

Projekty

# Implementace age managementu v České republice

Konkrétní aktivity na podporu uplatnění age managementu, které mají za cíl napomoci jeho dalšímu rozšíření, přináší projekty realizované za podpory Evropského sociálního fondu.

**Ilona Štorová**

Koncept age managementu, tedy způsob řízení s přihlédnutím k věku zaměstnanců, jejich možnostem a potenciálu, začíná i v České republice postupně nabývat na významu. V kontextu demografického stárnutí se bude postupně proměňovat věková struktura obyvatelstva a tato skutečnost bude také výrazně ovlivňovat změny na trhu práce. Rizika se mohou objevit v nedostatku pracovních sil u určitých věkových kategorií, ale také omezeným přístupem pro některé skupiny obyvatelstva, které jsou určitým způsobem znevýhodněny, ať už jsou to absolventi s nedostatečnou praxí, osoby málo kvalifikované, osoby se zdravotním postižením, starší pracovníci anebo osoby, u kterých dochází ke kombinaci těchto znevýhodnění.

Cílová skupina pracovníků nad 50 let věku se stává jednou z ohrožených skupin, kterým by měla vládní politika věnovat zvýšenou pozornost. Nejedná se ovšem jen o stupeň vzdělání, ale také o kvalifikaci, jež by měla odpovídat současným technologickým nárokům. Požadované znalosti a dovednosti se rapidně mění a v souladu s tezemi formulovanými v konceptu znalostní společnosti a ekonomiky je zřejmé, že se musí neustále inovovat a rozvíjet, neboť rychle zastarávají. Požadavek celoživotního učení se tedy stává aktuální i pro starší pracovníky, a to zejména v oblasti informačních technologií nebo ve znalosti cizích jazyků. Pozitivní změna v této oblasti předpokládá jak adekvátní vzdělávací nabídku pro starší pracovníky, tak zejména jejich vlastní zájem. Zejména z těchto důvodů iniciovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. vznik pracovní skupiny pro vzdělávání starších dospělých, která zahájila svoji činnost v červnu letošního roku.

Principy age managementu zahrnují všechny věkové skupiny na pracovišti s důrazem na individuální práci a s přihlédnutím k možnostem a schopnostem každého jednotlivce. Nabízí manažerské praktiky, které zohledňují běh života na pracovišti a tedy pomoc při řešení problémů podle jednotlivých věkových skupin zaměstnanců. Konkrétní opatření zdůrazňují nalezení silných stránek jednotlivých generací. Starší pracovníci obvykle disponují širokými znalostmi a dlouholetými zkušenostmi v oboru, které mohou předávat svým mladším kolegům. Mladší pracovníci naproti tomu mohou pomoci svým spolupracovníkům například při práci s informačními technologiemi a také obohacovat pracovní tým svojí dynamikou a nadšením. Z procesu mezigeneračního učení a sdílení znalostí pak mohou profitovat

obě strany, strategické know-how zůstává uvnitř společnosti a každý pracovník získává nové znalosti a tím i na hodnotě, kterou firmě přináší.

Konkrétní aktivity na podporu uplatnění age managementu, které mají za cíl napomoci jeho dalšímu rozšíření, přináší následující projekty realizované za podpory Evropského sociálního fondu.

## Realizace projektu OP LZZ Implementace age managementu v České republice

Projekt byl zahájen 1. září 2013 a bude realizován po dobu 22 měsíců. Projektový záměr úzce navazuje na již realizovaný projekt *Strategie age managementu v České republice*, který řešila Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR v letech 2010-2012 a jehož zahraničním partnerem byl Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách (FIOH). Tento institut se problematikou stárnoucích zaměstnanců dlouhodobě zabývá a v rámci realizovaného projektu poskytl do České republiky svoji metodiku školení age managementu, koncept pracovní schopnosti i nástroj na měření pracovní schopnosti – *Work Ability Index (WAI)*. Aktivity projektu byly oceněny v listopadu 2012 *Národní cenou kvality za podporu age managementu (Poznámka: více o výstupu realizovaného projektu se lze dočíst v č. 20/2012 a č. 1/2013 Veřejné správy)*.

Hlavním cílem nově zahájeného mezinárodního projektu je vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny osob nad 50 let věku na trhu práce formou implementace principů age managementu za podpory spolupráce s Nizozemskem. Realizátorem projektu je opět Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., která vytvořila partnerství s Masarykovou univerzitou v Brně, Úřadem práce ČR, Krajskou pobočkou v Brně a nově s Gender Studies o. p. s. Zahraničním partnerem projektu je organizace *Blik op Werk*, která je pověřena implementací nástrojů age managementu v Nizozemsku a problematice udržování pracovní schopnosti u stárnoucích zaměstnanců se dlouhodobě věnuje.

V rámci klíčových aktivit projektu bude vytvořena široká tematická síť v oblasti age managementu, do které bude zapojeno mimo partnery projektu dalších patnáct organizací různého typu (organizace státní správy, vzdělávací a výzkumné organizace, asociace podnikatelek a manažerek, ale také i zaměstnavatelé), a která se bude podílet na činnosti expertního týmu projektu zejména při vývoji nových produktů, ale i šíření výstupů konkrétních aktivit. Součástí projektových aktivit bude zpracování analýzy nástrojů, me-

to a postupů v oblasti age managementu v České republice i Evropské unii a budou také vyvinuty tři moduly vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny:

- *Aplikace Work Ability Index*. Cílovou skupinou jsou osoby působící v pracovním lékařství. V teoretické části je má vzdělávací modul seznámit se vznikem metody WAI, i s výsledky výzkumných projektů s ní spojených v Evropské unii a v dalších zemích světa. Praktická část bude věnována konkrétní práci s dotazníkem WAI a interpretaci výsledků pracovní schopnosti.
- *Age management v poradenství*. V rámci druhého modulu vznikne vzdělávací aktivita určená pro pracovníky úřadů práce zaměřená na specifika práce s cílovou skupinou osob nad 50 let věku. Současně bude vytvořen poradenský program určený pro nezaměstnané klienty v této věkové kategorii, který se soustředí na objasnění jednotlivých složek pracovní schopnosti a na související faktory, jež ji ovlivňují.
- *Age management a podpora pracovní schopnosti*. Třetí připravovaný modul je určen pro cílovou skupinu lektorů vzdělávacích organizací, ale například také pro studenty univerzity třetího věku.

Pilotního ověření všech nově vyvinutých vzdělávacích aktivit se zúčastní celkem 190 osob z celé České republiky.

V rámci projektových aktivit se také uskuteční pilotní testování měření pracovní schopnosti pomocí metodiky *Work Ability Index* u 240 osob. Následné statistické vyhodnocení bude podkladem pro iniciaci možných změn v pracovním lékařské péči. Předpokládáme, že měření se zúčastní pracovníci, kteří vykonávají různé typy práce – duševní, fyzickou i kombinovanou. Z tohoto důvodu budou přizváni ke spolupráci zaměstnavatelé z bankovního sektoru, ale i z ocelářského průmyslu a také z dopravy. Evaluace výstupů pilotního ověření bude zahrnovat zpracování analýzy modulu aplikace *Work Ability Index* ve vztahu k legislativnímu zakotvení péče o zdraví při práci v České republice, tedy zejména zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) a nařízení vlády č. 93/2012 Sb., jímž se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění nařízení vlády č. 68/2010 Sb.

Důležitým výstupem projektu bude zpracování příručky *Možnosti uplatnění age managementu v ČR*, která bude volně k dispozici zájemcům z řad odborné i široké veřejnosti v podobě tištěné publikace a také ke stažení na webu realizátora. Všechny organizace zapojené do tematické sítě zajistí širokou publicitu v oblasti age managementu v České republice a mainstreaming výstupů projektu. Veškeré aktivity budou vyhodnoceny směrem k naplňování specifických cílů *Národního akčního plánu přípravy na pozitivní stárnutí 2013–2017* a budou zakončeny závěrečnou konferencí, kde dojde k sumarizaci veškerých projektových výstupů.

#### **Uplatnění age managementu v poradenské činnosti na Úřadu práce ČR\*\*\***

Práce poradců v systému úřadu práce je koncipována víceúrovňově. První úroveň tvoří poradenství při zprostředkování práce, druhou speciální poradenství, třetí úroveň

je potom poradenství při rekvalifikacích a při využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Především na úrovni poradenství při zprostředkování a speciálním poradenství je třeba při práci s klientem vzít v úvahu jeho individuální pracovní potenciál, který v sobě zahrnuje celou řadu faktorů: dosažené vzdělání, znalosti, dovednosti a zdravotní stav. Na pracovní schopnost jedince působí ale celá řada dalších vlivů, zejména otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, pozitivní přístup k řešení problémů, přijetí zodpovědnosti za prožití svého života, rodinná situace klienta, ochota dojíždět do zaměstnání a dál se vzdělávat, hodnotový žebříček. Některé z uvedených faktorů, jež jsou stavebními kameny pro pracovní schopnost, může jedinec ovlivnit svou vlastní aktivitou, například životním stylem, ale také třeba úpravou pracovního prostředí.

Je třeba zmínit, že ve vazbě na začátek implementace age managementu v České republice (především prostřednictvím projektu *Strategie age managementu v ČR v období 2010–2012*), se v rámci poradenství stárnoucím uchazečům zatím poskytovalo jen málo rad k tomu, jak při hledání práce přistupovat vzhledem ke svému věku. Doposud poradenská praxe spíše usilovala o to, aby si uchazeči osvojili techniky hledání zaměstnání; jejich postoj k hledání práce ve starším věku je „zapomeň na stáří a hledej práci“. Přitom postoj „stárnoucí zaměstnanci mohou být pro zaměstnavatele velmi výhodní, zejména vzhledem ke svým nastřádaným životním zkušenostem“ se objevuje zřídka – tento postoj má přitom motivační potenciál. Vzhledem ke stávající, v tomto ohledu nevyhovující praxi v poradenství Úřadu práce se změna filozofie odrazila i ve vládou schváleném *Národním akčním plánu přípravy na pozitivní stárnutí 2013–2017*, a to ve dvou opatřeních s cílem podpořit zavádění konceptu age managementu u úřadů práce.

Prvním z těchto opatření je školení vedoucích pracovníků úřadů práce a poradců pro práci s uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli a druhé pak zařazení konceptu age managementu jako modulu poradenských programů. Prvním příkladem předcházejícím výše zmíněná opatření bylo vytvoření pilotního modulu pro poradce úřadu práce v roce 2012, na kterém se podíleli pracovníci z brněnské pobočky Úřadu práce. V pilotním ověřování vzdělávání, do kterého se zapojilo sedmdesát dva uchazečů o zaměstnání, bylo vlastně poprvé v České republice vyzkoušeno měření pracovní schopnosti pomocí dotazníku WAI. V roce 2014 se bude v rámci podpořeného navazujícího projektu vzdělávání a měření WAI opakovat s cílem najít konečnou formu poradenské aktivity využitelnou na všech kontaktních pracovištích Úřadu práce České republiky.

Poznatky a zkušenosti se zaváděním age managementu se na Krajské pobočce Úřadu práce v Brně projeví i v myšlence zavedení speciálního poradenství pro uchazeče nad padesát let věku, které se v současné době právě precizuje s ohledem na celkové personální posílení služeb zaměstnanosti na pobočkách Úřadu práce České republiky.

#### **Realizace projektu OP VK Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management**

Projekt je realizován v rámci OP VK Jihomoravského kraje, v oblasti podpory nabídky dalšího vzdělávání od 1. září 2013 po dobu dvacet dva měsíců. Projekt realizuje občanské sdružení Zaměstnanost se sídlem v Brně ve spolupráci s partnerem Vyšší odbornou školou ekonomickou a zdravotnickou a Střední školou v Boskovicích, spolupráci přislíbily také další tři zdravotnické organizace.

Hlavním cílem projektu je vzdělávání lektorů v oblasti udržitelného rozvoje se zaměřením na age management a vzdělávání zdravotnického personálu v oblasti metod udržování pracovní schopnosti. Klíčové aktivity projektu jsou zaměřeny na vytvoření metodiky, vyvinutí dvou vzdělávacích aktivit: *Udržitelný rozvoj pro lektory se zaměřením na age management*, *Metody udržování pracovní schopnosti u zdravotnického personálu a e-learningový kurz*.

Navrhované vzdělávací aktivity mají úzkou vazbu na globální rozvojové vzdělávání, které usnadňuje porozumění ekonomickým, sociálním, politickým, environmentálním a kulturním procesům, které ovlivňují životy všech lidí. Aktivity podporují osobnostní růst tak, aby byl člověk schopen a ochoten sám aktivně řešit vlastní problémy a aktivně se zapojit i do řešení problémů společnosti, v níž žije. Cílovými skupinami projektu jsou:

- ▣ lektori, pedagogové působící v dalším vzdělávání,
- ▣ zdravotnický personál a pracovníci v sociálních službách.

Účastníci cílových skupin se zapojí do nově vyvinutých vzdělávacích aktivit, které mají za cíl seznámit je s problematikou age managementu v celkovém kontextu udržitelného rozvoje. Budou také zdůrazněny úlohy celoživotního vzdělávání i mezigenerační spolupráce, která má velký význam při odstraňování věkových stereotypů a také jako prevence věkové diskriminace, která se v českém pracovním prostředí objevuje.

Uvedené cílové skupiny projektu jsou velmi výrazně ohroženy syndromem vyhoření, i z tohoto důvodu je pro ně problematika udržování pracovní schopnosti velmi důležitá a potřebná. Cílová skupinu zdravotnického personálu bude rovněž seznámena s metodikou měření pracovní schopnosti *Work Ability Index* a bude mít možnost změřit si vlastní skóre pracovní schopnosti. Zjištění číselného vyjádření vlastní pracovní schopnosti může mít pak výrazně motivační po-

tenciál ke změně životního stylu nebo k přijetí dalších opatření k posílení vlastní pracovní schopnosti.

### Závěr

Stárnutí populace a pracovní síly je důsledkem poklesu porodnosti a zvýšení průměrné délky života a postupně začne ovlivňovat každého z nás: jednotlivce, firmy, organizace i celou společnost. Z tohoto důvodu je potřeba hledat a vytvářet pozitivní postoje k delšímu pracovnímu životu a předcházet věkové diskriminaci ve společnosti. Konkrétní aktivity by měly směřovat do následujících oblastí:

- ▣ *zdůraznění posilování vlastní pracovní schopnosti a také dalšího vzdělávání jako předpokladu pro delší uplatnění se na trhu práce*. Nejdůležitějším aktivem zaměstnanců je jejich pracovní schopnost. Udržování pracovní schopnosti bylo definováno jako metodické a cílevědomé opatření přijímané v součinnosti se zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale i dalšími spolupracujícími organizacemi na trhu práce s cílem podpořit a posílit pracovní schopnost každého jedince v pracovním životě. Nové pracovní požadavky se zaměřují na pracovní sílu bez ohledu na její věk. Některé z těchto požadavků představují pro stárnoucí zaměstnance ohrožení, zejména v oblasti počítačové gramotnosti a schopnosti používat cizí jazyky.

- ▣ *boj proti věkové diskriminaci, možnosti rozvoje mezigenerační spolupráce na pracovišti, zdůraznění výhod zaměstnávání starších pracovníků a věkově diverzifikovaných týmů*.

Oba tyto aspekty jsou v obou právě zahájených projektech zahrnuty a výstupy projektových aktivit budou následně vyhodnoceny v souladu s opatřeními, která jsou obsažena v *Národním akčním plánu přípravy na pozitivní stárnutí 2013–2017*. O průběžných aktivitách budou realizátoři informovat veřejnost prostřednictvím webových stránek [www.aivd.cz](http://www.aivd.cz) a [www.zamestnanost.info](http://www.zamestnanost.info). ■

**Mgr. Ilona Štorová** pracuje v Asociaci institucí vzdělávání dospělých České republiky, o.s. a ve společnosti Age Management, o. s.

Autorem kapitoly označené (\*\*\*) je **RNDr. Jiří Fukan, Ph.D.** z Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně.

### Resumé

## Implementation of Age Management in the Czech Republic

### New Age Management activities starting from September 2013 onwards

The consultation presents new activities running in the Czech Republic to promote and develop the concept of Age Management. The OP LZZ project *Implementation of Age Management in the Czech Republic* carried out in international cooperation with Dutch partner has started in September 2013. The new project is directly linked to the *Age Management Strategy in the Czech Republic* project, which was implemented by the Association of Adult Education Institutions in the Czech Republic and will further develop its methodology especially in the concept of work

ability and tools measuring work ability – the Work Ability Index. Other project activities will be directed towards counseling programs that will benefit the employees of labor offices. The other recently launched project is *Training of Lecturers for Sustainable Development with a Focus on the Age Management*, carried by the civic association Employment. The outputs of both completed projects will then be evaluated in accordance with the provisions contained in the National Action Plan for positive aging 2013–2017.