



Age management

Blíží se konec věkových stereotypů? Podpoří jej veřejná správa?

Age management je další pojem, který se vžívá v českých odborných kruzích. Aktivně jej vnímá moderní personalistika. Jak připomíná Ilona Štorová, zastupující Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., a Age Management, o.s., začínají si soukromý i veřejný sektor uvědomovat stárnutí pracovní síly. Řízení lidského kapitálu přihlíží k věku zaměstnanců, jejich možnostem a potenciálu.

Jiří Chum***Jakou výzvu představuje age management pro naši společnost?***

S vydatnou podporou médií je česká společnost stále nastavena na kult mládí. Věkové stereotypy přetrvávají. Při utváření firemní kultury je soukromý sektor pružnější než veřejná správa. Personalisté zjišťují, že pro firmu je výhodné využít silných stránek jednotlivých generací. Zkušenosti starších pracovníků se stávají důležitým know-how firmy, které je předáváno v rámci nastavené mezigenerační spolupráce. Jestliže se člověk cítí součástí věkově vyváženého týmu, posiluje to jeho sociální identitu. Když pak vnímá spolupracovníky jako kolegy a přátele, pomáhá to stírat vnímání věkových rozdílů. Pokusit se změnit postoje ke stárnutí je proto příležitost a výzva pro celou společnost, protože starších občanů bude přibývat a mnozí z nich zůstanou ještě mnoho let aktivními účastníky trhu práce.

Kdy tato strategie vstoupila do zdejších úvah o vnímavější podobě moderní personalistiky?

Age management se u nás výrazněji představil prostřednictvím Evropského sociálního fondu a jeho programu Lidské zdroje a zaměstnanost před pěti lety. V rámci mezinárodního projektu Strategie Age Managementu v České republice spolupracovala v letech 2010–2012 Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR s Finským institutem pracovního zdraví, který vlastně celý koncept age managementu a měření pracovní schopnosti vyvinul. Návrhový projekt, zaměřený na implementaci

age managementu v České republice a uskutečněný od září 2013 do června 2015, byl znovu v gesci Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, spolupracující s Masarykovou univerzitou a krajskou pobočkou Úřadu práce České republiky v Brně a Gender Studies, o. p. s. Zahraničním partnerem se stala nizozemská společnost Blik op Werk, kterou tamní ministerstvo práce a sociálních věcí pověřilo zavést koncept age managementu na jejich celonárodní úrovni. Zkušenosti zmíněné společnosti nám ukázaly, jak přistupovat k institucím státní správy a samosprávy při implementaci tohoto konceptu, jak komunikovat s manažery a personalisty a jak se s ohledem na stárnutí populace soustředit na podporu pracovních schopností zaměstnanců. Koncept integruje zdravotní oblast, vzdělávání i trh práce.

„Jestliže se člověk cítí součástí věkově vyváženého týmu, posiluje to jeho sociální identitu.“

Výstupy z jednotlivých projektů jsou k dispozici ve třech publikacích, které si lze volně stáhnout na našem webu. Takže již před pěti lety přišla do České republiky metodika školení age managementu, konceptu pracovní schopnosti i nástroje na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index (WAI). Vyvinuli jsme tři moduly vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny: pro osoby působící v pracovním lékařství, pro pracovníky úřadů práce zaměřující se na cílovou skupinu osob ve věku 50plus a pro lektory vzdělávacích

organizací. Pilotního testování měření pracovní schopnosti se zúčastnili pracovníci, kteří vykonávají různé typy práce – duševní, fyzickou i kombinovanou. Výsledky jsme směřovali k naplňování specifických cílů Národního akčního plánu přípravy na pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017.

Sledujete všechny generační vrstvy na pracovním trhu. Které z nich si zaslouží největší pozornost?

Principy age managementu vskutku zahrnují všechny věkové skupiny na pracovišti. Důraz se klade na individuální práci, přihlíží se k možnostem a schopnostem každého jednotlivce. Na trhu práce se objevují zejména dvě skupiny, které se potýkají s problematikou uplatněním. Jednou jsou absolventi škol znevýhodnění nedostatkem praxe. Druhou skupinu představují starší pracovníci, k nimž jsou zejména přiřazovány věkové stereotypy. Na pracovištích se věková diskriminace může skrývat v myšlení i jednání a nemusíme si ji ani uvědomovat. Projevuje se třeba tím, že od určitého věku má zaměstnanec malé šance na rozvoj pracovní kariéry, nepočítá se s ním v programu vzdělávacích aktivit. Často jsou jeho názory nebo myšlenky mladšími pracovníky zesměšňovány. Abychom se bránili předsudkům a stereotypům, je třeba brát každého člověka jako osobnost a snažit se identifikovat jeho silné stránky bez ohledu na věk. Starší pracovníci obvykle disponují širokými znalostmi a dlouholetými zkušenostmi v oboru, které mohou předávat mladším kolegům. Ti jim zase mohou pomoci vnímat novin-

ky v informačních technologiích a pracovní tým obohacují mladistvou dynamikou a nadšením. Ovšem právě dynamika a nadšení nemusí být výhradními znaky mladých lidí. Mám dva spolupracovníky ve věku nad sedmdesát let, kteří nás ostatní svou energií přímo „válcují“. Čím je to způsobeno? Tím, že je práce baví a naplňuje, a tím, že si žádný vyšší věk nepřipouští. Na mnoha pracovištích se naopak můžeme potkat s úplně vyhořelými čtyřicátníky, které poničily třeba neuspořádané rodinné vztahy. Měli bychom se tudíž více soustředit i na takzvané měkké faktory, na spokojenost člověka na pracovišti. Pokusit se mu vytvořit podmínky k tomu, aby lépe překonal situace, kdy se ocitne v nějaké kritické fázi života, podpořit jej v možnosti sladit rodinný a pracovní život. Podobně je třeba vyjít vstříc potřebám starších pracovníků. To vše jsou výzvy, které stojí před českými zaměstnavateli a o něž se opírá koncept age managementu. Početnější starší generace změní chování společnosti. Nestárnou přece jen zaměstnanci, ale také klienti služeb.

Co to znamená pro strategické uvažování v politické, legislativní, hospodářské a vědecké sféře?

S ohledem na stárnutí obyvatelstva a udržitelnost financování důchodového systému je nutné hledat opatření na podporu setrvání starších pracovníků na trhu práce. Bez toho nemůže být pouhé zvyšování věku odchodu do důchodu úspěšné. Důležitým aspektem je také motivace a pružnější legislativa směrem k zaměstnavatelům. Všechny tyto kroky by měl doprovázet i výzkum v oblasti pracovní schopnosti obyvatel během stárnutí a s ohledem na nároky práce jednotlivých profesí. V rámci Evropské unie jsou již podobné výzkumy a jejich data k dispozici. Porovnání s výsledky v České republice by přineslo určitě velmi zajímavé závěry. Důkazem strategického vnímání age managementu je to, že tvoří jednu z linií Národního akčního plánu přípravy

na pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017. Zpracovalo jej Ministerstvo práce a sociálních věcí a ustanovena je i pracovní skupina pro age management. Na vše bychom se měli podívat optikou omezení, která mají starší lidé. Snažit se pro ně vytvořit vstřícné a přátelské prostředí. Potřebujeme společnost, ve které jednotlivé generace dovedou spolupracovat.

„Uvažují zaměstnavatelé o tom, jestli jejich nynější mladí podřízení budou práceschopní ještě za čtyřicet let?“

Objevují se i některá varující zjištění?

Age management otevírá také mnohé zneklidňující otázky. Lidé mají někdy sklon žít ze dne na den, ponořit se do práce a do každodenních problémů. Zapomínají, jak klíčové jsou zdravotní aspekty. O tom, v jaké kondici jsme v zaměstnání v padesáti či šedesáti letech, se rozhoduje už mnohem dříve. Myslí lidé na svoje zdraví? Uvažují zaměstnavatelé o tom, jestli jejich nynější mladí podřízení budou práceschopní ještě za čtyřicet let? Uvědomují si, že v padesáti má před sebou zaměstnanec možná až dvacet let práce? A že práce může být i ve vyšším věku atraktivní součástí života? Při využívání stárnoucí pracovní síly se trh práce neobejde bez veřejné intervence. Počíná pobídkami k setrvání v zaměstnání, možnostmi kombinovat penzi a práci, flexibilními pracovními úvazky. Zaměstnavatelé si zpravidla uvědomují potřebu podporovat diverzifikované pracovní týmy. Výzkumy ukazují, že věkově i genderově různorodé týmy jsou nejefektivnější. Mezigenerační spolupráce rovněž otevírá prostor pro lepší komunikaci mladých manažerů se staršími podřízenými a vede k růstu jejich autority.

Co považujete za nejvíce limitující skutečnosti?

Česká republika se sice k potřebě age managementu přihlásila prostřed-

nictvím zmíněné národní strategie, přesto jsou zde ve srovnání se zahraničím opatření age managementu zatím poměrně málo rozšířená. Tak například na rozdíl od Finska postrádá náš důchodový systém silnější motivační prvky pro udržení stárnoucí pracovní síly na trhu práce. Ve srovnání s Nizozemskem chybí intenzivní využívání alternativních úvazků, jako jsou pružná pracovní doba, sdílená pracovní místa nebo práce z domova. 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 zmínění absolventi s nedostatečnou praxí, osoby málo kvalifikované, osoby se zdravotním postižením, starší pracovníci, anebo osoby, u kterých dochází ke kombinaci těchto znevýhodnění. Age management nabízí řadu opatření, která jsou ku prospěchu jednotlivcům, organizacím i společnosti jako celku, hledá spíše konsensus než konflikty či rozdíly. Klíčovou roli při jeho implementaci by měly plnit orgány státní správy a samosprávy. Mohou financovat nebo dotovat aktivity, regulovat trh práce, podporovat odstranění věkových bariér a jít také příkladem jako zaměstnavatelé.

Můžete posloužit příklady dobré praxe spojenými s měřením pracovní schopnosti zaměstnanců?

Dobrou zkušenost jsme udělali na Policejním prezidiu ČR, kde byli k pilotnímu ověření nového systému velmi vstřícní. Museli přitom se zaměstnanci, kteří se zúčastnili pilotního výzkumu, pracovat citlivě. Měření pracovní schopnosti je založeno na dotazníku, který je v určitých částech velmi intimní. Projekt byl organizačně dobře zvládnutý, a navíc se ukazuje, že hodnoty, které jsme naměřili, jsou pro Policii České republiky hodně příznivé. Měření pracovní schopnosti může mít pozitivní dopad do personálních činností a nastavování dalších opatření na podporu zdraví, motivace a vzdělávání policistů. Dobrou praxí je za-

jisté rovněž spolupráce s Úřadem práce České republiky, krajskou pobočkou v Brně. Podařilo se nám společně vyvinout dva nové vzdělávací programy na podporu rozšíření age managementu, a zejména pracovní schopnosti. Jeden program jsme směřovali k zaměstnancům, aby uměli pracovat s cílovou skupinou klientů nad padesát let. V týdenním vzdělávacím programu jsme pak pracovali také s klienty úřadu práce. Účastníci se rovněž měřeni pracovní schopnosti, a mohli si tak uvědomit svoje silné nebo slabé stránky při snaze uplatnit se na trhu práce. Dalším úspěchem je i to, že se s pomocí Ministerstva průmyslu a obchodu snažíme přesvědčit zaměstnavatele, že age management je důležitou součástí sociálně odpovědného řízení. Hodně si slibujeme od nového operačního programu Zaměstnanost, v němž budou prioritní osy a opatření, které podporují zavádění moderních metod řízení, age management nevyjímaje. Samozřejmě, že se age management dotýká také efektivní veřejné správy. Ve zmíněném Nizozemsku mají na celostátní úrovni rozsáhlou databázi hodnot měření pracovní schopnosti již u více než dvou set tisíc zaměstnanců. Takový příklad se nabízí k mezinárodnímu srovnání. Pokud bychom se zaměřili třeba na úředníky státní správy a samosprávy a porovnali měření v různých státech, můžeme na základě zjištěných hodnot sledovat, jakým způsobem se vyvíjí pracovní schopnost u zaměstnanců, a posilo-

vat jednotlivé oblasti personálních činností na konkrétních úřadech.

Vraťme se ještě k úřadům práce. Jak může age management ovlivňovat jejich poradenskou činnost?

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. Ten 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 vzdělavat, hodnotový žebříček.

Jakou roli mohou v age managementu hrát rekvalifikační a poradenské programy realizované pro nezaměstnané osoby?

Těžiště by mělo být v poradenských programech.

Umožňují nejenom skupinovou, ale zejména individuální práci s nezaměstnanými klienty úřadů práce. Základem by měl být koncept pracovní schopnosti tak, jak byl vyvinut zmíněným Finským institutem pracovního zdraví, a jeho jednotlivé složky – zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, motivace a naše postoje, to vše vzhledem k proměnám těchto faktorů v průběhu stárnutí v souladu s nároky práce. S prodlužujícím se věkem odchodu do důchodu budeme přinuceni změnit postoje zejména k vlastnímu zdraví a také přebírat větší osobní odpovědnost za svůj styl života. Budeme se muset ale také zaměřit na celou oblast celoživotního učení, změna profese bude nutná několikrát za život. Změny kolem nás jsou velmi rychlé, tradiční pracovní pozice zanikají, ale vznikají i pozice nové a schopnost učit se novým věcem není pouze výsadou mladých pracovníků. A právě vzhle-

dem k těmto okolnostem nabízí koncept age managementu široké možnosti využití jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni firem i na úrovni společnosti. ■

Mgr. Ilona Štorová absolvovala Univerzitu Palackého v Olomouci. Zaměřuje se na andragogiku a projektový management rozvoje lidských zdrojů. Působila jako vedoucí mezinárodního projektu Strategie Age Managementu v České republice ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví (2010–2012). Projekt byl oceněn Národní cenou kvality ČR. Vedla mezinárodní projekt Implementace Age Managementu v České republice (2013–2015). Nyní je předsedkyní občanského sdružení Age Management a členkou výkonného výboru Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s.

