

A photograph of three women in conversation. The woman on the left is smiling and looking towards the other two. The woman in the middle is wearing glasses and looking towards the woman on the right. The woman on the right is partially visible, looking towards the other two. The background is blurred, suggesting an indoor setting with warm lighting.

Frauenberufszentrum Oberpullendorf

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

FBZ - Frauenberufszentrum Oberpullendorf (Odborné vzdělávací centrum pro ženy)

Soukromá asociace v přímé spolupráci s místní AMS (služby zaměstnanosti)

Rozhovor poskytla Sabine Hoschopf, asistentka výkonné ředitelky

Sektor

Kvartérní: Vzdělávání dospělých

Specializace

FBZ se nachází v nejvýchodnější části Rakouska, v centru Burgenlandu, podél maďarských hranic. Má 6 stálých zaměstnanců, většinou žen s vyšším vzděláním a navíc zaměstnává externí lektory. Ročně se kurzů účastní kolem 150 osob, ročně se uskuteční asi 800 individuálních případů koučování a kariérového poradenství. FBZ pravidelně pořádá clearingová sezení, kariérové poradenství a kompetenční workshopy ženám všech věkových kategorií (cca 18 až 75 let) ve dvou centrech v Oberpullendorfu. Všechny služby jsou bezplatné.

Cílovými skupinami jsou:

- nezaměstnané ženy, které potřebují informace o kvalifikaci nebo pracovních příležitostech;
- ženy, které hledají lepší práci nebo pracovní podmínky;
- ženy, které se vrací na trh práce po (rodičovské) dovolené;
- ženy s nízkou nebo žádnou kvalifikací, bez dostatečných základních dovedností;
- ženy se zájmem o technické profese nebo studium;
- migrantky s nízkou nebo nedostatečnou kvalifikací;
- dívky (žákyně), které hledají orientaci v oblasti zaměstnání a/nebo vzdělávání;
- muži a ženy 50+, kteří hledají základní znalosti v oblasti ICT.

Aktivity jsou organizovány v různých formách: workshopy, kurzy, večerní kurzy, poradenství "head-to-head" atd. Aby odpovídaly všem potřebám klientů, byla vytvořena série workshopů s názvem "Vědět, co chci", která obsahuje 9 modulů: digitální dovednosti, komunikace, sebevyjádření, kompetence, socializace; zvýšení mého příjmu; žádost o zaměstnání, přijímací pohovory, pracovní inzeráty; rovnováha mezi životem a prací; naučit se učit (strategie, typ učení); projektové řízení a prezentace.

Zvolená opatření age managementu

Pružná pracovní doba:

- v rámci daného rámce od 7 do 19 hodin si každý zaměstnanec může zvolit rozvržení pracovní doby na míru;
- pracovní dobu v týdnu lze také projednat nebo individuálně změnit.

Kariérní rozvoj

Nábor zaměstnanců

- zrušení věkových limitů v inzerátech na pracovní místa, aby se podpořila větší věková rozmanitost.

Učení, odborná příprava a celoživotní vzdělávání

- celoživotní vzdělávání je součástí filozofie organizace, všichni zaměstnanci jsou trvale podporováni v dalším vzdělávání nebo specializaci.

Ochrana a podpora zdraví a uspořádání pracovišť

- ergonomicky uzpůsobena pracoviště;
- preventivní přesuny pracovníků;
- účast a vzdělávání zaměstnanců;

- pravidelné týmové schůzky a supervize pro udržení psychické stability;
- používání programu Fit2Work jako nástroje pro zdraví týmu .

Přeřazení na jinou pracovní pozici (po delší nepřítomnosti, např. z důvodu výchovy dítěte nebo nemocenské > opětovné začlenění na částečný úvazek).

Komplexní přístupy:

- homogenní výsledek s heterogenním týmem
- důraz na prevenci problémů týkajících se věku.

Očekávané výsledky

Age management v FBZ sleduje tyto cíle:

- udržet starší zaměstnance a školitele aktivní, aby se neztratily jejich zkušenosti, dovednosti a kompetence;
- přilákat mladší a vzdělané ženy, abychom mohli našim klientům nabídnout větší rozmanitost (mladší a zejména vzdělaní lidé pracují spíše ve Vídni než na venkově);
- snížit absenci z důvodu nemoci (která je již nyní poměrně nízká, ale vždy hrozí, zejména vyhoření je nebezpečím pro poradce).

Společnost FBZ věnuje velké úsilí svým zásadám práce: Diverzita / Holistický přístup / Dobrovolné využívání nabídky poradny / Dodržování zákona o ochraně osobních údajů / Zajištění kvality.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Jsme malé sdružení založené v roce 1992, tedy téměř 30 let. Před několika lety, když se naši první zaměstnanci blížili k odchodu do důchodu, jsme si uvědomili, že bychom se měli do tohoto procesu aktivně zapojit. Nechtěli jsme nechat věci jen tak plynout, chtěli jsme se tématem stáří a generací zabývat.

Zjistili jsme průměrný věk našich zaměstnanců a zjistili jsme, že téměř všichni jsou stejně staří, mezi čtyřicítkou a padesátkou. Při nábore nových zaměstnanců se tehdy zaměřili na mladší uchazeče ve věku kolem 30 let, s původem místní menšiny s odlišným mateřským jazykem (chorvatština nebo maďarština), abychom zajistili také dobrou kombinaci věku a kultury.

Chceme být inkluzivní organizací, která odráží rozmanitost našeho regionu, s širokou škálou kompetencí a zkušeností, které se odrážejí ve věku a vystupování našich zaměstnanců.

Naše cesta k age managementu

Zahájili jsme proces rozvoje organizace, abychom zjistili, co se daří v oblasti age managementu, co by mohlo být lepší, jak můžeme více reprezentovat rozmanitost. Bylo důležité vytvořit prostor pro diskusi. K pochopení tohoto procesu a zapojení se do něj je zapotřebí čas a pozornost všech zaměstnanců. Pokud by tomu tak nebylo, proces nezahrne všechny zaměstnance a ti jej pak nebudou schopni plně podporovat. Ukázalo se však, že celý tým měl o zavedení age managementu velký zájem a byl ochoten být jeho součástí.

Pracovali jsme na dvou směrech:

Za prvé jsme vytvořili plán rozvoje zaměstnanců na několik příštích let: jak by měla naše organizace dále růst a které zaměstnance k tomu potřebujeme?

Za druhé jsme provedli inventuru. Ptali jsme se: Jak se cítím v práci? Myslím si, že je to zdravé pracoviště? Cítím se přetížený? Nebo se cítím pod tlakem? Chci něco změnit? Pokud ano, co? Tato inventura byla provedena v důvěrných rozhovorech na základě modelu "Domu pracovní schopnosti". Výsledky byly prezentovány celému týmu.

Ukázalo se, že spokojenost a pracovní schopnost jsou naplňovány ve vysoké míře. Důležité je zejména to, že zaměstnanci mohou pracovat velmi samostatně, že mohou využívat své schopnosti, že existuje pružná pracovní doba, že je možné čerpat i náhlou dovolenou a že osobní nebo rodinné potřeby jsou brány velmi vážně.

Dále jsme zjistili, že všichni zaměstnanci se mohou a chtějí dále rozvíjet. Na věku nezáleží. Neexistuje žádná věková diskriminace, ani pro starší, ani pro mladší.

Byly také představeny možnosti podpory speciálních potřeb: financování výškově nastavitelných stolů, stolů pro stání, lamp s denním světlem nebo speciálních kancelářských křesel.

Jako další silná stránka byla uvedena opatření pro zajištění kvality (supervize, pravidelné týmové porady) a nabídky pro budování týmu, jako jsou sportovní aktivity nebo firemní výlety.

Provádění opatření na základě rakouských právních předpisů

Rakouská služba trhu práce (AMS) zavedla v rámci procesu probíhajícího od roku 2000 balíček opatření na podporu zaměstnanosti osob - zejména žen - starších 45 let. FBZ velmi aktivně získává od AMS částečné financování na realizaci některých z těchto opatření a na nabídku pracovních míst pro cílovou skupinu, kterou AMS oslovuje.

Jedná se například o programy "Altersteilzeit" (program částečného odchodu do důchodu), "Wiedereingliederungsteilzeit" (reintegrace na částečný úvazek), "Eingliederungsbeihilfe" (příspěvek na integraci), "Aktion 20.000" (akce 20.000 nabídla pracovní místa starším lidem, kteří byli nezaměstnaní déle než rok).

Dalším nástrojem, který FBZ nabízí, je takzvaný "Bildungskarenz" (vzdělávací volno). Vzdelávací volno je určeno pracujícím lidem, kteří potřebují čas na školení nebo další vzdělávání. Je možné čerpat profesní přestávku, tzv. vzdělávací dovolenou.

FBZ poskytuje svým lektorům v důchodu také možnost pracovat na částečný úvazek v oblasti vzdělávání. Jejich zkušenosti a znalosti mohou být předávány mladším nebo ne tak zkušeným pracovníkům a jednotlivec může mít prospěch z toho, že zůstane aktivní a zažije plynulejší přechod do důchodu.

Zavádění specifických opatření

Společnost FBZ rovněž zavedla řadu drobných opatření na podporu lepších pracovních podmínek. Všichni zaměstnanci jsou plně zapojeni do přípravy těchto opatření, aby bylo zajištěno, že budou odpovídat jejich potřebám.

- Ergonomie: V kancelářích jsme zlepšili ergonomické podmínky. Bylo zajištěno vybavení, jako jsou ergonomické počítačové myši, ergonomické židle nebo míče k sezení proti bolestem krku a zad. Pozornost byla věnována také výšce počítačových obrazovek a výškově nastavitelným stolům, stolům na stání, lampám s denním světlem nebo speciálním kancelářským křeslům.
- Pracovní úpravy: Každý zaměstnanec si může libovolně zvolit pracovní náplň. Sami si sestavují rozvrh a individuálně si stanovují malé přestávky. Dokonce i čas na oběd si každý den určují volně.
- Profesní mobilita v rámci společnosti: Před náborem nových zaměstnanců je třeba věnovat pozornost profesní mobilitě v rámci společnosti u stávajících zaměstnanců. Pokud si zaměstnanec přeje změnit svou roli v rámci společnosti, například ze zdravotních důvodů, je jeho žádost upřednostněna před náborem nových zaměstnanců.
- Roční hodnocení zaměstnanců: Hodnotící rozhovory jsou pravidelně organizované vedením. Projednávají se zde přání ohledně dalšího vzdělávání a zlepšení situace na pracovišti. Zaměstnanci jsou dotazováni na své nejlepší a nejhorší zkušenosti za uplynulý rok. Zaměstnanci si také mohou kdykoli sjednat schůzku s vedením a probrat s ním svá přání nebo návrhy na zlepšení.
- Dohled (supervize): Pravidelná supervize pod vedením odborného supervizora se koná každý druhý měsíc. Supervize slouží k vyslechnutí, pochopení, porozumění a změně. V psychicky velmi náročných práci je to nezbytné pro zachování zdraví. Jednou ročně se pořádá výjezdní zasedání, které pomáhá rozvoji organizace. Účastní se ho všichni zaměstnanci v pracovní době, náklady hradí instituce.
- Podpora zdraví: V průzkumu mezi zaměstnanci instituce zaměstnanci požadovali aktivity na podporu zdraví na pracovišti. V důsledku toho FBZ zřídila kontaktní osobu pro zdraví v podniku. Tato osoba získala další školení, aby mohla kolegům poskytovat poradenství z první ruky. Kromě toho je nabízeno několik sportovních aktivit, například každoroční soutěž v bowlingu, klub vycházek, taneční lekce, cvičení jógy.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky:

- Práce na naší cestě k age managementu zahrnovala všechny členy týmu, byla velmi integrující a teambuildingová. Výsledky byly natolik pozitivní, že bychom to určitě zopakovali.
- Vzhledem k tomu, že jsme měli možnost získat finanční prostředky na externí podporu a hodnocení, nevznikly nám žádné další náklady.
- Diskuse o starostech nebo obavách na pracovišti jsou nyní mnohem otevřenější. Starší zaměstnanci otevřeně hovoří o příznacích stárnutí. Věk je velmi ceněn jako znak zkušeností, kompetencí a předávání hodnot.

Slabé stránky:

- Tento proces je časově velmi náročný. Udržení vysoké míry účasti zaměstnanců vyžaduje velkou pozornost.
- Je obtížné zapojit do tohoto procesu nové zaměstnance.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Byli jsme velmi překvapeni a zároveň jsme velmi hrdí na úroveň spokojenosti s prací v naší organizaci. To dává vedení úkol pokračovat ve zvolené cestě. Bylo velmi důležité zahájit tento proces, abychom zjistili, čeho jsme dosáhli. Proto nyní můžeme pracovat na zajištění vysoké kvality práce a zachování naší pracovní schopnosti. Ukázalo se také, jak důležitá je účast zaměstnanců. Pro nás jako vedení bylo úlevou vidět, jak jsou zaměstnanci angažovaní a jak vysoká je jejich identifikace s pracovištěm.

Způsoby udržování této iniciativy

Určitě budeme tento proces dále rozvíjet. Viděli jsme, jak vzrostlo ztotožnění zaměstnanců s cíli organizace a spokojenost s pracovištěm.

Firemní hygienik: Proces age managementu vedl také k zavedení funkce podnikového hygienika, který je prvním kontaktním místem pro všechny dotazy, problémy nebo nápady týkající se situace na pracovišti.

Týmové porady: Každý druhý týden se pořádá týmová porada, účast na ní je součástí pracovní náplně. Každý člen týmu přináší svá vlastní témata nebo podněty. Z jednání je pořizován zápis, který je poskytnut celému personálu.

Supervize: každý druhý měsíc je poskytována supervize, účast na ní je součástí pracovní náplně.

Hodnocení zaměstnanců: uvedeno výše.

Monitorování výsledků a dopadů

FBZ bude pokračovat v práci s "Domem pracovní schopnosti" v oblasti sebereflexi a v organizaci řízených workshopů. Jednou ročně stráví FBZ celý den monitorováním procesu s externím poradcem.

Představenstvo sdružení: V pozadí stojí představenstvo, které stabilizuje jinak velmi živou instituci. Čtyřikrát ročně se konají schůze správní rady s vedením a zástupcem zaměstnanců. Na předsedkyni se lze také kdykoli obrátit, pokud se vyskytnou problémy.

Výhody zvoleného řešení

- Vyšší ztotožnění se s cíli organizace.
- Větší pochopení pro potřeby vedení a naopak.
- Zadostiučinění ze sledování vysoké míry spokojenosti a vysoké míry schopnosti pracovat pro celý tým.
- Zajištění větší informovanosti o velkém množství nabídek pro individuální potřeby, další vzdělávání a budování týmu jako preventivních opatření pro zdraví zaměstnanců.
- Holistický přístup: Vedení FBZ zavedlo soubor opatření, která se zabývají otázkami stárnutí, demografickými změnami ve společnosti a podniku a zdravím při práci z různých hledisek, jako jsou

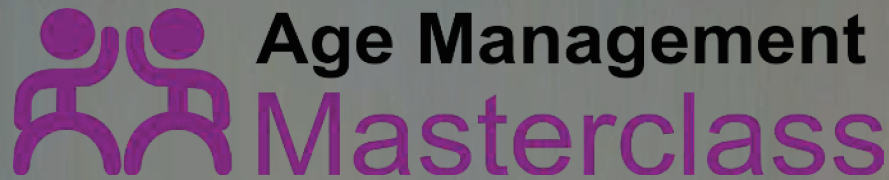
pracovní podmínky a pracovní doba, prevence zdravotních problémů, podpora zdraví na pracovišti, generační management, mentoring a přechod do důchodu.

- Komunikace: Využívá se kombinace formálních a neformálních komunikačních kanálů. Příkladem formální komunikace je průzkum mezi zaměstnanci, týmové schůzky, supervize, roční rozhovory. Na druhé straně velmi neformální skupina WhatsApp umožňuje zaměstnancům vyměňovat si soukromé momenty nebo nápady. Kromě toho mohou pracovníci kdykoli upozornit vedení na jakýkoliv problém a vědí, že budou podpořeni.
- Účast zaměstnance: Obecně jsou se zaměstnanci konzultovány zaváděné iniciativy a zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k nim na pravidelných schůzkách týmu.
- Pružná a na míru šitá opatření: Zaměstnanci oceňují, že opatření jsou flexibilní a lze je snadno přizpůsobit individuálním situacím.

Naše doporučení

FBZ má samozřejmě velmi vysoké nároky na spokojenost s prací. Vedení poskytuje mnoho prostředků, aby zaměstnanci byli zdraví a pracovně zdatní. Ukazuje se, že v sociální oblasti, zejména v poradenských zařízeních, je vnímána jiná povinnost vůči zaměstnancům. Celý tým má nadprůměrnou kvalifikaci a je s ním zacházeno jinak než například v průměrném výrobním podniku. Je na každém jednotlivém zaměstnanci, aby za sebe převzal odpovědnost. Struktury byly vytvořeny na podporu jednotlivých zaměstnanců, nyní je musí využívat. Zejména další vzdělávání a vzdělávací volno by mohly pomoci rozvíjet osobní kariéru dráhu. Všechna tato opatření byla přizpůsobena specifickým potřebám zaměstnanců FBZ jako odborného centra.

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