

KROK



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

KROK, z.s.

Rozhovor s Mgr. Hanou Čamlíkovou, ředitelkou a Mgr. Veronikou Vašíčkovou, projektovou manažerkou

Sektor

Kvinární: terapeutická komunita

Specializace

Jsme nezisková organizace, která již 21 let pomáhá lidem v obtížných životních situacích. Kvalita námi poskytovaných služeb je přímo závislá na kvalitě našeho týmu, který tvoří 19 pracovníků. Provozujeme 4 registrované sociální služby.

- Terapeutická komunita pro drogově závislé nabízí dlouhodobou rezidenční léčbu pro závislé muže a ženy ve věku minimálně 15 let
- Program následné péče – program funguje jako přechodový můstek mezi komunitou a běžným životem
- Sociálně aktivizační služby - převážně v terénu, přímo v sociálně slabých rodinách, podpora rodin před a po rozvodu, ve finančních obtížích apod.
- Odborné sociální poradenství – poradenství rodinám v sociálních problémech, právní poradenství, mediaci, terapie

Kromě toho realizujeme další dva projekty:

- Dobrovolnické centrum;
- Programy prevence pro základní školy.

Již několik let se naše organizace také aktivně zapojuje do aktivit směřujících k ochraně přírody. Jedná se o management a ochranu přírody, o některá území se staráme víc než 10 let. Dále pasení ovcí v chráněných, obtížně přístupných územích. Zajímáme se o obnovitelné zdroje, s klienty realizujeme např. stavby hliněných domů.

Age management zavádíme v rámci projektu financovaného z ESF prostřednictvím programu Zaměstnanost. Náš projekt nese jméno: Krok - Age Friendly organizace.

Zvolená opatření age managementu

Komplexní přístupy: holistický přístup, který zahrnuje všechny rozměry age managementu.

Očekávané výsledky

- Dva vyškolení pracovníci v problematice AM, kteří budou schopni aplikovat poznatky do praxe.
- Vytvořená strategie age managementu a její implementace.
- Všichni zaměstnanci organizace budou znát principy AM.
- Organizace bude mít vypracovaný funkční systém adaptačního procesu, díky kterému se pracovníci rychleji zapracují na nových pozicích.
- Organizace bude mít v předstihu připravené odpovídající zázemí a potřebné náležitosti související s nástupem pracovníka, např. tým přijímajících pracovníků.
- Sladění požadavků na pracovní pozice s osobními zdroji zaměstnanců a jejich aktuální životní situací
- Nastavení systému preventivních opatření, která povedou k udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech věkových skupin.
- Aktivní přístup zaměstnanců k udržování a zlepšování jejich psychické a fyzické kondice.
- Vypracovaný systém nástupnictví za odcházející pracovníky na klíčových pozicích.
- Budeme mít nastavený systém mentoringu a předávání tacitních znalostí zkušených zaměstnanců.

- Vytvořený systém interního vzdělávání, který bude plnit funkci vzdělávací v rámci konceptu celoživotního vzdělávání.
- Organizace bude mít vyškolené interní lektory v metodě Profesní seniority.
- V organizaci bude docházet k postupné přípravě zaměstnanců na odchod do důchodu.
- Vytvoření konceptu udržování kontaktu (jejich zaangažovanosti na pokračování toho, co v organizaci budovali) s bývalými zaměstnanci (udržení jejich získané odbornosti ve prospěch naší organizace)
- Vytvoření konceptu péče o bývalé pracovníky-důchodce, zdroj vědomostí, zdroj volné časové kapacity pro pomoc, forma vyjádření úcty a vděčnosti.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Chceme být dobří, aby organizace dělala dobrou práci.

Naše organizace se vždy snažila zajistit příznivé pracovní podmínky pro své zaměstnance. Potřeby pracovníků byly vždy zohledňovány. Líbilo se nám, že AM je zaměřen holisticky – na sladění (symbiózu) potřeb organizace s potřebami jejích pracovníků.

V rámci naší profese pomáháme lidem, kteří se dostali do obtížné životní situace. Zvyšují se požadavky na odbornost pracovníků, neboť ti musí být schopni řešit nové problémy cílové skupiny. To vše klade velké nároky na odolnost pracovníků vůči stresu, často jsou přetíženi. AM poskytuje nástroje, které umožňují systematicky udržovat a posilovat pracovní schopnost.

Nezisková organizace zpravidla nemůže konkurovat ziskovému sektoru v oblasti výše finančních odměn pro své zaměstnance. Kompenzací je příležitost k osobnímu růstu (vzdělávací kurzy, školení, učení na pracovišti), poskytnutí možnosti učit se od "expertů" na danou problematiku (mentorství), pracovní jistota, dobré pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Transparentní procesy v organizaci umožňují pracovníkům ovlivňovat směřování organizace ve prospěch pracovní schopnosti a společné budoucnosti. Jsou jimi například strategické plánování, vhodné vzdělávání, projekty apod.

Věková struktura zaměstnanců v organizaci je značně heterogenní. Tato skutečnost přináší mnohé výhody, ale také klade vyšší nároky na řízení, neboť každá věková skupina má jiné potřeby.

V horizontu několika let odejdou do důchodu zkušení zaměstnanci ve vedoucích pozicích. Tyto osoby disponují velkým množstvím tacitních znalostí, zkušeností a vybudovanou sítí důležitých kontaktů. Abychom s odchodem těchto klíčových zaměstnanců nepřišli o toto nedocenitelné know-how bylo potřeba zavést systém, který propojí ty, kteří vědí, s těmi, kteří potřebují vědět. Zároveň jsme chtěli vytvořit systém postupné přípravy zaměstnanců na odchod do důchodu a také nastavit formy spolupráce i po odchodu takového zkušeného zaměstnance do důchodu.

Naše cesta k age managementu

Při zavádění age managementu byla pro nás výchozím bodem jednotlivá patra domu pracovní schopnosti. Velkou podporou pro nás byla spolupráce s expertkou a propagátorkou AM v České republice, paní Mgr. Ilonou Štorovou. Implementace AM zahrnovala všechna 4 poschodí.

- 1) **Zdraví a funkční kapacita "Zdravá kancelář":** Uskutečnil se workshop zaměřený na kompenzační cviky na pracovišti a na ergonomii pracoviště. Vybavili jsme kanceláře ergonomickými pomůckami (velké monitory, klekačky, gymnastické balóny, ergo myši).

Vzájemně jsme se motivovali k tomu, abychom pravidelně v práci cvičili. Pro tento účel byl vytvořen infografický leták "Stretch and Flex v Kroku", který obsahuje sadu jednoduchých cviků, vhodných k provozování na pracovišti. Všichni pracovníci dostali chytrý náramek - krokoměr a začali jsme počítat naše kroky. Absolvovali jsme seminář zaměřený na zdravý životní styl. V rámci semináře "prevence proti stresu" jsme se naučili techniky zaměřené na prevenci proti stresu. Zmapovali jsme nejčastější stresory zaměstnanců a způsoby, jak jim čelit. Vytvořili jsme infografické letáky pro vedoucí i ostatní pracovníky, jejichž cílem je prevence proti stresu. Začali jsme každoročně realizovat tematicky zaměřený Den zdraví, v rámci něhož jsme společně týmově připravili zdravé pokrmy na švédský stůl, sdíleli jsme informace o tom, kdo a jak se stravuje, a vyměnili jsme si recepty. Den byl ale obohacen i o vzdělávací aktivity, například přednášku o prevenci melanomů, motivovali jsme pracovníky k tomu, aby chodili na pravidelné kontroly znamínek, měřili jsme si zrak a tep. Začali jsme chodit na společné

výlety, a když bylo hezké počasí, zavedli jsme i porady venku. Absolvovali jsme měření pracovní schopnosti.

- 2) **Kompetence** – Realizovali jsme analýzu vzdělávacích potřeb našich pracovníků. Proběhlo cílené vzdělávání zaměřené na kompetence klíčových pracovníků. Vytvořili jsme systém interního vzdělávání, jehož cílem je předávání know-how, vzájemné vzdělávání, mezigenerační spolupráce a mentorství. Je to jeden z kroků k naší vizi stát se učící se organizací.
Dvě pracovnice se staly autorizovanými lektorkami metody v profesní senioritě. Následně proškolily celý tým. Toto školení je postaveno na osobních příbězích účastníků. Díky vhodným aktivitám se pracovníci poznali jinak, objevili své zdroje, možnosti a našli témata společného zájmu. Odcházel nadšení možnosti práce s Domem pracovní schopnosti.
- 3) **Hodnoty, postoje, motivace** - Věnovali jsme se tématům “hodnoty pracovníků a hodnoty organizace”. Věnovali jsme se motivačním faktorům pracovníků. Důležitým bodem bylo také vytváření podmínek pro tzv. Work – life balance. Sdílení témat a diskuse vytvořily prostředí důvěry a posílily autonomii pracovníků.
- 4) **Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky** - Byl vytvořen tříčlenný tým, který se podílel na vzniku a implementaci strategie AM. Tito členové týmu absolvovali specifické vzdělávání zaměřené na oblast age managementu a průběžně své znalosti studiem rozšiřovali. Realizovali jsme analýzu vnitřní dokumentace organizace s ohledem na pracovní schopnost pracovníků. Výsledkem analýzy byla doporučení pro zapracování AM a další AM opatření. Zdokonalili jsme systém získávání nových pracovníků a adaptační proces. Realizovali jsme rozsáhlý průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci. Do procesu zavádění AM byli zapojeni všichni zaměstnanci, často jsme s nimi komunikovali, zjišťovali jejich názory a potřeby.

Pozornost jsme zaměřili i na proces odchodu zaměstnance z organizace. Absolvovali jsme několikadenní strategické plánování, které bylo zaměřeno na řízení změn. Výstupem je tříletý strategický plán, který v současnosti realizujeme.

Hanka:

Já jsem nejstarší člověk v této organizaci. Už delší dobu se pokouším odejít do důchodu, ale včera se mi moje kolegyně zase vysmály: trvaly na tom, že musím absolvovat kurz, který vylepší moje administrativní schopnosti. Samozřejmě, nikdy předtím jsem na takovém kurzu nebyla, protože jsem vždy měla příliš mnoho administrativní práce (smích). Ale samozřejmě jsem souhlasila, a měla jsem kurzy Wordu a Excelu se svými asistentkami, jeden den s jednou, druhý den s jinou, a učily mne novým dovednostem. Toto byl nádherný příklad mezigenerační spolupráce. A došlo mi, že přece chceme i starší lidi udržet v zaměstnání. A když prostě začnu takto zaostávat a přitom budu chtít mít pocit, že sem ještě patřím, musím s tím něco dělat.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky

- Naše organizace byla již v době před začátkem realizace age managementu pozitivně nastavena vůči potřebám zaměstnanců, což nám usnadnilo zavádění principů AM, protože jsme v tom viděli smysl.
- Dobrý výběr týmu zodpovědného za zavádění AM – členka týmu (ředitelka) disponovala teoretickou znalostí problematiky AM díky školením absolvovaným v minulosti. Měla tedy zároveň i roli poradní. Členové úzkého týmu měli po celou dobu potřebnou dávku entuziasmu a bavilo je učit se nové věci. Zaujetí projektového manažera tematikou AM a jeho důslednost jít si za nastavenými cíli.
- Navázali jsme výbornou spoluprací s experty na problematiku zavádění AM do organizací. Průběžně jsme s nimi konzultovali naše jednotlivé kroky, postupy.
- Komplexní aplikace principů AM při jeho zavádění do organizace – veškerá opatření a jejich implementace se vztahovala na všechna poschodí pracovní schopnosti. Realizovaná opatření se tedy dotkla všech zaměstnanců.
- V rámci naší práce se věnujeme rodinám. Rodina je tak spokojená, jak je spokojený zaměstnanec, a naopak. Právě proto této problematice věnujeme pozornost.

Slabá stránka

Některé aktivity byly “předimenzované”, což občas vedlo ke konfliktu mezi pracovními povinnostmi a potřebami naplnit ukazatele.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

- Při zavádění AM nevytváří organizace zcela nový systém práce, ale navazuje na již probíhající personální procesy. Nezačíná se tedy na zelené louce. Je potřeba se podívat na stávající systém přes optiku “pracovní schopnosti”.
- Uvědomění si propojení principů Age managementu s personálním marketingem. Obojí je zaměřeno na to, jak mít dobré a motivované zaměstnance.
- Uvědomění si, že podstata work – life balance nespočívá pouze v hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, ale jde také o nalezení celkové rovnováhy. Ta nastává v okamžiku, kdy nás práce baví a dává nám smysl. Age management je úžasným nástrojem pro dosažení této rovnováhy.
- Zjištění, že pracovníci chtějí být vyslyšeni, že jim opravdu záleží na tom, aby někdo poslouchal jejich názory, připomínky, vklad do diskuze. To, že chtějí být součástí týmu.
- Zjištění, že v age managementu nejde jen o období aktivních roků pracovníka v zaměstnání nebo prodloužení jeho schopnosti pracovat, ale že jedním z cílů, výsledků, má být to, že člověk bude odcházet do důchodu v dobrém psychickém i fyzickém stavu, aby si mohl to nadcházející období užívat.
- Uvědomění si, že AM je možné aplikovat v jakékoliv organizaci, nezávisle na sektoru nebo počtu zaměstnanců.
- Jedním z nejsilnějších “aha” momentů bylo poznání, jak efektivním nástrojem pro řízení lidí v organizaci je tzv. Dům pracovní schopnosti (vložit link). Díky němu se všechny oblasti nejen projektu, ale všech firemních procesů, sjednotily. Poté jsme všechny aktivity začali vnímat prostřednictvím tohoto Domu a tím dostaly přesný smysl.

Způsoby udržování této iniciativy

V současné chvíli projekt stále běží. Po jeho ukončení plánujeme v nastaveném systému AM pokračovat, průběžně jej revidovat a nastavovat tak, aby vyhovoval našim potřebám.

Zavedené aktivity AM budou každoročně součástí ročního plánu aktivit organizace. Budou stanoveny termíny pravidelných revizí plnění plánu. Pokud to bude nezbytné, bude pozornost zaměřena na aktuální potřebu nebo problém. O změnách bude informován tým na týmových poradách. Rádi bychom do budoucna zdokonalili knowledge management a aplikovali další principy učící se organizace. Budeme pokračovat v podpoře zdravého životního stylu zaměstnanců. Vyhodnocovat zda jsou pracovníci dostatečně vybaveni k úspěšnému zvládnutí svých pracovních povinností, případný nesoulad budeme řešit pomocí vhodných AM nástrojů. Rádi bychom se stali inspirací pro ostatní organizace, proto chceme propagovat principy AM.

Monitorování výsledků a dopadů

Jelikož byl AM zaváděn v rámci evropského projektu, byly od začátku nastaveny monitorovací postupy, jejichž cílem bylo zabezpečit splnění naplánovaných cílů a indikátorů.

Monitoring spočíval v následujícím:

- Evaluace jednotlivých aktivit po jejich uskutečnění
- Rozhovory s vedoucími a ostatními zaměstnanci
- Pravidelná půlroční evaluace realizovaných aktivit v rámci zpráv o realizace projektu
- Sledování plnění nastavených indikátorů
- Postoj pracovníků k AM - na začátku měli všichni kladný postoj bez znalosti procesů - na konci pak konkrétní postoje, konkrétní potřeby, vnímání jedinečnosti organizace prosazující AM/Dům pracovní schopnosti

Výhody zvoleného řešení

- Díky aktivitám AM si pracovníci měli možnost uvědomit si, kde se nachází.
- Dopady dobře nastaveného age managementu v organizaci spočívají nejenom ve zkvalitnění pracovního života, ale života každého jednotlivce.
- Po dlouhé době jsme ve firmě řešili projekt, který byl zaměřen přímo na nás – zaměstnance, protože obvykle jsou všechny projekty zaměřené na naše klienty.

Osobní doporučení

- Při zavádění AM se obklopte lidmi, kteří této problematice rozumí a mohou vám být v celém procesu nápomocní.
- Seznamte se s lidmi, pro které je AM známá, přirozená věc, zajímejte se, co je ovlivnilo, jak se to stalo.
- Do pracovního týmu, který bude AM implementovat, zvolte lidi, kteří mají pro věc nadšení, rádi se učí novým věcem a nenechají se odradit dílčími neúspěchy. Je dobré, když má tým, který zavádí AM, více členů, protože se mohou vzájemně podporovat,
- Seznamte se s teoretickými východisky AM, doporučuji přečíst si knihu profesora Juhanni Ilmarinnena, absolvovat kurzy, které Vás vybaví základy AM. Hledejte v knihách, které vás odborně oslovují, myšlenky AM. Pokud máte možnost, navštivte organizace, které již mají praktické zkušenosti se zaváděním AM.
- Postupně seznamujte s principy AM všechny pracovníky, hodně s nimi komunikujte, ptejte se jich na jejich potřeby. Budete překvapeni, jak důležité informace se můžete dozvědět.
- Do strategie AM zahrňte všechny dimenze pracovní schopnosti.
- Uvědomte si, že zavádění AM do organizace je dlouhodobý proces a je potřeba si na něj vyhradit dostatek času a prostoru. Zavádění AM by mělo mít strategickou prioritu. Jednotlivé kroky volte tak, aby Vás to nezahltilo - tak, aby vás práce bavila a dělala Vám radost.

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



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