



STAEDTLER Noris digital

TPZPK

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

Teritoriální pakt zaměstnanosti Pardubického kraje, z.ú.
Ing. František Janeba, projektový manažer
Ing. Josef Šváb, manažer zprostředkování zaměstnání

Specifikace

Teritoriální pakt zaměstnanosti Pardubického kraje se zaměřuje na tři základní strategické směry - ekonomický rozvoj, zaměstnanost a sociální inkluzi. Jde o široké partnerství institucí a expertů s cílem vytvořit a implementovat do praxe soubor opatření/projektů na podporu zaměstnanosti a vzdělanosti obyvatel Pardubického kraje, inovačního potenciálu regionu se specifikací podpory vzniku a udržení nových i stávajících pracovních míst, vytváření zázemí pro lidské zdroje, podpory technického, profesního a řemeslného vzdělávání, podpory podnikání, podnikavosti a kreativity, podpory změny kvalifikace a souvisejícího vzdělávání. Cílem Paktu zaměstnanosti je v rámci platformy partnerských a spolupracujících subjektů a expertů vytvořit komplexní program na podporu zaměstnanosti Pardubického kraje a zvýšit absorpční kapacitu regionu pro zajištění jeho úspěšné realizace v období 2014 - 2020 v podobě alokovaných finančních prostředků.

Zvolená opatření age managementu

Komplexní přístup: holistický přístup, jenž zahrnuje všechny dimenze age managementu.

Očekávané výsledky

Hlavním cílem projektu bylo zvýšit adaptabilitu starších pracovníků a zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků v souladu s požadavky trhu práce, zejména z ohledem na Průmysl 4.0. a v této souvislosti zavést principy řízení s ohledem na věk a realizovat potřebná školení, průzkumy a definovat strategie tak, aby bylo dosaženo v systému řízení společnosti souladu s principy AM.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Byli jsme si vědomi rezerv při práci s lidmi a byli jsme přesvědčeni, že situace vyžaduje systémové řešení. Shodou okolností byla ve stejné době vyhlášena i výzva MPSV n implementaci opatření age managementu do podnikové praxe, tak jsme ji rádi využili.

Naše cesta k age managementu

Asi si dovedete představit, jak probíhá personální práce v malé organizaci, kde pracuje něco mezi 5 až 15 zaměstnanci, v závislosti na množství právě probíhajících projektů. V takové firmě musí tzv. všichni dělat všechno, nikdo není personalista, takže všechno se řeší ad hoc, když je potřeba. Cítili jsme, že nám schází systém, který řízení v organizaci dobře popisuje, a všichni zaměstnanci v něm budou vidět smysl a budou mu věnovat péči.

Před čtyřmi roky jsme se s mým kolegou přihlásili na vzdělávací kurz Profesní seniorita, díky kterému jsme se stali akreditovanými lektory Profesní seniority a tím jsme se dostali blíž k problematice age managementu. V průběhu studia jsme dospěli k poznání, že kdyby se v organizaci nastavily principy age managementu, mohlo by to pomoci stabilizaci lidí, například když si vychováte nového zaměstnance a on vám po krátké době odejde, protože s ním po personální stránce nepracujete. Podobných nedostatků v práci s lidmi jsme v naší organizaci identifikovali hned několik. Zavést nějaký systém, jehož součástí by byly i principy age managementu, se jevílo jako prospěšné.

Zvolili jsme tedy cestu uceleného projektu, který by se zabýval komplexním pojetím age managementu ve všech jeho rovinách. V projektu jsme si nadefinovali celou řadu aktivit; některé z nich odrážely zjevné nedostatky v systému řízení, kterých jsme si byli vědomi, a některé pak vyplývaly z výsledku úvodního age management auditu.

Řízení takového projektu se odehrává ve dvou rovinách: jednou z nich je ta formální realizace projektu, tj. plnění klíčových aktivit, jejich monitorování, hodnocení, a následné předkládání zpráv, a to je ta část, která je pracná, potom je tady ale druhá rovina, která odráží ucelenou vizi, která stojí na výsledcích age management

auditu, a ve které tvoří ty podstatné věci pro organizaci; tato část je tvůrčí a inspirativní. A právě v této části jsme si nadefinovaly následující klíčové aktivity, které jsme postupně naplňovali.

1 - Age management audit, analýza současného stavu v personálním řízení

2 - Vzdělávací aktivity v oblasti age managementu pro zaměstnavatele a zaměstnance, aktivity zaměřené na koučink a mentoring v oblasti age managementu, poradenství a konzultace při zavádění konceptu age managementu do firemní praxe

3 - Zpracování strategií a plánů pro zavádění age managementu ve společnosti, rozvoj personálních strategií s ohledem na potřeby jednotlivých generací na pracovišti, schopnosti a potenciál zaměstnanců, tvorba personálních strategií

4 - Tvorba a realizace podnikových vzdělávacích programů zaměřených na age management, včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů

5 - Profesní vzdělávání vyplývající ze zjištěných potřeb v souvislosti s age managementem

6 - Využití nástrojů pro měření pracovní schopnosti a strategií v oblasti lidských zdrojů

7 - Preventivní kroky na udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací (vzdělávací aktivity v oblasti zdraví, posilování osobních i profesních kompetencí, motivační aktivity dle různých věkových skupin)

8 - Aktivity zaměřené na generační výměnu a zohledňující specifika jednotlivých generací na pracovišti, věkovou diverzitu, podporu mezigenerační spolupráce

9 - Zavádění opatření v ergonomii práce a pracovních podmínek, podpora fyzické kondice a péče o zdraví zaměstnanců, ergonomický audit

10 - Vzdělávací aktivity z oblasti age managementu související se zvládáním nároků Průmyslu 4.0

Všechny tyto aktivity proběhly a byly ukončené ve stavu, kdy jsou coby dílčí části systému popsány, formalizovány a nyní nás čeká rozhodnutí, které z nich budou zařazeny mezi strategické cíle organizace a bude se s nimi dále pracovat.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky:

- Tento projekt nám umožnil věnovat se age managementu systémově a komplexně, a propojit ho s přípravou informačního systému.
- Právě díky komplexnosti a propojenost všech aktivit jsme se dostali ke zpracování takových dílčích částí systému, jakým je matice kompetencí, nebo plán nástupnictví, se kterými jsme se dosud v naší pracovní kariéře nesetkali.
- Bez grantové podpory bychom si nebyli mohli dovolit realizovat řadu aktivit, které byly tvořeny subdodávkami odborných firem. Jinak řečeno, díky projektu financovaného z Evropského sociálního fondu se nám podařilo vyhnout tomu, abychom si některé jeho části realizovali neodborně.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Ačkoli jsem na počátku projektu do jisté míry pochyboval o tom, že se nám v něm podaří připravit základy takového systému, který naše organizace plnohodnotně využije, teď na jeho konci jsem přesvědčen, že se tento systém je funkční, plně uchopitelný, a že organizaci může do značné míry pomoci při personální práci.

Způsoby udržování této iniciativy

Ačkoli možnosti udržování nového systému nebylo součástí samotného projektu, měli jsme to na mysli po celou dobu jeho realizace.

Systém zatím existuje pouze v podobě fyzických a elektronických dokumentů, které jsme tvořili tak, aby byly použitelné pro následné zapracování do připravovaných cloudových aplikací. Znamená to, že z nich pujdou vytvořit formuláře, které budou přístupné 24 hodin denně všem oprávněným osobám, aby si nich mohli zaměstnanci průběžně plánovat činnost, aby jim to mohl nadřízený upravit, případně schválit, aby ten systém

nějakým způsobem take upomínal na blížící se termíny a pod. Domnívám se, že tímto způsobem se bude systém ještě lépe zavádět do praxe organizace.

Monitorování výsledků a dopadů

Tak, jak byl projekt nastaven, nevyžaduje žádné další monitorování, protože jeho cíle jsme takřka bezvýhradně naplnili, systém vznikl a poskytuje podklad pro jeho další rozvoj. Následujícím krokem bude přetvoření těchto podkladů do cloudového informačního systému, který bude představovat vyšší stupeň naplnění našich strategických cílů. Tento systém pak na sebe částečně převezme sledovací povinnosti jednotlivých uživatelů, tím, že je bude sám upomínat, sám vyhodnocovat. Tím se zajistí nejenom monitoring, ale podpoří se tím samotná funkčnost systému.

Výhody zvoleného řešení

Projekt vhodným způsobem reagoval na potřebu zavádění principů Age managementu do systému řízení společnosti. Prostřednictvím realizace klíčových aktivit vytvořil opatření k posílení a udržení pracovní schopnosti našich zaměstnanců. Realizace projektu umožní nastartovat proces zavádění změn v řízení společnosti. Byl pro nás take unikátní možností, jak si ujasnit směr, kterým chceme dál jít v práci se zaměstnanci.

Součástí projektu byla řada aktivit, které vyžadovaly buďto nějaké měření a zjišťování stavu, nebo zavedení postupu pro nějaký proces. Tyto aktivity byly do projektu zahrnuty proto, abychom získali komplexní pohled na současný stav práce s lidmi v organizaci a zjistili možnosti pro jeho optimální rozvoj. Namátkou vybírám některé z nejdůležitějších:

- Vstupní audit age managementu: díky němu jsme zjistili naše skóre v jednotlivých pilířích age managementu a celkové skóre, zjistili jsme, že náš předpoklad, že toto skóre nebude nijak vysoké, odrážel realitu.
- Systém vzdělávání: zavedli jsme zpracování plánů systematického vzdělávání a bonus v podobě možnosti vzdělávání. Ačkoli jsme se vždy průběžně účastnili nejrůznějších kurzů, nebyl v tom dosud systém.
- Plán nástupnictví na klíčové pozice: identifikovali jsme klíčové zaměstnance, a jejich potřeby před odchodem za důchodu.
- Kompetence pro Průmyslu 4.0: vytvořili jsme matici kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice a díky nim a plánům vzdělávání se nyní mohou zaměstnanci vzdělávat s ohledem na požadavky příštích let.
- Měření pracovní schopnosti: zaměstnanci byli seznámeni s tím, co měření pracovní schopnosti představuje, pak se s nimi vedly individuální a skupinové rozhovory, a na základě toho byla jejich pracovní schopnost vyhodnocena. Výsledky, tj. změřenou pracovní schopnost a nějaké doporučení obdržel každý zaměstnanec. Zaměstnavatel zase obdržel souhrnnou zprávu za celý kolektiv, taktéž včetně doporučení.
- Ergonomický audit: díky němu došlo k popsání jednotlivých pracovišť, doporučení pro jejich úpravu do stavu, v jakém by měla z ergonomického hlediska být.

Osobní doporučení

Kdybych měl zvážit zavádění opatření age managementu do malé organizace před dvěma roky, asi bych se tomu vysmál, přesvědčený, že malá organizace nic takového nepotřebuje. Ale nyní, po zpracování všech součástí projektu, a když je systém ucelený, mohu doporučit i malým firmám, aby si nejdříve zjistili, co to je age management a zda by nemohla některé praktiky age managementu zapracovat do svojí personální práce. Jsem přesvědčený o tom, že by si každý zaměstnavatel, bez rozdílu velikosti, něco vybral, a myslím, že tím může jenom získat.

¹ Profesní seniorita je český ekvivalent původně finské skupinové poradenské metody Towards successful seniority TM. Více o metodě zde v případové studii z chráněného bydlení Naplno.

Poznámka: Tento projekt jsme zastihli v době zavádění, proto nemá zatím konkrétní výsledky pro praxi age managementu, ale použili jsme jej jako ukázkou procesů užitečných při zavádění AM do praxe firmy a dalších přínosů, které mohou mít pro celkový chod firmy.

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