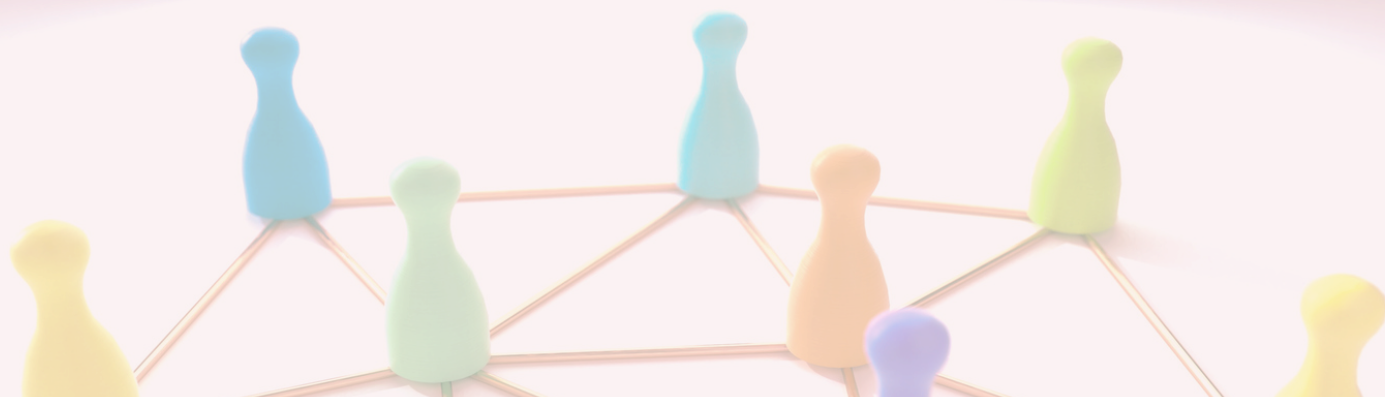




MODUL 1

Pochopenie jedinečných potrieb, motivácií a výziev starších pracovníkov

IntegrAGE **Školenie školiteľov**

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

Obsah

Obsah	2
Úvod	6
1. Modul 1 – Pochopenie jedinečných potrieb, motivácií a výziev starších pracovníkov	7
1.1. Opis	7
1.2. Ciele SMART	7
1.3. Úvod	8
1.4. Blok 1: Pochopenie zamestnancov v seniorskom veku	8
1.5. Blok 2: Vytváranie trvalo udržateľného prostredia medzi generáciami	12
1.5.1. Prípadová štúdia 1	13
1.5.2. Prípadová štúdia 2	13
1.5.3. Cvičenie na hranie rolí	14
1.6. Ukončenie	16
2. Modul 2 – Stratégia boja proti vekovej diskriminácii (ageizmus) a podpora inkluzívneho pracoviska	19
2.1. Blok 1	19
2.2. Blok 2	22
2.3. Blok 3	25
2.4. Prípadová štúdia 1 - "InnovateTogether"	27
2.5. Prípadová štúdia 2 – Hodnotenie výkonu v spoločnosti "Iner&Son"	28
2.6. Prípadová štúdia 3 – Udržiavanie kvalitných zamestnancov	30
2.7. Scenár hrania rolí: „Rozvíjanie praktík proti diskriminácii“	32
3. Modul 3 - Stratégie manažmentu fyzického a duševného zdravia, usmernenia pre ergonómiu pracoviska	35
3.1. Úvod	35
3.2. Teoretické poznatky	36
3.3. Prípadové štúdie/príklady dobrej praxe	38
3.3.1. Prípadová štúdia 1: General Electric	38
3.3.2. Prípadová štúdia 2: Aktivity na zmiernenie stresu (Wegmans)	38

3.3.3.	Prípadová štúdia 3: Johnson & Johnson -----	39
3.3.4.	Prípadová štúdia 4: Unilever -----	39
3.4.	Stratégie/praktické rady a tipy -----	39
3.4.1.	Stratégie/praktické rady a tipy: -----	39
3.4.2.	Manažment duševného zdravia -----	40
3.4.3.	Ergonómia pracoviska – usmernenia -----	42
3.4.4.	Praktické cvičenia -----	44
3.5.	Ukončenie -----	47
4.	Modul 4 – Mentoring a reverzný mentoring na pracovisku -----	50
4.1.	Úvod do mentoringu and reverzného mentoringu -----	51
4.2.	SMART ciele učebných osnov pre školiteľov -----	52
4.3.	Definícia mentoringu a reverzného mentoringu -----	53
4.3.1.	Kto je mentor a mentorovaný -----	54
4.4.	Výhody mentoringu a reverzného mentoringu -----	54
4.4.1.	Výhody mentoringu pre organizáciu -----	54
4.4.2.	Výhody a výzvy reverzného mentoringu -----	55
4.5.	Budovanie efektívnych vzťahov medzi mentorom a mentorovaným -----	55
4.5.1.	Význam dôvery, rešpektu a otvorenej komunikácie -----	55
4.5.2.	Kľúčové roly a zodpovednosť mentora a mentorovaného -----	56
4.5.3.	Kľúčové prvky úspešných mentoringových programov -----	57
4.5.4.	Zručnosti potrebné na efektívny mentoring -----	58
4.5.5.	Prispôsobenie sa generačným rozdielom -----	59
4.6.	Proces mentoringu -----	60
4.7.	Meranie úspešnosti mentoringu -----	62
4.8.	Ukončenie -----	63
4.9.	Scenáre na hranie rolí -----	64
5.	Modul 5 – Školenie v oblasti technológií, stratégie digitálnej inklúzie a podpory celoživotného vzdelávania -----	66
5.1.	Opis -----	66
5.2.	SMART ciele -----	66

5.3.	Úvod-----	67
5.3.1.	Základné pojmy -----	67
5.3.2.	Základné informácie -----	68
5.4.	Blok 1: Medzery v digitálnych zručnostiach a celoživotné vzdelávanie-----	70
5.4.1.	Téma 1: Medzery v digitálnych zručnostiach -----	70
5.4.2.	Téma 2: Celoživotné vzdelávanie -----	71
5.5.	BLOK 2: Podpora digitálnych zručností prostredníctvom technologického školenia -	74
5.5.1.	Prípadová štúdia 1: Digitálny barometer zručností-----	74
5.5.2.	Prípadová štúdia 2: Poskytovatelia online školení-----	75
5.5.3.	Prípadová štúdia 3: Sieťovanie pre vnútrofirémne kvalifikácie-----	76
5.6.	BLOK 3: Implementácia pozitívnej zmeny -----	77
5.6.1.	Pozitívna zmena-----	77
5.6.2.	Hranie rolí -----	78
5.7.	Ukončenie -----	79
5.7.1.	Zhrnutie workshopu-----	79
5.7.2.	Kľúčové body -----	80
5.7.3.	Otázky a odpovede a spätná väzba -----	81
6.	Modul 6 – Vekovo priateľské pracovné postupy a stratégie postupného odchodu do dôchodku-----	83
6.1.	Opis -----	83
6.2.	Ciele SMART -----	83
6.3.	Úvod-----	85
6.3.1.	Základné koncepty -----	85
6.3.2.	Základné informácie -----	87
6.4.	Blok 1 -----	88
6.4.1.	Téma 1: Vekovo priateľské zamestnanecké postupy pre starších pracovníkov --	88
6.4.2.	Téma 2: Stratégie postupného odchodu do dôchodku -----	90
6.5.	Blok 2: Podpora digitálnych zručností prostredníctvom technologického školenia---	91
6.5.1.	Prípadová štúdia 1: Postupný odchod do dôchodku v spoločnosti „Energie“ ---	91
6.5.2.	Prípadová štúdia 2: IT školenie pre zamestnanca samosprávy nad 55 rokov ----	93

6.5.3.	Prípadová štúdia 3: Skúsenosti staršieho zamestnanca kompenzujú nedostatok IT zručností -----	94
6.6.	Blok 3: Zavádzanie pozitívnych zmien -----	96
6.6.1.	Cvičenie s hraním rolí -----	97
6.7.	Ukončenie -----	98
6.7.1.	Zhrnutie workshopu -----	98
6.7.2.	Kľúčové poznatky -----	98
6.7.3.	Otázky a odpovede a spätná väzba -----	99

Úvod

Učebné osnovy „Školenie školiťov“ boli vypracované v rámci medzinárodného projektu IntegrAGE, financovaného Európskou úniou. Na príprave materiálov pracovali expertné skupiny z participujúcich krajín, ktoré vytvorili rôzne tematické školiace scenáre pre 6 rôznych modulov. Hlavným cieľom týchto modulov je podporiť synergickú spoluprácu medzi zamestnancami staršími ako 55 rokov a ich mladšími kolegami. Tento učebný plán môžu využívať kolegovia a školitelia zo zamestnávateľských organizácií, pričom je možné prispôbiť diskutované témy konkrétnym podmienkam každej spoločnosti.

Učebné osnovy pozostávajú zo šiestich modulov, ktoré zahŕňajú:

1. Pochopenie jedinečných potrieb, motivácií a výziev starších pracovníkov
2. Stratégie boja proti vekovej diskriminácii (ageizmus) a podpora inkluzívneho pracoviska
3. Stratégie manažmentu fyzického a duševného zdravia, zásady ergonomického pracoviska
4. Mentoring a reverzný mentoring na pracovisku
5. Školenia v oblasti technológií, stratégie digitálnej inklúzie a podpory celoživotného vzdelávania
6. Vekovo priateľské pracovné postupy a stratégie postupného odchodu do dôchodku

Dôležitým zámerom projektu je podporiť zapojené organizácie pri rozvíjaní inkluzívnejšej kultúry a osvojovaní si konkrétnych techník, ktoré umožnia medzigeneračnú spoluprácu medzi mladšími a staršími pracovníkmi. Ďalším potenciálnym prínosom školení a workshopov v rámci firiem je zníženie pravdepodobnosti stereotypného myslenia založeného na veku, posilnenie vzájomného uznania a akceptácie medzi generáciami, zlepšenie riešenia konfliktov prostredníctvom otvorenej komunikácie a v konečnom dôsledku zvýšenie efektivity, výkonnosti a konkurencieschopnosti celej organizácie. Zároveň sa starší pracovníci môžu cítiť istejšie, zatiaľ čo mladší zamestnanci môžu získať adekvátnu odbornú podporu a mentoring od skúsených kolegov. Vytvorenie ergonomického pracovného prostredia prispieva k ochrane zdravia zamestnancov, pričom systémy spolupráce založené na vzájomných výhodách a silných stránkach (napr. pri plánovaní ciest a pracovných zmien) môžu ďalej zvyšovať spokojnosť s prácou, profesijné uznanie a mieru udržania zamestnancov.

Každý modul obsahuje súhrny teoretických poznatkov, tréningové cvičenia, hry na hranie rolí, simulácie, kvízové otázky a prípadové štúdie, ktoré podporujú hlbšie zapojenie účastníkov a aplikáciu naučených konceptov do praxe.

1. Modul 1 – Pochopenie jedinečných potrieb, motivácií a výziev starších pracovníků

1.1. Opis

Tento modul sa zameriava na pochopenie a riešenie jedinečných potrieb, motivácií a výziev, ktorým čelia zamestnanci nad 55 rokov na pracovisku, najmä v kontexte dunajského regiónu. Prostredníctvom teoretických vstupov a interaktívnych diskusií účastníci skúmajú stratégie na vytvorenie vekovo priateľského pracovného prostredia.

Modul zdôrazňuje dôležitosť využívania silných stránok starších zamestnancov a riešenia ich zraniteľností prostredníctvom cielených a včasných intervencií. Okrem pochopenia individuálnych potrieb podporuje aj medzigeneračnú spoluprácu tým, že povzbudzuje starších a mladších zamestnancov k vzájomnej kooperácii. Modul poskytuje firmám nástroje na vyváženie individuálnych ambícií s cieľmi organizácie, čím zabezpečuje odolné a súdržné pracovné prostredie.

1.2. Ciele SMART

Tento školiaci modul možno zhrnúť do piatich hlavných SMART cieľov a očakávaných výsledkov vzdelávania.

Cieľ 1: Účastníci budú schopní identifikovať a opísať kľúčové výzvy, ktorým čelia zamestnanci vo veku 50 rokov a viac.

Cieľ 2: Účastníci si zlepšia pochopenie motivačných faktorov (napr. túžba po zmysluplnej práci, finančná stabilita a celoživotné vzdelávanie), ktoré ovplyvňujú starších pracovníkov.

Cieľ 3: Účastníci budú schopní implementovať dve stratégie na riešenie potrieb starších zamestnancov na pracovisku, ich silných a slabých stránok a motivácií.

Cieľ 4: Účastníci dosiahnu 80 % úspešnosť v kvíze hodnotiacom ich vedomosti o výzvach a príležitostiach ovplyvňujúcich starších zamestnancov na pracovisku.

Cieľ 5: Účastníci spoločne vytvoria rámec obsahujúci minimálne tri konkrétne kroky na podporu inkluzívneho prostredia pre zamestnancov nad 55 rokov, ktorý bude prezentovaný počas záverečnej časti workshopu a diskusie so spätnou väzbou.

1.3. Úvod

Dunajský región, podobne ako veľká časť Európy, čelí významným výzvam spojeným s integráciou a podporou starších pracovníkov na trhu práce. Veková diskriminácia („ageizmus“) a diskriminácia na pracovisku voči zamestnancom vo veku 50 rokov a viac zostávajú pretrvávajúcimi problémami, a to napriek komplexným legislatívnym rámcom zameraným na zabezpečenie rovnosti. Tento modul sa snaží vybaviť spoločnosti vo všetkých odvetviach potrebnými vedomosťami a nástrojmi na vytvorenie vekovo priateľských pracovísk a podporu inkluzívneho prostredia, ktoré využíva silné stránky všetkých generácií.

Veková diskriminácia na pracovisku je často zvečnená stereotypmi, firemnou kultúrou a postojmi manažmentu, pričom starší zamestnanci sú často vnímaní ako menej prispôsobiví alebo technologicky zdatní. Štúdie OECD a AGE Platform Europe ukazujú, že významná časť pracovníkov vo veku 55 – 64 rokov čelí diskriminácii na základe veku, najmä počas náborových procesov alebo pri redukcii pracovného času. Takéto predsudky nielenže podkopávajú dôstojnosť a prínos starších zamestnancov, ale zároveň pripravujú podniky o rôznorodé perspektívy a uchovanie cenných vedomostí.

Výskumy poukazujú na preferenciu mladších uchádzačov o zamestnanie, ktorá je často poháňaná mylnou predstavou, že sa vždy rýchlejšie prispôbujú technologickým požiadavkám. Tento predsudok neúmerne ovplyvňuje starších pracovníkov s nižšou digitálnou gramotnosťou, čím im obmedzuje prístup k vzdelaniu a kariérnemu postupu. V kontexte ekonomickej digitálnej transformácie sú títo pracovníci vystavení vyššiemu riziku straty zamestnania alebo nútenému odchodu do dôchodku, ako ukazujú štúdie z dunajského regiónu.

Napriek týmto prekážkam sa čoraz viac uznáva hodnota, ktorú starší zamestnanci prinášajú na pracovisko. Inkluzívne postoje na pracovisku a podporný manažment môžu výrazne predĺžiť kariérnu dráhu starších pracovníkov, čím prispievajú k odolnosti organizácie a medzigeneračnej spolupráci. Pre spoločnosti pôsobiace v dunajskom regióne nie je riešenie týchto otázok len záležitosťou súladu s legislatívou EÚ, ale aj strategickou príležitosťou na využitie potenciálu starnúcej pracovnej sily.

1.4. Blok 1: Pochopenie zamestnancov v seniorskom veku

Téma 1: Bežné výzvy starších zamestnancov

Aby sme pochopili výzvy, ktorým starší zamestnanci čelia, je dôležité pochopiť niektoré základné pojmy týkajúce sa významu podpory age manažmentu a prečo môžu byť starší zamestnanci na konci svojej kariéry veľmi zraniteľní, ak spoločnosti neoceňujú ich odbornosť.

- **Zraniteľnosť zamestnanca v seniorskom veku:**

Zamestnanec-senior sa zvyčajne označuje ako pracovník vo veku 55 rokov alebo starší, ktorý sa blíži alebo prekračuje štandardný vek odchodu do dôchodku. Títo zamestnanci často prinášajú do pracovného prostredia rozsiahle skúsenosti, inštitucionálne vedomosti a cenné interpersonálne zručnosti. Čelia však aj klesajúcej fyzickej odolnosti a náchylnosti k diskriminácii na pracovisku. Z tohto dôvodu by mali spoločnosti zvážiť nasledujúce aspekty pri premýšľaní o svojej stratégii vekovo priateľského pracoviska:

- **Technologická zastaranosť** v dôsledku rýchlej digitalizácie v mnohých odvetviach.
- **Zdravotné problémy**, ako sú muskuloskeletálne ochorenia alebo chronické choroby.
- **Neistota zamestnania**, pretože starší pracovníci sú často neúmerne ovplyvnení úsilím o znížovanie počtu zamestnancov alebo reštrukturalizačnými opatreniami.

Zraniteľnosť sa dá riešiť hodnotením potrieb seniorných zamestnancov špecifickým spôsobom a zabezpečením primeranosti pracovných miest a bezpečnosti na pracovisku, aby sa reagovalo na tieto potreby:

- **Vhodnosť pracovného miesta:**

Vzťahuje sa na súlad medzi schopnosťami, zručnosťami a zdravotným stavom zamestnanca a požiadavkami jeho pracovnej pozície. Pre starších zamestnancov je dosiahnutie primeranosti zamestnania čoraz dôležitejšie, pretože fyzické, kognitívne alebo psychologické zmeny môžu ovplyvniť ich schopnosť vykonávať úlohy na rovnakej úrovni ako na začiatku kariéry. Tento cieľ možno dosiahnuť podporovaním:

- **Prispôsobenie pracovných rolí:** Zahŕňa znížovanie fyzickej záťaže, ponúkajú flexibilitných pracovných rozvrhov a prispôsobenie očakávaní pracovnej záťaže tak, aby zodpovedali aktuálnej kapacite zamestnanca.
- **Poskytovanie cieleného školenia:** Programy na zvyšovanie kvalifikácie, najmä v oblasti digitálnej gramotnosti, môžu pomôcť starším zamestnancom zostať konkurencieschopnými a sebavedomými vo svojich pozíciách.
- **Úpravy kariérnej cesty:** Zavedenie postupných plánov odchodu do dôchodku, mentorských rolí alebo konzultačných príležitostí.

- **Bezpečnosť na pracovisku:**

Pre starších zamestnancov ide o zabezpečenie pracovného prostredia z fyzického a psychického hľadiska a zmiernenie rizík spojených s vekom. Starší pracovníci sú náchylnejší na zranenia, pomalšie sa zotavujú a čelia ergonomickým problémom. Zabezpečenie bezpečnosti je preto rozhodujúce pre podporu produktivity na pracovisku. Táto adaptácia môže prebehnúť prostredníctvom:

- **Ergonomické vylepšenia:** Úprava pracovísk, sedadiel a nástrojov na minimalizovanie záťaže a podporu fyzickej pohody seniorných zamestnancov.
- **Proaktívne zdravotné opatrenia:** Pravidelné zdravotné prehliadky, wellness programy a ergonomické hodnotenia môžu pomôcť včas identifikovať a riešiť potenciálne riziká.
- **Psychologická bezpečnosť:** Vytvorenie inkluzívnej kultúry, kde sa starší zamestnanci cítia byť oceňovaní a chránení a ponúkanie flexibilných pracovných podmienok.

Riešením zraniteľnosti zamestnancov v seniorskom veku prostredníctvom vhodnosti pracovného miesta a bezpečnosti na pracovisku začínajú spoločnosti budovať silný základ pre stratégiu age manažmentu, ktorá podporuje pohodu starších pracovníkov a zároveň využíva úspech organizácie.

Téma 2: Bežné potreby a motivácie starších zamestnancov

Všeobecne platí, že zamestnanci nad 55 rokov v dunajskom regióne hľadajú zmysluplnú prácu, ktorá je v súlade s ich odbornými vedomosťami a umožňuje im prispieť k úspechu organizácie. Oceňujú uznanie za svoje skúsenosti a zručnosti, často hľadajú úlohy, ktoré im umožňujú mentorovať mladších kolegov alebo prevziať zodpovednosti, ktoré zdôrazňujú ich silné stránky.

Flexibilné pracovné podmienky, ako pracovné pomery na kratší pracovný čas alebo práce na diaľku, sú tiež kľúčové na vyváženie profesionálnych povinností s osobnými potrebami, vrátane manažmentu zdravia a rodinných záväzkov.

Aby starší zamestnanci zostali angažovaní a šťastní na svojom pracovisku, potrebujú podporné prostredie a kultúru inklúzie a rešpektu, bez predsudkov súvisiacich s vekom, kde cítia, že ich prínos je ocenený rovnako ako prínos ich mladších kolegov.

Jasné cesty pre postupný odchod do dôchodku alebo kariérne prechody v kombinácii s otvorenou komunikáciou o ich budúcnosti v spoločnosti ich ďalej motivujú, aby zostali a prosperovali v rámci organizácie.

Každý človek je však iný a každý zamestnanec má aj individuálne potreby, ktoré nemožno zovšeobecňovať. Preto navrhujeme začať od konkrétneho a postupovať k všeobecnému. Aby HR oddelenie a manažment lepšie pochopili jedinečné potreby, silné stránky a nádeje zamestnancov nad 55 rokov, vaša spoločnosť by mohla organizovať osobné workshopy so zamestnancami v seniornom veku, kde môžu vyjadriť individuálne potreby týkajúce sa ich pracovnej pozície.

Použitím metódy TREE ako metaforického rámca môže vaša spoločnosť zhromaždiť individuálne a skupinové poznatky, ktoré by informovali o prispôbení vekovo priateľského pracoviska.

METÓDA TREE

Úvod (15 minút)

1. Začnite vysvetlením účelu workshopu: preskúmajte skúsenosti a túžby zamestnancov nad 55 rokov, aby sa lepšie zosúladi ich pracovné pozície a podmienky na pracovisku s ich potrebami.
2. Predstavte metódu TREE: nakreslite strom na veľkom flipcharte, aby bolo možné vysvetliť nasledujúcu metaforu:
 - **KORENE** (slabosti/výzvy): Aspekty, ktoré bránia ich pracovnej skúsenosti alebo vytvárajú prekážky.
 - **JADRO** (silné stránky): To, čo aktuálne prinášajú do svojich rolí — zručnosti, odborné vedomosti alebo osobné kvality.
 - **KONÁRE** (nádeje/motivácie): Ich očakávania, ciele alebo túžby týkajúce sa pracovnej pozície a kariéry.

Individuálna reflexia (30 minút)

Poskytnite každému účastníkovi vizualizáciu stromu (nakreslenú na papieri alebo v digitálnej podobe). Povzbudzujte ich, aby vyplnili tri sekcie a pomôžte im niekoľkými usmerňujúcimi otázkami.

Skupinové zdieľanie a diskusia (45 minút)

3. V malých skupinách (20 minút): Rozdeľte účastníkov do menších skupín (4–5 osôb). Nechajte každého predstaviť svoj strom a zdôrazniť kľúčové poznatky zo svojich koreňov, jadra a konárov.
4. **Identifikácia spoločných tém (25 minút)**: Ako skupina identifikujte opakujúce sa témy naprieč jednotlivými stromami. Facilitátor ich môže zaznamenať pod tri nadpisy:
 - Slabosti a výzvy
 - Silné stránky
 - Nádeje a motivácie

Plenárne zasadnutie: Všeobecné potreby a opatrenia (30 minút)

Zhrnutie facilitátora: Predstavte identifikované témy celej skupine a spoločne premýšľajte o možných pracovných opatreniach alebo intervenciách, ktoré by mohli riešiť výzvy a nádeje, pričom by využívali identifikované silné stránky. Snažte sa byť čo najkomplexnejší.

Na konci workshopu budú mať HR a manažment jasnejší prehľad o výzvach, silných stránkach a očakávaniach zamestnancov nad 55 rokov, ako aj súbor praktických nápadov na vytvorenie vekovo priateľského pracoviska vrátane konkrétnych krokov na podporu starších zamestnancov.

1.5. Blok 2: Vytváranie trvalo udržateľného prostredia medzi generáciami

Vytvorenie udržateľného prostredia medzi generáciami na pracovisku si vyžaduje využitie jedinečných silných stránok mladších aj starších zamestnancov na podporu vzájomného rastu a spolupráce. V dunajskom regióne, kde sa firmy stretávajú so starnúcou pracovnou silou, je kľúčové priradovať zamestnancov do rolí, ktoré zodpovedajú ich schopnostiam. Napríklad starší zamestnanci môžu prevziať mentorské úlohy, v ktorých odovzdávajú svoje skúsenosti a vedomosti, zatiaľ čo mladší pracovníci prinášajú nové perspektívy a technologickú zdatnosť.

Štruktúrované programy, ktoré spájajú zamestnancov naprieč generáciami na zdieľanie zručností, ako napríklad reverzný mentoring, vytvárajú príležitosti, aby sa jednotlivé skupiny učili jedna od druhej a zároveň posilňovali vzájomný rešpekt.

Zapojenie zamestnancov z rôznych generácií zahŕňa aj vytváranie spoluprác a medzigeneračných projektov a tímov. Organizovanie pravidelných tímových aktivít, ako sú workshopy alebo sedenia na riešenie problémov, pomáha odbúrať stereotypy a budovať dôveru.

Spoločnosti v dunajskom regióne by mohli podporovať flexibilné politiky, ktoré zohľadňujú rôzne potreby oboch vekových skupín. Dôležité je poskytovanie rozvoja líderských zručností a mentoringu pre mladších zamestnancov, ktoré by mohli viesť starší zamestnanci. Táto dodatočná úloha by nemala byť pre starších pracovníkov prekážkou a ďalšou zodpovednosťou, ale mala by byť odmenená, buď finančne alebo časovou kompenzáciou a uznaním.

Takýto prístup udržuje všetky generácie zapojené a produktívne a podporuje kultúru, ktorá uznáva hodnotu medzigeneračnej spolupráce, prostredníctvom odmien alebo verejného uznania úspešných tímových projektov. Tento spôsob myslenia môže fungovať iba vtedy, ak sa spoločnosť zaviazá zahrnúť konkrétne kroky a výhody do svojej dlhodobej stratégie.

1.5.1. Prípadová štúdia 1

Ekosystém Siemens

ČO: Siemens AG ponúka mentoringový program, v rámci ktorého senior manažéri mentorujú študentov z mníchovských univerzít, zameraných na oblasti IT a technológie.

KDE: Program sa nachádza v Mníchove (Nemecko) a zapája študentov z Technickej univerzity v Mníchove (TUM), Mníchovskej univerzity Ludwiga Maximiliána (LMU) a Mníchovskej univerzity aplikovaných vied (HM).

AKO: Vybraní študenti sú spárovaní so senior manažérmi z firmy Siemens, ktorí im poskytujú poradenstvo a rady počas minimálne jedného roka. Program zahŕňa pravidelné stretnutia, príležitosti na networking a pohľady na kariérne možnosti.

PREČO: Cieľom programu je preklenúť medzeru medzi akademickým štúdiom a profesionálnymi kariérami, ponúknuť študentom praktické poznatky a podporiť rôznorodý inovačný ekosystém.

1.5.2. Prípadová štúdia 2

Miesto mentorov (IBM)

ČO: Program spája skúsených zamestnancov, často nad 55 rokov, s mladšími pracovníkmi, aby si vymieňali poznatky a podporovali profesionálny rozvoj.

KDE: Program funguje vo všetkých kanceláriách IBM v USA, pričom sa zameriava na oddelenia, ktoré zažívajú rýchle technologické zmeny.

AKO: Mentori a mentorovaní sú spárovaní na základe odbornosti a potrieb rozvoja. Program zahŕňa pravidelné stretnutia, spolupracujúce projekty a prístup k rozsiahlym vzdelávacím zdrojom IBM. Na hodnotenie pokroku a úpravu cieľov sú zavedené mechanizmy spätnej väzby.

PREČO: IBM sa snažila využiť rozsiahle skúsenosti svojich senior zamestnancov na urýchlenie rozvoja mladších pracovníkov, zabezpečenie kontinuity vysokých štandardov a podporu kultúry neustáleho zlepšovania.

Kolo prispôsobivosti pre prípadové štúdie

- Ako by vaša organizácia mohla prispôbiť dĺžku, štruktúru alebo zameranie mentoringových cyklov (napr. od šiestich mesiacov do roka), aby lepšie vyhovovali špecifickým potrebám a rozvrhom vášho pracoviska?
- Aké výzvy by mohli vzniknúť pri implementácii podobného mentoringového programu vo vašej spoločnosti?
- Ako by ste merali úspech takéhoto mentoringového programu vo vašej organizácii?
- Aké prvky mentoringových programov si myslíte, že by mohli byť efektívne prenesené do vašej spoločnosti?
- Vidíte ako realistické vo vašom kontexte zavedenie mentoringových vzťahov? Prečo áno alebo prečo nie?

1.5.3. Cvičenie na hranie rolí

Toto cvičenie má za cieľ podporiť empatiu medzi staršími a mladšími zamestnancami tým, že ich povzbudí, aby si vymenili svoje role, preskúmali reálne výzvy a spoločne identifikovali riešenia pre lepšiu medzigeneračnú spoluprácu. Toto jednoduché a flexibilné cvičenie vytvára bezpečný priestor pre obe skupiny, aby vyjadrili svoje skúsenosti a spoločne pracovali na budovaní inkluzívnejšej pracovnej kultúry.

Kroky v topánkach druhého**Príprava (5 minút)**

5. Rozdeľte účastníkov do malých skupín po štyroch, pričom v každej skupine bude rovnomerný pomer starších (55+) a mladších zamestnancov.
6. Stručne vysvetlite účel aktivity: pochopiť výzvy a perspektívy druhých a nájsť spôsoby, ako spolupracovať efektívnejšie.

Zdieľanie výziev (10 minút)

Každý účastník stručne opíše reálnu výzvu, ktorej čelil v práci.

- Starší pracovníci: Výzvy môžu zahŕňať prispôbenie sa novým technológiám alebo vnímanie starších pracovníkov ako menej prispôsobivých.

Starší zamestnanci: Výzvy môžu zahŕňať prispôsobenie sa novým technológiám alebo vnímanie ako menej prispôsobiví.

Mladší zamestnanci: Výzvy môžu zahŕňať prepustenie kvôli nedostatku skúseností, pocit nedocenenia alebo ťažkosti pri dokazovaní svojej hodnoty.

Výmena rolí (5 minút)

Každý starší účastník preberie rolu mladšieho zamestnanca a každý mladší účastník preberie rolu staršieho zamestnanca. Majú príležitosť napísať do zošita, ako sa cítia v novej úlohe.

Reprezentovanie oboch scenárov (15 minút)

Používajúc výzvu opísanú ich partnerom, účastníci reprezentujú daný scenár. Môžu požiadať ostatných účastníkov o pomoc pri reprezentovaní, ale nikdy nesmú zabudnúť na rolu, ktorú majú. Ak kolega vyjadril strach z verejného vystupovania, mali by sa pokúsiť tak cítiť a reprezentovať ho.

Po niekoľkých minútach moderátor zastaví predstavenie a povie:

- ➔ **VŠETCI ÚČASTNÍCI SA VRÁTIA SPÄŤ DO SVOJICH SKUTOČNÝCH BYTOSTÍ**
- ➔ Po tejto intervencii sa osoba, ktorá reprezentovala problém, pokúsi vyriešiť ho tak, ako by to urobila v reálnom živote.

Spolupráca pri riešení problémov (10 minút)

Po zahraní scenárov účastníci reflektujú, čo sa naučili, keď vstúpili do kože druhej osoby.

Účastníci si porovnajú, čo v danej situácii cítili:

- Keď boli mladí
- Keď boli starší

Niektoré usmerňujúce otázky by boli:

- Čo ste sa naučili o výzvach druhej generácie?
- Zmenil vstup do ich úlohy váš pohľad na situáciu?
- Ako môžete použiť tieto poznatky na zlepšenie tímovej práce na vašom pracovisku?

Skupinový prehľad (15 minút)

Po týchto konkrétnych scenároch by sa mal facilitátor pokúsiť zhrnúť niektoré všeobecné výzvy, ktoré by sa dali riešiť prostredníctvom medzigeneračnej spolupráce a tímovej práce. Zameranie by malo byť na:

- Zlepšenie komunikácie.
- Spôsoby vzájomnej podpory svojich silných stránok.
- Možnosti medzigeneračného mentoringu.

Nakoniec facilitátor zhrnie spoločné témy a vyzdvihne konkrétne kroky na podporu medzigeneračnej spolupráce, ktoré si zapíše na zdieľaný hárok alebo flipchart.

1.6. Ukončenie

Zhrnutie workshopu

Na zhrnutie workshopu použite metaforu vlaku na zachytenie vzdelávacej cesty účastníkov. Každá časť vlaku predstavuje kľúčový aspekt workshopu:



7. **Poskytnite materiály a vysvetlite metaforu.** Rozdajte každému účastníkovi 3–4 lepiace papieriky v troch rôznych farbách, ktoré budú predstavovať nasledovné:

ČERVENÝ	Koľaje	Obavy alebo menej pozitívne aspekty
MODRÝ	Vagóny	Získané poznatky a pozitívne aspekty
ZELENÝ	Motor	Budúce ciele a ďalšie kroky

8. Inštruujte účastníkov, aby napísali:

- Na červené papieriky: Výzvy alebo nedostatky, ktoré spomaľovali progres počas workshopu.
- Na modré papieriky: Kľúčové poznatky alebo postrehy získané počas workshopu.
- Na zelené papieriky: Návrhy alebo vízie pre spoločnosť na ďalší rozvoj na základe získaných poznatkov.

9. Nakreslite vlak na flipchart a predstavte tri kategórie.

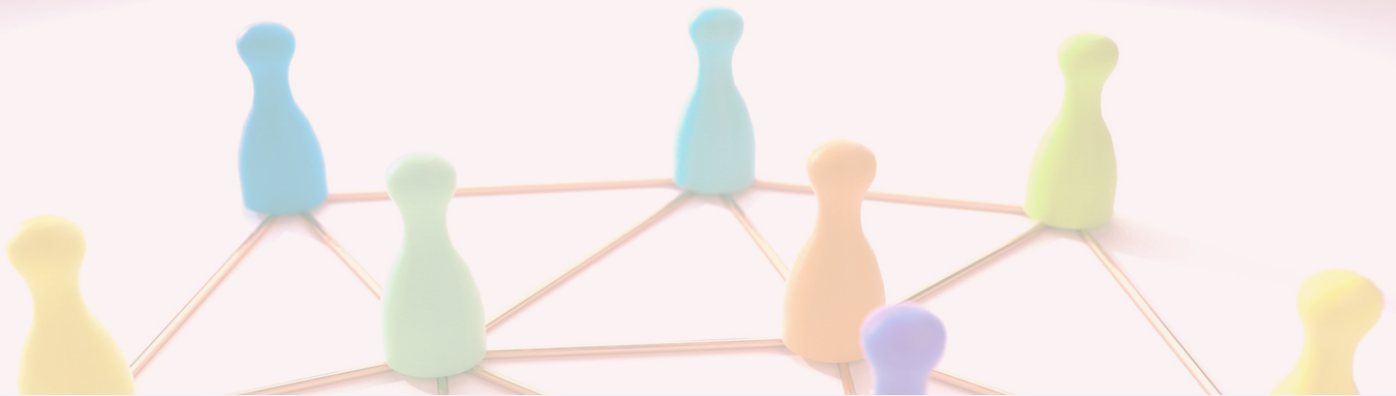
10. Umiestnite lepiace papieriky: Požiadajte účastníkov, aby svoje papieriky umiestnili do príslušných sekcií.

11. Zoskupte podobné nápady: Usporiadajte lepiace papieriky v každej sekcii, pričom podobné body zoskupte, aby ste identifikovali spoločné témy.

12. Ukončenie: Táto metafora zdôrazňuje cestu vpred, umožňuje účastníkom reflektovať nad tým, kde boli (výzvy), čo si so sebou nesú (získané poznatky) a čo ich poháňa k ich cieľu (budúce nádeje).

Nakoniec prepojte tento záver (ukončenie) s reálnymi krokmi HR oddelenia a manažérov. Je veľmi dôležité, aby spätná väzba získaná z tohto workshopu bola zohľadnená pri zlepšovaní situácie cieľovej skupiny.

V ideálnom prípade by tento workshop nemal byť iba jedným stretnutím, ale pravidelne by sa realizoval s cieľom prediskutovať pokrok a uskutočnené zmeny.



MODUL 2

Stratégia boja proti vekovej diskriminácii (ageizmus) a podpora inkluzívneho pracoviska

IntegrAGE Školenie škooliteľov

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

2. Modul 2 – Stratégia boja proti vekovej diskriminácii (ageizmus) a podpora inkluzívneho pracoviska

Úvod k téme

V modernom pracovnom prostredí zohráva medzigeneračná spolupráca čoraz dôležitejšiu úlohu, a to vďaka rozmanitosti tímov zložených zo zamestnancov rôznych generácií. Vzhľadom na rýchle zmeny v technológiách a spoločenských normách môže pochopenie perspektív a potrieb jednotlivých generácií výrazne zlepšiť dynamiku tímu, kreativitu a efektivitu. Tento modul sa zameriava na stratégie na podporu vzájomného rešpektu, porozumenia a spolupráce medzi zamestnancami rôznych vekových skupín.

Cieľ modulu

Cieľom tohto modulu je posilniť účastníkov v schopnosti efektívne identifikovať a prekonávať prekážky medzigeneračnej spolupráce. Prostredníctvom praktických cvičení a diskusií získajú nástroje na zlepšenie medzigeneračných vzťahov na pracovisku.

Vzdelávacie výstupy modulu

Po absolvovaní modulu budú účastníci schopní:

1. Identifikovať kľúčové výzvy a výhody, ktoré rôzne generácie prinášajú do tímov.
2. Vypracovať stratégie na vytvorenie inkluzívneho pracovného prostredia, ktoré podporuje medzigeneračnú spoluprácu.
3. Plánovať a realizovať tímové aktivity, ktoré podporujú vzájomné porozumenie a spoluprácu.

Význam modulu

Tento modul pomáha rozvíjať organizačnú kultúru, ktorá oceňuje rozmanitosť a inkluzívnosť, čo organizáciám umožňuje využívať silné stránky všetkých zamestnancov. To zlepšuje tímovú dynamiku a zvyšuje produktivitu. Účastníci získajú potrebné vedomosti a zručnosti na úspešné riadenie tímov v modernom podnikateľskom prostredí.

2.1. Blok 1

Ageizmus je forma diskriminácie na základe veku jednotlivca a zvyčajne zahŕňa negatívne predsudky a stereotypy o ľuďoch kvôli ich veku. Tento jav môže zahŕňať predsudky voči osobám mladšieho, staršieho alebo stredného veku. Ageizmus sa prejavuje verbálnymi, neverbálnymi alebo štruktúrnymi formami diskriminácie, ako je vylúčenie z pracovných činností,

nespravodlivé hodnotenie pracovných schopností alebo znevažovanie osobných vlastností a schopností na základe veku.

Dôsledky vekovej diskriminácie na pracovisku a na zamestnancov:

1. **Znížená produktivita:** Zamestnanci, ktorí čelia ageizmu, môžu byť demotivovaní, čo vedie k zníženiu produktivity a kvality práce. Negatívne prostredie môže ovplyvniť ich angažovanosť a kreativitu.
2. **Zvýšený stres a úzkosť:** Osoby, ktoré zažívajú diskrimináciu na základe veku, môžu trpieť emocionálnymi dôsledkami vrátane stresu, úzkosti a depresie, čo môže mať ďalší vplyv na ich duševné zdravie a celkovú pohodu.
3. **Strata talentu:** Ageizmus môže viesť k strate talentovaných a skúsených zamestnancov, ktorí sa cítia nevítaní alebo nedocenení. Organizácie, ktoré si nevážia prínos všetkých vekových skupín, môžu prísť o cenné zdroje a znalosti.
4. **Zlá tímová dynamika:** Diskriminácia na základe veku môže v tímoch vytvárať napätie, ktoré sťažuje spoluprácu a komunikáciu medzi zamestnancami rôznych vekových skupín. To môže mať za následok zníženie súdržnosti a efektivity tímu.
5. **Obmedzené možnosti rozvoja:** Starší zamestnanci sú často vylúčení zo vzdelávania a možností kariérneho rastu, čo vedie k ich stagnácii. To môže posilňovať stereotypy týkajúce sa starších pracovníkov.
6. **Negatívny vplyv na organizačnú kultúru:** Veková diskriminácia môže narušiť organizačnú kultúru založenú na hodnotách, ako sú rozmanitosť, inkluzívnosť a rešpekt. Organizácie, ktoré nedokážu rozpoznať a riešiť ageizmus, sa môžu stať neatraktívnymi pre nové talenty a klientov.
7. **Právne riziká a riziká poškodenia dobrého mena:** Diskriminácia na základe veku môže viesť k právnym problémom organizácií vrátane súdnych sporov a straty dobrého mena, čo môže ovplyvniť obchodné vzťahy a dôveru v značku.

Ageizmus predstavuje na pracovisku významný problém s mnohými negatívnymi dôsledkami pre jednotlivcov aj organizácie. Zavedenie politík a postupov, ktoré podporujú medzigeneračné porozumenie a spoluprácu, môže pomôcť znížiť ageizmus a vytvoriť pozitívne pracovné prostredie.

Rozpoznávanie a riešenie predsudkov:

1. **Uvedomenie si predsudkov:** Vzdelávanie o nevedomých predsudkoch.
2. **Monitorovanie správania:** Analýza prideľovania úloh, pochvaly, povyšovania a hodnotenia výkonu.
3. **Spätná väzba:** Anonymné prieskumy o vnímaných predsudkoch.

4. **Štatistika:** Výskum údajov o zamestnanosti.

Riešenia:

1. **Vzdelávanie:** Školenie o inkluzivite.
2. **Otvorená komunikácia:** Dialóg o predsudkoch.
3. **Inkluzívne politiky:** Podpora rozmanitosti.
4. **Transparentnosť:** Objektívne výberové konania.
5. **Empatia:** Workshopy na rozvoj porozumenia.

Sledovanie:

1. **Sledovanie výkonu:** Hodnotenie inkluzívnych politík.
2. **Sankcie a odmeny:** Trestanie diskriminácie a odmeňovanie inkluzivity.

Podporujúce prostredie pre všetky vekové skupiny

Vytvorenie a udržanie priaznivého prostredia pre všetky vekové skupiny si vyžaduje strategický prístup, ktorý zahŕňa pochopenie a rešpektovanie rozmanitosti. Tu je niekoľko kľúčových krokov, ktoré môžu pomôcť dosiahnuť tento cieľ:

1. **Podpora povedomia o rozmanitosti:** Organizovanie školení a workshopov zameraných na pochopenie rozmanitosti, medzigeneračných rozdielov a rozpoznávanie predsudkov. Tieto vzdelávacie aktivity môžu pomôcť zamestnancom stať sa viac uvedomelými vo svojich postojoch a správani voči kolegom z rôznych vekových skupín.
2. **Vytváranie inkluzívnej kultúry:** Začlenenie hodnôt rozmanitosti a inklúzie do poslania a vízie organizácie. Podporujte otvorenú komunikáciu a rešpekt medzi zamestnancami bez ohľadu na vek a zdôrazňujte význam vzájomného porozumenia.
3. **Flexibilné pracovné usporiadanie:** Ponuka flexibilných pracovných možností, ako je práca na diaľku alebo prispôsobenie pracovného času, ktoré zodpovedajú rôznym potrebám zamestnancov, vrátane tých, ktorí majú rodiny, zdravotné problémy alebo zodpovednosť za starostlivosť o staršie osoby.
4. **Zapojiť všetky vekové skupiny do rozhodovacieho procesu:** Zabezpečenie, aby zamestnanci všetkých vekových skupín boli zahrnutí do rozhodovacích procesov. Táto účasť môže priniesť rôzne perspektívy a nápady, čo prispieva k lepšiemu pracovnému prostrediu.
5. **Poskytovanie príležitostí na rozvoj:** Zabezpečenie rovnakých príležitostí na školenie a profesionálny rozvoj bez ohľadu na vek. Zavedenie mentoringových programov, ktoré

spájajú starších a mladších zamestnancov, čím umožnia výmenu vedomostí a skúseností.

6. **Vytváranie fyzicky prístupného prostredia:** Prispôsobenie pracovného priestoru tak, aby bol prístupný pre všetkých, vrátane ľudí so zdravotným postihnutím. Poskytnúť pohodlné pracovné a odpočinkové priestory prispôbované rôznym potrebám.
7. **Podpora vzájomného rešpektu a porozumenia:** Organizovanie tímových aktivít a podujatí, ktoré umožnia zamestnancom z rôznych vekových skupín spoznať sa a zdieľať skúsenosti. Tieto aktivity môžu pomôcť vybudovať vzájomnú dôveru a spoluprácu.
8. **Získavanie spätnej väzby:** Pravidelné zisťovanie spätnej väzby od zamestnancov o ich skúsenostiach a potrebách. Môže to zahŕňať prieskumy, rozhovory alebo otvorené diskusie. Použitie týchto informácií na zlepšenie politík a postupov.
9. **Uznávanie a odmeňovanie inkluzivity:** Zavedenie systému odmien pre tímy alebo jednotlivcov, ktorí v práci vykazujú vynikajúcu inkluzívnosť a rozmanitosť. To môže motivovať všetkých zamestnancov k väčšiemu zapojeniu sa do vytvárania podporného prostredia.
10. **Zachovanie transparentnosti:** Udržiavanie otvorenej a transparentnej komunikácie o cieľoch a pokroku organizácie v oblasti rozmanitosti a inklúzie. Pravidelné informovanie zamestnancov o dosiahnutých výsledkoch a výzvach, aby sa zabezpečilo, že každý je zapojený do tohto procesu.

2.2. Blok 2

Implementácia inkluzívnych politík

Implementácia inkluzívnych politík vytvára pozitívne pracovné prostredie, ktoré podporuje rozmanitosť, zvyšuje produktivitu a zlepšuje pohodu zamestnancov. Kľúčom k úspechu je neustály rozvoj týchto politík a záväzkov manažmentu k nim:

1. **Školenie o rozmanitosti:** Organizovať pravidelné školenia pre zamestnancov o rozmanitosti a rozpoznávaní predsudkov na zlepšenie medzigeneračnej komunikácie.
2. **Flexibilita pracovného času:** Zaviesť flexibilné pracovné usporiadanie, ako je práca na diaľku alebo prispôsobiteľné pracovné hodiny, aby sa vyhovelo potrebám všetkých zamestnancov.
3. **Rovnaký prístup k príležitostiam na rozvoj:** Zabezpečiť rovnaké šance na školenie a kariérny postup s transparentnými kritériami.
4. **Mentoring:** Zaviesť medzigeneračné mentoringové programy na výmenu vedomostí a skúseností medzi zamestnancami.

5. **Antidiskriminačné politiky:** Prijať jasné politiky proti diskriminácii a obťažovaniu, spolu s postupmi na hlásenie incidentov.
6. **Inkluzívne pracovné prostredie:** Prispôbiť pracovný priestor tak, aby bol prístupný pre všetkých a zabezpečiť príjemnú atmosféru pre všetkých zamestnancov.
7. **Údaje o rozmanitosti:** Vykonávať analýzy údajov o rozmanitosti na identifikáciu oblastí na zlepšenie.
8. **Otvorená komunikácia:** Podporovať kultúru otvorenej komunikácie prostredníctvom pravidelných stretnutí a diskusných fór.
9. **Rozmanitosť pri náboře:** Rozvíjať náborové stratégie, ktoré aktívne vyhľadávajú rozmanitosť a zabezpečujú rovnaké príležitosti pre všetkých kandidátov.
10. **Tímová práca:** Organizovať teambuildingové aktivity, ktoré podporujú spoluprácu medzi zamestnancami rôznych vekových skupín.

Inkluzívne náborové procesy

Tu je niekoľko inkluzívnych postupov náboru, ktoré môžu organizácie uplatniť na zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých uchádzačov a podporiť rozmanitosť:

1. **Jasné a inkluzívne opisy pracovných miest:**
 - **Príprava pracovných pozícií:** Vytvárať pracovné opisy, ktoré jasne definujú zodpovednosti, požiadavky a potrebné zručnosti pre danú pozíciu, pričom sa používa neutrálna formulácia, ktorá nevyklučuje určité skupiny.
 - **Zdôraznenie hodnôt rozmanitosti:** Zahrnúť vyhlásenie, ktoré zdôrazňuje záväzok organizácie k rozmanitosti a inklúzii.
2. **Široká propagácia voľných pracovných miest:**
 - **Rôznorodé reklamné kanály:** Uverejňovať pracovné ponuky na rôznych platformách s cieľom osloviť širšie publikum, vrátane špecializovaných pracovných portálov, sociálnych médií a organizácií podporujúcich rozmanitosť.
 - **Networking a komunity:** Aktívne sa zúčastňovať na podujatiach a sieťach zameraných na rôzne skupiny, ako sú LGBTQ+ komunita, ľudia so zdravotným postihnutím alebo etnické menšiny.
3. **Školenie pre náborové tímy:**
 - **Vzdelávanie o predsudkoch:** Organizovať školenia pre náborové tímy na rozpoznanie vlastných predsudkov a rozvoj zručností na objektívne hodnotenie kandidátov.

- **Inkluzívne náborové praktiky:** Vzdelávať tímy o stratégiách, ktoré podporujú inkluzivitu počas náborového procesu.

4. Štruktúrovaný proces pohovoru:

- **Štandardizované pohovory:** Stanoviť jednotné smernice a otázky pre pohovory, aby všetci kandidáti mali rovnaké príležitosti a boli hodnotení podľa rovnakých kritérií.
- **Diverzifikovaný tím na pohovoroch:** Zapojiť do pohovorov členov tímu z rôznych prostredí, aby sa získali rôzne perspektívy.

5. Flexibilita v procese uchádzania o zamestnanie:

- **Rôzne formáty:** Umožniť rôzne spôsoby uchádzania sa o zamestnanie (napr. online, papierovou formou, prostredníctvom videa), aby bol proces prístupnejší pre rôznych kandidátov.
- **Prispôsobenie testov:** Ponúknuť prispôsobené verzie testov alebo hodnotení, ak je to potrebné, aby sa odstránili prekážky pre kandidátov so zdravotným obmedzením.

6. Hodnotenie kandidátov na základe schopností:

- **Zameranie na zručnosti:** Sústrediť sa na relevantné zručnosti a schopnosti kandidátov namiesto tradičných kritérií, ako sú vzdelanie alebo predchádzajúce pracovné skúsenosti.
- **Praktické hodnotenia:** Zahnúť praktické testy alebo úlohy súvisiace s danou pozíciou, aby sa lepšie posúdili schopnosti kandidátov.

7. Podpora počas náborového procesu:

- **Mentoring:** Poskytnúť mentoring alebo podporu kandidátom, ktorí môžu čeliť problémom počas náborového procesu.
- **Prívetivá atmosféra:** Vytvoriť priateľské a podporujúce prostredie počas pohovorov, aby sa kandidáti cítili vítaní.

8. Hodnotenie a monitorovanie:

- **Analýza náborových procesov:** Pravidelne analyzovať náborový proces, aby sa identifikovali potenciálne predsudky a príležitosti na zlepšenie.
- **Získavanie spätnej väzby:** Evidovať spätnú väzbu od kandidátov o ich skúsenostiach počas náborového procesu a využiť tieto informácie na zlepšenie.

9. Stanovenie cieľov v oblasti diverzity:

- **Kvantitatívne ciele:** Stanoviť jasné ciele pre prijímanie rôznorodých kandidátov, aby sa mohol sledovať pokrok a zodpovednosť v rámci organizácie.
- **Zverejňovanie výsledkov:** Pravidelne zverejňovať výsledky týkajúce sa diverzity a inklúzie v organizácii.

Tieto stratégie nielenže podporujú inkluzívne pracovisko, ale prispievajú aj k celkovému úspechu organizácie tým, že využívajú silné stránky rôznorodej pracovnej sily.

2.3. Blok 3

Vypracovanie postupov proti diskriminácii

Vypracovanie postupov proti diskriminácii vyžaduje komplexný prístup, ktorý zahŕňa politiku, vzdelávanie a monitorovanie výsledkov. Tu sú niektoré kľúčové kroky, ktoré môžu organizácie podniknúť v boji proti diskriminácii:

1. Prijatie jasnej antidiskriminačnej politiky:

- **Definovanie politiky:** Prijatť komplexnú politiku, ktorá jasne definuje diskrimináciu a jej formy (na základe pohlavia, veku, etnického pôvodu, sexuálnej orientácie a pod.). Politika by mala zdôrazniť nulovú toleranciu voči diskriminácii.
- **Zabezpečenie prístupnosti:** Táto politika by mala byť ľahko prístupná pre všetkých zamestnancov a jej porozumenie by malo byť zabezpečené prostredníctvom školení a workshopov.

2. Školenie a vzdelávanie zamestnancov:

- **Organizovanie školení:** Pravidelne organizovať školenia o rozmanitosti a inklúzii, aby sa pomohlo zamestnancom pochopiť dôležitosť týchto tém a rozpoznať vlastné predsudky.
- **Vzdelávanie v oblasti legislatívy:** Informovať zamestnancov o príslušných zákonoch a predpisoch týkajúcich sa diskriminácie, aby rozumeli svojim právam a povinnostiam.

3. Podpora otvorenej komunikácie:

- **Vytvorenie bezpečného prostredia:** Zabezpečiť, aby zamestnanci mohli slobodne vyjadrovať svoje názory a obavy bez strachu z odvetných opatrení.

- **Otvorené komunikačné kanály:** Zaviesť možnosť spätnej väzby, kde zamestnanci môžu nahlásiť incidenty diskriminácie alebo vyjadriť svoje názory na pracovné prostredie.

4. Zavedenie postupov pre nahlasovanie a riešenie sťažností:

- **Definovanie postupov:** Vypracovať jasné postupy pre hlásenie incidentov diskriminácie, vrátane krokov, ktoré môžu zamestnanci podniknúť a osôb, na ktoré sa môžu obrátiť.
- **Vyšetrenie sťažností:** Zabezpečiť, aby všetky sťažnosti boli brané vážne a vyšetrované nestranne, s diskretnosťou pre oznamovateľa.

5. Monitorovanie a hodnotenie:

- **Zber údajov:** Pravidelne zbierať údaje o rozmanitosti a diskriminácii v rámci organizácie s cieľom identifikovať potenciálne problémy.
- **Hodnotenie politiky:** Periodicky hodnotiť účinnosť existujúcich politik a postupov proti diskriminácii a ich úprava podľa potrieb organizácie a jej zamestnancov.

6. Podpora diverzity:

- **Zahrnutie diverzity do náboru:** Aktívne hľadať diverzitu počas náborového procesu, aby sa zabezpečili rovnaké príležitosti pre všetkých kandidátov.
- **Podpora inkluzívnych praktík:** Vytvoriť tímy, ktoré zahŕňajú zamestnancov z rôznych prostredí a vekových skupín na podporu diverzity.

7. Podpora a zdroje:

- **Poskytnutie zdrojov:** Ponúknuť zdroje, ako sú podporné skupiny, mentoring a ďalšie školenia pre zamestnancov, ktorí čelia diskriminácii.
- **Podpora manažmentu:** Zabezpečiť, aby manažment podporoval a propagoval praktiky proti diskriminácii, čím bude dávať príklad ostatným zamestnancom.

8. Budovanie inkluzívnej kultúry:

- **Vytváranie kultúry vzájomného rešpektovania:** Vytvoriť atmosféru, v ktorej je diverzita cenená a všetci zamestnanci sú rešpektovaní. Organizovať podujatia a aktivity, ktoré podporujú diverzitu a inklúziu.
- **Oceňovanie inkluzivity:** Oceniť a odmeniť tímy alebo jednotlivcov, ktorí prispievajú k vytváraniu inkluzívneho pracovného prostredia.

Vypracovanie postupov proti diskriminácii si vyžaduje neustále úsilie a záväzok všetkých členov organizácie. Prostredníctvom jasne definovaných politik, vzdelávania a otvorenej komunikácie môžu organizácie vytvoriť prostredie, ktoré rešpektuje diverzitu a podporuje inklúziu, čím znižujú diskrimináciu a zlepšujú pracovné prostredie pre všetkých zamestnancov.

Záver

Na záver tohto školenia by sme chceli zdôrazniť niekoľko kľúčových posolstiev, ktorým sme sa počas workshopu venovali:

1. **Povedomie o predsudkoch:** Uvedomili sme si, že predsudky voči rôznym vekovým skupinám môžu výrazne ovplyvniť dynamiku tímu a celej organizácie. Prvým krokom k ich prekonaniu je ich rozpoznanie.
2. **Medzigeneračná spolupráca:** Prepájanie rôznych vekových skupín prináša jedinečné perspektívy a zručnosti, ktoré môžu obohatiť tím. Výmena skúseností a nápadov je kľúčová pre inovácie a posilnenie tímovej súdržnosti.
3. **Komunikácia:** Otvorená a transparentná komunikácia medzi členmi tímu rôznych vekových skupín je nevyhnutná. Stanovenie jasných očakávaní a pravidiel môže pomôcť preklenúť rozdiely v komunikačných štýloch.
4. **Podpora a školenia:** Poskytovanie školení a zdrojov pre všetkých zamestnancov, bez ohľadu na vek, môže znížiť predsudky a posilniť všetkých členov tímu.
5. **Zapojenie a angažovanosť:** Aktívne zapájanie všetkých pracovníkov, najmä starších zamestnancov, do projektov a iniciatív podporuje kultúru rešpektu a vzájomného učenia sa.

2.4. Prípadová štúdia 1 - "InnovateTogether"

„InnovateTogether“ je moderná spoločnosť zameraná na vývoj technologických riešení v oblasti vzdelávania. Ich poslaním je poskytovať inovatívne nástroje a zdroje, ktoré umožňujú efektívnejšie učenie a vyučovanie s využitím moderných technológií, ako je umelá inteligencia a online vzdelávacie platformy. Sú hrdí na svoj tím zameraných odborníkov z rôznych generácií, čo prispieva ku kreativite a rôznym pohľadom na vývoj ich produktov.

Napriek úspechu však čelia výzvam v oblasti medzigeneračnej spolupráce. Rozdielne pracovné štýly, spôsoby komunikácie a hodnoty starších a mladších zamestnancov často vedú k nedorozumeniam a napätiu. Starší zamestnanci sa môžu cítiť vylúčení, keď sa mladší kolegovia príliš zameriavajú na nové technológie, zatiaľ čo mladší členovia tímu niekedy vnímajú starších kolegov ako konzervatívnych a odmietajúcich zmeny.

Tieto problémy brzdia tímovú dynamiku a môžu ovplyvniť inováciu a efektívnosť ich práce. Preto je dôležité vypracovať stratégie, ktoré podporujú medzigeneračnú spoluprácu, uľahčujú výmenu poznatkov a skúseností a zabezpečujú, aby všetci členovia tímu prispievali k dosiahnutiu spoločných cieľov.

Úlohy pre účastníkov

1. Práca vo dvojici:

Rozdeľte účastníkov do malých skupín (2-3 členovia) a každej skupine zadajte úlohu vypracovať určitú časť scenára.

2. Skupinové úlohy:

- **Skupina 1:** Vypracujte plán organizácie úvodných seminárov. Ako budú workshopy štruktúrované? Aké témy by sa mali preberať?
- **Skupina 2:** Navrhните, ako vytvoriť zmiešané tímy a stanoviť ciele pre prácu na projekte. Ako sa dá zabezpečiť, aby všetci členovia tímu prispeli?
- **Skupina 3:** Pripravte metodológiu spätnej väzby. Ako zabezpečiť, aby všetci členovia tímu cítili, že ich príspevky sú ocenené?
- **Skupina 4:** Identifikujte potenciálne problémy pri implementácii týchto postupov a vypracujte stratégie na ich prekonanie.

3. Prezentácia riešení:

Po dokončení práce skupín každá skupina predstaví svoje riešenia ostatným účastníkom. Tieto prezentácie by mali byť krátke (5 minút) s možnosťou otázok.

2.5. Prípadová štúdia 2 – Hodnotenie výkonu v spoločnosti "Iner&Son"

Sani Criner je supervízor v spoločnosti „Iner&Son“, kde čelí nadmernému pracovnému zaťaženiu a častým požiadavkám zo strany HR oddelenia na realizáciu plánovaných aktivít týkajúcich sa zamestnancov, ktorých riadi. Tento týždeň, okrem každoročných hodnotení výkonnosti, čelí obrovskému tlaku, keďže vedenie trvá na zlepšení medzigeneračnej spolupráce v tíme a požaduje o tom správu.

Sani je preťažený naliehavými požiadavkami na inovácie vo vzdelávacích nástrojoch, ktoré vyvíjajú starší aj mladší zamestnanci. Okrem toho ho HR informovalo, že mešká s dokončením hodnotení výkonnosti zamestnancov. Namiesto toho, aby si našiel čas na dôkladné posúdenie každého zamestnanca, sa Sani rozhodne ušetriť čas tým, že „zjednoduší“ hodnotenia pre všetkých, bez ohľadu na ich skutočný výkon.

Keď Sani kontroloval, či vyplnil všetky požadované polia hodnotenia, premýšľal nad tým, ako všetkým zamestnancom udelil vysoké známky za množstvo odvedenej práce a oznámil im to. David, starší člen tímu, často kládol otázky o prijatých rozhodnutiach, čo v tíme spôsobovalo

napätie. Namiesto toho, aby si Sani jeho pripomienky zaznamenal a poskytol konštruktívnu spätnú väzbu, jednoducho mu povedal, že sa blíži k dôchodku a nemal by sa sťažovať.

Najmladšiemu zamestnancovi, Robertovi, o ktorom vedel, že pracuje pomalšie a je závislý od pomoci skúsenejších kolegov, Sani taktiež udelil rovnaké hodnotenia ako ostatným, v snahe neznižovať jeho sebavedomie. Toto rozhodnutie však viedlo k frustrácii medzi ostatnými členmi tímu, ktorí pracovali tvrdšie než Robert.

Sani tiež neposkytol priestor na otvorenú diskusiu, pretože sa ponáhľal s predložením správy, čo spôsobilo, že zamestnanci sa cítili vylúčení a nespokojní. Mladší členovia tímu sa často cítili prehliadaní, pretože ich návrhy a inovatívne nápady neboli uznané, čo zhoršovalo problémy v komunikácii medzi generáciami.

Nakoniec bol Sani spokojný, že dokončil hodnotenia a napísal správu:

Správa o medzigeneračnej spolupráci v tíme - Iner&Son

Táto správa bola vypracovaná na základe nedávnych hodnotení výkonnosti a požiadaviek vedenia na zlepšenie medzigeneračnej spolupráce v našom tíme. Analyzovaním tímovej dynamiky a zohľadnením rôznych perspektív zamestnancov som zabezpečil, že hodnotiaci proces prispieva k posilneniu tímovej súdržnosti a celkovej efektívnosti.

Hodnotenie výkonnosti

V procese hodnotenia výkonnosti zamestnancov som podnikol nasledujúce kroky na zabezpečenie spravodlivého a transparentného systému:

- 1. Príprava a plánovanie: Pred začatím hodnotenia som zorganizoval stretnutie so všetkými členmi tímu, aby som im vysvetlil proces a získal ich názory na kritériá hodnotenia. Tento postup umožnil otvorenú komunikáciu a podporil zapojenie všetkých zamestnancov.*
- 2. Individuálne hodnotenia: Venoval som čas každému zamestnancovi, analyzujúc ich konkrétne príspevky, pracovné návyky a interakcie s kolegami. Napríklad Davidovi som dal vysoké hodnotenie za množstvo odvedenej práce, pretože často kládol konštruktívne otázky, ktoré zlepšovali dynamiku tímu.*
- 3. Konštruktívna spätná väzba: Poskytol som jasnú spätnú väzbu každému členovi tímu, vrátane odporúčaní na rozvoj. Robertovi som poskytol smernice, ako zlepšiť efektívnosť, pričom som vyzdvihol jeho pozitívne príspevky do tímu.*

Tímová súdržnosť a medzigeneračná spolupráca

Uvedomujúc si dôležitosť medzigeneračnej spolupráce, podnikol som niekoľko iniciatív na posilnenie tímovej súdržnosti:

1. *Otvorené diskusie: Uskutočňujem pravidelné tímové stretnutia, kde majú všetci členovia príležitosť zdieľať svoje nápady a komentáre. Tento prístup umožnil mladším členom tímu cítiť sa začlenení a ocenení.*
2. *Spätná väzba: Zaviedol som systém spätnej väzby, ktorý umožňuje členom tímu vyjadriť svoje názory na prácu ostatných. Tento proces prispel k posilneniu vzájomnej dôvery a otvorenej komunikácie, riešeniu problémov včas a zlepšeniu pracovných vzťahov.*
3. *Mentoring so zamestnancami: Organizoval som mentoringový program, v ktorom starší členovia tímu poskytujú podporu a rady mladším kolegom. Táto spolupráca uľahčila výmenu vedomostí a skúseností, ako aj posilnenie medzigeneračných väzieb v rámci tímu.*

Implementácia týchto požiadaviek viedla k zlepšeniu medzigeneračnej spolupráce a celkovej efektívnosti tímu. Zamestnanci sa cítili viac zahrnutí do rozhodovacieho procesu a tímová súdržnosť sa výrazne zvýšila. Verím, že pokračovanie v týchto praktikách prispeje k vytvoreniu pozitívneho pracovného prostredia a pomôže tímu dosiahnuť svoje ciele.

S úctou,

Sani Criner

Supervízor, Iner&Son

Otázky do diskusie pre účastníkov

1. Aké sú kľúčové výzvy, ktoré poukazujú na potrebu proaktívnejšieho prístupu k zlepšeniu medzigeneračnej spolupráce a komunikácie v tíme?
2. Po skupinovej diskusii by mal každý účastník vypracovať a napísať konkrétny plán na zlepšenie medzigeneračnej spolupráce, vrátane kľúčových krokov a zodpovedností.

Prezentácia návrhov: Nakoniec by účastníci mohli prezentovať svoje konkrétne návrhy na zlepšenie Saniho prístupu a diskutovať o nich.

2.6. Prípadová štúdia 3 – Udržiavanie kvalitných zamestnancov

Vzhľadom na súčasnú situáciu na trhu práce sú náklady organizácií na nábor a výber zamestnancov vyššie ako kedykoľvek predtým. Po tom, čo čelili výzvam pri získavaní a prijímaní talentovaných ľudí, nechcú o nich prísť. Personálne výzvy zdôraznili potrebu udržať si cenné a kvalitné ľudské zdroje.

Spoločnosť **Applied Industrial Technologies** (AIT) so sídlom v Cleveland-e čelila výraznému problému s vysokou fluktuáciou zamestnancov. Dôvod tohto problému sa stal jasným po získaní výsledkov prieskumu spokojnosti zamestnancov. Ukázalo sa, že ako noví zamestnanci, tak aj dlhoroční pracovníci boli nespokojní s príležitosťami na kariérny rast, čo znižovalo ich motiváciu a viedlo ich k úvahám o hľadaní nových výziev.

AIT prijalo rózne kroky na zníženie fluktuácie zamestnancov. Konkrétne vyvinuli program nazvaný **sebarealizácia** — proces, ktorý pomáha jednotlivcom dosiahnuť ich maximálny potenciál — čo je kľúčová hodnota spoločnosti. Podľa výkonného riaditeľa Johna Dannemillera spoločnosť považuje tento program sebarealizácie za rovnako dôležitý ako plat a benefity pri motivovaní talentovaných zamestnancov. Výsledky sú ohromujúce. Spoločnosť pripisuje zdvojnásobenie svojich príjmov za posledných osem rokov a fluktuáciu nižšiu než je priemerná v odvetví práve tomuto programu sebarealizácie. Tu je zhrnutie stratégie sebarealizácie v Applied Industrial:

- Spoločnosť sa zaväzuje poskytnúť 40 hodín školení každý rok — čo je významné množstvo.
- Applied Industrial vykonáva pravidelné testy líderských schopností a osobnosti. Výsledky sa využívajú na identifikáciu oblastí na osobné zlepšenie a na meranie rastu.
- Spoločnosť ponúka rozsiahlu knižnicu kníh a zamestnancom prepláca náklady na ich odborný rozvoj.

Otázky do diskusie:

1. **Aké ďalšie opatrenia by sa mohli prijať na zlepšenie programu?**
2. **Teraz predpokladajte, že ste manažér v oblasti ľudských zdrojov:**
 - a) Ako by ste usmernili zamestnanca, ktorý bol prijatý na konkrétnu pozíciu, ale nezaujíma sa o program sebarealizácie? Doteraz zamestnanec spĺňal očakávania, no neplní všetky požiadavky pracovnej pozície, na ktorú bol prijatý.
 - b) Aké kroky by ste mohli podniknúť na posúdenie toho, či zamestnanci všetkých vekových skupín budú na program sebarealizácie reagovať efektívne? (Tip: Zvážte charakteristiky starších a mladších zamestnancov, ktoré môžu ovplyvniť ich prijatie tohto typu programu.)
3. **Teraz predpokladajte, že trh práce sa posúva smerom k zvýšenej ponuke. Mala by spoločnosť Applied Industrial naďalej investovať do svojich ľudských zdrojov prostredníctvom programu sebarealizácie? Vysvetlite svoje odporúčanie.**

Úloha pre účastníkov:

Navrhnite motivačné programy prispôbené potrebám starších a mladších zamestnancov, aby sa každá generácia cítila cenená a motivovaná, čím sa zvýši ich zotrvanie a angažovanosť v spoločnosti.

2.7. Scenár hrania rolí: „Rozvíjanie praktík proti diskriminácii“

Cieľ: Účastníci sa oboznámia s praktikami proti diskriminácii prostredníctvom simulácie situácií v organizácii. Tento scenár im umožní preskúmať rôzne prístupy a riešenia.

Role:

1. **HR manažér:** Zodpovedný za politiku a školenia proti diskriminácii.
2. **Zamestnanec 1 (mladší pracovník):** Má pocit, že jeho prínos je podceňovaný kvôli veku.
3. **Zamestnanec 2 (starší pracovník):** Čelí predsudkom kvôli svojmu etnickému pôvodu.
4. **Team manažér:** Vedie tím a musí zabezpečiť inkluzívne prostredie.
5. **Konzultant pre diverzitu:** Poskytuje zdroje a podporu pre školenia a rozvoj.

Scenár:

6. **Úvodná scéna:** HR manažér vysvetľuje dôležitosť rozvoja praktík proti diskriminácii a predstavuje novú politiku. Všetci zamestnanci sú pozvaní na školenie.
7. **Team meeting:**
 - Team manažér otvorí stretnutie a vyzve všetkých zamestnancov, aby sa podelili o svoje názory na aktuálnu pracovnú atmosféru.
 - Zamestnanec 1 vyjadrí obavy, že mladší pracovníci nemajú dostatok príležitostí na kariérny postup.
 - Zamestnanec 2 sa podelí o svoje skúsenosti s diskrimináciou na základe etnického pôvodu.
8. **HR manažér reaguje:**
 - Podporuje otvorenú komunikáciu a vysvetľuje postupy na nahlasovanie diskriminácie.
 - Sľubuje, že všetky incidenty budú brané vážne a prešetrované nestranne.

9. Školenie o diverzite:

- Konzultant pre diverzitu vedie školenie o rozpoznávaní predsudkov a dôležitosti inklúzie.
- Účastníci sa zapájajú do cvičení, ktoré im pomáhajú pochopiť ich vlastné predsudky.

10. Hodnotenie politiky:

- Účastníci diskutujú o tom, ako by sa mala monitorovať efektivita novej politiky a akým spôsobom zbierať údaje o diverzite.
- HR manažér vyzýva všetkých, aby poskytli návrhy na ďalšie zdroje a podporu pre zamestnancov.

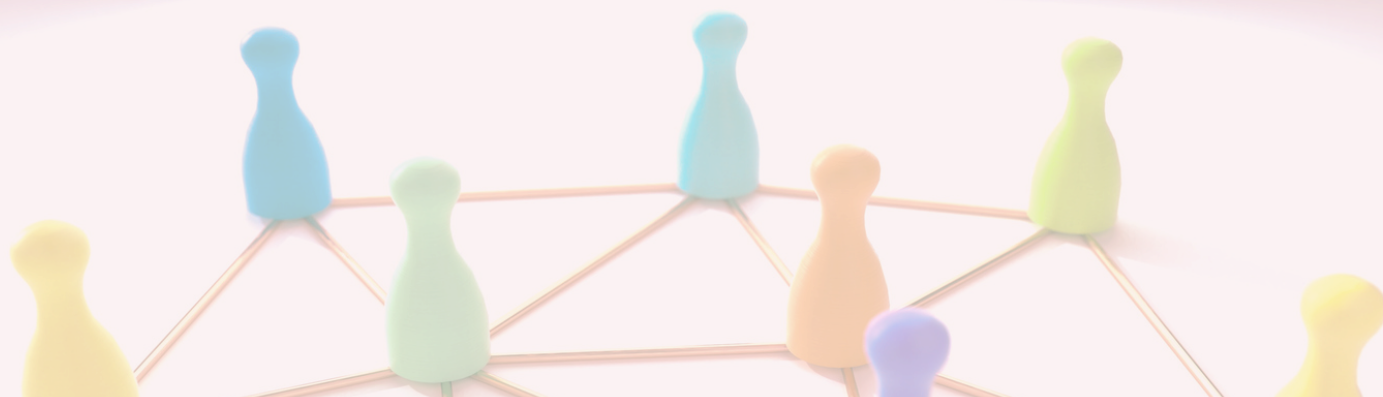
11. Záver:

- Team manažér zdôrazňuje dôležitosť budovania rešpektu a diverzity.
- Všetci účastníci súhlasia s tým, že budú pokračovať v práci na podpore inkluzívneho pracovného prostredia a zdieľaní skúseností.

Diskusia po hraní rolí:

- Ako sa účastníci cítili vo svojich rolách?
- Čo sa naučili o prekážkach, ktoré v organizáciách existujú v súvislosti s diskrimináciou?
- Aké odporúčania majú na zlepšenie súčasných antidiskriminačných postupov?

Tento scenár umožní účastníkom aktívnu výmenu názorov a skúseností a vypracovanie stratégií na zavedenie antidiskriminačných postupov v ich pracovnom prostredí.



MODUL 3

Stratégie manažmentu fyzického a duševného zdravia

IntegrAGE

Školenie školiteľov

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

3. Modul 3 - Stratégie manažmentu fyzického a duševného zdravia, usmernenia pre ergonómiu pracoviska

3.1. Úvod

Fyzické a duševné zdravie sú mimoriadne dôležité a úzko prepojené, pričom zohrávajú kľúčovú úlohu pri celkovej pohode a kvalite života. Sú základom pre šťastný, naplnený a produktívny život. Ich vzájomný vplyv je silný a starostlivosť o obe oblasti je nevyhnutná na dosiahnutie celkovej pohody.

Efektívne riadenie fyzického a mentálneho zdravia zahŕňa pravidelné cvičenie, správnu výživu, kvalitný spánok a techniky na zníženie stresu, pričom dôležitá je aj emocionálna pohoda a budovanie pevných sociálnych vzťahov. Vyvážený prístup podporuje odolnosť, zlepšuje celkovú pohodu a pomáha lepšie zvládať každodenný život.

Ergonómia na pracovisku sa týka vedy o navrhovaní pracovného prostredia a organizovaní úloh tak, aby optimalizovali komfort, efektivitu a bezpečnosť pracovníkov. Zahŕňa prispôsobenie pracovísk, nástrojov a úloh fyzickým schopnostiam a obmedzeniam zamestnancov, čím sa minimalizuje riziko zranenia a podporuje celková pohoda.

Cieľom ergonómie je zlepšiť interakciu medzi pracovníkmi a ich prostredím, znížiť námahu na telo, zlepšiť jeho držanie a predchádzať pracovným úrazom, ako sú muskuloskeletálne poruchy (MSD), ktoré sú bežné pri opakovanom namáhaní, nesprávnom držaní tela alebo dlhých obdobiach sedenia.

Výsledky vzdelávania modulu sú:

- Zlepšené poznatky o význame fyzického a mentálneho zdravia;
- Zlepšené poznatky o hlavných zložkách manažmentu fyzického zdravia;
- Zlepšené poznatky o hlavných zložkách manažmentu mentálneho zdravia;
- Zlepšené poznatky o tom, ako optimalizovať ergonómiu na pracovisku pre starších ľudí;
- Zlepšené zručnosti v praktických cvičeniach na pracovisku.

Otázky na diskusiu

- Poznáte metódy na zlepšenie svojho fyzického zdravia?
- Viete, čo všetko zahŕňa duševné zdravie?
- Sú fyzické a mentálne zdravie v korelácii?

- Mohli by ste nám ukázať niektoré strečingové cvičenia?

3.2. Teoretické poznatky

Duševné (mentálne) zdravie zahŕňa emocionálnu, psychologickú a sociálnu pohodu, ktorá ovplyvňuje poznanie, vnímanie a správanie. Podľa Svetovej zdravotníckej organizácie (WHO) je to „stav pohody, v ktorom si jednotlivec uvedomuje svoje schopnosti, dokáže zvládať bežné životné stresy, môže pracovať produktívne a plodne a môže byť prínosom pre svoju komunitu“. Rovnako určuje, ako jednotlivec zvláda stres, medziľudské vzťahy a rozhodovanie. Duševné zdravie zahŕňa subjektívnu pohodu, vnímanú sebaúčinnosť, autonómiu, kompetenciu, medzigeneračnú závislosť a seberealizáciu intelektuálneho a emocionálneho potenciálu jednotlivca.

Z pohľadu pozitívnej psychológie alebo holizmu môže duševné zdravie zahŕňať schopnosť jednotlivca užívať si život a vytvárať rovnováhu medzi životnými aktivitami a snahami dosiahnuť psychologickú odolnosť. Kultúrne rozdiely, osobná filozofia, subjektívne hodnotenia a konkurenčné profesionálne teórie ovplyvňujú, ako sa definuje „**duševné zdravie**“. Niektoré skoré príznaky spojené s ťažkosťami v oblasti mentálneho zdravia sú podráždenie zo spánku, nedostatok energie, strata chuti do jedla, myšlienky na ublíženie sebe alebo iným, sebaizolácia (aj keď introverzia a izolácia nie sú nevyhnutne nezdravé) a časté „vypínanie“.

Stavy duševného zdravia zahŕňajú duševné poruchy a psychosociálne postihnutia, ako aj iné mentálne stavy spojené so značným stresom, poruchou fungovania alebo rizikom seba poškodzovania. Ľudia s mentálnymi zdravotnými problémami majú vyššiu pravdepodobnosť, že budú zažívať nižšiu úroveň duševnej pohody, ale nemusí to byť vždy pravda.

Tradične sa **fyzické zdravie** definovalo ako absencia choroby alebo vážneho ochorenia. Avšak v posledných rokoch sa medicína zmenila a tento pohľad sa rozšíril. Svetová zdravotnícka organizácia rozšírila definíciu zdravia mimo rámec chorôb a ochorení. Teraz zdravie definuje ako celkovú pohodu človeka – fyzickú, duševnú a sociálnu. Tieto aspekty sú úzko prepojené a zdravie jednotlivca ich zahŕňa všetky. Fyzické zdravie zahŕňa mnohé aspekty života, ako sú kvalitný spánok, správna výživa, fyzická aktivita, dobrá hygiena a dostatočný oddych.

Duševné a fyzické zdravie sú fundamentálne prepojené. Existuje mnoho spojení medzi mentálnym zdravím a chronickými fyzickými stavmi, ktoré výrazne ovplyvňujú kvalitu života ľudí, nároky na zdravotnú starostlivosť a ďalšie verejne financované služby a majú dôsledky pre spoločnosť.

Sociálne determinanty zdravia ovplyvňujú chronické fyzické ochorenia, tak aj duševné zdravie. Kľúčové aspekty prevencie zahŕňajú zvyšovanie fyzickej aktivity, prístup k výživným potravinám, zabezpečenie ich primeraného príjmu a podporu sociálnej inklúzie a podpory. Tým

sa vytvárajú príležitosti na posilnenie ochranných faktorov a zníženie rizikových faktorov spojených s aspektmi mentálneho a fyzického zdravia.

Pochopenie prepojenia medzi mysľou a telom je prvým krokom k vytváraniu stratégií na zníženie výskytu súčasne sa vyskytujúcich ochorení a na podporu tých, ktorí už žijú s duševnými chorobami a chronickými fyzickými stavmi.

Ergonómia, známa aj ako ľudské faktory alebo inžinierstvo ľudských faktorov (HFE - Human Factors Engineering), je aplikácia psychologických a fyziologických princípov na inžiniering a dizajn produktov, procesov a systémov. Hlavnými cieľmi inžinierstva ľudských faktorov sú zníženie ľudských chýb, zvýšenie produktivity a dostupnosti systémov a zlepšenie bezpečnosti, zdravia a pohodlia so špecifickým zameraním na interakciu medzi človekom a zariadením.

Tento odbor je kombináciou mnohých disciplín, ako sú psychológia, sociológia, strojárstvo, biomechanika, priemyselný dizajn, fyziológia, antropometria, interakčný dizajn, vizuálny dizajn, používateľská skúsenosť a dizajn používateľského rozhrania. Výskum ľudských faktorov využíva metódy a prístupy z týchto a ďalších disciplín na štúdium ľudského správania a generovanie údajov relevantných pre predtým stanovené ciele. Pri štúdiu a zdieľaní poznatkov o dizajne zariadení, prístrojov a procesov, ktoré sú prispôbované ľudskému telu a jeho kognitívnym schopnostiam, sú pojmy „ľudské faktory“ a „ergonómia“ v podstate synonymá, pokiaľ ide o ich referenciu a význam v súčasnej literatúre.

Inžinierstvo ľudských faktorov je relevantné pri navrhovaní takých vecí, ako je bezpečný nábytok a jednoduché používateľské rozhrania pre stroje a zariadenia. Správny ergonomický dizajn je nevyhnutný na prevenciu zranení spôsobených opakovaným namáhaním a ďalších muskuloskeletálnych porúch, ktoré sa môžu vyvinúť v priebehu času a môžu viesť k dlhodobej invalidite. Ergonómia sa zaoberá „vhodnosťou“ medzi používateľom, zariadením a prostredím alebo „prispôbením práce človeku“ alebo „prispôbením úlohy človeku“. Zohľadňuje schopnosti a obmedzenia používateľa s cieľom zabezpečiť, aby úlohy, funkcie, informácie a prostredie vyhovovali danému používateľovi.

Na posúdenie vhodnosti medzi osobou a používanou technológiou odborníci na ľudské faktory alebo ergonómia zohľadňujú prácu (aktivitu), ktorú osoba vykonáva a požiadavky na používateľa; používané zariadenie (jeho veľkosť, tvar a to, ako je vhodné pre danú úlohu) a používané informácie (ako sú prezentované, prístupné a menené). Ergonómia čerpá z mnohých disciplín pri štúdiu ľudí a ich prostredia, vrátane antropometrie, biomechaniky, mechanického inžinierstva, priemyselného inžinierstva, priemyselného dizajnu, dizajnu informácií, kineziológie, fyziológie, kognitívnej psychológie, priemyselnej a organizačnej psychológie a psychológie prostredia.

Ergonómia je odbor pracovnej vedy. **Ergonomické pracovisko** je také, ktoré je optimálne prispôsobené potrebám osoby, ktorá na ňom pracuje. Cieľom je chrániť ľudí pri práci pred fyzickým poškodením, aj keď vykonávajú svoju prácu počas dlhého časového obdobia. Dôraz je kladený na zlepšenie rozhrania medzi človekom a strojom.

To zahŕňa samotné objekty, ako sú pracovný stôl, pracovná stolička, počítač, klávesnica, obrazovka, ako aj prostredie v najširšom zmysle. Svetlo, hluk v pozadí, dizajn miestnosti a pracovná atmosféra významne prispievajú k duševnému a fyzickému blahu.

3.3. Prípadové štúdie/príklady dobrej praxe

3.3.1. Prípadová štúdia 1: General Electric

- **Programy wellness a starnutia zamestnancov:** GE sa už dlhodobo zameriava na zdravie zamestnancov. Ich program „**Health Ahead**“ kladie dôraz na celkové blaho, vrátane fyzickej kondície, výživy, duševného zdravia a manažmentu stresu.
- **Managment chronických ochorení:** Wellness program GE zahŕňa hodnotenie zdravotných rizík, zdravotné služby na mieste a podporu pri manažmente chronických ochorení – oblasti, ktoré sú obzvlášť relevantné pre starších zamestnancov.

3.3.2. Prípadová štúdia 2: Aktivity na zmiernenie stresu (Wegmans)

Znížte stres zamestnancov a zvýšte ich angažovanosť ponúkaním hodín jogy, meditácie, tai chi alebo podobných relaxačných techník. Aj keď možno zamestnancov úmyselne nestresujete, určite existujú chvíle, keď ich práca spôsobuje napätie a stres. Ukážte svojim zamestnancom, že rozpoznávate stresové obdobia a že ste ochotní im pomôcť tým, že uprednostníte všímavosť na pracovisku.

Zamestnanci, ktorí dokážu efektívne zvládať stres, sú považovaní za jedných z najlepších členov tímu. Pripravte svojich zamestnancov na úspech tým, že im pomôžete naučiť sa relaxovať a zvládať napätie.

Sieť supermarketov Wegmans sa opäť dostal na náš zoznam s jeho zdravotnými a wellness prehliadkami priamo na mieste a prispôbenými plánmi jogy, ktoré sú k dispozícii všetkým členom tímu. Zamestnanci vystavení stresu nie sú najlepšími pracovníkmi a Wegmans sa rozhodli tento problém riešiť priamo. Ich prispôbené programy jogy poskytujú členom tímu nástroje a techniky na relaxáciu, uvoľnenie a dokonca aj zlepšenie zdravia.

3.3.3. Prípadová štúdia 3: Johnson & Johnson

- **Iniciatívy v oblasti zdravia a wellness:** Program „**Healthy & Me**“ spoločnosti Johnson & Johnson podporuje zamestnancov všetkých vekových skupín, vrátane tých, ktorí sa blížia k dôchodkovému veku. Ponúka programy fyzickej kondície, hodnotenia zdravotného stavu, zvládania stresu a podpory duševného zdravia.
- **Zdravotnícke strediská na mieste:** Spoločnosť poskytuje zdravotné služby priamo na pracovisku, ktoré sa zameriavajú na celkovú pohodu zamestnancov aj na manažment chronických ochorení. Súčasťou sú personalizované plány starostlivosti a možnosti telemedicíny pre tých, ktorí potrebujú flexibilnejší prístup k zdravotnej starostlivosti.
- **Plánovanie odchodu do dôchodku:** Spoločnosť tiež poskytuje zdroje na finančné plánovanie, dôchodkové schémy a prípravu na dôchodok, čo je kľúčové pre starších zamestnancov.

3.3.4. Prípadová štúdia 4: Unilever

- **Programy pohody pre všetky vekové kategórie:** Globálny wellness program spoločnosti Unilever "**Lamplighter**" podporuje duševnú a fyzickú pohodu ponukou fitness kurzov, tréningov všímavosti a zdravotných prehliadok. Je navrhnutý tak, aby riešil rôzne potreby zamestnancov v rôznych životných fázach, vrátane starších pracovníkov.
- **Podpora flexibilnej práce a odchodu do dôchodku:** Spoločnosť poskytuje starším zamestnancom flexibilné pracovné možnosti a rozsiahle zdroje na plánovanie dôchodku, čím zabezpečuje plynulý prechod z pracovného života do dôchodku.

3.4. Stratégie/praktické rady a tipy

3.4.1. Stratégie/praktické rady a tipy:

Téma efektívneho riadenia fyzického a duševného zdravia si vyžaduje kombináciu stratégií, ktoré sa zaoberajú oboma aspektmi komplexným spôsobom. Kľúčové stratégie zahŕňajú:

Manažment fyzického zdravia

- Pravidelné cvičenie
 - Aeróbná aktivita: Venujte sa týždenne aspoň 150 minút aeróbnej aktivite strednej intenzity alebo 75 minút silnej intenzite cvičenia.

- Silový tréning: Dva alebo viac dní v týždni zaradte aktivity na posilnenie svalov.
- Flexibilita a rovnováha: Zahrňte aktivity ako joga alebo tai chi na zlepšenie flexibility a rovnováhy.
- o Zdravá výživa
 - Vyvážená strava: Konzumujte rôzne druhy potravín, vrátane ovocia, zeleniny, chudých bielkovín, celozrnných potravín a zdravých tukov.
 - Hydratácia: Pite dostatok vody počas dňa. Obmedzte sladké nápoje a alkohol.
 - Všímavé jedenie: Jedzte s vedomím, počúvajte signály hladu a sýtosti svojho tela.
- o Hygiena spánku
 - Konzistentný spánkový režim: Chodte spať a vstávajte každý deň v rovnakom čase, aj cez víkendy.
 - Prostredie spánku: Urobte vo svojej spálni priaznivé podmienky na spánok – chladné, tmavé a tiché.
 - Predspánková rutina: Vytvorte si pred spaním relaxačnú rutinu, ako je čítanie alebo teplý kúpeľ.
- o Preventívna zdravotná starostlivosť
 - Pravidelné kontroly: Navštívte svojho poskytovateľa zdravotnej starostlivosti kvôli rutinným vyšetreniam a očkovaníu.
 - Zvládanie stresu: Zapojte sa do aktivít, ako je hlboké dýchanie, meditácia alebo venujte sa svojim koníčkom, ktoré pomáhajú znižovať stres.
 - Vyhnite sa škodlivému správaniu: Nefajčite, obmedzte konzumáciu alkoholu a vyhýbajte sa užívaniu drog.

3.4.2. Manažment duševného zdravia

- o Všímavosť a meditácia
 - Praktiky všímavosti: Začleňte techniky všímavosti do svojej každodennej rutiny, aby ste zostali prítomní a znížili stres.
 - Meditácia: Praktizujte meditáciu pravidelne, aby ste zvýšili emocionálnu stabilitu a sústredenie.
- o Zvládanie stresu
 - Identifikujte stresory: Rozpoznajte bežné stresory vo svojom živote, ako sú práca, vzťahy alebo finančné problémy a nájdite spôsoby, ako ich zvládnuť.

- Stratégie zvládania: Na zvládanie stresu používajte zdravé mechanizmy, ako je cvičenie, koníčky, rozhovory s blízkymi alebo písanie denníka.
- Relaxačné techniky: Cvičte hlboké dýchanie, jogu alebo počúvajte upokojujúcu hudbu, aby ste znížili napätie a podporili relaxáciu.
- o Terapia a poradenstvo
 - Kognitívno-behaviorálna terapia: Zvážte ju na zvládanie úzkosti, depresie a iných stavov duševného zdravia.
 - Podporné skupiny: Pripojte sa k podporným skupinám na zdieľanie skúseností a vzájomnú podporu.
- o Sociálne prepojenia
 - Budujte vzťahy: Udržujte silné spojenie s rodinou, priateľmi a komunitou, aby ste bojovali proti osamelosti a posilnili duševnú pohodu.
 - Stanovte si hranice: Naučte sa povedať nie a stanovte si hranice na ochranu svojho duševného zdravia.
- o Vedomé používanie technológií
 - Digitálny detox: Robte si pravidelné prestávky od obrazoviek, najmä sociálnych médií, aby ste sa vyhli vyhoreniu a nadmernej stimulácii.
 - Obmedzte sledovanie správ: Buďte selektívni, pokiaľ ide o zdroje správ a obmedzte sa vystavovaniu znepokojujúcim správam.
- o Výchova k duševnému zdraviu
 - Naučte sa zvládať stres: Vzdelávajte sa v oblasti techník zvládania stresu, emocionálnej regulácie a budovania odolnosti.
 - Rozpoznajte varovné signály: Všímajte si príznaky problémov s duševným zdravím, ako sú pretrvávajúci smútok, úzkosť alebo zmeny v správaní a v prípade potreby vyhľadajte pomoc.
- o Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom
 - Riadenie času: Stanovte si priority úloh a delegujte ich, kde je to možné, aby ste znížili preťaženie a vyhli sa vyhoreniu.
 - Hranice: Stanovte si jasné hranice medzi pracovným a osobným časom, aby ste si zabezpečili dostatok času na odpočinok a starostlivosť o seba.
 - Voľnočasové aktivity a koníčky: Venujte sa činnostiam mimo práce, ktoré vám prinášajú radosť, napr. šport alebo trávenie času s blízkymi.

3.4.3. Ergonómia pracoviska – usmernenia

Ergonómia pracoviska sa zameriava na navrhovanie pracovného prostredia, ktoré podporuje pohodlie, efektivitu a bezpečnosť, čím znižuje riziko preťaženia a zranení. Tu sú kľúčové odporúčania na optimalizáciu ergonómie pracoviska pre starších ľudí:

- **Správne nastavenie kresla**

- Nastaviteľná výška: Uistite sa, že stolička je výškovo nastaviteľná tak, aby vaše chodidlá spočívali rovno na podlahe a vaše stehná boli paralelné so zemou.
- Bedrová opora: Stolička by mala mať dobrú bedrovú oporu na zachovanie prirodzeného zakrivenia dolnej časti chrbtice.
- Hĺbka sedadla: Medzi zadnou časťou kolien a okrajom sedadla by mala byť malá medzera (asi 5 – 10 cm).
- Lakťové opierky: Nastavte ich tak, aby vaše ruky odpočívali pohodlne, ramená boli uvoľnené a lakťe tvorili 90-stupňový uhol.

- **Stôl a pracovná plocha**

- Výška: Výška stola by mala umožniť, aby vaše predlaktia boli paralelné s podlahou pri písaní, pričom zápästia by mali byť rovné a uvoľnené.
- Priestor: Zabezpečte, aby pod stolom bol dostatok miesta pre voľný pohyb nôh. Vyhnite sa ukladaniu predmetov, ktoré by mohli obmedzovať pohyb nôh.

- **Umiestnenie monitora**

- Vzdialenosť: Umiestnite monitor približne vo vzdialenosti jednej paže od očí (20 – 30 palcov).
- Výška: Vrchná časť obrazovky by mala byť na úrovni očí alebo len mierne pod ňou, aby ste nemuseli nakláňať hlavu hore alebo dole.
- Uhol: Nakloňte monitor dozadu o 10 – 20 stupňov pre optimálne zobrazenie, čím znížite odlesky a napätie v krku.

- **Poloha klávesnice a myši**

- Klávesnica: Umiestnite klávesnicu priamo pred seba, aby vaše lakťe boli v 90-stupňovom uhle pri písaní. Držte zápästia rovno a uvoľnene.
- Myš: Umiestnite myš blízko klávesnice a používajte celú ruku (nielen zápästie) na jej pohyb. Zvážte použitie ergonomickej myši alebo podložky s podporou zápästia.
- Vyhnite sa dočahovaniu: Často používané predmety, ako je myš, telefón alebo poznámkový blok, majte na dosah, aby ste minimalizovali nadmerné dočahovanie.

- **Držanie tela a pohyb**

- Neutrálny postoj: Udržujte neutrálny postoj so zladeným chrbtom, uvoľnenými ramenami a nohami položenými na zemi. Vyhnite sa hrbeniu alebo nakláňaniu dopredu.
- Časté prestávky: Robte krátke prestávky každých 30 – 60 minút na to, aby ste vstali, natiahli sa a poprechádzali sa. Tým sa zníži napätie v svaloch a zlepši krvný obeh.
- Mikropohyby: Zaraďte mikropohyby, ako je natiahnutie rúk, otáčanie krku alebo zmena polohy sedenia, aby ste predišli stuhnutiu.

- **Osvetlenie a kontrola odleskov**

- Osvetlenie: Zabezpečte dostatočné osvetlenie na zníženie únavy očí, ideálne kombináciou prirodzeného a umelého svetla. Vyhnite sa osvetleniu zhora, ktoré vytvára tieň alebo oslnivý efekt.
- Odlesky monitora: Umiestnite monitor kolmo na okná alebo svetelné zdroje, aby ste minimalizovali odlesky. V prípade potreby použite antireflexnú obrazovku.

- **Umiestnenie dokumentov**

- Držiak na dokumenty: Používajte držiak na dokumenty umiestnený v rovnakej výške a vzdialenosti ako monitor, aby ste znížili napätie v krku spôsobené častým pozeraním hore a dole.
- Umiestnenie: Umiestnite dokumenty blízko monitora, na úroveň očí, aby ste udržali konzistentnú líniu pohľadu.

- **Ergonómia telefónu**

- Možnosti hands-free: Používajte slúchadlá alebo reproduktor telefónu, aby ste sa vyhli držaniu telefónu medzi uchom a ramenom, čo môže spôsobovať napätie v krku a ramenách.
- Umiestnenie: Udržujte telefón na dosah, aby ste sa vyhli nadmernému natiahovaniu.

- **Ergonomické príslušenstvo**

- Opierka nôh: Používajte podnožku, ak vaše nohy neodpočívajú pevne na podlahe, aby ste znížili tlak na dolnú časť chrbta a nohy.
- Ergonomická klávesnica/myš: Zvážte používanie ergonomických klávesníc a myší navrhnutých na zníženie námahy a zvýšenie pohodlia.
- Opierky zápästia: Používajte ich pre klávesnicu a myš, aby ste udržali neutrálne držanie zápästia.

○ **Mentálna ergonómia**

- Zníženie stresu: Usporiadajte svoj pracovný priestor tak, aby ste minimalizovali neporiadok a vytvorili pokojné prostredie, čo môže znížiť psychický stres.
- Riadenie úloh: Stanovte si priority úloh a pravidelne si doprajte mentálne prestávky, aby ste predišli kognitívnemu preťaženiu a udržali si sústredenie.

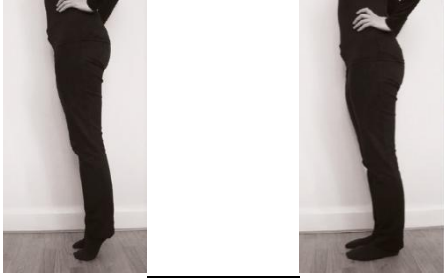
○ **Personalizované úpravy**

- Prispôsobenie: Upravte ergonomické nastavenie podľa svojich telesných rozmerov a pracovných návykov. To, čo vyhovuje jednému človeku, nemusí vyhovovať inému.
- Pravidelná kontrola: Pravidelne kontrolujte a upravujte nastavenie svojho pracovného miesta podľa potreby, najmä ak sa zmenia vaše pracovné úlohy alebo prostredie.

○ **Školenie a povedomie**

- Školenie o ergonómii: Zúčastnite sa školení o ergonómii na pracovisku, aby ste sa naučili správne techniky a osvedčené postupy.
- Povedomie: Dbajte na svoju polohu tela a ergonómiu počas celého dňa a podľa potreby vykonávajte úpravy na zachovanie pohodlia.

3.4.4. Praktické cvičenia

Výpony na lýtku Postavte sa zo stoličky a umiestnite chodidlá na šírku bokov. Pomaly sa zdvihnite na špičky a následne sa kontrolovane vráťte späť na zem. Opakujte až 15-krát.	
Zdvihy nôh Počas sedenia na stoličke narovnajte jednu alebo obe nohy a držte ich v tejto pozícii po dobu 5 sekúnd. Potom nohu (nohy) pomaly spustite späť na zem, pričom nechajte chodidlá nad zemou. Opakujte (striedavo nohy, ak ich dvíhate samostatne).	

Drepy pri stene

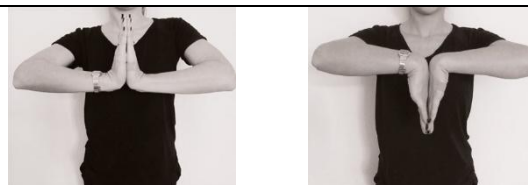
Postavte sa chrbtom k stene, nohy rozkročené na šírku ramien a mierne od nej vzdialené. Pomaly sa spúšťajte dole, ako keby ste si chceli sadnúť na stoličku, kým vaše stehná nebudú paralelné s podlahou. Udržujte chrbát rovný a kolená nad členkami. Držte túto pozíciu na 5 až 10 sekúnd, potom sa pomaly vráťte do východiskovej pozície. Opakujte 10 až 15-krát.



Modlitebná pozícia

Sadnite si vzpriamene a spojte dlane pred telom, aby ste vytvorili modlitebnú pozíciu. Uistite sa, že vaše lakty sú v 90-stupňovom uhle a pred telom. Pomaly pohybujte ruky nadol a pociťte natiahnutie pod zápästím. Držte pozíciu po dobu 10 sekúnd, potom uvoľnite.

Opačná modlitebná pozícia: Spojte chrbty rúk dohromady. Pomaly pohybujte ruky nahor.



Podanie rúk

Sedzte vzpriamene s nohami na zemi, spojte ruky dohromady, ako keby ste si podávali ruku (s jedným palcom smerujúcim k zemi a druhým k stropu). Potom ťahajte! Odolávajúce pohybu oboch rúk (mali by ste cítiť napätie v bicepsoch).



Zdvihnutie ramien

Jednoducho zdvihnite obe ramená smerom k ušiam, vydržte 5 sekúnd, potom uvoľnite. Opakujte 15-krát.



Pozdrav Použite gumičku do vlasov alebo elastickú pásku, ktorá sa umiestni okolo prstov. Pomocou sily prstov naťahujte pásku a čo najviac otvorte ruku proti odporu, aby ste zamávali pozdrav "Ahoj".	
Stiahnutie ramien Stiahnite ramená dozadu, až kým nebudú lopatky stlačené k sebe. Predstavte si, že medzi lopatkami držíte ceruzku (alebo to vyskúšajte naozaj!). Držte túto pozíciu 5-10 sekúnd, potom uvoľnite. Opakujte 15-krát.	
Izometrický cvik na krk Sedíte vzpriamene na stoličke, položte ruku na čelo. Tlačte hlavou proti ruke a používajte ruku na odpor proti tomuto tlaku. Vytvárate izometrickú kontrakciu svalov krku, ktorá podporuje prietok krvi a zabraňuje stuhnutiu pri dlhodobom sedení. Môžete urobiť rovnaký pohyb tak, že položíte ruku na zadnú časť hlavy a opakujete pohyb odporu. Držte kontrakciu po dobu 5-10 sekúnd pred uvoľnením.	
Naťahovanie chrbtice Umiestnite ruky za krk, aby ste otvorili hrudník. Pomaly sa nakloňte dozadu, aby ste vytvorili zakrivenie v strednej časti chrbtice. Držte túto polohu 5-10 sekúnd, potom sa vráťte do vzpriamenej pozície.	

Rotácia panvy

Sadnite si mierne dopredu na stoličku s nohami položenými pevne na podlahe a v šírke bokov. Umiestnite si ruky na stehná.

Otočte hornú časť tela doprava a posuňte ľavú ruku po ľavom stehne.

Držte koncový rozsah pohybu po dobu 5 sekúnd, potom sa vráťte do počiatočnej pozície. Opakujte rovnaký pohyb, otočte sa doľava a posuňte pravú ruku po pravom stehne.

**Otáčanie na stoličke**

Sedzte na stoličke bokom, pričom operadlo stoličky bude na pravej alebo ľavej strane. Otočte hornú časť tela a držte sa operadla stoličky po dobu 10 sekúnd.



3.5. Ukončenie

Riadenie fyzického a duševného zdravia je kľúčové, pretože sú hlboko prepojené a obe sú nevyhnutné na dosiahnutie celkového blahobytu. Zameranie sa na obidve oblasti umožňuje jednotlivcom predchádzať chorobám, zvládať stres, zlepšovať kvalitu života a budovať odolnosť voči životným výzvam. Optimálne fyzické a duševné zdravie vedú k dlhšiemu, naplnenému životu s väčšou emocionálnou vyrovnanosťou a fyzickou vitalitou.

Na druhej strane, dobrá ergonómia na pracovisku je nevyhnutná na udržanie fyzického aj duševného zdravia. Riešením fyzických požiadaviek práce, ako je správne držanie tela, nastavenie pracovného miesta a pohyb, ergonómia pomáha predchádzať fyzickej bolesti a zraneniam. Zároveň znižuje stres, mentálnu únavu a kognitívne zaťaženie, čo vedie k zdravšiemu,

produktívnejšiemu a mentálne odolnejšiemu pracovisku. Investovaním do ergonomických riešení môžu zamestnávateľia vytvoriť zdravšie pracovné prostredie, ktoré podporuje fyzické aj duševné blaho, čo nakoniec vedie k lepšej produktivite a nižšej absencii.

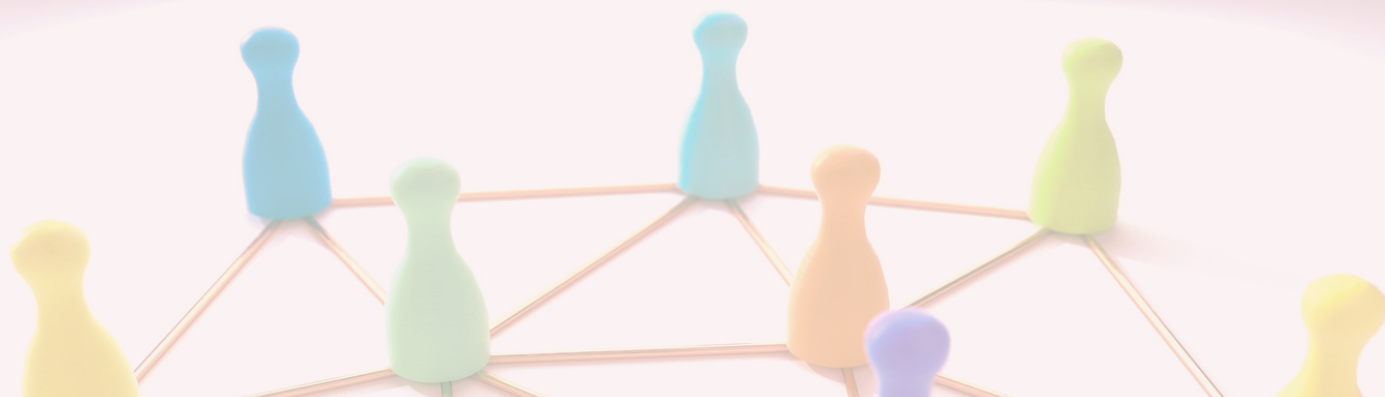
**Interreg
Danube Region**



Co-funded by
the European Union



IntegrAGE



MODUL 4

Mentoring a reverzný mentoring na pracovisku

IntegrAGE Školenie škooliteľov

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

4. Modul 4 – Mentoring a reverzný mentoring na pracovisku



4.1. Úvod do mentoringu and reverzného mentoringu

Za každým úspešným človekom stojí niekto, kto mu pomohol dosiahnuť jeho ciele. Mnohé známe a vplyvné osobnosti mali mentorov, ktorí boli sami o sebe vplyvní a slávni. Mentoring je pojem, s ktorým sa často stretávame v neformálnom aj formálnom vzdelávaní. V posledných rokoch však nadobudol význam aj v spoločnostiach a medzinárodných korporáciách ako vynikajúci nástroj na profesionálny rozvoj zamestnancov a odomknutie ich potenciálu. Jednou z jeho kľúčových výhod je, že pomáha firmám prenášať „know-how“ a vedomosti z generácie na generáciu.

Mentoring a reverzný mentoring pomáhajú prekonávať generačné rozdiely na pracovisku. Podporujú osobnostný a profesijný rast zamestnancov, čo následne zvyšuje produktivitu a podporuje inovácie. Tieto programy vytvárajú harmonické prostredie pre všetky generácie.

Mentoring je „profesionálne partnerstvo“, v ktorom starší a skúsenejší kolega pomáha mladšiemu a menej skúsenému kolegovi rásť po profesijnej aj osobnostnej stránke. Pri reverznom mentoringu sú tieto role obrátené. Mentoring a reverzný mentoring sú kľúčovými nástrojmi na rozvoj zamestnancov a organizácie. Dobre realizovaný proces mentoringu zvyšuje efektivitu tímu, zlepšuje medziľudské vzťahy a podporuje celoživotné vzdelávanie.

Reverzný mentoring a mentoring sú kľúčovými nástrojmi na podporu medzigeneračnej spolupráce na pracovisku. Tieto techniky nielenže pomáhajú zdieľať odborné vedomosti medzi staršími a mladšími zamestnancami, ale tiež pomáhajú prekonávať vekové stereotypy. Umožňujú starším zamestnancom zostať relevantnými a prispôbiť sa technologickým a kultúrnym zmenám prostredníctvom učenia sa od mladších kolegov. Na druhej strane, mladší zamestnanci profitujú z cenných životných a pracovných skúseností starších mentorov.

V širšom kontexte organizačných cieľov prispievajú reverzný mentoring a mentoring k vytváraniu inkluzívneho a spolupracujúceho pracovného prostredia, kde si zamestnanci navzájom pomáhajú zlepšovať svoje zručnosti. Tým podporujú svoj profesijný rast a zvyšujú celkovú efektivitu tímov.

Tento manuál bol vytvorený ako podporný zdroj pre školiteľov, ktorí budú pracovať na mentoringu a reverznom mentoringu v spoločnostiach a organizáciách so špeciálnym zameraním na prácu so zamestnancami vo veku 55+.

4.2. SMART ciele učebných osnov pre školiteľov

V tejto metodologickej príručke učebných osnov pre školiteľov sú stanovené jasné a vykonateľné ciele, ktoré sú nevyhnutné na efektívne usmerňovanie účastníkov a zabezpečenie úspešných výsledkov. Silným rámcom na definovanie takýchto cieľov je metóda SMART. SMART ciele sú špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené – ide o vzorec, ktorý pomáha školiteľom stanoviť jasné ciele a merať pokrok štruktúrovaným spôsobom. Implementáciou týchto dvoch SMART stratégií môžu školitelia prispôbiť svoj prístup na základe špecifických potrieb svojich účastníkov, čím zabezpečia, že každé školenie splní bezprostredné ciele, ale zároveň podporí udržateľný rast a profesijný rozvoj.

Cieľ 1: Zlepšiť pochopenie úloh mentora a mentorovaného v mentorských vzťahoch

- **S-Specific (Špecifické):** Účastníci školenia budú schopní jasne rozlíšiť medzi rolami mentora a mentorovaného a identifikovať ich kľúčové zodpovednosti.
- **M-Measurable (Merateľné):** Porozumenie bude overené záverečným testom, v ktorom dosiahne minimálne 80 % účastníkov aspoň 85 % správnych odpovedí na otázky týkajúce sa týchto rolí.
- **A-Achievable (Dosiahnuteľné):** Cieľ je dosiahnuteľný pomocou praktických príkladov a simulácií počas školenia.
- **R-Relevant (Relevantné):** Porozumenie týmto rolám je kľúčové na budovanie efektívnych mentoringových vzťahov v rámci organizácie.
- **T-Time-bound (Časovo ohraničené):** Cieľ bude dosiahnutý do konca dvojdnového vzdelávacieho modulu.

Cieľ 2: Zvýšiť počet účastníkov, ktorí prakticky uplatňujú princípy mentoringu a reverzného mentoringu a zlepšiť efektívnosť mentoringových programov v organizácii

- **S (Špecifické):** Účastníci budú schopní identifikovať oblasti, kde môžu uplatniť mentoring a reverzný mentoring, a vypracujú návrh na nový alebo zlepšený mentoringový program pre svoju organizáciu.
- **M (Merateľné):** Do troch mesiacov po školení začne minimálne 80 % účastníkov využívať reverzný mentoring na pracovisku a poskytne spätnú väzbu o jeho prínosoch, pričom 90 % návrhov bude implementovaných do šiestich mesiacov.
- **A (Dosiahnuteľné):** Cieľ je dosiahnuteľný prostredníctvom jasných pokynov, školiacich modulov, praktických cvičení, priebežnej podpory a podporných materiálov poskytnutých počas školenia.

- **R (Relevantné):** Reverzný mentoring a efektívne mentoringové programy sú dôležité na prenos zručností medzi generáciami, zvyšovanie spokojnosti zamestnancov a podporu ich rozvoja, najmä v oblasti technológií.
- **T (Časovo ohraničené):** Cieľ bude monitorovaný počas troch mesiacov po ukončení školenia.

4.3. Definícia mentoringu a reverzného mentoringu

V multigeneračných pracoviskách sa mentoring a reverzný mentoring stali kľúčovými nástrojmi nielen na podporu spolupráce, ale aj na rozvoj profesijného a osobnostného rastu. Mentoring je proces, v ktorom skúsenejší jednotlivец („mentor“) poskytuje usmernenie, podporu, rady a odborné vedomosti menej skúsenej kolegovi („mentorovanému“). Tento vzťah je založený na dôvere, rešpekte a otvorenej komunikácii, pričom hlavným cieľom je rozvoj osobných a profesijných zručností mentorovaného. Mentoring môže prebiehať formálne – počas pracovného času na pracovisku – alebo neformálne, kde sa mentor a mentorovaný stretávajú mimo pracovného prostredia na základe osobnej dohody.

Hlavným cieľom mentoringu je pomôcť mentorovanému dosiahnuť jeho ciele, prekonať výzvy a napredovať v kariére alebo osobnostnom raste. Mentorstvo je veľmi prospešné nielen pre mentorovaného, ale aj pre samotných mentorov. Pre starších zamestnancov predstavuje mentoring príležitosť udržať si aktívnu úlohu v organizácii, podeliť sa o svoje odborné vedomosti a prispieť k rozvoju budúcich generácií. Prostredníctvom mentoringu si skúsenejší zamestnanci môžu posilniť svoju pozíciu v tíme, získať nové pohľady a nájsť naplnenie v odovzdávaní svojich odborných skúseností.

Pri reverznom mentoringu mladší zamestnanci mentorujú svojich starších kolegov, najmä v oblastiach ako inovácie, digitálne zručnosti a aktuálne pracovné trendy. Tento proces je vzájomne prospešný. Starší zamestnanci získavajú nové zručnosti a vedomosti, zatiaľ čo mladší zamestnanci nadobúdajú sebadôveru a pocit zodpovednosti za rozvoj svojich starších kolegov.

Efektívna medzigeneračná spolupráca je kľúčová na riešenie výziev moderného pracovného prostredia. Starší zamestnanci prinášajú do tímu skúsenosti s riešením problémov a analytické zručnosti, zatiaľ čo mladší zamestnanci prispievajú originálnymi nápadmi, agilnosťou a digitálnymi zručnosťami. Kombinácia týchto silných stránok môže výrazne zlepšiť produktivitu a inováciu v rámci tímu.

Mentoring a reverzný mentoring sú nástroje, ktoré nielen preklenujú generačné rozdiely, ale tiež podporujú celoživotné vzdelávanie a vzájomný rešpekt. Pre starších zamestnancov tieto prístupy ponúkajú spôsob, ako si udržať pocit relevantnosti a aktívne formovať budúcnosť spoločnosti. Pre mladších zamestnancov predstavujú príležitosť rozvíjať vodcovské zručnosti a zohrávať proaktívnu úlohu v rozvoji tímu.

4.3.1. Kto je mentor a mentorovaný

"Mentor je niekto, kto ti umožní vidieť nádej v sebe samom."¹

Oprah Winfrey

Mentor je jednotlivец s rozsiahlymi skúsenosťami, ktorý dokáže účinne usmerňovať a podporovať mentorovaného.

Mentorovaný je učiaci sa človek, ktorý sa usiluje rásť a nadobúdať nové vedomosti. Ideálny mentor by nemal byť len odborníkom vo svojej oblasti, ale mal by byť aj empatický a schopný motivovať mentorovaného.

4.4. Výhody mentoringu a reverzného mentoringu

4.4.1. Výhody mentoringu pre organizáciu

Mentoring a reverzný mentoring sú prínosné pre organizáciu aj pre všetky zúčastnené strany. Podporujú vytváranie harmonického a produktívneho pracovného prostredia, kde sa každý zamestnanec cíti ocenený a motivovaný. Tieto nástroje nielenže podporujú osobnostný rast jednotlivcov, ale prispievajú aj k celkovému úspechu organizácie, ktorá tak dokáže efektívne využívať potenciál všetkých svojich zamestnancov bez ohľadu na vek.

Mentoring pomáha mentorovanému rozvíjať odborné zručnosti, získať sebadôveru a uľahčiť kariérny rast. V prípade mentora zlepšuje vodcovské schopnosti, komunikačné zručnosti a obohacuje jeho osobné skúsenosti. Organizácie prostredníctvom mentoringu zvyšujú angažovanosť zamestnancov, zlepšujú tímovú prácu a pomáhajú udržať talentovaných zamestnancov.

Aktivita

- ✓ Opíšte hlavné prínosy mentoringu pre mentora a mentorovaného.
- ✓ Ako tieto výhody prispievajú k úspechu organizácie?

¹ Blog platformy Together, Inšpiratívne citáty o mentoroch od Johna Crosbyho. Dostupné online na oficiálnej webovej stránke platformy Together.

4.4.2. Výhody a výzvy reverzného mentoringu

Reverzný mentoring, kedy mladší zamestnanci mentorujú starších kolegov, ponúka množstvo výhod pre obe strany, spolu s niektorými výzvami, ktoré je potrebné riešiť. Reverzný mentoring vytvára príležitosť na vzájomnú výmenu vedomostí. Mladší zamestnanci môžu pomôcť svojim starším kolegom získať digitálne zručnosti alebo lepšie porozumieť moderným technológiám, ako sú sociálne médiá alebo nástroje na vedenie projektov. Naopak, starší zamestnanci môžu mladším kolegom odovzdávať cenné skúsenosti, obchodné stratégie a poznatky o firemnej kultúre.

Reverzný mentoring pomáha meniť vnímanie jednotlivých generácií. Starší zamestnanci môžu začať oceňovať inovatívne prístupy mladšej generácie, zatiaľ čo mladší pracovníci sa môžu naučiť viac o tradičných postupoch a hodnotách. Táto forma mentorstva podporuje rovnosť a inklúziu na pracovisku tým, že sa obe strany cítia byť ocenené a zapojené do procesov bez ohľadu na vek. Prostredníctvom zdieľania rôznorodých pohľadov a prístupov k riešeniu problémov sa všetci zamestnanci stávajú prispôsobivejšími a sú lepšie pripravení čeliť zmenám.

Aktivita

- Vysvetlite, ako môže mentoring a reverzný mentoring prekonávať generačné rozdiely na pracovisku. Uvedte príklady, ako môžu starší a mladší zamestnanci profitovať z týchto programov.

4.5. Budovanie efektívnych vzťahov medzi mentorom a mentorovaným

4.5.1. Význam dôvery, rešpektu a otvorenej komunikácie

Dôvera, rešpekt a otvorená komunikácia sú základnými piliermi úspešného mentoringu a reverzného mentoringu. Bez týchto prvkov nemôže vzniknúť efektívny vzťah medzi mentorom a mentorovaným, čo môže oslabiť celý proces vzdelávania a spolupráce. Obaja účastníci by mali cítiť slobodu vo vyjadrovaní svojich názorov, myšlienok a obáv bez strachu z kritiky alebo poníženia. Vzájomná dôvera umožňuje otvorený dialóg a vedie k lepšiemu pochopeniu osobných a profesijných potrieb, čím sa zvyšuje efektívnosť mentoringu.

Bez ohľadu na vek alebo úroveň skúseností musia obaja účastníci prejavovať vzájomný rešpekt, uznávať svoje pohľady a prístupy k riešeniu problémov. Tento vzájomný rešpekt odstraňuje predsudky a stereotypy, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku generačných rozdielov.

Mentoring a reverzný mentoring si vyžadujú aktívnu výmenu informácií, úprimnú spätnú väzbu a ochotu načúvať. Otvorená komunikácia znamená, že všetky strany sa môžu slobodne vyjadrovať, diskutovať o problémoch a hľadať spoločné riešenia. Vytvorením vzťahu založeného na dôvere, rešpekte a otvorenej komunikácii môžu mentor aj mentorovaný podporovať zdravú spoluprácu, ktorá pozitívne ovplyvňuje osobnostný aj profesijný rozvoj oboch strán.

4.5.2. Kľúčové roly a zodpovednosť mentora a mentorovaného

Mentor:

- Vedie mentorovaného, poskytuje rady a podporu pri dosahovaní jeho cieľov.
- Zdieľa svoje odborné vedomosti a postrehy, čím obohacuje proces vzdelávania mentorovaného.
- Pomáha mentorovanému rozvíjať kľúčové zručnosti dôležité na jeho profesijný a osobnostný rast.
- Poskytuje konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá pomáha mentorovanému zlepšovať jeho schopnosti.
- Vytvára bezpečné prostredie založené na dôvere a otvorenosti, ktoré umožňuje mentorovanému zdieľať obavy a klásť otázky.
- Povzbudzuje samostatnosť a schopnosť rozhodovania mentorovaného, čím prispieva k budovaniu jeho sebadôvery.

Mentorovaný:

- Aktívne sa zapája do mentoringového programu a zúčastňuje sa stretnutí, prejavuje iniciatívu kladením otázok.
- Definuje svoje ciele a očakávania od vzťahu s mentorom.
- Prijíma spätnú väzbu a pracuje na svojich slabých stránkach.
- Pravidelne informuje mentora o svojom pokroku a dosiahnutých cieľoch.
- Preberá zodpovednosť za svoj rozvoj a vyhľadáva príležitosti na vzdelávanie.
- Rešpektuje mentorov čas a plánuje stretnutia s dostatočným predstihom.

4.5.3. Kľúčové prvky úspešných mentoringových programov

- 1) Kľúčom k úspešnému mentoringovému programu je mať **jasne definované ciele**. Mentor aj mentorovaný by mali mať jasné očakávania týkajúce sa toho, čo chcú dosiahnuť, spolu s akčným plánom na dosiahnutie týchto cieľov.
- 2) **Otvorená a pravidelná komunikácia** – úspešný mentoring si vyžaduje otvorenú, efektívnu a pravidelnú komunikáciu. Mentor musí byť schopný jasne sprostredkovať svoje skúsenosti a rady, zatiaľ čo mentorovaný by mal byť pripravený klásť otázky, počúvať a reagovať.
- 3) Každý mentorovaný je jedinečný, preto sa mentor musí **prispôbiť jeho potrebám**. **Flexibilita** v prístupe a ochota meniť stratégie sú kľúčom k úspešnému mentoringu.
- 4) Mentor by mal mať **dostatočné odborné vedomosti a skúsenosti** v oblasti, ktorú mentoruje. To mu umožňuje poskytovať cenné rady, zdieľať osvedčené postupy a ponúkať relevantné riešenia problémov.
- 5) Mentor by mal byť **empatický**, schopný pochopiť výzvy mentorovaného a poskytnúť mu podporu. Empatia pomáha budovať dôveru a vytvára prostredie, v ktorom sa mentorovaný cíti bezpečne a motivovane.
- 6) Mentor aj mentorovaný by mali byť **oddaní tomuto procesu**. Mali by sa pravidelne stretávať, svedomito plniť dohodnuté úlohy a preberať zodpovednosť za svoj osobný rozvoj.
- 7) Dobrý mentoring zahŕňa neustále poskytovanie a prijímanie **spätnej väzby**. Mentorovaný by mal byť otvorený kritike a pripravený rásť na jej základe, zatiaľ čo mentor by mal poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá podporuje napredovanie.
- 8) Efektívny mentoring nie je jednorazová aktivita, ale **dlhodobý proces**. Úspešné vzťahy pri mentoringu sa často vyvíjajú počas dlhšieho obdobia, čo umožňuje hlbšie pochopenie a rozvoj schopností mentorovaného.
- 9) Dobrý mentoring je **obojstranný proces**, v ktorom sa učia a rastú obaja – mentor aj mentorovaný. Tento vzťah by mal byť dynamický, pričom obaja partneri získavajú nové pohľady a zručnosti.

4.5.4. Zručnosti potrebné na efektívny mentoring

Mentor by mal pomáhať mentorovanému rozvíjať základné zručnosti a schopnosti. To môže zahŕňať poskytovanie praktických rád, školení alebo prístup k novým príležitostiam, ktoré pomôžu mentorovanému dosiahnuť jeho ciele:

1. **Aktívne počúvanie:** Schopnosť pozorne počúvať a porozumieť potrebám, obavám a cieľom mentorovaného. To znamená úplné sústredenie sa na mentorovaného, nielen vnímanie jeho slov, ale aj emócií a neverbálnych signálov. Mentor by mal udržiavať očný kontakt, klásť otvorené otázky a zhrnúť alebo zopakovať kľúčové body, aby si potvrdil, či ich mentorovaný pochopil.
2. **Efektívna komunikácia:** Jasné a stručné komunikačné zručnosti na sprostredkovanie informácií a spätnej väzby.
3. **Empatia:** Mentor by mal byť schopný vcítiť sa do situácie mentorovaného, pochopiť jeho výzvy a ponúknuť podporu. Empatia pomáha budovať dôveru a vytvára prostredie, v ktorom sa mentorovaný cíti bezpečne a motivovane.
4. **Trpezlivosť:** Venovanie času na usmernenie mentorovaného prostredníctvom výziev, ale bez zbytočného ponáhľania sa alebo vyvolávania frustrácie.
5. **Flexibilita:** Prispôsobenie štýlov a prístupov mentoringu na základe individuálneho štýlu učenia a potrieb mentorovaného.
6. **Pomoc pri riešení problémov:** Pomoc mentorovanému efektívne zvládať problémy a výzvy.
7. **Stanovenie cieľov:** Schopnosť stanoviť realistické a dosiahnuteľné ciele, ktoré podporujú osobnostný a profesijný rozvoj mentorovaného.
8. **Zdieľanie poznatkov:** Poskytovanie cenných poznatkov a skúseností na obohatenie procesu vzdelávania mentorovaného.
9. **Motivačné zručnosti:** Povzbudzovanie a inšpirovanie mentorovaného k dosahovaniu jeho cieľov.
10. **Cit ku kultúre:** Rešpektovanie rôznych zázemí, pohľadov a generačných rozdielov s cieľom podporiť inkluzívne prostredie mentoringu.

Aktivita

- ✓ Aké sú najdôležitejšie zručnosti a schopnosti, ktoré by mal mať mentor?
- ✓ Prečo sú mäkké zručnosti rovnako dôležité ako samotná profesijná odbornosť?

Hranie rolí:

Praktické cvičenia na simuláciu pracovných situácií, ako sú napríklad potenciálne rozdielne názory medzi mentorom a mentorovaným.

Mentor musí byť tiež schopný prispôbiť sa generačným rozdielom, čo znamená pochopiť a rešpektovať rôzne očakávania, hodnoty a pracovné štýly jednotlivých generácií. V rámci mentoringu sa môže mentor stretnúť so štyrmi generáciami na pracovisku, z ktorých každá má svoj vlastný prístup k práci.

4.5.5. Prispôbenie sa generačným rozdielom

Mentoring je vynikajúcim nástrojom na zlepšenie spolupráce medzi rôznymi generáciami na pracovisku. Starší zamestnanci môžu zdieľať svoje skúsenosti, vedomosti a pracovné návyky s mladšími kolegami, zatiaľ čo mladšia generácia môže priniesť nové pohľady, technológie a trendy do pracovných procesov. Tento vzájomný vzťah pomáha prekonávať generačné rozdiely, podporuje vzájomné porozumenie a rešpekt a vedie k silnejšej tímovej spolupráci. Medzigeneračný mentoring tiež znižuje predsudky a stereotypy medzi generáciami, čím vytvára otvorenejšiu a efektívnejšiu pracovnú kultúru.

Implementácia mentoringových programov v spoločnostiach sa stala kľúčovým opatrením na zlepšenie manažmentu tímov, zavedenie efektívnejšej komunikácie a vytvorenie motivujúceho prostredia. V moderných organizáciách často spolupracuje niekoľko generácií – od skúsených zamestnancov generácie Baby Boomers až po dynamických členov generácie Z. Každá z týchto generácií prináša jedinečné hodnoty, skúsenosti a prístupy k práci. Keďže každá generácia bola ovplyvnená špecifickými historickými udalosťami, technologickým pokrokom a prebiehajúcimi kultúrnymi zmenami, ktoré formovali ich pohľad na svet a pracovnú etiku, rôzne vekové skupiny vykazujú odlišné postoje, pracovné návyky a komunikačné štýly. Tieto generačné rozdiely môžu niekedy viesť k nedorozumeniam, ale pri správnom vedení sa môžu premeniť na výhody, ktoré posilnia celý tím.

- **Baby Boomers (narodení 1946 – 1964):** Táto generácia je často charakterizovaná silnou pracovnou etikou, lojalitou voči zamestnávateľom a preferenciou hierarchických štruktúr.
- **Generácia X (narodení 1965 – 1980):** Známa pre svoju nezávislosť, pragmatizmus a schopnosť prispôbiť sa zmenám.
- **Mileniáli (narodení 1981 – 1996):** Digitálna generácia, ktorá kladie dôraz na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, otvorenú komunikáciu a rýchlu spätnú väzbu.
- **Generácia Z (narodení 1997 a neskôr):** Najmladší na pracovisku, zvyknutí na neustále pripojenie k sociálnym sieťam a internetu, inklinujú k inováciám a hľadajú prácu, ktorá má zmysel.

Mentor by mal byť schopný prispôbiť svoj štýl mentorovania tak, aby vyhovoval potrebám každej generácie, podporoval efektívnu komunikáciu a riešil prípadné nedorozumenia vyplývajúce z týchto rozdielov.

4.6. Proces mentoringu

1. Stanovenie cieľov a očakávaní

Prvým krokom v procese mentoringu je stanovenie jasných cieľov pre mentoringový vzťah – SMART ciele. Téma, predmet a účel mentoringu sú definované prostredníctvom dohody medzi mentorom, mentorovaným a nadriadeným. Mentor a mentorovaný musia prediskutovať, čo chcú dosiahnuť a aké sú očakávania oboch strán. Tieto ciele môžu byť zamerané na osobnostný rozvoj, získavanie nových zručností, kariérny postup alebo riešenie konkrétnych výziev.

Aktivita

- Identifikujte oblasť, v ktorej by ste sa chceli zlepšiť.

2. Plánovanie a implementácia mentoringových programov

Tento bod zahŕňa vytvorenie jasného rámca a cieľov pre program, ktorý podporuje profesijný a osobnostný rozvoj mentorovaného. Kľúčovou súčasťou je identifikácia vhodných mentorov a mentorovaných, ktorí majú potenciál vytvoriť efektívne partnerstvá.

3. Výber správneho mentora

Mentor by nemal byť len odborníkom vo svojom odbore, ale mal by byť aj ochotný investovať čas a energiu do rozvoja mentorovaného. Obaja mentor aj mentorovaný by mali byť odhodlaní k procesu mentoringu. Mali by pravidelne komunikovať, svedomito plniť dohodnuté úlohy a prevziať zodpovednosť za svoj osobnostný rozvoj.

Dobré mentorovanie zahŕňa neustálu spätnú väzbu. Mentorovaný by mal byť otvorený kritike a pripravený sa z nej poučiť, zatiaľ čo mentor by mal poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá podporuje zlepšenie.

Aktivita

- Akého mentora by ste si vybrali, aby vám pomohol?
- Aký prístup a silné stránky by mal mať?

4. Budovanie dôvery a rozvoj vzájomného vzťahu

Úspešný vzťah v mentoringu je postavený na vzájomnom rešpekte a dôvere. Mentor aj mentorovaný by mali rešpektovať svoje názory, skúsenosti a osobné hranice. Dôvera umožňuje otvorenú a úprimnú komunikáciu.

5. Plánovanie stretnutí

Pravidelné stretnutia sú nevyhnutné na udržanie „správneho momenta“ mentoringového vzťahu. Mentor a mentorovaný by sa mali dohodnúť na frekvencii a formáte stretnutí, ktoré môžu byť osobné, online alebo prostredníctvom iných prostriedkov. Každé stretnutie by malo mať jasný program, ktorý pomôže dosiahnuť stanovené ciele.

6. Poskytovanie spätnej väzby

Spätná väzba je kľúčovou súčasťou mentoringu. Mentor by mal poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá pomáha mentorovanému rásť a zlepšovať sa. Rovnako dôležité je, aby mentorovaný vedel, ako prijímať spätnú väzbu a využil ju vo svoj prospech.

Úspešný mentor by mal byť schopný poskytovať vyváženú a motivujúcu konštruktívnu spätnú väzbu. Efektívna spätná väzba by mala byť zameraná na konkrétne správanie alebo výkon, nie na osobnosť. Mala by byť načasovaná a poskytnutá bezprostredne po udalosti alebo situácii, aby bola relevantná a vzťahovala sa na mentorovaného. Vyvážená spätná väzba by mala riešiť nielen oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie, ale aj silné stránky mentorovaného, čím sa podporí pozitívny prístup k učeniu a rozvoju. Podporná spätná väzba by mala byť poskytnutá spôsobom, ktorý posilní sebavedomie mentorovaného a motivuje ho pokračovať v raste.

Aktivita

- Vysvetlite dôležitosť spätnej väzby v procese mentoringu.
- Ako by mal mentor poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu a akú úlohu zohráva mentorovaný pri jej prijímaní?

Aktivita: Čo mentor robí a čo nerobí (Áno – Nie)

- Pozoruje a poskytuje konštruktívnu spätnú väzbu.
- Povzbudzuje a podporuje mentorovaného v jeho rozvoji.

- Učí mentorovaného, ako vnímať chyby ako príležitosti na učenie.
- Robí rozhodnutia za mentorovaného.
- Vyhýba sa kritike, ale poskytuje pozitívnu spätnú väzbu.
- Kritizuje.
- Poskytuje riešenia bez diskusie.

7. Sledovanie pokroku

Mentor a mentorovaný by mali pravidelne hodnotiť pokrok v dosahovaní stanovených cieľov. Tento proces zahŕňa prehodnotenie a úpravu cieľov podľa potreby a aktualizáciu mentoringového plánu tak, aby bol v súlade s meniacimi sa potrebami mentorovaného.

Aktivita

- Pracovný zošit na pomoc so štruktúrovaním priebežného hodnotiaceho procesu a zabezpečením, aby obe strany zostali zosúladené v cieľoch a očakávaniach.

8. Ukončenie mentoringového vzťahu a následná

Po dosiahnutí stanovených cieľov alebo keď mentoringový vzťah už nevyžaduje aktívne vedenie, je čas na formálne ukončenie vzťahu. Toto ukončenie by malo byť sprevádzané sebareflexiou nad dosiahnutými cieľmi. Aj po formálnom ukončení mentoringového vzťahu môže mentor naďalej poskytovať občasnú podporu, ktorá môže zahŕňať príležitostné konzultácie, poradenstvo alebo možnosti na vytváranie kontaktov.

Aktivita

- Navrhnite online dotazník alebo iný nástroj na meranie efektívnosti mentoringu.

4.7. Meranie úspešnosti mentoringu

Meranie úspešnosti mentoringu je kľúčové na hodnotenie jeho efektívnosti a dosahovanie stanovených cieľov. Na sledovanie pokroku a výsledkov sa môžu použiť rôzne metódy a hodnotiace nástroje. Úspech mentoringu by mal byť hodnotený na základe SMART cieľov, ktoré sú špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené. Pravidelná spätná väzba by mala byť získavaná od mentorov a mentorovaných prostredníctvom dotazníkov alebo hodnotiacich rozhovorov. Tieto nástroje by mali hodnotiť spokojnosť so stretnutiami, kvalitu

interakcie a dosiahnutie cieľov. Mentorovaní by mali mať príležitosť pravidelne hodnotiť svoj pokrok v zručnostiach, ktoré rozvíjajú v rámci mentoringového procesu.

Hodnotiace formuláre pomáhajú sledovať, ako sa mentorovaní vyvíjajú a sú nápomocné pri identifikovaní prekážok alebo oblastí, ktoré si vyžadujú ďalšie zlepšenie. Kvalitatívne metódy, ako sú rozhovory alebo skupinové stretnutia, môžu byť tiež užitočné na získanie hlbšieho pochopenia výhod a výziev mentoringu.

Odporúča sa tiež hodnotiť udržateľnosť výsledkov, napr. či mentorovaní aj po ukončení mentoringu naďalej využívajú nadobudnuté zručnosti.

4.8. Ukončenie

Mentoring a reverzný mentoring sú mimoriadne dôležité nástroje na podporu osobnostného a profesijného rastu v moderných pracoviskách. Pomáhajú prekonávať generačné rozdiely, podporujú celoživotné vzdelávanie a zlepšujú tímovú spoluprácu. Starší zamestnanci môžu prostredníctvom mentoringu zdieľať svoje skúsenosti a odborné vedomosti, čím si zachovávajú svoju relevanciu a aktívne prispievajú k formovaniu budúcnosti organizácie. Na druhej strane mladší zamestnanci ťažia z rozvoja vodcovských zručností a príležitosti rozvíjať svoje profesionálne a digitálne kompetencie, čím prispievajú k inováciám a dynamike v rámci tímu.

Dobre navrhnuté mentoringové programy umožňujú zamestnancom všetkých generácií získať nové perspektívy a zručnosti, ktoré vedú k zvýšenej produktivite, motivácii a spokojnosti. Spolupráca medzi generáciami tiež prispieva k inkluzívnejšiemu pracovisku, kde sa každý zamestnanec cíti ocenený, bez ohľadu na vek.

Implementovaním mentoringu a reverzného mentoringu môžu organizácie lepšie čeliť výzvam dnešného trhu práce, podporovať dlhodobý profesionálny rozvoj svojich zamestnancov a posilniť internú kultúru neustáleho učenia sa a spolupráce. Tento modul poskytuje školiteľom príklady osvedčených postupov, nástroje a poznanie potrebné na efektívne vedenie týchto programov, pričom zohľadňuje špecifiká práce so staršími zamestnancami (55+), čo je kľúčový aspekt na zabezpečenie úspechu týchto iniciatív.

Celkový prínos spočíva nielen v raste jednotlivcov, ale aj v celkovom posilnení organizácie, ktorá dokáže efektívne využiť potenciál všetkých svojich zamestnancov a podporiť zdravú a produktívnu pracovnú kultúru.

4.9. Scenáre na hranie rolí

Scenár 1: Riešenie výziev na pracovisku

Cieľ: Zlepšiť schopnosť mentora poskytovať efektívne usmernenie a podporu mentorovanému pri riešení problémov na pracovisku.

Scenár:

Účastníci: 2 ľudia (mentor a mentorovaný).

Situácia:

Mentorovaný (mladší zamestnanec) čelí nedostatku sebadôvery pri prezentovaní pred tímom. Má skúsenosti s tvorbou obsahu, ale stres mu bráni v efektívnej komunikácii jeho myšlienok. Prezentácia mentorovaného nebola dostatočne jasná a zrozumiteľná. Mentorovaný mal tendenciu hovoriť príliš veľa.

Rola mentora:

Mentor pomôže mentorovanému identifikovať jeho silné stránky, poskytnúť rady, ako správne pripraviť prezentáciu a predstaviť ju jasne a zrozumiteľne. Mentor tiež nasmeruje mentorovaného, ako prekonať nervozitu a odporučiť techniky na zlepšenie prezentácie.

Rola mentorovaného:

Otvorene zdieľať svoje obavy a aktívne prijímať spätnú väzbu. Po ukončení aktivity školiť poskytnúť spätnú väzbu obom stranám týkajúcu sa ich prístupu a komunikačných zručností.

Scenár 2: Reverzný mentoring – Učenie digitálnych zručností

Cieľ: Podporovať rozvoj digitálnych zručností medzi staršími zamestnancami a zlepšiť schopnosť mladších zamestnancov mentorovať.

Scenár:

Účastníci: 2 ľudia (mentor a mentorovaný).

Situácia:

Starší zamestnanec má problémy s používaním nového softvéru na vedenie projektov (napr. JIRA, Asana, Slack). Mladší zamestnanec je zbehlý v týchto zručnostiach.

Starší zamestnanec má tiež ťažkosti s používaním nového dochádzkového systému (E-human). Mladší zamestnanec ho usmerňuje pri osvojovaní si potrebných zručností.

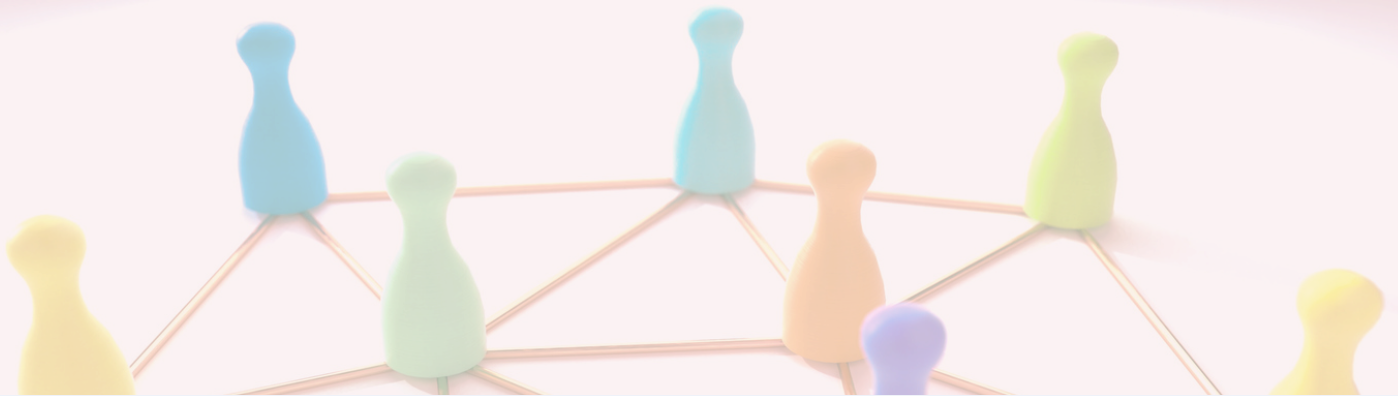
Rola mladšieho mentora: Poskytovať trpezlivú podporu staršiemu kolegovi, ukázať mu, ako efektívne používať softvér a motivovať ho, aby sa nebál nových technológií.

Rola staršieho mentorovaného: Byť otvorený vzdelávaniu a zdieľať spätnú väzbu o tom, čo funguje a aké má obavy. Po praktickom cvičení môže nasledovať reflexia a diskusia o prínosoch tohto vzájomného procesu.

**Interreg
Danube Region**



Co-funded by
the European Union



MODUL 5

**Školenie v oblasti technológií, stratégie digitálnej
inklúzie a podpory celoživotného vzdelávania**

IntegrAGE Školenie škooliteľov

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

5. Modul 5 – Školenie v oblasti technológií, stratégie digitálnej inklúzie a podpory celoživotného vzdelávania

5.1. Opis

Tento modul poskytuje zdroje na efektívne školenie v oblasti technológií v spoločnostiach a podporuje digitálnu inklúziu medzi staršími zamestnancami. Na základe bežných nedostatkov v digitálnych zručnostiach modul ponúka konkrétny koncept školenia pre podporné podnikateľské subjekty, ktoré ho môžu implementovať ako školiaci program pre spoločnosti.

V súvislosti s digitálnym vzdelávaním modul zdôrazňuje dôležitosť podpory celoživotného vzdelávania, ktoré povzbudzuje starších pracovníkov k neustálemu aktualizovaniu ich zručností a vedomostí. Podporou digitálnej inklúzie a kontinuálneho vzdelávania môžu zamestnávateľia zabezpečiť, aby starší zamestnanci zostali konkurencieschopní a sebavedomí v rýchlo sa meniacom technologickom prostredí.

5.2. SMART ciele

Tento školiaci modul možno zhrnúť do piatich hlavných SMART cieľov a očakávaných vzdelávacích výsledkov:

Cieľ 1: Zvýšiť povedomie a ponúknuť riešenia v oblasti medzier (nedostatkov) v digitálnych zručnostiach

Modul zvýši povedomie o medzerách v digitálnych zručnostiach a ponúkne konkrétne riešenia na školenie zamestnancov spoločností s cieľom znížiť tieto nedostatky.

Cieľ 2: Zvýšiť prístup k školeniu v oblasti technológií

Po skončení školiacich sedení budú mať spoločnosti prístup k rôznym digitálnym open-source nástrojom, ktoré môžu prispôbiť svojim vlastným firemným stratégiám s cieľom zlepšiť digitálne zručnosti svojich zamestnancov vo veku nad 55 rokov.

Cieľ 3: Podpora celoživotného vzdelávania

Po skončení školenia si zúčastnené spoločnosti uvedomia dôležitosť celoživotného vzdelávania a budú mať pripravenú šablónu s internými smernicami, ktoré môžu zaviesť na podporu

kontinuálneho digitálneho vzdelávania a školení pre starších zamestnancov, čím zabezpečia neustály rozvoj zručností.

Cieľ 4: Implementácia zmien pozitívnym spôsobom

Po skončení školení získajú zúčastnené spoločnosti poznatky o význame pozitívnych zmien a ako postupne zavádzať digitálne stratégie tak, aby ich starší zamestnanci prijali a vítali.

Cieľ 5: Posilnenie dôvery pri podpore používania technológií

Po absolvovaní školenia budú spoločnosti vykazovať zvýšenú dôveru pri podpore používania digitálnych nástrojov v každodenných činnostiach svojej firmy.

5.3. Úvod

Cieľovou skupinou tohto modulu sú organizácie na podporu podnikania, ktoré môžu zdieľať tieto materiály a implementovať tento typ workshopu v rámci firiem.

Pri realizácii školenia je dôležité venovať čas prezentácii účastníkov. Vzájomné zoznámenie sa a stanovenie základných pravidiel pre diskusiu a spoluprácu je nevyhnutné na hladký priebeh workshopu. Prosím, zohľadnite to pri plánovaní workshopu a vyčleňte čas, ktorý je na to potrebný.

Na začiatok sa odporúča nechať účastníkov premýšľať samostatne, pokiaľ ide o základné pojmy týkajúce sa témy celoživotného vzdelávania a medzier v digitálnych zručnostiach. Ako facilitátor ich môžete nasmerovať a viesť, ale svoje argumentácie si prispôsobíte oveľa lepšie, ak budete mať prehľad o danej téme.

Aby ste to dosiahli, môžete úvod rozdeliť do troch častí:

1. Definovanie základných pojmov pomocou metódy "Snowball"
2. Testovanie základných vedomostí prostredníctvom kvízu
3. Poskytovanie základných informácií

5.3.1. Základné pojmy

Aby ste účastníkom umožnili premýšľať o navrhovaných témach, môžete použiť metódu "Snowball", ktorá má za cieľ vytvoriť spoločné definície začínajúc osobným opisom a končiac opisom skupiny.

V tomto prípade by navrhované témy boli:

- Medzery v digitálnych zručnostiach

- Celoživotné vzdelávanie

SNOWBALL

Dajte skupine konkrétnu tému a vysvetlite im, že cieľom je definovať ju čo najlepšie a najkonkrétnejšie, aby bola pochopiteľná pre každého.

Na začiatok každý účastník **samostatne premýšľa**, ako definovať danú tému.

Potom sa účastníci **stretnú v dvojiciach**, kde si vymenia svoje názory a vytvoria aktualizovanú definíciu témy.

Účastníci sa budú **neustále stretávať s ďalšími skupinami a budú postupne upravovať definíciu**, až kým celá skupina nespojí svoje názory do jednej spoločnej definície.

Je dôležité túto **finálnu definíciu zapísať**, ktorá bude následne zdieľaná nahlas.

Facilitátor vykoná **krátke zhrnutie**, aby doplnil finálnu definíciu a poskytne ďalšie informácie k danej téme.

Návrh:

- ❖ Ak je skupina veľká, rozdeľte ju na dve menšie skupiny a každej priradte inú tému. Budú pracovať samostatne a na konci si vymenia svoje definície.
- ❖ Ak je skupina malá, nechajte ich tento proces vykonať dvakrát, aby vytvorili definíciu pre obe zadané témy.

5.3.2. Základné informácie

Po tom, čo sa účastníci zamysleli nad pojmom celoživotné vzdelávanie a medzery v digitálnych zručnostiach, môžete mať pripravené niektoré karty so základnými poznatkami. Hlavným cieľom je doplniť informácie, ktoré účastníci už poskytli, o ďalšie vstupy.

Základné poznatky a myšlienky, ktoré by sa mohli predložiť na diskusiu, sú:

Myšlienka 1

Ako technologické inovácie naďalej formujú odvetvia, pracovníci musia neustále aktualizovať svoje zručnosti, aby zostali konkurencieschopní na trhu práce. Pre spoločnosti je nevyhnutné investovať do školení, ktoré podporujú kultúru kontinuálneho vzdelávania a inklúzie, najmä pre starších

	zamestnancov, ktorí môžu byť náchylnejší na negatívne účinky digitálnej transformácie.
Myšlienka 2	Celoživotné vzdelávanie je neustále úsilie o získavanie vedomostí a zručností počas celej kariéry jednotlivca. Pre starších zamestnancov je tento princíp kľúčový, pretože podporuje prispôsobivosť a odolnosť voči technologickým zmenám. OECD uvádza, že zamestnanci vo veku 55 rokov a viac sú často prehliadaní vo vzdelávacích iniciatívach, aj keď zo školení na zvyšovanie zručností najviac profitujú, pretože súperia s väčšími ťažkosťami v oblasti digitálnych kompetencií ako ich mladší kolegovia.
Myšlienka 3	Medzera v digitálnych zručnostiach je naliehavým problémom pre spoločnosti, ktoré chcú zostať konkurencieschopné v súčasnej digitalizovanej globálnej ekonomike. Táto medzera, definovaná ako rozdiel medzi zručnosťami, ktoré zamestnanci majú a zručnosťami, ktoré potrebujú na efektívne využívanie digitálnych nástrojov, neúmerne ovplyvňuje starších zamestnancov. Štúdia Svetového ekonomického fóra zistila, že do roku 2025 bude viac ako 50 % zamestnancov potrebovať výrazné preškolenie v oblasti digitálnych kompetencií. Zavedenie cielených školení pre starších zamestnancov pomáha spoločnostiam preklenúť túto medzeru a zabezpečiť digitálne zdatnejšiu a prispôsobivejšiu pracovnú silu.
Myšlienka 4	Inkluzívne školiace programy sú nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby starší zamestnanci neboli v digitálnej ére opomenutí. Spoločnosti musia uznať hodnotu, ktorú starší zamestnanci prinášajú do pracovného prostredia, vrátane ich skúseností, kritického myslenia a schopnosti riešiť problémy a zároveň podporovať ich angažovanosť a udržanie v práci. Výskum Medzinárodnej organizácie práce (ILO) ukazuje, že starší pracovníci, ktorí sa zúčastňujú kvalitne navrhnutých digitálnych školiacich programov, vykazujú vyššiu spokojnosť v práci a lepší výkon.
Myšlienka 5	Podpora kultúry celoživotného vzdelávania a digitálnej inklúzie nie je len otázkou spoločenskej zodpovednosti, ale aj strategickou výhodou.

	Organizácie, ktoré investujú do programov digitálneho rozvoja pre starších zamestnancov, získavajú inovatívnejšiu a efektívnejšiu pracovnú silu, keďže ich dlhoročné skúsenosti môžu byť posilnené správnymi digitálnymi nástrojmi. Ako uvádza Európska komisia, programy celoživotného vzdelávania, ktoré integrujú digitálne zručnosti, zvyšujú celkovú produktivitu pracovnej sily.
--	--

5.4. Blok 1: Medzery v digitálnych zručnostiach a celoživotné vzdelávanie

Po tom, čo účastníci preskúmali a definovali základné pojmy (myšlienky), je čas poskytnúť im hlbšie poznatky o medzere v digitálnych zručnostiach a celoživotnom vzdelávaní.

Na tento účel obsahuje tento školiaci koncept dve prezentácie, ktoré sú dostupné na stiahnutie a obsahujú nasledujúce informácie:

5.4.1. Téma 1: Medzery v digitálnych zručnostiach

Digitálna transformácia moderného pracovného prostredia zvýraznila významné medzery v digitálnych zručnostiach, ktoré obzvlášť ovplyvňujú starších zamestnancov. Keďže sa tradičné pracovné úlohy neustále vyvíjajú, je nevyhnutná zbehllosť v nových digitálnych nástrojoch a technológiách.

Medzera v digitálnych zručnostiach označuje rozdiel medzi digitálnymi kompetenciami, ktoré zamestnanci majú a zručnosťami, ktoré potrebujú na efektívne vykonávanie svojich úloh. Pre starších zamestnancov môže byť táto medzera výrazná, keďže počas svojej kariéry mali menej príležitostí zoznámiť sa s novými technológiami.

Medzeru v zručnostiach možno definovať ako neschopnosť zamestnancov, najmä starších, efektívne používať moderné digitálne nástroje a prispôbovať sa rýchlym technologickým zmenám. Táto medzera môže viesť k zníženej produktivite, efektívnosti a ohrozeniu pracovnej istoty starších zamestnancov, čo následne ovplyvňuje celkový výkon spoločnosti. Štúdie ukazujú, že starší zamestnanci (55+) v regiónoch, ako napr. Podunajsko, vykazujú nižšiu úroveň digitálnej gramotnosti a často čelia odporu voči zmenám či nedostatku sebadôvery pri osvojovaní si nových technológií.

Výzvy, ktorým čelia starší zamestnanci v dnešnom digitálnom pracovnom prostredí:

- **Odpor voči zmenám:** Niektorí starší zamestnanci sa necítia komfortne, ak dochádza k rýchlemu technologickému pokroku.

- **Nedostatok sebadôvery:** Starší zamestnanci môžu mať pocit, že sa ťažšie prispôbujú novým nástrojom.
- **Obmedzený prístup k školeniam:** Starší zamestnanci majú často menej príležitostí na rozvoj digitálnych zručností.
- **Veková diskriminácia:** Negatívne stereotypy o technologických schopnostiach starších zamestnancov môžu obmedziť ich kariérny rast.

Uzatvorenie tejto medzery prostredníctvom cieľenej školiacej iniciatívy pomáha firmám zostať konkurencieschopnými a zároveň zabezpečuje, aby sa starší zamestnanci cítili sebavedome pri používaní nových digitálnych nástrojov.

Na preklopenie digitálnej medzery v zručnostiach môžu spoločnosti:

- a) **Ponúkať rôzne vzdelávacie príležitosti**, vrátane školiacich programov, online kurzov a mentoringových iniciatív.
- b) **Podporovať rastové myslenie** povzbudením na neustále zlepšovanie sa a prijatím učenia sa z chýb. Umožniť používanie technológií bez tlaku a implementovať stratégie adaptability na nové digitálne nástroje.
- c) **Poskytovať cieľené programy na rozvoj a rekvalifikáciu**, ktoré riešia konkrétne medzery v zručnostiach. Ponúkať rôzne formáty školení, ako sú samostatné online kurzy či praktické workshopy, pričom je dôležité zohľadniť rôzne štýly učenia pre efektívny vzdelávací proces.
- d) **Zavádzať programy zdieľania poznatkov**, v ktorých môžu starší zamestnanci mentorovať ostatných a prispievať svojimi bohatými pracovnými skúsenosťami.

5.4.2. Téma 2: Celoživotné vzdelávanie

V dnešnom rýchlo sa vyvíjajúcom trhu práce, ktorý je poháňaný technologickými pokrokmi, ako sú automatizácia, umelá inteligencia a digitálna transformácia, sa **celoživotné vzdelávanie** stalo kľúčovou stratégiou na udržanie konkurencieschopnej pracovnej sily. Pre spoločnosti podporovanie kultúry **neustáleho vzdelávania** zabezpečuje, že zamestnanci, najmä starší, zostanú relevantní, prispôsobiví a majú schopnosť efektívne prispievať v pracovnom živote.

Kľúčovou stratégiou na riešenie medzier v digitálnych zručnostiach je kultivácia kultúry celoživotného vzdelávania. To znamená podporovať všetkých zamestnancov, bez ohľadu na vek, aby neustále aktualizovali svoje zručnosti. Získanie podpory vedenia je nevyhnutné na to, aby sa prioritizovali iniciatívy na zvyšovanie digitálnych zručností a vytvoril sa inkluzívny pracovný priestor, ktorý si váži príspevky zamestnancov všetkých vekových kategórií. Úspešné spoločnosti

implementovali digitálne mentoringové programy, prispôsobené digitálne workshopy a medzigeneračné vzdelávacie krúžky, čo viedlo k zvýšenej produktivite a spolupracujúcemu **viacgeneračnému pracovnému prostrediu**.

Celoživotné vzdelávanie umožňuje zamestnancom neustále **aktualizovať svoje zručnosti a vedomosti**, čím sa pripravujú na nové výzvy a príležitosti. Organizácie, ktoré podporujú túto kultúru, zaznamenávajú výhody, ako sú vyššia angažovanosť zamestnancov, produktivita a inovácia.

Ak analyzujeme rôzne stratégie úspešných spoločností, ktoré majú veľmi diverzifikovanú pracovnú silu, môžeme pozorovať, že mnohé z nich majú vlastné vzdelávacie a školiace platformy, prostredníctvom ktorých riešia medzery v zručnostiach svojich zamestnancov. Tieto platformy však dopĺňajú aj iniciatívami vzdelávania priamo na pracovisku počas bežných pracovných hodín a projektových úloh.

SPOLOČNOSTI IMPLEMENTUJÚCE PROGRAMY CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA		
AT&T	Program Future Ready pomáha zamestnancom rozvíjať nové zručnosti, najmä v oblastiach spojených s technológiami, prostredníctvom partnerstiev s vzdelávacími inštitúciami. Zamestnanci sa môžu zúčastniť online študijných programov a špecializovaných kurzov, aby zostali konkurencieschopní na neustále sa vyvíjajúcom trhu práce.	Bližšie informácie
Unilever	Program Future Fit podporuje zamestnancov v neustálom rozvoji ich zručností. Ponúka rôzne vzdelávacie príležitosti, vrátane digitálnych nástrojov, mentoringu a líderských programov.	Bližšie informácie
IBM	Platforma Your Learning ponúka zamestnancom príležitosti na zlepšovanie zručností v oblastiach ako dátová veda, umelá inteligencia a cloudové služby. Záväzok IBM k celoživotnému vzdelávaniu zahŕňa aj partnerstvá s vzdelávacími inštitúciami a online platformami ako Coursera , ktoré poskytujú vzdelávacie cesty v technologických oblastiach.	Bližšie informácie

Google	Platforma Grow with Google , ktorá poskytuje zamestnancom aj verejnosti prístup k školeniam v oblasti digitálnych zručností, projektového manažmentu a ďalších oblastí. Interný program Google podporuje neustále vzdelávanie prostredníctvom svojej otvorenej vzdelávacej platformy Google Learning , ktorá zamestnancom umožňuje prístup k školeniam a rozvojovým zdrojom.	Bližšie informácie
Microsoft	Iniciatíva Global Skills sa zameriava na zlepšovanie digitálnych zručností ľudí a rozvoj pokročilých zručností v oblastiach ako sú cloudové služby, umelá inteligencia a kybernetická bezpečnosť. Zamestnanci Microsoftu majú prístup k interným aj externým vzdelávacím platformám, aby si udržiavali aktuálne zručnosti.	Bližšie informácie
Deloitte	Platforma Deloitte University poskytuje školenia v oblasti vedenia ľudí, rozvoj digitálnych zručností a kurzy zamerané na konkrétne odvetvia.	Bližšie informácie

5.5. BLOK 2: Podpora digitálnych zručností prostredníctvom technologického školenia

Tento blok pozostáva z troch prípadových štúdií, ktoré predstavujú príklady osvedčených postupov, dostupné zdroje a referenčné organizácie. Prostredníctvom nich sa možno dozvedieť viac o technologickom školení a získať prehľad o tom, ako môže vaša organizácia implementovať tieto alebo podobné nástroje.

5.5.1. Prípadová štúdia 1: Digitálny barometer zručností

Prvým krokom k riešeniu medzier v digitálnych zručnostiach vo vašej spoločnosti je zhodnotiť problémy, ktoré majú vaši zamestnanci. Nie všetky spoločnosti ani všetky generácie majú rovnakú úroveň digitálnej gramotnosti a čelia rovnakým problémom. Preto by ste mali implementovať hodnotiaci systém, ktorý môže byť vo forme jednoduchého online dotazníka alebo detailnejšieho nástroja.

Rozdeľte skupinu na dve časti a každej z nich priradte jednu platformu. Budú mať 15 minút na jej prehliadanie a 20 minút na posúdenie, ako by ju mohli prispôbiť potrebám svojej organizácie.

Fit4Internet → Je to rakúska iniciatíva, ktorá sa zameriava na zlepšenie digitálnej gramotnosti medzi obyvateľstvom. Ponúka testy na zistenie aktuálnej úrovne digitálnej gramotnosti a kurzy, ktoré pomáhajú ľuďom pochopiť digitálne technológie a ako ich bezpečne a efektívne používať. Je dostupná v nemčine a angličtine.

<https://www.fit4internet.at>

Nástroj IntegrAGE na samohodnotenie → Je prevažne prispôsobený pre zamestnancov vo veku 55 a viac rokov. Zameriava sa na tri oblasti: technologické zručnosti, schopnosť integrácie do pracovného prostredia a pohodu/spokojnosť s prácou.

<https://satool.ujep.cz/>

Tieto platformy poskytujú cenné zdroje pre jednotlivcov a organizácie, ktoré sa snažia zlepšiť digitálnu gramotnosť a odborné zručnosti.

Diskusia

- ➔ Čo si myslíte o nástroji z hľadiska technickej a praktickej využiteľnosti?
- ➔ Poznáte alebo používate iné podobné nástroje vo vašej spoločnosti?
- ➔ Boli by ste schopní zahrnúť tento nástroj do stratégie vašej spoločnosti? Ak nie, prečo? Ak áno, ako?

5.5.2. Prípadová štúdia 2: Poskytovatelia online školení

V súčasnosti existujú tisíce poskytovateľov školení, ktoré sú vysokokvalitné a otvorené. Cieľom druhej prípadovej štúdie je prehliadanie rôznych platforiem. Učenie sa praxou je jedným z najlepších spôsobov vzdelávania a to platí aj pre zoznamovanie sa s digitálnymi technológiami.

Rozdeľte skupinu na dvojice alebo trojice účastníkov a každej skupine priradte jednu platformu. Budú mať 15 minút na jej prehliadanie a 20 minút na posúdenie, ako by ju mohli prispôbiť potrebám svojej organizácie.

Coursera

Udemy

Khan
Academy

Synthesia

Gamma

Magic
School

Diskusia

- ➔ Čo si myslíte o predstavených školiacich nástrojoch?
- ➔ Ktorý sa vám páčil najviac a prečo?
- ➔ Poznáte alebo používate iné podobné nástroje vo vašej spoločnosti?
- ➔ Ako by ste mohli zdieľať tieto online školenia so svojimi zamestnancami?
- ➔ Aké opatrenia by ste zaviedli, aby z nich starší zamestnanci profitovali?

5.5.3. Prípadová štúdia 3: Sieťovanie pre vnútrofirémné kvalifikácie

Okrem poskytovania online školení je nevyhnutné organizovať aj osobné workshopy, aby sa zamestnanci mohli vzdelávať v profesionálnom prostredí, kde môžu riešiť otázky a pracovať ako jeden tím.

Rozdeľte skupinu na dve časti a každej priradte jednu webovú stránku. Budú mať 15 minút na prehliadanie jej programov a 20 minút na diskusiu. Môžete tiež prebrať, ako by niektoré nápady mohli byť aplikované na riešenie potrieb ich organizácie.

WIFI je jedným z najväčších poskytovateľov školení v Rakúsku, ktorý ponúka širokú škálu vzdelávacích programov. Je súčasťou Rakúskej hospodárskej komory a zameriava sa na rozvoj zručností v rôznych odvetviach, aby pomohol jednotlivcom a firmám zostať konkurencieschopnými.

Niektoré z ich programov sú:

- Digitálne zručnosti a IT: Zameriava sa na oblasti ako cloudové služby, kybernetická bezpečnosť a umelá inteligencia.
- Vedenie a manažment: Navrhnuté na pomoc manažérom pri zlepšovaní ich schopností vedenia.

BFI je ďalší významný poskytovateľ školení v Rakúsku, zameraný na vzdelávanie dospelých, zvyšovanie kvalifikácie a integráciu na pracovný trh. BFI ponúka širokú škálu školení, ktoré sa zameriavajú na zamestnaných jednotlivcov hľadajúcich kariérny rast, ako aj nezamestnaných, ktorí chcú opäť vstúpiť na trh práce. BFI je známy svojím dôrazom na sociálnu inklúziu a programy podpory trhu práce.

Niektoré z ich programov sú:

- Digitálne zručnosti pre všetkých: Navrhnuté na zlepšenie digitálnej gramotnosti medzi dospelými. Ide o kurzy o základných IT zručnostiach, programovaní a analýze dát.
- Integrácia na trh práce: Programy zamerané na pomoc nezamestnaným pri opätovnom vstupe na trh práce, napr. kurzy podporované AMS (Verejné služby zamestnanosti v Rakúsku) a kariérne poradenstvo.

Obidve inštitúcie, WIFI a BFI, zohrávajú kľúčovú úlohu v oblasti školení a celoživotného vzdelávania vo Viedni a v celom Rakúsku, podporujúc jednotlivcov v zlepšovaní ich zručností, aby spĺňali aktuálne požiadavky trhu práce.

Diskusia

- ➔ Čo si myslíte o predloženej vnútrofirnej sieti?
- ➔ Poznáte podobné siete a služby vo vašom regióne?
- ➔ Mohli by ste nakresliť stručnú sieť zainteresovaných strán poskytovateľov školení, ktorí by mohli pomôcť vašej organizácii znížiť medzery v digitálnych zručnostiach u vašich najstarších zamestnancov?
- ➔ Boli by ste schopní zúčastniť sa alebo profitovať z takejto siete? Ak nie, prečo? Ak áno, ako?

5.6. BLOK 3: Implementácia pozitívnej zmeny

5.6.1. Pozitívna zmena

V kontexte organizácií ide o zámerné a strategické snahy o zlepšenie procesov, správania alebo prostredí spôsobmi, ktoré vedú k prospešným výsledkom pre spoločnosť a jej zamestnancov.

Zvyčajne to zahŕňa podporu rastového myslenia, vytváranie inkluzívneho prostredia, proaktívne riešenie problémov, aby všetci zamestnanci mohli participovať a profitovať zo zmien, poskytovanie školenia prispôbeného potrebám účastníkov a uznávanie a oceňovanie pokroku.

Zahrnutie týchto krokov do premysleného plánu riadenia zmien môže významne pomôcť spoločnostiam zmenšiť medzery v digitálnych zručnostiach a zabezpečiť, aby boli všetci zamestnanci pripravení prispôbiť sa rýchlo sa meniacemu technologickému prostrediu.

S týmto cieľom by sme sa chceli ponoriť do:

[Kotterovej metodológie 8 krokov na vedenie zmien](#) → Ide o rámec navrhnutý na pomoc organizáciám pri implementácii efektívnych a trvalých zmien.

1. Začína sa **vytvorením pocitu naliehavosti** identifikáciou hrozieb a príležitostí s cieľom motivovať zainteresované strany.
2. Následne sa vytvorí **riadiaca koalícia** – tím vplyvných lídrov, ktorí môžu zmenu presadiť.
3. Tretím krokom je **vypracovanie vízie a stratégie**, jasné definovanie požadovaného výsledku a spôsobu jeho dosiahnutia.
4. Kľúčové je široké **komunikovanie vízie**, aby všetci pochopili smerovanie a svoju úlohu v procese zmeny.
5. Následne je dôležité **splnomocniť zamestnancov k akcii** odstránením prekážok a zabezpečením potrebných zdrojov na úspech.

6. Šiesty krok zahŕňa vytváranie **krátkodobých úspechov** a oslavu prvých výsledkov na udržanie momenta.
7. Rámec následne odporúča **nadviazať na zmenu** a využiť dôveryhodnosť skorých úspechov na realizáciu hlbších zmien.
8. Napokon je potrebné **ukotviť zmeny v podnikovej kultúre**, aby sa nové správanie a postupy stali prirodzenou súčasťou organizácie a zabezpečili dlhodobú transformáciu.

5.6.2. Hranie rolí

Implementácia používania online kurzov poskytovateľa Coursera pre starších zamestnancov

SITUÁCIA:

Ste HR zástupca stredne veľkej spoločnosti (môžete použiť aj vlastnú spoločnosť ako príklad), ktorá zavádza novú digitálnu vzdelávaciu platformu Coursera s cieľom znížiť medzery v digitálnych zručnostiach, najmä medzi staršími zamestnancami (vo veku 55+).

Nedávno ste od týchto zamestnancov dostali spätnú väzbu vyjadrujúcu obavy z náročnosti novej platformy, strach z používania nových technológií a úzkosť z učenia sa v digitálnom prostredí. Sú odolní voči tejto zmene.

CIEĽ:

Cieľom tohto cvičenia je riešiť obavy starších zamestnancov a zabezpečiť plynulú adaptáciu na novú vzdelávaciu platformu. Účastníci budú musieť navrhnúť stratégie na uľahčenie prechodu na novú platformu, zníženie odporu a poskytnutie prispôbenej podpory.

ROLE:

- ➔ HR zástupca/manažér: predstaví výhody digitálnej platformy starším zamestnancom a rieši ich obavy.
- ➔ Zástupca zamestnancov (starší pracovník): vyjadruje obavy týkajúce sa zložitosti platformy, úzkosti z používania novej technológie a strachu z toho, že nebude držať krok s mladšími kolegami.

- ➔ Zástupca technickej podpory: poskytuje informácie o tom, ako spraviť platformu používateľsky prívetivou a akú podporu možno ponúknuť zamestnancom, ktorí majú problém s digitálnou gramotnosťou.

SCENÁR A PRIEBEH:**1. Úvodná diskusia: HR zástupca + Zástupca zamestnancov**

HR zástupca predstaví platformu a vysvetlí jej prínosy pre spoločnosť. Zástupca zamestnancov vyjadrí obavy týkajúce sa zložitosti platformy a strachu z jej používania.

2. Riešenie problémov: Všetci

HR zástupca, technická podpora a zástupca zamestnancov spoločne diskutujú o možných riešeniach. Cieľom je navrhnúť konkrétne opatrenia, ktoré zabezpečia, že sa starší zamestnanci budú cítiť podporovaní a sebavedomí pri prechode na novú platformu.

VÝSLEDOK:

Na konci cvičenia by účastníci mali navrhnúť konkrétne stratégie na:

- ❖ Zníženie úzkosti a odporu starších zamestnancov.
- ❖ Ponúknutie prispôbeného školenia a podpory, aby sa starší zamestnanci mohli pohodlne prispôbiť novej digitálnej platforme.
- ❖ Podporu pozitívnych zmien povzbudzovaním kultúry neustáleho vzdelávania sa a rozvoja v rámci spoločnosti.

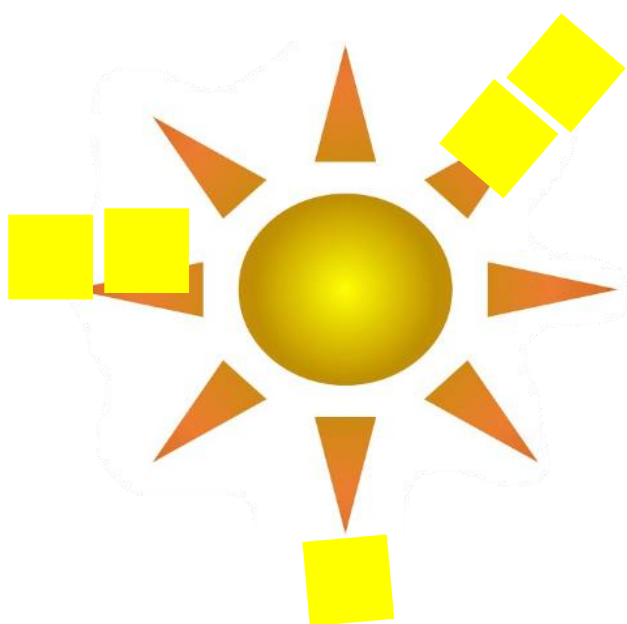
5.7. Ukončenie

5.7.1. Zhrnutie workshopu

Na zhrnutie workshopu môžete použiť **metódu SLNKA**, ktorá pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Rozdeľte účastníkom 3-4 žlté lístky.
2. Povedzte im, aby zhrnuli a napísali hlavné poznatky z tréningového bloku (čo sa naučili, čo im chýbalo, čo sa im páčilo/nepáčilo).

3. Nakreslite slnko na flipchart.
4. Každý účastník pripevní svoj lístok okolo stredu slnka.
5. Nápady je potrebné zoskupiť podľa podobnosti, takže nápady, ktoré sa objavia častejšie, vytvoria väčšie lúče.
6. V diskusii zhrňte nápady so skupinou a urobte záverečné zhrnutie.



5.7.2. Klúčové body

Medzery v digitálnych zručnostiach: Spoločnosti musia riešiť medzeru medzi súčasnými digitálnymi zručnosťami zamestnancov a tým, čo sa vyžaduje, najmä v prípade starších zamestnancov. Nevyhnutné sú riešenia na mieru a neustále vzdelávanie.

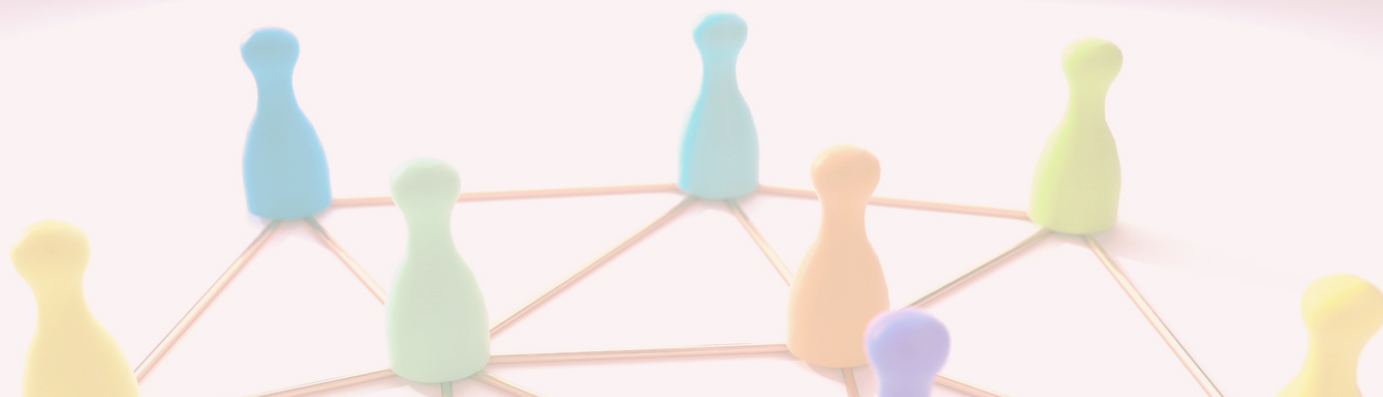
Celoživotné vzdelávanie: Neustále vzdelávanie musí byť podporované na všetkých úrovniach organizácie, pričom vedenie by malo uprednostniť inkluzívne a priebežné vzdelávacie stratégie.

Pozitívna zmena: Kotterových 8 krokov na vedenie zmien poskytuje rámec na implementáciu zmien, pričom zdôrazňuje komunikáciu, krátkodobé úspechy a zakotvenie zmien v podnikovej kultúre.

5.7.3. Otázky a odpovede a spätná väzba

Dajte priestor na akékoľvek otázky, ktoré môžu účastníci mať a zbierajte od nich spätnú väzbu. Môžete použiť digitálne nástroje, aby ste udržali dynamiku workshopu a ukázali im ďalšie možnosti, ktoré by mohli využiť v budúcnosti:

- Mentimeter – <https://www.mentimeter.com>
- Slido – <https://www.sli.do>
- Kahoot - <https://kahoot.com>
- Poll Everywhere – <https://www.polleverywhere.com>
- SurveyMonkey - <https://www.surveymonkey.com>
- Padlet - <https://www.padlet.com>
- Typeform - <https://www.typeform.com>
- Pigeonhole Live - <https://www.pigeonholelive.com>



MODUL 6

Vekovo priateľské pracovné postupy a stratégie postupného odchodu do dôchodku

IntegrAGE Školenie škooliteľov

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora(ov) a nemusia nevyhnutne odrážať postoje Európskej únie alebo Programu dunajského regiónu - Interreg (DRP). Európska únia ani program DRP za ne nenesú zodpovednosť.

6. Modul 6 – Vekovo priateľské pracovné postupy a stratégie postupného odchodu do dôchodku

6.1. Opis

V reakcii na výzvy súvisiace so starnutím populácie a zvyšujúcou sa dĺžkou života sa zamestnávanie starších pracovníkov stáva čoraz dôležitejšou témou v modernom podnikateľskom svete. Starší pracovníci prinášajú cenné skúsenosti, zrelosť a stabilitu, no zároveň čelia mnohým prekážkam, ktoré sťažujú ich integráciu a dlhodobé udržanie sa na trhu práce. Medzi kľúčové stratégie, ktoré môžu zamestnávateľia prijať na vytvorenie inkluzívnych a vekovo priateľských pracovných politík, patria flexibilné pracovné podmienky, neustály profesionálny rozvoj, mentoring a prispôbenie pracovného prostredia.

Jedným z mimoriadne významných konceptov v rámci týchto snáh je postupný odchod do dôchodku, ktorý umožňuje hladký prechod z aktívneho zamestnania do dôchodku, uľahčuje odovzdávanie vedomostí v organizácii a znižuje šok z náhleho ukončenia profesionálnej kariéry. Tento workshop si kladie za cieľ poskytnúť prehľad o význame zamestnávania starších pracovníkov, predstaviť osvedčené postupy, ktoré môžu zamestnávateľia implementovať a podporiť prijatie inkluzívnych politík, pričom osobitnú pozornosť venuje postupnému odchodu do dôchodku ako efektívnemu nástroju na predĺženie pracovného života a zlepšenie kvality života starších zamestnancov.

Prostredníctvom tohto školenia účastníci získajú poznatky o kľúčových výzvach a výhodách spojených so zamestnávaním starších pracovníkov, ako aj konkrétne odporúčania na zlepšenie postupov zamestnávania a pracovných podmienok.

6.2. Ciele SMART

Cieľ 1. Zvyšovanie povedomia o dôležitosti zamestnávania starších pracovníkov:

Školenie zvýši povedomie účastníkov o dôležitosti zamestnávania starších pracovníkov a zdôrazní ich prínosy pre organizácie, ako sú skúsenosti a stabilita. Po absolvovaní školenia budú mať účastníci jasnejšiu predstavu o tom, ako starší pracovníci prispievajú k úspechu a rozvoju tímu.

Cieľ 2. Identifikácia kľúčových postupov pri zamestnávaní starších pracovníkov:

Školenie pomôže účastníkom identifikovať kľúčové stratégie, ktoré môžu zamestnávateľia využiť na prilákanie a udržanie starších pracovníkov. Medzi tieto postupy patria flexibilné pracovné

podmienky, mentoring a celoživotné vzdelávanie, ktoré umožňujú vytvoriť inkluzívnejšie pracovné prostredie.

Cieľ 3. Uvedomenie si výhod a výziev zamestnávania starších pracovníkov:

Školenie umožní účastníkom rozpoznať a pochopiť výhody, ako je prenos vedomostí a stabilita, ako aj výzvy, ako je adaptácia na pracovisku a zvýšené náklady na zdravotnú starostlivosť. Pomôže im to vyvážiť očakávania a lepšie sa rozhodovať v súvislosti so zamestnávaním starších pracovníkov.

Cieľ 4. Vysvetlenie koncepcie postupného odchodu do dôchodku:

Účastníci školenia sa podrobne oboznámia s koncepciou postupného odchodu do dôchodku, vysvetlia si, ako uľahčiť prechod starších pracovníkov z aktívnej práce do dôchodku a ako využiť postupný odchod do dôchodku na zachovanie kľúčových vedomostí v organizácii.

Cieľ 5. Podpora zavádzania inkluzívnych politík:

Školenie bude účastníkov motivovať k uplatňovaniu inkluzívnych politík, ako sú antidiskriminačné opatrenia a úpravy pracovného prostredia. Účastníci budú povzbudení k vytvoreniu pracovného prostredia, ktoré zabezpečí rovnaký prístup k školeniam a prispôbeniam pre starších pracovníkov.

Cieľ 6. Poskytnutie praktických odporúčaní pre integráciu starších pracovníkov:

Školenie ponúkne účastníkom konkrétne odporúčania na podporu starších pracovníkov, vrátane prispôbenia pracovného prostredia, rozvoja mentoringových programov a podpory celoživotného vzdelávania. Účastníci si osvoja zručnosti potrebné na implementáciu týchto odporúčaní vo svojich organizáciách.

Očakávané výstupy:

1. Zvýšené povedomie o dôležitosti zamestnávania starších pracovníkov.
2. Uvedomenie si kľúčových postupov pri prijímaní starších zamestnancov.
3. Pochopenie výhod a výziev spojených so zamestnávaním starších pracovníkov.
4. Osvojenie si konceptu postupného odchodu do dôchodku.
5. Rozvoj inkluzívnych politík.
6. Motivácia k akcii.

6.3. Úvod

Cieľovou skupinou tohto modulu sú školitelia a odborníci v oblasti ľudských zdrojov, ktorí budú tieto materiály používať na vedenie seminárov o postupoch zamestnávania zohľadňujúcich vek a stratégiách postupného odchodu do dôchodku. Tento učebný program je navrhnutý tak, aby týmto odborníkom umožnil zdieľať poznatky a zavádzať tieto postupy v rámci ich organizácií alebo v spolupráci s firmami.

Pri organizovaní tohto školenia je dôležité vyhradiť čas na predstavenie účastníkov, pretože vzájomné zoznámenie a stanovenie usmernení pre diskusiu a spoluprácu je kľúčom k úspešnému semináru. Toto by sa malo zohľadniť v hlavnom programe, aby sa zabezpečila hladká interakcia počas celého školenia.

Na začiatku stretnutia a pri predstavení kľúčových pojmov, ako je napríklad zamestnanie zohľadňujúce vek a postupný odchod do dôchodku, je užitočné povzbudiť účastníkov, aby sa zamysleli nad vlastným chápaním týchto tém. Ako facilitátor usmerníte ich myšlienky a prispôbíte svoj prístup na základe ich existujúcich vedomostí, čím zabezpečíte, že školenie bude relevantné a pútavé.

Úvod môžete rozdeliť na tri časti:

- Definovanie kľúčových pojmov prostredníctvom metódy World Café na podporu skupinovej interakcie.
- Otestovanie základných vedomostí pomocou kvízu na zistenie úrovne vedomostí účastníkov.
- Poskytnutie základných informácií na vybudovanie pevného základu pre zvyšok seminára.

Tento prístup zabezpečí aktívne zapojenie účastníkov, podporí spoluprácu a zabezpečí, aby obsah zodpovedal ich aktuálnej úrovni vedomostí.

6.3.1. Základné koncepty

Ak chcete povzbudiť účastníkov, aby sa zamysleli nad navrhovanými témami, môžete použiť metódu World Café. Táto metóda podporuje skupinovú interakciu a kolektívne skúmanie a umožňuje účastníkom diskutovať o daných témach v malých, rotujúcich skupinách. Na konci diskusií si účastníci vytvoria spoločné poznatky a definície založené na skupinových skúsenostiach.

V tomto prípade by navrhované témy boli:

- Vekovo priateľské zamestnanecké postupy

- Stratégie postupného odchodu do dôchodku

Tento prístup pomôže účastníkom hlbšie sa zapojiť do kľúčových konceptov, pričom zdieľanie rôznych perspektív povedie k komplexnému pochopeniu týchto tém.

World Café

Pokyny pre skupinovú aktivitu:

Cieľom je definovať tému čo najjasnejšie a najkonkrétnejšie a zabezpečiť, aby bola zrozumiteľná pre každého.

1. Individuálna reflexia:

Každý účastník sa najskôr individuálne zamyslí nad tým, ako by danú tému definoval na základe svojich vedomostí a porozumenia.

2. Diskusia v dvojiciach:

Účastníci sa potom rozdelia do dvojíc a podelia sa o svoje myšlienky. Spoločne vytvoria spresnenú definíciu, ktorá bude zahŕňať oba pohľady.

3. Skupinové zdokonalenie:

Dvojice sa následne spoja s ďalšími skupinami a postupne upravujú definíciu na základe nových postrehov, až kým celá skupina nevytvorí jednotnú definíciu.

4. Finálna definícia:

Zapíšte konečnú definíciu, na ktorej sa skupina zhodla a predneste ju nahlas.

5. Vstup facilitátora:

Facilitátor poskytne krátke zhrnutie, doplní finálnu definíciu a ponúkne ďalšie postrehy k danej téme.

Návrhy pre väčšie a menšie skupiny:

Pre veľké skupiny: Rozdeľte ich na dve menšie skupiny a každej z nich pridajte inú tému. Budú pracovať oddelene a na konci predstavia svoje definície.

Pre malé skupiny: Nechajte ich prejsť procesom dvakrát, pričom vytvoria definície pre obe kľúčové témy.

Témy tohto školenia:

- **Vekovo priateľské zamestnanecké postupy**

- **Stratégie postupného odchodu do dôchodku**

Táto aktivita zabezpečí aktívnu účasť, kolektívne učenie a jasné pochopenie kľúčových konceptov.

6.3.2. Základné informácie

Keď sa účastníci zamyslia nad konceptmi zamestnávania starších pracovníkov a postupného odchodu do dôchodku, môžete im predstaviť karty obsahujúce základné informácie. Hlavným cieľom je rozšíriť poznatky účastníkov o ďalšie dôležité detaily.

Informácie, ktoré môžete prezentovať, zahŕňajú:

Pojem 1

Zamestnávanie starších pracovníkov prináša mnoho výhod, vrátane cenných skúseností a stability na pracovisku. Je dôležité, aby si zamestnávateľia uvedomovali potrebu flexibilných pracovných podmienok a školení, aby starší pracovníci zostali konkurencieschopní na trhu práce. Investovanie do rozvoja týchto pracovníkov prostredníctvom prispôbených školiacich programov pomáha udržať vysokú produktivitu a angažovanosť v tímoch.

Pojem 2

Postupný odchod do dôchodku umožňuje pracovníkom postupne znižovať svoje pracovné povinnosti pred úplným odchodom do dôchodku. Tento prístup nielen uľahčuje odovzdávanie vedomostí mladším kolegom, ale tiež umožňuje starším pracovníkom zostať aktívnymi a angažovanými, pričom sa pripravujú na dôchodok. Výskumy ukazujú, že firmy, ktoré zavádzajú postupný odchod do dôchodku, si dokážu lepšie udržať kľúčové odborné vedomosti v organizácii.

Pojem 3

Zamestnávateľia, ktorí zavádzajú postupy prispôbené starším pracovníkom, často zaznamenávajú vyššiu mieru udržania kľúčových vedomostí a skúseností v spoločnosti. Starší pracovníci však čelia výzvam, ako sú zvýšené náklady na zdravotnú starostlivosť a potreba prispôbenia pracovného miesta. Úpravy, ako ergonomické riešenia a flexibilné pracovné podmienky, môžu pomôcť tieto výzvy prekonať, čím umožnia starším pracovníkom zostať v zamestnaní dlhšie.

Pojem 4

Inkluzívne politiky a mentoringové programy zohrávajú kľúčovú úlohu pri prenose vedomostí medzi staršími a mladšími pracovníkmi. Starší zamestnanci môžu využiť svoje roky skúseností na školenie mladších kolegov, čím zabezpečia kontinuitu znalostí a rozvoj v rámci spoločnosti.

Mentoring tiež pomáha starším pracovníkom zostať angažovanými a relevantnými v tímoch, zatiaľ čo mladší pracovníci získavajú cenné skúsenosti a rady.

Pojem 5

Investovanie do celoživotného vzdelávania a školenia starších pracovníkov je strategickou výhodou pre každú organizáciu. Spoločnosti, ktoré investujú do školenia a prispôsobovania pracovných podmienok pre starších zamestnancov, vytvárajú inovatívnejšiu a efektívnejšiu pracovnú silu. Podľa výskumov spoločnosti, ktoré podporujú celoživotné vzdelávanie a zahrňujú starších pracovníkov do digitálnych školiacich programov, zaznamenávajú vyššiu produktivitu a spokojnosť zamestnancov.

6.4. Blok 1

Po tom, čo účastníci preskúmali a definovali základné pojmy, je čas poskytnúť im hlbší pohľad na postupy zamestnávania zohľadňujúce vek a stratégie postupného odchodu do dôchodku.

Na tento účel obsahuje táto koncepcia školenia dve prezentácie, ktoré sú k dispozícii na stiahnutie a obsahujú nasledujúce informácie:

6.4.1. Téma 1: Vekovo priateľské zamestnanecké postupy pre starších pracovníkov

Zamestnávanie ľudí nad 55 rokov čelí aj dnes mnohým problémom a výzvam, ktoré vyplývajú z rôznych sociálnych, ekonomických a politických faktorov. Hoci starší pracovníci môžu výrazne prispieť svojimi skúsenosťami a znalosťami, existujú určité prekážky, ktoré im sťažujú integráciu a dlhodobé zotrvanie na trhu práce.

Medzi hlavné problémy súvisiace so zamestnávaním ľudí starších ako 55 rokov patria stereotypy a diskriminácia na základe veku, vyššie náklady na zamestnávanie, vnímanie nízkych digitálnych a technologických zručností, obavy zo zníženej pracovnej schopnosti a zdravotných problémov, nedostatok prispôbených pracovných podmienok, predčasný odchod do dôchodku ako jedna z možností, menšie investície do odborného rozvoja starších zamestnancov, nedostatok rekvalifikačných programov, rýchle zmeny charakteru pracovných miest a migrácia mladších zamestnancov.

Hlavným problémom, ktorý postihuje starších pracovníkov, je dlhodobá nezamestnanosť. Mnohí ľudia vo veku nad 55 rokov majú po strate zamestnania problém nájsť si nové zamestnanie. Dlhodobá nezamestnanosť má pre starších ľudí obzvlášť negatívne dôsledky vrátane zníženého

sebavedomia, straty odborných zručností a zvýšeného rizika sociálneho vylúčenia a finančných ťažkostí.

Zamestnanecké postupy pre starších zamestnancov sú čoraz dôležitejšie v dôsledku zmien v demografickej štruktúre spoločnosti a starnutia pracovnej sily. Vzhľadom na predlžovanie priemernej dĺžky života a dĺžky pracovného života mnohé spoločnosti a organizácie v súčasnosti upravujú svoje politiky tak, aby využili výhody, ktoré môžu starší pracovníci poskytnúť.

Niektoré kľúčové postupy pri prijímaní a udržaní starších zamestnancov zahŕňajú:

1. Pružný pracovný čas

Tento postup umožňuje zamestnancom postupne znižovať pracovné záväzky a ľahšie vyvážiť pracovné úlohy s osobnými potrebami alebo prechodom do dôchodku.

2. Postupný odchod do dôchodku

Tento postup umožňuje odovzdávať vedomosti a skúsenosti mladším zamestnancom, zatiaľ čo starší pracovníci si zachovávajú finančné zabezpečenie.

3. Vzdelávanie a celoživotné vzdelávanie

Zahŕňa školenia o nových technológiách a nástrojoch, ktoré umožňujú starším pracovníkom zostať produktívnymi a prispôsobivými v modernom podnikateľskom prostredí.

4. Mentoring a prenos vedomostí

Mentoring umožňuje starším zamestnancom odovzdať svoje vedomosti a zručnosti mladším kolegom, čím sa zabezpečí kontinuita vedomostí v rámci spoločnosti a znižujú sa náklady na školenie nových zamestnancov.

5. Prispôsobenie pracovného prostredia

Prispôsobenie pracovného prostredia: ergonomické vybavenie, úprava pracovných miest a znižovanie fyzických nárokov na niektoré pracovné miesta.

6. Nábor na základe kompetencií, nie veku

Tento postup znižuje predsudky voči starším pracovníkom a poskytuje im rovnaké príležitosti na trhu práce.

7. Antidiskriminačné politiky

Postup, ktorý zabezpečuje spravodlivý proces prijímania a udržiavania zamestnancov.

8. Programy zdravia a pohody

Tento postup zahŕňa preventívne zdravotné programy, poradenstvo a telesné aktivity zamerané na špecifické potreby starších zamestnancov.

9. Príležitostná práca po odchode do dôchodku

Táto prax umožňuje spoločnostiam v prípade potreby využiť odborné vedomosti starších zamestnancov a zároveň poskytuje dôchodcom možnosť dodatočného príjmu a ďalšieho zapojenia do práce.

10. Stimuly pre zamestnanie

Spoločnosti čoraz častejšie ponúkajú stimuly na zamestnávanie starších zamestnancov prostredníctvom daňových úľav, dotácií alebo iných finančných opatrení.

Tieto postupy nielenže zvyšujú efektívnosť pracovnej sily, ale aj udržiavajú vysokú úroveň produktivity, znižujú náklady na školenie nových zamestnancov a podporujú inkluzívnosť na pracovisku. Starší pracovníci tiež prinášajú cenné skúsenosti, zrelosť a stabilitu, ktoré môžu byť pre organizáciu veľkým prínosom.

6.4.2. Téma 2: Stratégie postupného odchodu do dôchodku

Postupný odchod do dôchodku je proces, počas ktorého jednotlivec postupne znižuje svoju pracovnú aktivitu pred úplným odchodom do dôchodku.

Táto možnosť umožňuje pracovníkovi pomaly znižovať počet pracovných hodín alebo intenzitu práce namiesto náhleho ukončenia práce a zároveň zmierniť finančný stres, ktorý môže vzniknúť v dôsledku náhlej straty príjmu.

Každá krajina prispôsobuje svoje modely v závislosti od špecifik trhu práce a vnútroštátnych regulačných rámcov. Tieto modely nielen predlžujú pracovný život, ale podporujú aj aktívne starnutie a zabezpečujú lepšiu kvalitu života starších pracovníkov.

Ciele postupného odchodu do dôchodku:

- **Dlhodobá udržateľnosť dôchodkového systému:** Mnohé krajiny zavádzajú postupný odchod do dôchodku, aby zmiernili tlak na národné dôchodkové systémy spôsobený starnutím populácie a znížením počtu ľudí v produktívnom veku.
- **Zdravie a blaho pracovníkov:** Postupný prechod do dôchodku pomáha starším pracovníkom lepšie sa vyrovnáť so zmenami a znižuje stres spojený s náhlým ukončením pracovného pomeru. Štúdie tiež ukazujú, že postupné znižovanie pracovného zaťaženia prispieva k lepšiemu duševnému a fyzickému zdraviu.

Úloha zamestnávateľov: Zamestnávatelia často zohrávajú kľúčovú úlohu pri postupnom odchode do dôchodku. Na zlepšenie možností postupného odchodu do dôchodku môžu zamestnávatelia využiť tieto možnosti:

- **Flexibilné pracovné podmienky:** Zavedenie modelov, ktoré umožňujú prácu na čiastočný úväzok spolu s čiastočným využívaním dôchodkov.
- **Stimuly pre zamestnávateľov:** Podporovať spoločnosti, aby zamestnávali starších zamestnancov prostredníctvom dotácií alebo daňových úľav.
- **Programy celoživotného vzdelávania:** Rozvíjanie programov odborného rastu pre starších zamestnancov, aby zostali konkurencieschopní na trhu práce.

Zavedenie postupného odchodu do dôchodku si vyžaduje systémové zmeny, no z dlhodobého hľadiska môže uľahčiť prechod z pracovného života do dôchodku a zlepšiť kvalitu života starších osôb.

6.5. Blok 2: Podpora digitálnych zručností prostredníctvom technologického školenia

Tento blok pozostáva z troch prípadových štúdií, ktoré predstavujú príklady osvedčených postupov, dostupné zdroje a referenčné organizácie. Prostredníctvom nich sa môžete oboznámiť s technologickým vzdelávaním a získať inšpiráciu, ako môže vaša organizácia implementovať tieto alebo podobné nástroje.

6.5.1. Prípadová štúdia 1: Postupný odchod do dôchodku v spoločnosti „Energie“

Východiskové informácie

Spoločnosť „Energie“ je lídrom v sektore obnoviteľnej energie, známa svojimi udržateľnými obchodnými praktikami a inováciami. Zamestnáva pracovnú silu rôznych vekových skupín, vrátane významného počtu zamestnancov nad 55 rokov s dlhoročnými skúsenosťami. Vedenie si uvedomilo výzvy spojené s udrzaním týchto skúsených pracovníkov, ktorí čelia otázke, kedy a ako odísť do dôchodku. Aby zabezpečilo plynulý prechod a zachovalo odborné vedomosti v spoločnosti, rozhodlo sa zaviesť program postupného odchodu do dôchodku.

Prístup k riešeniu problému

Spoločnosť vyvinula podrobný plán postupného odchodu do dôchodku, ktorý rieši výzvy, ktorým čelia starší zamestnanci:

1. **Počiatočné hodnotenie:** Zistilo sa, že starší zamestnanci sa obávali náhleho prechodu do dôchodku, obávajúc sa straty každodenných rutín a profesionálnej identity. Zároveň spoločnosť rozpoznala riziko straty kritických vedomostí a zručností, ktoré tieto

zamestnanci mali. Mladší zamestnanci tiež vyjadrili potrebu mentoringu a učenia sa od skúsenejších kolegov.

2. **Plán postupného odchodu do dôchodku:** Bol vypracovaný plán zameraný na tri kľúčové aspekty. Prvým je flexibilný pracovný čas, ktorý starším zamestnancom umožňuje skrátiť pracovný čas, napríklad prácou na čiastočný úväzok alebo skrátenými pracovnými dňami. Druhým aspektom je mentoringový program, v rámci ktorého starší zamestnanci odovzdávajú svoje vedomosti mladším, čím sa zabezpečuje kontinuita podniku a podporuje sa ich profesionálne zapojenie. Tretím aspektom je postupné uvádzanie mladších zamestnancov do kľúčových funkcií s podporou starších mentorov.
3. **Podpora a mentoring:** Počas prechodnej fázy mali starší zamestnanci príležitosť učiť mladších kolegov procesy a odovzdávať svoje vedomosti o fungovaní spoločnosti. Tento prístup znížil tlak spojený s náhlym prechodom do dôchodku a zároveň poskytol mladším zamestnancom príležitosť získať praktické skúsenosti.

Výsledok

- Zníženie miery náhlych odchodov do dôchodku.
- Zabezpečená nepretržitá výmena poznatkov medzi staršími a mladšími zamestnancami.
- Zvýšená lojalita zamestnancov k spoločnosti.
- Zlepšený imidž spoločnosti ako spoločensky zodpovedného zamestnávateľa.

Záver

Zavedením programu postupného odchodu do dôchodku spoločnosť úspešne umožnila starším zamestnancom plynulejší prechod do dôchodku, pričom si v spoločnosti zachovali svoje cenné znalosti. Tento postup zvýšil spokojnosť zamestnancov a zabezpečil prenos vedomostí.

Diskusia

- Ako by implementácia postupného odchodu do dôchodku mohla ovplyvniť organizačnú kultúru a produktivitu vo vašej spoločnosti?
- Aké kľúčové faktory by sa mali zväziť pri zavádzaní postupného odchodu do dôchodku vo vašej organizácii?
- Ako by ste hodnotili dôležitosť mentoringu medzi staršími a mladšími zamestnancami?
- Ako by sa flexibilný pracovný čas mohol aplikovať vo vašej organizácii?
- Aké sú potenciálne riziká, ak by sa postupný odchod do dôchodku nezrealizoval správne?

- Akú úlohu zohráva vedenie pri úspešnej implementácii postupného odchodu do dôchodku?
- Ako by sa postupný odchod do dôchodku mohol využiť ako nástroj na zlepšenie imidžu spoločnosti?
- Aké ďalšie stratégie, okrem postupného odchodu do dôchodku, môžu pomôcť udržať a angažovať starších pracovníkov vo vašej spoločnosti?

6.5.2. Prípadová štúdia 2: IT školenie pre zamestnanca samosprávy nad 55 rokov

Východiskové informácie

Pán Marko, 58-ročný zamestnanec samosprávy na oddelení verejných prác, dlhé roky pracoval tradičným spôsobom, používal papierovú dokumentáciu a telefonickú komunikáciu. S digitalizáciou úradu sa musel prispôbiť novým IT nástrojom, ako sú elektronické žiadosti a e-mail, čo mu spôsobovalo stres a zníženie pracovnej efektivity.

Prístup k riešeniu problému

Bolo zistené, že pán Marko má základné IT zručnosti, ale chýbali mu skúsenosti s novým softvérom a komunikačnými nástrojmi.

Úrad vypracoval pre jeho potreby školiaci program:

1. **Školiaci plán:** Bol vytvorený plán šitý na mieru jeho potrebám. V prvej fáze absolvoval školenie o základoch práce s e-mailom a internetom, v neskorších fázach sa školil na konkrétne programy používané na úrade.
2. **Podpora a mentoring:** Počas školenia mal pán Marko mentora – kolegu, ktorý ho usmerňoval a postupne ho oboznamoval s prácou s novými nástrojmi.
3. **Postupné zapracovanie:** Po dokončení úvodného školenia začal pán Marko s podporou používať nové digitálne nástroje vo svojej každodennej práci.

Výsledok

Po štyroch mesiacoch sa pán Marko stal sebavedomým používateľom digitálnych nástrojov, vrátane systému na sledovanie požiadaviek občanov a e-mailov. Jeho produktivita sa výrazne zvýšila a občania si všimli rýchlejšie a efektívnejšie vybavovanie svojich požiadaviek.

Záver

Na mieru šité IT školenie a podpora pomohli pánovi Markovi prispôbiť sa digitálnemu pracovnému prostrediu, čo viedlo k zvýšeniu pracovnej efektivity a vyššej spokojnosti občanov so službami úradu.

Diskusia

- Ako dôležité je personalizované školenie pri pomoci zamestnancom, ako je pán Marko, adaptovať sa na nové digitálne nástroje?
- Akú úlohu zohráva mentorstvo pri podpore zamestnancov počas technologických zmien?
- Ako môžu organizácie efektívne zhodnotiť nedostatky v digitálnych zručnostiach svojich zamestnancov?
- Akým výzvam typicky čelia starší zamestnanci pri adaptácii na digitálne nástroje a ako ich možno riešiť?
- Ako môže postupné zavádzanie technológií zlepšiť produktivitu zamestnancov a znížiť stres?
- Ako možno merať úspešnosť digitálneho školiaceho programu z hľadiska výkonnosti zamestnancov a ich spokojnosti?
- Aká dodatočná podpora mohla byť poskytnutá pánovi Markovi počas jeho prechodu na nové IT nástroje?
- Ako môžu organizácie zabezpečiť, aby sa všetci zamestnanci, bez ohľadu na vek, cítili sebavedomo a schopní používať digitálne nástroje?

6.5.3. Prípadová štúdia 3: Skúsenosti staršieho zamestnanca kompenzujú nedostatok IT zručností

Východiskové informácie

Pani Anna, 57-ročná dlhoročná zamestnankyňa oddelenia ľudských zdrojov vo veľkej spoločnosti, počas svojej kariéry nadobudla bohaté skúsenosti v oblasti riadenia ľudí, náborových procesov a riešenia interných konfliktov. Hoci vyniká v komunikácii a analytickom myslení, chýbajú jej pokročilé vedomosti IT nástrojov a digitálnych technológií. Nedávno spoločnosť prijala mladého kolegu Marka, 26-ročného zamestnanca, ktorý je technicky veľmi zdatný, no nemá praktické pracovné skúsenosti ani znalosť interných HR procesov.

Identifikácia problému

Aj keď je Marko dobre oboznámený s modernými HR nástrojmi a digitálnymi technológiami, nie je oboznámený s internými politikami a stratégiami, ktoré Anna vypracovala počas rokov. Na druhej strane, Anna cíti tlak z rýchlych technologických zmien a často sa spolieha na Marka, aby jej pomohol s digitálnymi nástrojmi.

Prístup k riešeniu problému

Spolupráca a zdieľanie vedomostí: Spoločnosť sa rozhodla využiť ich doplňujúce sa zručnosti prostredníctvom mentoringového vzťahu.

Marko sa stal "digitálnym mentorom" pre Annu, pomáhal jej zvládnuť nové technológie, zatiaľ čo Anna učila Marka o riadení ľudí, vedení pohovorov a riešení konfliktov.

Praktické školenie: Anna zapojila Marka do prebiehajúcich náborových procesov a pohovorov so zamestnancami. Prácou na konkrétnych úlohách ho učila komunikačným, náborovým a vyjednávacím zručnostiam.

Digitálna podpora: Medzitým Marko poskytoval Anne podporu pri používaní HR softvéru, online databáz a nástrojov na riadenie zamestnancov, čo jej umožnilo zlepšiť jej IT zručnosti.

Pravidelné stretnutia: Konali sa týždenné stretnutia, kde si vymieňali vedomosti a riešili výzvy, diskutovali o osvedčených postupoch v riadení ľudských zdrojov a používaní digitálnych nástrojov.

Výsledok

Po niekoľkých mesiacoch spolupráce Marko výrazne zlepšil svoje zručnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, zatiaľ čo Anna sa stala sebavedomejšou pri používaní digitálnych nástrojov. Ich vzájomná podpora viedla k efektívnejšiemu fungovaniu oddelenia a zlepšenej komunikácii v rámci tímu.

Záver

Táto prípadová štúdia ukazuje, ako môže bohatá pracovná skúsenosť kompenzovať nedostatok IT zručností a ako môže vzájomný mentoring prospieť starším aj mladším zamestnancom. Kombinácia Anniných odborných vedomostí a Markových technických zručností vytvorila pozitívny pracovný vzťah a zvýšila celkovú efektivitu oddelenia.

Diskusia:

- Ako vzájomný mentoring prospieva starším aj mladším zamestnancom v tomto prípade?
- Akým výzvam čelia starší zamestnanci ako Anna pri adaptácii na nové digitálne nástroje a ako im mentoring môže pomôcť tieto výzvy prekonať?

- Ako je dôležité pre organizácie využitie doplňujúcich zručností medzi zamestnancami rôznych generácií?
- Ako môžu organizácie vytvoriť motivujúce prostredie pre zdieľanie vedomostí medzi zamestnancami s rôznymi zručnosťami?
- Akým spôsobom spolupráca medzi Annou a Markom zlepšila celkovú efektivitu oddelenia?
- Aké sú potenciálne riziká, ak spoločnosti neposkytujú podporu zamestnancom, ktorí majú problémy s technologickými zmenami?
- Ako môžu pravidelné stretnutia, ako tie medzi Annou a Markom, pomôcť riešiť aktuálne výzvy na pracovisku?
- Ako môžu organizácie podporovať a uľahčiť podobné mentoringové vzťahy medzi skúsenými zamestnancami a tými s technickými znalosťami?

6.6. Blok 3: Zavádzanie pozitívnych zmien

Úvod - scenár s hraním rolí

Aby účastníci lepšie pochopili skutočné výzvy, ktorým čelia starší pracovníci a manažment v dnešnom pracovnom prostredí, nasledujúca časť školenia bude zahŕňať **scenár s hraním rolí**. Táto metóda umožňuje účastníkom vziať na seba rôzne role a zažiť situácie, počas ktorých sa pracovníci prispôbujú novým technológiám, stratégiám postupného odchodu do dôchodku alebo zmenám v pracovných podmienkach.

Scenár hrania rolí slúži ako príležitosť na uplatnenie a precvičenie nových vedomostí získaných počas školenia.

Cieľom tohto scenára je umožniť účastníkom:

- Zažiť rôzne úlohy v organizácii, či už v úlohe starších pracovníkov, manažérov alebo mladších kolegov.
- Využiť získané vedomosti v praktických situáciách.
- Rozvíjať komunikačné schopnosti, empatiu a schopnosti riešiť problémy v kontexte špecifických výziev, ako je postupný odchod do dôchodku a digitálne zmeny.

Po ukončení hrania rolí sa uskutoční skupinová diskusia, kde účastníci môžu zdieľať svoje dojmy, identifikovať potenciálne prekážky a preskúmať osvedčené postupy na riešenie podobných situácií v reálnom živote.

6.6.1. Cvičenie s hraním rolí

Zavedenie využívania online kurzov Coursera pre starších zamestnancov

Situácia:

Ste zástupcom oddelenia ľudských zdrojov v stredne veľkej spoločnosti (alebo použite svoju vlastnú spoločnosť ako príklad), ktorá zamestnáva 56-ročnú obchodnú zástupkyňu pani Mariju, ktorá pracuje pre spoločnosť vyrábajúcu PVC okná. Marija čelí problémom kvôli častému cestovaniu, čo jej spôsobuje fyzické vyčerpanie a znižuje jej produktivitu. Spoločnosť teraz hľadá spôsoby, ako prispôbiť Marijinú rolu tak, aby sa znížila jej fyzická námaha a zároveň sa zachová jej prínos tým, že odovzdá svoje skúsenosti mladším kolegom.

Cieľ:

Cieľom cvičenia je nájsť riešenie, ktoré umožní Mariji pokračovať v práci s menšou fyzickou námahou a zároveň jej umožní zdieľať jej cenné skúsenosti s mladšími zamestnancami. Účastníci budú musieť navrhnúť plán na úpravu jej úloh a mentoring, ktorý bude prospešný ako pre Mariju, tak aj pre spoločnosť.

Role:

- **HR pracovník/manažér:** Vedie diskusiu s Marijou, aby pochopil jej pohľad a navrhol úpravy v jej povinnostiach, ktoré znížia fyzickú námahu, ale zároveň umožnia Mariji pokračovať v práci.
- **Obchodný manažér:** Diskutuje o možných úpravách Marijiných povinností a navrhuje, ako môže Marija naďalej prispievať cez prácu na diaľku a mentoring mladších zamestnancov.
- **Kolega (mladší zamestnanec):** Navrhuje prevziať niektoré Marijine úlohy, ktoré vyžadujú cestovanie a ponúka, že sa od nej bude učiť prostredníctvom mentoringu.

Scenár a priebeh:

1. Úvodná diskusia: HR zástupca + Marija

- Marija vysvetlí svoje ťažkosti spôsobené častým cestovaním, fyzickou záťažou a zníženou produktivitou. Navrhne prebrať viac úloh cez telefón a emaily, aby znížila potrebu práce v teréne. HR zástupca počúva a ponúka podporu, skúma možné úpravy v jej úlohách.

2. Riešenie problému: HR zástupca + Obchodný manažér + Kolega

- HR zástupca diskutuje o výzvach s obchodným manažérom a mladšou kolegyňou Annou, aby našli riešenie. Anna navrhuje, že Marija by sa mohla venovať vzťahom

s klientmi na diaľku, zatiaľ čo Peter, mladší kolega, ponúka, že prevezme niektoré z jej úloh v teréne a bude sa od nej učiť prostredníctvom mentoringu.

3. Spoločné stretnutie s Marijou:

- Nový plán je predstavený Mariji, ktorý zahŕňa riadenie vzťahov s klientami na diaľku a práce spojené s cestovaním prevezme mladší kolega. Marija je spokojná s riešením a súhlasí, že bude mentorovať mladšieho kolegu.

Výsledok:

Na konci cvičenia s hraním rolí by účastníci mali vypracovať stratégie na:

- Úprav pracovných úloh, ktoré znížia fyzickú záťaž starších zamestnancov.
- Prenos vedomostí prostredníctvom mentoringu na mladších kolegov.
- Zabezpečiť pokračovanie prínosu starších pracovníkov spôsobom, ktorý je prospešný pre zamestnanca aj spoločnosť.

6.7. Ukončenie

6.7.1. Zhrnutie workshopu

Dnes sa zamestnávanie ľudí nad 55 rokov stretáva s viacerými výzvami, medzi ktoré patrí dlhodobá nezamestnanosť, veková diskriminácia, vysoké náklady na zamestnávanie, vnímanie nízkych digitálnych zručností, obavy zo zdravotných problémov a zníženej pracovnej kapacity. Dlhodobá nezamestnanosť obzvlášť postihuje starších pracovníkov, čo znižuje ich sebadôveru a zvyšuje riziko sociálneho vylúčenia.

6.7.2. Kľúčové poznatky

1. Flexibilný pracovný čas – umožnenie práce na skrátený úväzok alebo na diaľku.
2. Postupný odchod do dôchodku – znižovanie pracovných povinností pri odovzdávaní skúseností mladším kolegom.
3. Celoživotné vzdelávanie – zlepšovanie zručností starších zamestnancov v práci s novými technológiami.
4. Mentoring – odovzdávanie skúseností a vedomostí mladším kolegom.
5. Prispôbenie pracoviska – znižovanie fyzickej náročnosti práce.

6. Politiky proti diskriminácii na základe veku – zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých pracovníkov.

6.7.3. Otázky a odpovede a spätná väzba

Počas otázok a odpovedí umožnite účastníkom položiť akékoľvek otázky, ktoré sa týkajú školenia. Môžete to zorganizovať ako otvorené fórum, kde sa každý môže prihlásiť, alebo, ak je čas obmedzený, požiadajte účastníkov, aby predložili svoje otázky vopred. Týmto spôsobom zabezpečíte, že všetky kľúčové témy budú prebraté.