



# Azienda Municipalizzata Igiene Urbana

Age  
Management  
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili z různých zemí EU, a inspirujte se při své práci.

Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu.

Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady najdete na stránce:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Organizace

---

AMIU Multiservice and Urban Hygiene Company

Dr. Bruno MORETTI, personální ředitel

## Sektor

---

Terciární: environmentální ochrana a odpadový management

## Specializace

---

AMIU (Multiservice and Urban Hygiene Company) je akciová společnost Magistrátu města Janova. Je lídrem skupiny průmyslových společností působící v oblasti ochrany životního prostředí a řízení odpadového cyklu.

Podpora zdraví na pracovišti u AMIU znamená podporu:

- zdravého životního stylu
- správných stravovacích návyků
- stimulaci fyzické a psychické aktivity
- pozornost zaměřená na odpočinek a kvalitní spánek

ale také:

- lepší ergonomie a zlepšení pracovního prostředí
- cílený zdravotní dohled
- rotace práce
- změny / zkrácení pracovní doby
- průběžná školení
- poradenství

Počet zaměstnanců: 1603

## Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

---

Data z roku 2015 udávají, že v AMIU byl průměrný věk zaměstnanců téměř 50 let (49,98), a téměř 20 % (19,5 %) zaměstnanců bylo starších 55 let. Výhledově lze očekávat (v případě zamezení fluktuace zaměstnanců), že v roce 2020 bude počet pracovníků starších 55 let zhruba 50 %, o pět let později dokonce až 92 %.

Stárnutí pracující populace je tedy jev, který:

- dosud nebyl řešen v odborné literatuře, protože jde o jev poměrně nový (Ještě před několika desetiletími se ve firmách pracovníci starší 60 let vyskytovali v poměru 1 : 20. Nově je tento poměr ve světě 1 : 10; v Evropě 1 : 5 a v Itálii dokonce 1 : 4).
- je naléhavý, protože se vyskytuje ve všech zemích po celém světě, ve všech sociálních třídách
- Je nezvratný, protože lidé žijí déle a mají méně dětí

AMIU zahájila Projekt Aktivní stárnutí v roce 2014 jako primárně preventivní proces (se zapojením přibližně 160 zaměstnanců) zaměřený také na podporu kvality pracovního života lidí starších 55 let. V následujících letech byl projekt rozšířen na všechny zaměstnance, pracovníky i např. techniky (zapojení další stovky účastníků).

Je rozhodně třeba zohlednit větší zranitelnost pracovníků starších 50 let v porovnání s pracovníky mladšími: zjištěné problémy spočívaly zejména ve snížené síle svalů, snížené pohyblivosti kloubů, zvýšeném počtu patologických změn u páteře, snížené pružnosti tkání, snížené odolnosti vůči teplu nebo chladu, zhoršeném zraku, ztrátě sluchu, delším a obtížnějším zotavování po nemoci či úrazu, atd.

Cílem je umožnit pracovníkům starším 55 let cítit užiteční, cítit se jako skutečný lidský zdroj, ne jako komplikace či dokonce potíže či zvýšený finanční náklad pro společnost; umožnit změnu ze „staršího“ pracovníka na pracovníka „zkušeného“.

## Zvolená opatření age managementu

---

### FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA

- úprava rozvrhů směn;
- zvláštní opatření ke snížení denní nebo týdenní pracovní doby;
- flexibilní práce pro starší zaměstnance.

### OCHRANA A PODPORA ZDRAVÍ A DESIGN PRACOVNÍHO MÍSTA

- zprávy o zdraví organizace a pracovní skupiny pro zdraví;
- využití zdravotnických odborníků jako doporučení organizaci;
- účast zaměstnanců a vzdělávání;
- pravidelné zdravotní kontroly;
- školení supervizorů a klíčových pracovníků v technikách péče o zdraví;
- ergonomický (re) design pracoviště;
- preventivní přesun na jiné pracovní místo.

### KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY

- důraz na prevenci problémů s řízením věku;
- zaměření na celý pracovní život a všechny věkové skupiny, nejen na starší pracovníky.

## Naše cesta k age managementu

---

AMIU (Multiservice and Urban Hygiene Company) je akciová společnost Magistrátu města Janova. Je lídrem skupiny průmyslových společností působících v oblasti ochrany životního prostředí a řízení odpadového cyklu.

Data z roku 2015 udávají, že v AMIU byl průměrný věk téměř 50 let (49,98), a téměř 20 % (19,5 %) zaměstnanců starších 55 let. Po seznámení se s výsledky a jejich zpracování jsme se začali zabývat hledáním nejefektivnějších řešení.

Prvním krokem byla rešerše odborné literatury a publikací na dané téma, aby bylo možné stanovit směr, kterým budeme působit. Následně byly stanoveny priority a plánované zásahy; poté byly identifikovány kategorie pracovníků, aby bylo možné je okamžitě oslovit.

Stručně řečeno, projekt Aktivní stárnutí v AMIU může být charakterizován svým multioborovým přístupem, rozděleným do několika souborů aktivit realizovaných v různých obdobích.

V první řadě v rámci pravidelných zdravotních podmínek každý zaměstnanec nad 55 let (151 zaměstnanců starších 55 let, z toho 141 mužů a 10 žen) obdržel dotazník připravený odbornými lékaři za účelem analýzy různých oblastí životního stylu.

Oblasti zájmu zahrnovaly:

- Stravovací návyky (konzumace vody, čerstvého ovoce a zeleniny),
- Smyslové požitky (alkohol a cigarety),
- fyzická aktivita a její frekvence
- proaktivní přístup k prevenci (frekvence lékařských a zubních prohlídek, dárcovství krve),
- metabolické poruchy (cukrovka, porucha metabolismu lipidů)

Druhá aktivita spočívala k vytvoření souboru pravidel (protokolu) pro zdraví pracovníků: byl zkrácen interval mezi pravidelnými prohlídkami u lékaře (každých 12 měsíců namísto dřívějších 18) u pracovníků starších 55 let; v posouzení rizik se nyní zohledňují problémy „starších“ pracovníků.

V tomto bodě byly vytvořeny a implementovány 4 bezpečnostní školící moduly týkající se prevence, výživy, fyzické aktivity a vztahové aktivity. Školení se skládalo z celkem 4000 lekcí ve školící místnosti.

Modul 1 se konkrétně týkal pracovního lékařství a politik aktivního stárnutí, sebehodnocení návyků a životního stylu, posouzení nových rizik zahrnutých ve faktoru stárnutí, nový zdravotní protokol.

Modul 2 zahrnoval správnou výživu, vývoj člověka, řeč genů, co je třeba jíst, jak je dobré jíst.

Ve třetím modulu mluvíme o fyzické aktivitě a držení těla, důležitosti fyzické aktivity; můj postoj říká ostatním a mě samému, kdo jsem, jak důležitý jsem, jak se cítím.

Ve 4. modulu naopak mluvíme o psychické aktivitě a kvalitě vztahů, individuálním štěstí a kvalitě vztahů.

## Silné a slabé stránky zvoleného přístupu

---

Pozitivem jsou určitě:

- Projekt rozvíjí pozitivní postoj společnosti ke stárnutí: práce na aktivním stárnutí šíří pozitivitu v této oblasti.
- Školení týkající se individuálních/individualizovaných a modifikovatelných praktických nástrojů pro řízení stárnutí pracovní síly: nástroje a lekce jsou jednoduché pro všechny, je jednoduché se jich účastnit a pochopit je.
- Opatření zaměřená na starší pracovníky týkající se specifických rizik a změn ve zdravotním protokolu: průzkum a lekce upozorňovaly na kritické faktory týkající se zdraví, stravovacích návyků a životního stylu. Problémem byla snaha zvýšit povědomí zaměstnanců o tom, jak zlepšit své návyky.
- Realizace osvědčených postupů v rámci různých oddělení ve společnosti je skvělým hnacím motorem pro posun vpřed.
- Zdravé a bezpečné pracovní prostředí

Vzniklé náklady se týkají především aktivit realizovaných v rámci školení ve třídách (náklady na učitele, odpracované hodiny), ke kterým je třeba připočítat nárůst počtu lékařských prohlídek. Všechny lekce byly převážně teoretické; možná by tento proces usnadnily praktické kroky.

## Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

---

Jednotlivá setkání byla velmi užitečná; byla porovnávána, aby bylo možné výrazně zredukovat všechny zlozvyky, které rychle vedou ke zdravotním problémům, pokud ne přímo patologiím, vzhledem k prodloužení průměrné délky života.

Původně stanoveným a dosaženým cílem bylo poskytnout praktický a jednoduchý návod jak použít informace, jak zdůvodnit snahy, které postupně vedly k vypracování teorií v oblasti „fyzilogické“ výživy, zajímavých fyzických aktivit, krátkých, ale efektivních, postojů jako psychického postoje.

Podpora zdraví na pracovišti spočívá v realizaci vzdělávacích kurzů pro podporu zdravého životního stylu, správných stravovacích návyků, stimulaci fyzické a duševní aktivity a důležitosti odpočinku a kvalitního spánku. Ale také ergonomie a zlepšení pracovního prostředí, cílené zdravotní prohlídky, rotace práce, snížení pracovní doby a průběžná školení.

Tato témata jsme rozdělili do 4 různých modulů, účastníci byli rozděleni do tříd po 15 lidech pro usnadnění porozumění a diskuse.

## Způsoby udržování této iniciativy

---

Vzniklé náklady souvisejí s aktivitami během školení (učitelé, pracovní doba), ke kterým je nutné připočítat náklady na vyšší počet lékařských prohlídek.

Přijatá opatření stále ještě nestačí ke stanovení kvantitativně měřitelných přínosů, avšak získaná zpětná vazba (a lékařské zprávy) ukazují, že byla jednoznačně vytvořena pozitivní atmosféra, kterou je možné měřit kvantitou a kvalitou jednotlivých interakcí (zpočátku ve třídě, poté pokračující prostřednictvím emailu).

## Monitorování výsledků a dopadů

---

Každý z účastníků projektu musel v rámci lékařské prohlídky vyplnit neanonymní dotazník a na místě poskytnout zpětnou vazbu týkající se oblasti zlepšení. Dotazník zahrnoval:

- stravovací návyky (konzumace vody, čerstvého ovoce a zeleniny),

- smyslové požítky (alkohol a cigarety),
- fyzická aktivita a její frekvence
- proaktivní přístup k prevenci (frekvence zdravotních a zubních prohlídek, dárcovství krve),
- postoj k hlavním poruchám metabolismu (cukrovka a porucha metabolismu lipidů)

Na konci každé lekce vyplňovali účastníci dotazník o spokojenosti. Níže uvádíme výsledky dle jednotlivých modulů.

#### Modul 1

- Více než 96 % považovalo školení jako celek za užitečné.
- Téměř 90 % účastníků považuje tuto aktivitu jako primární prevenci na pracovišti za „docela“ nebo „velmi“ užitečnou
- Součet hodnocení rovných nebo vyšších než 7 je více než 90 %
- V rozšířených dotaznících patří mezi nejoceňovanější prvky jasnost vyjadřování lékaře.

#### Modul 2

- Více než 95 % považovalo školení za celkově užitečné.
- Téměř 90 % účastníků považuje tuto aktivitu jako primární prevenci na pracovišti za „docela“ nebo „velmi“ užitečnou
- Součet hodnocení rovných nebo vyšších než 8 je přibližně 65 %
- V rozšířených dotaznících patří mezi nejoceňovanější prvky kompetentnost učitele a novost probíraného tématu.

#### Modul 3

- Více než 95 % považovalo školení za celkově prospěšné.
- Více než 90 % účastníků považuje tuto aktivitu jako primární prevenci na pracovišti za „docela“ nebo „velmi“ užitečnou
- Součet hodnocení rovných nebo vyšších než 8 je více než 70 % (s ohledem na nízkou návratnost dotazníků)
- V rozšířených dotaznících patří mezi nejoceňovanější prvky jasnost vyjadřování a příprava učitele.

#### Modul 4

- Více než 95 % považovalo školení za „užitečné“
- Téměř 90 % účastníků považuje tuto aktivitu jako primární prevenci na pracovišti za „docela“ nebo „velmi“ užitečnou
- Součet hodnocení rovných nebo vyšších než 8 je přibližně 65%
- V rozšířených dotaznících patří mezi nejoceňovanější prvky kompetentnost učitele a novost probíraného tématu.

### Výhody zvoleného řešení

---

Původně stanoveným a dosaženým cílem bylo poskytnout co nejpraktičtější a jednoduché rady jak použít informace, které jak zdůvodnit snahy, které postupně vedly k vypracování teorií v oblasti „fyziologické“ výživy, zajímavých fyzických aktivit, krátkých, ale efektivních, postojů jako psychického postoje.

Všechna setkání zahrnovala „praktické“ zkušenosti, skutečně fyzické zkušenosti nebo příklady, právě proto, aby propojily informace s realitou. Výsledek jsme pozitivně ověřili hodnocením ze strany zaměstnanců: použili jsme dotazníky celkové spokojenosti, anonymní aktivní účast, a především individuální interview, otázky pokládané a řešené i mimo oficiální časový rámec setkání, a také soukromé emailů zaslané školiteli, které i dnes potvrzují, že uplatnili tento či onen princip a poté sdíleli přínos. Stejný postup jsme použili i následující rok pro pracovníky mladší 55 let, s podobnými přínosy a výsledky.



## Osobní doporučení

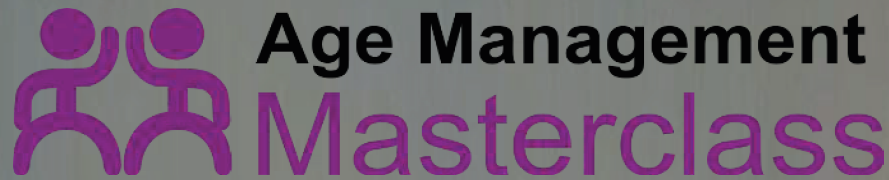
---

Nové pojmy a nová slova, jako je work ability index, porodnost, politika aktivního stárnutí, úmrtnost, epigenetika, postoj, primární a sekundární prevence, hodnocení rizik spojených s věkem, kompenzační strategie, atd. se postupně dostávají do běžného slovníku nejprve projektového týmu a poté personálního management.

Nikdy jsme se na projekt nedívali jako na zvyšování nákladů, považovali jsme ho za investici do lidských zdrojů a zdraví společnosti z hlediska schopnosti pracovat.

Dalšími kroky jsou ergonomie a zlepšení pracovního prostředí, cílenější zdravotní prohlídky, rotace pracovních míst a spolupráce s institucionálními pozorovateli (univerzitami) pro zlepšení efektivního a efektního zlepšování kognitivních funkcí.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemystä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union