

# Aktivity hospodářských komor při naplňování Krátkodobého realizačního plánu Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2014-2015

Krátkodobý realizační plán Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje na období 2014 – 15 předpokládá, že Rada pro RLZ JMK připraví koncept budoucího systému celoživotního vzdělávání v našem

regionu. Zastupitelstvo JMK k tomuto zadání přistoupilo v situaci, kdy existuje vládou přijatý dokument Strategie celoživotního učení z roku 2007, doplněný o implementační plán v roce následujícím, ale od té doby se

v realizaci příliš nepokročilo. Jednou z mnoha příčin se stala hospodářská a finanční krize, říká místopředseda Rady pro RLZ pan Miloš Antoš, který byl na jaře letošního roku pověřen složením a vedením pracovní skupiny pro přípravu konceptu CŽV. Ve skupině pracují odborníci na oblast vzdělávání zastupující formální i vysoké školství, funkcionáři z veřejné a státní správy, zástupci neziskových

organizací, hospodářských komor, podnikatelského sektoru a manažerů z nestátních vzdělávacích institucí. Výstupem z dosavadní práce skupiny je selekce z velkého množství potřeb a stanovení deseti oblastí, zařazených ke zpracování konceptu celoživotního vzdělávání. Jedná se o komplexní pojetí celoživotního vzdělávání v návaznosti na současnou legislativu, stav CŽV na území našeho kra-

je, možnosti institucionalizace vzdělávacího procesu, motivace občana k osobnostnímu rozvoji prostřednictvím CŽV, zvyšování požadavků na kvalitu v dalším vzdělávání postupnou profesionalizací vzdělávacích institucí. Mezi další důležité kroky patří odstraňování bariér v přístupu k CŽV s přihlédnutím k disparitám kraje, podpora Centra vzdělávání všem v brněnských Bosonohách a posílení její úlohy

mezi aktéry dalšího vzdělávání v návaznosti na trh práce. Dnešní přílohou chceme poukázat na problematiku, která dotváří desatero připravovaného konceptu CŽV a o níž se v posledních dvou letech stále více hovoří. Řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců, Age Management, je téma, které nás bude stále více zajímat, v souvislosti s probíhajícími procesem stárnutí populace.



## Jihomoravský kraj

# Age management napomáhá zaměstnancům k podpoře pracovní schopnosti

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 prodloužením věku odchodu do důchodu nelze pohlízet 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 takzvanou sendvičovou generaci, tedy osoby, které pečují o své nezaopatřené děti a současně už i o své nemožující 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 projevily problémy spojené 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 číselně vyjádřit 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 ostatní příčiny, které mohou pracovní schopnost snižovat, jsou nedostatečná motivace, problémy s nadřizným, chybějící kompetence anebosyndrom vyhoření, V rámci této také metody úzce spolupracujeme s lékaři.

### Jaké cíle jsou pro zavedení metod age managementu do společnosti 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 nezastáva-

vat 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 ostatní příčiny, které mohou pracovní schopnost snižovat, jsou nedostatečná motivace, problémy s nadřizným, chybějící kompetence anebosyndrom vyhoření, V rámci této také metody úzce spolupracujeme s lékaři.

### Jaké cíle jsou pro zavedení metod age managementu do společnosti 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 nezastáva-

li, nebo 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 prokazatelně někde jinde. Nejde o zabírání míst, ale současná celosvětová ekonomická situace prostě dostatek pracovních příležitostí nenabízí. A problematičtější je i struktura vzdělání současných absolventů ve vztahu k požadavkům zaměstnavatelů.

### Zaměřujete se spíše na velké firmy nebo menší podniky?

V této fázi spolupracujeme zejména s velkými firmami, protože tam je zastoupený výraznější vzorek populace napříč všemi věkovými skupinami. Pro velké firmy je klíčovým úkolem to, jak přilákat mladé lidi a jak si přitom udržet starší ročníky. Když to malinko přeženu, tak třeba energetické společnosti si vytvářejí své budoucí zaměstnance snad už v mateřských školách, aby si podchytily a postupně vychovaly technicky zdatné jedince. Pokud se totiž chceme se stárnutím



mentu v České republice, který realizuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., 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 pracovní schopnosti je u zdravotnického personálu, tedy u sestřiček a lékařů, a u pedagogů. Učitelské profese dokonce podle nizozemských studií uvádějí ještě

u policistů. A poslední skupinou jsou lidé z Úřadu práce v Brně. U každé vybrané firmy jde vždy o šedesátku lidí nad padesát let věku. Měření potrvají do ledna příštího roku a jejich výsledky potom budeme hromadně porovnávat nejen s výsledky našeho prvního výzkumu, ale i s dalšími evropskými výzkumy.

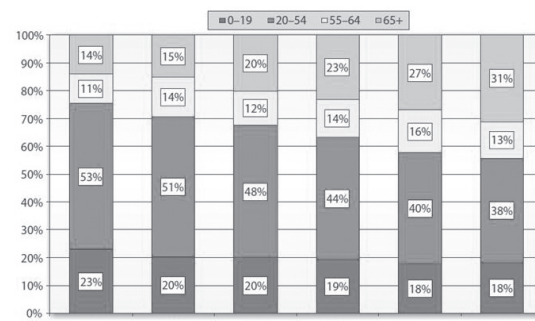
### Účastní se i firmy z Jihomoravského kraje?

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 zít jako pilotní a nabídnout ho Ministerstvu školství, aby se danou problematikou začal podrobněji zabývat.

### Co by měl být hlavní přínos z 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 jelikož jsem patriot, tak bych si přála, aby právě Jihomoravský kraj měl v oblasti age managementu v naší republice vedoucí úlohu. 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 obyvatelům, ať už jsou jakéhokoliv věku.

## DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ V ČR



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

společnosti vyrovnat, musíme napnout síly na všech úrovních společnosti. Náš projekt tak apeluje na to, aby se do něj zapojilo nejen Ministerstvo školství, ale i Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo zdravotnictví. Tento problém totiž prorůstá napříč všemi zmíněnými resorty. Kult mládeže, který v současné společnosti naprosto nesmyslně vládne, nemůže totiž dlouhodobě vydržet. A i když změny přijdou 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?

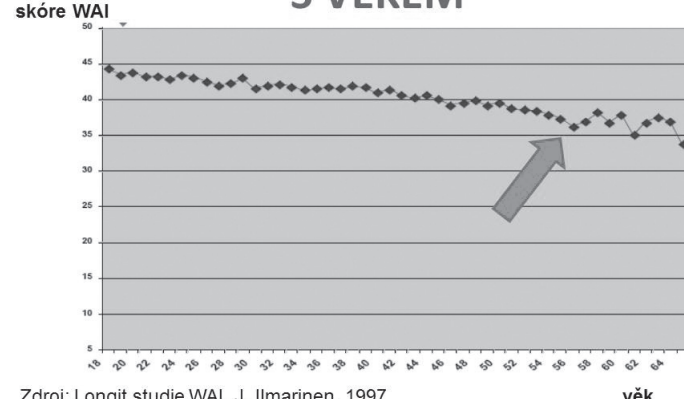
Teď právě probíhá náš druhý mezinárodní projekt s názvem Implementace Age manage-

větší pokles než zaměstnanci z oboru průmyslu. A teď je samozřejmě zajímavé se pokusit zjistit, proč tomu tak je, a 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 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

## POKLES PRACOVNÍ SCHOPNOSTI S VĚKEM



Zdroj: Longit.studie WAI, J. Ilmarinen, 1997