



# SBÍRKA PŘÍKLADŮ DOBŘÉ PRAXE





**PROJEKT  
«ADAPTACE MSP  
NA PROCES STÁRNUTÍ  
PRACOVNÍCH SIL»**

**ZÍSKÁNO PROSTŘEDNICTVÍM  
PRŮZKUMU A  
INDIVIDUÁLNÍCH  
ROZHovorŮ V  
PARTNERSKÝCH ZEMÍCH.**



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**

# 1 SHRnutí

AGEADAPT je mezinárodní projekt realizovaný prostřednictvím programu Erasmus+ v oblasti KA2 – strategického partnerství pro oblast vzdělávání dospělých, který se zaměřuje na tvorbu systému vzdělávacích prostředků na podporu tzv. age managementu pro malé a střední podniky a nástrojů pro pracovníky starší 55 let. Fenomén stárnutí pracovní síly, přestože je způsoben mnoha příčinami, vede vždy ke stejným výsledkům - lidé se musí přizpůsobit.

Hlavním cílem projektu AGEADAPT je tvorba vzdělávacích materiálů pro dvě konkrétní cílové skupiny. Jednak malé a střední podniky (MSP), které se musí připravit na měnící se věkovou strukturu, aby se v budoucnu vyhnuly problémům se svou pracovní silou, a rovněž jsou to zaměstnanci starší 55 let, tedy zkušení pracovníci, kteří potřebují aktualizovat své znalosti týkající se používání digitálních nástrojů nejen ve svém pracovním životě.

V průběhu tohoto projektu bude vytvořeno 6 uživatelsky přívětivých projektových výstupů a jednoduché vzdělávací digitální nástroje. V rámci této Sbírký příkladů dobré praxe byly mezi firmami ze všech partnerských zemí shromážděny osvědčené postupy s hlavním cílem motivovat a inspirovat podniky, aby začali jednat podobným způsobem.

Projektový tým se skládá ze 6 partnerů z 5 evropských zemí, kterými jsou Německo (koordinátor), Česká republika, Polsko, Slovinsko a Španělsko. Tyto organizace jsou odborníky ve svých oborech jako jsou asociace malých a středních podniků, organizace pro vzdělávání dospělých, odborníci na poradenství apod. Vzájemnou spoluprací se projekt snaží poskytnout inovativní vzdělávací materiály založené na různých zkušenostech a postupech v oblasti age managementu. Kromě těchto organizací je do projektu zapojeno i několik dalších partnerů.



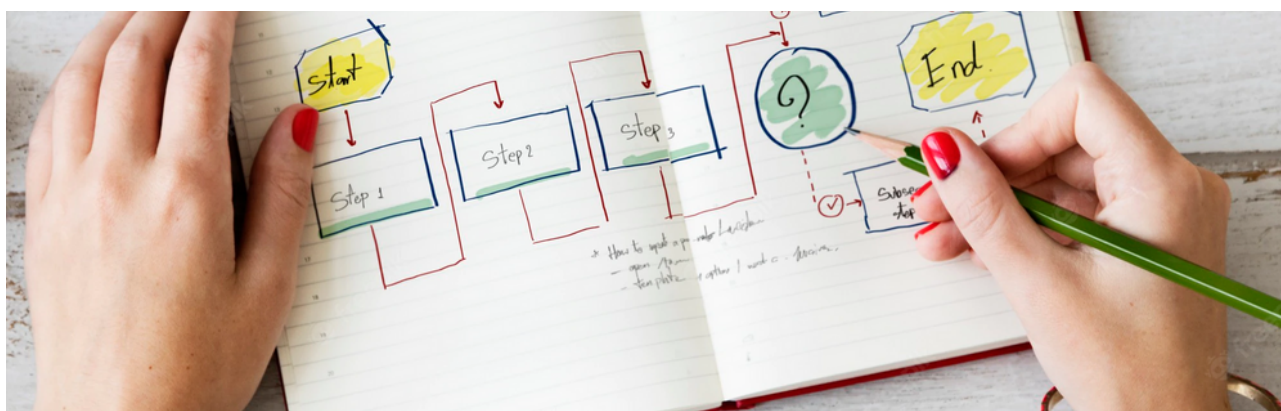
## 2 METODOLOGIE

Tato Sbírka příkladů dobré praxe představuje osvědčené postupy, které byly shromážděny mezi společnostmi všech partnerských zemí, jejich metody a opatření vůči zaměstnancům starším 55 let, které se zabývají rozdíly této věkové skupiny a používají metody řízení k vytvoření jejich lepšího pracovního prostředí. Sbírka tak přináší příklady, které mohou podniky motivovat a inspirovat k tomu, aby začali jednat podobným způsobem.

Všichni projektoví partneři nejprve společně diskutovali a poté se dohodli na všech parametrech, které bylo třeba do příkladů osvědčených postupů uvést. Následně každý partner ve své zemi vybral 8 vhodných návrhů metod age managementu používaných v různě velkých společnostech, tedy ukázkových příkladů řízení s ohledem na věk zaměstnanců.

Následující metody řízení zohledňují etapy života člověka na pracovišti a jeho měnící se zdroje v průběhu stárnutí (např. zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace) a metody, jak na pracovišti zapojit všechny věkové kategorie. Nakonec bylo od každého partnera vybráno 5 osvědčených příkladů, které pak byly hlouběji zpracovány, tedy celkem 30 osvědčených postupů, i když jsme nakonec s menším úsilím shromáždili celkem 32 těchto příkladů dobré praxe.

Všichni partneři se pak se souhrnným dokumentem seznámili a poskytli vzájemnou zpětnou vazbu, po níž byla zpracována finální podoba Sbírek příkladů dobré praxe a přeložena do všech partnerských jazykových mutací. Nyní je tato publikace k dispozici ke stažení na projektových webových stránkách a rovněž implementována na Vzdělávací platformě.



### 3 SEZNAM PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE

Zde naleznete seznam zpracovaných osvědčených postupů, které můžete v tomto dokumentu dále nalézt popsány podrobněji do hloubky.



#### ČESKÁ REPUBLIKA

1. BOSCH DIESEL - Předdůchodový program
2. DPD - Balíček benefitů Cafeterie
3. Gebrüder Weiss ČR - Služby fyzioterapeuta
4. GUMOTEX - Firemní programy
5. Krok Kyjov - Dům pracovní schopnosti
6. MYERS Group - Zkušený obchodník
7. PERFORMIA - Skrytý potenciál
8. Správa železnic - Pracovnělékařská služba
9. Škoda Auto 1 - Program Seniority
10. Škoda Auto 2 - Rehabilitační program
11. Tesco ČR - Placené volno v pandemii
12. VAE CONTROLS - Starší zaměstnanci jako mentoři



#### NĚMECKO

13. BMW - Adaptace pracoviště
14. GERT - Sada pro simulaci věku
15. Prysmian Group - Videá základních znalostí
16. TRUMPF SE&Co.KG - Fit pro práci
17. Warnowquerung GmbH&Co.KG - Semináře na míru

### 3 SEZNAM PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE



#### **POLSKO**

18. ANTAL Sp. - Akademie 50+
19. BNP Paribas Bank Polska - Věk Agave
20. Capgemini Poland - Osvětová kampaň
21. Grupa Doradcza Projekt - Restart
22. Spółdzielnia Mieszkaniowa Oświecenia w Krakowie - Lídr HR



#### **SLOVINSKO**

23. Anonymous - Systémové plánování vzdělávání
24. ATES - Posilování kompetencí
25. Iskratel, d. o. o. - Mezigenerační hodnoty
26. Odelo Slovenija d. o. o. - Týmová práce a integrita
27. Zavarovalnica Triglav, d. d. - Aktivní senior



#### **ŠPANĚLSKO**

28. CLÁRITAS - Velký bratr
29. DSG Consultores - Odhalení talentu
30. AEA Asociación de Estudios Almerienses - Týmová práce
31. POD - Můj kolega můj mentor
32. FUNDACION DON BOSCO - Kouzelná tabule

# 1. BOSCH DIESEL LIMITED PŘEDDŮCHODOVÝ PROGRAM

## ÚVOD

Společnost BOSCH má zastoupení po celém světě a působí v širokém spektru oblastí. V Jihlavě se nacházejí výrobní závody, kde se vyrábí komponenty pro dieselové systémy Common Rail. Výrobky BOSCH se od automobilové techniky přes elektrické nářadí, domácí spotřebiče až po tepelnou a průmyslovou techniku úspěšně zabydly nejen v českých domácnostech, ale i v automobilech, servisech a průmyslových podnicích. BOSCH zaměstnává 4 500 zaměstnanců a patří k největšímu zaměstnavateli a investorovi v Kraji Vysočina.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	BOSCH DIESEL s.r.o.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Jihlava, Česká republika
Odvětví:	ostatní zpracovatelský průmysl
Forma subjektu:	společnost s ručením omezeným





## PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Společnost BOSCH DIESEL s.r.o. je zavedenou společností, která podniká v oblasti výroby komponentů pro dieselový vstřikovací systém. K hlavním výrobkům patří dieselová vysokotlaká vstřikovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky a tlakové regulační ventily. Zaměstnávají zaměstnance především na dělnických, ale i odborných pozicích a také na pozicích v technickém vývoji.

Společnost se v roce 2015 rozhodla nabídnout svým zaměstnancům Předdůchodový program, který nabízí lidem možnost pracovat na zkrácený úvazek, a to až na poloviční, tři roky před odchodem do důchodu. Je jim při tom zachován plat odpovídající 100 % pracovní době a další sociální benefity, jako dvacet dní placené dovolené, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, příplatky na jídlo a zdraví a měsíční prémie, v plné výši.

Předdůchodový program je opatřením, kterým společnost reaguje na demografický vývoj v řadách zaměstnanců. Pracují v oboru, kde panuje vysoce konkurenční prostředí s logickým tlakem na neustálé zvyšování produktivity a zachování nebo zvyšování zisku. Průměrný věk jejich zaměstnanců v dělnických profesích překračuje 44 let, proto je pro ně popsán stav poměrně stresující. Filozofií společnosti BOSCH není využití zaměstnanců „do poslední kapky potu“ a poté jejich propuštění pro neplnění úkolů a nahrazení čerstvou pracovní silou. Zaměstnanců si cení a považují je za partnery. Jsou přesvědčeni, že i přes méně vstřícnou důchodovou politiku státu, by měl mít zaměstnanec zajištěn důstojný odchod do penze, kdy se do ní „neodplazí“ naprosto vyčerpán, nebo na ni nebude čekat na úřadu práce s minimální mzdou.

## UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Průměrný věk ve společnosti je čtyřiačtyřicet let, což je ve srovnání se závody v jiných zemích věk poměrně vysoký, zejména pokud se podíváme na to, jaké nároky na své zaměstnance společnost staví. Tím, že se zaměstnanci do programu zapojí, nezaniká jim nárok na ostatní sociální benefity. Zaměstnanci, jimž zbývají tři roky do odchodu do důchodu, se nemusejí do programu zapojit povinně. Pokud chtějí, mohou stále pracovat na plný úvazek. Takových je však velmi málo, snad jen jediný zaměstnanec zůstal na plný úvazek.

Povědomí o předdůchodovém programu stoupá. Prosadit ho ale v jiných firmách je dosti náročné, jelikož ne všechny firmy si to mohou dovolit. Nechtějí rovněž suplovat roli státu, tedy že není jejich vina, že stát neustále posouvá věkovou hranici odchodu do důchodu.

# 1. BOSCH DIESEL LIMITED PŘEDDŮCHODOVÝ PROGRAM



## K ZAMYŠLENÍ

Svých zaměstnanců si společnost váží a přeje si, aby do zasloužené penze, kdy mají za sebou pracovní život, často po mnoho let spojený se jménem společnosti BOSCH, odcházeli s tím, že nejsou totálně vyčerpání a sužováni nemocemi z povolání. Předdůchodovým programem tak zajišťují svým zaměstnancům důstojný, výrazně klidnější odchod do penze.

## KLÍČOVÁ SLOVA

inovativní technologie, mobility solutions, domácnost, průmysl a řemeslo, automobilová technika, domácí spotřebiče, tepelná a průmyslová technika, předdůchodový program, zkrácený úvazek, sociální benefity

## FOTKY A OBRÁZKY



## 2. DIRECT PARCEL DISTRIBUTION CZ BALÍČEK BENEFITŮ CAFETERIE



### ÚVOD

Společnost Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. je součástí skupiny DPDgroup. Se svými téměř 2000 kurýry a 1350 výdejními místy Pickup je DPD největším soukromým přepravcem balíků v České republice. Jako jediný přepravce na trhu nabízí službu Predict – zákazník předem ví, kdy mu bude zásilka doručena, a to na 1 hodinu přesně. Zároveň si v aplikaci DPD Kurýr může změnit čas nebo místo doručení podle svých preferencí. Jako součást DPDgroup využívá DPD přes 42 000 výdejních míst Pickup napříč celou Evropou a doručuje do 230 zemí světa. DPDgroup je zcela CO2 neutrální společnost. Svou uhlíkovou stopu při doručování zásilek a provozu dep soustavně snižuje a veškeré své emise plně kompenzuje prostřednictvím nejrůznějších ekologických projektů, které jsou součástí strategie DrivingChange.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: Direct Parcel Distribution CZ

Velikost společnosti: > 250

Sídlo: Praha, Česká republika

Odvětví: přeprava a logistika

Forma subjektu: obchodní společnost



## 2. DIRECT PARCEL DISTRIBUTION CZ BALÍČEK BENEFITŮ CAFETERIE



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Pokud má podnik dlouhodobou vizi zůstat na trhu a být úspěšný, musí mít zaměstnance, kteří jsou loajální, a hlavně ochotni pracovat. V takové společnosti je péče o zaměstnance včetně seniorů nezbytná. Lidé potřebují vnímat, že jsou individuality, kterých si společnost cení, že je jejich práce důležitá a vedení se o ně zajímá.

DPD staví na rodinných principech, přátelské atmosféře a vzájemné zodpovědnosti. V době, kdy společnost velmi prosperovala, se začalo více přemýšlet o firemní vizi, firemních hodnotách a péči o zaměstnance. Bylo zjištěno, že řada procesů nebyla nastavena správně. Proto se začalo uvažovat o kompletní změně péče o zaměstnance, zejména v oblasti zjednodušení procesů, smluv, benefitních schémat, bonusových schémat apod. A tehdy nastalo období, kdy se v oblasti HR změnilo téměř všechno.

Jednou z významných částí změn v rámci benefitů bylo, kromě jiného, zavedení tzv. Cafeterie – nástroje pro správu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci ji ze začátku nenáviděli, ale později pochopili její výhody a začali ji milovat. V DPD je pravidelně vyhodnocována spokojenost zaměstnanců a na jejím základě je pak upravován i systém benefitů. Zavedli také tzv. benefity na míru, možnost zaměstnanců zvolit si formu benefitů pro následující rok, a na základě toho lze rozpoznat, jak se volba benefitů mění dle momentálních potřeb nebo věku jejich zaměstnanců.

V DPD vždy dbají na to, aby jakákoliv změna, kterou zavádí, byla řádně všem zaměstnancům komunikována. Navštěvují všechna depa a s každým zaměstnancem hovoří osobně a vysvětlují, jaký na ně bude mít změna dopad. Jakoukoliv další změnu podporují komplexní kampaní a každý zaměstnanec má tak možnost se ke změnám vyjádřit. Na toto se nabaluje celá řada dalších aktivit, které jsou obměňovány dle aktuální situace a zájmu zaměstnanců.

Každé dva roky rovněž dělají kompletní průzkum spokojenosti zaměstnanců, z nichž zejména otázky týkající se age managementu jsou velmi vysoce hodnoceny. Tento průzkum je anonymní, objektivita daného nástroje je tedy zajištěna.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Přístupem, který zvolili, pokryjí všechny generace, které ve společnosti pracují, a respektují tak jejich individuální potřeby. Pochopili, že když dají svým zaměstnancům zodpovědnost a zároveň volnost, a když integrují pracovní a osobní život, bude to mít pozitivní dopad na obě strany. Začali tak přemýšlet o všech typech lidí v podniku a upřednostňovat individuální přístup. Flexibilita možností péče o zaměstnance (benefičního balíčku) umožnila zaměstnancům zvolit si, co jim v jejich životě momentálně vyhovuje nejvíce. S daným balíčkem aktivit a benefitů lze pracovat pružně, a zařadit je do systému v okamžiku, kdy je o ně zájem.

Ve společnosti se na základě zavedených postupů za poslední roky výrazně snížila fluktuace. Všímají si také, že mají velký podíl loajálních zaměstnanců, a to nejenom v kancelářích, ale i ve skladech, navzdory tomu, že je to práce velmi náročná a je v ní velký podíl manuální práce.

## 2. DIRECT PARCEL DISTRIBUTION CZ BALÍČEK BENEFITŮ CAFETERIE



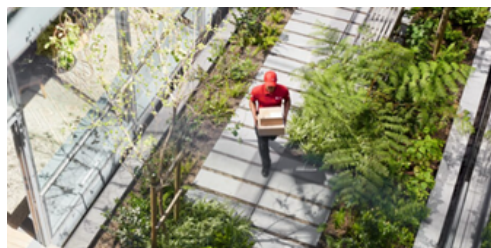
### K ZAMYŠLENÍ

Doporučení: Nerozhodujme za lidi. Ptejte se jich, poslouchejme, co jim vadí, a co chtějí.

### KLÍČOVÁ SLOVA

přeprava, distribuce, soukromý přepravce, kurýr, Cafeterie, balíček benefitů, individuální přístup, komunikace

### FOTKY A OBRÁZKY



### 3. GEBRÜDER WEISS ČR SLUŽBY FYZIOTERAPEUTA



## ÚVOD

Společnost Gebrüder Weiss ČR se s cca 8 000 pracovníky, 180 vlastními firemními pobočkami a předběžným ročním obratem 2.5 miliardy EUR řadí k vedoucím přepravním a logistickým poskytovatelům v Evropě. V České republice společnost zaměstnává na 367 zaměstnanců. Poskytuje tuzemské a mezinárodní pozemní přepravy, leteckou a námořní přepravu, skladovou logistiku a komplexní logistická řešení šitá na míru. Zvyšují efektivitu, snižují náklady a zajišťují svým zákazníkům rozhodující konkurenční výhodu prostřednictvím své strategie, dlouholeté zkušenosti a silnému týmu.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Gebrüder Weiss ČR
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Jeneč, Česká republika
Odvětví:	přeprava a logistika
Forma subjektu:	společnost s ručením omezeným





## PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Zavádění principů age managementu ve firmách bývá často spojováno zejména s optimalizací pracovní náplně a pracovních procesů u věkové kategorie 50+. Týkat by se ale měl všech věkových skupin, každá se totiž potýká se specifickými okolnostmi ve svém soukromém životě. Společnost Gebrüder Weiss ČR v rámci svého age managementu zohledňuje průběh různých životních fází zaměstnanců na pracovišti a přihlíží k jejich měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, hodnoty, postoje), zapojuje mentory, interní lektory a kouče. Součástí jsou i služby fyzioterapeuta, který pro každou konkrétní pozici poradí, jak si správně přizpůsobit pracovní prostředí a minimalizovat možná budoucí zdravotní rizika. Snaží se tak především usnadnit zaměstnancům skloubení osobního a pracovního života v různých životních fázích a pomoci jim co nejlépe nastavit jejich pracovní náplň.

## UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Jednou ze základních firemních hodnot Gebrüder Weiss je pozitivní působení ve společnosti, neustálá snaha o zlepšování životních podmínek lidí uvnitř i vně firmy. Přímo na úrovni vnitřních aktivit se pak tento přístup projevuje právě v programech, které zohledňují konkrétní životní situace a potřeby zaměstnanců.

Osobnostnímu i profesnímu rozvoji zaměstnanců se věnují dlouhodobě. Kromě aktivit v rámci evropského projektu mají zaměstnanci možnost rozvíjet své dovednosti díky koncernové vzdělávací akademii myOrangeCollege, nabízející pestrou nabídku seminářů pořádaných buď kvalifikovanými lektory, nebo formou e-learningu. Kromě odborných seminářů lze volit kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj, semináře na sladění pracovního a soukromého života a nechybí ani specializované semináře pro kolegy ve věku 45+ a 50+. E-learning je u zaměstnanců oblíbený a využívají ho v podstatě úplně všichni.

### 3. GEBRÜDER WEISS ČR SLUŽBY FYZIOTERAPEUTA



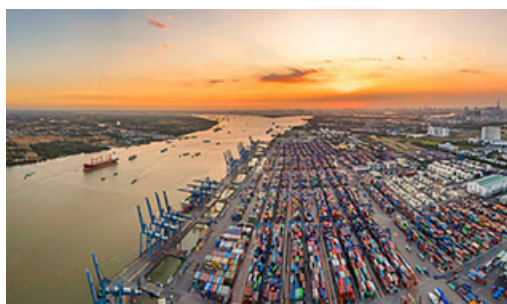
#### K ZAMYŠLENÍ

Age management by měl být v budoucnosti samozřejmou a přirozenou součástí každé firemní kultury a měl by pomoci zohlednit aspekty jednotlivých životních fází všech zaměstnanců společnosti napříč věkovými kategoriemi. Na jeho základě je možné zlepšovat inovaci interních procesů.

#### KLÍČOVÁ SLOVA

tuzemská a mezinárodní přeprava, doprava, logistika, logistická řešení šitá na míru, fyzioterapeut, pracovní prostředí

#### FOTKY A OBRÁZKY



## 4. GUMOTEX FIREMNÍ PROGRAMY



### ÚVOD

GUMOTEX, akciová společnost a její dceřiné společnosti je renomovaným zpracovatelem a výrobcem produktů z pryže a plastů a významným dodavatelem komponentů pro automobilový průmysl. Ve svém výrobním programu nabízí rozsáhlou škálu gumárenských směsí a povrchově upravovaných textilií, které jsou základem pro výrobu širokého spektra produktů (nafukovací čluny, speciální záchranné systémy, protipovodňové zábrany a další). Zaměřuje se také na výrobu komponentů pro automobilový průmysl vyráběných na bázi polyuretanových pěn, expandovaného polypropylenu, různých typů plastů a pryže. Řadí se mezi přední evropské výrobce v kategorii slunečních clon.

Společnost má přibližně 350 zaměstnanců a vytváří hodnoty pro pracovníky, partnery i akcionáře. Její vizí je být společností respektovanou pro dokonalost v tom, co dělá, a budovanou lidmi, kteří jsou na ni hrdí. Klíčem jejího úspěchu je vzájemná komunikace a spolupráce jednotlivců i týmů.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	GUMOTEX, a.s.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Břeclav, Česká republika
Odvětví:	zpracovatelský průmysl
Forma subjektu:	akciová společnost



## 4. GUMOTEX FIREMNÍ PROGRAMY

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Společnost podporuje diverzitu na pracovišti a rozvoj firemní kultury, kde různé skupiny pracují spolu, navzájem se inspirují, učí se a sdílejí pracovní zkušenosti, skrze širokou škálu firemních programů. Ty zahrnují dohody se ZŠ a SŠ o participaci společnosti na vzdělávání a praxi žáků těchto škol s cílem vytvořit předpoklady pro lepší uplatnění žáků při nástupu do zaměstnání. Při firemním náboru vybírají věkově zaměstnance tak, aby to odráželo demografickou strukturu společnosti.

AKADEMIE GUMOTEX umožňuje vzdělávání všech věkových skupin a podporuje spolupráci mladých a starších zaměstnanců. Zavedeny byly souběhy pracovních poměrů, zkrácené úvazky, home office, možnosti přechodu na jiné pozice. Byly vytvořeny podmínky pro dostatečný zácvik nově přijatých zaměstnanců. Podporují zdravé stravovací návyky, poskytována je zvýšená zdravotní péče, investuje se do odstraňování fyzicky náročné práce, omezování rizikových faktorů a celkového zlepšování pracovního prostředí. Pro snazší návrat žen po mateřské a rodičovské dovolené firma poskytuje finanční příspěvek na školku nebo hlídání dětí. Rovněž umožňují ženám na mateřské a rodičovské dovolené účast na firemních vzdělávacích aktivitách.

V únoru 2017 získala společnost, z celkem tří nominovaných, ocenění za chytrý a inovativní přístup k age managementu na pracovišti. Hlavními kritérii nominací byly analýza procesu age managementu, zajímavé inovativní řešení a vlastní cesta či podpora mezigenerační spolupráce na pracovišti.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Ve společnosti GUMOTEX jde spíše o propojování generací než o zaměstnávání starších zaměstnanců. Není pochyb, že populace prochází demografickým vývojem. Statistiky dokazují, že Evropané se nikdy v historii nedoživali vyššího věku a zároveň se rodí stále méně dětí. Pokud chtějí společnosti na trhu působit dlouhodobě, je třeba na tuto skutečnost průběžně reagovat. V GUMOTEXU konkrétně se snaží propojovat různé, a to nejen věkové, skupiny zaměstnanců v rámci pracovních procesů. Lidé se tak navzájem inspirují, učí se a sdílejí pracovní zkušenosti skrze širokou škálu firemních programů.

## 4. GUMOTEX FIREMNÍ PROGRAMY



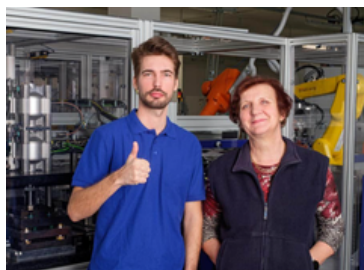
### K ZAMYŠLENÍ

Česká společnost stárne a je potřeba se připravit na to, abychom byli schopni zajistit seniorům dostupné kvalitní služby a životní úroveň. Ekonomicky vyspělá společnost se pozná právě podle toho, jak dobře se umí postarat o ty lidi, kteří to potřebují nejvíce, a mezi ně patří právě senioři.

### KLÍČOVÁ SLOVA

polypropylen, plast, pryž, čluny, stany, haly, automobilový průmysl, diverzita, firemní program, vzdělávání

### FOTKY A OBRÁZKY



## 5. KROK KYJOV DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI



### ÚVOD

Krok Kyjov je nezisková organizace, která pomáhá lidem v obtížných životních situacích. Kvalita jejích poskytovaných služeb je přímo závislá na kvalitě týmu. Provozují 4 registrované sociální služby:

- Terapeutická komunita pro drogově závislé: nabízí dlouhodobou rezidenční léčbu pro závislé muže a ženy ve věku minimálně 15 let.
- Program následné péče: program funguje jako přechodový můstek mezi komunitou a běžným životem.
- Sociálně aktivizační služby: převážně v terénu, přímo v sociálně slabých rodinách, podpora rodin před a po rozvodu, ve finančních obtížích apod.
- Odborné sociální poradenství: poradenství rodinám v sociálních problémech, právní poradenství, mediace, terapie.

Kromě toho realizují další dva projekty, a to Dobrovolnické centrum a Programy prevence pro základní školy.

Již několik let se organizace také aktivně zapojuje do aktivit směřujících k ochraně přírody. Jedná se o management a ochranu přírody, dále pasení ovcí v chráněných, obtížně přístupných územích. Zajímají se o obnovitelné zdroje a s klienty realizují např. stavby hliněných domů.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Krok Kyjov, z. ú.
Velikost společnosti:	< 50
Sídlo:	Kyjov, Česká republika
Odvětví:	terapeutická komunita
Forma subjektu:	zapsaný spolek



## 5. KROK KYJOV DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Organizace se vždy snažila zajistit příznivé pracovní podmínky pro své zaměstnance a aby byly potřeby pracovníků vždy zohledňovány. Pomáhají lidem, kteří se dostali do obtížné životní situace a požadavky na odbornost pracovníků se neustále zvyšují, neboť musí být schopni řešit nové problémy cílové skupiny. To vše klade velké nároky na jejich odolnost vůči stresu a jsou často přetíženi.

Při zavádění age managementu organizace vycházela z jednotlivých pater tzv. Domu pracovní schopnosti, což je efektivní nástroj pro řízení lidí v organizaci, díky němuž se všechny oblasti firemních procesů sjednotí:

- **Zdraví a funkční kapacita “Zdravá kancelář”:** Uskutečnili workshop zaměřený na kompenzační cviky na pracovišti a na ergonomii pracoviště. Vybavili kanceláře ergonomickými pomůckami (velké monitory, gymnastické balóny, apod.). Vzájemně se motivují k tomu, aby pravidelně v práci cvičili. Pro tento účel byl vytvořen infografický leták, který obsahuje sadu jednoduchých cviků. Všichni pracovníci dostali chytrý náramek, tzv. krokoměr, a začali počítat své kroky. Absolvovali seminář zaměřený na zdravý životní styl a naučili se techniky zaměřené na prevenci proti stresu. Každoročně realizují tematicky zaměřený Den zdraví, v jehož rámci společně týmově připravují zdravé pokrmy, sdílejí informace o tom, kdo a jak se stravuje, a vyměňují si recepty. Chodí na společné výlety, a když je hezky, pořádají porady venku.
- **Kompetence:** Realizovali analýzu vzdělávacích potřeb svých pracovníků a vytvořili systém interního vzdělávání, jehož cílem je předávání know-how, vzájemné vzdělávání, mezigenerační spolupráce a mentorství.
- **Hodnoty, postoje, motivace:** Věnují se tématům “hodnoty pracovníků a hodnoty organizace” a motivačním faktorům pracovníků. Snaží se vytvořit podmínky pro tzv. work-life balance.
- **Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky:** Byl vytvořen tříčlenný tým, který absolvoval specifické vzdělávání a průběžně své znalosti studiem rozšiřují. Zdokonalili také systém získávání nových pracovníků a adaptační proces. Mezi všemi zaměstnanci realizovali průzkum spokojenosti a zjišťovali jejich názory a potřeby.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Při zavádění age managementu doporučují obklopit se lidmi, kteří této problematice rozumí a mohou tak být v celém procesu nápomocni. Do pracovního týmu, který age management implementuje, navrhuje zvolit takové zaměstnance, kteří mají pro věc nadšení, rádi se učí novým věcem a nenechají se odradit dílčími neúspěchy. Vhodné je, aby měl tým více členů, aby se mohli vzájemně podporovat. S principy je potřeba postupně seznamovat všechny pracovníky prostřednictvím komunikace a zjišťováním jejich potřeb. Jedná se o dlouhodobý proces a je potřeba si na něj vyhradit dostatek času a prostoru. Jednotlivé kroky je třeba volit tak, aby to pracovníky nezahltilo, aby je práce bavila a dělala jim radost. Je třeba být také připraven na případné aktivity, které by mohly vést ke konfliktu mezi pracovními povinnostmi a potřebami naplnit ukazatele.

## 5. KROK KYJOV DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI



### K ZAMYŠLENÍ

Podstata work-life balance nespočívá pouze v hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, ale jde také o nalezení celkové rovnováhy, která nastává v okamžiku, kdy člověka práce baví a dává mu smysl.

Pracovníci chtějí být vyslyšeni a opravdu jim záleží na tom, aby někdo poslouchal jejich názory a připomínky, chtějí být součástí týmu. Nejde jen o období aktivních roků pracovníka v zaměstnání nebo prodloužení jeho schopnosti pracovat, ale že jedním z cílů má být to, že člověk bude odcházet do důchodu v dobrém psychickém i fyzickém stavu, aby si mohl to nadcházející období užívat.

Age management je možné aplikovat v jakékoliv organizaci, nezávisle na sektoru nebo počtu zaměstnanců.

### KLÍČOVÁ SLOVA

nezisková organizace, terapeutická komunita, prevence, poradenství, dobrovolnictví, podpora osobního růstu, rovnováha mezi osobním a pracovním životem, Dům pracovní schopnosti, zdravá kancelář, mezigenerační spolupráce, mentorství

### FOTKY A OBRÁZKY



## 6. MYERS GROUP ZKUŠENÝ OBCHODNÍK



### ÚVOD

MYERS Group s.r.o. jsou výhradním obchodním zastoupením společností innogy a Photon energy pro firemní zákazníky. Pro innogy prodávají elektřinu a zemní plyn a starají se o jejich zákazníky. Pro Photon energy prodávají FV elektrárny pro firmy.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	MYERS Group s.r.o.
Velikost společnosti:	< 50
Sídlo:	Praha, Česká republika
Odvětví:	obchod a prodej (energie a FVE)
Forma subjektu:	obchodní společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Ve společnosti MYERS Group s.r.o., která se zaměřuje hlavně na obchod a prodej energií a FVE (fotovoltaické elektrárny), nepracují přímo senioři, ale na obchodních pozicích jsou zaměstnány především starší osoby 50+. Jejich zákazníci potřebují, aby se o ně staral zkušený obchodník. Ve firmě mají dlouhodobě lepší zkušenost, když se o zákazníka stará někdo starší, zákazník v něj pak má větší důvěru. Tito starší pracovníci jsou tedy zaměstnáni především na pozicích obchodních zástupců. Většina obchodníků je v obdobném věku, takže si navzájem rozumí, a zároveň i obchodní manažer je stejného věku, proto jim je lidsky blízko a jsou na jedné vlně.

Mezi hezké okamžiky patří například to, že si obchodníci práce ve firmě váží a jsou u nich rádi. S těžkými okamžiky se prozatím nesetkali, maximálně se vyskytla situace, kdy nechtěli používat moderní technologie (tužka a papír je pro ně vždy lepší varianta než nějaká aplikace v mobilu).

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

V rámci adaptace těchto starších pracovníků prozatím žádné překážky překonávat nemuseli a ani se prozatím nesetkali s žádným odporem. Naopak sami obchodníci je podporují.

Realizace osvědčeného postupu jim trvala přibližně 1 rok, než od původního záměru nabírat mladé obchodníky přešli k obchodníkům 50+. V budoucnu se již k náboru mladých zaměstnanců vracet neplánují.

## 6. MYERS GROUP ZKUŠENÝ OBCHODNÍK



### K ZAMYŠLENÍ

Rozhodně je třeba zvážit možné častější zdravotní indispozice u starších zaměstnanců. S tímto problémem se v této společnosti však doposud neseťkali a nové nápady realizovali bez omezení.

### KLÍČOVÁ SLOVA

stabilita, životní zkušenosti, dlouhodobá spolupráce, loajalita, kolektiv

### FOTKY A OBRÁZKY



## 7. PERFORMIA SKRYTÝ POTENCIÁL

### ÚVOD

PERFORMIA je mezinárodní organizace působící ve 30 zemích světa, ve kterých už dnes tisíce firem zlepšilo svou prosperitu právě díky správně sestaveným týmům plným produktivních lidí. V České republice je společnost tvořena 21 zaměstnanci. Jejím účelem je podporovat společnosti s hodnotnými produkty či službami v oblasti budování týmů. Pořádá pravidelné přednášky, semináře a workshopy a předává tak ucelené know-how a efektivní online nástroje, které v rukou firem, nejen malých a středně velkých, ale i velkých, činí výběr a vedení zaměstnanců úspěšnějším. Ty pak díky tomu mohou naplnit své vlastní cíle, růst a prosperovat.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	PERFORMIA, spol. s r.o.
Velikost společnosti:	< 50
Sídlo:	Praha, Česká republika
Odvětví:	poradenství
Forma subjektu:	společnost s ručením omezeným

**PERFORMIA®**

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

PERFORMIA v České republice je relativně malá společnost. Náplň práce jejích zaměstnanců je převážně poradenská činnost a zaměstnává několik seniorních zaměstnanců. Při výběru svých nových zaměstnanců hraje roli jednak celkový postoj osoby, která nové zaměstnance vybírá, a nepřítomnost předsudků vůči věku. Nelíbí se jí nábor pouze mladých lidí a nebrání se jakémukoliv věku nastupujících zaměstnanců. Směrodatná je pro ně ochota pracovat a orientace na výsledky. Důležitá je hlavně také předchozí praxe. Jestliže zaměstnanec prokáže, že několik desítek let pracoval velmi výkonně a má ochotu pracovat, je to pro ně ukazatel, že člověk bude chtít být platný a dosahovat určitých výsledků. Jsou si rovněž vědomi, že dle svého věku již nebude starší zaměstnanec tak výkonný jako v předchozím životě, ale bude se chtít stále cítit platný. Ochota se vzdělávat, měnit a přizpůsobovat se do určité míry pracovnímu prostředí je pro ně rovněž důležitým měřítkem. Pokud splňuje výše uvedené, může se poté začlenit i do jejich týmu. Společnost touží po různorodém a věkově rozmanitém týmu, věk zaměstnance u nich vůbec nerozhoduje. Naopak preferují přijímat takové zaměstnance, kteří za sebou mají prokazatelně dobrou produkci, hodně pomáhají a do práce dávají své srdce. S poměrně malým týmem dělají velké efekty, jsou otevření všem lidem a snaží se z nich vytáhnout jejich skrytý potenciál.

Společnost ocenila přístup konkrétního staršího zaměstnance, který už toho měl hodně za sebou a sám přišel s návrhem, že by rád předával své zkušenosti dále, tedy mladšímu, juniornímu zaměstnanci. Tento zaměstnanec se následně stal více nabitým, měl radost z práce a o to více ho naplňovala. Zlepšila se také jeho psychika, zvýšila se produktivita a rovněž klesla frekvence původní dramaturgie. Dostal nový úkol, poslání, a to se stalo velmi přínosným nejen pro společnost.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Žádný konkrétní odpor ve spojitosti s adaptací seniorů ve společnosti nenastal. Překážkou však mohou být například pracovní návyky a vlastní styl zaměstnance či nové nároky, na které není, vzhledem k rokům předchozí práce v jiných společnostech, zvyklý. Pro takového zaměstnance je o něco těžší se přizpůsobit a na začátku jsou pro něj některá nová pravidla náročnější. Pokud je ale zaměstnanec ochotný, nakonec se úspěšně adaptuje. V takových případech je velice důležitá komunikace s dotyčným, je potřeba vysvětlovat důvody a argumentovat, aby postupy pochopil a byl ochotný na konkrétní jiná pravidla přistoupit. Celková adaptace takového zaměstnance včetně diskuzí pak trvá 1-2 měsíce. Je to sice náročnější, ale ve výsledku to přináší benefity oběma stranám.

Doporučili by v případě náboru starších zaměstnanců v zavést a aktualizovat návody a pokyny pro zaměstnance s důslednějším popisem důvodů, což by mohlo ulevit od vysvětlování v budoucnu. Dále doporučují zaměstnavatelům mít více porozumění pro své nové starší pracovníky a zavést přednostní testování pracovních adeptů formou testů a dotazníků. Je tak možné získat více informací o konkrétním zaměstnanci a pro zaměstnavatele může být následně jednodušší se rozhodnout, zda zaměstnance přijmout.

## 7. PERFORMIA SKRYTÝ POTENCIÁL



### K ZAMYŠLENÍ

K seniorním zaměstnancům je potřeba pokud možno přistupovat individuálně, což je sice časově náročné, ale má to svůj účel. Klíčové je porozumění a poznání silných stránek osobnosti a jejich plné využití. Čím lépe dokážete daného zaměstnance poznat, tím snazší bude ho začlenit do pracovního procesu, využít jeho klady a plně tak využít jeho potenciál. Naopak je potřeba předem ošetřit jeho slabé stránky, aby se v pracovním procesu projevovaly co nejméně.

Navrhují také nepředpokládat, že v případě staršího zaměstnance bude dotyčný všechno znát a vědět, ale zjišťovat, v čem není zaměstnanec úplně zběhlý. Vhodné je proto neustále podporovat jejich vzdělávání a kvalifikaci. Při včasné zachycení nemusí docházet k časovým prodlevám a zaměstnanec, včetně společnosti, se tak může posouvat dál rychleji.

### KLÍČOVÁ SLOVA

poradenství, online nástroj, seminář, trénink, workshop, výběr a hodnocení zaměstnanců, předávání zkušeností, porozumění, potenciál, příležitost, vzdělávání

### FOTKY A OBRÁZKY



## 8. SPRÁVA ŽELEZNIC PRACOVNĚLÉKAŘSKÁ SLUŽBA



### ÚVOD

Správa železnic, státní organizace, je česká státní organizace, která hospodaří s železničními dráhami v majetku státu a plní funkci vlastníka a provozovatele dráhy ve smyslu zákona o dráhách. Zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj české železniční dopravní cesty. Přijímá žádosti jednotlivých drážních dopravců, kteří chtějí státní dráhy využívat, a v souladu se zákonem jim přiděluje kapacitu dopravní cesty. Se svými 17 000 zaměstnanci je 6. největším zaměstnavatelem v České republice a nabízí svým zaměstnancům možnosti seberealizace, růstu a širokou škálu benefitů.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: Správa železnic, státní organizace

Velikost společnosti: > 250

Sídlo: Praha, Česká republika

Odvětví: doprava

Forma subjektu: státní organizace



## 8. SPRÁVA ŽELEZNIC PRACOVNĚLÉKAŘSKÁ SLUŽBA



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Úlohou Správy železnic je provozování bezpečné, spolehlivé a efektivní železnice sloužící zákazníkům i komunitám. Zároveň udržuje a rozvíjí českou železniční infrastrukturu spolu se svými partnery a zákazníky. Jejich vizí je stát se efektivním a spolehlivým partnerem, společností, jejíž zaměstnanci jsou hrdí na to, že pro ni pracují. Dále usiluje o to být organizací, která je moderní, stabilní a perspektivní. Mění se, aby zajistila nejlepší možnou službu svým cestujícím i zákazníkům v nákladní dopravě. Správa železnic zaměstnává pracovníky od vedoucích a administrativních pozic až po nízkokvalifikované.

V minulosti se organizace v rámci implementace age managementu zapojila do projektu s cílem seznámit zaměstnance s konceptem pracovní schopnosti. Ta byla podkladem pro strategii rozvoje lidských zdrojů organizace a pro implementaci opatření age managementu, která směřují do oblastí podpory zdraví, rozvoje kompetencí, motivace a pro vytváření vhodných pracovních podmínek.

Jedním z důsledků byl vznik pracovnílékařské služby, která představuje preventivní zdravotní službu, jež zahrnuje posuzování vlivu pracovních činností, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví zaměstnanců. V rámci této služby jsou prováděny preventivní prohlídky a posuzována zdravotní způsobilosti k práci. Služba zároveň zajišťuje poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci, ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací, školení v první pomoci a pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce nebo služby.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Jako jeden z největších zaměstnavatelů v České republice má své zaměstnance na prvním místě. Tvoří pro ně to nejcennější, čím organizace disponuje. Váží si jejich práce a dělá vše pro to, aby pro ně vytvořili co nejlepší podmínky. Nabízí svým zaměstnancům možnosti seberealizace, růstu a širokou škálu benefitů. A poskytování preventivní zdravotní služby, kterou považují za mimořádně důležitou, je jedním z nich.

## 8. SPRÁVA ŽELEZNIC PRACOVNĚLÉKAŘSKÁ SLUŽBA



### K ZAMYŠLENÍ

Při práci se staršími pracovníky je třeba zvážit zejména jejich zdravotní způsobilost na konkrétní vykonávanou pozici, brát v potaz také možná rizika, spojená dlouhodobým výkonem práce a snažit se jim maximálně předejít. Jako zásadní se ukazuje zejména identifikace těchto rizik a jejich následné sledování v čase. Tento proces je z velké části individuální a ve větších společnostech může být časově i personálně náročnější. Velice důležité je také dbát na pravidelnost sledování a naslouchání potřebám zaměstnanců. Společnosti, které se rozhodnou pracovní lékařskou službu zavést na svém pracovišti by se měly snažit neustále v této oblasti zdokonalovat, maximalizovat individuální přístup a sledovat, jak se přijatá preventivní opatření promítají do praxe.

### KLÍČOVÁ SLOVA

železnice, doprava, lékař, lékařská služba, zdraví, preventivní prohlídka, motivace, vhodné pracovní podmínky

### FOTKY A OBRÁZKY



## 9. ŠKODA AUTO 1 PROGRAM SENIORITY



### ÚVOD

Škoda Auto a.s. je největším výrobcem automobilů v Česku. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde se nachází i největší výrobní závod. V rámci Česka má dva další výrobní závody, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí. Od roku 1991 je součástí německého koncernu Volkswagen Group. Dlouhodobě je největší českou firmou podle tržeb, největším českým exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. Společnost rovněž získala titul Zaměstnavatel desetiletí, který zohledňuje její úspěchy a odráží dlouhodobě vysokou úroveň v oblasti péče o zaměstnance. Jedním z cílů rozvoje firmy je ve spolupráci s koncernem Volkswagen a místními úřady proměnit Českou republiku v centrum rozvoje elektromobility a dlouhodobě tak zajistit pracovní místa.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Škoda Auto a.s.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Mladá Boleslav, Česká republika
Odvětví:	automobilový průmysl
Forma subjektu:	akciová společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Akciová společnost Škoda Auto má zpracovávánu komplexní strategii age managementu pro všechny zaměstnance napříč věkovým spektrem. Zachováván je individuální a sociální přístup. Pilíři v této podnikové strategii jsou podpora zdraví, sociální politika a vzdělávání. Důležitým faktorem je přítomnost prevence, která je prováděna formou organizovaných programů na podporu zdraví a sociálního programu podpory zachování zdraví. Důraz je kladen též na ergonomii, automatizaci, organizaci práce a pracovišť zohledňující snížený výkon, realizují se programy Sociální program seniority, zdravotní programy, Dny zdraví, Zdravá firma, jsou zpracovávány osobní zdravotní plány, prováděny atesty pracovních míst.

Společnost podporuje diverzitu prostřednictvím speciálního programu seniority, který je určen pro zaměstnance, kteří pracují ve firmě 30 a více let. Při pracovním zařazení seniora ve Škodě Auto a.s. je v případě potřeby senior převeden na vhodnější pracovní místo. Pokud je to ze zdravotních důvodů, náleží seniorovi doplatek do průměrného výdělku po dobu 18 měsíců. Pokud je to z organizačních důvodů, seniorovi je zachováno stejné tarifní zařazení jako na původním pracovišti, a to po dobu 12 měsíců. Po uplynutí těchto lhůt je možné u seniora, jemuž do nároku na starobní důchod zbývá méně než 5 let, jednat o určitých formách doplatku. V případě výpovědi seniora z organizačních a zdravotních důvodů poskytuje zaměstnavatel peněžní sociální výpomoc, která je závislá na délce zaměstnání ve firmě.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Hlavními cíli programu seniority je udržení pracovníků v aktivním pracovním nasazení, podpora zdraví při práci, případně najít kompromis pro pracovníka při změně zdravotního stavu.

Benefity může čerpat zaměstnanec – senior, který v průběhu roku neměl neomluvenou absenci 7,5 hodin a více. Přičemž senior ve Škoda Auto je zaměstnanec, který je u zaměstnavatele zaměstnán permanentně 30 let.

Program seniority poskytuje starším zaměstnancům například tyto výhody:

- Pokud zaměstnanec dle lékařského posudku pozbyl schopnost provádět svou dosavadní práci, je přesunut na jiné pracovní místo. A v případě přeřazení do nižšího tarifního stupně ze zdravotních důvodů, má zaměstnanec právo na doplatek po dobu 18 měsíců.
- Jestliže je pracovník přesunut na jiné pracovní místo s nižším mzdovým tarifem z důvodu organizační změny, má zaměstnanec právo na doplatek po dobu 12 měsíců.
- Senior má ročně nárok na 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy navíc na 14denní pobyt v lázních.
- Poskytnutí sociální podpory v situaci, kdy je nutné seniorovi ze zdravotních nebo organizačních důvodů dát výpověď. Výše příspěvku podléhá počtu odpracovaných hodin.

## 9. ŠKODA AUTO 1 PROGRAM SENIORITY



### K ZAMYŠLENÍ

Diskriminace na základě věku obvykle vyvolává negativní dopady, ale může také vůči starším lidem, vzhledem k jejich věku, odkazovat na laskavost. Zvýšená nemocnost, stereotyp a snížená výkonnost jsou obvykle trápení spojená se stárnutím a překonání těchto překážek je pro starší zaměstnance podstatnou součástí každodenního života. Nejdůležitější je aktivní přístup samotných zaměstnanců k práci, vzdělání a novým technologiím. Pohled na stáří u mladých i starších lidí je potřeba změnit, jelikož se důchodová věková hranice neustále zvyšuje.

### KLÍČOVÁ SLOVA

automobilový průmysl, servis a příslušenství, technologie, emobilita, výrobní závod, individuální a sociální přístup, program seniority

### FOTKY A OBRÁZKY



## 10. ŠKODA AUTO 2 REHABILITAČNÍ PROGRAM



### ÚVOD

Škoda Auto a.s. je největším výrobcem automobilů v Česku. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde se nachází i největší výrobní závod. V rámci Česka má dva další výrobní závody, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí. Od roku 1991 je součástí německého koncernu Volkswagen Group. Dlouhodobě je největší českou firmou podle tržeb, největším českým exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. Společnost rovněž získala titul Zaměstnavatel desetiletí, který zohledňuje její úspěchy a odráží dlouhodobě vysokou úroveň v oblasti péče o zaměstnance. Jedním z cílů rozvoje firmy je ve spolupráci s koncernem Volkswagen a místními úřady proměnit Českou republiku v centrum rozvoje elektromobility a dlouhodobě tak zajistit pracovní místa.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Škoda Auto a.s.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Mladá Boleslav, Česká republika
Odvětví:	automobilový průmysl
Forma subjektu:	akciová společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Akciová společnost Škoda Auto má zpracovávánu komplexní strategii age managementu pro všechny zaměstnance napříč věkovým spektrem. Zachováván je individuální a sociální přístup. Pilíři v této podnikové strategii jsou podpora zdraví, sociální politika a vzdělávání. Důležitým faktorem je přitom prevence, která je prováděna formou organizovaných programů na podporu zdraví a sociálního programu podpory zachování zdraví. Důraz je kladen též na ergonomii, automatizaci, organizaci práce a pracovišť zohledňující snížený výkon. Realizují se programy Sociální program seniority, zdravotní programy, Dny zdraví, Zdravá firma, jsou zpracovávány osobní zdravotní plány a prováděny atesty pracovních míst.

Ve společnosti jsou pro starší zaměstnance, tj. zaměstnance, kteří pracují ve firmě 30 a více let, zavedeny rehabilitační programy. Jedná se o dvoutýdenní rehabilitační pobyt s finančním příspěvkem ze sociálních fondů. Na pracovištích vytipovaných podnikovým lékařem poskytuje zaměstnavatel pět pracovních dnů placeného volna ročně, vázaného na absolvování rehabilitačního pobytu, navíc. Tyto rekondiční pobyty v lázních jsou určeny pro seniory, zaměstnance se zdravotním postižením, lékařem vybrané pracovníky a pro všechny výrobní dělníky ve věku 50+. Nabídka míst, kde je možné si odpočinout, je velmi pestrá. Jedná se o lázně v České republice, například Lázně Jáchymov, Lázně Bechyně, Teplice nad Bečvou, Mariánské Lázně, a na Slovensku Lázně Lúčky nebo Turčianské Teplice.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Podle průzkumů provedených ve společnosti se ukázalo, že zaměstnanci 50+ tvoří poměrně velkou část pracovní síly a jejich věk se postupně zvyšuje. Na jednotlivých pracovištích je však většina pracovníků 50+ se svou prací spokojena a pouze někteří by uvítali změnu v náplni své práce. Zmíněný rehabilitační program je těmito pracovníky velmi žádaný a oceňovaný.

Ukázalo se také, že osoby 50+ mají na trhu práce komplikované postavení, a to především z důvodu nedostatečné kvalifikace. Tito pracovníci ovšem nemají příliš velký zájem dále svoji kvalifikaci zvyšovat, jestliže je k tomu situace nenutí a oni ji tím pádem nepotřebují.

## 10. ŠKODA AUTO 2 REHABILITAČNÍ PROGRAM



### K ZAMYŠLENÍ

Věková diskriminace obvykle vyvolává negativní dopady, ale může také vůči starším lidem, vzhledem k jejich věku, odkazovat na laskavost. Zvýšená nemocnost, stereotypy a snížená výkonnost jsou obvykle trápení spojená se stárnutím a překonávání těchto překážek je pro starší lidi podstatnou součástí každodenního života. Nejdůležitější je však aktivní přístup samotných seniorů k práci, vzdělání a novým technologiím. Pohled na stáří u mladých i starších lidí je potřeba změnit, jelikož se důchodová věková hranice neustále zvyšuje.

### KLÍČOVÁ SLOVA

automobilový průmysl, servis a příslušenství, technologie, emobilita, výrobní závod, individuální a sociální přístup, rehabilitační program

### FOTKY A OBRÁZKY



## 11. TESCO STORES ČR PLACENÉ VOLNO V PANDEMII



### ÚVOD

Tesco Stores ČR, a.s. je obchodním řetězcem zaměřujícím se na potravinové a nepotravinové produkty. Patří mezi přední maloobchodní prodejce na českém trhu. Kromě tří hypermarketů Tesco Extra provozuje malé hypermarkety, supermarkety a prodejny Express. Nechybí ani čerpací stanice Tesco u vybraných hypermarketů. V současné době provozuje přes 200 obchodních jednotek a se svými bezmála 11 000 zaměstnanci patří k největším soukromým zaměstnavatelům v České republice.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Tesco Stores ČR, a. s.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Praha, Česká republika
Odvětví:	potravinářský průmysl
Forma subjektu:	akciová společnost



## 11. TESCO STORES ČR PLACENÉ VOLNO V PANDEMII



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Společnost se stejně jako o potřeby a přání zákazníků stará o životní prostředí, společnost, jejíž je součástí, i město, ve kterém působí. Ve svých provozovnách, kancelářích a distribučních centrech zaměstnává a dává stejné příležitosti zástupcům rozdílného myšlení, přístupu a způsobu práce. Nabízí flexibilní a moderní pracovní prostředí s neformální a přátelskou kulturou, která umožňuje být sám sebou a dobrý v tom, co děláte. Záleží jim na spokojenosti a věrnosti svých zákazníků i kolegů. Usilují o to, aby byli tím nejlepším zaměstnavatelem mezi maloobchodními řetězci.

Podporují inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny. Významně přispívá komunitám, ve kterých působí, a to jak přímým poskytováním důstojných pracovních míst, tak podporou zaměstnanosti prostřednictvím svého dodavatelského řetězce.

Je pro ně důležité, aby v rámci celkového počtu kolegů/kolegyň byly i nadále zastoupeny různé věkové skupiny, přičemž nabízí také řadu programů na podporu zaměstnanosti. Během pandemie se ukázalo, že věk je důležitým aspektem ve vztahu k viru. Proto bylo nutné poskytnout určitým skupinám zaměstnanců potřebnou podporu, aby byla zajištěna jejich maximální bezpečnost. Nejzranitelnějším skupinám, tj. kolegům starším 65 let, bylo během pandemie umožněno čerpat placené volno. To jim umožnilo zůstat v bezpečí svých domovů bez obav z možných finančních následků.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Z reakcí starších zaměstnanců vyplynulo, že v době pandemie prvně nechtěli volno přijmout, protože chtěli být v dané situaci nápomocni na obchodě. Velmi si však nabízené možnosti ze strany zaměstnavatele, že mohli nakonec zůstat doma v bezpečí, vážili.

Snahou společnosti je vytvářet inkluzivní pracovní prostředí na bázi kultury rozmanitosti, kde je každý nápad vítán. Kulturou, která chápe individualitu kolegyň a kolegů a vytváří smysl sounáležitosti a jednoho týmu tím, že oceňuje rozdílnost jejich zázemí, osobností a preferencí. Navíc, kultura začleňování je nedílnou součástí značky, a je zakotvena v hodnotách společnosti – chovejme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. Podporují zveřejňování podobných hodnot spolu s opatřeními, jak přistupují k různým aspektům problematiky diverzity, jelikož věří, že tento krok povede k rovnoprávnější moderní společnosti.

## 11. TESCO STORES ČR PLACENÉ VOLNO V PANDEMII



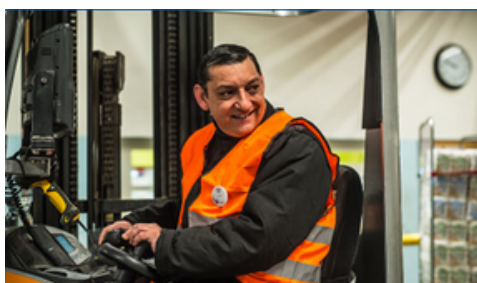
### K ZAMYŠLENÍ

Přístup společnosti k diverzitě může inspirovat ostatní ke konkrétním krokům ve vytváření rozmanitého pracovního prostředí a snižování jakýchkoli rozdílů. Je důležité zajistit, aby se v pracovním prostředí všichni cítili bezpečně a věděli, že na nich skutečně záleží. Dopad pak může sahat daleko za hranice dané společnosti.

### KLÍČOVÁ SLOVA

maloobchod, prodejce, obchodní řetězec, diverzita, placená dovolená, pandemie, bezpečnost

### FOTKY A OBRÁZKY



## 12. VAE CONTROLS STARŠÍ ZAMĚSTNANCI JAKO MENTOŘI



### ÚVOD

VAE CONTROLS, s.r.o. ([www.vaecontrols.cz](http://www.vaecontrols.cz)) je inženýrská firma působící v petrochemii a vodárenství. Vyvíjí, kompletuje a dodává řídicí systémy a technologie pro řízení vodárenských systémů a skladování ropných produktů. V odvětví vodárenství jsou špičkou v České republice, v petrochemii mají dominantní postavení i v rámci Evropy a Afriky. Jejich cílem je a bude být stále lepší ve svém oboru.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	VAE CONTROLS, s.r.o.
Velikost společnosti:	< 250
Sídlo:	Ostrava, Česká republika
Odvětví:	vodárenství, petrochemie
Forma subjektu:	obchodní společnost



## 12. VAE CONTROLS STARŠÍ ZAMĚSTNANCI JAKO MENTOŘI

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Výraz "senior" ve firmě neznají, rozlišují jen mladší a starší pracovníky. V jejich profesním chápání se jedná o osobu, která má pracovní zkušenosti, je spolehlivým a samostatným pracovníkem s dlouholetými pracovními návyky. Lidsky umí komunikovat se zákazníkem, a proto je vhodný jako mentor mladších kolegů. K tomuto závěru dospěli na základě osobních zkušeností s oběma věkovými kategoriemi. Na základě vlastních zkušeností zjistili, že mladší pracovníci s podobnými zkušenostmi znatelně zaostávají za zkušenými staršími pracovníky, pokud jde o počet zakázek a získávání nových klientů.

Hlavním zaměřením společnosti jsou řídicí systémy a technologie pro vodárenství a petrochemii od projekce až po konkrétní realizace u zákazníků, tedy takzvaný EPC kontraktor. Hlavní náplní seniorních pracovníků ve společnosti je projektování a vedení projektů na pozici projektového manažera. Hlavním důvodem úspěšné adaptace starších pracovníků je rovný přístup ke všem zaměstnancům, jejich správné pracovní zařazení akceptující osobní schopnosti. Toto lze zjistit prostřednictvím například interních testů a dotazníků.

V rámci procesu adaptace starších pracovníků zažívají hezké okamžiky zejména při jejich účasti na oficiálních společenských setkáních se zákazníky, kdy dochází k „odborným diskuzím“ o způsobech stolování a skladbě občerstvení. V jiných situacích nemají s adaptací problém. Spíše naopak, někteří mladší kolegové mají leckdy z počátku problém se střetem s tvrdou životní realitou, což i geniálně vystihl p. Renčín:



“Promiňte, že ruším. Synku, dávají večerníček.”

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

V tomto směru se doposud s žádnými překážkami nesečkali, což je zřejmě způsobeno tím, že nedisponují nízkokvalifikovanými profesemi a v drtivé většině využívají technicky orientované vysokoškolské pracovníky.

## 12. VAE CONTROLS STARŠÍ ZAMĚSTNANCI JAKO MENTOŘI



### K ZAMYŠLENÍ

Důležité je zejména zvážit budoucí pracovní náplň starších pracovníků, její vhodnost pro seniory, a k tomu přiřadit typově a profesně orientovaného staršího zaměstnance. Jeho správné zařazení do kolektivu se bude odvíjet i od formy obchodní společnosti. Jde-li v ní o dosažení konkrétních pracovních výstupů je vše snazší.

### KLÍČOVÁ SLOVA

vodárenství, petrochemie, řídicí systémy, mentor, pracovní náplň

### FOTKY A OBRÁZKY



## 13. BMW ADAPTACE PRACOVISŤE



### ÚVOD

BMW je jednou z nejznámějších německých automobilových společností, která je celosvětově známá jako výrobce (převážně) luxusních automobilů a motocyklů. Zaměstnává přibližně 118 000 lidí a její tržby dosahují přibližně 111 miliard eur.

Společnost již dlouhou dobu zavádí opatření v oblasti řízení zdraví. Od roku 2003 skupina BMW sleduje demografické změny uvnitř i vně svých zaměstnanců a vyvíjí strategie, jak se nadcházejícím změnám přizpůsobit.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	BMW
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Mnichov, Německo
Odvětví:	automobilový průmysl
Forma subjektu:	obchodní společnost



## 13. BMW ADAPTACE PRACOVIŠTĚ



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Ve svém závodě na výrobu pohonných jednotek v Dingolfingu (Dolní Bavorsko) zahájila společnost BMW projekt se zaměstnanci, jejichž průměrný věk měl být 47 let, což bylo o 8 let více, než je průměrný věk zaměstnanců na výrobní lince společnosti. Jelikož společnost očekávala, že 47 let bude v roce 2017 novým průměrným věkem zaměstnanců jejich výroby, chtěla vyvinout a otestovat specifické pracovní podmínky pro tuto stárnoucí pracovní sílu. Tým vybraný pro tento projekt se skládal ze 42 členů a zavedl 70 změn ve způsobu práce, například speciálně navržené ergonomické židle usnadňující krátké přestávky a usnadňující práci vsedě i vestoje. Nebo zvětšovací čočky, které snižovaly únavu očí a minimalizovaly chyby při třídění. V prvním roce projektu skupina zvýšila svoji produktivitu o 7 %, takže se vyrovnala produktivitě mladších týmů.

Nabízí rovněž možnosti aktivního a pasivního odpočinku v těsné blízkosti pracoviště na podporu fyzické a duševní kondice zaměstnanců. Kromě těchto opatření v oblasti řízení zdraví a pracovního prostředí se projekt zabýval i oblastí kvalifikace, modelů odchodu do důchodu a komunikace a řízení změn.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Starší zaměstnanci se nejlépe učí, pokud mohou do výuky vnést své zkušenosti. Mezigenerační učení má nejlepší potenciální výsledky.

Biologický věk zaměstnance má jen malý vliv na schopnost učit se.

Důležité je udržet ochotu zaměstnanců přizpůsobovat se neustálým změnám. Tento proces by měl začít již odborným vzděláváním.

Pěčlivé uspořádání a nastavení pracoviště a pracovního procesu může výrazně fyzickou zátěž zaměstnanců snížit.

Zaměstnanci si musí uvědomit, že musí sami za sebe převzít zodpovědnost.

Pokud plánujete takové změny realizovat, je třeba zapojit všechny skupiny, kterých se to týká, tj. zaměstnance, manažery, radu zaměstnanců a odbory. Přesto je potřeba počítat s určitým odporem a opozicí, což je v každém procesu změn zcela normální.

## 13. BMW ADAPTACE PRACOVIŠTĚ



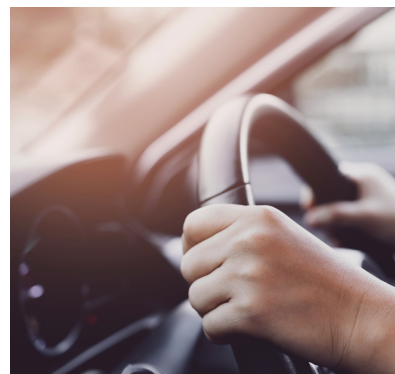
### K ZAMYŠLENÍ

Je důležité ve firmě či organizaci zavést kulturu, která povede k přijímání neustálých změn. Starší pracovníci mají často tendenci považovat se za "příliš staré na změny", a proto se budou s největší pravděpodobností změnám bránit, přestože jim mohou pomoci.

### KLÍČOVÁ SLOVA

cílevědomý, efektivní, inovativní, zodpovědný

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

Společnost Produkt + Projekt založil v roce 2005 vystudovaný designér a ergonom Wolfgang Moll. Hlavním oborem jeho činnosti jsou demografické změny. Po jeho prvních projektech bylo zřejmé, že je zásadním úkolem zvýšit povědomí o tomto důležitém tématu, jehož vědecky ověřenou metodou je simulace věku. Již v roce 2009 společnost na základě rozsáhlých vědeckých údajů vyvinula oblek pro simulaci věku GERT, jelikož v té době na trhu nebyl žádný obdobný oblek, který by splňoval jejich požadavky.

Zpočátku byl oblek GERT určen pouze pro použití v rámci vlastních projektů, a proto jej navrhli tak, aby byl co nejoptimálnější. Dbali proto zejména na neutrální, seriózní vzhled a zdrželi se na obleku GERT jakékoli vlastní reklamy. Brzy přišly první poptávky na jeho nákup a velmi rychle se tak zvýšila, že se rozhodli pro sériovou výrobu. Ani zde nedělali žádné kompromisy ve prospěch lepšího marketingu. Vědecký základ a praktická využitelnost jsou i nadále jejich nejvyššími prioritami.

Mezitím byl věkový simulační oblek GERT několikrát vědecky vyhodnocen a úspěch jejich zákazníků jim také dává za pravdu. Mnoho klientů nadšeně demonstruje, jak ve svých projektech GERT úspěšně používají, a také zprávy v médiích o používání GERT zákazníky hovoří za vše.

Product + Project je malá, ale velmi úspěšná společnost, která působí na mezinárodní úrovni. Díky velké poptávce se neustále rozrůstá.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Produkt + Projekt / GERT
Velikost společnosti:	< 50
Sídlo:	Nierstotzingen, Baden-Württemberg
Odvětví:	výroba a distribuce
Forma subjektu:	obchodní společnost

## 14. GERT SADA PRO SIMULACI VĚKU



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Jejich motto: "Naše výrobky pomáhají dělat svět o něco lepším."

Jejich hlavním produktem je oblek GERT simulující věk. Ten se již velmi úspěšně používá v preventivních kampaních, například v rámci pojištění odpovědnosti zaměstnavatelů, aby ukázal zaměstnancům, jak pozitivní roli mohou hrát v rámci svého stárnutí. Účastníci okamžitě poznali, že obezita a nedostatek fyzické aktivity zhoršují příznaky stárnutí. Zjistili však také, že zdravý životní styl může ve skutečnosti kompenzovat změny, které se stárnutím přicházejí. Vlastní uvědomění si stárnutí zjevně spouští trvalý proces, zatímco klasické informační materiály mohou mít jen malý účinek bez dlouhodobého dopadu.

V oblasti managementu zdraví při práci existuje mnoho způsobů, jak do preventivní práce začlenit simulátory sebeuvědomění. Dobrým příkladem je například den zdraví. Nabídka získání vlastní zkušenosti jako je simulace věku jsou skutečným lákadlem, které má dlouhodobý účinek a zároveň zpřístupňuje cílové skupině další informace o tématu prevence. Simulátory lze však využít k sebepoznání i mimo dny kampaně. Například zaměstnanci, kteří mají sklon k nesprávnému pohybu nebo držení těla, mohou pomocí simulátoru bolesti zad pocítit dlouhodobé důsledky svého chování v každodenní práci a ovlivnit tak své chování.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Existuje několik studií o účinnosti simulace věku s následujícími závěry:

- Na Univerzitě Julia Maxmiliána ve Würzburgu (Dr. med. S.A. Filz, Dr. med. W. Swoboda a další) byla zkoumána účinnost simulace věku ve výuce studentů medicíny a bylo prokázáno, že simulace stáří podporuje empatii ke starším lidem. Byla tedy prokázána její účinnost jako nástroje výuky a učení.
- Národní institut pro kvalitu a rozvoj ve zdravotnictví a medicíně (dr. Ildiko Szogedi Ph.D.) a Institut behaviorálního výzkumu a teorie komunikace (dr. Miklos Zrínyi Ph.D., Teva Hungary Ltd., dr. habil Attila Forgacs Ph.D.) Korvínovy univerzity v Budapešti v Maďarsku v pilotní studii hodnotili simulaci změn motorických dovedností ve stáří pomocí obleku pro simulaci stáří GERT s výsledkem, že oblek GERT je dobrým nástrojem pro simulaci omezení ve vyšším věku.
- Diplomované psychologičky Laura Schmidt a Katrin Jekel z Netzwerk AlternsfoRschung NAR v Heidelbergu v pilotní studii vyhodnotily účinnost simulace stáří pomocí obleku pro simulaci stáří GERT takto: Výsledky ukazují, že oblek pro simulaci stáří GERT realisticky zobrazuje omezení související se stářím a nabízí tak možnost podpořit porozumění a empatii vůči starším lidem ve společnosti.

## 14. GERT SADA PRO SIMULACI VĚKU



### K ZAMYŠLENÍ

Každý, kdo si vyzkoušel věkový simulační oblek GERT, lépe chápe chování starších lidí. Používá se proto při školeních a dalším vzdělávání zdravotníků, při školení zaměstnanců v jednání se staršími zákazníky, ale také při vývoji výrobků vhodných pro seniory. GERT se v mnoha případech úspěšně používá také pro přezkoumání pracovních podmínek starších zaměstnanců a pro zvýšení informovanosti manažerů. Dalšími oblastmi použití jsou architektura, urbanistika a zvyšování bezpečnosti starších účastníků silničního provozu.

### KLÍČOVÁ SLOVA

simulace věku pro řízení ochrany zdraví při práci, pracovní lékařství a bezpečnost práce, vzdělávání, školy, vzdělávání a školení

### FOTKY A OBRÁZKY



## 15. PRYSMIAN GROUP VIDEA ZÁKLADNÍCH ZNALOSTÍ



### ÚVOD

Společnost Prysmian Kabel und Systeme GmbH vyrábí kabely středního a nízkého napětí a PVC a pryžové výplňové směsi. Kromě toho zde sídlí oddělení výzkumu a vývoje silových kabelů (R&D).

Jejich hlavními výrobky jsou:

- kabely středního napětí s XLPE izolací
- instalační kabely a vodiče
- bezhalogenové kabely a vodiče se zlepšeným chováním v případě požáru
- námořní kabely
- kabely nízkého napětí s PVC a XLPE izolací

Společnost byla založena v roce 1960 pod názvem Kabelwerk Nord (Kabelovna Sever) s 54 zaměstnanci, v roce 1963 zaměstnávala 1 000 lidí. V roce 1971 byla s 1500 zaměstnanci druhým největším kabelovým závodem v bývalé NDR. V roce 1992 se závod sloučil se společností Siemens AG a poté došlo k investičním opatřením ve výši 170 milionů DM na zlepšení infrastruktury a logistiky. V následujících letech následovaly některé změny ve struktuře společnosti a přemístění výroby. Od roku 2011 patří společnost do skupiny Prysmian Group, světové jedničky na trhu v kabelovém průmyslu. V současné době pracuje v průmyslovém závodě ve Schwerinu přibližně 260 zaměstnanců.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Prysmian Group
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Schwerin, Německo
Odvětví:	kabelové, energetické a telekomunikační systémy
Forma subjektu:	obchodní společnost



## 15. PRYSMIAN GROUP VIDEA ZÁKLADNÍCH ZNALOSTÍ



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Iniciátorem tohoto příkladu dobré praxe je 37letý T. L., který se ve společnosti vyučil průmyslovým mechanikem pro stroje a systémové technologie. Poté dlouhá léta pracoval ve výrobě a firmu zná jako své boty. Poté, co někteří kolegové absolvovali školení u poradenské firmy pro digitalizaci (MV-Works), viděl T. L. příležitost realizovat "jednoduchý nápad", zajišťovat znalosti starších zaměstnanců prostřednictvím videa, který mu už nějakou dobu ležel v hlavě. Cenné znalosti a zkušenosti starších kolegů se nyní mají předávat méně zkušeným kolegům prostřednictvím krátkých vzdělávacích videí. Ve videích jsou krátce a výstižně vizuálně vysvětleny jednotlivé pracovní kroky seřizovacího procesu, které obsahují také informace o bezpečnosti práce, a jsou doplněny jednoduchým vysvětlením.

V současné době společnost zaměstnává přibližně 225 výrobních zaměstnanců s průměrným věkem 52 let. Mnozí z nich pracují ve společnosti již 30 až 40 let, absolvovali zde v mladém věku školení a nyní jsou již „starými mazáky“. Mnozí z nich však postupně odcházejí do důchodu.

Hlavním cílem společnosti je další etablování závodu ve Schwerinu jako jednoho z hlavních výrobních závodů skupiny Prysmian a jeho efektivita a ziskovost. Hlavní náplní práce jejich seniorů je práce ve výrobě, což je většinou fyzicky náročná práce v klimaticky drsných podmínkách. V závodě je několik výrobních a údržbářských hal, kde stroje pracují nepřetržitě, a pracovníci ve čtyřsměnném provozu.

Hlavním důvodem úspěšné adaptace je to, že už iniciátor jako mladý zaměstnanec sám zažil, že ho často mrzelo, když starší kolegové byli na dovolené nebo nemocní, on musel něco přebudovat na stroji, ale nebyl tam nikdo, kdo by mu to pořádně vysvětlil. Pro společnost to znamenalo vysokou ekonomickou ztrátu a podobných incidentů se stávalo několik. Kromě věkových důvodů jsou ve firmě stále častěji zaměstnávání migranti. Zmíněná videa mohou pomoci překonat i jazykovou bariéru.

Pro T. L. je důležité, aby svým kolegům, zejména starším, jednoduše nevnucoval něco nového. Chce je vzít s sebou. Chce to trpělivost a dobrou komunikaci. Pro videoprojekt se mu podařilo přesvědčit všechny starší kolegy, aby se zapojili. Samozřejmě bylo zpočátku nezvyklé, že se natáčí v práci, ale nikdo neměl námitek ani účast neodmítl. T. L. je na úspěšnou realizaci videoprojektu hrdý a má ambice aktivně ho posouvat dál.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Žádné překážky nebylo třeba překonávat, jen trpělivost a přesvědčení udělat správnou věc, a bylo třeba trochu více přesvědčovat několik zaměstnanců, ale nevyvstal žádný odpor. Ze strany vedení byla bezvýhradná podpora a samozřejmě i on si uvědomoval výhody. Zařízení bylo pořízeno bez váhání. Technickou podporu zajišťuje jeden z kolegů. Po natáčení bylo akorát třeba videa ještě sestříhat a upravit zvuk, jelikož je hluk strojů v halách velmi hlasitý.

Zavedení tohoto osvědčeného postupu bylo zahájeno v dubnu 2022 a po několika měsících ještě nebyla videa pro všechny stroje a nastavovací procesy dokončena. Nějakou dobu to trvá, ale dochází k pokroku. Cílem je digitální implementace vzdělávacích videí do popisu služeb/v objednávce výroby, na dokumentech prostřednictvím QR kódu. Uvažuje se také o začlenění kontrolního seznamu, který musí každý zaměstnanec zpracovat. Jak již bylo zmíněno, videa obsahují taktéž informace týkající se např. bezpečnosti práce a údržby strojů.

## 15. PRYSMIAN GROUP VIDEA ZÁKLADNÍCH ZNALOSTÍ



### K ZAMYŠLENÍ

V souvislosti s age managementem ve společnosti již zavedli i další opatření:

- Pokud zaměstnanec již není schopen ze zdravotních důvodů vykonávat určitou práci, vždy hledají individuální řešení, aby mohl ve firmě zůstat.
- Zaměstnanci starší 58 let mají možnost požádat o částečný odchod do důchodu.
- Zavedení prémieho systému. Každý mistr jednou ročně hodnotí své podřízené, včetně toho, jak dobře zaměstnanec předává své znalosti.
- S ochotnými staršími zaměstnanci, kteří jsou již v důchodu, jsou uzavírány smlouvy o poradenství. Ti pak jednou až dvakrát měsíčně přijíždějí do podniku a předávají své znalosti méně zkušeným zaměstnancům, např. při seřizování stroje nebo v aktuální situaci, když mají například při údržbě velké nedostatky při opravách.

### KLÍČOVÁ SLOVA

kabelový průmysl, cenná průmyslová lokalita, rozvíjející se a rostoucí, důležitý pro region

### FOTKY A OBRÁZKY





## ÚVOD

Společnost TRUMPF je jedním z největších světových výrobců obráběcích strojů. Má továrny v mnoha zemích a nabízí své výrobky po celém světě.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	TRUMPF SE & Co. KG
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Ditzingen, Německo
Odvětví:	výroba obráběcích strojů
Forma subjektu:	obchodní společnost





## PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Od roku 2014 společnost realizuje projekt osobního rozvoje pod názvem "Fit for service" („Fit pro práci“). Cílem tohoto projektu je poskytnout perspektivu starším, dlouholetým zaměstnancům, kteří pracují jako servisní technici. Společnost si tak může udržet cenné zkušenosti a tolik potřebné zaměstnance. Hlavní pracovní náplní starších pracovníků, které zaměstnávají, je práce servisního technika, která je fyzicky velmi náročná. Představuje hodně cestování a někdy neoptimální pracovní podmínky, které starším zaměstnancům ztěžují setrvání v této práci. V případě neplánované údržby nebo opravy musí technici v krátké době vycestovat k zákazníkovi, což může být poměrně náročné.

Projektový tým tedy analyzoval zkušenosti a dovednosti starších zaměstnanců (funkčně specifické kompetenční profily) a vytvořil čtyři nové pracovní profily, které si mohou vybrat, a to produktový a aplikační konzultant, trenér pro zákazníky, školitel pro nové servisní techniky a instalační konzultant. Ve všech těchto pracovních profilech jsou nasbírané zkušenosti velmi cenné a jsou tak uchovávány v rámci společnosti. Dalším bonusem je ocenění, kterého se tímto způsobem dostává starším zaměstnancům, a to vede k větší spokojenosti a menšímu počtu odchodů na nemocenskou. V rámci projektu dostávají pracovníci školení šité na míru jejich novým pracovním pozicím.

## UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Při zavádění osvědčených postupů nebylo třeba překonávat žádné překážky a odpor byl jen velmi malý. Projekt byl realizován v časovém horizontu dvou let a byl podporován vrcholovým vedením a také radou zaměstnanců. Podle jejich zkušeností by nic nedělali jinak.

## 16. TRUMPF SE & CO. KG FIT PRO PRÁCI



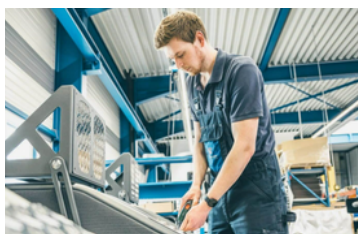
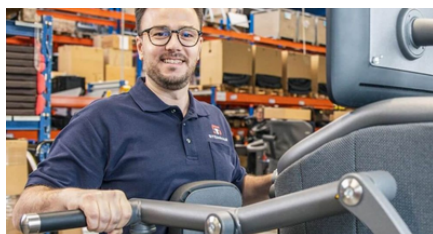
### K ZAMYŠLENÍ

Je velmi užitečné nahlížet na profesní život jako na sérii fází, z nichž každá má své výhody a nevýhody. Na tomto základě lze poté vytvářet a obsazovat nové pracovní profily. Takový proaktivní přístup zvyšuje atraktivitu podniku jako zaměstnavatele a odlišuje jej od ostatních.

### KLÍČOVÁ SLOVA

inovativní, kompetentní

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

Společnost Warnowquerung GmbH & Co. KG odpovídá za údržbu Warnowtunelu, který spojuje východní a západní část Rostocku. Tento tunel byl dokončen v roce 2003, ročně jej využívá přibližně 11 000 uživatelů a je financován ze soukromých zdrojů. Uživatelé musí za jeho používání platit mýtné. Společnost Warnowquerung má 37 zaměstnanců.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: Warnowquerung GmbH & Co. KG

Velikost společnosti: < 50

Sídlo: Rostock, Německo

Odvětví: infrastruktura, doprava

Forma subjektu: obchodní společnost





## PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Společnost se rozhodla pracovat se staršími zaměstnanci, protože viděla potřebu udržet je v práci co nejdéle. Proto si najala externí společnost, která vymyslela a realizovala semináře a workshopy starším zaměstnancům šité na míru. Tyto semináře se týkají různých témat, která jsou pro starší zaměstnance velmi důležitá, jako je pojištění, zdraví a péče, nápady na aktivity (fyzické i duševní), zdravá výživa a další. Starší zaměstnanci ve společnosti pracují především v mýtných budkách. Někteří pracují také v administrativě.

Vzhledem k dobrému výběru témat a vysoké kvalitě externích odborníků, kteří semináře realizovali, byl o tuto nabídku mezi zaměstnanci značný zájem. Dokonce už požádali o další workshopy a zájem o účast na budoucích školeních projeví i mladší zaměstnanci. Během realizace nebyly zaznamenány žádné potíže ani odpor.

## UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Cenným nástrojem, jak projevit uznání a pozornost, jsou cílené semináře pro starší zaměstnance. Tyto workshopy lze také využít pro zprostředkování nových dovedností, například digitálních kompetencí.

Starší zaměstnanci mají stále zájem naučit se něco nového a užitečného.

Workshopy by rádi realizovali sami, pokud někde najdou potřebné znalosti či kurzy.

Je nezbytné nabídnout dobrou kombinaci duševních a fyzických aktivit.

## 17. WARNOWQUERUNG GMBH & CO. KG SEMINÁŘE NA MÍRU



### K ZAMYŠLENÍ

Pro účast by neměla být stanovena žádná pevná věková hranice. Mělo by vždy být umožněno i mladším zaměstnancům se zúčastnit, pokud by měli zájem.

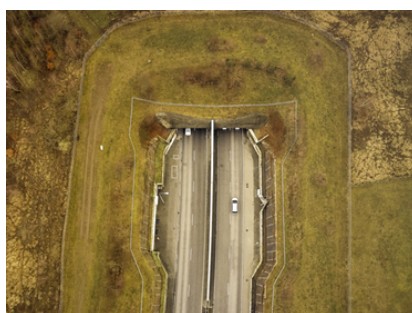
Vítaná a užitečná by byla nabídka online kurzů, které mohou starší zaměstnanci využít k pokračování po skončení semináře.

Měl by být zaveden strukturovaný proces zpětné vazby, který by umožnil vyhodnocení workshopů a shromáždění podnětů pro budoucí nabídky.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Společnost je sice malá, ale snaží se nabízet optimální pracovní podmínky pro každého zaměstnance.

### FOTKY A OBRÁZKY



### ÚVOD

Společnost Antal je lídrem v oblasti náboru specialistů a manažerů a personálního poradenství. V Polsku působí od roku 1996. Kanceláře ve Varšavě, Vratislavi, Krakově, Poznani a Gdaňsku realizují projekty v Polsku i v zahraničí pro globální i místní podniky ze všech odvětví. Kromě náboru zaměstnanců poskytují specialisté společnosti Antal firmám také poradenství v oblasti hodnocení a rozvoje zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele a analýz trhu.

„Ve vašem věku je vaše síla!“ Pod tímto heslem zahájila společnost Antal Polsko v červnu 2022 rozvojový program Antal 50+ Academy. Program spočívá v zaměstnávání a přípravě osob starších 50 let na práci IT náboráře.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	ANTAL Sp. z o. o.
Velikost společnosti:	přibližně 130 500 dodavatelů
Sídlo:	Varšava, Polsko
Odvětví:	nábor zaměstnanců
Forma subjektu:	obchodní společnost



THE VALUE OF  
SPECIALIZED TALENTS

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Myšlenka o Akademii Antal 50+ vznikla před devíti lety. Již tehdy předpovídali takzvanou "obrácenou věkovou pyramidu" na trhu práce a s tím související nedostatek mladých pracovníků a uchazečů o zaměstnání. Koncept Akademie 50+ zapadá do poslání společnosti ANTAL, kterým je poznávat lidi podle kompetencí, a ne podle nálepek jako je věk, pohlaví nebo národnost.

Projekt rozvoje Akademie 50+ byl zahájen v červnu 2021. Do projektu se mohli zapojit lidé ve věku 50+, kteří ovládají angličtinu alespoň na střední úrovni a jsou schopni se relativně efektivně orientovat v sociálních sítích a pracovat s počítačem.

Do projektu se přihlásilo přibližně 50-60 zájemců. Z nich bylo vybráno 10 osob. Nakonec se do projektu kvalifikovalo osob 5. První fází projektu byla série školení. Po školeních začali uchazeči/ účastníci první týden samostatně pracovat. Další etapou byla samostatná práce účastníků pro náboráře ve věku 50+ s mentory. V této fázi účastníci projektu ve věku 50+ prováděli nábor osob na konkrétní pracovní pozice. Lidé, které doporučili pro zaměstnání, byli ověřováni mentory. Účastníci projektu ve věku 50+ obdrželi odměnu za každého uchazeče, kterého Mentor vybral pro nábor. Mentori pak účastníky podporuje a doprovází po dobu nezbytně nutnou. Záleží na angažovanosti účastníků a jejich rozhodnutí, zda chtějí pokračovat v kariéře ve společnosti ANTAL.

Existují 3 možnosti:

- pokračovat v účasti v programu a využívat mentora při práci náboráře.
- stát se zaměstnancem na plný úvazek a nastoupit do ANTALu,
- stát se externistou a spolupracovat s ANTALem jako externí osoba,
- ukončit projekt.

Do projektu je zapojeno personální oddělení, školitelé, mentori, oddělení marketingu a PR.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Co se týká pokynů pro jiné organizace, které by chtěly podobné projekty realizovat, je potřeba podrobně vysvětlit uchazečům, v čem spočívá myšlenka a předpoklady projektu. Mělo by být taktéž dovoleno dělat chyby a věnovat čas na zjištění výsledků. Starší zaměstnanci by rádi dosáhli efektu velmi rychle, ale je třeba se naučit spoustu oblastí, které jim zaberou hodně času, než začnou pracovat jako náboráři. Projekt realizovaný společností ANTAL může být vynikajícím příkladem aktivit, které mají přinést užitek jak organizaci (zaměstnání zkušených zaměstnanců nebo navázání trvalé spolupráce s nimi), tak starším zaměstnancům (překonání bariér, nástup do výdělečné činnosti) i celému trhu práce (působení proti nezaměstnanosti starších osob). Takto koncipované aktivity lze realizovat v podnicích bez ohledu na odvětví, v němž působí. Projekt založený na těchto předpokladech lze realizovat i ve veřejné správě nebo neziskových organizacích. Povaha projektu je univerzální.

### K ZAMYŠLENÍ

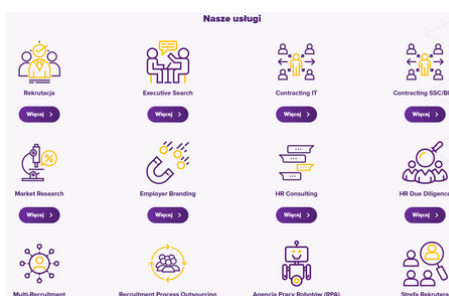
Je třeba vzít v úvahu:

- Jak využít potenciál zkušených zaměstnanců ve věku 50+?
- Jakým výzvám čelí zaměstnavatelé zaměstnávající zaměstnance ve věku 50+?
- Jak pomoci lidem ve věku 50+, aby věřili ve své schopnosti a kompetence?
- Jak realizovat projekty, z nichž budou mít prospěch všichni účastníci trhu práce?
- Jak postavit organizaci na zkušenostech starších zaměstnanců a jejich odlišném pohledu na realitu?

### KLÍČOVÁ SLOVA

age management, řízení rozmanitosti, udržitelný rozvoj, trh se zaměstnanci, strategické myšlení o lidských zdrojích, mentoring a školení, zkušenosti zaměstnavatelé

### FOTKY A OBRÁZKY



## 19. BNP PARIBAS BANK POLSKA VĚK AGAVE

### ÚVOD

BNP PARIBAS Bank Polska S.A. realizuje strategii udržitelného rozvoje a aktivity v oblasti CSR. Součástí této strategie je program "Women UP". V rámci tohoto programu předložily ženy nápady na projekty, které by měla banka realizovat. Jedním z projektů je "AGE ve velikosti XL". V průběhu projektu byl však jeho název změněn na "Věk Agave", aby se předešlo negativním asociacím.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	BNP Paribas Bank Polska S.A.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Varšava/Lublin, Polsko
Odvětví:	bankovníctví
Forma subjektu:	obchodní společnost



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Projekt "AGE ve velikosti XL" byl realizován od února do listopadu 2021. Na základě interních dohod byl projekt přejmenován na "Věk Agave", aby se předešlo asociacím s věkem starších zaměstnanců.

Předpoklady projektu:

- dolní věková hranice je stanovena na 50 let,
- musí se začít s osvětou a diagnostikou toho, jaké jsou zákonitosti, trendy a postoje k lidem ve věku 50+,
- je třeba podniknout aktivity na podporu osob ve věku 50+, aby s nimi bylo zacházeno bez diskriminace, dosáhnout lepší komunikace mezi zaměstnanci různého věku a podpořit age management.

Šlo o to čelit válce generací, stereotypům a ageismu. Cílem projektu bylo také zlepšit mezigenerační komunikaci a ukázat potenciál starších lidí.

Přínosy:

- větší zapojení do práce zaměstnanců 50+ a osob, které se tomuto věku blíží,
- budování kultury diverzity a inkluze,
- rozvoj strategických kompetencí lidí ve věku Agave,
- lepší sebevědomí starších pracovníků,
- lepší spolupráce lidí různého věku v rámci organizace,
- profesní aktivizaci v různých věcných oblastech.

V rámci projektu byly realizovány následující aktivity:

- test budoucích kompetencí pro osoby ve věku Agave. Respondentům byla poskytnuta individuální zpětná vazba, jak žít v době VUCA (z angličtiny: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), jak se přizpůsobit a být flexibilní,
- byla uspořádána mezinárodní debata ve formě webináře s názvem: "Síla zralosti věku Agave".
- webové stránky věnované projektu,
- v rámci každoročního festivalu o diverzitě a inkluzi byl uspořádán další webinář s názvem "Věk v práci: kde je problém? V číslech nebo ve způsobu myšlení?".

Původce a projektový tým chtějí ve svých aktivitách pokračovat.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Činnosti v oblasti age managementu přinášejí hmatatelné výhody, takže se nemůže jednat o nahodilé akce, ale o dlouhodobé průběžné projekty. Projekty zaměřené na lepší adaptaci zaměstnanců v Agave věku na pracovišti by měly mít svůj zdroj financování a samostatné rozpočtové zdroje, aby bylo možné uspořádat co nejvíce hodnotných akcí. Do mezigeneračních projektů by se měli zapojit i zástupci mladších generací zaměstnanců (nejen lidé ve věku Agave).

Zmíněný projekt, stejně jako jeho obsah a přístup k realizaci, může být inspirací pro ty vedoucí pracovníky a manažery, kteří chtějí podniknout kroky v oblasti age managementu ve vlastních firmách. Je vynikajícím příkladem projektu, který může přinést užitek mnoha společnostem, které budou realizovat doporučení týkající se age managementu.

## 19. BNP PARIBAS BANK POLSKA VĚK AGAVE

### K ZAMYŠLENÍ

Je potřeba vzít v úvahu:

- Jak zapojit zaměstnance organizace do občanských iniciativ v oblasti age managementu a zabránit diskriminaci na základě věku?
- Jak zlepšit mezigenerační komunikaci a ukázat potenciál starších zaměstnanců (50+) pro zlepšení udržitelného řízení v organizaci?
- Jak žít v období VUCA (z angličtiny: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), jak se přizpůsobit a být flexibilní?
- Jaká opatření lze přijmout, když se plánuje realizace interního projektu v oblasti age managementu a věkové diskriminace zaměstnanců?

### KLÍČOVÁ SLOVA

Věk Agave, individuální diagnostika potřeb zaměstnanců 50+, komplexní vzdělávací projekt, age management jako permanentní proces, období VUCA

### FOTKY A OBRÁZKY



### ÚVOD

Společnost Capgemini je globálním lídrem v oblasti poradenství, technologických služeb a digitální transformace, který se zavázal poskytovat špičková a inovativní řešení a poskytovat klientům celou škálu možností digitálního světa na základě 55leté tradice a rozsáhlých znalostí v oboru.

Principy společenské odpovědnosti se zde odrážejí nejen v rámci dodržování platných právních předpisů. Jejich cílem je plnění závazků vyplývajících z principů podnikatelské etiky, odpovědného řízení zaměstnanců a pracoviště, zajištění kvalitních služeb zákazníkům a vztahů s dodavateli, stejně jako podpora místních komunit a respekt k životnímu prostředí.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Capgemini Poland
Velikost společnosti:	< 9500
Sídlo:	Krakov, Polsko
Odvětví:	poradenství, IT a outsourcing
Forma subjektu:	obchodní společnost



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Ve společnosti Capgemini Polska bylo v době vzniku kampaně zaměstnáno téměř 9 500 lidí. Nápad na kampaň vzešel z průzkumu, který provedli prostřednictvím externí společnosti. Při přípravě kampaně "Mezi ostatními" se zabývali rozmanitostí ve velmi širokém slova smyslu. Zaměstnanci společnosti jsou zástupci mnoha generací: více než 80 % tvoří mileniálové, ale jsou mezi nimi i zástupci generací X, Z a Boomers. Chtěli vytvořit kampaň, která by byla autentická a založená na originální myšlence. Proto se rozhodli představit příběhy zaměstnanců trochu jiným způsobem, a to formou televizního seriálu.

Kampaň byla rozdělena na dvě části: interní a externí. Rozhodli se připravit:

- Seriál "Mezi ostatními" za účasti zaměstnanců: témata jednotlivých dílů byla vybrána na základě workshopů (1: Generace X vs. generace Y; 2: Humanisté vs. IT; 3: Poláci vs. cizinci; 4: Zaměstnanci vs. nadřízení; 5: Rodiče vs. lidé bez dětí).
- Mezioborové webináře za účasti pozvaných odborníků: webináře pro zaměstnance tematicky související s epizodou prezentovanou v daném týdnu.
- Podcasty "Mezi ostatními o ...": Jedenáct epizod ve formě rozhovoru s uznávanými externími odborníky a experty ze společnosti Capgemini.
- 5 článků v tisku.

Jednalo se o inovativní kampaň, protože:

- Vytvoření seriálu bylo svého druhu experimentem. Otázky pro seriál sbírali zaměstnanci. Aktéři, tedy zaměstnanci, tyto otázky neznali předem. Zaznamenávali se jejich spontánní reakce a odpovědi.
- Koncept nahrávek předpokládal konfrontaci dvou skupin (generace X vs. generace Y).

Výsledky:

- Seriál: celkový počet zhlédnutí epizod 372 289, celkový počet odpovědí na FB na seriál 247 775.
- Podcasty na Spotify: kanál byl zhlédnut 3 834krát, v ostatních aplikacích 2 975krát.
- Webináře: průměrné hodnocení: 4,62, zúčastnilo se jich více než: 3 200 zaměstnanců.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Autory kampaně motivovala autenticita. Jejich první myšlenkou ve fázi výzkumu bylo, že jejich kampaň musí pocházet od lidí pracujících v Capgemini. Právě jejich hlas určil daný směr a následně definoval, o jaké rozmanitosti se v případě Capgemini hovoří a jaké otázky by zaměstnanci chtěli těmto "jiným" položit. Dalo by se říci, že zaměstnanci tuto kampaň spoluvytvářeli.

Při tvorbě komplexních kampaní stojí za to zajistit konzistentní sdělení a komunikaci se všemi zúčastněnými stranami. Vzhledem k tomu, že téma diverzity s sebou přináší momenty, které mohou být obtížné, stojí za to zajistit správný tok informací ke sponzorům a lidem zapojeným do procesu tvorby. Důležité to bylo i při spolupráci s externími partnery. Každý musel vědět, jaká je jeho role v projektu, o co usiluje a jaký je konečný, požadovaný efekt.

Velké kampaně s sebou obvykle přinášejí chvíle nadšení, ale také únavy nebo dokonce nedůvěry v úspěch. Je dobré si uvědomit, že to tak prostě je, a nenechat se odradit v těžkých chvílích, kdy se nám zdá, že to neprobíhá, jak by mělo. Proto stojí za to sledovat své nálady a vzájemně se podporovat, jelikož "po každé bouři vyjde zase slunce".

## 20. CAPGEMINI POLAND OSVĚTOVÁ KAMPAŇ

### K ZAMYŠLENÍ

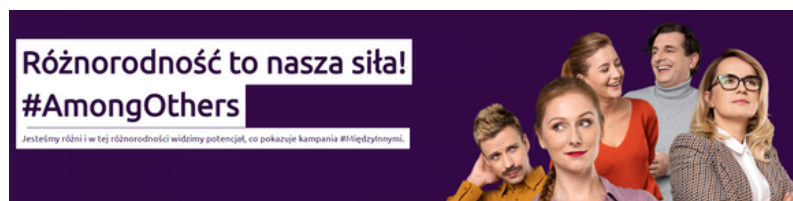
Je potřeba vzít v úvahu:

- Jak implementovat rozsáhlé informační kampaně v oblasti age managementu?
- Jak integrovat osoby zastupující různé generace?
- Jak budovat značku zaměstnavatele na základě aktivit CSR?

### KLÍČOVÁ SLOVA

kampaně age managementu, společenská odpovědnost firem, generace X vs. generace Y

### FOTKY A OBRÁZKY



### ÚVOD

GDP je poradenská společnost, která existuje od roku 2007. Předmětem činnosti GDP je podpora veřejných institucí a soukromých společností v procesu plánování a realizace projektů, které vedou k jejich ekonomickému a organizačnímu rozvoji. GDP nabízí komplexní podporu v procesu získávání finančních prostředků z fondů EU, a to od analýzy možností financování, přes přípravu kompletního projektu a žádosti až po její závěrečné vyúčtování. GDP spolupracuje s podnikatelským sektorem, místními samosprávami, organizacemi a veřejnými institucemi, poskytuje školení a poradenství v oblasti lidských zdrojů a investičních projektů.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: Grupa Doradcza Projekt Sp. z o.o.

Velikost společnosti: < 10

Sídlo: Krakov, Polsko

Odvětví: vzdělávání a poradenství

Forma subjektu: obchodní společnost



## 21. GRUPA DORADCZA PROJEKT RESTART

### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Již 8 let realizuje tato společnost projekty týkající se adaptace seniorů na trh práce. Tyto projekty umožňují lidem starším 50 let, kteří se ocitli v obtížné situaci na trhu práce, návrat k profesní činnosti. Návrat do profesního života je možný díky tomu, že starší lidé mohou získat doloženou kvalifikaci, kompetence a odbornou praxi, a také díky snížení deficitů v oblasti sociálních kompetencí.

Projekty RESTART jsou realizovány již několik let. Každý projekt trvá přibližně 2 roky. V současné době se realizuje projekt "Restart V - Profesionálně aktivizační program pro osoby starší 50 let".

Cílem projektu je umožnit 135 nezaměstnaným osobám starším 50 let, žijícím v Malopolském vojvodství, patřícím ke skupinám osob v nejobtížnější situaci na trhu práce, nastoupit do zaměstnání a udržet si ho tím, že jim bude poskytnuta možnost získat doloženou kvalifikaci, kompetence a odbornou praxi, jakož i odstranit deficity v oblasti sociálních kompetencí a motivace.

Účastníci mohou využít následujících forem podpory:

- Individuální profesní poradenství s vypracováním individuálního akčního plánu. Poradenství probíhá formou individuálních setkání.
- Zprostředkování zaměstnání, které může probíhat formou přímých setkání s účastníky projektu nebo formou online sezení (na dálku) - adekvátně potřebám účastníků projektu.
- Podpora kariérního poradce spolu s monitorováním plnění IAP (individuálního akčního plánu).
- Odborné vzdělávání (96 hodin). Školení je zaměřeno na aktualizaci a zlepšení měkkých profesních dovedností a školí účastníky orientovat se na trhu práce.
- Stáže pro 115 účastníků projektu. Stáže probíhají prostřednictvím programu pod vedením lektora stáže na základě dohody.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Projekt je určen pro osoby starší 50 let, které nejsou profesně aktivní. Je to velká výzva, protože společnost nerealizuje aktivity pro své zaměstnance, aby zlepšili jejich adaptaci na práci, ale musí nabírat, poznávat a snažit se pomáhat lidem, které vůbec neznají. Velmi důležitou roli zde hraje dobrá znalost místního trhu práce, pracovních agentur a síť kontaktů na potenciální zaměstnavatele a organizátory odborných stáží. Je třeba brát v úvahu nejen věk těchto lidí, ale také různé druhy postižení nebo obtížné životní a rodinné situace. Je potřeba být velmi citlivý a přizpůsobit své jednání a sdělení osobám 50+. Organizace, které chtějí podobné projekty realizovat, si musí být vědomy organizačních a technických problémů, kterým budou čelit. Vzdělávací a poradenské společnosti by měly být podporovány v realizaci projektů se širokým spektrem dopadu na trh práce. Řešení představená v této případové studii mohou sloužit jako inspirace pro budoucí nápady na projekty, které pomohou starším pracovníkům být aktivní na trhu práce.

## 21. GRUPA DORADCZA PROJEKT RESTART

### K ZAMYŠLENÍ

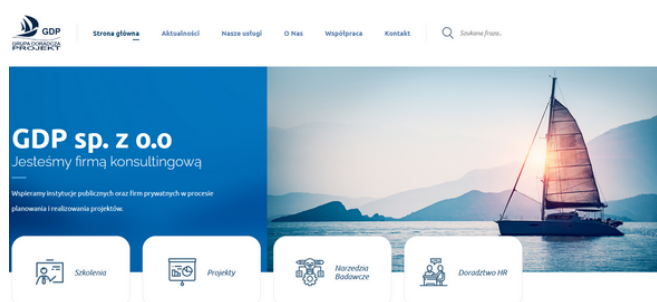
Je potřeba vzít v úvahu:

- Jak usnadnit lidem starším 50 let návrat na trh práce a hledání zaměstnání?
- Jak realizovat komplexní programy pracovní adaptace pro osoby 55+, aby jejich účinky byly pro tyto starší osoby co nejužitečnější?
- Byla by práce pro starší lidi, kteří nejsou profesně aktivní, pouze zdrojem příjmů nebo se pro ně práce stává prostředkem proti jejich sociálnímu vyloučení?
- Jaké aktivity lze zahrnout do projektu, jehož rozsah dopadu na trh práce má být široký?

### KLÍČOVÁ SLOVA

age management, individuální profesní poradenství, individuální akční plán, zprostředkování zaměstnání, odborné vzdělávání, staže

### FOTKY A OBRÁZKY



### ÚVOD

Bytové družstvo "Oświecenia" v Krakově bylo založeno 24. června 1982. Jedná se o sdružení členů bydlících v prostorách družstva, pro které poskytuje služby v oblasti správy bytových jednotek.

Družstvo se snaží uspokojovat potřeby a očekávání obyvatel, spoluvlastníků družstva, kteří si uvědomují, že společným postupem a rezignací na bezprostřední individuální výhody je přínos a zisk pro každého z členů mnohem větší, než kdyby své cíle dosahovali samostatně.

Bytové družstvo Oświecenia Kraków, realizovalo strategii age managementu v rámci projektu "Lídr HR - řízení vícegeneračního týmu". Zaměstnanci i vedení se zúčastnili řady komplexních školení zvyšujících jejich kompetence v oblasti komunikace mezi zaměstnanci a klienty různého věku.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Spółdzielnia Mieszkaniowa Oświecenia w Krakowie
Velikost společnosti:	< 50
Sídlo:	Krakov, Polsko
Odvětví:	nemovitosti, bytové družstvo
Forma subjektu:	bytové družstvo



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Iniciátorem projektu "Lídr HR - řízení vícegeneračního týmu" byl předseda správní rady. Chtěl své kompetence, postřehy a know-how vyplývající ze zkušeností z práce v korporaci přenést do bytového družstva.

Důležitou otázkou manažerského charakteru je problematika nástupnictví a age managementu. Na práci je třeba připravit novou generaci zaměstnanců. Zároveň si nelze dovolit ztratit starší zaměstnance, kteří mají velmi rozsáhlé zkušenosti a kompetence.

Projekt "HR Leader - řízení vícegeneračního týmu" byl zaměřen na řešení problémů zákazníků zlepšením interní a externí mezigenerační komunikace a zkvalitněním služeb obyvatel, kteří představují osoby velmi rozdílného věku. Cílem modulu I tedy bylo zajistit provázanost mezigenerační komunikace a cílem modulu II bylo zlepšit kompetence potřebné pro obsluhu zákazníků různého věku (především tzv. obtížných zákazníků). Díky tomu je možné minimalizovat rizika, předcházet napětí a krizím a také zmírňovat a řešit vznikající konflikty. Toto však vyžaduje pochopení psychologických procesů a osvojení si dovedností chování a řešení problémů na úrovni sociálního inženýrství.

Projekt realizovala Malopolská regionální rozvojová agentura v Krakově. První fází byla identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, která zahrnovala mimo jiné dvouhodinové rozhovory s manažery v družstvu. Poté bylo zahájeno školení. Poslední etapou bylo vyhodnocení celého projektu. Od února do dubna 2022 byla také vypracována cvičení ve formě případových studií, která popisovala, jak se zachovat v dané situaci kontaktu s klienty různého věku. Na základě těchto podkladů má být následně zpracována strategie konkrétního age managementu.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Chceme-li realizovat strategii age managementu, je zapotřebí promyšlených vzdělávacích aktivit. Musíme se naučit, jak by měli zaměstnanci všech věkových kategorií přistupovat k obsluze zákazníků všech věkových kategorií. Je třeba empatie a pochopení psychologických procesů. Dobrá mezigenerační komunikace zlepšuje služby zákazníkům a snižuje počet stížností na toto téma. Pouze výuka všech zaměstnanců různého věku, jak komunikovat se zákazníky různého věku, může zvýšit vzájemné porozumění.

### K ZAMYŠLENÍ

Je potřeba vzítv úvahu:

- Jak zlepšit mezigenerační komunikaci v oblasti služeb zákazníkům?
- Jak zvýšit vzájemné porozumění mezi zaměstnanci různého věku a zákazníky různého věku?
- Jaká opatření přijmout, aby se organizace připravila na realizaci strategie age managementu?

### KLÍČOVÁ SLOVA

nástupnictví, age management, trh se zaměstnanci, školení, mezigenerační komunikace

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

Tato společnost je evropským vývojovým dodavatelem speciálních barvených a technických přízí. Historie výroby přízí sahá až do roku 1970. Dnes společnost zaměstnává více než 120 lidí a patří mezi největší zaměstnavatele v Dolenjsku. Společnost staví na dlouholeté tradici a znalostech. Příze se z malého městečka každý den expeduje do celého světa. Všechny procesy se provádějí ve vlastní režii. Vše začíná výběrem nejlepších materiálů dostupných na trhu. Své procesy neustále zdokonalují, aby snížili spotřebu vody a energie. Jsou si vědomi, že: budoucnost je zelená, udržitelná a inovativní.

- Špičková kvalita:

Jejich příze je navržena a testována, aby dosahovala vynikajících výsledků. Kvalita je kontrolována na každém kroku a s každou cívkou se zachází s maximální péčí.

- Špičkový servis:

Jejich tým vyniká v oblasti zákaznické podpory a služeb. Každý pracovník společnosti je pečlivě školen, aby se stal odborníkem ve své profesi.

- Udržitelnost:

Za posledních 5 let snížili emise CO<sub>2</sub> o 30 % a výrobní odpad je 100 % recyklován. Budují také dlouhodobá partnerství se zákazníky, dodavateli, místní komunitou, průmyslem a dalšími zainteresovanými stranami.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: anonymní společnost ve Slovinsku

Velikost společnosti: > 50

Sídlo: Slovinsko

Odvětví: textilní

Forma subjektu: akciová společnost



### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Ve společnosti považují každého zaměstnance, který dosáhne 50 let, za staršího pracovníka. Z tohoto pohledu je třeba odlišný přístup ke starším zaměstnancům, kteří pracují ve vedení a v ranních hodinách a kteří zpravidla odcházejí do důchodu starší než ti, kteří pracují ve výrobě a budou si muset do důchodu najít jinou práci a kteří zpravidla odcházejí do důchodu mladší.

Z hlediska stárnutí pracovní síly a hledání vhodného nástupnictví a předávání znalostí je důležité vzít v úvahu, že mezi vedoucími pracovníky je průměrný věk vedoucích pracovníků společnosti 52,5 roku. Mají tedy v takovém případě náročnou práci, kde zavádění a předávání znalostí trvá déle než na jiných pracovních pozicích.

Ve firmě již mají vytvořený interní soubor znalostí (např. již mají textilní příručku a provádějí interní vzdělávání pro předávání textilních dovedností). Usilují také o získávání nových kolegů s textilním vzděláním prostřednictvím propagace firmy jako dobrého zaměstnavatele a textilní profese jako možnost práce v regionu mezi mladými lidmi.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

S transformací podniku z typického podniku s vysokým podílem lidské práce na vyspělý, inovativní a udržitelný podnik vyvstala také potřeba nových kompetencí a s tím i nových pracovníků. Z hlediska obsahu mají v plánu v příštích letech věnovat velkou pozornost školení digitálních dovedností, školení prodejců pro marketing nových udržitelných výrobků a školení manažerů pro agilní řízení zaměstnanců a procesů.

Kompetenční model již zavedli a nejprve se zaměřili na definování udržitelných dovedností. Na podnikové úrovni definovali kompetence nezbytné k dosažení stanovených cílů udržitelné transformace. Pro jednotlivá oddělení společně s vedoucími oddělení definovali dovednosti potřebné k dosažení cílů oddělení a společných cílů společnosti. Ty byly rozděleny podle potřeby na povinné, nezbytné a žádoucí. Provedli také další krok, a to hodnocení dosažené úrovně kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení vychází z dotazníku, který vyplňuje posuzovaný, jeho nadřízený a kolega. Získané hodnocení/analýza kompetencí může být také podkladem pro kvalitní výběr pracovníků, plánování školení a vzdělávání za účelem zvyšování povinných a potřebných kompetencí a pro stanovení jasnějších kritérií pracovního výkonu, a tedy i odměn.

## 23. ANONYM SYSTÉMOVÉ PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ



### K ZAMYŠLENÍ

Zavedení systematického plánování vzdělávání umožňuje získávání strategicky důležitých znalostí, efektivnější práci a úspěšné dosahování cílů, podporuje osobní rozvoj jedince, má dlouhodobý vliv na angažovanost zaměstnanců a větší sounáležitost s organizací, což má následně vliv na nižší fluktuaci odborníků.

Tohoto společnost dosahuje:

- plánovaným osobním a profesním rozvojem,
- plánovaným vzděláváním zaměstnanců podle vzdělávacích potřeb společnosti i jednotlivce.

Pět klíčových cílů a aktivit:

- posilování personálu;
- posílení prodeje: udržení tržních podílů na tradičních trzích, vstup na nové trhy;
- udržitelná výroba;
- investice, včetně oblastí digitalizace, automatizace a energetické účinnosti;
- vývoj nových inovativních udržitelných výrobků.

### KLÍČOVÁ SLOVA

inovativnost, odpovědnost, partnerství, flexibilita, odolnost, odvaha, ctížádostivost

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

ATES je inovativní technologická společnost s vysokými standardy kvality, dlouholetou tradicí a rozsáhlými zkušenostmi v oblasti průmyslové automatizace a výrobní informatiky. Společnost se zaměřuje převážně na služby v metalurgii a kovo zpracujícím průmyslu. Společnost ATES poskytuje svým zákazníkům širokou škálu služeb, od poradenství a přípravy technické koncepční dokumentace až po výrobu projektových aplikací na klíč. Pozornost a péče o zákazníky nekončí hotovým projektem, ale rozšiřuje se o kvalitní servisní služby, partnerské vztahy a péči o náhradní díly, stejně jako o upgrady a vylepšení hardwarových i softwarových komponent.

Hodnoty:

- vysoká kvalita a spolehlivost služeb,
- podpora neustálého vzdělávání a kreativity svých zaměstnanců,
- podpora životní pohody a dobrých pracovních podmínek pro všechny zaměstnance,
- loajalita vůči společnosti, zaměstnancům, jejím vlastníkům a životnímu prostředí.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	ATES
Velikost společnosti:	> 50
Sídlo:	Slovenska Bistrica, Slovinsko
Odvětví:	průmyslová automatizace
Forma subjektu:	obchodní společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Váží si starších zaměstnanců, zejména kvůli jejich zkušenostem a znalostem, které se odrážejí v kvalitě jejich práce. Společnost si také uvědomuje potenciál starších zaměstnanců a to, jak mohou být jejich znalosti předány mladší generaci, a stabilitu společnosti. Společnost si je také dobře vědoma důležitosti vzdělávání zaměstnanců, díky němuž jsou její zaměstnanci vysoce kvalifikovaní a znají svou práci. Získané pracovní zkušenosti znamenají spolehlivost a dovednosti, které jsou k nezaplacení.

Společnost vykonává činnosti v rámci projektu ASI. Hlavním cílem tohoto projektu ASI - Komplexní podpora podniků pro aktivní stárnutí pracovní síly - je podpořit podniky v efektivním řízení starších zaměstnanců a posílení jejich kompetencí z hlediska prodloužení jejich pracovní aktivity.

V rámci projektu se společnost ATES snaží posilovat kompetence zaměstnanců a za tímto účelem realizuje následující aktivity:

- příprava strategie efektivního řízení starších zaměstnanců;
- kariérní rozvoj prostřednictvím posilování kompetencí starších zaměstnanců, a to prostřednictvím následujících aktivit:
- tvorba plánu osobního a profesního rozvoje starších zaměstnanců,
- účast na motivačních programech pro starší zaměstnance,
- vzdělávání v oblasti celoživotní kariéry a získávání dovedností starších zaměstnanců prostřednictvím školení.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Společnost ATES nemusela překonávat žádné zvláštní překážky, stejně jako nenarazila na žádný odpor. Jak již zmínili, společnost se stará o starší pracovníky a jejich bohaté znalosti, které zaměstnanci získali během let práce. Podpora tedy vychází ze strany samotné společnosti, protože si zároveň uvědomují důležitost spolupráce mezi staršími a mladšími zaměstnanci (předávání různých znalostí z obou stran). Pokud jde o potřeby úprav týkající se práce, vzdělávání mezigenerační spolupráce atd., jsou prováděny za pochodu.

## 24. ATES POSILOVÁNÍ KOMPETENCÍ



### K ZAMYŠLENÍ

Starší zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnání již delší dobu a k žádným zvláštním úpravám v oblasti práce nedochází.

### KLÍČOVÁ SLOVA

kvalita, pohotovost, profesionalita

### FOTKY A OBRÁZKY





## ÚVOD

Iskratel, společnost skupiny Kontron, je předním evropským poskytovatelem udržitelných řešení pro digitální transformaci telekomunikací, dopravy, veřejné bezpečnosti a energetiky. Díky vlastním výzkumným a vývojovým a výrobním střediskům podporuje svými vývojovými a servisními centry na 30 místech zákazníky ve více než 50 zemích světa. Díky 75 letům zkušeností a kombinaci kreativity s inovacemi je Iskratel považován za spojení s vaší udržitelnou digitální budoucností.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Iskratel, d. o. o.
Velikost společnosti:	> 460
Sídlo:	Kranj, Slovinsko
Odvětví:	informační technologie (ICT)
Forma subjektu:	společnost s ručením omezeným





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Starší zaměstnanci jsou srdcem společnosti. Většina z nich pracuje ve společnosti Iskratel již od studentských let, někteří dokonce od středoškolských let. Jsou neocenitelným zdrojem zkušeností, znalostí, různých dobrodružství a autentických příběhů. Společně s mladší generací splétají svazek mnoha kompetencí, názorů a zkušeností. Společně se vzájemně doplňují. Jejich zaměřením je právě vzájemné propojení všech generací a vnitřního i vnějšího prostředí.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Tzv. propojená kultura v jejich společnosti je založena na třech důležitých prvcích: Vedení. Energie. Důvěra. Vše je založeno na pěti firemních hodnotách a správném způsobu komunikace. Lidé jsou dnes propojeni, protože je jim nasloucháno a jsou vedeni příkladem (změnili jazyk, naučili se přijímat změny a komunikovat o nich), a znají a uznávají důležitost své práce ve vztahu k realizaci vize společnosti. Zjistili, že k dosažení žádoucích změn v kultuře je nutné změnit komunikaci, a to zejména interně. Začali tedy s hodnotami a strategií společnosti a zapojili do nich všechny zaměstnance. Zvláštní pozornost věnují starším zaměstnancům: oslava životních jubileí (odpracované roky, 30 a 40 let - poděkování od vedení, oběd a pozornost); páteční cvičení (péče o zdraví, páteř...); sportovní výbor Iskratelu (odpolední aktivity, letní a zimní sporty, využívání sportovních zařízení v okolí); kulturní výbor Iskratelu (akce v místním i širším okolí); "WUM" (přednášky odborníků z různých oblastí: zdraví, význam pohybu a zdravé výživy, angažovanost a motivace. ...); 6 až 8krát ročně motivační přednášky; zapojení starších pracovníků do rozhovorů (propagace) a interních akcí - diskuze na téma minulé a současné praxe; práce dříve a nyní, desítky let zkušeností, Iskratel v čase a různých obdobích. Udržují vazby s důchodci tím, že je zapojují do akcí a propagací.



### K ZAMYŠLENÍ

V Iskratelu neustále zdůrazňují vzájemnou spolupráci, výměnu osvědčených postupů, různých zkušeností a konstruktivní debatu. Je důležité, aby se kolegové navzájem poznávali, sdíleli své znalosti a různé zkušenosti, hlavně generace mezi sebou. Usilují o mezigenerační tok znalostí, zkušeností, názorů a nápadů. Inovace jsou pojátkem pro propojení několika generací a podporují mezigenerační spolupráci v pracovním prostředí i mimo něj. Jako inovativní společnost, která pokládá za jednu ze základních hodnot zvědavost a inovace, které jsou v kompetenci všech žen a mužů společnosti (bez ohledu na věk, pozici a obor), jsou si vědomi své síly a vlivu, a proto plánují rozvíjet kreativní prostředí a kulturu inovací.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Iskratel, tým, mezigenerační spolupráce, propojení, přátelská atmosféra, digitalizace, společnost přátelská k rodině, závazek vůči společnosti, diverzita, zaměstnanci

### FOTKY A OBRÁZKY





## ÚVOD

Společnost odelo je předním výrobcem a systémovým dodavatelem automobilových světel pro mezinárodní automobilový průmysl. Působí na devíti místech po celém světě a zaměstnává více než 3 500 zaměstnanců. Jejich světla se vyznačují vysokou kvalitou, inovacemi a využitím nových technologií. Ročně vyrobí přibližně 10 milionů výrobků. Ambiciózních cílů dosahují každodenním naplňováním svých hodnot, kterými jsou týmová spolupráce, proaktivita, inovace, orientace na zákazníka, integrita a zvyšování svého postavení. Jsou hrdými držiteli mnoha certifikátů pro systémy kvality, životní prostředí a bezpečnost informací a také držiteli různých ocenění: za vynikající obchodní výsledky, zahraniční investor roku, nejlepší logistik a TPM firma roku.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	Odelo Slovenija d.o.o.
Velikost společnosti:	> 250
Sídlo:	Prebold, Slovinsko
Odvětví:	výroba automobilových světel
Forma subjektu:	korporace





## PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Ve slovinské pobočce odelo zaměstnávají přibližně 1 500 zaměstnanců z více než deseti zemí z celého světa. Někteří u nich zůstávají krátce, jiní až do důchodu. Nabízejí příležitost jak začínajícím kariéristům, tak zkušeným zaměstnancům, nekvalifikovaným pracovníkům i odborníkům a doktorandům. Věk není klíčovým faktorem při náboru a kariérním růstu. Spojují je společné hodnoty: týmová práce, proaktivita, inovace a orientace na zákazníka.

Starší lidé vykonávají různé práce v závislosti na svých znalostech, zkušenostech a kariérním postupu. V minulých letech uspořádali desítky workshopů a školení na podporu povědomí o generační rozmanitosti, spolupráci a komunikaci, několik motivačních "teambuildingů" na posílení propojení, sounáležitosti a životní pohody, setkávají se také na piknicích a novoročních večírcích a jejich vedoucí jsou pravidelně školeni v oblasti řízení heterogenních pracovních skupin. Věří, že synergie všech opatření se v průběhu let vyvinula v úspěšnou adaptaci na demografické změny. Rádi a pravidelně zvou své důchodce na setkání, ale i pikniky a další akce, kde vzpomínají, smějí se a někdy i uroní slzu nostalgie.

## UŽITEČNÉ POSTŘEHY

V automobilovém průmyslu, který vyžaduje skutečně vysoké standardy, dynamiku a nejvyšší kvalitu pracovního procesu, zavedli různé mezinárodně uznávané metody (PDCA, analýza času procesu, KVP), které umožňují zlepšování všech procesů. Prakticky každý den se zabývají zlepšeními a optimalizacemi, které jim umožní vykonávat práci snadněji, beze ztrát a s co nejmenším úsilím. Přizpůsobili, zautomatizovali a robotizovali mnoho pracovních míst, zatímco u starší populace se někdy setkávají s menším odporem ke změnám, zejména v oblasti digitalizace. S věkem se zaměstnanci obvykle potýkají také s úbytkem fyzických a psychických sil a obtížnějším zvládnutím stresových situací, proto uspořádali několik seminářů na téma informovanosti a posílení odpovědnosti za vlastní zdraví. Zapojili se do několika projektů, které je podpořily v realizaci aktivit pro seniory, jako jsou ASI, ASI Piloti (udržení nasazení, produktivity a výkonnosti starších pracovníků, podpora delšího pracovního života), Naprej, Polet (vyvinutý inovativní integrovaný obchodní model pro aktivní a zdravé stárnutí). Je třeba zdůraznit, že se nejedná pouze o jednorázové a časově omezené projekty, ale spíše o dlouhodobé aktivity, které nekončí ani po několika letech. Ve společnosti odelo si váží svých starších zaměstnanců a jejich znalostí a zkušeností a věří, že i v budoucnu najdou cestu k úspěšné mezigenerační spolupráci.



### K ZAMYŠLENÍ

Nejen při práci se staršími zaměstnanci, ale při práci s lidmi všech věkových kategorií, od mateřské školy přes školu, první zaměstnání až po důchod, je třeba brát v úvahu vzájemné rozdíly, přesvědčení, hodnoty a v neposlední řadě schopnosti a kompetence. Na pracovišti, kde tráví třetinu dne, čelí zaměstnanci mnoha pracovním výzvám, které mohou zvládnout pouze v podmínkách rostoucí multikulturality a stárnutí společnosti respektováním rozmanitosti. A co víc: pokud v ní vidí příležitost k dialogu, obohacení organizační kultury, dosažením společných cílů vytvoří naplňující spolupráci a důležitou konkurenční výhodu pro firmu. Rádi by ve firmě pořádali více setkávání, rádi by starším lidem nabídli více aktivit v oblasti zdraví, od zdravé výživy, cvičení, školení až po masáže a benefity pro zaměstnance všech věkových kategorií.

### KLÍČOVÁ SLOVA

výrobce vysoce kvalitních světel pro automobilový průmysl prémiové třídy, inovace, proaktivita, týmová práce, integrita

### FOTKY A OBRÁZKY





## ÚVOD

Zavarovalnica Triglav je největší slovinskou pojišťovnou a kontrolní společností skupiny Triglav a je vedoucí pojišťovací a finanční skupinou ve Slovinsku a v regionu Adria. Skupina působí na sedmi trzích v šesti zemích a na dalších mezinárodních trzích prostřednictvím partnerství se společnostmi pro zprostředkování pojištění, reprezentaci a zajištění. Svými znalostmi, zkušenostmi a finanční silou podporuje důvěru zákazníků a dalších zainteresovaných stran již více než 120 let. Klíčovými pilíři jejího podnikání jsou pojištění a správa aktiv. Hlavními hodnotami společnosti jsou vstřícnost, jednoduchost a spolehlivost. Její vizí je nastavit standard výjimečné uživatelské zkušenosti, a to vždy a všude. Díky trvale udržitelnému zaměření jejich činnosti je pro zaměstnance prostředím orientovaným na rozvoj, propojeným s partnery a pro investory stabilní, bezpečnou a výnosnou investicí.

V rámci rozvoje organizační kultury pokračují ve vytváření vysoce úspěšné a na služby orientované organizační kultury, která podporuje strategické směry podnikání, a organizačního prostředí, které podporuje zdravé, spokojené a angažované zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a kompetence k úspěšnému dosahování cílů. Zvláštní důraz je kladen na týmovou práci, mezigenerační spolupráci, zdravý způsob života a práce a orientaci na vztahy.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: Zavarovalnica Triglav, d.d.

Velikost společnosti: > 250

Sídlo: Ljubljana, Slovinsko

Odvětví: pojišťovnictví

Forma subjektu: obchodní společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Již před deseti lety jim personální prognózy ukázaly, že podíl starších zaměstnanců se v příštím období výrazně zvýší. Toto zjištění je při současném zohlednění demografické situace ve Slovinsku podnítilo k rychlému jednání. Jejich cílem bylo zajistit dostatečný počet odborně vzdělaných a kompetentních zaměstnanců, digitalizovat a optimalizovat pracovní procesy, zvýšit digitální kompetence zaměstnanců, zlepšit pověst značky zaměstnavatele a změnit organizační kulturu tak, aby byla příznivá i pro věkovou diverzitu. Začali připravovat starší zaměstnance na změny a podporovat je v celoživotním vzdělávání, aby zabránili předčasnému odchodu do kognitivního důchodu a zvýšili motivaci k práci. Dnes i díky změně důchodové legislativy zůstávají starší zaměstnanci delší dobu aktivními v pracovním procesu. Jako zaměstnavatel podporují práci ve věkově smíšených pracovních skupinách, čímž vytvářejí vhodné prostředí pro rozvoj vzájemného mentoringu a zabraňují tomu, aby starší zaměstnanci při odchodu ztratili organizační znalosti, které získali během dlouholeté profesní kariéry.

Zahájili tedy implementaci několika projektů. Na začátku věnovali hodně času informování zaměstnanců, jejich motivaci k přijímání změn a celoživotnímu vzdělávání a k péči o udržení jejich psychofyzické kondice. V následujícím období ve spolupráci s Institutem dr. Antona Trstenjaka vypracovali a realizovali vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance a manažery. Vedoucí pracovníci byli vedeni k aktivnímu zapojení starších zaměstnanců, k zavádění změn v organizaci práce a k vytváření věkově smíšených pracovních skupin. Dnes většina starších zaměstnanců zůstává spokojenými a aktivními vykonavateli pracovních úkolů až do splnění podmínek pro odchod do důchodu, a někteří i déle.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Ani dobře naplánované a realizované aktivity v procesu adaptace starších zaměstnanců nezaručují rychlé změny. První výsledky jsou patrné až po několika letech. Zpočátku se setkávaly s rezervovanou reakcí starších zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Jejich starší zaměstnanci, přestože si byli vědomi změn, se stále příliš často snažili rychle odejít a jejich zájem o vzdělávání a další práci rostl pomalu. Také vedoucí pracovníci potřebovali podporu a neustálé povzbuzování při zapojování starších pracovníků, zavádění nových způsobů práce a přizpůsobování pracovního prostředí a pracovních procesů.

Důsledná a komplexní komunikace se staršími pracovníky a vedoucími je proto nesmírně důležitá. Vzhledem k tomu, že v prvních fázích projektu je pokrok minimální, hrozí pokles motivace k další práci i v profesionálním týmu. Je nesmírně důležité, aby projektový manažer získal podporu vrcholového vedení, aby průběžně monitoroval proces, zintenzivnil činnosti, když dojde k jejich stagnaci, staral se o motivaci týmu k prováděným činnostem, informoval všechny klíčové zainteresované strany a propagoval důležité úspěchy starších zaměstnanců a věkově smíšených pracovních skupin.



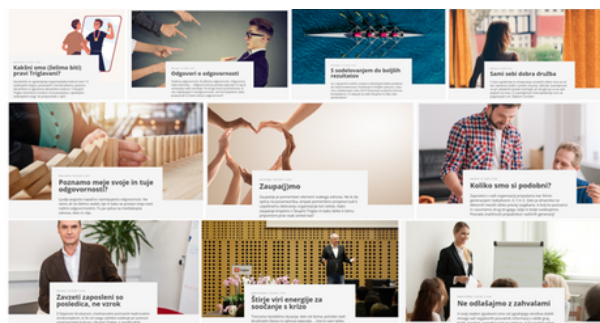
## K ZAMYŠLENÍ

Především je třeba nešetřit časem, který je věnován komunikaci a propagaci práce ve věkově smíšených pracovních skupinách. V takových formách práce získávají všichni, tedy i mladí lidé, mj. tacitní znalosti starších pracovníků, které by jinak s jejich odchodem byly ztraceny, a starší zaměstnanci digitální znalosti a dovednosti, které jim mohou poskytnout mladší kolegové.

## KLÍČOVÁ SLOVA

bezpečnější budoucnost pro všechny zúčastněné

## FOTKY A OBRÁZKY



HEALTHY WORKPLACES GOOD PRACTICE AWARDS 2020-22

Final results

Country	Awarded examples	Organisation
Austria	Successful staff promotion in a large hospital through staff involvement and diversity	Universitätsklinikum Wien
Cyprus	Staircase excursions to better manage manual handling at work	Demopart Cyprus Ltd
Germany	Providing ergonomics in office at telework through a comprehensive knowledge database in the software industry	SAP SE
Hungary	Technical modifications on the production line based on ergonomic risks in a sweets factory	F&B Ltd
Italy	MSD prevention in laundry plants by introducing new opening methods and instrumental changes	Servizi Italia SPA
Lithuania	Ergonomic workplaces through lifting solutions in construction	SIA Siskoringi
Lithuania	Prevention of injuries through ergonomics training in a company producing professional fishing equipment	UAB Vison Lithuania
Slovenia	Ergonomic workplace set up in office and at home through training in an insurance company	Zavarovalnica Triglav, d. o. o.



### ÚVOD

Cestovní kancelář Cláritas se zrodila ze skupiny historiků umění, odborníků na památky, archeologů a oficiálních turistických průvodců, milovníků historie, umění a kultury. Společnost organizuje prohlídky ve městech Jaén, Granada a Almería za účelem seznámit zájemce s historií a dědictvím těchto andaluských měst. Jejich cílem je seznámit lidi s historií, stopami dávných civilizací a pohnutou historií, kterou prožili.

Ve společnosti jsou si vědomi přidané hodnoty, kterou mají lidé s většími zkušenostmi. A v cestovním ruchu jsou zkušenosti a znalosti opravdu důležité. Díky znalostem "staršího bratra" se ve firmě vytvořila potřebná součinnost, aby pracovníci, pro které bylo obtížnější cestovat nebo měli problém s rozvrhem prohlídek, mohli předávat své znalosti a zkušenosti a zároveň mohli provádět návštěvy ve dvojicích s mladšími zaměstnanci a tím předávat tyto informace dynamickým, příjemným a zábavným způsobem a vytvářet tak při svých prohlídkách kulturní zážitky.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	CLÁRITAS
Velikost společnosti:	< 10
Sídlo:	Granada, Španělsko
Odvětví:	cestovní ruch
Forma subjektu:	obchodní společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Všichni ve společnosti Cláritas chápou, jaké to je být demotivovaný a jak je důležité cítit se v práci užitečný. Každý z členů týmu zažil, jaké to je pracovat v něčem, co ho nemotivovalo, pracovat ve firmách, kde se kvůli pracovnímu prostředí stávalo každodenní chození do práce noční můrou. Někteří z nich trpěli syndromem vyhoření a prošli si další špatné zkušenosti souvisejícími s nepříznivým pracovním prostředím. Po takových zkušenostech z různých zaměstnání, kde bylo nepříjemné pracovní prostředí, nedostatek motivace a další neuspokojivé faktory pracovního prostředí, se rozhodli opustit společnosti, ve kterých pracovali, a založit firmu. Zde se každý zaměstnanec liší svým profesním zázemím a handicapem bylo vytvořit tým, který by uměl posílit lidské zdroje různého věku.

Motivovat je to správné slovo. Důležité je dát pracovníkovi hodnotu a poskytnout mu jeho místo, aby díky symbióze týmu mohl využít veškerý svůj potenciál a také se něco naučit od ostatních kolegů. Při jejich praxi "velkého bratra" je pro produktivitu zaměstnance nejdůležitější, aby se cítil motivovaný a měl pocit, že je součástí poslání společnosti. Z tohoto důvodu věří, že personalisté musí dobře znát lidskou hodnotu svých starších pracovníků a velmi svědomitě se snažit o to, aby z nich vytěžili veškerý jejich potenciál.

Jejich práce spočívá v tom, že vždy organizují prohlídky měst Jaen, Granada a Almeria s cílem seznámit účastníky s historií a dědictvím těchto andaluských měst dynamickou a zábavnou formou a zajistit jim tak kulturní zážitek. K tomu jim pomáhá kombinace staršího pracovníka s mladým. Aby zajistili kompletní zkušenost a aby se mladí i starší lidé ztotožnili s turistickým zážitkem, vytvořili zážitek kulturní.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Překážky, které museli několikrát překonat, se často týkaly věku samotného pracovníka. Zaměstnanec musí být motivován, aby se cítil užitečný a byl součástí týmu. Věk je jen číslo. V jejich případě byla tato praxe ve firmě všemi a bez podmínek přijata. Všichni jejich zaměstnanci byli přesvědčeni, že hybridní zkušenosti mladých a zkušených poradců v cestovním ruchu povedou k úspěchu. Tuto zkušenost rozvíjeli zhruba dva roky. Ale opravdu stačí jen pár sezení, aby bylo vidět, že se spolupracovníci při práci cítí v harmonii. Úspěch spočívá v pochopení toho, že se často stává, že je to sám zaměstnanec, koho věk brzdí a blokuje.



### K ZAMYŠLENÍ

Je všeobecně známo, že zkušenost je důležitá, a v oblasti cestovního ruchu o to více. Dobrý turistický průvodce je ten, kdo prošel tzv. tisíci bitvami. Musíme si uvědomit hodnotu a potenciál našich starších pracovníků a hledat způsoby, jak jejich zkušenosti prokazovat.

### KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, zkušenosti, hodnota týmu

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

DSG CONSULTORES je organizace působící v oblasti personálního poradenství a školení pro malé a střední podniky v Almerii, ve Španělsku. Má více než 15 let zkušeností a spoustu klientů. Ve spolupráci s provinční radou poskytují také školení pro nezaměstnané a další skupiny, jako jsou například přistěhovalci, mladí lidé a dlouhodobě nezaměstnaní.

DSG Consultores nabízí jak veřejné správě, tak soukromým stavebním společnostem, službu koordinace plánu BOZP na staveništích, která zahrnuje poradenství ohledně bezpečnostních opatření, jež mají být na těchto staveništích přijata, a pečlivý dohled nad pracovníky, aby bylo zajištěno dodržování kolektivních i individuálních ochranných opatření, které je nutné přijmout podle ustanovení plánu BOZP pro provádění stavebních prací.

Společnost DSG má také školicí oddělení, které zajišťuje potřeby školení zaměstnanců společnosti, zejména z důvodu přizpůsobení pracovišť novým technologiím a jejich zavádění do systémů kvality výrobku nebo výrobního systému. To vyžaduje plánování školení s odborným poradenstvím, zajišťování a realizaci kurzů přizpůsobených potřebám klientů, a kvalifikace pracovníků, na které je školicí akce zaměřena. Svým klientům tak poskytují služby na míru.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	DSG CONSULTORES
Velikost společnosti:	< 10
Sídlo:	Andalucia, Španělsko
Odvětví:	vzdělávání, poradenství
Forma subjektu:	obchodní společnost





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Společnost nabízí jak veřejné správě, tak soukromým stavebním společnostem, službu koordinace plánu BOZP na staveništích, která zahrnuje poradenství ohledně bezpečnostních opatření, jež mají být na těchto staveništích přijata, a pečlivý dohled nad pracovníky, aby bylo zajištěno dodržování kolektivních i individuálních ochranných opatření, které je nutné přijmout podle ustanovení plánu BOZP pro provádění stavebních prací.

Požadavky společnosti se liší v závislosti na personálu, který využívá, a vzhledem k věku personálu se rozhodla zaměstnávat také starší pracovníky. Ochranná opatření musí být přizpůsobena personálu a plán prevence musí zohlednit věk pracovníka pro případnou readaptaci. Společnost DSG Consultores si od počátku uvědomuje, že pracovníka je třeba vyslechnout. Pokud nebude brát ohled na pracovníka a jeho potřeby, bude pro něj obtížné uspět v readaptaci. Na druhou stranu musí hovořit o jeho konkrétní koncepci v rámci podniku.

Existují podniky, které zaměstnávají pracovníky již dvacet let, kteří mají mnoho zkušeností a znalostí, a všechny tyto zkušenosti by měly být předávány novým pracovníkům. Jak ale může být nový zaměstnanec veden staršími pracovníky, když mají ve firmě stejné postavení? Odpověď na tuto otázku je velmi jednoduchá, s veřejným a notoricky známým uznáním zaměstnance. Firma musí ocenit jejich práci a vyzdvihnout ji, aby mohli být vzorem a představovat referenci pro ostatní zaměstnance. Společnost se proto snaží touto ideologií inspirovat i další firmy.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Krise, která nastala v odvětví stavebnictví v roce 2008, výrazně ovlivnila oblast související se službou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato krize ve stavebnictví přímo ovlivnila hlavní působení v rámci společnosti. S poklesem počtu stavenišť se snížila i činnost v DSG.

Jelikož se situace nezlepšovala a krize v odvětví stavebnictví se stále zhoršovala, musela společnost DSG zvážit přijetí opatření, která měla vliv na její životaschopnost. A právě zde začaly vznikat zkušenosti se zvládáním složité situace. S ohledem na to, že spolupracují s více firmami, kterým poskytují poradenství a školení, si stanovili úkol, a to pokusit se těmto společností pomoci s přizpůsobením těchto pracovníků, aby nedocházelo k propouštění. Uvědomili si, že každý starší pracovník má zkušenosti a znalosti, které mladým pracovníkům chybí, tak se rozhodli toho využít a navrhli následující kroky:

Provést SWOT analýzu lidských zdrojů ve firmě, uvědomit si silné stránky starších pracovníků a zdůraznit jejich důležitost před kolegy. Jako mladý fotbalista, který se spoléhá na zkušeného hráče. Zkušení hráči mají přidanou hodnotu a tato společnost má potřebu ji vyzdvihnout.



### K ZAMYŠLENÍ

Stručně řečeno, řízení starších pracovníků ve společnosti musí být pružné a dynamické, aby se přizpůsobilo každé fázi jejich životního cyklu a změnám na trhu. Na druhé straně musí oceňovat a uznávat zkušené pracovníky, aby se zvýšila jejich pracovní spokojenost a přínos pro podnik.

### KLÍČOVÁ SLOVA

uznání zaměstnance, flexibilita, komunikace

### FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

Association de Estudios Almerienses (AEA) je státní nezisková organizace, která byla založena 27. srpna 2010 a která se věnuje komplexní pomoci a podpoře lidí prostřednictvím sociální intervence a pracovní integrace. Hlavním cílem organizace je vykonávat všechny druhy činností souvisejících se vzděláváním a odbornou přípravou, jakož i doplňkové či doprovodné činnosti k těmto účelům pro plný rozvoj zaměstnanosti a odborné přípravy.

Prostřednictvím této osvědčené praxe sleduje, jak lze podporovat týmového ducha, který je na pracovišti nezbytný a který nezávisí na věku. Cílem této praxe je ukázat, jak lze sport nastavit jako týmovou aktivitu na pracovišti a zajistit tak vnitřní soudržnost starších pracovníků.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	The Association de Estudios Almerienses
Velikost společnosti:	< 10
Sídlo:	Almeria, Španělsko
Odvětví:	vzdělávání
Forma subjektu:	asociace





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

V souladu se základními cíli společnosti, kterými jsou mimo jiné být příkladem v oblasti vytváření sociálních hodnot a poskytovat kvalitní služby ve prospěch integrálního rozvoje lidí ve výjimečných situacích prostřednictvím získávání a zlepšování jejich osobní autonomie a sociálně-pracovních dovedností nezbytných pro jejich plnou integraci, si Asociación de Estudios Almerienses (AEA) klade za cíl stát se prestižním v oblasti profesionality a hodnot. Jejich záměrem je, aby se stali vzorem pro ostatní a aby vytvářeli pozitivní synergii při zajišťování kvalitního zaměstnání pro skutečně ohrožené skupiny osob. Proto jsou jejich postupy pracovníky v rámci asociace vnímány jako vysoce motivující, a dokonce adaptovatelné do jakékoli jiné společnosti, a v tomto smyslu se snaží o rekvalifikaci starších osob. Jejich hlavním posláním je být prostorem pro iniciativy a vytváření sociálně-pracovních návrhů, jejichž prioritou je začlenit lidi prostřednictvím vzdělávání.

V jejich případě je úspěchem realizace aktivit, které podporují soužití v rámci společnosti. Mezi těmito aktivitami jsou společné sporty, jako je padel tenis nebo fotbal, které jim umožňují upevňovat vztahy a mladším zaměstnancům podporovat vztahy a součinnost se zaměstnanci staršími, jako mezi přáteli. Veškerá tato aktivita se děje prostřednictvím příjemných okamžiků, tedy takových, které představují chvíle radosti při navazování blízkých vztahů.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Řízení lidských zdrojů starších 55 let a jejich rekvalifikace závisí na ochotě zaměstnanců učit se novým dovednostem. Asociace AEA se velmi angažuje v oblasti sportu, a právě v této oblasti věří, že opatření, která podporují soužití ve firmě, mohou pomoci zaměstnancům cítit se spokojenější a mít větší chuť ve firmě déle pracovat. Aby byl tým spokojený s tím, co dělá, a měl motivaci, která přesahuje materiální stránku, řídí se asociace řadou pokynů, mezi které patří i sportování ve firmě. Proto organizují týmové přestávky a týmové sporty, kde se zaměstnanci mohou odpoutat od práce a navzájem se propojit. Jde o trávení času s týmem, aby se lépe poznali a usnadnili tak podporu a spolupráci mezi kolegy.

V rámci společnosti byla implementace tohoto postupu snadná a i když jej přenesli do jiných firem, HR manažeři mu byli rovněž nakloněni. Dle zkušenosti trvá minimálně 2 až 3 měsíce, než se u zaměstnanců projeví výsledky a vybuduje se ona skupinová soudržnost a spokojenost.



## K ZAMYŠLENÍ

Inkluze a soudržnost týmu, sport.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Profesionalita, serióznost, efektivita a poctivost.

Týmová práce, rozmanitý tým se společným cílem.

Transparentnost, odpovědnost a poctivost v každodenní práci.

Osobitost, individuální služby podle sociálně-pracovních potřeb.

Integrace, závazek k rozvoji sociálních a osobních autonomních dovedností.

## FOTKY A OBRÁZKY





### ÚVOD

POD je malá společnost, která všechny své projekty realizuje a vyvíjí ve spolupráci s různými specializovanými společnostmi v oboru. Na základě potřeb klienta zjištěných prostřednictvím předchozího detailního průzkumu poskytuje služby s osobním přístupem na velmi vysoké profesionální úrovni.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	POD
Velikost společnosti:	< 10
Sídlo:	Granada, Španělsko
Odvětví:	vzdělávání
Forma subjektu:	asociace





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

Stavebnictví je známé tím, že pracovníci vyžadují dobrou fyzickou kondici, ale s přibývajícím věkem a zhoršující se fyzickou kondicí se obvykle cítí méně zdatní. POD získává zkušené pracovníky, aby ve firmě vykonávali více technické a tvůrčí práce, a tím sebevědomí staršího pracovníka posiluje. Vnitřní motivace není nic jiného než nalezení smyslu v tom, co interně dělají. Je to způsob, jak dát své práci a zaměstnanci hodnotu.

Javier Gil, manažer společnosti POD, se vždy snaží, aby se zaměstnanec cítil jako aktivní součást společnosti, komunikuje s pracovníky, poskytuje jim zpětnou vazbu, informuje je o svých potřebách a podobně. Tato metoda napomáhá zrodu nových strategií a podporuje komunikaci v nejširším slova smyslu. Dle jejich názoru se právě v takovém prostředí rodí nejvíce kreativních nápadů a není pochyb o tom, že starší pracovník může vždy přispět mnoha nápady díky svým zkušenostem. Proto je nutné, aby se zaměstnanec cítil užitečný, aby se cítil součástí vedení a aby mu byla věnována důležitost a váha, čímž se podpoří jeho vnitřní motivace a pocit sounáležitosti ve firmě.

Javier Gil si je velmi dobře vědom obtíží, které starším pracovníkům ve firmách v oboru stavebnictví vyvstanou. Byl svědkem situací, kdy byli jeho blízcí ve vyšším věku pro nadbytečnost v práci ve stavebnictví propuštěni. Z tohoto důvodu a v zájmu sociálně angažovaného podniku se snažil vytvořit rovnováhu mezi vlastní motivací každého staršího pracovníka k růstu a seberealizaci a vnějšími faktory, které mohou mít pozitivní vliv na její posílení. Javieru Gilovi tato zkušenost jasně ukázala, že lidské zdroje a zacházení se zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů společnosti a že to zároveň ovlivňuje její cíle.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

- Zaměstnanci budou pracovat usilovněji, když uvidí, že vedení společnosti má zájem o jejich blaho.
- Když zaměstnanec získá pocit sounáležitosti s firmou a cítí se v práci motivován, bude podávat lepší výkony.
- Pozitivní pracovní klima je takové, ve kterém se zaměstnanec cítí dobře.
- Zaměstnanec si tak vytvoří pocit sounáležitosti s firmou.
- Podněcuje zaměstnance k tomu, aby chtěli dosáhnout svých cílů a dodržovat strategii, kde se cítí být její zásadní součástí.
- Kladou důraz na seberealizaci a osobní růst zaměstnanců.

To vše jsou klíče, které spočívají v tom, že "vedoucí kolega je mentor". Aby se toho ve firmě dosáhlo, je třeba přikládat váhu a podporovat motivaci zaměstnanců a starší kolegy před celým týmem chválit.

## 31. POD MŮJ KOLEGA MŮJ MENTOR



### K ZAMYŠLENÍ

Vlastní motivace.

### KLÍČOVÁ SLOVA

integrace, závazek k rozvoji sociálních a osobních autonomních dovedností

### FOTKY A OBRÁZKY



## 32. FUNDACION DON BOSCO KOUZELNÁ TABULE



### ÚVOD

Fundacion Don Bosco je nadací v Salesiánské provincii, která rozvíjí projekty v oblasti místní péče, sociálně-vzdělávací, sociálně-profesního začlenění, podpory formálního vzdělávání, boje proti digitální negramotnosti, podpory komunity a také iniciativy sociálního dobrovolnictví. S vlastní metodikou, preventivním systémem, který se vyznačuje komplexním vzděláváním a individuálním doprovodem, vše provozuje v rodinné atmosféře. Působí ve třech autonomních společenstvích prostřednictvím 29 sociálních center a pracuje na 198 projektech, které se věnují nejzranitelnějším osobám.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:	FUNDACION DON BOSCO
Velikost společnosti:	< 250
Sídlo:	Granada, Španělsko
Odvětví:	nadace
Forma subjektu:	nezisková organizace





### PRACOVNÍ PŘÍBĚH

V této organizaci se angažují především v oblasti sociálních potřeb, přičemž zásadní z nich je pracovní začlenění. Proto jsou jejich "cílovou skupinou" všichni lidé, kteří mají nějaké potíže s hledáním práce, ať už proto, že jsou přistěhovalci, nebo jsou to ženy, lidé s nízkou kvalitací či starší lidé. Začleňování starších osob do pracovního procesu je proto součástí jejich DNA. Jsou si vědomi toho, že se člověk musí cítit užitečný, a snaží se proto vynaložit veškeré úsilí, aby na pracovišti podpořili takovou atmosféru, v níž dochází k potřebné synergii pro osobní a profesní růst.

Z těchto důvodů je úspěch jejich činnosti založen na snaze podporovat tzv. humánní část neboli lidskou hodnotu ve firmě. Jinými slovy, každá činnost, kterou v rámci nadace nebo v jiných organizacích provozují, spočívá v tom, aby člověk a lidská bytost, která pro ně pracuje, jim byla blízká. Čím jsou si pracovníci navzájem blíží a také blíží k vedení, tím snadněji se dá odhalit případný problém nedostatku kompetencí a následně ho lze snadněji také napravit. Z tohoto důvodu mají ve své nadaci tabuli, na kterou si zaměstnanci zapisují věci, v nichž jsou dobří, a věci, které by se chtěli naučit a zlepšit. Díky tomu si mohou mladí i starší zaměstnanci vzájemně pomáhat, a vytvářet tak síť, která posiluje synergii podniku. Často se setkávají se složitými situacemi, kdy se starší lidé cítí traumatizováni a neradi hovoří o svém problému či o problémech týkajících se vlastních kompetencí.

### UŽITEČNÉ POSTŘEHY

Největší překážkou, se kterou se setkávají, je, aby starší člověk dokázal prolomit bariéru strachu z posměchu, aby dokázal vysvětlit, s čím potřebuje pomoci a jak mu můžou ostatní pomoci, a aby si byl vědom, že to není nic negativního. Často se setkávají s tím, že strach z posměchu je velmi brzdí.

Prostřednictvím tabule může pracovník procvičovat introspekci a sdílet s ostatními, v čem je dobrý. Tímto způsobem si mohou lidé nad 55 let navzájem pomáhat. Daný postup je snadný, jelikož v nadaci disponují multidisciplinárním týmem mentorů a psychologů, kteří poskytují podporu při jakémkoli druhu činnosti. A výsledky jsou vidět již od prvního týdne.

## 32. FUNDACION DON BOSCO KOUZELNÁ TABULE



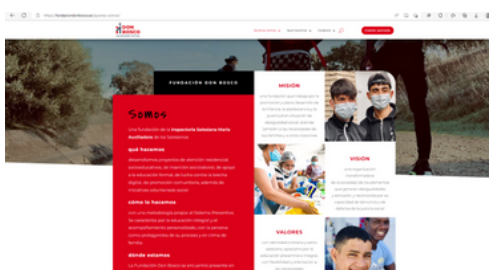
### K ZAMYŠLENÍ

Mezi nevýhody zaměstnávání starších zaměstnanců lze zařadit jejich neochotu ke změnám obecně a obtíže, s nimiž se potýkají při změně způsobu práce a přizpůsobení se současným pracovním trendům a metodám. Jejich kariérní plán již není tak dlouhodobý, jak tomu může být u mladších pracovníků, a proto je často obtížnější je motivovat.

### KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, odolnost vůči změně

### FOTKY A OBRÁZKY



# AGEADAPT

**RegioVision**  
GmbH Schwerin

 **ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**  
AMSP ČR

 **DIVERSITY  
HUB**

 **GrowthCoop**  
developing people

 **Institut**  
EVROPSKÝCH  
PROFESNÍCH  
STUDIÍ

 **ANDRAGOŠKI ZAVOD**  
LJUDSKA UNIVERZA VELENJE



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.