



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost


Kraj Vysočina

Manuál pro implementaci řízení lidských zdrojů s ohledem na věk (Age Management) Krajský úřad Kraje Vysočina

Realizováno v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020

Zpracovala:
PhDr. Eva Ferrarová, Ph.D.

Pro přehlednost textu je v pojmech uváděných v mužském rodu obsažen i rod ženský, např. zaměstnanec znamená i zaměstnankyně.



Úvod

Manuál pro implementaci lidských zdrojů Manuál pro implementaci řízení lidských zdrojů s ohledem na věk (Age Management)(dále jen „Manuál“) navazuje na Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů nejen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích na rok 2019 – 2021 Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále jen „Akční plán“), který vznikl v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020.

Manuál se věnuje tematicky problematice Age Managementu. Zahrnuje teoretickou část (kapitola 1 a kapitola 2), doporučení pro realizaci aktivit v dotčených opatřeních (kapitola 3), otázky komunikace (kapitola 4) a seznam použité literatury.

Manuál rozpracovává Opatření 1: Vytvoření pracovního prostředí podporujícího diverzitu a Opatření 4 Akčního plánu: Zavádění prvků Age Managementu a věnuje se doporučením pro realizaci Aktivit č. 4.1, 4.2, 4.3 a 1.1.

1) Řízení lidských zdrojů s ohledem na věk (Age management)

Zavedení Age managementu umožní KrÚ plně využít potenciál všech věkových skupin zaměstnanců a zároveň uspokojit jejich potřeby, které jsou pro různé věkové skupiny odlišné. I výhledově, v souvislosti se stárnutím populace, se schopnost pracovat s kolektivem, v němž jsou různé věkové skupiny, stane klíčovou pro řízení lidských zdrojů, kdy je třeba si uvědomit, že pokud potenciál starších zaměstnanců není využit a pokud není zajištěn přenos znalostí a dovedností na mladší zaměstnance, hrozí ztráta těchto znalostí a dovedností, které jsou důležité především pro zajištění kontinuity práce úřadu. KrÚ bude v tomto ohledu dodržovat hlavní zásady Age Managementu:

- dobrá znalost věkového složení zaměstnanců KrÚ (Aktivita 1.1.)
- objektivní postoj ke stárnutí (Aktivity 4.1. a 4.2.)
- pochopení potřeb zaměstnanců různých věkových skupin (Aktivita 4.3.)

Výsledkem bude zlepšení pracovních podmínek i kvality života zaměstnanců, ale také větší možnost využívat potenciál starších zaměstnanců, jejichž zkušenosti jsou pro pracovní tým vždy přínosem. Tato skutečnost je důležitá hlavně proto, že v českém pracovním prostředí jsou stále velmi silně přítomny stereotypy sice zkušeného, ale málo flexibilního staršího zaměstnance. Je však dokázáno, že starší lidé se postupně učí zapojovat tzv. adaptační mechanismy, které jim umožňují najít způsob, jak se s těmito znevýhodněními vypořádat. Přirozeně však stoupá potřeba fyzického odpočinku a relaxace.

Pracovní výkonnost a práceschopnost starších zaměstnanců je tak nejen v jejich vlastních rukou, ale i v rukou jejich spolupracovníků a vedoucích zaměstnanců.



2) Specifika zaměstnávání starších pracovníků¹

- Pracovní výkon zaměstnanců

Pracovní výkon je v mnohém poznamenán věkem a zejména důsledky zákonitých biologických změn jsou spojovány s úbytkem některých schopností důležitých pro optimální výkon. Na straně druhé působí celá řada individuálních biologicky i kulturně podmíněných faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní výkon v pozitivním slova smyslu až do relativně vysokého věku. Stereotyp deficitního a ztrátami charakterizovaného stáří je v posledních letech považován za příliš jednostranný a je nahrazován obrazem produktivního a úspěšného stáří.

- Změny zdravotního stavu zaměstnanců

Změna zdravotního stavu má svůj základ v genetice každého člověka, významnou roli však sehrávají prostředí a životní styl, resp. výživa člověka. Největší změny vlivem stárnutí jsou popisovány v souvislosti se zdravotním stavem či úbytkem senzoryckých a motorických funkcí. Obecně se uvádí, že zhruba po 40. roce věku dochází obvykle k výraznějšímu úbytku svalové hmoty, přibývá nemocí pohybového ústrojí, oběhového systému a častější jsou i poruchy spánku. Zhoršující se motorické schopnosti a bolestivost pohybu může významně znepríjemnit výkon povolání, a to zvláště ve fyzicky náročnějších profesích. Změněný zdravotní stav může vést ke zvýšení se počtu dnů pracovní neschopnosti.

- Změny kognitivních procesů zaměstnanců

Kognitivní stárnutí je úzce spojeno s tělesnými, emočními a sociálními aspekty stárnutí. Efekty stárnutí byly výzkumně dokladovány, pokud jde o epizodickou paměť či selektivní pozornost a nižší rychlost nervových impulsů, jež má za následek ztrátu bystrosti, pomalejší reakce a rozhodování. Tyto ztráty jsou však významné obvykle až po 70. roce věku. Rychlost vnímání, myšlení a reakcí se s přibývajícím věkem zpravidla snižuje, naopak schopnosti založené na vědomostech a životních zkušenostech vykazují stabilitu a za určitých podmínek se mohou až do velmi vysokého věku zlepšovat. Proces učení je vlivem věku proměnlivý, ale platí, že člověk je schopen učit se až do vysokého věku. Důležitá je schopnost přenášet zkušenost do nových poznatků. Ukazuje se zároveň, že starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich zpracovat velké množství současně. Starší pracovníci tedy nemusí nutně vykazovat horší kvalitu práce, ale spíše nižší kvantitu. Zmíněné negativní efekty stárnutí kognitivních funkcí jsou zaznamenávány zvláště v časovém stresu a při komplexních úkolech. Jsou-li úkoly jasně strukturované a nevyskytují-li se rozptylující podněty, jsou požadavky kontroly a věková omezení minimální.

- Změny v osobnosti a sebepojetí zaměstnanců

Stáří se vyznačuje přibýváním faktických ztrát a omezení, která mohou mít negativní vliv na sebehodnocení. Je však vědecky doloženo, že funkční schopnost, nenarušené sebevědomí, dobrý duševní stav a spokojenost s vlastním stářím jsou s přibývajícím věkem (ale jen do určitého věku)

¹ Lazarová, B., Rabušicová, M., Cimbálníková L., Štorová, I. 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: AIVD



stabilnější. Na důležitosti pak nabývá integrace objektivních změn osobnosti a realistický odhad vlastních schopností a zdrojů, aby nedocházelo k selhání v každodenním životě i v práci.

Starší lidé mají jiné potřeby a zájmy než lidé mladí a jsou pro ně přijatelné jiné způsoby chování. Podle některých autorů roste s věkem rezervovanost, odcizování a někdy i podrážděnost a úzkost, nicméně zvyšuje se tolerance a schopnost nadhledu. Ve starším věku je potřeba sociálních kontaktů spíše nasycena, a to se promítá nejen do vztahů s přáteli, ale i s kolegy na pracovišti, nadřízenými, klienty apod. Podstatným faktorem ovlivňujícím úspěšnou adaptaci na stáří, a tedy i pracovní spokojenost a výkon je pak sociální opora, kterou starší pracovník může nacházet zejména v kruhu svých „věkových vrstevníků“, kteří mu poskytují bezpečné prostředí pro otevřenost a sdílení.

- Změny vztahu k profesi a práci zaměstnanců

V době, kdy se přibližuje odchod do důchodu, se obvykle mění i vztah k profesi a její subjektivní význam pro člověka. Starší pracovníci bývají označováni jako stabilnější a loajálnější k firmě, jde jim spíše o hodnoty a nezáleží jim už tolik na vlastních ambicích. Studie srovnávající podle věku ukázaly, že psychická energie, kterou jedinec investuje do různých oblastí života, zůstává i ve stáří nezměněna, avšak mění se obsahy, do kterých ji investuje. Investice typické pro střední dospělost jsou rodina a práce, s přibývajícím věkem se postupně přetvářejí v investice do rodiny a zdraví. Pracovní motivace, stejně jako adaptace na změny, v práci mají tedy velmi individuální charakter a velký vliv zde sehrávají osobní faktory jako jsou sebehodnocení, důvěra ve vlastní kompetence či očekávání ve vztahu k další životní cestě. Podstatné jsou ale také pracovní prostředí a zejména postoje vedení organizace.

- Stereotypy týkající se věku zaměstnanců

Starším zaměstnancům je obecně přisuzováno množství handicapů a výkon pracovníků vyššího věku je tradičně spojován s celou řadou předsudků. K pozitivním atributům patří zkušenost, zodpovědnost, spolehlivost, píle, profesionalita, důvěryhodnost, klid apod. Vedle nich jsou však zmiňovány také negativní charakteristiky jako např. nevýkonnost, slabost, zkosnatělost, neperspektivnost, nízká flexibilita apod.

3) Konkrétní opatření a aktivity Age Managementu v práci KrÚ

Opatření 1 Vytvoření pracovního prostředí podporujícího diverzitu

Cíl Prosazovat a rozvíjet pracovní prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnosti i rozdílnosti zaměstnanců, včetně respektování jejich speciálních potřeb. Zaměstnanci tak mohou uplatnit svůj potenciál a maximalizovat svůj přínos pro dosažení cílů úřadu v oblasti rovného zacházení.

Aktivita 1.1 Shromažďovat a uveřejňovat genderově senzitivní a věkové statistiky



Popis aktivity K úspěšnému provádění hodnocení rovnosti žen a mužů je třeba shromažďovat genderově a věkově tříděné údaje. Na základě jejich analýzy je možné sledovat rozdílné potřeby různých věkových kategorií, žen a mužů, pečujících osob a dojíždějících zaměstnanců a tak identifikovat problematické oblasti a největší nerovnosti a přijímat vhodná opatření k jejich odstranění.

KrÚ bude ve všech relevantních oblastech vést a zveřejňovat genderově tříděné statistiky a statistiky z hlediska věku.

Postup při realizaci aktivity

1. krok: Vymezení statistik, které KrÚ povede s cílem jejich následné analýzy

V oblasti věkového složení zaměstnanců již KrÚ statistiky vede. V budoucnu je nutné vést a vyhodnocovat i věkové statistiky zaměstnanců na vedoucích místech a věkové statistiky jednotlivých oddělení. Tyto statistiky budou zároveň vedeny z hlediska pohlaví, aby měl KrÚ přehled o věkovém (i genderovém) složení zaměstnanců ve vedoucích funkcích a o věkovém složení jednotlivých oddělení. Tak bude KrÚ moci efektivněji implementovat a udržovat věkovou rozmanitost jednotlivých pracovišť na základě principu diverzity.

2. krok: Pravidelné vyhodnocování věkových statistik

KrÚ provede 1x ročně analýzu věkových statistik za účelem vyhodnocení zastoupení různých věkových kategorií v pracovních týmech a na vedoucích pozicích.

3. krok: Přijetí eventuálních opatření při zjištěném nerovném zastoupení různých věkových kategorií

Pokud z analýzy a vyhodnocení věkových statistik vyplyne nerovnoměrné zastoupení různých věkových kategorií v pracovních týmech nebo na jednotlivých odděleních úřadu, určí KrÚ příčiny a možné negativní důsledky nerovného zastoupení a zváží možnost konkrétních opatření především při přijímání nových zaměstnanců na konkrétní pracoviště. To platí zvláště pro kategorie 20-29 let (absolventi), 50 - 60 let a 60 let a více. Absolventi bez praxe jsou jednou z nejvíce ohrožených skupin na trhu práce, ale přesto je jejich přítomnost na pracovišti velmi důležitá, protože mají, na rozdíl od stávajících zaměstnanců, znalost nejnovějších teorií a mají také úplně jiný, nový pohled na práci a praxi úřadu.

V kategoriích 50 – 60 let a 60 let a více je vhodné se soustředit především na osoby pečující o osoby blízké (především ženy), které jsou pod tlakem požadavků zaměstnavatele i své rodiny. Taková situace je často nutí k hledání méně náročné práce, což ale pro zaměstnavatele znamená ztrátu znalostního kapitálu těchto osob. Proto by měl zaměstnavatel sledovat zastoupení této věkové kategorie žen v pracovních týmech i na vedoucích pozicích, aby mohl v případě nutnosti přijmout potřebná opatření.

Opatření 4 Zavádění prvků Age managementu (řízení z hlediska věku)

Cíl Podporovat personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál



zaměstnanců tak, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.

Aktivita 4.1 Seznámení vedení KrÚ s konceptem Age managementu

Popis aktivity Age management představuje na úrovni zaměstnavatele vytvoření podmínek, které zohledňují věk v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Cílem Age Managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku. Stává se tak nástrojem, jak na pracovišti podpořit a řídit věkovou rozmanitost. Široké použití Age Managementu zahrnuje všechny věkové skupiny zaměstnanců od absolventů až po zaměstnance v důchodovém věku.

Vedení KrÚ bude seznámeno s konceptem Age managementu ve formě školení/kurzu.

Postup při realizaci aktivity

1. krok: výběr organizace, která provede školení k Age Managementu pro vedení KrÚ

Tento krok je plně v kompetenci KrÚ. Školení může být zajištěno interními zdroji tj. interním lektorem, případně lze školení realizovat prostřednictvím e-learningu. Doporučuje se zvolit dodavatele, který má v této oblasti zkušenosti i ve veřejné správě.

2. krok: realizace školení

Délka školení by neměla být kratší než 3 hodiny. Školení se zúčastní vedení KrÚ. Školení by mělo zahrnovat teoretickou část i praktické ukázky Age Managementu i komunikaci v této oblasti.

3. krok: vyhodnocení školení a vyhodnocení zpětné vazby od účastníků

Školení bude ohodnoceno účastníky a jejich zpětná vazba bude vyhodnocena garantem této aktivity.

Aktivita 4.2 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti Age managementu

Popis aktivity Vzdělávání zaměstnanců v oblasti Age managementu je důležitým předpokladem pro porozumění aspektům stárnutí i specifikům jednotlivých věkových skupin, které pomáhají překonat věkové stereotypy. Vzdělávací aktivity pro zaměstnance by měly zohledňovat podporu jednotlivých aspektů pracovní schopnosti a zahrnovat zaměstnance všech generací. Specifika vzdělávacích aktivit pro starší zaměstnance mohou zahrnovat i problematiku zdravého životního stylu (zdravá výživa, pohybové aktivity, důležitost zdravotních prohlídek, vyvažování osobního a pracovního života apod.), ale i profesní vzdělávací aktivity, které budou této cílové skupině přizpůsobeny.



Postup při realizaci aktivity

1. krok: výběr organizace, která provede školení k Age Managementu pro vedoucí a řadové zaměstnance KrÚ

Tento krok je plně v kompetenci KrÚ. Školení může být zajištěno interními zdroji tj. interním lektorem, případně lze školení realizovat prostřednictvím e-learningu.

Doporučuje se zvolit dodavatele, který má v této oblasti zkušenosti i ve veřejné správě.

2. krok: realizace školení

Délka školení by neměla být kratší než 3 hodiny. Školení se zúčastní zaměstnanci KrÚ. Školení by mělo zahrnovat teoretickou část i praktické ukázky Age Managementu i komunikaci v této problematice.

3. krok: vyhodnocení školení a vyhodnocení zpětné vazby od účastníků

Školení bude ohodnoceno účastníky a jejich zpětná vazba bude vyhodnocena garantem této aktivity.

Aktivita 4.3 Opatření pro facilitaci práce u různých věkových skupin

Popis aktivity V pozdní fázi kariéry se v současné době někteří zaměstnanci vyrovnávají se specifickými potřebami spojenými s péčí o své blízké a současně se svými případnými potřebami souvisejícími s péčí o své zdraví či nároky na pracovní výkon. Úřad bere tyto jedinečné problémy v potaz a jedincům, kteří se s obtížemi a specifiky tohoto životního cyklu vyrovnávají, bude vycházet v případě jejich zájmu a s ohledem na provozní podmínky úřadu vstříc tak, aby jejich odchod i období před odchodem do důchodu nebyl provázen komplikacemi.

Mezi dílčí opatření bude patřit například:

- přizpůsobení organizace práce zaměstnanců (přeřazení na jinou, vhodnou pracovní pozici)
- umožnění flexibilních pracovních úvazků (zkrácení pracovního úvazku, práce z domova)
- přizpůsobení pracovního prostředí (ergonomie práce).

Úřad seznámí zaměstnance s možnostmi využít výše uvedená opatření.

Postup při realizaci aktivity

Také starší zaměstnanci by měli mít možnost rozvoje a získání nových kompetencí. Jedná se o důležitý nástroj pro motivaci a pocit zabezpečení práce. V případě zájmu zaměstnance by měl zaměstnavatel nabídnout možnost změnit druh práce, která lépe odpovídá věku zaměstnance. Cílem je snížení fyzické námahy a psychické zátěže původní práce, a tím zlepšení zaměstnancovy dlouhodobé zaměstnatelnosti. Je důležité zajistit, aby v každé fázi kariéry byly maximálně využity



jeho kompetence. Navíc přesun zaměstnance na jinou pozici může pro firmu znamenat jeho vyšší užitečnost, než kdyby zůstal na původním místě. Někteří starší pracovníci mohou být jmenováni do rolí instruktorů a lektorů pro potřeby jejich mladších nebo stejně starých kolegů. Starší pracovník daného místa může seznámit nováčka s klíčovými úkoly a zodpovědět důležité otázky.

Flexibilní pracovní doba je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro udržení starších pracovníků v zaměstnání. Umožňuje sladit pracovní dobu a osobní život. V této oblasti pak může pomoci nastavení směn, částečný odchod do důchodu, opatření na snížení denní nebo týdenní pracovní doby, flexibilní práce pro zaměstnance, formy placeného volna či speciální modely rotace nebo osvobození starších pracovníků od přesčasů a extra práce navíc. Díky flexibilní pracovní době vzniká pozitivní efekt v oblasti zdraví, motivace a celkové kvality života všech zaměstnanců, zejména těch starších. Dochází k optimálnímu využití pracovních sil, kdy se mladší a starší mohou střídát a doplňovat se dle potřeb. Rovněž klesá počet absencí, nemocenského volna a zaměstnanců odcházejících do důchodu. V důsledku flexibility se zlepšuje jejich work-life-balance a zaměstnatelnost.

1. krok: Zpracování nabídky opatření pro facilitaci práce různých věkových skupin zaměstnanců KrÚ

Nabídku lze zpracovat od stolu s využitím znalostí literatury nebo pracovní skupiny. Nejvhodnější by ale bylo provést dotazníkový průzkum u starších zaměstnanců nebo osobní pohovory mezi staršími pracovníky a jejich vedoucími.

Možná opatření:

- možnost změnit druh práce, která lépe odpovídá věku zaměstnance (horizontální i vertikální mobilita);
- možnost částečného odchodu do důchodu;
- možnost individuálního ovlivňování a regulace pracovní činnosti (např. volba přestávek, změna pořadí pracovních úkolů, změna pracovních metod, přizpůsobení rychlosti práce);
- flexibilní pracovní doba, nastavení směn, opatření na snížení denní nebo týdenní pracovní doby, práce z domova, formy placeného volna či speciální modely rotace nebo osvobození starších pracovníků od přesčasů a extra práce navíc;
- zlepšení kvality pracovního prostředí (redukce rizik, zlepšení organizace práce);
- snižování fyzické zátěže (u starších pracovníků o 20-30%);
- podpora pracovní schopnosti (opatření v oblasti ergonomie);
- mentorování, vedení mladších zaměstnanců, využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích;
- přizpůsobení náplně práce stárnoucím pracovníkům;
- zlepšení kvality managementu (znalosti v této problematice);
- důsledné prosazování nulové tolerance k věkové diskriminaci;
- podpora neformálně pečujících osob (placené/neplacené volno);
- nabídka kurzů či poradenství pro zdravý životní styl;
- nabídka kurzů speciálně připravených pro starší pracovníky především v oblasti IT.

2. krok: výběr konkrétních opatření dle možností KrÚ a stanovení pravidel jejich užívání

Tento krok je plně v kompetenci KrÚ.



3. krok: seznámení zaměstnanců s přijatými opatřeními

Zaměstnanci KrÚ budou seznámeni s přijatými opatřeními na poradách i prostřednictvím interního newsletteru. Budou určeny osoby, které budou odpovídat na eventuální dotazy zaměstnanců ohledně konkrétních opatření. Zároveň budou stanovena pravidla pro vybraná opatření: kteří zaměstnanci se mohou obrátit o podporu v rámci jednotlivých opatření (hledisko věku), kdo bude jejich žádost schvalovat (vedoucí, ředitel úřadu, oddělení ŘLZ, pracovní skupina...), jakým způsobem budou žádat (písemně, ústně, komu budou žádost adresovat), kdo bude o žádosti rozhodovat, jak bude probíhat komunikace tj. kdo, kromě zaměstnance samotného, bude o vyřízení informován.

4. krok: poradenství pro seniorské zaměstnance

KrÚ může poskytovat poradenství všem zaměstnancům v následujících oblastech:

- psychologické poradenství
- odchod do důchodu (výpočet důchodu, podmínky pro odchod do důchodu...)
- možné uplatnění zaměstnance na úřadu i po odchodu do důchodu (pokračování v práci, možnost změny pracovní náplně, možnost flexibilní pracovní doby, možnost zkrácených pracovních úvazků)
- poradenství pro formálně i neformálně pečující
- možnost zlepšení ergonomických podmínek

4) Komunikace

Klíčovou a průřezovou aktivitou pro řízení lidských zdrojů z hlediska věku je komunikace. Správná komunikace je zásadní v boji proti stereotypům souvisejícím s věkem a následného možného diskriminačního chování vůči starším zaměstnancům. Efektivní komunikace v tomto smyslu má kladný vliv na fungování úřadu a posiluje týmovou práci.

V oblasti Age managementu je komunikace zásadní, neboť se jedná o téma, které není chápáno všemi stejně. Proto je nutné v této oblasti komunikaci zajišťovat systémově, plánovat ji s jasným vymezením cílů, nástrojů a forem. Komunikaci je třeba pravidelně vyhodnocovat a zjištěné výsledky je nezbytné pružně promítat do dalších komunikačních aktivit.

Komunikace v této oblasti bude nastavena od nejvyšších pozic k nejnižším. To vyžaduje posílení manažerských dovedností vedoucích úředníků obecně i specificky pro tuto oblast. Proto je nutné, aby vedoucí úředníci získali co nejvíce informací o tématu Age managementu, což je ošetřeno v rámci školení v rámci aktivit 4.1. a 4.2.

Použitá literatura

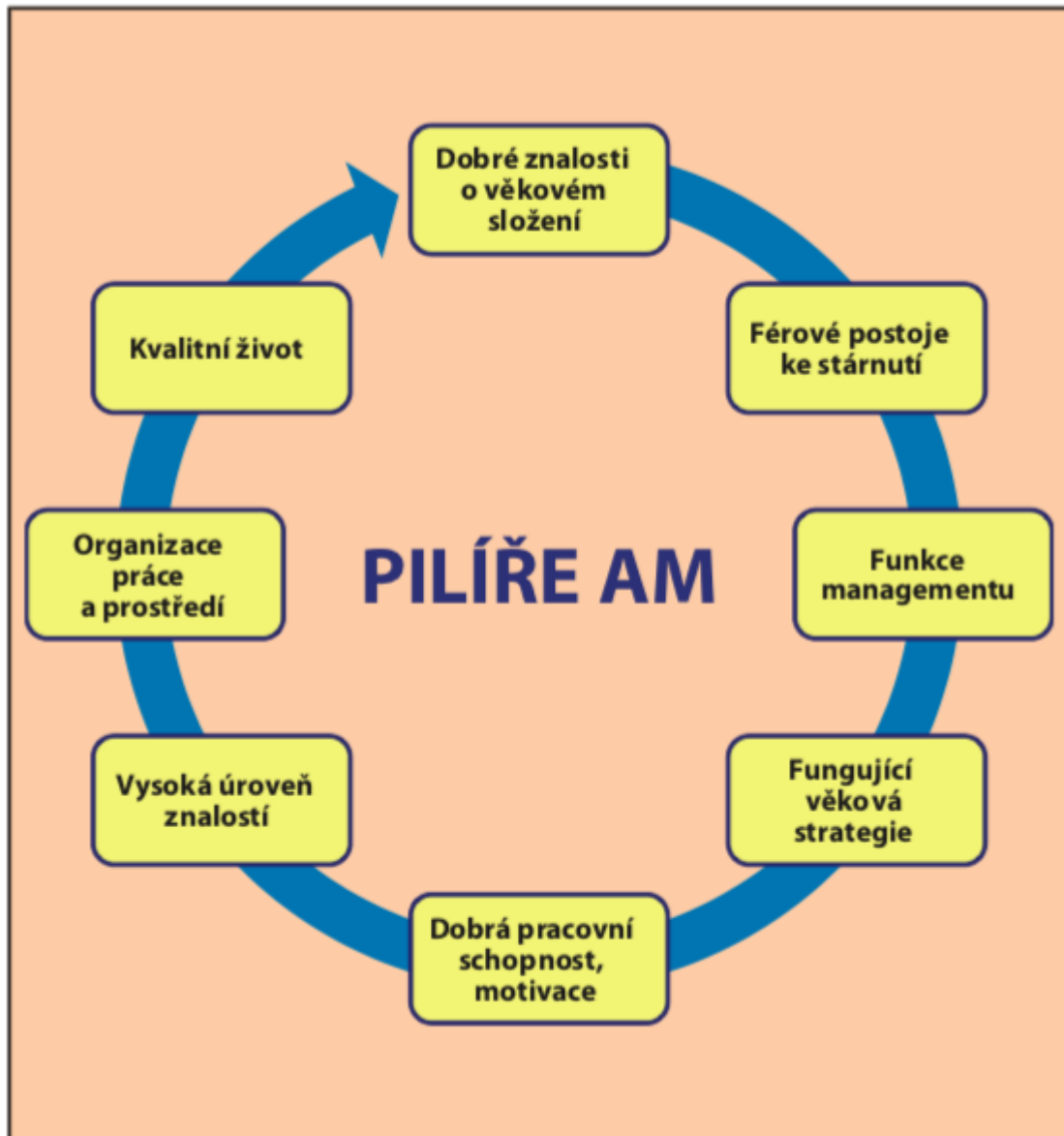
Hlávková J., Cikrt M., Kolacia L., Vavřinová J., Šteflová A., Kolacia L. 2006. *Stárnoucí pracovní populace*. Rožnov: SZÚ Praha, Centrum pracovního lékařství

Chládková, P. 2015. *Osm oblastí AGE managementu*. Praha: Alternativa 50+

Maříková H., Křížková A. 2015. *Nebojme se diversity! Vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR



Lazarová, B., Rabušicová, M., Cimbálníková L., Štorová, I. 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: AIVD





Pilíře	Pomocné otázky při hodnocení situace:
<p>1. Znalost problematiky věku</p> <p><i>Lidé zodpovědní za rozhodování v naší firmě jsou si vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Jaká je v současnosti věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních?• Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání? Jak vysoká bude fluktuace a následný nábor nových pracovníků v následujících 5–10 letech?• Jakým způsobem ovlivní důchodová reforma fluktuaci zaměstnanců ve vaší firmě?• Jaké zaměstnance bude vaše firma potřebovat v nadcházejících 5–10 letech?• Jaká bude věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních v následujících 5–10 letech?• Jaká by byla ideální věková struktura ve vaší organizaci?• Jakým způsobem ovlivňuje věková struktura praceschopnost a produktivitu?• Je vaše firma schopna najít a přilákat mladé zaměstnance?
<p>2. Vstřícný postoj vůči věku</p> <p><i>Management firmy a vedoucí pracovníci mají kladný postoj vůči stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem. Tyto znalosti jsou také zužitkovány.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům?• Liší se postoj k věku v různých odděleních firmy?• Jak se odráží pozitivní a negativní postoje vedoucích pracovníků v jejich jednání?• Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům?• Jakým způsobem je možno změnit firemní postoj vůči věku a stárnutí?• Jak jsou vedoucí pracovníci a management obeznámeni se silnými stránkami stárnoucích pracovníků?• Je firma schopna zužitkovat tyto silné stránky/zkušenosti?• Existuje ve vaší firmě nějaká forma věkové diskriminace?• Jak lze zabránit věkové diskriminaci?
<p>3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti</p> <p><i>Vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem zohledňuje individualitu zaměstnanců?• Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací?• Je firma schopna zvládat věkovou různorodost zaměstnanců?• Jak management podporuje zaměstnance v různých fázích pracovního života?• Je firma schopná zajistit spolupráci mezi mladými a staršími zaměstnanci?• Jak se zaměstnanci staví ke konceptům osobního přístupu a flexibility?• Lze umožnit zaměstnancům individuální kariérový postup?
<p>4. Kvalitní a funkční věková strategie</p> <p><i>V naší organizaci nabývá na významu ocenění a rovnoprávnost zaměstnanců různého věku, spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků pokračovat ve spolupráci. Věková strategie je součástí osobních pracovních plánů a politiky firmy.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu věkové strategie?• Jaké jsou cíle věkové strategie a opatření k jejímu naplnění?• Je věková strategie součástí firemní personální politiky?• Jak zajistit implementaci věkové strategie napříč organizací?• Podporuje systém mezd a odměn věkovou strategii?• Je k lidem různého věku přistupováno ve firmě rovnocenně?• Je věková strategie v souladu s obchodní strategií?



Pilíře	Pomocné otázky při hodnocení situace:
<p>5. Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci</p> <p><i>Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci se mezi stávajícími pracovníky zvýšily v naší organizaci natolik, že tyto zaměstnanci by rádi ve firmě pracovali až do odchodu do důchodu.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Ví vedení firmy, z čeho se skládá pracovní schopnost?• Jaká je pracovní schopnost vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách?• Jakými aktivitami podporuje firma udržení pracovní schopnosti?• Má firma vyvinuta pravidla bezpečnosti na pracovišti a péče o zdraví zaměstnanců?• Jaká je atmosféra a motivace k práci mezi staršími zaměstnanci?• Setrvávají zaměstnanci na svých pozicích až do důchodového věku?• Co by je přesvědčilo pokračovat v pracovním životě?• Vyjádřili tito zaměstnanci přání setrvat na svých pracovních pozicích i po dosažení 63 let?• Jaká je pracovní schopnost manažerů a vedoucích zaměstnanců a jejich vůle pokračovat v načasné práci?• Jsou management a vedoucí pracovníci dobrým příkladem pro celou organizaci?• Potřebuje firma anebo je schopna přidělit starším zaměstnancům lehčí práci, popř. práci na částečný úvazek?
<p>6. Vysoká úroveň kompetencí</p> <p><i>Vedení naší organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se. Koncept je obsažen v důležitých firemních rozhodnutích. Vedení se také stará, aby byly zkušenosti starších pracovníků předány mladším zaměstnancům.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Zná firma význam modelu celoživotního vzdělávání?• Je model celoživotního vzdělávání aplikován?• Jak se zapojují zaměstnanci různého věku do individuálních školení?• Jsou při školeních zohledněny potřeby starších zaměstnanců? Jakým způsobem propagovat a podporovat učení se praxí u starších zaměstnanců?• Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání?• Jaké tacitní („skryté“) znalosti existují ve vaší firmě?• Existuje ve vaší firmě jasný plán zabývající se přenosem tacitní znalosti ze starších zaměstnanců na mladší?• Je přenos tacitní znalosti monitorován?
<p>7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí</p> <p><i>Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku?• Jak mohou být zlepšeny možnosti starších zaměstnanců ovlivnit a regulovat vlastní práci?• Jakým způsobem vzít do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?• Je práce rozdělena spravedlivě z pohledu individuálních rozdílů mezi zaměstnanci?• Přijímají zaměstnanci individuální řešení při organizaci práce?• Jakým způsobem zabránit přepracování zaměstnanců?• Je si firma vědoma zodpovědnosti vedoucích pracovníků za přílišné zatěžování zaměstnance?• Mění se pracovní úkoly spolu s věkem?• Jakým způsobem umožnit flexibilitu pracovní doby?



Píle	Pomocné otázky při hodnocení situace:
<p>8. Spokojený život</p> <p><i>Uznání, pracovní pohoda a kvalita života starších zaměstnanců se v naší organizaci významně zlepšily. Pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Má firma program podporující zaměstnance během posledních let jejich kariéry?• Nabízí organizace zaměstnání, ve kterém může osoba pracovat do 68 let?• Je starším zaměstnancům nabídnuto školení zaměřeno na přechod z pracovního života do penze?• Obstojí firemní praktiky ohledně dočasných nucených dovolených kritickému hodnocení?• Jakým způsobem se firma staví k předčasnému odchodu do penze a propouštění starších zaměstnanců?• Je starším zaměstnancům poskytnuta kvalitní péče v oblasti pracovního zdraví?• Jakým způsobem je zajištěn důstojný odchod do penze pro starší zaměstnance?• Je firma v kontaktu s bývalými, nyní penzionovanými zaměstnanci?• Jakým způsobem oslovit s nabídkou práce tyto bývalé zaměstnance, pokud tato situace nastane?