

VYUŽITÍ AGE MANAGEMENTU V RÁMCI PODPORY PRACOVNCÍCH SCHOPNOSTÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Brno – Prodlužování délky života – jen za poslední dvě desetiletí se protáhl u mužů skoro o sedm let a u žen o více než pět let – a stárnutí populace přináší mnohé změny, mezi které patří

i zásadní proměna věkové struktury lidí na trhu práce. Kontext demografického stárnutí přináší jak celospolečenské výzvy k udržení sociálního systému i hospodářského rozvoje, tak

individuální otázky motivace nezaměstnaných osob ve věku nad 50 let k návratu na trh práce, či případně ke změně své kvalifikace.

Lidé nad 50 let patří na pracovním trhu ke skupinám s největší mírou nezaměstnanosti. Této skutečnosti si všímá i Krátkodobý realizační plán Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2014-2015, kde

je v analytické části, jenž zhodnocuje aktuální charakteristiky regionu, uvedeno, že pro Jihomoravský kraj je věková struktura společnosti a s tím spojená otázka podpory znevýhodněných skupin na trhu práce velmi aktuální. Oproti průměru ČR jsou v Jihomoravském kraji podíly předproduktivní a produktivní složky obyvatelstva nižší a naopak zastoupení složky po-

produktivní je vyšší než průměr. Výše uvedené skutečnosti představují potencionální riziko pro další rozvoj regionu. Na to reaguje návrhová část Krátkodobého realizačního plánu Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2014-2015, kde nacházíme konkrétní opatření a aktivity, jejichž cílem je předcházet vzniku nezaměstnanosti a zkrácení doby, po kte-

rou jsou osoby ze znevýhodněných skupiny nezaměstnané. Problematikou spojenou se stárnutím společnosti se také zabývají projekty a aktivity v rámci tzv. age managementu. Ty usilují o zajištění specifických a individualizovaných možností, jak zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodňován kvůli svému věku.

Jihomoravský kraj

Jak ve firmě zajistit motivaci zaměstnanců?

Brno – Jak ve firmě zajistit motivaci zaměstnanců? Jak zvýšit efektivitu jejich práce? Jak zamezit diskriminaci padesátníků a věkově starších? Odpovědi na tyto a další otázky se snaží pomoci dlouholetých výzkumů získat předsedkyně občanského sdružení Age Management Ilona Štorová. Aktuálně se podílí na projektu, který v Jihomoravském kraji ověřuje v praxi nové metody na podporu vzdělávacích aktivit dospělých. „Konkrétně se zaměřujeme na zaměstnance nejvíce ohrožené poklesem pracovní schopnosti , kterými jsou dle zahraničních výzkumů zdravotníci a pedagogové,“ přibližuje Štorová.

Co je hlavní podstatou age managementu?

Zjednodušeně se dá říct, že jde o snahu zefektivnit pracovní schopnosti zaměstnanců, o možnost plnohodnotně využít jejich potenciál a zamezit jejich znevýhodnění kvůli věku. Základní poselství age managementu tedy zní poměrně jasně: využijte silné stránky jednotlivých generací, nediskriminujte zaměstnance vůči jejich věku, vytvářením věkově různorodých týmů můžete dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti a současně podpoříte mezigenerační spolupráci. Budou-li si chtít zaměstnavatelé i nadále udržet svoji konkurenceschopnost, budou se muset mnohem více orientovat na zaměstnávání starších pracovníků. V souvislosti s prodlužováním věku odchodu do důchodu nelze pohlížet na zaměstnance ve věku nad padesát let jako na neperspektivní. Právě naopak: Tito lidé mají před sebou ještě velkou část pracovního života. Je tedy nezbytné směřovat aktivity do vytváření takových podmínek, které podpoří jejich pracovní schopnost. Zejména se jedná o oblast zdraví, ale i vzdělávání, motivace a vytváření vhodných podmínek na pracovišti. A v těchto aktivitách mohou výrazně napomoci právě nástroje age managementu.

Dá se tedy říct, že age management se nejvíce zaměřuje na starší pracovníky?

Tento pojem je sice nejvíce spojován se stárnoucími pracovníky, ale není to zcela správný výklad. Jeho koncept je daleko širší a pokrývá všechny věkové skupiny na pracovišti. Opatření age managementu se tedy vztahují jak k čerstvým absolventům, kteří teprve vstupují do svého prvního zaměstnání, tak i k rodičům malých dětí. Zahrnují tedy i celou oblast opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života. Ta je důležitá i pro takzva-



nou sendvičovou generaci, tedy osoby, které pečují o své nezaopatřené děti a současně už i o své nemohoucí rodiče a dostávají se tak do konfliktu rolí pracovního a rodinného života.

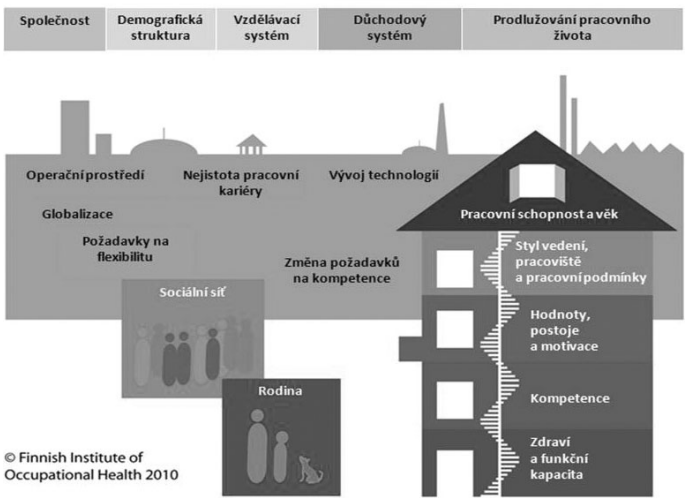
Z jaké země pochází myšlenka age managementu?

Za kolébku age managementu můžeme označit Finsko, konkrétně Finský institut pracovního zdraví (FIOH) se sídlem v Helsinkách, který se problematice stárnoucích pracovníků věnuje intenzivně již od osmdesátých let minulého století. V té době se ve Finsku poprvé výrazně projevil problém spojený se silnými populačními ročníky, které se narodily po druhé světové válce a byly spojeny s vysokým počtem práce neschopných osob a předčasnými odchody do důchodu. Pracovníci FIOH byli požádáni, aby našli odpověď na výzkumné otázky: Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu? a také jakým způsobem měřit pracovní schopnost během stárnutí. Následně byl vytvořený koncept pracovní schopnosti, age managementu i indexu pracovní schopnosti, rozšířen do dalších zemí Evropské unie.

Jaké metody používáte?

Jednou z metod, která může významně napomoci zaměstnancům i zaměstnavatelům, je nástroj na měření pracovní schopnosti (Work Ability Index). Tato metoda umožňuje číselně vyjádřit

DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI



pracovní schopnost zaměstnanců a identifikovat oblasti, v kterých je možné pracovní schopnost posilovat, a tím výrazně napomoci zvýšit efektivitu práce. Ze zdravotních důvodů vedou bolesti

krční páteře či vysoký krevní tlak, u ostatních příčin, které mohou pracovní schopnost snižovat, jsou nedostatečná motivace, problémy s nadřazeným, chybějící kompetence anebo syndrom vyhoření. V rámci této metody také úzce spolupracujeme s lékaři.

Jaké cíle jsou pro zavedení metody age managementu do společnosti i k zaměstnavatelům prioritní?

Obecně se dá říct, že prioritou je odbourat zakořeněné stereotypy ve společnosti. Jedním z nich třeba je, že staří pracovníci berou pracovní příležitosti mladým. To je ale velmi zjednodušené tvrzení, žádný výzkum nic takového nikdy neprokázal. Musíme se totiž podívat na to, na jakých pracovních místech se starší lidé často vyskytují. Buď to jsou níže kvalifikované pozice, jako vrátní nebo uklízečky, které by mladí nezastávali, anebo jsou naopak na vysoce kvalifikovaných místech, jako doktoři nebo právníci, na která ale zase nemohou hned nastoupit mladí absolventi bez praxe. A je zajímavé, že státy, kde je stanovený poměrně nízký věk pro odchod do důchodu, jako jsou třeba Francie, Itálie nebo Španělsko, paradoxně mají největší problém s nezaměstnaností mladých. Takže pes je zakopaný



ty. Kult mládí, který v současné společnosti naprosto nesmyslně vládne, nemůže totiž dlouhodobě vydržet. A i když změny stojí k věku ve společnosti představují běh na dlouhou trať, musíme se o ně určitě pokoušet už s ohledem na demografický vývoj v ČR

Plánujete za tímto účelem i další projekty?

Teď právě probíhá náš druhý mezinárodní projekt s názvem Implementace Age managementu v České republice, který realizuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., a na kterém spolupracujeme s Masarykovou univerzitou v Brně a Úřadem práce ČR, krajskou pobočkou v Brně a Gender Studies, o.p.s.. Snažíme se při něm převzít metody a know-how z Nizozemí, kde s tímto začali před deseti lety. Takže nejsme zase až tak dramaticky pozadu. Výrazný pokles pracovních schopností je u zdravotnického personálu, tedy u sestřiček a lékařů, a u pedagogů. Učitelé profese dokonce podle nizozemských studií uvádějí ještě větší pokles než zaměstnanci z oboru průmyslu. A teď je samozřejmě zajímavé se pokusit zjistit, proč tomu tak je, zda je podobný trend i v ČR.

Zapojujete do výzkumu i české firmy?

Ano, v tom je právě hlavní změna oproti našemu prvnímu projektu. Naše měření pracovní schopnosti tak momentálně probíhá například ve Skupině ČEZ u fyzicky náročnějších profesí

v Brně. U každé vybrané firmy jde vždy o šedesátku lidí nad padesát let věku. Měření potvrzují do ledna příštího roku a jejich výsledky potom budeme hromadně porovnávat nejen s výsledky našeho prvního výzkumu, ale i s dalšími evropskými výzkumy.

Účastní se i firmy z Jihomoravského kraje?

Ano, zde to spadá do projektu v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Projekt realizuje občanské sdružení. Zaměstnanost ve spolupráci s Vyšší odbornou školou ekonomickou a zdravotnickou a Střední školou v Boskovicích, kde si chceme v praxi ověřit nové vzdělávací aktivity na podporu pracovní schopnosti právě u těch zmíněných, nejvíce ohrožených skupin, což jsou zdravotníci a pedagogové. Zapojené máme nemocnice v Boskovicích a v Letovicích a také Městskou správu sociálních služeb v Boskovicích. Chceme poté celý projekt vzít jako pilotní a nabídnout ho Ministerstvu školství, aby se danou problematikou začalo podrobněji zabývat.

Co by měl být hlavní přínos projektu?

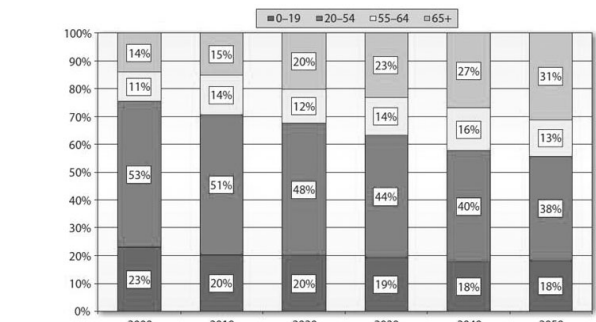
Chceme ukázat zaměstnavatelům, že zde existují nové metody a nové přístupy, které by mohli oni sami začlenit do svých personálních činností a výrazně tak zefektivnit produktivitu práce svých zaměstnanců. Moc se na výsledky našich výzkumů těšíme, protože budou bezesporu zajímavé. A jeli-

PŘEDSUDEKY ZAMĚŠTNAVATELŮ VŮČI

ZAMĚŠTNANCŮM RŮZNÉHO VĚKU (FIOH, 2011)

	NEGATIVNÍ PŘEDSUDEKY	POZITIVNÍ PŘEDSUDEKY
MLADÍ PRACOVNÍCI	nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost	energičnost a nadšení pro věc
PRACOVNÍCI VĚKOVÉ KATEGORIE 30-40 LET	k této skupině se váží většinou jen pozitivní předsudky	zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti
STARŠÍ PRACOVNÍCI (VĚK 50+)	únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc	zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, věrnost zaměstnavateli

DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ V ČR



Obr. 1.3: Věková struktura obyvatelstva – prognóza ČSÚ (2009)
Zdroj: ČSÚ, 2009 (vlastní výpočty)

jako jsou třeba montéři a u dělnických profesí společnosti Witte Nejdek s r.o., která vyrábí klíčové komponenty pro automobilový průmysl. Duševně pracující jsme zapojili do výzkumu v pobočkách Komerční banky a.s. po celé republice. Kombinovanou, tedy duševní i fyzickou práci, zase měříme u policistů. A poslední skupinou jsou lidé z Úřadu práce

kož jsem patriot, tak bych si přála, aby právě Jihomoravský kraj měl v oblasti age managementu v naší republice vedoucí roli. Bylo by skvělé, kdyby právě z Jihomoravského kraje vzešly hlavní impulzy ke změně postojů k věku a náš kraj se výrazně profiloval jako kraj přátelský ke svým obyvateľům, ať už jsou jakéhokoliv věku.

LENKA SUCHÁ