



DONASY

Strategie age managementu optimalizuje využití pracovního potenciálu zaměstnanců s ohledem na jejich věk a měnící se zdroje.

Lucie Koldová, designérka  
[www.luciekoldova.com](http://www.luciekoldova.com)

## Age management

Jedná se o promyšlený, vědecky sestavený, dlouhodobě prakticky ověřený a spolehlivý koncept řízení lidských zdrojů a procesů v organizacích s ohledem na věk zaměstnanců. Podstatou je optimalizace poměru „náklady /přínosy“ ve využívání pracovního potenciálu zaměstnanců firem a organizací, jak v průběhu provozního života organizace, tak ve všech fázích pracovního života zaměstnanců.

„Age management“ představuje dlouhodobou strategii zahrnující *na individuální úrovni* celý životní běh pracovního života zaměstnance. *Na úrovni organizace* (firmy, instituce, spolky apod.) se jedná o dlouhodobou strategii v udržení konkurenceschopnosti a v možnostech stabilizace zaměstnanců, zejména pracovníků s klíčovými kompetencemi.

Ke zjištění aktuální situace v jednotlivých organizacích a připravenosti k zavádění této strategie je důležité provést „**audit age managementu**“.

### Potenciální dlouhodobé přínosy ze zavedení konceptu age managementu v organizaci:

- zaměstnavatelé: snížení nákladů na personální práci, snížení nemocnosti a fluktuace, růst kompetencí zaměstnanců a posílení konkurenceschopnosti organizace, stabilizace zaměstnanců;
- zaměstnanci: plánování kariérního rozvoje, snížení stresu plynoucího ze zaměstnání, zlepšení péče (a osobní zodpovědnosti) o zdraví, prodloužení aktivního života, stabilita zaměstnání, možnosti kariérního růstu, seberealizace, uspokojení z pocitu „být platnou součástí...“, zlepšení kvality života.

### Co je tedy age management?

Age management zahrnuje celou řadu činností a procesů v rámci běžného fungování organizace. Jedná se o dlouhodobou strategii, z níž vyplývají nezbytné změny ve způsobu řízení. Tyto změny v

řízení zohledňují věk zaměstnanců a přihlíží k **průběhu životních fází člověka na pracovišti** a k jeho měnícím se **zdrojům** s přibývajícím věkem.

„**Zdroje**“ **zaměstnance** zahrnují především jeho *zdravotní stav, kompetence* (vzdělání, dovednosti, vědomosti,...), ale také jeho *hodnoty, postoje a motivace*. Z toho vyplývá, že politika age managementu zahrnuje všechny generace pracovníků. Počínaje absolventy, tzv. „singles“, rodiče s malými dětmi, rodiče pečující o znevýhodněné členy rodiny, dále tzv. sendvičovou generaci (zaměstnanci pečující o své stárnoucí rodiče) a v neposlední řadě se vztahuje i na stárnoucí zaměstnance.

**Základním prvkem konceptu age managementu** je pojem „**pracovní schopnost**“, která představuje **soulad** mezi *individuálními „zdroji“ pracovníka a nároky práce*, kterou vykonává. Jelikož se tyto individuální zdroje v průběhu času mění, je pro udržení souladu nezbytné přizpůsobovat i nároky práce.

**Cílem organizací** řídicích se konceptem age managementu je **sladování nároků práce s měnícími se zdroji zaměstnanců**. V praxi to často znamená, že na jedné straně zaměstnavatel a na druhé straně zaměstnanec si vychází vzájemně vstříc v rámci dohodnutého konceptu. *Čím kvalitněji je koncept age managementu zpracován a realizován, tím většího souladu dochází mezi oběma stranami a tím vyšší jsou jejich „zisky“.*

## **Audit age managementu**

Strategie a politika zavádění age managementu v organizacích je dlouhodobý a systémový proces, který se řídí určitými pravidly. Proto je nezbytné nejprve zpracovat **kvalitní audit zdrojů a procesů v organizaci**. Na základě auditu je možné **identifikovat chybějící zdroje, existující bariéry, „úzká“ místa, ale také vytipovat pozitivní procesy a potenciál ke změnám**.

Další nezbytný podklad pro zpracování strategie je měření pracovní schopnosti pomocí „**indexu pracovní schopnosti**“ ([Work Ability Index](#)<sup>TM</sup>) zaměstnanců. Měření vychází z existující zahraniční metodiky. Na jeho realizaci spolupracující vyškolení odborníci z oboru pracovního lékařství. Takto získané výsledky *indexu pracovní schopnosti* je možné následně porovnávat s rozsáhlými zahraničními databázemi. Výsledky získané z **auditů age managementu** a měření **indexu pracovní schopnosti** slouží jako **východisko** pro stanovení *strategie postupu zavádění age managementu* v organizaci.

Konceptem zavádění age managementu se v rámci ČR a SR dlouhodobě zabývá organizace [Age Management, z.s.](#), která má v této oblasti u nás nejvíce zkušeností. Tyto zkušenosti jsou podpořeny také dlouhodobou spoluprací s Finským institutem pracovního zdraví a tvůrcem konceptu age managementu Prof. Juhani Ilmarinenem. Koncept je podrobně popsán v knize *Ilmarinen J.: Ako si predĺžiť aktívny život: starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*, která vyšla v roce 2008 na Slovensku. Publikace je v současné době beznadějně vyprodána. K dispozici je pro zájemce dostupná [anglická verze](#).

V letošním roce jsme úspěšně absolvovali kurz „Metodika a vedení auditu age managementu“, který realizovala organizace Age Management. Získali jsme osvědčení „**Auditor age managementu**“. Nabízíme pomoc organizacím a firmám v ČR při zavádění konceptu age managementu do firemních strategií, plánů a procesů a současně při přípravě projektů pro zavádění komplexního systému age managementu do praxe.

Více informací o tom, co to je age management se dozvíte v publikaci, kterou si můžete stáhnout z našich stránek (<http://donasy.cz/vzdelavani/profesni-seniorita/>).