ekonomicky aktivní populace, podpořila změnu pracovní náplně po prokázání neschopnosti zvládnout dosavadní práci, rozvoj již získaných dovedností, zaměření na nový rámec povinností a nalezení uplatnění ve vhodnějších oblastech.

Opatření přijatá Poradenskou službou nepokládají za důležitý pouze věk, ale také pracovní problémy, na které se stěžují jednotliví zaměstnanci: jinými slovy, zabývají se všemi podněty, které obdrží! Ve skutečnosti je Poradenská služba interním nástrojem, který je k dispozici zaměstnancům Města Řím a zejména těm, kteří v práci pociťují nějaký druh nepohodlí. Na konkrétní žádost poskytuje Poradenská služba podporu i v organizačních otázkách. Hlavním účelem Poradenské služby je přispívat k péči a ochraně zdraví pracovníků a pocitu blahobytu v organizaci, stejně jako k prevenci potíží vyplývajících z organizačních změn.

### Naše cesta k age managementu

---

V letech 2009/2011 zavedla správa města Říma evaluační protokol hodnotící úroveň pracovního stresu. Na základě tohoto hodnocení byly identifikovány kritické faktory konkrétně pro vzdělávací sektor.

Z tohoto důvodu se uvažovalo o nalezení způsobu, jak pomoci pracovníkům považovaným za dočasně či trvale neschopné vykonávat svoji práci najít novou práci v rámci pracovních pozic nabízených Roma Capitale.

V letech 2009/2011 správa Říma provedla hodnocení pracovního stresu. Z tohoto hodnocení vyplynuly kritické aspekty, zejména pro sektor školství a školství.

Vzhledem k těmto výsledkům se uvažovalo o vytvoření cesty, která pomůže pracovníkům, považovaným za dočasně nebo trvale neschopného vykonávat svou práci, najít novou pracovní pozici v rámci služeb / činností organizace.

Pro lepší orientaci v problému a návrh možných řešení vytvořila Roma Capitale 6 skupin. Tyto skupiny vykazovaly zvýšené riziko deprese u pracovníků považovaných za dočasně či trvale neuplatnitelné: jsou deprimovaní, protože nemohou vykonávat svoji práci; jsou neuplatnitelní, protože nejsou připraveni vykonávat novou pozici, která jim byla přidělena.

Tyhle důležité emoční faktory vedly k názoru, že je třeba vymyslet způsob, jak pomoci zaměstnancům zpracovat změny a zorientovat se v novém pracovním prostředí.

Protokol byl vytvořen právě pro tento účel: je to návod, který pomáhá zorientovat se v nové pozici a proškolit zaměstnance, kteří jsou považováni za dočasně či trvale nezpůsobilé vykonávat svoji původní práci. Protokol je také jakýmsi styčným bodem mezi potřebou pracovníků najít novou práci a potřebou veřejné správy získat proškoleného pracovníka.

## Silné a slabé stránky našeho přístupu

---

### Silné stránky:

Jaké jsou silné stránky vytvořeného protokolu a především co my jako Poradenská služba nabízíme? Myslím, že můžeme říci, že je to primárně soustředění na profesní změny, které se promítá do všech doprovodných aktivit a jejich zaměření.

Specializace, zaměřenost je cenným nástrojem za všech okolností a zejména při profesních změnách.

Jde o podporu a další motivaci zaměstnanců. Pomáhá zaměstnancům v tom smyslu, že prohlubuje předchozí dovednosti a zkušenosti každého z nich a podporuje schopnost hodnocení a sebehodnocení u konkrétních profesních dovedností, ale také zjišťování průřezových dovedností. Na základě tohoto sebehodnocení jsou zaměstnanci více otevřeni možnosti změny pracovní pozice. To vše přispívá a má pozitivní vliv při vstupu do nového pracovního prostředí. Zmírňuje se pocit vlastní nedostatečnosti a neschopnosti se na trhu práce uplatit, jak je zmíněno výše, a zvyšuje se sebevědomí zaměstnance. Nicméně Poradenská služba je stále aktivní. Od roku 2017 jsme rozšířili její služby na všechny zaměstnance, kteří mají problém s uplatnitelností, ne pouze na pedagogické pracovníky, ale na všechny zaměstnance v administrativě. V těchto případech je nutný osobní pohovor, který určí, která školení jsou třeba absolvovat, aby bylo možné přearažení pracovníka na novou pozici: nejčastěji to v tomto případě bývají základní IT dovednosti, základy práva a administrativní činnosti.

### Slabé stránky:

Charakter protokolu vyžaduje určitou spolupráci mezi různými institucemi disponujícími různými dovednostmi. V rámci tohoto protokolu bylo poskytnuto zaměstnancům speciální školení založené na potřebách pracovníků. Toto bylo ale pozastaveno kvůli problémům souvisejícím s řízením.

Proškolování bylo spuštěno, ale z finančních důvodů bylo pozastaveno.

## Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

---

V letech 2009/2011 přijala správa Města Řím protokol hodnocení pracovního stresu. Z tohoto hodnocení vyplynuly kritické aspekty, zejména pro sektor školství. V roce 2014 Poradenská služba uskutečnila skupinových hodnotících rozhovorů s pedagogickými pracovníky dočasně nezpůsobilými pro plnění jejich konkrétních povinností. Shromážděná zjištění nás povzbudila k tomu, abychom se zaměřili na naplnění požadavků zaměstnanců a více reagovali na jejich potřeby.

Krom toho tu byly také konkrétní požadavky ze strany správy magistrátu. Výsledky výzkumného vzorku zaměstnanců potvrdily, že pocit neuplatnitelnosti nebyl zaměstnanci vnímán dobře, naopak je deprimoval. Často vedl k pocitu ztráty identity. Krom toho se lidé zbavení původní práce, přiřazení na zcela nové pracovní prostředí, cítili zmatení. Měli navíc pocit neschopnosti – byli v situaci, kdy museli dělat práci, o které zatím netušili jak ji dělat.

Tyto důležité emocionální faktory nás vedly k závěru, že bude třeba navrhnout způsob, jak poskytnout pomoc a podporu v procesu změny a orientaci v novém pracovním prostředí. Administrativa zasahuje do práce pedagogických pracovníků a není možné okamžitě reagovat na pracovní požadavky. Jsou tu tak lidé, kteří nejsou připraveni vykonávat práci, která jim byla určena. Zkoušeli jsme se jim nějak vyhovět; proto byl zaveden protokol, který dává dohromady různé profesionály a různé subjekty s různými dovednostmi. Pro nás to znamená jakousi „help desk“ pro pracovníky, pro pomoc v jejich nové kariéře a v nové pozici.

### Způsoby udržování této iniciativy

---

Tato iniciativa vznikla na základě studie o hodnocení pracovního stresu v letech 2009–2011, kterou provedla jednotlivá oddělení Města Řím a kterou koordinoval “Úřad pro koordinaci prevence a ochrany” působící v rámci Odboru organizace a lidských zdrojů. Byly jí přiřazeny následující funkce:

- Poskytovat pomoc zaměstnavatelům při jednání s kontrolními úřady a podporu v oblasti technických úkonů pro zajištění a přizpůsobení se současným nařízením úřadů a škol ve Správě;
- Příprava návodů a aplikačních protokolů, které jsou v souladu s regulačními opatřeními upravujícími pravidla prevence a ochrany;
- koordinace aktivit Ředitele Služeb pro ochranu a prevenci také prostřednictvím pracovních skupin zaměřených na identifikaci sdílených operačních modelů.

### Systém monitorování výsledků

---

Monitoring je nikdy nekončící proces, protože cesta k opětovné uplatnitelnosti zaměstnanců je také nekonečná. První monitorovací aktivitou u nás byla realizace polo strukturovaných rozhovorů. Zpracování jejich výsledků nám umožnilo vidět obecně, kteří ze zaměstnanců byli s navrženým řešením spokojeni. Účastníci nám sdělili, že zvolené řešení jim umožnilo uvědomit si sami sebe, uvědomit si zdroje a bohatství zkušeností, které měli, ale které si předtím neuvědomovali. Zjistili, že také získali větší sebejistotu a tím i našli další způsoby, jak reagovat na nové zprávy a události. To pro nás byl další přínos; tolik všeobecně. V konkrétních případech se dokonce vyskytli lidé, kteří změnili práci, na kterou byli přiděleni. Právě proto, že navržená protokol dobře vyhodnotil všechny zkušenosti a dovednosti, které daná osoba měla a byli tak dobře připraveni na získání nových dovedností. Původní a nové zkušenosti ve výsledku přinesly nové dovednosti, dovednosti, kterými byli překvapeni sami nositelé.

Bohužel se ale vyskytli i jedinci, kteří s navrženým řešením nesouhlasili. Někteří ze zdravotních důvodů, protože jsou dlouhodobě nebo dočasně práce neschopní, někteří i z velmi závažných důvodů.

Někteří nesouhlasili z důvodu nutnosti vzdát se již známého; jiní z prostého strachu zkoušet něco nového, nevědět, co je čeká. Když jsme ale mluvili se zaměstnanci, kteří byli trvale přesunuti, stěžovali si, že jim nebyla poskytnuta pomoc hned od začátku. Námi navrhovaná cesta je závislá na konkrétním čase, je třeba ji sledovat. Stejně jako každý orgán v tomto projektu musí odvést svoji práci. Například je velmi důležitý koučink, příprava zaměstnance na novou pozici. V administrativě ale pracujeme velmi rychle, potřebujeme okamžité odpovědi, což věci víc komplikuje.

Zpracování získaných dat odhalilo, že 31 % zaměstnanců je toho názoru, že díky specializaci získalo lepší sebevědomí, vědomí o bohatství vlastních schopností a zkušeností a technických a

průřezových dovedností, kterými disponují; 22 % si upevnilo vlastní sebeúctu. 13 % objevilo, že jsou schopni dobře se adaptovat; 17 % žije v novém prostředí vyrovnaněji, také díky lepší znalosti nástrojů a získaných technickoadministrativních dovedností. 33 % procent osob na druhou stranu potvrdilo, že se rozhodli pro změnu pracovní činnosti, ke které byli původně přiřazeni, kvůli nesouladu jejich dovedností s profesními potřebami organizace; téměř všichni ale prohlašovali, že jsou spokojeni, protože nové pracovní podmínky jim dovolují experimentovat v nové oblasti a objevit nové vlastní pracovní schopnosti.

## Výhody zvoleného řešení

---

### PODPORA MOTIVACE

- Neustálý monitoring motivace, rozvoj strategií řízení pro starší zaměstnance, vytváření sítě podpory v případě pocitu nedostatečnosti vycházející z vyhodnocení sebe samého jako neschopného konkrétní práce. Pracovní morálka musí být ústředním bodem úspěchu: nespokojený pracovník nebude pracovat dobře.

### ROZVOJ DOVEDNOSTÍ

- Přizpůsobení školení novým úkolům, objevení průřezových dovedností prostřednictvím navržené cesty poskytnuté Poradenskou službou. Účastníci prohlašovali, že navržený způsob jim umožnil získat povědomí o sobě samých, o svých zdrojích a množství zkušeností, které měli, ale které si předtím neuvědomovali.

### PODPORA VĚKOVÉ DIVERZITY

- Podpora generačních rozdílů, podpora mezigeneračního dialogu, podpora diverzity jako faktoru inovace a zlepšení podnikového klimatu. Pracovní a osobní zkušenosti zaměstnanců byly považovány za silné stránky, nikoli slabé v rámci sledování navržené cesty. To nám umožnilo podpořit již získané dovednosti a objevit nové na cestě a v nové práci.

### PODPORA A OCHRANA ZDRAVÍ

Sladění náročné práce s rostoucím věkem zaměstnanců, lepší pracovní podmínky, méně absencí v práci a v důsledku toho snazší řízení práce.


*Obecně jsou vždy benefitem větší pracovní bezpečnost a tudíž menší absence v práci. To znamená lepší výkon služby, co se týče kvality i kvantity. To je rozhodně benefit.*

## Osobní doporučení

---

Nejdůležitější ze všeho je věnovat pozornost profesním změnám, a vlastně pozornost změnám všeobecně. Je důležité naplánovat sled aktivit, které změnu umožní a usnadní, protože vše se vrací zpět k pocitu spokojenosti a zdraví pracovníka, ale také organizace.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

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.



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