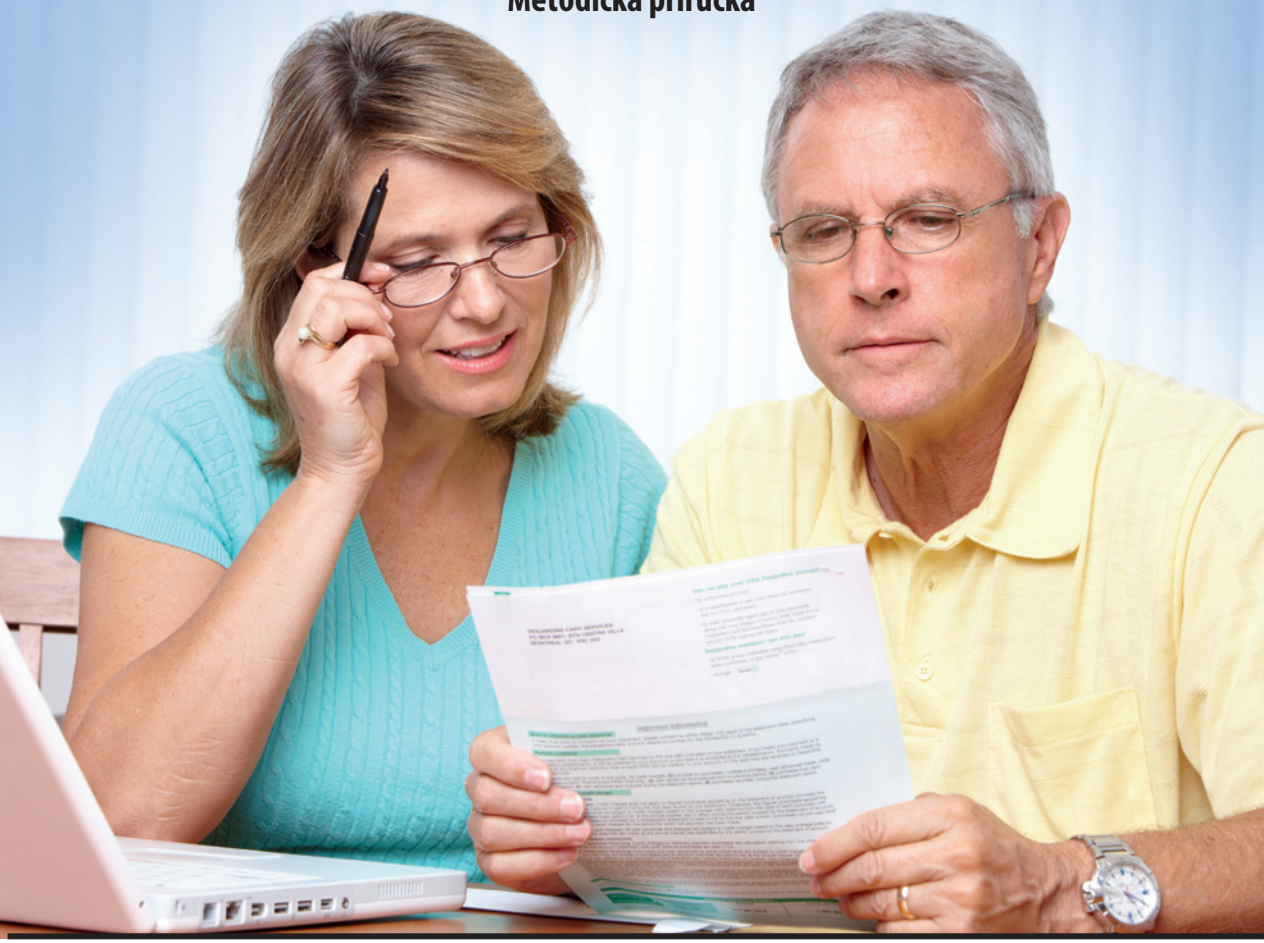
Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Bohumíra Lazarová, Dagmar Navrátilová,
Petr Novotný, Radka Odrazilová, Zdeněk Palán, Milada Rabušicová,
Milena Rajmonová, Lenka Řeháková, Ilona Štorová

Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+

Metodická příručka



evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Bohumíra Lazarová, Dagmar Navrátilová,
Petr Novotný, Radka Odrazilová, Zdeněk Palán, Milada Rabušicová,
Milena Rajmonová, Lenka Řeháková, Ilona Štorová

Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+

Metodická příručka

Metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu ESF „Strategie Age Managementu v České republice“ (registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/51.00079) v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Bohumíra Lazarová, Dagmar Navrátilová, Petr Novotný, Radka Odrazilová, Zdeněk Palán, Milada Rabušicová, Milena Rajmonová, Lenka Řeháková, Ilona Štorová

Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+
Metodická příručka

Odborní recenzenti: Doc. PhDr. Dana Sýkorová, Ph.D.
RNDr. Josef Pitner, Ph.D.

Technická redakce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná, Bc. Martin Massaniec

Grafická úprava: Hana Zrnová, PCT-Praha

Vydavatel: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
Karlovo náměstí 14/292
120 00 Praha 2

Vydání první.

© Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012

E-mail: aivd@aivd.cz
Web: www.aivd.cz

ISBN 978-80-904531-5-9

Obsah

Předmluva ... 5
Preface ... 7
Základní identifikace realizovaného projektu ... 9
Představení realizátorů projektu ... 10
Struktura metodické příručky ... 12
1. Úvod ... 13
2. Obecný modul ... 15
2.1 Demografická východiska, zaměstnanost a nezaměstnanost ... 15
Stárnutí společnosti ... 15
Ukazatelé ekonomické závislosti ... 15
Postavení pracovníků ve věku 50+ na trhu práce ... 18
Nezaměstnanost ... 20
2.2 Specifika starších pracovníků ... 22
Zdravotní rizika ... 22
Změny v kognitivním zpracování a intelektu ... 22
Změny v sebehodnocení a ve vztazích ... 24
Pracovní postoje starších zaměstnanců ... 25
Pohled veřejnosti na přednosti a znevýhodnění starších pracovníků ... 25
Možnosti podpory ... 27
Otázky a cvičení ... 27
2.3 Pracovní schopnost ... 28
Posuzování pracovní schopnosti ... 30
Otázky a cvičení ... 33
2.4 Age Management ... 33
Obvyklá opatření Age Managementu ... 33
2.5 Tři klíčové úrovně Age Managementu ... 34
Opatření Age Managementu na národní/regionální úrovni: věková politika ... 35
Opatření Age Managementu na organizační úrovni ... 35
Opatření Age Managementu na individuální úrovni ... 35
2.6 Střety zájmů na Age Managementu ... 37
Otázky a cvičení ... 38
2.7 Osm pilířů Age Managementu ... 39
Otázky a cvičení ... 43
2.8 Shrnutí modulu ... 45
Přílohy ... 47
3. Modul pro poradce úřadů práce ... 61
3.1 Situace stárnoucí pracovní síly ... 61
3.2 Uplatnění Age Managementu v činnosti úřadů práce ... 62
Vazba na dokumenty v oblasti zaměstnávání starších osob ... 62
3.3 Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity v ČR ... 63
Memorandum k EY 2012 ... 63
3.4 Uplatnění Age Managementu v poradenské činnosti ... 64

3.5 Poradenská práce s klientem ... 65
Kompetence ... 66
Postoj k práci ... 66
Motivace ... 67
Zdravý životní styl ... 68
Otázky a cvičení ... 69
3.6 Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a dotazníku WAI ... 70
3.7 Účast ve vzdělávacích a poradenských programech ... 70
3.8 Pilotní vzdělávací aktivita pro cílovou skupinu 50+ ... 71
Cíle pilotní vzdělávací aktivity ... 72
Organizační rámec pilotní vzdělávací aktivity ... 72
Učební osnova ... 73
3.9 Výsledky stanovení indexu pracovní schopnosti ... 75
3.10 Shrnutí modulu ... 78
Přílohy ... 80
4. Modul pro školitele ve firmách ... 99
4.1 Age Management a jeho využití v organizacích ... 99
4.2 Přínosy Age Managementu pro organizace ... 101
4.3 Strategie Age Managementu v organizacích ... 102
Východiska ... 102
Slabší stránky a rizikové faktory pracovníků 50+ ... 103
Silné stránky a zvýhodňující faktory pracovníků 50+ ... 103
4.4 Nástroje Age Managementu v organizacích ... 105
4.5 Cesta ke strategickému Age Managementu ... 109
Otázky a cvičení ... 113
4.6 Implementace Age Managementu v organizacích ... 113
Podmínky pro implementaci Age Managementu ... 115
Otázky a cvičení ... 116
4.7 Desetibodový plán pro úspěšný Age Management ... 117
4.8 Shrnutí modulu ... 120
Přílohy ... 122
5. Výsledky dosavadních analýz: Využitelnost Age Managementu a konceptu práceschopnosti v ČR ... 143
5.1 Uplatnitelnost Age Managementu ve firmách ... 144
5.2 Age Management jako inspirace pro vzdělávání ... 144
Rizika a doporučení ... 145
5.3 Uplatnitelnost konceptu práceschopnosti a dotazníku WAI ... 146
Oblasti využití ... 147
Rizika a doporučení ... 147
5.4 Závěr ... 148
5.5 Conclusions ... 150
6. Třicet let pracovní schopnosti a dvacet let Age Managementu ... 153
Historie výzkumu pracovní schopnosti a Age Managementu ve Finsku ... 153
Mezinárodní vývoj ... 155
Od výzkumu WAI k Domu pracovní schopnosti ... 156
Koncept pracovní schopnosti a WAI jako zdroj pro pracovní organizace ... 157
Budoucnost pracovní schopnosti ... 157
Vstříc lepšímu a delšímu pracovnímu životu – jakou roli hraje pracovní schopnost? ... 158

Předmluva

Účelem této příručky je poskytnout základní informace o možnostech využití tzv. Age Managementu, tedy řízení s ohledem na věk, v práci podnikových personalistů, školitelů a poradců úřadů práce. V příručce jsou vystavěny tři moduly, jež mohou být využity variantním způsobem při různých vzdělávacích aktivitách.

První modul v obecnosti uvádí do dané problematiky a je zaměřen na témata, která vytvářejí kontext pro uplatňování Age Managementu, jako je demografická situace v souvislostech se zaměstnaností a nezaměstnaností starších pracovníků, individuální změny, které přinášejí procesy stárnutí, jejich rizika a potenciality, a představuje samotný koncept Age Managementu v souvislostech s pracovní schopností.

Následují další dva moduly, jež jsou již specificky určeny dvěma cílovým skupinám, a to poradcům úřadů práce a školitelům ve firmách. Jsou uspořádány tak, aby adresátům umožnily využít podnětů Age Managementu přímo v jejich pracovních a vzdělávacích aktivitách. Tyto dva moduly jsou v přílohách doplněny o příklady dobré praxe.

Každý modul poskytuje informace o daných tématech, prezentuje ilustrativní schémata a nabízí také úkoly a cvičení pro účastníky vzdělávací aktivity. K důkladnějšímu obeznámení se s konceptem Age Managementu v širších souvislostech jsou na konci každého modulu uvedeny zdroje, k nimž je možné se obrátit. Z nich zvláště upozorňujeme na publikaci Juhani Ilmarinena Ako si predĺžiť aktivný život (Bratislava: Vydavateľstvo Príroda, 2008, ISBN 978-80-07-01658-3), dále pak na monotematické číslo časopisu Andragogika č. 3 (ročník XV, září 2011, ISSN 1211-6378) a na Komparativní analýzu podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku (AIVD, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8), na niž tato příručka přímo navazuje.

Zájmem autorů není poskytnout hotovou „kuchařku“, ale inspirovat k vytvoření vlastního vzdělávacího programu, pro nějž může být obsah této příručky vodítkem. Znamená to tedy, že takový program může mít velmi rozdílnou časovou dotaci – od hodin až k celým dnům. Může být zaměřen jen na jednotlivá dílčí témata, podle potřeby však může přidávat další, může mít také souhrnnou podobu.

Tato publikace byla autorským týmem vytvořena jako metodická příručka, proto v ní naleznete několik prvků usnadňujících práci s ní. Je to především popisný sloupec, který je tvořen širokým vnějším okrajem každé strany – v něm naleznete jak klíčové pojmy či ikony vztahující se k textu, tak i dostatek místa pro vaše poznámky. Pro vaše delší poznámky je pak určeno několik volných listů, jimiž je každá kapitola uzavřena. Text je doplněn o *otázky a cvičení*, které vám umožní aplikovat teoretické poznatky na konkrétní situace a fixovat a prohlubovat vaše znalosti získané studiem kapitoly a *rámečky* s příklady dobré praxe. Každá kapitola je ukončena *shrnutím*, které rekapituluje prostudovaný text a upo-

zorňuje na podstatné části dané kapitoly, a seznamem použitých zdrojů, v němž zájemce o hlubší prozkoumání problematiky může najít další informace k danému tématu.

Tato příručka je jedním z výstupů projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ (reg. č. CZ.1.04/5.1.01/51.00079) realizovaného v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Jak bylo řečeno, navazuje na předcházející Komparativní analýzu podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku, takže jsou v ní uvedeny také hlavní závěry vyplývající z této analýzy, které se týkají přístupů a podmínek uplatňovaných v ČR a ve Finsku, vyhodnocení vzdělávání v Age Managementu, které již proběhlo, závěry o uplatnitelnosti samotného konceptu Age Managementu, o uplatnitelnosti metody pracovní schopnosti a o uplatnitelnosti metody jejího měření, tedy tzv. Indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index).

Úvod příručky tvoří vstupní pojednání o podstatných okolnostech rámujících téma Age Managementu a závěr potom příspěvek prof. Illmarinena, po dlouhá léta vůdčí osobnosti Finského institutu pracovního zdraví (FIOH), v němž jsou shrnuty jednotlivé mezníky, jimiž za posledních třicet let prošel vývoj konceptu pracovní schopnosti a Age Managementu.

Autoři této příručky sami prošli třídenním školením, které pro ně připravili pracovníci tohoto institutu, a měli tak příležitost nechat se jejich postupy inspirovat. Doufáme, že následující stránky budou inspirativní také pro ostatní.

Za tým autorů

Ilona Štorová a Milada Rabušicová

Preface

The aim of this guidebook is to provide basic information about the possibilities of the use of Age Management. Age Management is a management tool taking age into account for HR personnel and labor office counselors. The guidebook consists of three modules which can be used in many variations during numerous educational activities.

The first module provides an introduction into the issue and focuses on topics providing the context for the use of Age Management, such as a demographical situation in relation to employment and unemployment of aging workers as well as individual changes aging brings together with their risks and possibilities. Additionally, first module discusses the concept of Age Management in the light of work ability.

Following two modules are aimed at two target groups in particular, labor office counselors and HR personnel. Modules are organized in a form which makes it convenient for the target group to use the Age Management impulses directly in its work and educational activities. Besides that modules are accompanied with the best practices examples.

Every module provides topical information, presents an illustrative schemes and tasks to solve for participants of educational activities. The list of literature sources is placed at the end of every module for inform a reader where more in depth topical information can be obtained. We would like to turn your focus particularly towards the following sources of information – book by Juhani Ilmarinen "Towards a Longer Work Life" (Bratislava: Vydavateľstvo Príroda, 2008, ISBN 978-80-07-01658-3), special issue on the Age Management of the Andragogika magazine (no. 3, year XV, September 2011, ISSN 1211-6378) and the Comparative Analysis of Conditions and Approaches Used in the Czech Republic and Finland (AIVD, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8). The last mentioned provides an informational basis for this guidebook.

The purpose of the guidebook is not to provide readers with a "cookbook with Age Management recipes" but to provide information and to inspire to create an own educational program based on the guidebook´s content. This means that the length of your educational program can vary from couple of hours to numerous days. The program can also focus on single topic which can be later accompanied by other areas of interest. This guidebook is one of the outputs of the "Strategy of Age Management in the Czech Republic" project (reg. no. CZ.1.04/5.1.01/51.00079). Project was realized within the operational program Human Resources and Employment. As already mentioned, the guidebook is based on the "Comparative Analysis of Conditions and Approaches Used in the Czech Republic and Finland" book and therefore, it includes the main conclusions of the analysis regarding approaches and conditions used in the Czech Republic and Finland, evaluation of past educational activities in Age Management, applicability of the Age Management concept, applicability of the work ability method and applicability of the tool of work ability measurement – the Work Ability Index.

The introduction chapters deals with the important issues of Age Management and the last chapter of the guidebook is formed by the article of professor Ilmarinen, who has been a leading personality of Finnish Institute of Occupational Institute (FIOH). Article summarizes all milestones of the Age Management and work ability concept development in the past thirty years.

The authors of the guidebook participated in a three-day training organized by FIOH and had, thus, a possibility to be inspired by presented approaches. We hope that following pages will inspire you, readers, as well.

Coauthors

Ilona Štorová and Milada Rabušicová

Základní identifikace realizovaného projektu

Operační program:	Lidské zdroje a zaměstnanost
Oblast podpory:	5.1 Mezinárodní spolupráce
Registrační číslo:	CZ.1.04/5.1.01/51.00079
Doba realizace:	1. 9. 2010–31. 7. 2012
Realizátor:	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.
Partnerské organizace:	Masarykova univerzita Univerzita Palackého v Olomouci Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně
Zahraniční partner:	Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinky, Finsko, www.ttl.fi
Vedoucí projektu:	Mgr. Ilona Štorová, e-mail: agemanagement@aivd.cz
Vedoucí expertního týmu:	Prof. PhDr. Milada Rabušicová, Dr., Masarykova univerzita

Představení realizátorů projektu

Realizátor:

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
AIVD ČR je největší profesní asociací s tradicí od roku 1990, jejímž cílem je prosazovat zájmy a potřeby institucí vzdělávání dospělých, koncentrovat profesionální kapacity pro řešení koncepce a rozvoje v této oblasti, spolupracovat se státními orgány a ostatními subjekty při přípravě a zavádění legislativních a jiných opatření v oblasti vzdělávání dospělých, organizovat odborné a popularizující akce, vydávat odborné publikace a reprezentovat členy a jejich činnost v tuzemských a mezinárodních sdruženích.
Je členem European Association for the Education of Adults (EAEA), Unie zaměstnavatelských svazů ČR a mezinárodní expertní sítě ReferNet. AIVD ČR je zastoupena v Národní radě pro kvalifikace, Národním poradenském fóru, Expertní skupině MŠMT a v řadě dalších komisí a výborů.
AIVD ČR také poskytuje expertní služby při tvorbě či oponentuře strategických, koncepčních a metodických dokumentů v oblasti vzdělávání dospělých, realizuje průzkumy a evaluační aktivity, spolupracuje na přípravě a realizaci projektů či veřejných zakázek v oblasti dalšího vzdělávání.

www.aivd.cz

Zahraniční partner:

Finský institut pracovního zdraví
(Finnish Institute of Occupational Health)
FIOH je výzkumnou a odbornou organizací působící v oblasti pracovního zdraví a pracovní bezpečnosti pod záštitou finského Ministerstva pro sociální věci a zdraví. V současnosti má přibližně 600 stálých zaměstnanců. Institut byl založen v roce 1945 s cílem podporovat pracovní zdraví a bezpečnost jako součást kvalitního života. Činnost institutu je založena na výzkumech a spolupráci s organizacemi veřejného i soukromého sektoru. Výsledky výzkumů jsou přenášeny do praxe za pomoci spolupráce se zaměstnavateli, například formou školení a konzultační činnosti. FIOH se zabývá problematikou stárnutí již od 80. let minulého století, kdy se výzkumníci snažili najít odpověď na otázku „Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?“ Z výzkumného hlediska institut zkoumal, jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí. Multidisciplinární tým vědců sestavil novou epistemologickou metodu, která byla nazvána Index pracovní schopnosti (Work Ability Index – WAI).

www.ttl.fi

Partneři:

Masarykova univerzita
Masarykova univerzita je jednou z nejvýznamnějších vzdělávacích a vědeckých institucí v České republice a uznávanou středoevropskou univerzitou s demokratickými tradicemi, prosazovanými již od jejího založení v roce 1919. Již několik let je nejžádanější vysokou školou v České republice. V současnosti sestává z devíti fakult s více než 200 katedrami, ústavy a klinikami. Je také významným sociálním a kulturním aktérem v jihomoravském regionu.

www.muni.cz

Univerzita Palackého v Olomouci
Univerzita Palackého v Olomouci byla založena již v 16. století a je tak nejstarší vysokou školou na Moravě a druhou nejstarší v České republice. V současnosti představuje moderní vzdělávací instituci se širokou nabídkou studijních oborů a bohatou vědeckou činností. Na jejích osmi fakultách studuje přes 23 000 studentů, což tvoří celou pětinu obyvatel města Olomouce.

www.upol.cz

Úřad práce ČR, Krajská pobočka v Brně
Úřad práce ČR, Krajská pobočka v Brně v rámci své působnosti zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce ve svém správním obvodu. Poskytuje informační služby v oblasti volných pracovních míst v ČR a v zemích EU, dále informace o situaci na trhu práce, podmínkách zaměstnávání v zahraničí, možnostech dalšího vzdělávání. Poskytuje poradenské služby pro volbu povolání, volbu rekvalifikace, zprostředkování vhodného zaměstnání. Vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, poskytuje řadu dalších příspěvků a odborných služeb.

www.uradprace.cz

Struktura metodické příručky

VYUŽITÍ STRUKTURY METODICKÉ PŘÍRUČKY PRO TVORBU VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

OBECNÁ ČÁST

OBECNÝ MODUL
- Demografická východiska, zaměstnanost a nezaměstnanost
- Specifika starších pracovníků
- Pracovní schopnost
- Age Management
- Tři klíčové úrovně age managementu
- Střety zájmů na age managementu
- Osm pilířů age managementu
- Shrnutí modulu

SPECIFICKÁ ČÁST

MODUL PRO PORADCE A DALŠÍ PRACOVNÍKY ÚŘADŮ PRÁCE
- Situace stárnoucí pracovní síly
- Uplatnění Age Managementu v činnosti úřadů práce
- EY 2012 v ČR
- Uplatnění Age Managementu v poradenské činnosti
- Poradenské práce s klientem
- Uplatnění pracovní schopnosti a dotazníku WAI
- Účast ve vzdělávacích a poradenských programech
- Pilotní vzdělávací aktivita pro cílovou skupinu 50+

MODUL PRO ŠKOLITELE V ORGANIZACÍCH
- Age Management a jeho využití v organizacích
- Přínosy Age Managementu pro organizace
- Strategie Age Managementu v organizacích
- Nástroje Age Managementu v organizacích
- Cesta ke strategickému Age Managementu
- Implementace ve firmách
- Otázky a cvičení
- Desetibodový plán pro úspěšný Age Management

PŘÍLOHY

Příklady dobré praxe

Prezentace v MS PowerPoint

Příklady dobré praxe

Prezentace v MS PowerPoint

1. Úvod

Česká republika má v porovnání se zeměmi Evropské unie stále relativně nízkou míru nezaměstnanosti. Vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva a k předpokládaným změnám v důchodové politice však lze očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Jejich vzdělanostní struktura, která se významně liší od vzdělanostní struktury mladší generace, je bude znevýhodňovat na trhu práce, a je tedy možné, že se míra jejich nezaměstnanosti bude zvyšovat. Také proto se skupina pracovníků 50+ stává jednou z ohrožených skupin, které by měla nejen vládní politika věnovat zvýšenou pozornost.

Stárnutí české společnosti

Česká společnost stárne, a to výrazněji než obyvatelstvo v jiných zemích našeho kulturního okruhu. Pokud bude chtít ČR v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využívat i starší pracovníky. Pracovat do vyššího věku budou muset být ale ochotnější i samotní občané. Nezmění-li se postoje obou stran, výrazně ubude pracovních sil. Do roku 2050 by podle demografické projekce mohl jejich počet klesnout o 40 %.

Mezi lety 1989 až 2008 stoupl v ČR počet lidí starších 65 let o 264 tisíc osob. Naděje dožití v 65 letech věku stoupla u mužů z necelých 15 na více než 18,5 roku, u žen ze zhruba 19 na 22 let. Znamená to tedy, že věk se postupně prodlužuje. Otázkou ovšem je, zda jsou to nejen „léta přidaná k životu“, ale zda jsou to také léta prožitá ve zdraví a životní pohodě. Jedním z hlavních handicapů stárnoucích pracovníků je zhoršující se zdravotní stav a vyšší nemocnost, což vede k dřívějším odchodům z pracovního procesu.

Stárnutí společnosti znamená, že se v její populaci zvyšuje jak absolutně, tak relativně počet a podíl obyvatel, kteří jsou definováni jako „staří“. Na definici „kdo je starý“ závisí pochopitelně i demografické stárnutí. V mezinárodních odborných kruzích existuje úzus, že „stáří“ se definuje chronologickým věkem a že za staré osoby – politicky korektně „seniory“ – se považují ti, kdo dosáhli 65. roku věku.

Důvody stárnutí populace

Stárnutí populace se z demografického hlediska děje ze dvou důvodů. Tím prvním – a de facto hlavním – je snížená plodnost (průměrný počet dětí na ženu), která způsobuje, že se početně snižuje populační základna a ubývá počet obyvatel, takže počty starých osob se z hlediska jejich podílu v takto se vyvíjející populaci zvyšují.

Toto je tzv. stárnutí od základny věkové pyramidy. Druhým důvodem demografického stárnutí je celkové zlepšování zdravotního stavu populace, které vede k přežívání stále více osob do vysokého věku (demograficky řečeno k vyšší naději dožití), a tudíž i ke zvyšování jejich počtu (a podílu) v populaci. Toto je tzv. stárnutí od vrcholu věkové pyramidy.

Ze všech uvedených údajů je zřejmé, že počet osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, za kterou je považováno období od 20 do 49 let, se již začal snižovat a započatý trend bude dále pokračovat. Tento „výpadek" je už teď nutno nahrazovat osobami ve věku 50 až 64 let. Z hlediska zaměstnanosti je to věková skupina, kterou zaměstnavatelé povětšinou dosud buď přehlíželi, nebo jí nevěnovali dostatečnou pozornost.

Kvalita a délka života, úroveň zdraví, stupeň pracovní výkonnosti i míra osobní spokojenosti každého jednotlivce jsou ve vyspělých ekonomikách stále více závislé na tom, jak úspěšně se společnosti daří rozvíjet zdravý způsob života, který kompenzuje působení negativních civilizačních faktorů. Stávající fakta příliš nenapovídají tomu, že by se to v České republice efektivně dařilo.

Age Management jako řízení zohledňující věk zaměstnanců

Projekt „Strategie Age Managementu" tedy přichází v pravou chvíli. Age Management, jenž je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnanců, má za cíl podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Koncept Age Managementu ale nemusí být nutně chápán jen v souvislosti s fenoménem stárnoucí společnosti. V zásadě se jedná o koncept, který se týká každého věku.

Opatření v rámci Age Managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie by tedy měly být směrovány ke všem věkovým skupinám pracovníků. Specificky potom směrem ke starším pracovníkům. Mezi hlavní zásady Age Managementu, zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku, patří především dobré znalosti o věkovém složení společnosti a firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost a uplatňování strategického myšlení. Výsledkem může být zlepšení pracovních podmínek i kvality života (nejen) starších pracovníků, ale také šance pro společnost ve využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin.

2. Obecný modul[1]

2.1 Demografická východiska, zaměstnanost a nezaměstnanost

Stárnutí společnosti

Postavení starších pracovníků na trhu práce

Stárnutí populace přináší mnohé výzvy, k nimž patří i postavení starších pracovníků na trhu práce. „Nejrůznější analýzy trhu práce sugerují tezi, že starší pracovníci jsou všeobecně chápáni jako skupina, která je na trhu práce – ve srovnání s mladšími věkovými skupinami – diskriminována“ (Kafková-Petrová, Rabušic, 2010, s. 335). Přesto je tvrzení, že jsou starší pracovníci jen ohroženou skupinou, příliš zjednodušující, protože mají i nesporné komparativní výhody, především svou nastřádanou zkušenost. Nabízejí se tedy otázky: V čem je problematická situace této skupiny zkušených a stále ještě relativně výkonných a zdravých pracovníků, kteří bezpochyby mají zaměstnavatelům co nabídnout? Jaké je jejich postavení na trhu práce a ve firmách konkrétně? Jaká jsou jejich ohrožení, ale také potenciality? Jak je potenciál této skupiny využíván? Jaké jsou možnosti podpory zaměstnávání stárnoucí pracovní síly? A jakou roli vůbec starší pracovníci sehrávají a budou sehrávat v ekonomice a na trhu práce?

Ukazatelé ekonomické závislosti

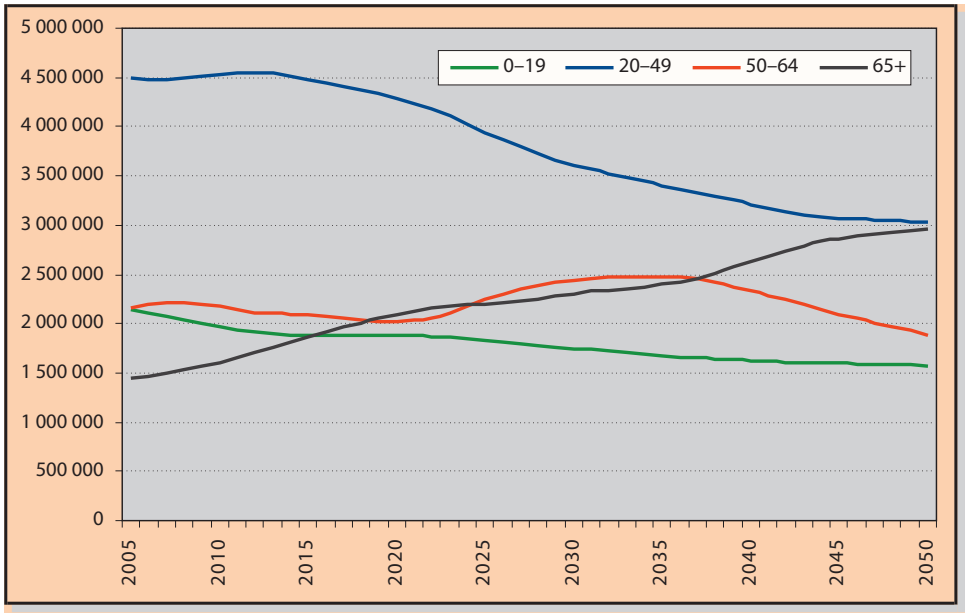
Struktura obyvatelstva

V kontextu demografického stárnutí je velmi důležitou dimenzí struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let, neboť to je složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivní (ve věku 20–64 let) a složkou seniorskou (65+), tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou. V poslední době nabývá také na důležitosti struktura obyvatelstva seniorského (tedy ve věku 65 let a více). Pro vyspělé země je příznačné, že nejrychleji roste především složka obyvatel starších 80 let (angl. *oldest old* – nejstarší staří). Z poměrů těchto věkových skupin se v podstatě odvíjejí všechny úvahy o tzv. problému stárnoucí společnosti. Tedy problému týkajícího se např. ubývajících počtů pracovních sil, problematiky stárnoucí pracovní síly a s ní související předpokládané snižující se výkonnosti ekonomiky, problematiky zvyšujících se nákladů na zdravotnictví a problematiky důchodových systémů.

---

[1] Obecný modul vytvořil tým pracovníků z Ústavu pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity s oporou o již zpracovanou Komparativní zprávu.

Následující graf ukazuje, jak se budou podle prognóz v ČR vyvíjet počty obyvatel podle jednotlivých věkových skupin, a to do roku 2050. Je z něj zřejmé, že jedinou skupinou, která bude početně narůstat, je skupina obyvatel starších 65 let.

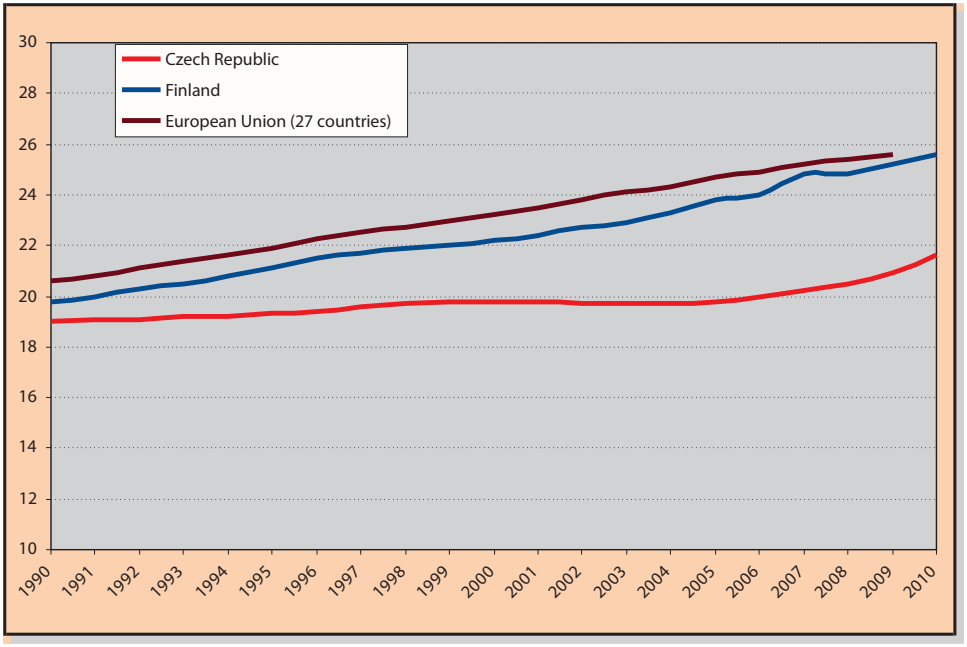


Obr. 1: Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005–2050 dle prognózy ČSÚ (2009)
Zdroj: ČSÚ, 2009 (vlastní výpočty)

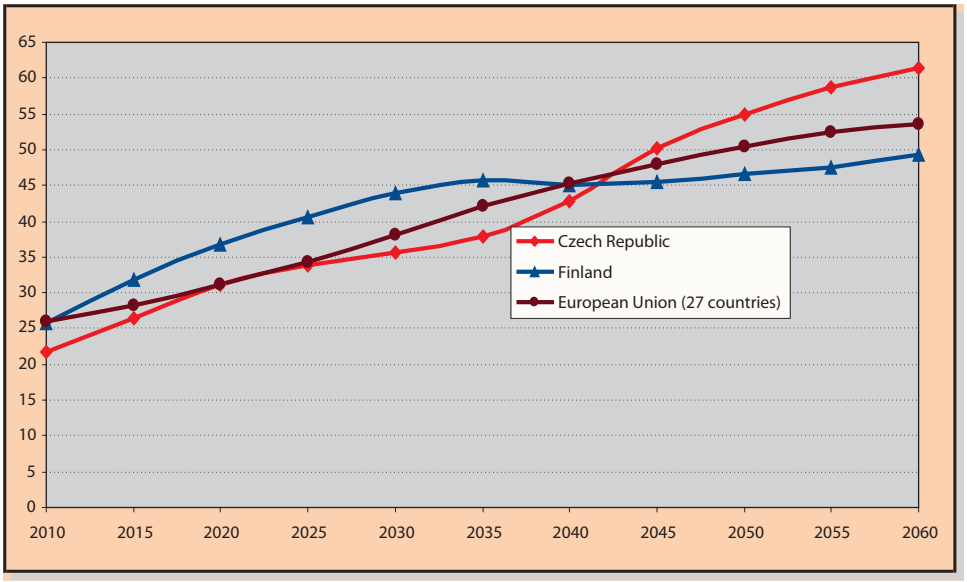
Podíl mladé složky populace do 19 let jakožto zásobárny budoucích pracovních sil bude mírně klesat, podíl pracovních sil ve věku 20–54 bude klesat výrazně, ale podíl osob ve věku 50–64, tedy osob, které nás eminentně zajímají[2], bude v období 2020–2037 narůstat, aby následně začal klesat. Podíly seniorské populace ve věku 65+ pak vykazují permanentní, téměř lineární růst. Do roku 2050 se z dnešních 15 % zvýší na 31 %.

S uvedenými prognózami souvisí tzv. index závislosti seniorské populace *(old age dependancy ratio)*. Obrázek 2 ukazuje, jak se v průběhu posledních dvaceti let tento poměr měnil. ČR dosud vykazovala menší počty ekonomicky neaktivních osob ve srovnání s Finskem a s ostatními evropskými zeměmi, ale jak je patrné z následujícího grafu (obr. 3), tato situace se má podle prognózy v blízké budoucnosti radikálně změnit.

[2] V roce 2009 žilo v ČR 1,6 miliónu obyvatel starších 65 let, což znamená, že poprvé v české historii byl podíl 65letých a starších více než 15 % (přesně 15,2 %).

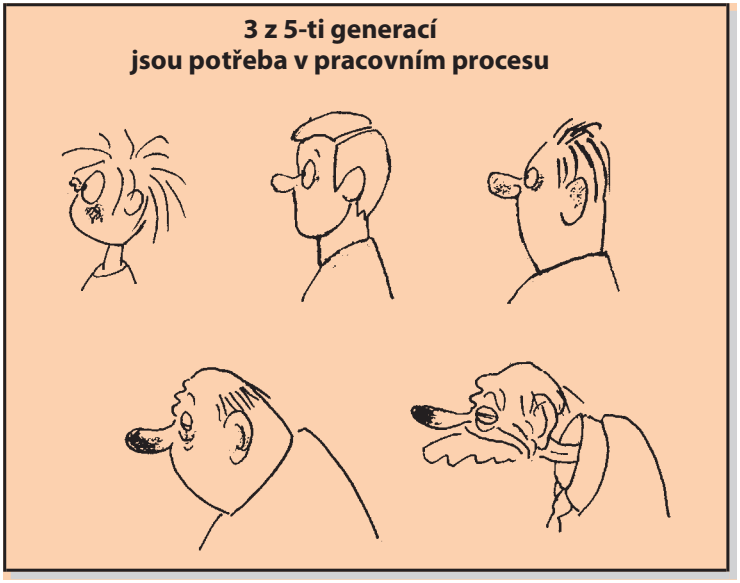


Obr. 2: Poměr ekonomicky závislých osob v ČR, ve Finsku a v průměru zemí EU (27) v %
Zdroj: Eurostat, 2010 (vlastní výpočty)



Obr. 3: Projekce ekonomicky závislých osob do roku 2060 pro ČR, Finsko a země EU (27) v %
Zdroj: Eurostat, 2010 (vlastní výpočty)

Vzhledem k tomu, že narůstá a dále bude ještě významněji narůstat index ekonomické závislosti, to znamená, že přibývá a bude dále přibývat starších lidí ekonomicky neaktivních, je třeba jim vytvářet podmínky pro jejich zapojení a setrvání v pracovním procesu. Tuto podmínku lze jednoduše vyjádřit tezí, že v pracovním procesu jsou třeba tři generace z pěti (obr. 4).



Obr. 4: Tři generace z pěti
Zdroj: FIOH

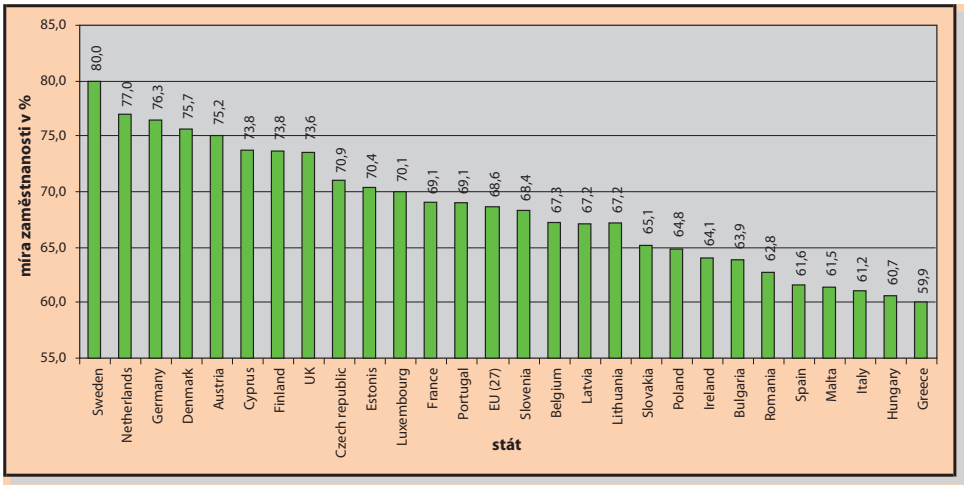
Postavení pracovníků ve věku 50+ na trhu práce

Lidé 50+ jako problém na trhu práce?

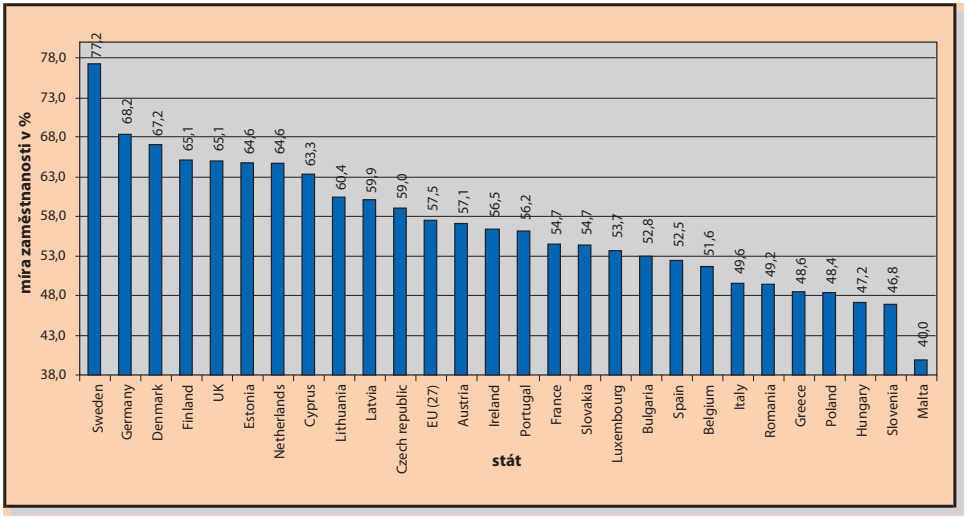
Ze statistik, z výsledků výzkumů i z dostupných prognóz vyplývá, že postavení lidí 50+ na trhu práce je v současné době vnímáno jako problém. Je zřejmé, že vyšší věk je zásadním faktorem znesnadňujícím uplatnění lidí na trhu práce a že případná ztráta zaměstnání může u pracovníků ve věku nad 50 let znamenat již konečnou závislost na sociálním systému. Tito lidé se častěji ocitají v ekonomickém a sociálním ohrožení, a to navzdory všem potencialitám, které mohou na trhu práce a ve společenském životě nabídnout.

Dva následující grafy (obr. 5 a 6) ukazují, jaká je míra zaměstnanosti v ČR ve srovnání s dalšími zeměmi EU, a to jak v souhrnném údaji pro skupinu ve věku 20–64 let, tak specificky pro skupinu 50 až 64 let. Z obou grafů je zřejmé, že aktuálně si ČR v tomto srovnání

nevede špatně, v prvním případě je na devátém a ve druhém případě na jedenáctém místě, těsně nad průměrem Evropské unie. Podíváme-li se však na vyšší věkovou kategorii, konkrétně skupinu 60–64letých, potom ČR zaujímá k 31.12.2011 mezi evropskými zeměmi až sedmnácté místo[3].



Obr. 5: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let ve srovnání 27 zemí EU (k 31.12.2011)
Zdroj: Eurostat



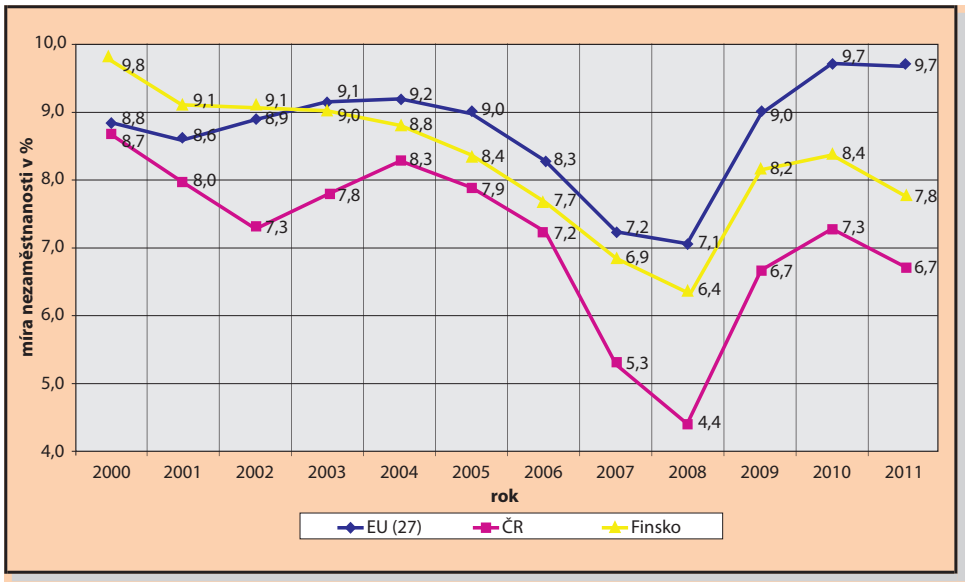
Obr. 6: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50–64 let ve srovnání 27 zemí EU (31.12.2011)
Zdroj: Eurostat

[3] Finsko, s nímž se vzhledem k obsahu projektu srovnáváme, je na místě sedmém.

Nezaměstnanost

Vývoj nezaměstnanosti v EU a ČR

Vývoj nezaměstnanosti v Evropské unii byl v posledních letech ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. Celková míra nezaměstnanosti v EU v prosinci 2011 dosáhla hodnoty 9,7 %, což byla nejvyšší hodnota od roku 2001. Česká republika se v roce 2011 v míře nezaměstnanosti dostala na šesté místo v zemích EU s 6,7% mírou nezaměstnanosti (podle metodiky Eurostatu), přitom před začátkem ekonomické krize na konci roku 2008 se mírou nezaměstnanosti 4,4 % řadila na páté místo v Evropě za Nizozemsko, Dánsko, Kypr a Rakousko. V ČR je tedy nižší celková míra nezaměstnanosti, než je průměr v EU. Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v zemích EU, v ČR a ve Finsku.



Obr. 7: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2000–2011 v zemích EU, v ČR a ve Finsku
Zdroj: Eurostat

Nezaměstnaní 50+

O něco horší postavení má v evropském kontextu Česká republika, pokud jde o míru nezaměstnanosti osob nad 50 let věku. Tento ukazatel řadí ČR na dvanácté místo mezi státy EU s mírou nezaměstnanosti 6,0 %. Je třeba brát v úvahu, že míra nezaměstnanosti osob ve věku 50–64 let je obecně nižší než celková míra nezaměstnanosti, jež v roce 2011 činila 6,7 %. Důvodem je fakt, že řada nezaměstnaných v této věkové kategorii řeší svoji situaci přechodem mezi osoby ekonomicky neaktivní, především formou odchodu do předčas-

ných a invalidních důchodů. Porovnání celkové míry nezaměstnanosti a nezaměstnanosti ve věkové skupině 50–64 let ukazuje následující tabulka:

Tab. 1: Porovnání celkové míry nezaměstnanosti a nezaměstnanosti ve skupině 50–64 let (2011)

Země	Míra nezaměstnanosti (v %)	Míra nezaměstnanosti ve skupině 50–64 let (v %)
Průměr EU (27 zemí)	9,7	6,9
Česká republika	6,7	6,0 (12. místo)
Finsko	7,8	6,3 (14. místo)

Zdroj: Eurostat, metodika ILO

V ČR byl během roku 2011 ve všech měsících zaznamenán meziroční pokles nově hlášených uchazečů o zaměstnání. Celkově se v roce 2011 nově přihlásilo na ÚP 657,7 tis. osob, což je o 93,5 tis. méně než v roce 2010. Počet osob, které odešly z evidence ÚP v roce 2011, byl proti roku 2010 nižší pouze o 2,2 tis. a činil 710,8 osob. Z nich se zaměstnalo 459,6 tisíc osob, což je však oproti roku 2010 méně o 22,7 tisíc. Na celkovém počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání se značnou měrou podíleli lidé starší 50 let, jejichž zastoupení v celkovém počtu uchazečů o zaměstnání se však meziročně snížilo z 27,7 % na 26,0 %, naopak podíl nezaměstnaných mladých lidí do 25 let vzrostl z 16,9 % na 18,1 %. Průměrný věk uchazeče o zaměstnání byl v ČR v roce 2002 35,8 let, v roce 2011 pak již téměř 40 let (Statistická ročenka trhu práce, 2011). Hlavním důvodem nezaměstnanosti lidí ve věkové skupině nad 50 let je zejména ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně z důvodu vyššího věku nejeví zájem. Ocitají se tedy v mezidobí, které jim znesnadňuje optimálně řešit jejich životní situaci.

V důsledku analýzy situace v ČR na trhu práce a v návaznosti na hlavní cíle strategie „Evropa 2020“ schválila vláda České republiky usnesením č. 434 ze dne 7. června 2010 národní cíl a národní dílčí cíle České republiky do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti (více v kapitole 3.2).

2.2 Specifika starších pracovníků

Pracovní výkon pracovníků 50+

Pracovní výkon je v mnohém poznamenán věkem a zejména důsledky zákonitých biologických změn jsou spojovány s úbytkem určitých schopností důležitých pro optimální výkon. Na straně druhé působí celá řada individuálních (pravděpodobnostních) biologicky i kulturně podmíněných faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní výkon v pozitivním slova smyslu až do relativně vysokého věku. Stereotyp deficitního a ztrátami charakterizovaného stáří je v posledních letech považován za příliš jednostranný a bývá nahrazován obrazem produktivního a úspěšného stáří.

Zdravotní rizika

Změny zdravotního stavu pracovníků 50+

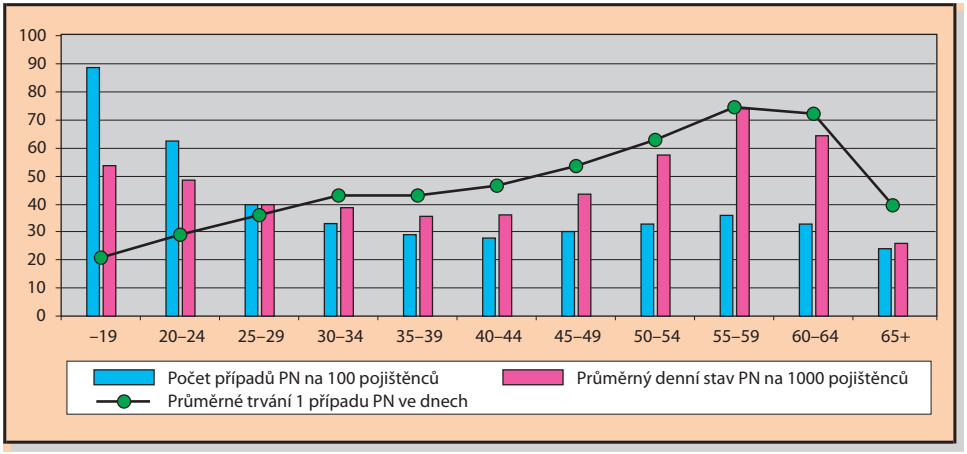
Některé změny v důsledku stárnutí jsou zákonité a nevyhnou se žádnému jedinci, jiné změny mají pouze pravděpodobnostní charakter. Otázce faktorů ovlivňujících dlouhověkost a kondici ve stáří se věnuje mnoho výzkumů, výsledky však nejsou vždy jednoznačné a nepodávají zcela jednotný obraz stárnutí. Ten má svůj základ v genetice každého člověka, významnou roli však sehrávají prostředí a životní styl, resp. výživa člověka. Největší změny vlivem stárnutí jsou popisovány v souvislosti se zdravotním stavem či úbytkem senzorických a motorických funkcí. Obecně se uvádí, že zhruba po 40. roce věku (s respektem k individuálním odlišnostem) dochází obvykle k výraznějšímu úbytku svalové hmoty, přibývá nemocí pohybového ústrojí, oběhového systému a častější jsou i poruchy spánku. Zhoršující se motorické schopnosti a bolestivost pohybu může významně znepříjemnit výkon povolání, a to zvláště ve fyzicky náročnějších profesích.

Z následujícího grafu (obr. 8) je zřejmé, že se zvyšuje především dlouhodobá pracovní neschopnost zejména z důvodu chronických onemocnění, jako jsou psychické poruchy, nemoci rakovinového původu, oběhové potíže či poškození pohybového systému. Další graf (obr. 9) pak naznačuje proměny charakteru onemocnění vlivem věku.

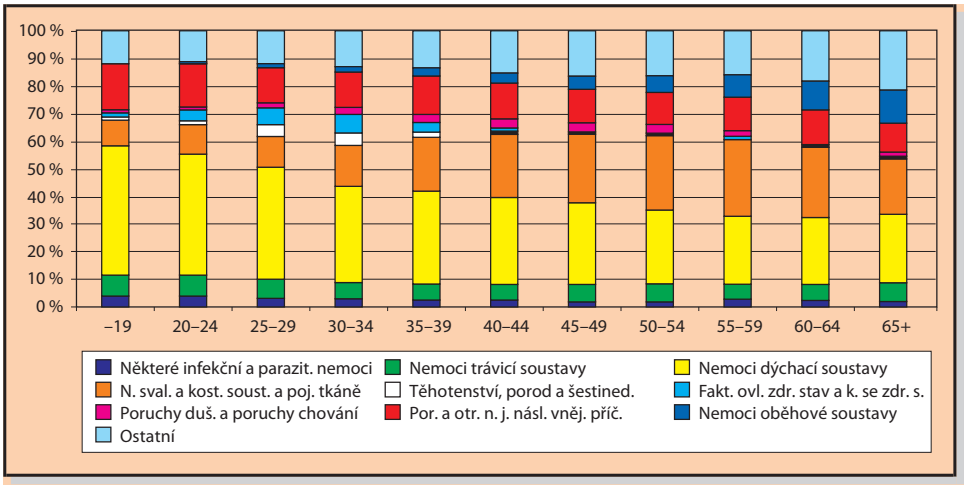
Změny v kognitivním zpracování a intelektu

Změny kognitivních procesů pracovníků 50+

Kognitivní stárnutí je úzce spojeno s tělesnými, emočními a sociálními aspekty stárnutí, proto je třeba tyto změny zkoumat v celostním pohledu. Věkem vyvolané změny kognitivních procesů a intelektových schopností jsou založeny na komplexní souhře biologicky podmíněných ztrát a kulturně zprostředkovaných zisků. Soudobé teorie, které se snaží vysvětlit vlivy stárnutí na změny v kognitiv-



Obr. 8: Délka pracovní neschopnosti
Zdroj: Unum Provident Disability Databáze, 2002–2004 In SZÚ Praha, Centrum pracovního lékařství, 2006.



Obr. 9: Změny nemocí v pracovní neschopnosti
Zdroj: ÚZIS ČR, Aktuální informace č. 51/2010

ních funkcích a na inteligenci, pracují s pojmem „plasticita mozku“ či „plasticita psychických funkcí“, kterým se označuje dynamický vztah mezi strukturou a funkcí mozku. Naznačuje se tím tvárnost a proměnnost psychických funkcí vlivem různých, mnohdy ještě nerozpoznaných faktorů. Efekty stárnutí byly výzkumně dokladovány, pokud jde o epizodickou paměť či selektivní pozornost (teorie „věk versus složitost situace“) a nižší rychlost nervových impulsů,

jež má za následek ztrátu bystrosti, pomalejší reakce a rozhodování. Ztráty jsou však signifikantní obvykle až po 70. roce věku. Rychlost vnímání, myšlení a reakcí se s přibývajícím věkem zpravidla snižuje, naopak schopnosti založené na vědomostech a životních zkušenostech vykazují stabilitu a za určitých podmínek se mohou až do velmi vysokého věku zlepšovat. Proces učení je vlivem věku proměnlivý, ale platí, že člověk je schopen učit se až do vysokého věku. Důležitá je schopnost přenášet zkušenost do nových poznatků. Ukazuje se zároveň, že starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich zpracovat velké množství současně. Starší pracovníci tedy nemusí nutně vykazovat horší kvalitu práce, ale spíše nižší kvantitu. Zmíněné negativní efekty stárnutí kognitivních funkcí jsou tedy zaznamenávány zvláště v časovém stresu a při komplexních úkolech. Jsou-li úkoly jasně strukturované a nevyskytují-li se rozptylující podněty, jsou požadavky kontroly a věková omezení minimální. Ve stáří se také mění poměr mezi kognicí a senzomotorikou: starší lidé musí při (náročnější) senzomotorické činnosti (například při požadavku udržet rovnováhu) výrazně zvýšit pozornost. Tato zjištění mohou mít významné důsledky zejména pro fyzicky či motoricky náročné profese.

Změny v sebehodnocení a ve vztazích

Změny v osobnosti a sebepojetí pracovníků 50+

Studie zaměřené na změny v osobnosti a v sebepojetí starších jedinců také nedocházejí k jednotným závěrům. Stáří se vyznačuje přibýváním faktických ztrát a omezení, která mohou mít negativní vliv na sebehodnocení a tedy i sebeobraz. Na jedné straně jsou sice zmiňovány změny v sebepojetí, resp. sebeobrazu, a to zejména ve smyslu snižujícího se sebehodnocení, jiné studie však dokladují, že funkční schopnost, nenarušené sebevědomí, dobrý duševní stav a spokojenost s vlastním stářím jsou s přibývajícím věkem (ale jen do určitého věku) stabilnější. Na důležitosti pak nabývá integrace objektivních změn osobnosti a realistický odhad vlastních schopností a zdrojů, aby nedocházelo k selhání v každodenním životě i v práci.

Starší lidé mají jiné potřeby a zájmy než lidé mladí a jsou pro ně přijatelné jiné způsoby chování. Dominující hodnoty a dění ve společnosti (a patrně i v pracovním kontextu) jim tak přestávají v mnohých ohledech vyhovovat. V důsledku toho se mění i vztahy s lidmi. Podle některých autorů roste s věkem rezervovanost, odcizování a někdy i podrážděnost a úzkost, nicméně zvyšuje se tolerance a schopnost nadhledu. Ve starším věku je potřeba sociálních kontaktů spíše nasy-

cena, a to se promítá nejen do vztahů s přáteli, ale i s kolegy na pracovišti, nadřízenými, klienty, zákazníky apod. Podstatným faktorem ovlivňujícím úspěšnou adaptaci na stáří, a tedy i pracovní spokojenost a výkon je pak sociální opora, kterou starší pracovník může nacházet zejména v kruhu svých „věkových vrstevníků", kteří mu poskytují bezpečné prostředí pro otevřenost a sdílení.

Pracovní postoje starších zaměstnanců

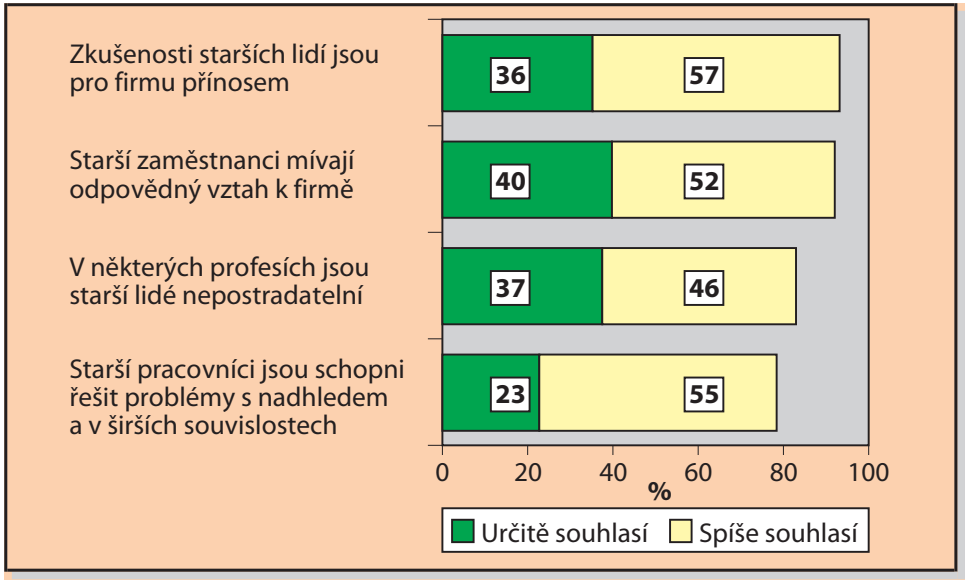
Změny vztahu k profesi a práci pracovníků 50+

V době, kdy se přibližuje odchod do důchodu, se obvykle mění i vztah k profesi a její subjektivní význam pro člověka. Starší pracovníci bývají označováni jako stabilnější a loajálnější k firmě, jde jim spíše o hodnoty a nezáleží jim už tolik na vlastních ambicích. Vztah a fungování v profesi mohou mít i u stárnoucího pracovníka rozmanité podoby, počínaje nadměrným pracovním úsilím a konče vyhořením, ztrátou důvěry ve své vlastní schopnosti i pocitu smysluplnosti vlastní práce. Výsledky některých výzkumů ukazují na zvyšující se motivaci starších pracovníků, v jiných výzkumech je dokladována snižující se motivace s věkem či nedůvěra k dalšímu vzdělávání spojená s nízkým sebehodnocením. Studie srovnávající podle věku ukázaly, že psychická energie, kterou jedinec investuje do různých oblastí života, zůstává i ve stáří nezměněna, avšak mění se obsahy, do kterých ji investuje. Investice typické pro střední dospělost jsou rodina a práce, s přibývajícím věkem se postupně přetvářejí v investice do rodiny a zdraví. Pracovní motivace, stejně jako adaptace na změny, v práci mají tedy velmi individuální charakter a velký vliv zde sehrávají osobní faktory jako jsou sebehodnocení, důvěra ve vlastní kompetence či očekávání ve vztahu k další životní cestě. Podstatné jsou ale také pracovní prostředí a zejména postoje vedení firmy.

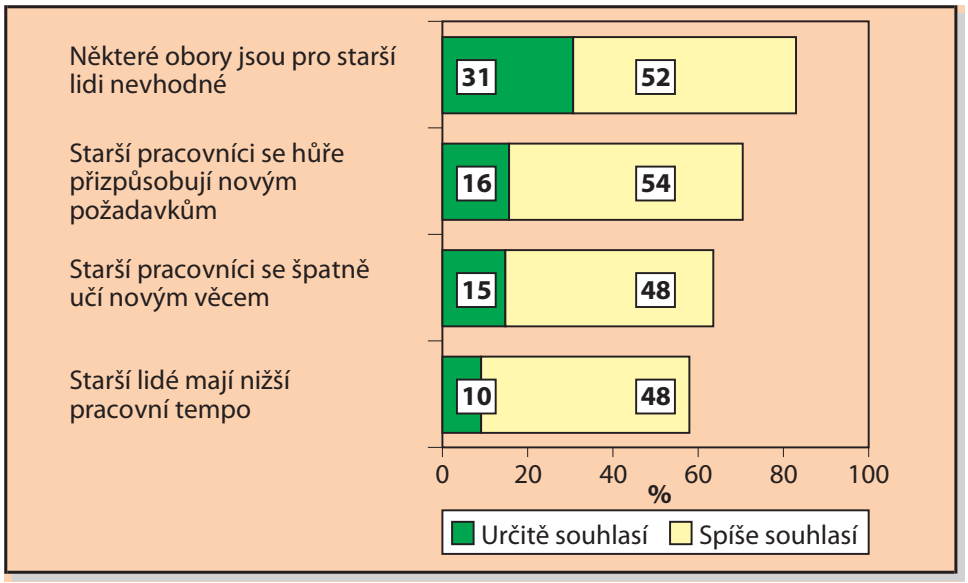
Pohled veřejnosti na přednosti a znevýhodnění starších pracovníků

Stereotypy týkající se pracovníků 50+

Pracovníkům nad 50 let je obecně přisuzováno množství handicapů a výkon pracovníků vyššího věku je tradičně spojován s celou řadou předsudků. Agentura STEM (2006) zjišťovala v rámci studie *Postavení pracovníků nad 50 let*, jaké pozitivní a negativní atributy jsou lidmi přisuzovány pracovníkům vyššího věku. K pozitivním atributům patří zkušenost, zodpovědnost, spolehlivost, píle, profesionalita, důvěryhodnost, klid apod. Vedle nich jsou však zmiňovány takové negativní charakteristiky jako např. nevýkonnost, slabost, zkostnatělost, neperspektivnost, nízká flexibilita apod. (obr. 10 a 11).



Obr. 10: Přednosti starších pracovníků
Zdroj: STEM



Obr. 11: Handicapy starších pracovníků
Zdroj: STEM

Možnosti podpory

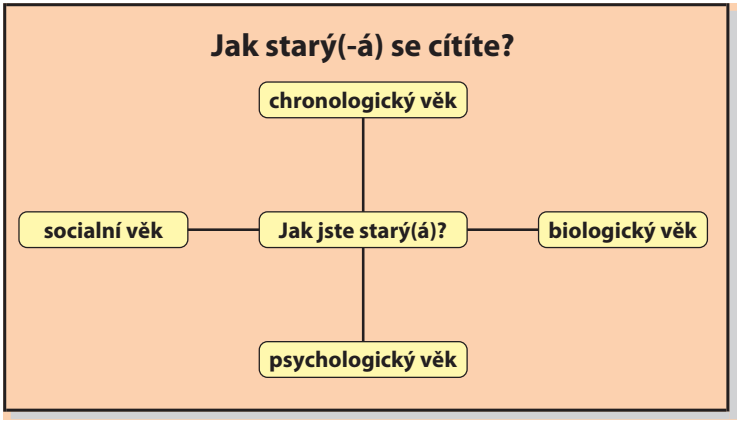
Lze shrnout, že největšími přednostmi lidí 50+ na trhu práce jsou jejich zkušenosti a s nimi související nadhled a odpovědnost, na straně druhé se nejčastěji zmiňuje nízká flexibilita a zhoršená schopnost učení. Hodnocení pracovních schopností lidí ve vyšším věku tedy jednoznačně pozitivní nebo negativní konotaci nemá. Ukazuje se však, že stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního staršího pracovníka je v českém pracovním prostředí přítomen velmi silně.

Motorické problémy a úbytek síly v souvislosti s vývojem řemesel a technologií již mnohdy přestávají být zásadním handicapem, naopak přibývá požadavků, pokud jde o kognitivní funkce. Starší lidé se postupně učí zapojovat tzv. adaptační mechanismy, které jim umožňují najít cesty, jak se s těmito znevýhodněními vypořádat. Přirozeně však stoupá potřeba fyzického odpočinku a relaxace.

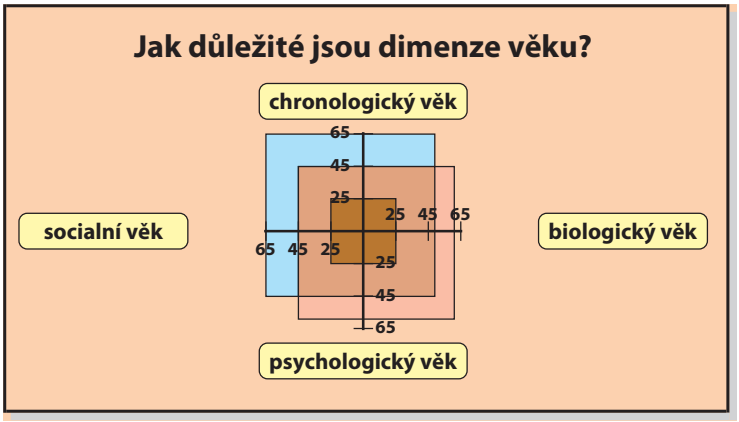
Pracovní výkonnost a práceschopnost starších pracovníků je nejen v jejich vlastních rukou, ale i v rukou manažerů, personalistů a ostatních lidí z blízkého okolí pracovníka. Age Management zůstává pro mnohé firmy zatím výzvou a je zřejmé, že konkrétní postupy by měly vycházet nejen z individuálních potřeb lidí a firmy, ale také z výzkumných poznatků, které se k pracovníkům v pozdní fázi kariéry vztahují. Nabízí se také úvahy o intenzivnější spolupráci mezi lékaři a podniky a o podpoře preventivních opatření. Zdá se, že situace bude vyžadovat koordinovanou preventivní péči na všech úrovních: WHO, vládní či ministerské, regionálních zdravotnických zařízeních, praktických lékařů i firem.

Otázky a cvičení

- *Představte si konkrétního pracovníka 50+ na vašem pracovišti. Jaké jsou jeho přednosti? Jaké jeho handicapy vnímáte?*
- *Jak starý/a se cítíte? Zaznamenejte svůj věk chronologický, odhadněte fyzický, psychologický, sociální a zakreslete do schématu (obr. 12 a 13).*
- *Jak se mění v průběhu času Vaše postoje k práci?*
- *Jaká preventivní opatření realizujete ve vztahu ke svému zdravotnímu a psychickému stavu tak, abyste mohl/a pracovat do pozdního věku? (Víte, v kolika letech Vám vznikne nárok na důchodovou rentu?)*



Obr. 12: Cvičení – jak starý/á se cítíte?



Obr. 13: Cvičení – jak starý/á se cítíte?

2.3 Pracovní schopnost

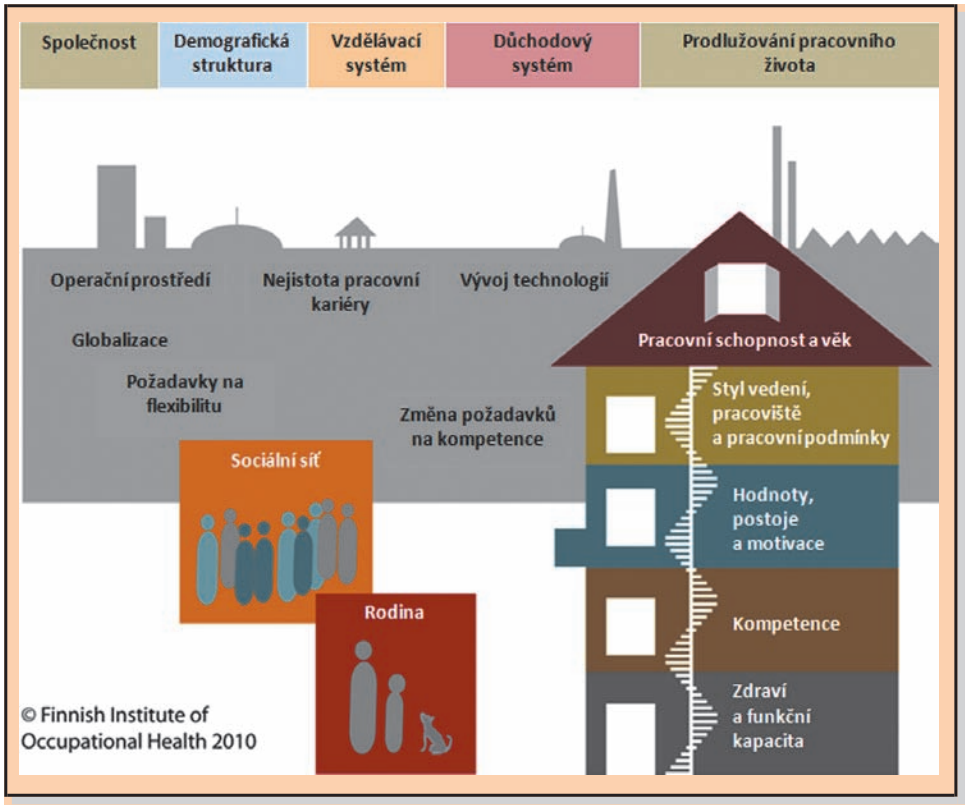
Pracovní schopnost / práceschopnost

V souvislosti se stárnutím v profesi se hovoří o změnách v pracovní schopnosti či práceschopnosti (*work ability*). Pojetí tohoto konceptu se postupně rozvíjí. Nejde již jen o zdravotní stav pracovníka, který se promítá do výkonu profese, v posledních desetiletích je znát odklon od medicínského pojetí a dominuje multidimenzionální pohled. Pracovní schopnost tedy může být nahlížena různými úhly pohledů: lékařství, psychologie či managementu. Pracovní schopnost je tak podle soudobého pojetí dána mnoha faktory pracovní-

ho života v každém věku, které jsou spojeny jak s jedincem, tak i s pracovním místem, prací samotnou, se sociálním prostředím či společností obecně. Mezi faktory ovlivňující pracovní schopnost patří:

- požadavky práce (pracovní zátěž…),
- individuální předpoklady pro zvládání práce (zdravotní stav, schopnosti…),
- pracovní podmínky organizace (fyzické, hygienické…).

Holistický model pracovní schopnosti vyvinutý pracovníky Finského institutu pracovního zdraví *(Finnish Institute of Occupational Health, FIOH)* v Helsinkách pak mimo zmíněné faktory působící na práceschopnost zahrnuje také rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. Působení těchto faktorů je pak znázorněno v modelu zvaném **Dům pracovní schopnosti** (obr. 14).



Obr. 14: Dům pracovní schopnosti
Zdroj: FIOH

Pracovní schopnost není pojmem spojovaným pouze s vyšším věkem pracovníků, změny v pracovní schopnosti se mohou týkat všech věkových skupin a pracovníků ve všech profesích.

Posuzování pracovní schopnosti

Posuzování pracovní schopnosti – index pracovní schopnosti

Pracovníci FIOH vytvořili nástroj pro posuzování pracovní schopnosti, tzv. Index pracovní schopnosti *(Work Ability Index, WAI)*. Jde o sebeposuzovací dotazník, který obsahuje sedm oblastí, přičemž v úvahu je brán také charakter vykonávané práce, tedy zda jde o práci fyzickou či duševní. Pracovník tak může posoudit svou práceschopnost v následujících oblastech:

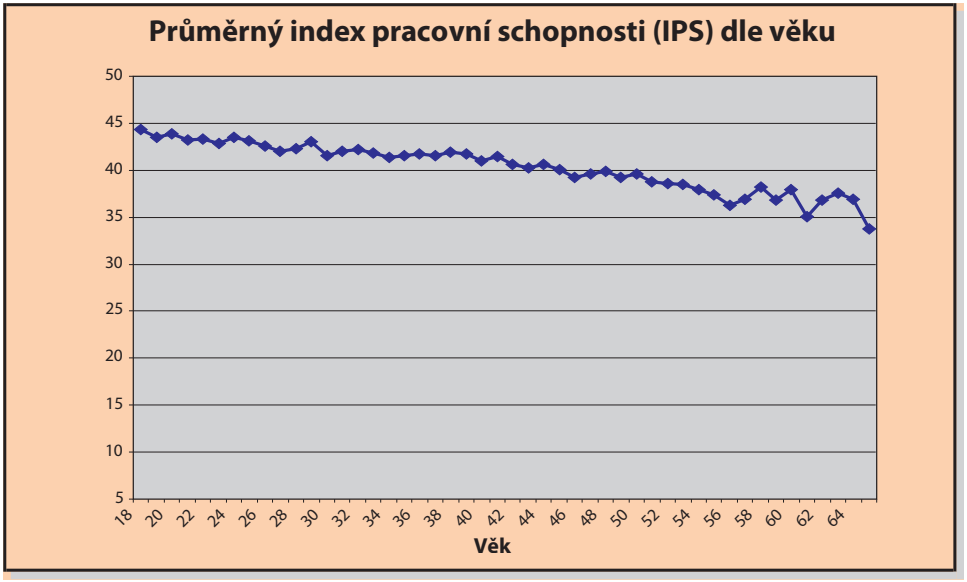
- Posouzení vlastní práceschopnosti ve srovnání s nejlepší práceschopností, kterou u sebe pracovník zaznamenal.
- Posouzení vlastní práceschopnosti s ohledem k požadavkům práce (fyzické a psychické požadavky).
- Výčet aktuálních zdravotních potíží, resp. diagnóz v oblastech: úrazy, pohybový systém, kardiovaskulární systém, respirační choroby, psychické problémy, neurologické a smyslové choroby, gastrointestinální systém, močové cesty, kožní onemocnění, tumory a rakovinové onemocnění, nemoci hormonální a látkové výměny, cévní onemocnění, vrozené vady a další.
- Odhad limitů pracovního výkonu.
- Pracovní neschopnost v posledním roce.
- Odhad pracovní schopnosti ve dvou následujících letech.
- Psychické rezervy (radost, aktivita, víra v budoucnost apod.).

Nejvyšší možný počet bodů je 49 (maximální práceschopnost), nejnižší je 7 bodů (minimální práceschopnost).

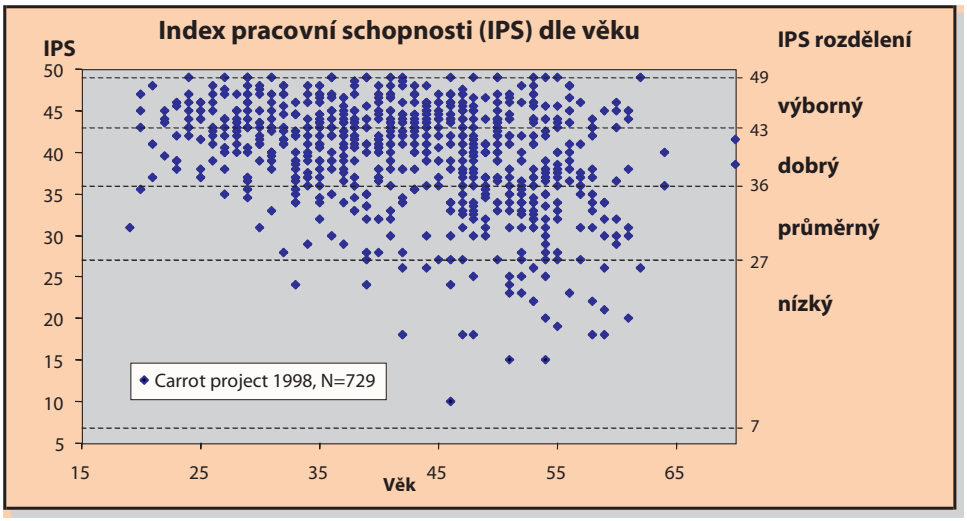
Index pracovní schopnosti byl výzkumně prověřován v celé řadě zemí a byl jednou z metod využitých v rozsáhlém finském výzkumu (*Finnish Health 2000 Survey*) zaměřeném na zkoumání pracovní schopnosti u 6 500 respondentů. Výzkumně tak byl potvrzen předpoklad, že pocit pracovní schopnosti s věkem klesá (obr. 15 a 16), a byly také identifikovány určité skupiny pracovníků, kteří jsou z hlediska pracovní schopnosti rizikovější (např. starší ženy, nezaměstnaní, pracovníci s nižší úrovní vzdělání apod.). Ve srovnání s dřívějšími výzkumy ve Finsku však bylo celkově zaznamenáno zvýšení pracovní schopnosti. Dobrá práceschopnost byla zjištěna zejména u pracovníků vykonávajících fyzicky lehkou práci, s vyšším vzděláním, s dobrým zdravotním stavem apod.

Faktory podporující práceschopnost

Zároveň je možné identifikovat určité faktory, které práceschopnost podporují. Patří mezi ně např. supervize, podpora kolegů, níz-

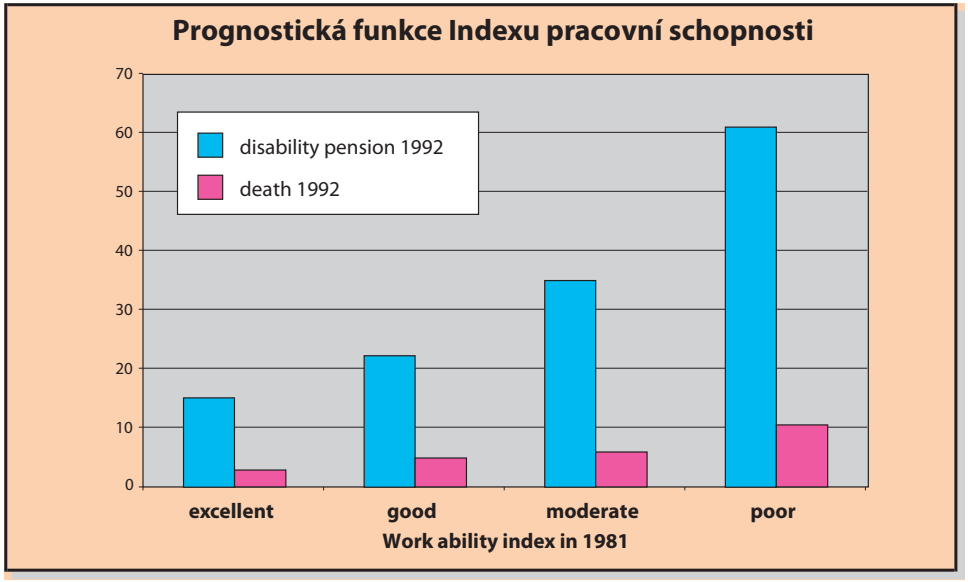


Obr. 15: Pracovní schopnost a vliv věku
Zdroj: FIOH



Obr. 16: Pracovní schopnost a vliv věku
Zdroj: FIOH

ké požadavky na fyzickou sílu apod. Systém podpory pracovní práceschopnosti je pak znázorněn v následujících schématech. Index pracovní schopnosti může mít také prognostickou funkci (obr. 17), jeho využití se předpokládá ve firemní, resp. personální praxi, na úřadech práce, v pracovním lékařství apod.



Obr. 17: Prognostická funkce WAI
Zdroj: FIOH

Výsledky šetření týkající se práceschopnosti v českém prostředí

Index pracovní schopnosti byl přeložen také do češtiny a je možné jej využívat k nekomerčním účelům. V roce 2011 byl tento nástroj ověřován na výběrovém souboru 72 osob ve věkové skupině nad 50 let, z toho bylo 37 mužů a 35 žen. Testovanými osobami byli uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně. Dotazovaní nezaměstnaní posuzovali svou pracovní schopnost převážně na průměrné až dobré úrovni, celkový průměrný index pracovní schopnosti je 37 bodů (téměř shodně u žen a mužů).

Celkově nižší index vykazovali lidé pracující ve fyzicky náročnějších profesích, potvrdila se také snižující se hodnota indexu se zvyšujícím se věkem. Aktuální pracovní schopnost hodnotili uchazeči průměrně hodnotou 7,4 (u uchazečů nad 55 let se tato hodnota snižuje). Nejčastěji je trápí nemoci pohybového aparátu (65 %), zranění způsobená nehodou (47 %) a kardiovaskulární onemocnění (43 %). Více jak 60 % respondentů uvedlo, že v posledním roce nebylo v pracovní neschopnosti. Toto procento je statisticky nevýznamně zvýšeno u žen a u lidí nad 55 let. Více jak 65 % dotazovaných odhaduje, že budou schopni vykonávat svou práci ještě v horizontu dvou let, opět je však evidentně nižší sebedůvěra v tomto ohledu u žen (63 %) a dotazovaných starších 55 let (58 %). Respondenti se cítí relativně dobře při vykonávání denních aktivit, podstatně horší pocity však mají, pokud přemýšlejí o své budoucnosti.

Výsledky ověřování dotazníku WAI v českém prostředí je třeba zvažovat vzhledem k výběrové skupině respondentů. Výsledky nejsou zobecnitelné, neboť ve výběrovém souboru byli pouze uchazeči o zaměstnání, jejichž pohled na vlastní práceschopnost může být zkreslen jejich aktuální životní situací. Zároveň je třeba brát v úvahu nízký počet osob, které se ověřování účastnily. Výsledky tedy mají spíše ilustrativní charakter.

Otázky a cvičení

- *Jak se postupem času mění vaše pracovní schopnost? V čem se cítíte být lepší a v čem naopak horší než dříve?*
- *Vzpomeňte si, když jste měl(a) pracovní krizi a v práci se nedařilo. Co bylo příčinou snížené práceschopnosti?*
- *Co Vám pomáhá zvyšovat pracovní výkon?*

2.4 Age Management

Definice Age Managementu

Age Management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age Managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce.

Obvyklá opatření Age Managementu

Opatření Age Managementu

Opatření Age Managementu se zpravidla týkají širokého spektra činností. Jejich výčet zahrnuje mimo jiné tyto oblasti:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků);
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;

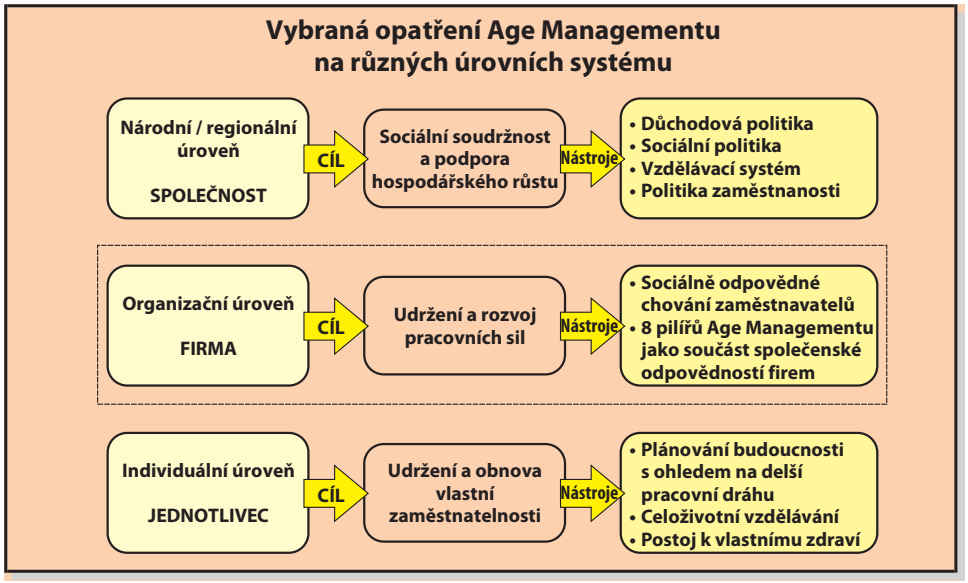
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age Managementu;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

2.5 Tři klíčové úrovně Age Managementu

Úrovně Age Managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě liší. Obecně lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech Age Managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizace/podniku a perspektivu veřejnou, tedy širší společenský zájem.

Zájem na zvládnutí Age Managementu mají aktéři na všech třech hlavních úrovních: na úrovni národní či systémové, na úrovni organizační (podnikové) i na úrovni jedince aktuálně či perspektivně patřícího do cílové skupiny pracovníků (typicky ve věku 50+). Není možné přenášet zodpovědnost za Age Management pouze na jednu z úrovní, ať už na věkovou politiku, opatření v podnicích či na zodpovědné chování jednotlivce. Na rozdíl od Finska není v České republice dosud nastřádaná zkušenost z komplexních akcí pokrývajících či propojujících všechny tyto úrovně. Zahraniční zkušenosti ale ukazují, že investice do pracovní síly s důrazem na Age Management se vyplácejí.



Obr. 18: Úrovně Age Managementu
Zdroj: Illmarinen, 2008, s. 18, upraveno

Opatření Age Managementu na národní/regionální úrovni: věková politika

1. úroveň opatření Age Managementu: národní

Veřejný zájem na Age Managementu je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Tento zájem je spojen s potřebou řešení otázek stárnutí populace jako jevu ohrožujícího sociální rozvoj a reprezentuje jej na národní úrovni především stát, v éře internacionalizace pak částečně mezinárodní a nadnárodní instituce. Konkrétně jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce a podobně. Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je vyjadřován v tzv. věkové politice.

Opatření Age Managementu na organizační úrovni

2. úroveň opatření Age Managementu: organizační

Zájem o Age Management na organizační či podnikové úrovni je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Tento zájem bude trvale růst s vývojem pracovní síly směrem k vyššímu podílu starších pracovníků, což si mnohé organizace uvědomují. Zaměstnavatelé jsou si často vědomi své části zodpovědnosti a respektují fakt, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatelů.

Opatření Age Managementu na individuální úrovni

3. úroveň opatření Age Managementu: individuální

Zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti. Zároveň je z pohledu jednotlivce legitimní uvažovat o udržení a získání takových předpokladů, které mu umožní v případě potřeby změnit zaměstnavatele, což je u stárnoucí pracovní populace velká výzva. Individuálním zájmem je také samozřejmě dosažení spokojenosti dané přiměřenou kvalitou profesního i osobního života. To od pracovníka vyžaduje také změnu postojů. Jejím základem je počítat s dlouhou pracovní dráhou a soustředit se na zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku, změnit postoj k plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví. I v pokročilých fázích pracovní dráhy se vyplatí plánovat pracovní budoucnost, přemýšlet o další profesní dráze. Velkou výzvou je naučit se využívat výhody svého věku jako jsou zkušenost, nadhled a odstup, díky kterým se jedinec nevrhá do neřešitelných pracovních úkolů a neplýtvá energií, schopnost reflektovat situace, které řešil

už mnohokrát, ale třeba také schopnost vyjednávat. V oblasti pracovních schopností je téměř vždy prostor k rozvoji cestou vzdělávání či péče o zdraví. Významný podíl zodpovědnosti je tedy na lidech samotných, ale samotní pracovníci, i když se o sebe budou starat, jsou jen jednou částí tohoto procesu.

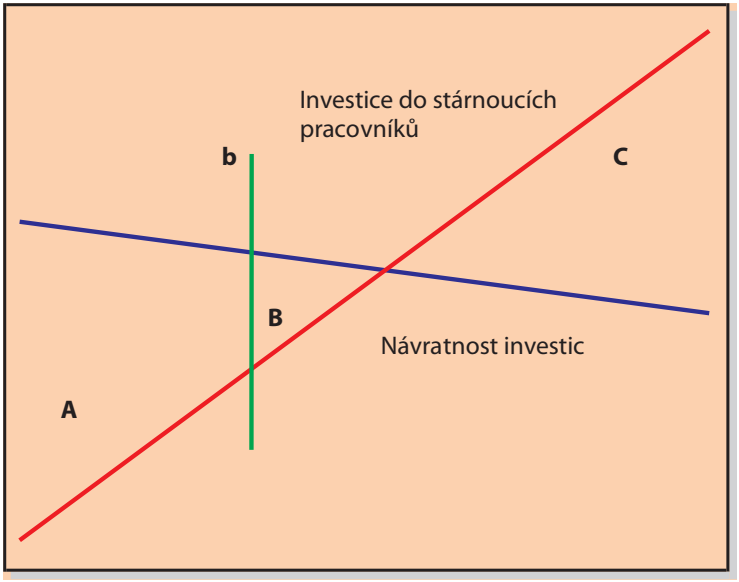
	Problémy a příležitosti		Řešení a prostředky		Cíle a výsledky
Jedinec	• funkční kapacita • zdraví • kompetence • pracovní motivace • pracovní schopnost • pracovní únava • nezaměstnanost	→	**Age Management** • posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů • podpora zdraví • rozvíjení kompetencí • řízení změny • spoluúčast	→	• zlepšování funkční schopnosti • posilování zdraví • zvyšování kompetencí • zvyšování pracovní schopnosti • snižování pracovní únavy • zvyšování zaměstnanosti • snižování rizika marginalizace • zlepšování kvality života
	↓↑		↓↑		↓↑
Firma	• produktivita • konkurenceschopnost • absentismus • tolerance změny • pracovní komunita • pracovní prostředí • dostupnost pracovních sil	→	**Age Management** • individuální řešení • spolupráce mezi věkovými skupinami • věková ergonomie • pracovní přestávky • pružná pracovní doba • práce na částečný úvazek • trénink na míru	→	• zvyšování celkové produktivity • zvyšování konkurenceschopnosti • snižování absentismu • zlepšování managementu • odbornost personálu • zlepšování image • pokles nákladů na „nepráci“
	↓↑		↓↑		↓↑
Společnost	• postoj k práci a odchodu do důchodů • věková diskriminace • důchodový věk • pracovní nezpůsobilost • poměry závislosti • náklady na důchody • náklady na zdravotní péči	→	**Age Management** • změny postojů k věku • předcházení věkové diskriminaci • rozvoj pracovní legislativy • rozvoj důchodového zabezpečení • rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému	→	• snižování věkové diskriminace • zvyšování věku odchodu do důchodu • snižování nákladů na důchody • snižování nákladů na nezaměstnanost • snižování nákladů na zdravotní péči • růst národních hospodářství • posilování blahobytu

2.6 Střety zájmů na Age Managementu

Střety zájmů v oblasti Age Managementu

Ne vždy se však zájmy všech stran shodují, takže může docházet ke střetům. Při analýze těchto (ne)shod je možné vyjít z osvědčeného schématu (Checchi in Novotný, 2009) pro analýzu efektu investic do lidských zdrojů. Základem střetu je obvykle nevyrovnanost investic a přínosů pro některou stranu. Některé typické situace, které mohou nastat, demonstruje následující obrázek, jenž dává do souvislosti investice do pracovní síly (do vzdělávání, do péče o zdraví atd.) z pohledu zaměstnavatele z čistě ekonomické perspektivy. Z pohledu zaměstnavatele je ideálem situace reprezentovaná ve schématu prostorem A: zaměstnavatel v tomto prostoru zvyšuje investice do zaměstnanců (znázorněno přerušovanou čárou), přičemž pozoruje přínos investic (znázorněno plnou čárou) např. v podobě vyšší produktivity práce, vyššího zisku a dalších přínosů pro organizaci/podnik. Situace B (ve schématu oddělená od A linkou b), kdy se investice blíží limitu potenciálních přínosů, je pro zaměstnavatele méně výhodná. Představuje vyšší míru rizika, že se investice do zaměstnanců podniku v produktivitě práce či zisku nevrátí. Situace C pak představuje ekonomicky (pro organizaci/podnik) nevýhodnou situaci, kdy je investice vyšší než přínos. Z pohledu zaměstnance jsou všechny tyto situace pozitivní, situace A a B však pouze tehdy, když sám pociťuje potřebu rozvíjet svůj potenciál, situace C pro něj potom představuje extrémně výhodnou situaci, kdy organizace/podnik investuje do zaměstnance více, než od něj může žádat zpět. Stát může také definovat jako pozitivní a přínosné situace B a C, které zajišťují maximální investici do zaměstnance vedoucí k jeho potenciálnímu uplatnění kdekoliv. Zde se zdá jako všestranně výhodná taková varianta věkové politiky státu, kdy stát podporuje zaměstnavatele v situaci B, čímž zvýší ochotu zaměstnavatelů riskovat při investicích do lidských zdrojů. Situace C, výhodná především pro zaměstnance, by logicky měla vést k participaci zaměstnance na nákladech.

Toto schéma tedy pomáhá definovat situace a podmínky určující, kdy a komu se vyplácí investovat do lidských zdrojů. Ukazuje mimo jiné nevyužitý potenciál efektu (situace B) a bod (průsečík přímek nákladů a přínosů), kdy se přestává bezprostředně vyplácet investovat do pracovní síly. Na druhou stranu mohou být i tyto investice dlouhodobě pozitivní: činí pracovníka flexibilnějším, připravují ho na změnu (změnu pracovního místa, změnu technologie či obsahu práce) a pomáhají mu zvládat jeho aktuální i budoucí práci.



Obr. 19: Typické situace při investování do lidských zdrojů v podniku
Zdroj: Checchi, 2006, s. 26, upraveno

Otázky a cvičení

- *Rozdělte účastníky na skupiny o 5 účastnících, předložte jim prázdnou matici podle obrázku 20 a požádejte je o její naplnění. Podle časových možností je možné zadat práci na všech třech úrovních (individuální, podniková, společenská), nebo jen na jedné z nich.*
- *Diskutujte s účastníky na téma návratnosti investic do stárnoucích pracovníků. Připomeňte širší souvislosti investic (demografický vývoj atd.)*

	Problémy a příležitosti		Řešení a prostředky		Cíle a výsledky
Jedinec		→		→	
	↓↑		↓↑		↓↑
Firma		→		→	
	↓↑		↓↑		↓↑
Společnost		→		→	

Obr. 20: Úrovně Age Managementu – podklad pro cvičení

2.7 Osm pilířů Age Managementu

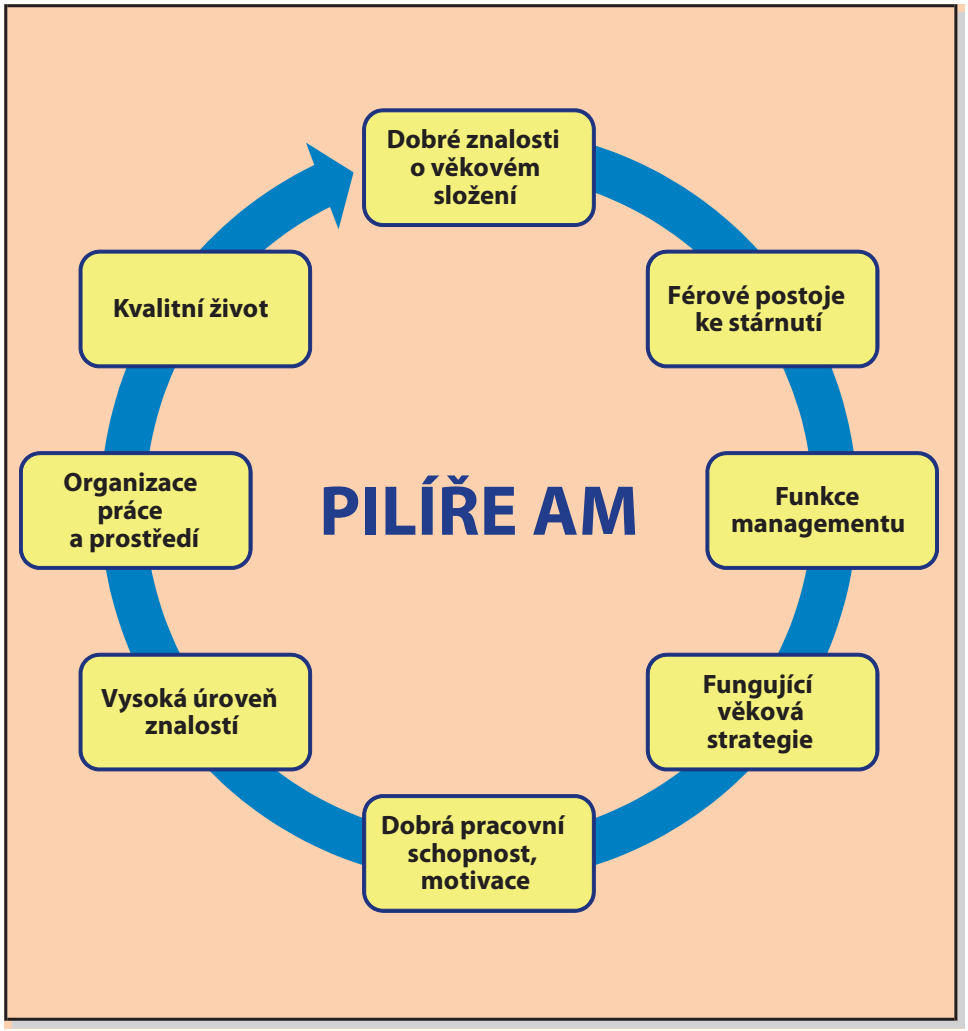
Pilíře Age Managementu

K úspěchu Age Managementu vedou především komplexní opatření nabízející synergii zájmů na všech úrovních. Takováto komplexní řešení vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci.

Experti Finského institutu pracovního zdraví (Tomi Hussi, Tiina Saarelma-Thiel a Marjo Wallin) identifikovali 8 tzv. pilířů Age Managementu (především) na podnikové úrovni. Jedná se o tyto pilíře:

1. Znalost problematiky věku
2. Vstřícný postoj vůči věku
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
4. Kvalitní a funkční věková strategie
5. Dobrá pracovní schopnost
6. Vysoká úroveň kompetencí
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí
8. Spokojený život

Následující schéma (obr. 21) ukazuje propojenost jednotlivých pilířů do celku Age Managementu a následující tabulka (tab. 3) zase nabízí pomocné otázky, které mohou být využity při hodnocení toho, do jaké míry je ten který pilíř ve firmě či organizaci realizován.



Obr. 21: Pilíře Age Managementu
Zdroj: Ilmarinen, J.

Tab. 3: Hodnocení realizace pilířů Age Managementu

Pilíře	Pomocné otázky při hodnocení situace:
1. Znalost problematiky věku *Lidé zodpovědní za rozhodování v naší firmě jsou si vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků.*	• Jaká je v současnosti věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních? • Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání? Jak vysoká bude fluktuace a následný nábor nových pracovníků v následujících 5–10 letech? • Jakým způsobem ovlivní důchodová reforma fluktuaci zaměstnanců ve vaší firmě? • Jaké zaměstnance bude vaše firma potřebovat v nadcházejících 5–10 letech? • Jaká bude věková struktura ve vaší firmě a jejích odděleních v následujících 5–10 letech? • Jaká by byla ideální věková struktura ve vaší organizaci? • Jakým způsobem ovlivňuje věková struktura práceschopnost a produktivitu? •Je vaše firma schopna najít a přilákat mladé zaměstnance?
2. Vstřícný postoj vůči věku *Management firmy a vedoucí pracovníci mají kladný postoj vůči stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem. Tyto znalosti jsou také zužitkovány.*	• Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům? • Liší se postoj k věku v různých odděleních firmy? • Jak se odráží pozitivní a negativní postoje vedoucích pracovníků v jejich jednání? • Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům? • Jakým způsobem je možno změnit firemní postoj vůči věku a stárnutí? • Jak jsou vedoucí pracovníci a management obeznámeni se silnými stránkami stárnoucích pracovníků? • Je firma schopna zužitkovat tyto silné stránky/zkušenosti? • Existuje ve vaší firmě nějaká forma věkové diskriminace? • Jak lze zabránit věkové diskriminaci?
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti *Vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorii.*	• Jakým způsobem zohledňuje individualitu zaměstnanců? • Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací? • Je firma schopna zvládat věkovou různorodost zaměstnanců? • Jak management podporuje zaměstnance v různých fázích pracovního života? • Je firma schopná zajistit spolupráci mezi mladými a staršími zaměstnanci? • Jak se zaměstnanci staví ke konceptům osobního přístupu a flexibility? • Lze umožnit zaměstnancům individuální kariérní postup?
4. Kvalitní a funkční věková strategie *V naší organizaci nabývá na významu ocenění a rovnoprávnost zaměstnanců různého věku, spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků pokračovat ve spolupráci. Věková strategie je součástí osobních pracovních plánů a politiky firmy.*	• Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu věkové strategie? • Jaké jsou cíle věkové strategie a opatření k jejímu naplnění? • Je věková strategie součástí firemní personální politiky? • Jak zajistit implementaci věkové strategie napříč organizací? • Podporuje systém mezd a odměn věkovou strategii? • Je k lidem různého věku přistupováno ve firmě rovnocenně? • Je věková strategie v souladu s obchodní strategií?

Pilíře	Pomocné otázky při hodnocení situace:
5. Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci *Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci se mezi stárnoucími pracovníky zvýšily v naší organizaci natolik, že tito zaměstnanci by rádi ve firmě pracovali až do odchodu do důchodu.*	• Ví vedení firmy, z čeho se skládá pracovní schopnost? • Jaká je pracovní schopnost vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách? • Jakými aktivitami podporuje firma udržení pracovní schopnosti? • Má firma vyvinuta pravidla bezpečnosti na pracovišti a péče o zdraví zaměstnanců? • Jaká je atmosféra a motivace k práci mezi staršími zaměstnanci? • Setrvávají zaměstnanci na svých pozicích až do důchodového věku? • Co by je přesvědčilo pokračovat v pracovním životě? • Vyjádřili tito zaměstnanci přání setrvat na svých pracovních pozicích i po dosažení 63 let? • Jaká je pracovní schopnost manažerů a vedoucích zaměstnanců a jejich vůle pokračovat v načaté práci? • Jsou management a vedoucí pracovníci dobrým příkladem pro celou organizaci? • Potřebuje firma anebo je schopna přidělit starším zaměstnancům lehčí práci, popř. práci na částečný úvazek?
6. Vysoká úroveň kompetencí *Vedení naší organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se. Koncept je obsažen v důležitých firemních rozhodnutích. Vedení se také stará, aby byly zkušenosti starších pracovníků předány mladším zaměstnancům.*	•Zná firma význam modelu celoživotního vzdělávání? •Je model celoživotního vzdělávání aplikován? •Jak se zapojují zaměstnanci různého věku do individuálních školení? •Jsou při školeních zohledněny potřeby starších zaměstnanců? Jakým způsobem propagovat a podporovat učení se praxí u starších zaměstnanců? •Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? •Jaké tacitní („skryté“) znalosti existují ve vaší firmě? •Existuje ve vaší firmě jasný plán zabývající se přenosem tacitní znalosti ze starších zaměstnanců na mladší? •Je přenos tacitní znalosti monitorován?
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí *Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku.*	• Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku? • Jak mohou být zlepšeny možnosti starších zaměstnanců ovlivnit a regulovat vlastní práci? • Jakým způsobem vzít do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků? • Je práce rozdělena spravedlivě z pohledu individuálních rozdílů mezi zaměstnanci? • Přijímají zaměstnanci individuální řešení při organizaci práce? • Jakým způsobem zabránit přepracování zaměstnanců? • Je si firma vědoma zodpovědnosti vedoucích pracovníků za přílišné zatěžování zaměstnance? • Mění se pracovní úkoly spolu s věkem? • Jakým způsobem umožnit flexibilitu pracovní doby?

Pilíře	Pomocné otázky při hodnocení situace:
8. Spokojený život *Uznání, pracovní pohoda a kvalita života starších zaměstnanců se v naší organizaci významně zlepšily. Pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti.*	• Má firma program podporující zaměstnance během posledních let jejich kariéry? • Nabízí organizace zaměstnání, ve kterém může osoba pracovat do 68 let? • Je starším zaměstnancům nabídnuto školení zaměřeno na přechod z pracovního života do penze? • Obstojí firemní praktiky ohledně dočasných nucených dovolených kritickému hodnocení? • Jakým způsobem se firma staví k předčasnému odchodu do penze a propouštění starších zaměstnanců? • Je starším zaměstnancům poskytnuta kvalitní péče v oblasti pracovního zdraví? • Jakým způsobem je zajištěn důstojný odchod do penze pro starší zaměstnance? • Je firma v kontaktu s bývalými, nyní penzionovanými zaměstnanci? • Jakým způsobem oslovit s nabídkou práce tyto bývalé zaměstnance, pokud tato situace nastane?

Otázky a cvičení

Metodická poznámka:

Příklady dobré praxe jsou zásadním prvkem školení v oblasti Age Managementu. Dodávají školení prvek reálnosti a zároveň jsou materiálem k učení. Proto je třeba příklady dobré praxe vybírat s ohledem na složení skupiny tak, aby příklady byly pro účastníka co nejbližší, představitelné a aby znalost nabytá u těchto příkladů byla přenositelná do praxe účastníků.

- *Předložte účastníkům příklad dobré praxe (např. následující) a vyzvěte je k diskusi o tom, z čeho vychází potřeba konkrétního řešení, které opatření je klíčové pro úspěch tohoto řešení a do jaké míry řešení komplexně ovlivňuje řešení Age Managementu v celé organizaci. Využijte soupis obvyklých opatření k Age Managementu (viz výše). V případě větší skupiny rozdělte účastníky do skupin a zadejte jim různé příklady dobré praxe a diskusi uzavřete vzájemným srovnáním.*

Rámeček 1: příklad dobré praxe

Tradice Slovácka o.p.s. Blatnička

Tradice Slovácka je registrována jako obecně prospěšná organizace. Společnost byla založena na základě unikátní výrobní myšlenky – výroba krojů a doplňků pomocí tradičních řemesel. Vzhledem k tomu, že tradiční řemesla jsou založena na mezigeneračním předávání znalostí, byl tento nápad také použit jako hlavní základ pro organizování zaměstnanců společnosti. Předávání znalostí je organizováno ve dvou základních směrech: prostřednictvím přímé spolupráce mezi ženami a prostřednictvím nepřímého sdílení znalostí předchozích generací s jednotlivými smluvními partnery formou konzultací. V prvním případě se metody práce rozvíjejí od začátku až do konce pod dohledem starších pracovníků a jsou doplněny o dohled nad řízením vyučování a koučování. Konzultace s externími odborníky jsou použity pro vývoj nových výrobků nebo pro poskytování chybějícího řemesla. Koncept vzájemného učení se odráží v celkové atmosféře ve společnosti a v dílnách.

- *Požádejte účastníky o formulaci postojů, předsudků, chybných předpokladů a omylů, které brání realizaci Age Managementu v organizaci. Poté zadejte úkol najít protiargumenty a určit, na koho je třeba v organizaci působit, aby byl Age Management realizovatelný.*
- *Rozdělte účastníky na skupiny a pověřte je rozpracováním opatření v rámci vybrané organizace (např. na základě příkladů dobré praxe) pro jednotlivé pilíře Age Managementu. Počet pilířů k rozpracování na základě pomocných otázek vyberte podle časových možností. Požádejte skupiny také o zvážení vzájemných souvislostí jednotlivých pilířů.*

2.8 Shrnutí modulu

- ČR je jednou z nejrychleji stárnoucích populací na světě.
- Změny věkové struktury budou postupně ovlivňovat celou společnost.
- Stárnutí populace a pracovní síly představuje nejenom vážné ekonomické, ale i sociální dopady.
- Pokud ČR bude chtít v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využít i starší pracovníky.
- K tomu by měly být firmy a organizace motivovány.
- K práci ve vyšším věku budou muset být ale ochotnější i občané. Pokud se postoje obou stran nezmění, v Česku výrazně ubude pracovních sil. Do roku 2050 by podle prognóz mohl jejich počet klesnout o 40 %.
- Zájmem každého člověka je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti, i po padesátce se vyplatí plánovat pracovní budoucnost a přemýšlet o další profesní dráze.
- Age Management *jako* „řízení zohledňující věk zaměstnanců“, mezi jehož hlavní zásady patří dobré znalosti o věkovém složení společnosti a firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost, je v zahraničí již ověřenou cestou. Také pro Českou republiku se tento přístup ukazuje jako velmi vhodný a potřebný.

Použité zdroje

ALAN, J. *Etapy života očima sociologie*. Praha: Pyramida, 1989.

BOČKOVÁ, L., HASTRANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E. *50+ Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L. *Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v ČR a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR, 2011.

CUMMING, E., HENRY, W. E. *Growing old*. New York: Basic Books, 1961.

EGGER, M. a kol. Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I. *SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik n. 24*, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2008.

GOULD, R., ILMARINEN, J. a kol. *Dimensions of Work Ability*. Helsinky: FIOH, 2008.

GRUSS, P. (Ed.) *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál, 2009.

CHECCHI, D. *The Economics of Education. Human Capital, Family Background and Inequality*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii.* Bratislava: Príroda, 2008.

KOL. AUTORŮ. *Starší pracovníci – příležitost pro podniky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010.

NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště. Prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí.* Brno: Masarykova univerzita, 2009.

SCHOOLER, C., CAPLAN, L., OATES, G. Aging and work: An overview. In Schaie, K. W., Schooler, C. (Eds.) *Impact of Work on Older Workers*. New York: Springer, 1998, s. 1–19.

STUART-HAMILTON, I. A. *Psychologie stárnutí*. Praha: Portál, 1999.

SVOBODOVÁ A KOL. *BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let.* Závěrečná zpráva z výzkumného projektu. Praha: VÚBP, 2009.

ŠTOROVÁ, I. *Principy Age managementu v kontextu udržitelného rozvoje a kvality života,* Perspektivy jakosti, 2012/1, http://www.perspektivyjakosti.cz/nastroje-a-metody/principy-age-managementu-v-kontextu-udrzitelneho-rozvoje-a-kvality-zivota.html

TIŠANSKÁ, L., KOŽENÝ, J. Osobnost, anticipovaná sociální opora a adaptace seniorek na stárnutí: test modelu životní spokojenosti. *Československá psychologie*. 2004, 48, 1. s. 27–37.

TŘETÍ KARIÉRA. http://www.expertis.cz/Treti-kariera

WARD, R. The impact of subjective age and stigma on older persons. *Journal of gerontology,* 1977, 32, s. 227–232.

Přílohy ▶▶▶

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

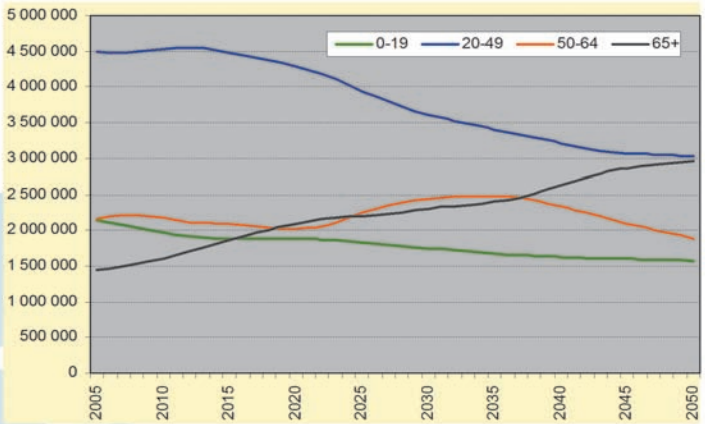
Obecný modul k Metodické příručce

Demografická východiska
Pracovní schopnost
Age Management
Work Ability Index

Zpracováno v rámci projektu OP LZZ
„Strategie Age Managementu v České republice“
reg. č. CZ.1.04/5.1.01/51.00079

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

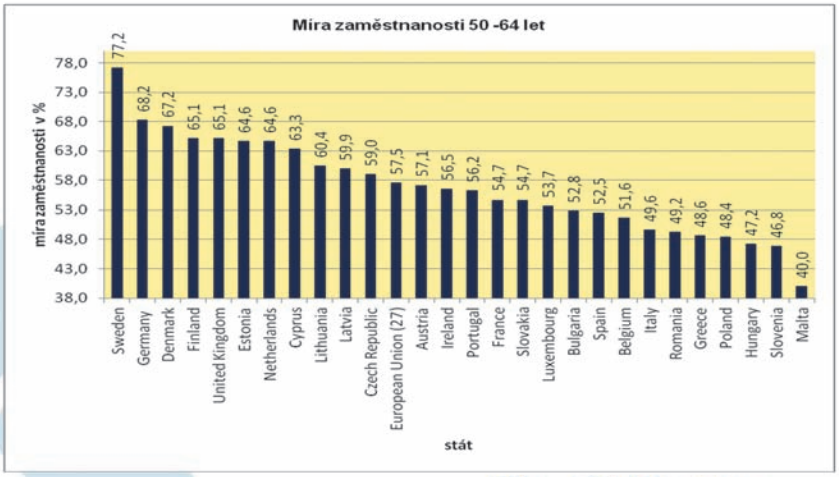
Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005–2050 dle prognózy ČSÚ



Zdroj: ČSÚ, 2009 (vlastní výpočty)

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50–64 let ve srovnání 27 zemí EU (2011)



Zdroj: Eurostat

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

VYBRANÁ OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU NA RŮZNÝCH ÚROVNÍCH SYSTÉMU

Národní/regionální úroveň
SPOLEČNOST

CÍL → Sociální soudržnost a podpora hospodářského růstu

Nástroje →
- Důchodová politika
- Sociální politika
- Vzdělávací systém
- Politika zaměstnanosti

Organizační úroveň
FIRMA

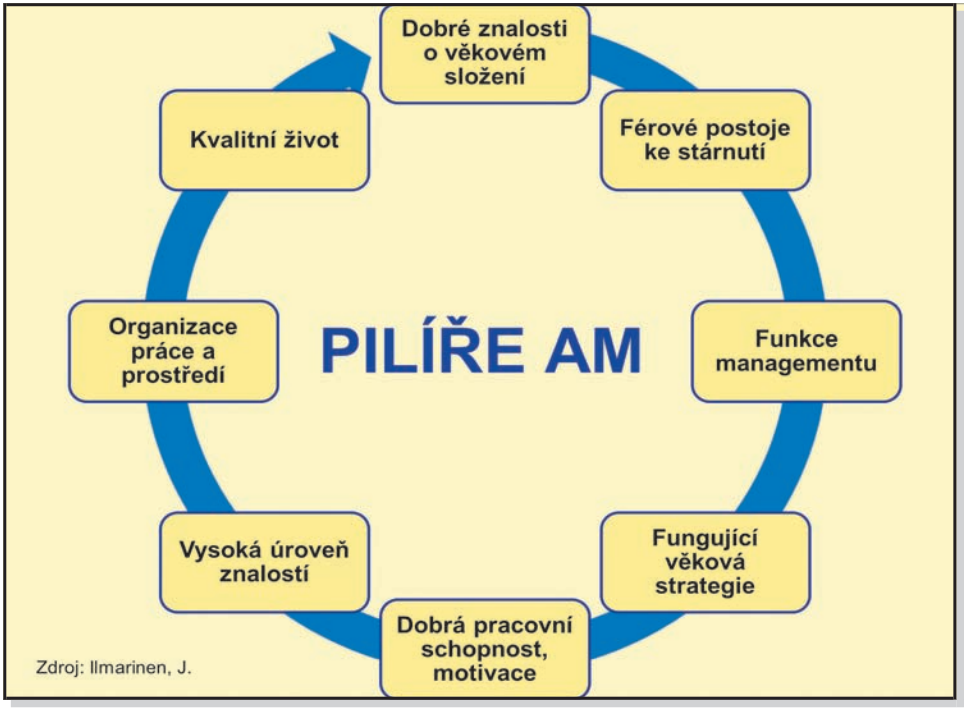
CÍL → Udržení a rozvoj pracovních sil

Nástroje →
- Sociálně odpovědné chování zaměstnavatelů
- 8 pilířů Age Managementu jako součást společenské odpovědnosti firem

Individuální úroveň
JEDNOTLIVEC

CÍL → Udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti

Nástroje →
- Plánování budoucnosti s ohledem na delší pracovní dráhu
- Celoživotní vzdělávání
- Postoj k vlastnímu zdraví

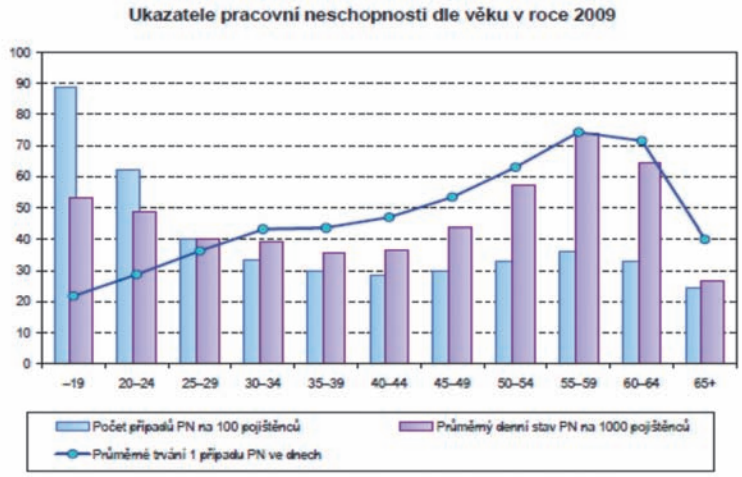


Zdravotní rizika

- Zákonitost a pravděpodobnost změn vlivem stárnutí
- Genetický základ a životní styl
- Úbytky v senzorických a motorických funkcích
- Poruchy oběhového systému, psychické problémy
- Zvyšující se dlouhodobá pracovní neschopnost

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

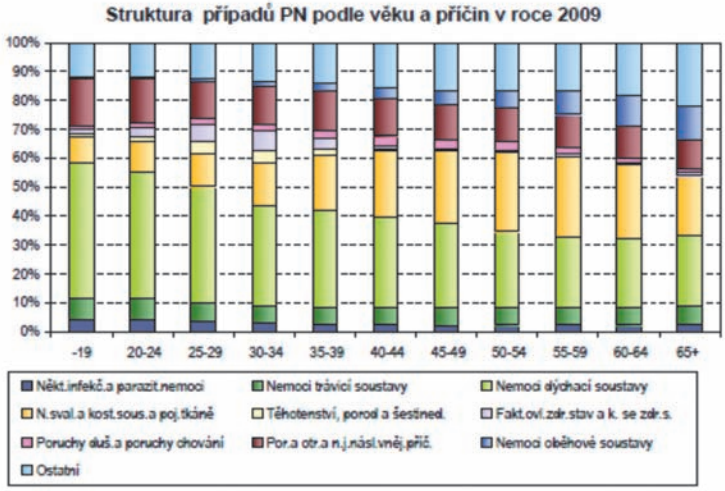
Pracovní neschopnost – délka



Zdroj: Unum Provident Disability Databáze, 2002-2004
In SZÚ Praha, Centrum pracovního lékařství, 2006.

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Pracovní neschopnost – změny nemocí



Zdroj:ÚZIS ČR, Aktuální informace č. 51/2010

LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Změny v kognitivních funkcích

- Plasticita psychických funkcí
- Nižší rychlost nervových impulsů
- Proměnlivost procesu učení
- Kvantita versus kvalita
- Problémy s činnostmi náročnými na senzomotorickou koordinaci
- Vliv životního stylu

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Sebehodnocení a vztahy

- Nejednotné závěry výzkumů
- Sebevědomí
- Kompenzační mechanismy
- Realistický odhad vlastních schopností
- Jiné zájmy než mladí
- Sklon k introverzi, jiné vztahové potřeby
- Potřeba sociální opory
- Tolerance a nadhled versus podrážděnost

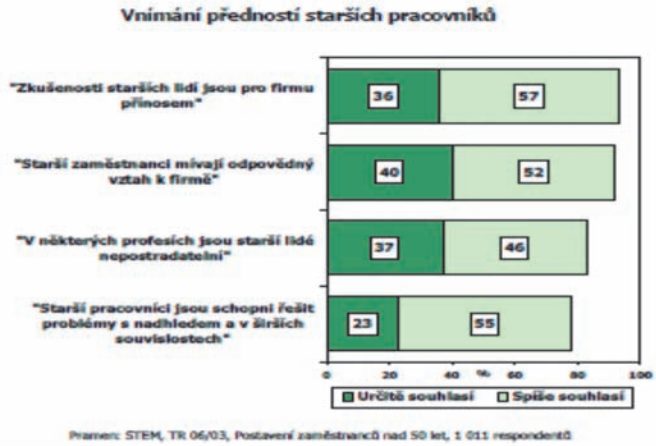
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Pracovní postoje

- Změna vztahu k profesi, ale různé postoje
- Stabilita a loajalita k firmě
- Méně ambicí
- Mění se obsahy, do kterých investují energii
- Motivace k práce má individuální charakter
- Vliv sebehodnocení
- Vliv klimatu ve firmě, pracovních podmínek

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

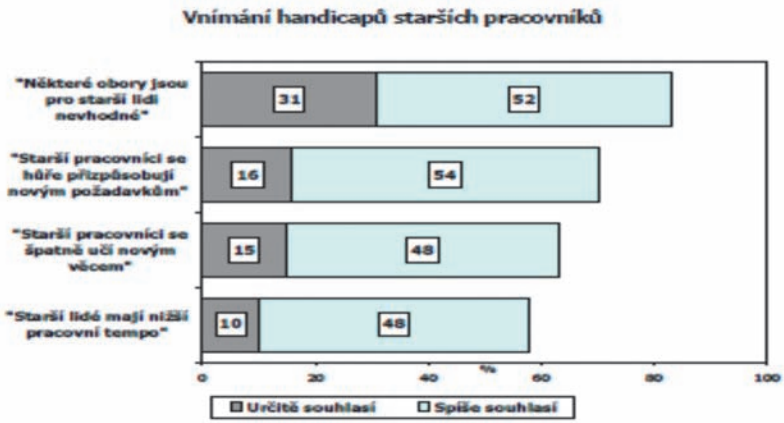
Přednosti starších pracovníků



Zdroj: STEM

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

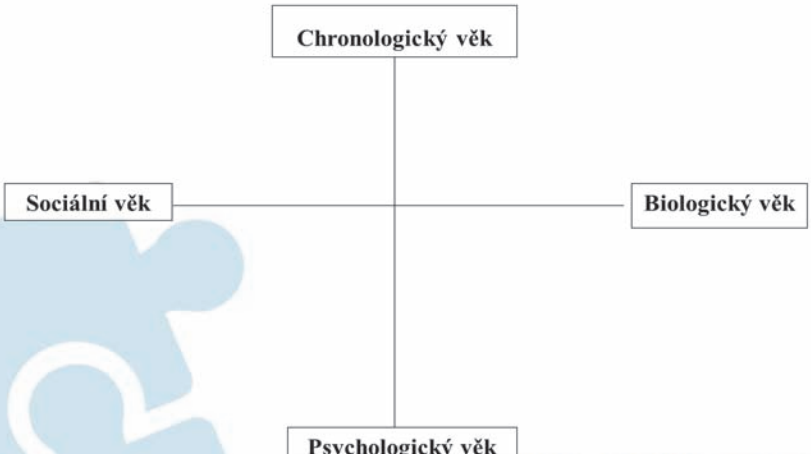
Vnímání handicapů starších pracovníků



Zdroj: STEM

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

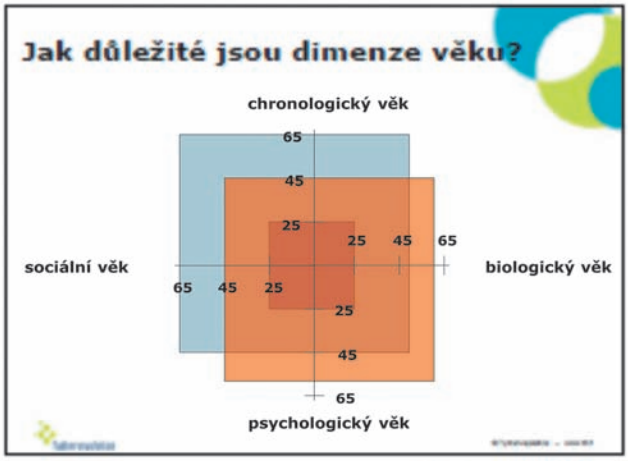
Jak starý(á) se cítíte?



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dimenze věku



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Pracovní schopnost

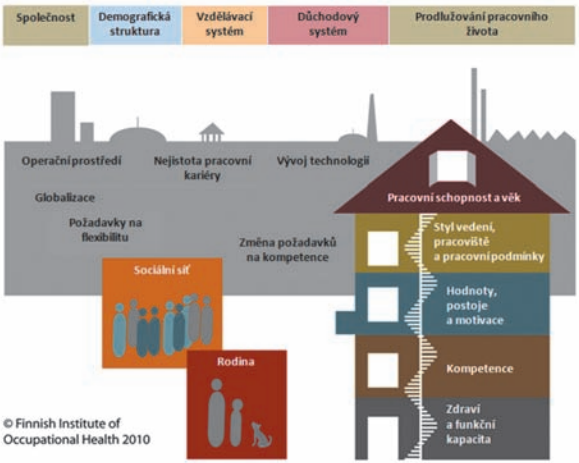
Pojetí pracovní schopnosti se rozvíjí postupem doby:

- Odklon od medicínského pojetí
- Tendence k multidimenzionálnímu pohledu
- Faktory ovlivňující práceschopnost: požadavky práce, jedinec, pracovní místo, sociální prostředí

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Finnish Institute of Occupational Health



© FIOH

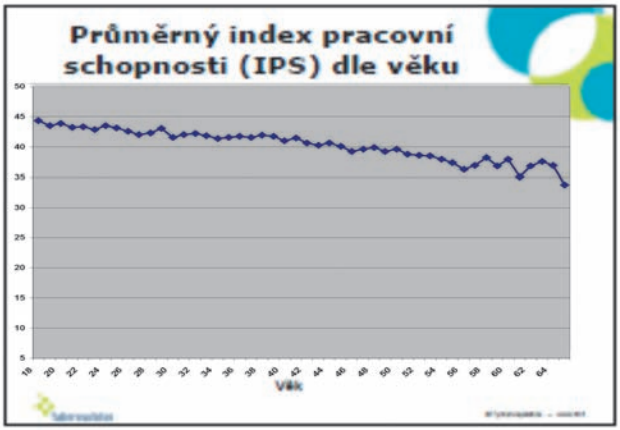
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Work ability index

- Sebeposuzovací dotazník
- 7 oblastí, zdravotní i psychické
- 49 bodů = maximální pracovní schopnost
- Dotazník je prověřován v řadě zemí
- Identifikovány rizikové faktory a rizikové profese, podpůrné faktory
- V ČR pilotně odzkoušen v roce 2011 na skupině nezaměstnaných osob

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

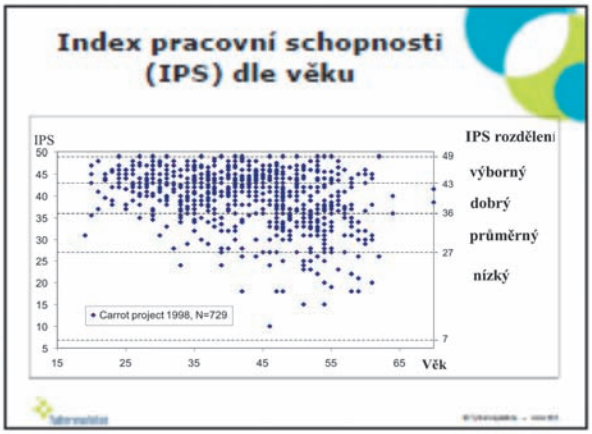
Pracovní schopnost a vliv věku



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

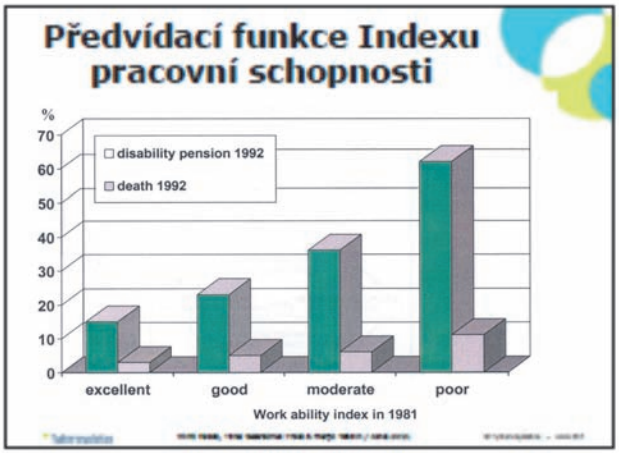
Pracovní schopnost a vliv věku



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Prognostická funkce WAI



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Celkové posouzení pracovní schopnosti – nezaměstnaní ČR, 2011

Nízká pracovní schopnost (7–27 bodů)	**15,28 %**
Průměrná pracovní schopnost (28–36 bodů)	**26,39 %**
Dobrá pracovní schopnost (37–43 bodů)	**38,89 %**
Vynikající pracovní schopnost (44–49 bodů)	**19,44 %**

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

3. Modul pro poradce úřadů práce[4]

Pro porozumění širším souvislostem doporučujeme nejprve prostudovat jednotlivá témata v rámci Obecného modulu Metodické příručky.

3.1 Situace stárnoucí pracovní síly

Opatření pro podporu pracovníků 50+

Česká republika, stejně jako ostatní země Evropské unie, se bude muset v budoucnu vyrovnávat s fenoménem stárnutí obyvatel, tedy také pracovní síly. K již přijatým opatřením, která jsou uvedena v národních dílčích cílech řešících problém nezaměstnanosti, patří zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků 55+.

Při hledání možností, jak zvýšit zaměstnanost starších osob, svou významnou roli sehrávají úřady práce. Je zřejmé, že zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání je třeba věnovat, kromě jiných ohrožených skupin i lidem starším 50 let věku, respektive starším 55 let, jak aktuálně specifikuje „Strategie využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti na rok 2012“. Je proto nutné se zamyslet, jak zvýšit efektivitu tohoto dokumentu a vrátit na trh práce co největší počet starších uchazečů o zaměstnání.

V souladu s principy státní politiky zaměstnanosti úřady práce realizují opatření pro zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením a dalších fyzických osob, které mají ztížené uplatnění na trhu práce. S ohledem na demografický vývoj v ČR a s přihlédnutím ke vzdělanostní struktuře lze předpokládat, že míra nezaměstnanosti se bude u osob 50+ zvyšovat. Úřady práce by se měly proto v budoucnu ještě více zaměřit na zvýšení šancí vrátit starší uchazeče o zaměstnání zpět na trh práce. Jednou z možností, jak tak učinit, je podnítit zájem jedince o udržení a obnovu vlastní zaměstnatelnosti a při práci s uchazečem brát v úvahu údaje o jeho pracovní schopnosti. I když se jedinci starší 50 let cítí relativně výkonní a zdraví, při hledání zaměstnání se často setkávají s projevy ageismu, s přezíráním a stereotypními postoji ke starší generaci obecně. Podobné přístupy vedou starší zájemce o práci ke znejistění v osobním i profesním životě, ztrátě sebevědomí, k nechuti znovu se zapojit na trh práce a následně až k osvojení si nového životního stylu bez pracov-

[4] Modul pro poradce úřadů práce vytvořil tým pracovníků z brněnské pobočky Úřadu práce, jenž má dlouholeté zkušenosti se školicími a vzdělávacími aktivitami v oblasti pracovního poradenství.

ních povinností. Předejít tomuto trendu lze prostřednictvím aplikace principů Age Managementu, které přispívají k zajištění práceschopnosti starších pracovníků a jejich udržitelnosti na trhu práce.

3.2 Uplatnění Age Managementu v činnosti úřadů práce

Vazba na dokumenty v oblasti zaměstnávání starších osob

Dokumenty v oblasti zaměstnávání osob 50+

S ohledem na věkovou strukturu obyvatelstva lze v budoucnu očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku 50+. V návaznosti na hlavní cíle strategie **„Evropa 2020“** schválila vláda České republiky národní cíle a dílčí národní cíle ČR do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti. Národním cílem je zvýšení celkové míry zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let na 75 %.

Mezi národní dílčí cíle pak patří:

- zvýšení míry zaměstnanosti žen ve věkové skupině 20–64 na 65 %,
- zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků 55–64 na 55 %,
- snížení míry nezaměstnanosti mladých osob věkové skupiny 15–64 o třetinu oproti roku 2010.

Národní program přípravy na stárnutí (Kvalita života ve stáří)

Na úrovni vlády ČR reaguje na problematiku stárnutí **Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (Kvalita života ve stáří).** Tento program klade v oblasti aktivního stárnutí důraz na zvýšení ekonomické aktivity a zaměstnanosti, které jsou klíčovou strategií k řešení ekonomických výzev spojených se stárnutím populace. Problémem stárnutí populace není ani tak jeho dopad na ekonomiku, jako spíše jeho interakce se situací na trhu práce a s charakteristikami penzijního systému. Stárnutí a případný úbytek pracovní síly může být do značné míry kompenzován právě zvýšením zaměstnanosti. Ekonomický dopad stárnutí populace bude tedy do značné míry závislý na tom, jak se podaří využít prodloužené délky života.

Principy stanovené ve vládních programech jsou pak aplikovány do zaměstnaneckých a sociálních programů.

3.3 Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity v ČR

2012: Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity

Rok 2012 byl vyhlášen jako *Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity* (dále jen EY 2012). Jedná se o iniciativu zaměřenou na podporu aktivit v oblasti stárnutí v širokých společenských souvislostech, přičemž důraz je kladen na podporu vitality a důstojnosti všech, nejen starších osob. Celkovým cílem EY 2012 je usnadnit vytvoření kultury aktivního stárnutí založené na společnosti vstřícné pro všechny věkové skupiny.

Memorandum k EY 2012

Memorandum k Evropskému roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity

V rámci zahajovací konference k EY 2012 bylo sestaveno Memorandum pro Evropský rok 2012, které upozorňuje na konkrétní kroky v oblasti zaměstnávání starších osob.

Stárnutí populace bude přinášet změny v rozložení sil na trhu práce se všemi předpokládanými důsledky pro společnost, pro jednotlivé firmy a organizace. Zvýšená míra zaměstnanosti starších osob bude nezbytným předpokladem pro životaschopnost celého společenského a ekonomického systému. K většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na individuální úrovni.

Pro zvýšení zaměstnanosti starších osob bude nutné splnit následující:

- změnit postoj ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- propojit navrhovaná opatření s důchodovou reformou tak, aby došlo k plnohodnotné reformě v oblasti pracovního života, nejen k pouhému zvýšení věku odchodu do důchodu,
- dát širokou publicitu konceptu Age Managementu, včlenit jej jako součást personálního řízení a společenské odpovědnosti firem,
- sbírat a šířit příklady dobré praxe na národní i mezinárodní úrovni.

Text Memoranda tvoří podkladový materiál pro přípravu Národního programu přípravy na stárnutí pro období 2014–2017.

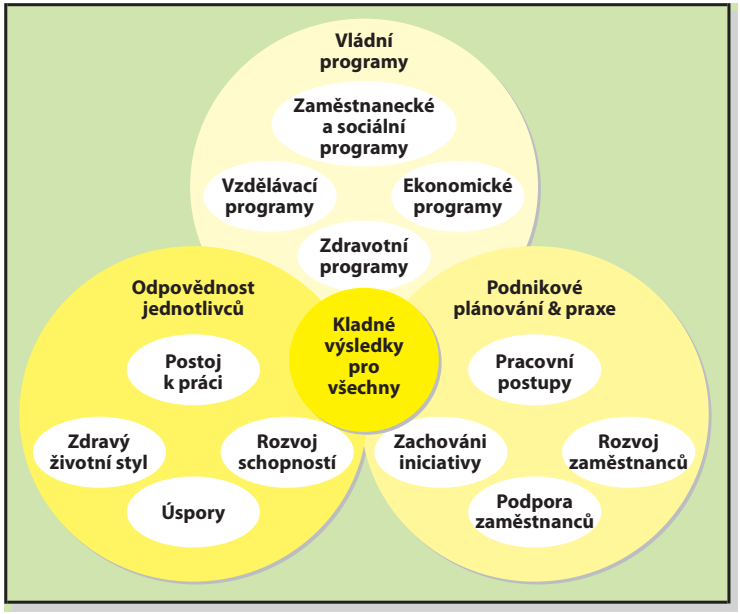
3.4 Uplatnění Age Managementu v poradenské činnosti

Uplatnění Age Managementu v poradenství

Práce poradců v systému úřadu práce je koncipována víceúrovňově. První úroveň tvoří poradenství při zprostředkování práce, druhou pak speciální poradenství, třetí úrovní je potom poradenství při rekvalifikacích a při využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Především na úrovni poradenství při zprostředkování a speciálním poradenství je třeba při práci s klientem vzít v úvahu individuální pracovní potenciál klienta, v našem případě jedince staršího 50 let.

Pojem **individuální pracovní potenciál** v sobě zahrnuje celou řadu faktorů: dosažené vzdělání, znalosti, dovednosti a zdravotní stav. Na pracovní schopnost jedince působí ale celá řada dalších vlivů, kam patří otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, pozitivní přístup k řešení problémů, přijetí zodpovědnosti za prožití svého života, rodinná situace klienta, ochota dojíždět do zaměstnání a dál se vzdělávat, hodnotový žebříček klienta. Některé z uvedených faktorů, jež jsou stavebními kameny pro pracovní schopnost, může jedinec ovlivnit svou vlastní aktivitou, například životním stylem, ale také třeba drobnou úpravu pracovního prostředí.

Při jednání s klientem o možnostech uplatnění na trhu práce se tak nabízí možnost nejenom přihlédnout k jeho specifickým požadavkům a možnostem, ale současně využít principy Age Managementu. Psychická energie, kterou jedinec disponuje, se ani s přibývajícím věkem neztrácí, pouze se mění aktivity, ke kterým je směrována. Pracovní motivace, stejně jako adaptace na změny, mají sice individuální charakter, ale obecně lze říci, že s přibývajícím věkem slábnou. Dochází i ke změnám kognitivních funkcí, snižuje se rychlost vnímání, myšlení a reakcí, současně jsou však schopnosti založené na vědomostech a zkušenostech stabilní. Poradce musí zohlednit i zdravotní rizika, která s sebou vyšší věk přináší. Analýza potřeb a potenciálu jednotlivce by měla brát v potaz i nabídku vhodných pracovních míst na lokálním trhu práce. Konkrétní postup poradce by měl vycházet nejenom z individuálních potřeb klienta, nabídky volných míst na trhu práce, ale také ze zodpovědnosti klienta za prožití svého života (obr. 1).



Obr. 1: Žít lépe a déle
Zdroj: Living Longer, Living Better, IBM Global Social Segmemt, 2007

3.5 Poradenská práce s klientem

Oblasti poradenství

Možnosti poradce při práci s klientem lze v zásadě rozdělit do dvou oblastí. Jednak může pracovat s klientem v oblasti *odpovědnosti jedince*, přičemž důraz je kladen především na rozvoj jeho schopností, postoj k práci, částečně také na zdravý životní styl, jednak může nezaměstnaným nabízet pomoc z úrovně různých *vládních programů*, konkrétně zaměstnaneckých a sociálních programů a vzdělávacích programů.

V prvním případě se soustřeďuje na charakteristické rysy osobnosti, jako jsou zájmy, vlastnosti (důslednost, obětavost, netrpělivost), tělesné a zdravotní předpoklady, obecné i specifické schopnosti, respektive kompetence (např. intelektové, rychlost úsudku, schopnost jednat s lidmi, komunikativnost apod.). To jsou oblasti, v nichž se uplatňují poradenské aktivity.

Poradce využívá při práci s klientem různé zprávy a doporučení jiných odborníků, které uchazeč obdržel při individuálních konzultacích nebo v rámci absolvovaných interních i externích skupinových

programů, v budoucnu přihlédne i k výši indexu pracovní schopnosti (dotazník WAI).

Kompetence

Kompetence

Poradenství se zaměřuje na pomoc při rozvíjení potenciálu klienta. Cílem poradenství je, aby klient hledal účinné řešení svých problémů a učinil samostatně konečné rozhodnutí. Klient by měl přijmout za své, že je v jeho individuálním zájmu udržení a obnova vlastní zaměstnanosti, a tím dosažení spokojenosti v profesním životě, který ovlivňuje i úroveň kvality osobního života. Klient se však často musí rozhodovat mezi více alternativami. K tomu potřebuje dostatek aktuálních informací, které mu poradce poskytne.

Poradce využívá při práci s klientem zejména rozhovor, může však využívat také způsoby práce, jako je koučování apod. Všímá si také zpráv a doporučení ze skupinových poradenských aktivit, které klient absolvoval. Patří k nim jak interní, tak externí programy, jako je JOB Club, bilanční diagnostika, skupinové poradenské programy.

V budoucnu by mohl poradce při práci s klientem zohlednit výsledky Indexu pracovní schopnosti (dotazník WAI), u klientů se zdravotním postižením ještě např. ergodiagnostické vyšetření (může být provedeno v rámci pracovní rehabilitace) apod.

Poradce se pomocí různých metod snaží získat poznatky o osobnosti klienta a společně s ním vytvořit plán osobnostního rozvoje pro začlenění klientů starších 50 let do pracovních struktur. Plán může korespondovat se vzdělávacím plánem a měl by být zahrnut do individuálního akčního plánu jedince.

?

Otázka pro poradce

- *Jak může poradce přispět k rozvoji schopností klienta?*

Postoj k práci

Postoj k práci

Postoj k práci je u každého z nás ovlivněn motivací, která je výsledkem procesu, do něhož vstupuje řada faktorů, například síla podnětů, vlastní účinnost, časová perspektiva, emoční inteligence. Každý jedinec má určitou míru obecné motivace, kterou může investovat do uspokojení svých přání, cílů, kterých chce dosáhnout, a do vy-

tváření různých hodnot. Specifická motivace vychází z naší angažovanosti, kterou zpravidla uplatňujeme tehdy, pokud se nám naše konání vyplatí, pokud dokážeme s „něčím hnout“. Mluvíme o principu vlastní účinnosti. Zjednodušeně můžeme říci, že existují lidé s dvojím životním přístupem:

- *zaměřeni na minulost* (nevěří, že by svým jednáním něco změnili, mluví o tom, že jsou ovlivněni okolnostmi),
- *zaměřeni na budoucnost* (jednotlivec věří, že může svým konáním něco ovlivnit).

A právě lidé ze druhé jmenované skupiny jsou úspěšnější jak v osobním, tak i profesním životě.

V rámci poradenství se stárnoucím uchazečům poskytuje jen málo rad k tomu, jak při hledání práce přistupovat ke svému věku. Současná poradenská praxe spíše usiluje o to, aby si uchazeči osvojili techniky hledání zaměstnání; jejich postoj k hledání práce ve starším věku je „zapomeň na stáří a hledej práci“, ale postoj „stárnoucí zaměstnanci mohou být pro zaměstnavatele velmi výhodní, zejména vzhledem ke svým nastřádaným životním zkušenostem“ se objevuje zřídka – tento postoj má přitom motivační potenciál.

Otázka pro poradce

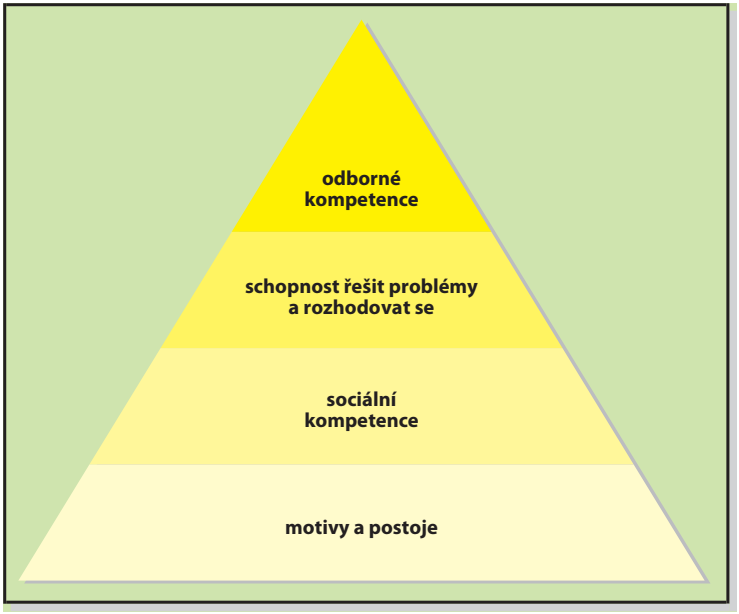
?

- *Jak může poradce podnítit u klienta vnitřní motivaci k práci?*

Motivace

Motivace

Motivace vychází nejenom z vlastní zodpovědnosti jedince, ale také z vůle, schopností, kompetencí, prostředí a podmínek. Pomocí různých metod pro individuální práci s klientem se můžeme zaměřit na vybrané faktory úspěchu a podpořit rozvoj schopností a kompetencí. V plánu osobního rozvoje by kromě uvedeného časového horizontu, kontrolních prvků a odměny za stanovení cíle neměl chybět prostor na relaxaci a regeneraci sil klienta. Při dosažení cíle, kterým je v případě klienta získání zaměstnání, má velký význam nejenom obecná motivace, ale i specifická, to znamená motivace k práci a další faktory uvedené v Kienbaumově kompetenčním modelu (obr. 2).



Obr. 2: Kompetenční pyramida (Kienbaumův kompetenční model)
Zdroj: Niermeyer, R.; Seyffert, M., 2005, str. 48.

Zdravý životní styl

Zdravý životní styl

Nepříznivá životní situace, do které se klient dostal ztrátou zaměstnání, s sebou přináší celou řadu dalších negativních aspektů, kam patří ekonomické problémy v rodině, snížené sebevědomí a sebehodnocení, změna statusu, např. u mužů ztráta role živitele rodiny, a také *zdravotní problémy*. Zejména nezaměstnaní uchazeči starší 50 let, kteří mají velký zájem pokračovat v profesní kariéře, často nevidí velkou šanci na návrat do pracovních struktur. Svůj věk vnímají jako výraznou překážku pro začlenění do společnosti. Definice *zdraví* podle *Světové zdravotnické organizace (WHO)* říká, že „zdraví je stav kompletní fyzické, mentální a sociální pohody a nesestává se jen z absence nemoci nebo vady“. Dosažení takového stavu ovšem není pro mnohé nic snadného. Poradce by měl zohlednit komplexní situaci klienta, ve které se nachází, a měl by mu, v rámci možností, pomoci řešit jeho „zdraví“. Klientovi předává kontakty na celou řadu institucí, od lékařských po krizová centra, sociální poradny, samosprávu, organizace, instituce zaměřené na oddlužení apod., které mohou specifické problémy klienta vyřešit.

Kvalita a délka života, úroveň zdraví i míra osobní spokojenosti souvisí s životním stylem jedince. Zdraví je pro uplatnění na trhu práce u lidí starších padesáti let zásadní podmínkou. Zvýšení zainteresovanosti starší populace na zdravém životním stylu ovšem vyžaduje i vyšší podporu zdravotnického systému. Přesto lze i s nezaměstnanými osobami 50+ pracovat na podpoře jejich duševního, fyzického a sociálního zdraví. Poradce by měl do jednání s klientem zakomponovat také témata na podporu zdraví, zdůraznit význam relaxace, odpočinku, volnočasových aktivit, zdravé výživy a ukázat techniky zvládání stresu a posílení sebedůvěry. Může také poukázat na negativní vlivy kouření a alkoholu na zdraví jednotlivce, ale také v případě nadužívání těchto látek na snížení šancí získat zaměstnání. Problematice zdravého životního stylu se může ve větší míře dát prostor ve skupinových poradenských činnostech, včetně bilanční diagnostiky, JOB Clubu, ve vybraných projektech ESF, v budoucnu pak klient může absolvovat dotazníkovou akci zaměřenou na posouzení Indexu pracovní schopnosti (WAI). Závěry a doporučení z klientem absolvovaných aktivit jsou pak zohledněny při práci s klientem. Poradce také spolupracuje se všemi dalšími odborníky na ÚP (psycholog, právník, insolvence, Eures poradce) a informuje klienta o dalších nástrojích a opatřeních aktivní politiky zaměstnanosti. V případě klientů 50+ se zdravotním postižením využívá současně možnosti dané z. č. 435/2004 Sb.

Otázka pro poradce

- *Může poradce ovlivnit, aby si klient osvojil zdravější životní styl?*

Otázky a cvičení

- *Definujte problémy a příležitosti spojené s věkem, řešení a prostředky a cíle a výsledky na úrovni jedince.*

Problémy a příležitosti		Řešení a prostředky		Cíle a výsledky
1. Pracovní únava **2. ...**	→	**1. Time management ve vztahu k práci, úprava pracovních postupů** **2. ...**	→	**1. Vnitřní klid jedince, lepší spolupráce na pracovišti** **2. ...**

- *Definujte vliv stárnutí na pracovní schopnost.*
- *Jakými způsoby lze udržovat a zvyšovat pracovní schopnost?*

3.6 Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a dotazníku WAI

Koncept pracovní schopnosti a Index pracovní schopnosti

Pracovní schopnost nelze objektivně změřit za pomoci jednoho nástroje, ale lze ji stanovit na základě údajů z různých zdrojů. Přičemž názor pracovníka samotného na vlastní pracovní schopnost je stejně důležitý jako názory expertů. Spolu vytvářejí nejpřesnější možný odhad zaměstnancovy pracovní schopnosti. Zjišťování Indexu pracovní schopnosti je založeno právě na sebeposuzování, vhodná je ovšem konzultace s lékařem. V závislosti na získaném skóre v dotazníku WAI se stanoví cílová opatření pro klienta, např. opatření na podporu zvýšení pracovní schopnosti nebo opatření na navrácení pracovní schopnosti.

Využití výsledků Indexu pracovní schopnosti by mělo být směřováno především do následujících oblastí:

- monitorování pracovní schopnosti,
- benchmarking,
- identifikace potřeb včasných opatření,
- vytváření povědomí o vlastním zdraví a budoucích pracovních nárocích,
- ověřování účinnosti přijatých opatření.

3.7 Účast ve vzdělávacích a poradenských programech

Účast na vzdělávacích a poradenských programech jako faktor vyšší zaměstnatelnosti osob 50+

Klíčovým faktorem pro vyšší zaměstnatelnost osob 50+ je vzdělání a kvalifikace, které odpovídají současným technologickým požadavkům trhu práce. Požadavek celoživotního učení se tak stává aktuální i pro starší pracovníky a nezaměstnané, a to zejména v oblasti informačních technologií či znalosti cizích jazyků, ale i v oblasti odborné, kde dříve nabyté znalosti rychle zastarávají.

Poradce klienta informuje o možnostech, které se v oblasti dalšího vzdělávání nabízejí a s ohledem na jeho schopnosti, znalosti, dovednosti a možnosti posoudí jeho další vzdělávací a kvalifikační rozvoj. Klient si pak na základě toho stanoví cíl dalšího vzdělávání.

V rámci rozvojového plánu a individuálního akčního plánu může být zařazen do rekvalifikace, zvolené rekvalifikace, vybraného projektu ESF, pracovní rehabilitace a v případě osob se zdravotním handicapem do ergodiagnostiky. Klientovi k rozhodování „kam dál" mohou případně přispět i závěry z dalších diagnostických zdrojů (např. bilanční diagnostika).

Pro účast ve vzdělávacích programech je všem důležité zohledňovat také některé obecnější charakteristiky vážící se k procesům učení a vzdělávání. Vztah člověka ke vzdělávání, tedy i k celoživotnímu učení, je formován jednak vnějším prostředím, ale zejména osobnostními dispozicemi, včetně vrozených. Důležitá je ochota učit se a vytvářet si vlastní soustavu poznatků. I starší lidé mají dostatečný potenciál pro učení. Zatímco jejich tělesná výkonnost klesá, duševní činnost za normálních podmínek nemizí nikdy. Je třeba však počítat s faktem, že paměťová schopnost přechází z mechanické na logickou, rychlost duševních schopností je nahrazována jistotou a přesností. S věkem také klesá lehkost učení, kapacita pro zpracování informací, trvanlivost udržení informací v dlouhodobé paměti. Je známo, že osoby starší 50 let potřebují o 10–15 % více času na učení než jejich mladší kolegové. To vše jsou fakta, která vzdělávací instituce, jež se zabývají vzděláváním jedinců starších 50 let, musí zohledňovat ve svých didaktických postupech.

Otázka pro poradce

?

- *Jaké vzdělávací aktivity může nezaměstnaný absolvovat?*

3.8 Pilotní vzdělávací aktivita pro cílovou skupinu 50+

Pilotní aktivity pro nezaměstnané 50+

V rámci klíčových aktivit projektu „Strategie Age Managementu" byla realizována vzdělávací a poradenská aktivita pro nezaměstnané klienty evidované na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně v celkovém počtu 72 osob. Součástí této aktivity bylo i stanovení Indexu pracovní schopnosti (WAI) pro každého účastníka. Vzdělávací aktivity probíhaly v celkovém rozsahu 48 hodin (tj. 8 dnů, 6 hodin denně). Dále je uveden detailní popis této aktivity, včetně učební osnovy, jež může sloužit jako inspirace pro sestavení vlastního vzdělávacího a poradenského plánu.

Cíle pilotní vzdělávací aktivity

Hlavním cílem aktivity bylo překonání handicapů uchazečů, zvyšování jejich kompetencí pro uplatnění se na trhu práce, jejich motivace k hledání pracovních příležitostí a k případné navazující rekvalifikaci, diagnostika vlastních schopností, sebepoznání, rozvíjení dovedností při hledání zaměstnání, psaného i ústního projevu, vytvoření životopisu a příprava k přijímacímu pohovoru. Součástí vzdělávací aktivity bylo stanovení Indexu pracovní schopnosti (WAI) a rozbor výsledků pro každého účastníka.

Dílčí cíle:

- zjistit reálné předpoklady pro začlenění na trh práce,
- analyzovat profesní potenciál uchazeče o zaměstnání (kvalifikace, znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti apod.) a identifikovat možnosti profesního uplatnění se na trhu práce,
- identifikovat překážky při hledání zaměstnání a stanovit relevantní opatření, které je uchazeč schopen získat dalším profesním vzděláváním ke zvýšení uplatnitelnosti,
- naučit účastníka dovednostem, které potřebuje k nalezení a získání zaměstnání (hledání práce, odpověď na inzerát, telefonický kontakt se zaměstnavatelem, sebeprezentace, sestavení životopisu),
- posílit sociální a komunikační kompetence účastníka,
- na základě sebeposouzení stanovit Index pracovní schopnosti.

Organizační rámec pilotní vzdělávací aktivity

Forma:

prezenční interaktivní výuka s převahou řízené diskuze k řešené problematice

Metody:

slovní vyučovací metody (monologické, dialogické) a aktivizující (dle jednotlivých modulů vzdělávací aktivity), praktická cvičení

1. *problémové metody* (aktivizace k řešení problémových situací),
2. *situační (případové) metody* (vztahují se na širší zázemí problému, na reálné případy z praxe) – hraní rolí, metoda rozboru situace, řešení konfliktní situace, řešení incidentu atd.,
3. *inscenační metody* (účastníci vstupují do modelových situací a stávají se aktéry předváděných situací),
4. *didaktické hry,*
5. individuální konzultace (stanovení indexu pracovní schopnosti) a rozbor výsledků.

Výstup:

závěrečná zpráva pro každého účastníka včetně stanovení hodnoty indexu pracovní schopnosti

Učební osnova

1. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
1. Úvod, zahájení vzdělávací aktivity	• **Zahájení, úvodní informace** • **Seznámení účastníků** projektu s obsahem a cílem vzdělávací aktivity, s jejich právy a povinnostmi, s osnovami a časovým harmonogramem, BOZP a PO	0,5
2. Osobní inventura	• **Profesní a osobnostní kompetence** • **Představa o vlastním pracovním** uplatnění (reálná schopnost formulace svých představ o pracovním uplatnění, svém cíli ve vlastní kariéře, mzdě, pracovním úvazku, typu práce, lokalitě)	3
3. Sebepoznání	• **Sebepoznávání** – význam sebepoznávání, vnímání sebe sama a pohled druhých, základy psychologie osobnosti, techniky na sebepoznávání, co o sobě víme a co o sobě nevíme, sebereflexe • **Kultivace schopnosti sebepoznání**, identifikování vlastních aktivačních a motivačních faktorů • **Identifikace silných a slabých stránek** • **Posouzení vlastních schopností** • **Sebeprezentace**	2,5
2. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
4. Zvyšování sociálních kompetencí	• **Zvyšování sociální kompetence** – poznávání druhých lidí, sociální komunikace – nácvik vlastní prezentace • **Sociální percepce – vytváření „obrazu toho druhého“** – první dojem (z čeho se skládá první dojem), interpersonální charakteristiky, chyby při vnímání druhých osob • **Praktická příprava na výběrový pohovor** – potřebné dokumenty, společenské chování, techniky pohovorů, formy pohovorů, nejčastější chyby u pohovorů • Nácvik telefonického oslovení zaměstnavatele	6
3. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace

5. Rozvoj komunikačních dovedností	• **Mezilidská komunikace**
	• **Verbální prostředky komunikace** – základní principy komunikace, základní dovednosti efektivní komunikace, bariéry v komunikaci, jednosměrnost, obousměrnost, zpětná vazba
	• **Projevy neverbální komunikace** – gestikulace, pohyby, dotyky, vzdálenost
	• Význam souladu verbální a neverbální komunikace, kontrola řeči těla, mimoslovní projevy – gesta, mimika, oblékání, image
	• **Přijímací pohovory** (nácvik, průběh, hraní rolí)
	  ▪ pohovor, strukturovaný, nestrukturovaný
	  ▪ první kontakt s odpovědným pracovníkem
	• **Příprava na přijímací pohovor**
	  ▪ průběh, nejčastější otázky
	  ▪ „zakázané otázky“
		6

4. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
6. Orientace na trhu práce	• **Metody hledání práce** – nabídky úřadů práce, portál MPSV, agentury práce, personální agentury, kontakty, inzerce v tisku, webové stránky s nabídkami práce • **Základní přístupy** – aktivní pasivní, základní typy životních strategií, psychologie nezaměstnanosti, důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti • **Výhody a nevýhody jednotlivých způsobů** hledání práce • **Jak poznat seriózní inzerát** • **Práce s inzertními novinami** • **Nácvik sestavení odpovědi na inzerát** • **Prezentace vlastních zkušeností** při hledání zaměstnání • **Vliv regionálního trhu práce** na možnosti dalšího vzdělávání, jaká práce přichází v úvahu při hledání v konkrétní lokalitě	6
5. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
7. Osobní portfolio	**Aktivizační blok – motivace ke změně** • **Stanovení konkrétních očekávání, požadavků a potřeb účastníka** ▪ Orientace v kariéře a její řízení ▪ Kdo jsem, čeho chci dosáhnout, jak dosáhnu svého cíle ▪ Problémy načasování, uvědomění si reálných možností • **Obraz o sobě samém, životní hodnoty, budoucí perspektivy, motivace**	6
6. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
8. Pracovní schopnost a související faktory	• **Složky pracovní schopnosti** • **Hledání zaměstnání** – osobnostní profesní audit (co chci, co umím) – závěr ke své osobě: jakou práci hledám – jakou ještě jinou můžu hledat a kdy začnu, jaké vzdělání bych si měl doplnit, jaké metody hledání práce používám a jaké začnu používat, první krok • **Význam** profesního a osobnostního auditu pro sebepoznání • **Zjištění úrovně aspirace** a motivace k pracovnímu uplatnění a sebeuplatnění • **Síť kontaktů** • **Průvodní x motivační dopis** • **Strukturovaný životopis** – zásady psaní, základní body, členění, formulace citlivých údajů	6
7.–8. Výukový den		
Modul	**Obsah**	Hodinová dotace
9. Stanovení indexu pracovní schopnosti	▪ **Seznámení účastníka** s metodou stanovení indexu pracovní schopnosti ▪ **Vlastní vyplnění indexu** pracovní schopnosti ▪ **Rozbor výsledků**, interpretace dat **Forma:** individuální práce s jednotlivými účastníky (na každého účastníka je stanovena 1 hodina)	12
	Počet hodin celkem	**48**

3.9 Výsledky stanovení indexu pracovní schopnosti

Výsledky stanovení indexu pracovní schopnosti

Dotazníkové šetření prostřednictvím hodnocení indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index – WAI) se uskutečnilo v období od září do prosince 2011. Testovanými osobami byli uchazeči o zaměstnání ve věkové kategorii nad 50 let, evidovaní na Úřadě práce ČR, Krajské pobočce v Brně.

Testování probíhalo v rámci klíčové aktivity 06: Příprava a realizace školení pro cílovou skupinu 50+ a mělo za cíl pilotní ověření metodiky WAI u cílové skupiny v počtu 72 osob ve věkové kategorii nad 50 let.

Pro záznam údajů o posuzované osobě a základní vyhodnocení dotazníku včetně výpočtu komponent indexu pracovní schopnosti byl vytvořen elektronický formulář v programu MS Excel.

Údaje lze vkládat pouze do vyznačených polí, popřípadě provádět výběr z přednastavených voleb. Po vyplnění dotazníku lze vytisknout souhrn výsledků ve zkrácené (jedna strana A4) nebo úplné formě (tři strany A4 včetně přehledu onemocnění). Součástí jsou rovněž grafické prezentace komponent indexu pracovní schopnosti.

Výsledný index pracovní schopnosti byl rovněž porovnán s referenční hodnotou odpovídající průměrnému indexu pracovní schopnosti respondenta daného pohlaví, věku a druhu pracovní činnosti, uvedené v Tuomi, Ilmarinen et al. (2000): Work Ability Index, © Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Posuzovanou skupinu 72 osob ve věku nad 50 let tvořilo 51 % mužů a 49 % žen, z toho ve věku 50–55 let 54 % osob, 46 % osob bylo starších 55 let. Převažovali respondenti s alespoň středním vzděláním – 89 %, 18 % respondentů absolvovalo další odborné a profesní vzdělání – vyšší odbornou školu nebo vysokou školu.

Z hlediska profesního zastoupení (dle národní soustavy kvalifikací) v této skupině osob bez zaměstnání byly nejčetnějšími odvětvími ekonomie, obchod a stavebnictví – každé z odvětví bylo zastoupeno 14 %, tj. celkem tato tři odvětví tvořila téměř 42 %. Zastoupení každé z ostatních odvětví nepřesáhlo 5,6 %.

Podle povahy pracovní činnosti převažovala odvětví s kombinovanými duševními a fyzickými nároky – více než 44 %. Odvětví s pouze fyzickými nároky byla zastoupena 22 %.

Výchozí hodnocení aktuální pracovní schopnosti k datu průzkumu bylo přitom velice příznivé, střední hodnota současné pracovní schopnosti měla hodnotu 8 (z celkové škály 0–10 ve vztahu k nejvyšší dosažené pracovní schopnosti v životě).

Při dalším výpočtu skóre pracovní schopnosti je přihlíženo k povaze práce (fyzické, duševní) a především ke zdravotním omezením z důvodu nejrůznějších onemocnění nebo zranění. Převažovala onemocnění pohybového aparátu (65 %), zranění způsobená nehodou (47 %), kardiovaskulární onemocnění (43 %) a onemocnění dýchacích cest (33 %). Do výpočtu skóre jsou započítávány pouze nemoci diagnostikované lékařem.

Na druhou stranu, téměř 40 % respondentů uvedlo, že nemá žádnou překážku ve výkonu práce, popř. netrpí žádnými nemocemi. Kvůli nemoci byla schopna pracovat jen na částečný pracovní úvazek méně než 3 % posuzovaných osob. Téměř čtvrtina (24 %) osob ovšem uvedla, že z důvodu onemocnění či zranění musí občas zpomalit pracovní tempo anebo změnit způsob výkonu práce. Z tohoto pohledu je zajímavý údaj 62,5 % respondentů uvádějících, že během posledního roku neměli v práci žádnou absenci z důvodu nemoci.

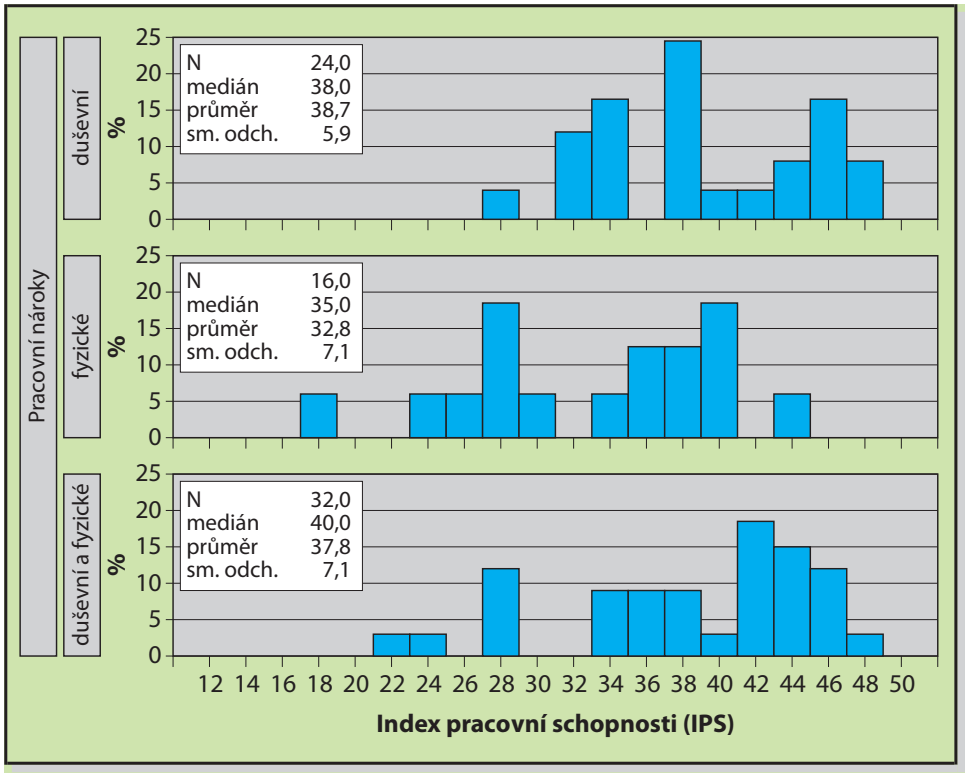
Při prognóze pracovní schopnosti v následujících 2 letech se dále přihlíželo k subjektivnímu odhadu možnosti vykonávat zaměstnání na základě současné pracovní schopnosti. Z tohoto hlediska 65 % respondentů uvedlo, že budou schopni současnou práci vykonávat i v příštích dvou letech. Záporně se vyjádřilo téměř 6 % respondentů, zbývající část (29 %) si touto otázkou není jista.

V souhrnu, s přihlédnutím k jednotlivým komponentám, bylo dosaženo následujících úrovní celkového indexu pracovní schopnosti (maximální možná hodnota je 49).

Tab. 1: Úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti

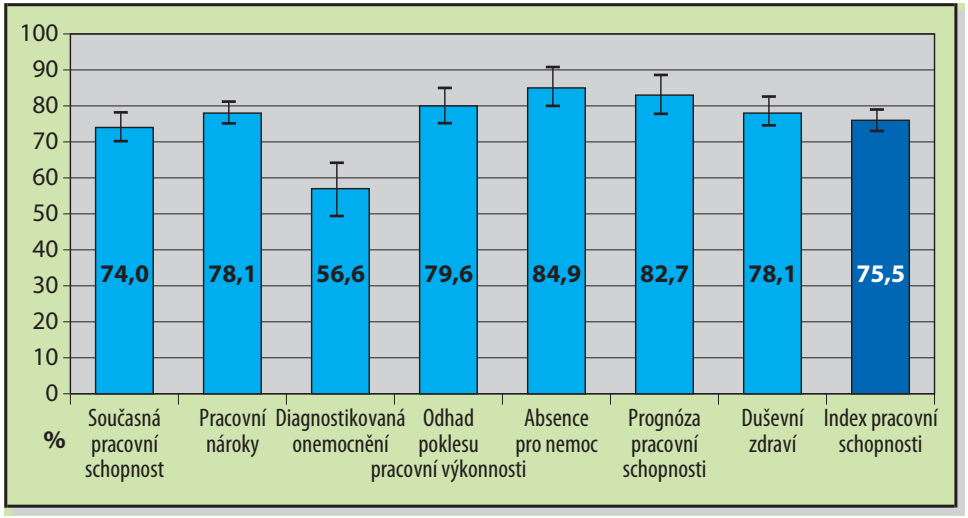
Index pracovní schopnosti	Opatření	Pohlaví		Věk		Celkem
		žena	muž	50–55 let	> 55 let	
nízký (7–27)	Navrátit pracovní schopnost	11,4 %	18,9 %	12,8 %	18,2 %	15,3 %
průměrný (28–36)	Zvýšit pracovní schopnost	31,4 %	21,6 %	23,1 %	30,3 %	26,4 %
dobrý (37–43)	Podpořit pracovní schopnost	45,7 %	32,4 %	35,9 %	42,4 %	38,9 %
vynikající (44–49)	Udržet pracovní schopnost	11,4 %	27,0 %	28,2 %	9,1 %	19,4 %

Z rozdělení jednotlivých hodnot indexu pracovní schopnosti podle pracovních nároků (viz obr. 3) je pak patrný posun k nižším středním hodnotám u fyzické povahy práce, vyšší medián indexu pracovní schopnosti je u duševní, popř. kombinované povahy práce. Naopak nebyly zjištěny rozdíly mezi muži a ženami, u mužů byla pouze zjištěna vyšší variabilita indexu (byly zaznamenány výrazně horší i výrazně lepší hodnoty ve srovnání se ženami).



Obr. 3: Rozdělení hodnot indexu pracovní schopnosti podle pracovních nároků

Obr. 4 pak znázorňuje procentuální podíly jednotlivých komponent indexu pracovní schopnosti vzhledem k maximálně možným. Je tak patrné, že na výslednou pracovní schopnost mají největší vliv diagnostikovaná onemocnění, nejméně pak absence pro nemoc. Celková dosažená hodnota indexu pracovní schopnosti celkově dosahuje tří čtvrtin (75 %) maximální hranice, což je hodnota 49.



Obr. 4: Poměrné hodnoty komponent indexu pracovní schopnosti vzhledem k maximálně možným

Hodnoty jsou počítány jako podíl dosažené bodové hodnoty vzhledem k maximu a jsou vyjádřeny v %.

Úsečky představují 95% intervaly spolehlivosti pro průměr.

3.10 Shrnutí modulu

- V návaznosti na hlavní cíle strategie **„Evropa 2020“** schválila vláda ČR národní cíle do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti, u pracovníků kategorie 55–64 let je cílem zvýšení míry zaměstnanosti na 55 %.
- V souvislosti s Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační spolupráce 2012 bylo sestaveno Memorandum, které upozorňuje na konkrétní kroky v oblasti zaměstnávání starších osob.
- K většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na individuální úrovni.
- Cílem je propojit navrhovaná opatření s důchodovou reformou tak, aby došlo k plnohodnotné reformě v oblasti pracovního života, nejen k pouhému zvýšení věku odchodu do důchodu.
- Jedním z navrhovaných opatření je dát širokou publicitu konceptu Age Managementu, včlenit jej jako součást personálního řízení a společenské odpovědnosti firem.

- Text Memoranda tvoří podkladový materiál pro přípravu Národního programu přípravy na stárnutí pro období 2014–2017.
- Na úrovni poradenství, při zprostředkování a speciálním poradenství je třeba při práci s klientem vzít v úvahu individuální pracovní schopnost klientů.
- Možnosti poradce při práci s klientem lze rozdělit do dvou oblastí – směřující k odpovědnosti jedince, na rozvoj jeho schopností, postoj k práci, částečně také na zdravý životní styl, ale také formu pomoci z úrovně vládních programů, konkrétně zaměstnaneckých a sociálních programů a vzdělávacích programů.

Použité zdroje

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L. *Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v ČR a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR, 2011.

Data Českého statistického úřadu.

Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012) v České republice, http://www.mpsv.cz/cs/11696

Výstupy ze zahajovací konference EY 2012, http://www.mpsv.cz/cs/12690

ILMARINEN, J. *Work Ability Index*. Helsinki: FIOH, 1998.

KOL. AUTORŮ. *Starší pracovníci – příležitost pro podniky*, projekt ESF „Stárnoucí pracovní síla II – Jak zajistit zaměstnání a produktivitu starších pracovníků“. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010.

NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005.

ŠTOROVÁ, I. *Principy Age managementu v kontextu udržitelného rozvoje a kvality života,* Perspektivy jakosti, 2012/1, http://www.perspektivyjakosti.cz/nastroje-a-metody/principy-age-managementu-v-kontextu-udrzitelneho-rozvoje-a-kvality-zivota.html

Přílohy ▶▶▶

PŘÍLOHA K MODULU PRO PORADCE ÚŘADŮ PRÁCE

Příklady dobré praxe: pracovní začlenění klientů 50+

V rámci projektu „Strategie Age Managementu v České republice" byl u 72 uchazečů o zaměstnání evidovaných na ÚP ČR, Krajské pobočce Brno město změřen Index pracovní schopnosti (IPS – Work Ability Index, WAI). Z původních 72 uchazečů, kteří se zúčastnili pilotní vzdělávací aktivity v průběhu září – prosince 2011, jich bylo k lednu 2012 evidováno na úřadu práce ještě 64, osmi uchazečům se již podařilo najít zaměstnání.

Zajímalo nás, jak tito opětně pracující jedinci vnímají svoji současnou situaci a zda pracovní výkon má případně vliv na míru jejich osobní spokojenosti. Tyto bývalé klienty ÚP jsme oslovili prostřednictvím telefonické komunikace a položili jsme jim otázky směrující ke stanovení jejich vlastní prognózy pracovní schopnosti a k problematice duševního zdraví. I když uvedené odpovědi nemohou být podkladem pro hlubokou analýzu významu zaměstnání pro osoby starší 50 let, přesto jsou zajímavým zdrojem informací. Vypovídají o životních změnách tří níže uvedených osob.

Pan František, 56 let

Vzdělání:
střední průmyslová škola strojní
Praxe:
10 let praxe v oblasti strojírenství a stavebnictví, 20 let v obchodní sféře
Dosažený index pracovní schopnosti:
46 bodů – vynikající pracovní schopnost

Z pohledu věku se jedná o vynikající pracovní schopnost, a to zejména díky velmi dobré duševní a fyzické pohodě a zdravému životnímu stylu. Pan František každý den cvičí. Nemá obavy o svoji budoucí pracovní schopnost. Je přesvědčen, že pokud bude mít pracovní příležitost, bude schopen vykonávat práci nejméně další dva roky.

Zhodnocení přínosů účasti v motivačním programu
Největším přínosem v rámci individuální konzultace bylo pro pana Františka získání přehledu o poskytovaných rekvalifikačních kurzech, které zajišťuje úřad práce. Pan František také kladně hodnotil skupinovou aktivitu, při níž se mu nabídla možnost

srovnání jeho životní situace a výměna zkušeností s ostatními uchazeči o zaměstnání staršími 50 let.

Zpracované návrhy na další postupy práce s uchazečem o zaměstnání

Pan František spatřuje svoje další pracovní příležitosti v profesi obchodní manažer, administrativní pracovník, skladový logistik a manipulátor, kuchař. S ohledem na klientovy představy a možnosti bylo panu Františkovi doporučeno absolvovat některý z uvedených rekvalifikačních kurzů: skladové hospodářství, řidič motorového vozíku, gastronomie a pohostinství.

Současná situace

Nynější práci si pan František našel bez pomoci úřadu práce. Zatím pracuje na dohodu o pracovní činnosti s tím, že má příslib od zaměstnavatele na sjednání plného pracovního úvazku. V zaměstnání je spokojený, na dobu strávenou v evidenci úřadu práce moc rád nevzpomíná. Současná vykonávaná pracovní činnost mu přináší pozitivní pocit, připadá si důležitý, zase má roli živitele rodiny. Pan František byl příjemně překvapen zájmem o jeho současnou životní situaci ze strany úřadu práce.

Pan Jan, 57 let

Vzdělání:

VŠ, strojní fakulta, obor technologie obrábění

Praxe*:*

20 let administrativní pracovník, projektant a technik, 12 let technický servis

Dosažený index pracovní schopnosti:

43 bodů – dobrá pracovní schopnost

Současná pracovní schopnost byla stanovena na úrovni dobrá. Nižší výsledná bodová hodnota WAI byla u pana Jana zcela jistě ovlivněna ztrátou pozitivního myšlení, jež vyplynula z dlouhodobé nezaměstnanosti a neúspěšných pokusů získat práci. Pan Jan, stejně jako pan František, nemá obavy o svoji budoucí pracovní schopnost. Je přesvědčen, že pokud bude mít pracovní příležitost, bude schopen vykonávat práci nejméně další dva roky, zdravotní potíže nemá, cítí se po fyzické stránce zdravý.

Zhodnocení přínosů účasti v motivačním programu

Pan Jan si prostřednictvím individuální konzultace ujasnil možnosti o nabídce rekvalifikačních kurzů, které zajišťuje úřad práce. Účast ve skupinovém poradenství a negativní zkušenosti ostatních klientů s hledáním práce panu Janovi zpočátku přiná-

šela potvrzení beznadějnosti jeho stávající situace. Později si však sám uvědomil, že jedině on sám má sílu něco změnit a změnit svoje postoje. Zřejmě se jednalo o silný podnět, který nastartoval jeho ještě větší aktivitu při hledání vhodného zaměstnání, což mu nakonec přineslo úspěch.

Zpracované návrhy na další postupy práce s uchazečem o zaměstnání

S ohledem na uvedené pracovní perspektivy, pozice ve středním a vyšším managementu nebo obchodní zástupce, bylo klientovi doporučeno absolvovat jeden z rekvalifikačních kurzů, a to buď obchodní zástupce nebo základy podnikání.

Současná situace

Firmu, ve které nyní pracuje na hlavní pracovní poměr, si našel sám. Pracovní pozice, kterou zastává, vyžaduje spoustu nových vědomostí. Pan Jan je otevřený novým věcem, dalšímu vzdělávání, důležité informace získává samostudiem doma, po skončení pracovní doby. I když v současné době vnímá časovou náročnost spjatou s výkonem práce, tj. přesčasy a další vzdělávání mimo pracovní dobu, přesto je nadšený. K úplné radosti mu chybí smlouva na dobu neurčitou, práci má sjednanou do konce listopadu 2012. Přesto věří, že jeho pracovní výsledky a snaha mu přinesou pokračování pracovního poměru i poté. Evidence na úřadu práce je pro pana Jana doslova noční můrou, byla totiž příčinou jeho negativního nazírání na život obecně. Ztrátu zaměstnání prožíval jako nejtěžší životní období, v jeho postojích se objevovala beznaděj až fatalismus. Přesto v sobě shromáždil zbytky energie a investoval ji do hledání vhodného zaměstnání, což se mu nakonec podařilo. Také pan Jan ocenil zájem o jeho osobu ze strany úřadu práce.

Pan Antonín, 54 let

Vzdělání:

SOU, výuční list v oboru technik telekomunikačních sítí

Praxe:

35 let v profesi technik telekomunikačních sítí, poslední 3 roky řidič dodávky

Dosažený index pracovní schopnosti:

44 bodů – vynikající pracovní schopnost

Na výši výsledné hodnoty WAI se odrazil aktuální zdravotní stav klienta. Fyzický aspekt svého zdraví klient uvádí jako bezproblémový, rovněž oblast psychiky je „v pohodě“. Významnou roli v aktuálním pozitivním náhledu na životní situaci jistě měla jeho jen krátkodobá

nezaměstnanost a příslib zaměstnání. Pan Antonín vidí svou pracovní schopnost pozitivně. Vzhledem k tomu, že neuvádí žádná zdravotní omezení a fyzická práce mu nevadí, je přesvědčen o tom, že bude schopen vykonávat práci nejméně další dva roky.

Zhodnocení přínosů účasti v motivačním programu

V rámci individuální konzultace byl pan Antonín seznámen s nabízenou formou pomoci ze strany úřadu práce, konkrétně s přehledem rekvalifikačních kurzů. Účast ve skupině, která byla pro klienta zdrojem cenných zkušeností ze strany dalších nezaměstnaných, uvítal. Jeho pozice však byla odlišná od ostatních. Na svoji další profesní budoucnost nahlížel s optimismem, významný pro něj byl příslib zaměstnání.

Zpracované návrhy na další postupy práce s uchazečem o zaměstnání

Pan Antonín by uvítal možnost absolvovat rekvalifikační kurz zaměřený na získání znalostí obsluhy PC, které pociťuje jako handicap, prioritu v jeho případě však má budoucí zaměstnání.

Současná situace

Současné zaměstnání si našel bez pomoci úřadu práce. Pracuje manuálně, pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou. Obavy, které vyslovil, se týkají především případné ztráty současného pracovního místa. S prací je spokojený, pouze potřebuje dořešit finanční ohodnocení za vykonávanou práci, výši platu bude se zaměstnavatelem projednávat. Zaměstnání mu přináší pozitivní pocit, cítí se mnohem lépe, než když byl evidován na úřadu práce. Pan Antonín se netajil tím, že byl potěšen zájmem o jeho osobu ze strany úřadu práce, a to i v době, kdy již není jeho klientem.

Shrnutí

Výsledky telefonického dotazování ukázaly, že klienti považují zapojení do pracovních i společenských struktur za přirozenou součást svého života. Nezaměstnanost vnímali jako nepříznivou životní situaci, cítili se vyčleněni ze společnosti, nedocenění, zbyteční, bez dostatečných finančních zdrojů a obávali se sociální exkluze. Uvedené faktory se následně promítly do aktuálního duševního zdraví každého z nich. Na uvedených příkladech je zřejmé, že i pracovníci starší 50 let jsou schopni a ochotni žít svůj osobní, ale i profesní život naplno v případě, že jsou ze strany společnosti a zaměstnavatelů respektována specifika vycházející z přirozeného procesu stárnutí.

Z hlediska hodnocení pracovní schopnosti je zřejmé, že dosažená výše indexu pracovní schopnosti je výrazně ovlivněna přístupem k vlastnímu zdraví a životním stylem každého ze sledovaných uchazečů. Použití tohoto nástroje, tedy dotazníku WAI, může sloužit k lepšímu sebepoznání a rozpoznání rizik ve vztahu k pracovním nárokům a stát se impulzem pro hledání oblastí, kde může být pracovní schopnost zvýšena.

Statistické údaje vyhodnocení indexu pracovní schopnosti u 72 nezaměstnaných osob v rámci pilotního ověření

Tab. 1: Počet měsíců bez zaměstnání

		N / neuvedeno	průměr	sm.odch.	stř.chyba	minimum, medián, maximum
Pohlaví	žena	34 / 1	50,94	66,29	11,37	4, 21, 241
	muž	37 / 0	23,57	24,58	4,04	1, 16, 120
Věková skupina	50–55 let	38 / 1	33,71	43,41	7,04	2, 22, 241
	> 55 let	33 / 0	40,09	58,53	10,19	1, 17, 240
Pracovní nároky	duševní	24 / 0	35,63	45,29	9,24	6, 19, 180
	fyzické	15 / 1	27,80	29,38	7,59	1, 18, 120
	duševní a fyzické	32 / 0	41,63	61,90	10,94	2, 19, 241
Celkem		71 / 1	36,68	50,71	6,02	1, 18, 241

Tab. 2: Rozdělení respondentů podle důvodu ukončení posledního zaměstnání

Důvod ukončení posledního zaměstnání	Pohlaví				Věk [roky]				Pracovní nároky						Celkem	
	žena		muž		50–55 let		> 55 let		duševní		fyzické		duševní a fyzické			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ze zdravotních či rodinných důvodů	6	17,1	3	8,1	7	17,9	2	6,1	2	8,3	3	18,8	4	12,5	9	12,5
jiné osobní důvody	5	14,3	3	8,1	4	10,3	4	12,1	3	12,5	.	.	5	15,6	8	11,1
reorganizace, snižování stavu	14	40,0	14	37,8	12	30,8	16	48,5	11	45,8	6	37,5	11	34,4	28	38,9
uplynutím sjednané či zkušební doby	4	11,4	4	10,8	4	10,3	4	12,1	3	12,5	3	18,8	2	6,3	8	11,1
jiné důvody	5	14,3	13	35,1	11	28,2	7	21,2	5	20,8	3	18,8	10	31,3	18	25,0
neuvedeno	1	2,9	.	.	1	2,6	.	.	.	.	1	6,3	.	.	1	1,4
Celkem	35	100,0	37	100,0	39	100,0	33	100,0	24	100,0	16	100,0	32	100,0	72	100,0

Tab. 3: Rozdělení respondentů podle vnímání osobní situace na trhu práce

Osobní situaci vnímáte jako	Pohlaví				Věk [roky]				Pracovní nároky						Celkem	
	žena		muž		50–55 let		> 55 let		duševní		fyzické		duševní a fyzické			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Řešitelnou s přispěním státních či jiných institucí	11	31,4	14	37,8	14	35,9	11	33,3	5	20,8	8	50,0	12	37,5	25	34,7
Řešitelnou pouze vlastními silami	18	51,4	20	54,1	20	51,3	18	54,5	16	66,7	6	37,5	16	50,0	38	52,8
Neřešitelnou	5	14,3	3	8,1	4	10,3	4	12,1	3	12,5	1	6,3	4	12,5	8	11,1
neuvedeno	1	2,9	.	.	1	2,6	.	.	.	.	1	6,3	.	.	1	1,4
Celkem	35	100,0	37	100,0	39	100,0	33	100,0	24	100,0	16	100,0	32	100,0	72	100,0

Tab. 4: Rozdělení respondentů podle omezení sociálních kontaktů

Omezení sociálních kontaktů (návštěv rodiny, přátel aj.) v posledním půlroce	Pohlaví				Věk [roky]				Pracovní nároky						Celkem	
	žena		muž		50–55 let		> 55 let		duševní		fyzické		duševní a fyzické			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vůbec ne	23	65,7	20	54,1	20	51,3	23	69,7	17	70,8	9	56,3	17	53,1	43	59,7
Nenavštěvuji je tak jako dříve	9	25,7	15	40,5	16	41,0	8	24,2	7	29,2	4	25,0	13	40,6	24	33.3
Za posledních 6 měsíců jsem je nenavštívil	2	5,7	2	5,4	2	5,1	2	6,1	.	.	2	12,5	2	6,3	4	5,6
neuvedeno	1	2,9	.	.	1	2,6	.	.	.	.	1	6,3	.	.	1	1,4
Celkem	35	100,0	37	10,0	39	100,0	33	100,0	24	100,0	16	100,0	32	100,0	72	100,0

Tab. 5: Rozdělení respondentů podle udržování fyzické a psychické kondice

Udržuje se v kondici pravidelnou fyzickou aktivitou?	Pohlaví				Věk [roky]				Pracovní nároky						Celkem	
	žena		muž		50–55 let		> 55 let		duševní		fyzické		duševní a fyzické			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Chodím ven nebo cvičím každý den	28	80,0	24	64,9	26	66,7	26	78,8	20	83,3	8	50,0	24	75,0	52	72,2
Jen občas, jednou za týden nebo 14 dní	3	8,6	11	29,7	7	17,9	7	21,2	3	12,5	5	31,3	6	18,8	14	19,4
Velmi málo, maximálně jednou za měsíc	3	8,6	2	5,4	5	12,8	.	.	1	4,2	2	12,5	2	6.3	5	6,9
neuvedeno	1	2,9	.	.	1	2,6	.	.	.	.	1	6,3	.	.	1	1,4
Celkem	35	100,0	37	100,0	39	100,0	33	100,0	24	100,0	16	100,0	32	100,0	72	100,0

Tab. 6: Rozdělení respondentů podle úrovně IPS a ve vztahu k udržování kondice

Udržuje se v kondici pravidelnou fyzickou aktivitou?	Index pracovní schopnosti (IPS)								Celkem	
	nízký		průměrný		dobrý		vynikající			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Chodím ven nebo cvičím každý den	7	63,6	13	68,4	21	75,0	11	78,6	52	72,2
Jen občas, jednou za týden nebo 14 dní	3	27,3	3	15,8	5	17,9	3	21,4	14	19,4
Velmi málo, maximálně jednou za měsíc	1	9,1	3	15,8	1	3,6	.	.	5	6,9
neuvedeno	.	.	.	.	1	3,6	.	.	1	1,4
Celkem	11	100,0	19	100,0	28	100,0	14	100,0	72	100,0

Tab. 7: Rozdělení respondentů podle výhledu uplatnění na trhu práce

Udržuje se v kondici pravidelnou fyzickou aktivitou?	Pohlaví				Věk [roky]				Pracovní nároky						Celkem	
	žena		muž		50–55 let		> 55 let		duševní		fyzické		duševní a fyzické			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zlepšení	8	22,9	16	43,2	14	35,9	10	30,3	9	37,5	4	25,0	11	34,4	24	33,3
Zhoršení	11	31,4	3	8.,1	7	17,9	7	21,2	7	29,2	3	18,8	4	12,5	14	19,4
Nevím	15	42,9	18	48,6	17	43,6	16	48,5	8	33,3	8	50,0	17	53,1	33	45,8
neuvedeno	1	2,9	.	.	1	2,6	.	.	.	.	1	6,3	.	.	1	1,4
Celkem	35	100,0	37	100,0	39	100,0	33	100,0	24	100,0	16	100,0	32	100,0	72	100,0

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Příloha k Metodické příručce
Školení pro poradce ÚP

Zpracováno v rámci projektu OP LZZ
„Strategie Age Managementu v České republice“
reg. č. CZ.1.04/5.1.01/51.00079

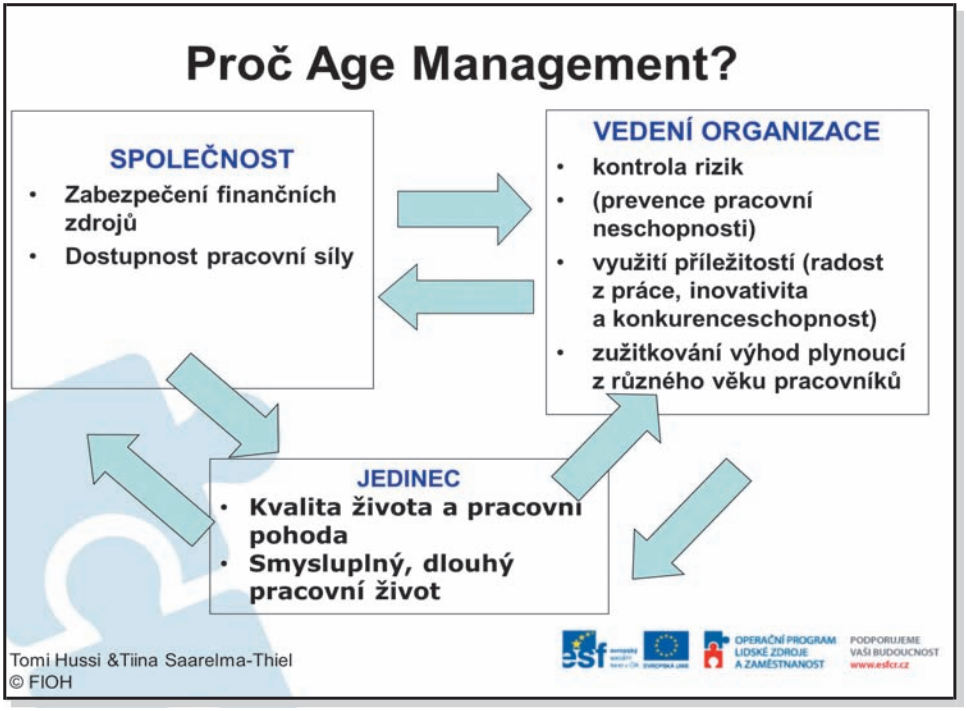
Zpracovala: Mgr. Dagmar Navrátilová
Mgr. Radka Odrazilová
Mgr. Ilona Štorová

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Age Management

- Age Management a Česká republika
- Prognóza struktury pracovních sil v ČR do roku 2040
- Možnosti ÚP při zvyšování zaměstnanosti osob starších 50 let, využití strategie Age Managementu

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz


Proč Age Management?
SPOLEČNOST
• Zabezpečení finančních zdrojů
• Dostupnost pracovní síly
VEDENÍ ORGANIZACE
• kontrola rizik
• (prevence pracovní neschopnosti)
• využití příležitostí (radost z práce, inovativita a konkurenceschopnost)
• zužitkování výhod plynoucí z různého věku pracovníků
JEDINEC
• Kvalita života a pracovní pohoda
• Smysluplný, dlouhý pracovní život
Tomi Hussi &Tiina Saarelma-Thiel
© FIOH
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Koncept zaměstnatelnosti
• INFRASTRUKTURA
• SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ SLUŽBY
• INSTITUCE
ZAMĚSTNATELNOST
PRACOVNÍ SCHOPNOST
- Lidské zdroje
- Pracovní podmínky
POLITIKY
- Zaměstnanecká politika
- Politika vzdělanosti
- Politika odchodu
- Sociální ochrana
EKONOMICKÁ PROSPERITA
PROSPERITA JEDINCE
ZAMĚSTNANOST
PŘÍRODNÍ KAPITÁL, LIDSKÝ KAPITÁL, KAPITÁL SPOLEČNOSTI
Tomi Hussi, Tiina Saarelma-Thiel & Marjo Wallin
© FIOH
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Poradce a klient 1

- individuální pracovní potenciál: vzdělání, znalosti, dovednosti, zdravotní stav a ostatní faktory (otevřenost, přívětivost, zodpovědnost, ochota dál se vzdělávat a dojíždět do zaměstnání…)
- index pracovní schopnosti, dotazník WAI
- při jednání s klientem využít principy AM

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Poradce a klient 2

- možnost pracovat s klientem v oblasti odpovědnosti jedince (rozvoj schopností, postoj k práci, zdravý životní styl)
- nabízet pomoc nezaměstnaným v úrovni vládních programů (zaměstnanecké, sociální, vzdělávací)

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Poradce a klient 3

- odpovědnost jedince – **schopnost** (jednat s lidmi, rychlost úsudku, komunikativnost, intelekt)
- využití metod pro práci s klientem (rozhovor, rozbor výsledků činnosti, anketa, koučing)

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Poradce a klient 4

- odpovědnost jedince – **postoj k práci**, ovlivněn motivací (síla podnětů, časová perspektiva, emoční inteligence, ale i vlastní zodpovědnost jedince, vůle, kompetence, prostředí, podmínky, bariéry)
- princip vlastní účinnosti (zaměření na minulost x budoucnost)
- plány osobního rozvoje klienta – rozvoj schopností, kompetencí (Kienbaumův komp.model)

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Poradce a klient 5

- odpovědnost jedince – **životní styl**
- ztráta zaměstnání přináší řadu negativních aspektů, ovlivňuje i zdraví jedince
- definice zdraví
- nezaměstnanost x životní styl a naopak
- poradce – podpora zdraví a zdravějšího životního stylu

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Výsledky osobního rozvoje

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vládní programy – zaměstnanecké, sociální a vzdělávací 1

- pomoc nezaměstnaným v úrovni vládních programů – zaměstnanecké a sociální
- národní a dílčí národní cíle ČR – zvýšení míry zaměstnanosti žen (věk 20–64) na 65 %, u pracovníků ve věku 55–64 na 55 %
- Národní program přípravy na stárnutí, období 2008–2012, příprava 2014–2017

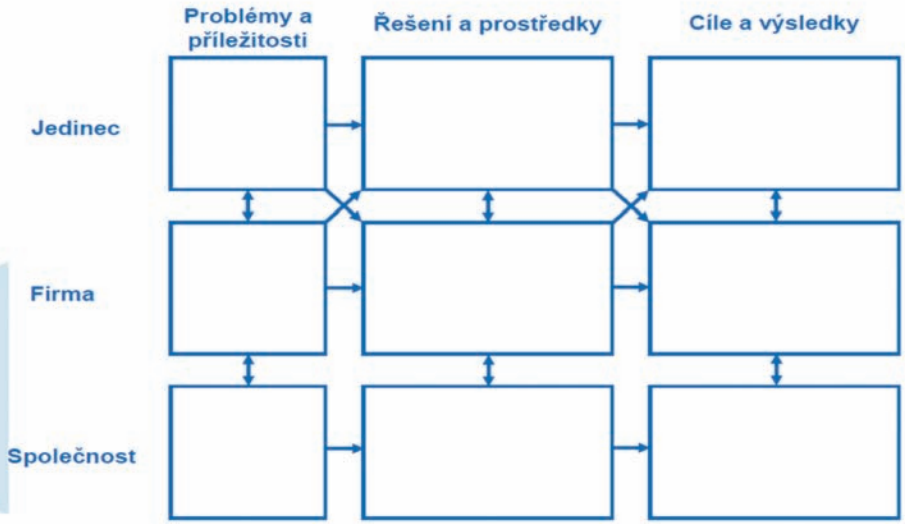
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Vládní programy – zaměstnanecké, sociální a vzdělávací 2

- pomoc nezaměstnaným v úrovni vládních programů – vzdělávací programy
- problematika celoživotního vzdělávání, specifika osob starších 50+ (ochota se dál vzdělávat, osobnostní dispozice, úroveň kognitivních funkcí)
- rozvojový plán (IAP) – RK, projekty ESF, poradenské programy, PR (ergod.), WAI

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Cvičení – problematika věku



Příklad – zaměření Age Managementu na kariérní plánování

- Rozšíření tradičního vnímání kariérního rozvoje mladších pracovníků
  - Jiný způsob dostání se do vedoucí role než „po schodech“
- Starší pracovníci často vyjadřují přání ohledně změny pracovní náplně a pracovní zátěže
  - To ovšem nutně neznamená přesunutí se na méně náročnou práci
  - Povahu práce je možno změnit například tím, že se těžiště posune od čistě fyzické práce k takové, která vyžaduje více duševní práce

Tomi Hussi &Tiina Saarelma-Thiel
© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vývoj pracovní kariéry na příkladu malé firmy

- Karl-Heinz Efkemann Sanitär- und Heizungsbau Gmbh, Německo
- Malá firma se 30 zaměstnanci, působí v oblasti teplovodárenské
- Firma se snaží udržet si zaměstnance co nejdéle – od studií až po odchod do důchodu
- V 10 letech jen 2 pracovníci odešli před důchodem
- Jasné popisy práce, kdy dovednosti a nároky na zkušenosti stoupají „po schodech“
- Zákaznický servis byl vyhodnocen jako nejnáročnější a proto v něm pracují starší pracovníci
- Sociální dovednosti vnímány jako hodnotné a velmi důležité a právě stárnoucí mají těchto zkušeností nejvíce

Zdroj: Eurofound, Ageing workforce –tietokanta
www.eurofound.europa.eu

Tomi Hussi &Tiina Saarelma-Thiel
© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Otázka věku: Témata k diskuzi

- Funkčnost mezigenerační spolupráce
- Sdílení dovedností (např. tacitní znalosti)
- Uvědomění si náročnosti práce pro různé věkové skupiny (a také způsob odreagování se od pracovního procesu)

Tomi Hussi &Tiina Saarelma-Thiel
© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

4. Modul pro školitele ve firmách[5]

Pro porozumění širším souvislostem doporučujeme nejprve prostudovat jednotlivá témata v rámci Obecného modulu Metodické příručky.

4.1 Age Management a jeho využití v organizacích

Diverzita pracovníků a možnost jejího využití

Během posledních desetiletí zažívají podniky a firmy v Evropě i v České republice tlak na vyšší míru participace žen, příslušníků menšin, starších pracovníků a lidí různých národností na pracovním trhu. V zájmu dosažení udržitelného růstu je nezbytné, aby se firmy naučily řídit a využívat plný potenciál, který jim tato diverzita může poskytnout.

Náhled na diverzitu jako takovou se vyvíjel od sedmdesátých let minulého století. Na začátku se tento pojem používal zejména při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci. Dlouho panoval mezi manažery názor, že diverzita na pracovišti spočívá ve zvýšení podílu osob určitého pohlaví, národnosti anebo etnického původu. Současná filozofie diverzity obsahuje i přístupy týkající se Age Managementu, tedy řízení s ohledem na věk pracovníků.

Cílem Age Managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku. Strategie Age Managementu se zaměřují na různé věkové skupiny a jejich udržení v pracovní schopnosti.

Měnící se požadavky na pracovníky

V souvislosti se změnami vnějšího prostředí (globalizace, znalostní ekonomika, informační technologie, společenská odpovědnost), které ovlivňují i faktory vnitřního prostředí (změna obsahu, charakteru, dělby a organizace práce), se mění i požadavky na pracovní místa a na kompetence pracovníků. V zájmu udržení produktivity a zisku musí organizace reagovat na měnící se trh práce a rozvoj technologií, tj. vypořádat se se změnou demografie ve firmě, s nedostatkem kvalitních pracovníků, se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností pracovníků. Age Management je nástrojem, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Představuje řízení pracovní schopnosti pracovníků a úspěchu firmy. Jde

[5] Modul pro školitele ve firmách vytvořil tým pracovníků z Filozofické fakulty Palackého univerzity v Olomouci, jenž má dlouholeté zkušenosti se školicími a vzdělávacími aktivitami v rámci Centra distančního vzdělávání.

o každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a bere v úvahu individuální potřeby měnící se s věkem pracovníka (Ilmarinen, 2008).

Podle dostupných výzkumů (Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce, 2006) se zaměstnavatelé domnívají, že firemní kultura i personální politika jsou ve firmách z hlediska věku nastaveny neutrálně a nediskriminačně. V praxi však byly zjištěny diskriminační postupy zejména při přijímání pracovníků a při jejich propouštění. Diskriminace v zaměstnávání lidí nad 50 let nejčastěji vychází z předsudků managementu ve vztahu k těmto pracovníkům, jako jsou jejich nízká ochota učit se novým věcem, nízká flexibilita, nižší pracovní tempo, nedostatečné vzdělání, zdravotní potíže. Naopak málo se zohledňuje jejich větší zkušenost, vyrovnanost a trpělivost, vyšší loajalita k zaměstnavateli, zodpovědnost a nadhled.

Možnosti využití Age Managementu v organizacích

Koncept Age Managementu zaměřený na pracovníky nad 50 let se opírá hlavně o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog.

Velmi významným faktorem v prosazování principů Age Managementu je firemní kultura, která určuje přístup manažerů k pracovníkům a k jejich diverzitě, pracovní prostředí a vztahy ostatních pracovníků. Některé organizace zjistily, že iniciativy zavádění a ukotvení postupů a praxe Age Managementu mají i širší kumulativní účinek a dopady na firemní kulturu. Zkvalitňují totiž kanály pro komunikaci a sdílení informací mezi pracovníky. Zlepšení komunikačních možností zase posiluje schopnost sdílet společnou kulturu a hodnotový systém v rámci organizace i mezi dalšími společnostmi. Obdobně, opatřením Age Managementu se přisuzuje kladný dopad na kvalitu stylu řízení, dále pak na dovednosti a výkonnost v oblasti komunikace, vedení lidí, stanovování cílů a plánování.

Opatření Age Managementu v organizacích

Typickými opatřeními Age Managementu ve firmách jsou např.:

- plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky (*age-positive policies*),
- zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny,
- přeřazení pracovníků na jinou, vhodnou pracovní pozici,
- přizpůsobení pracovního programu, např. úprava pracovního prostředí či pracovní doby,
- možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, přizpůsobené další vzdělávání starších pracovníků,
- tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení,
- rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření apod.

Celá řada opatření v rámci Age Managementu ve firmách má preventivní charakter. Jedná se o prevenci úbytku pracovních schopností starších pracovníků a prevenci jejich zdravotních problémů. Aby byl Age Management produktivní, všechna opatření by měla být doprovázena pečlivým plánováním a následným vyhodnocením.

Efekty využití Age Managementu v organizacích

Age Management ovlivňuje pracovní schopnost pracovníků a jejich vůli pokračovat v práci, v důsledku se pak zvyšuje pracovní spokojenost. Za klíčové lze považovat využití zkušeností starších pracovníků, jejich loajality a oddanosti tak, aby přinášely ekonomické zisky a produktivitu. Ukazuje se, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu výhodnější než jejich propouštění nebo předčasné odchody do důchodu. Je třeba také brát v úvahu, že se stárnoucí populací stárne i klientela – a její preference a požadavky dokáže rozpoznat právě podobná věková skupina.

Implementace Age Managementu v organizacích vyžaduje významnou podporu managementu, která vychází ze znalosti přínosů, ale i rizik zaměstnávání pracovníků nad 50 let, ze znalosti nástrojů Age Managementu a jejich aplikaci ve firemní praxi.

4.2 Přínosy Age Managementu pro organizace

Přínosy Age Managementu pro organizace

- *Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu*

V souladu s tím, jaký význam přisuzují firmy sdíleným hodnotám a filozofii organizace, se úsilí mnoha firem zaměřuje na dosažení trvalé změny organizační kultury. Při prosazování organizačního prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení (tedy i Age Managementu) získat aktivní podporu pracovníků.

- *Zvyšování kvality lidských zdrojů*

Vysoce kvalifikovaná, inovativní, věkem a zkušenostmi různorodá pracovní síla je důležitá pro úspěšnost každé organizace. Ovlivňuje její výkonnost a konkurenceschopnost. V zájmu dosažení žádoucích změn ve složení svých pracovníků firmy realizují širokou škálu opatření. Patří mezi ně: systémy flexibilní pracovní doby, práce doma, firemní vzdělávání, předávání zkušeností, programy hodnocení a rozvoje lidských zdrojů podle kritérií diverzity apod.

- *Posílení pozice na trhu*

Strategie, jejichž cílem je posílení pozice na trhu, si kladou za cíl dosažení lepší segmentace trhu a zvýšenou míru spokojenosti zákazníka. Různorodá pracovní síla disponující dobrými interpersonálními dovednostmi pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny a tím zlepšovat péči o zákazníky. Mnoho firem nyní v zájmu zkvalitnění oboustranné komunikace podporuje celou řadu speciálních zájmových skupin pracovníků, čímž také rozšiřují záběr svých strategií.

- *Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem*

Organizace dodržující dobrou praxi si uvědomují důležitost firemního image a dobrého jména, a proto uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Tyto aktivity jim pomáhají zlepšit společenské postavení, image a přispívají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat. Mezi tyto externí aktivity patří vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, prosazování rovnosti a diverzity včetně Age Managementu, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit, podpora NNO a charitativní sféry.

4.3 Strategie Age Managementu v organizacích

Východiska strategie využití Age Managementu v organizacích

Východiska

Před rozhodnutím zavést Age Management v organizacích je třeba znát jeho výhody a přínosy pro firmu, možné bariéry a problémy při jeho realizaci, ale znát i východiska týkající se skupiny pracovníků nad 50 let. Kvůli čemu jsou starší pracovníci ceněni a proč je dobré je mít v pracovním týmu? Jaké jsou naopak přirozené slabiny této generace na trhu práce a případné důvody jejich neúspěchu při pracovních činnostech? Klíčovými determinantami pracovní schopnosti jsou: zdraví, funkční kapacita, znalosti a dovednosti, kompetence, motivační a přístupové aspekty. Pro porovnání a vyhodnocení přínosů pracovníků nad 50 let uveďme, co se může objevovat na straně slabých stránek a možných rizik, a na druhé straně, co mohou být jejich silné stránky a přínosy pro organizaci.

Slabé stránky a rizikové faktory pracovníků 50+

Slabší stránky a rizikové faktory pracovníků 50+

Klíčové dovednosti a nové výzvy:
- nižší počítačová gramotnost,
- nižší adaptabilita na nové technologické výzvy,
- nižší jazyková vybavenost,
- nižší ochota profesně se vzdělávat, obavy z neúspěchu,
- nižší schopnost a ochota učit se novým postupům, nechuť k novinkám,
- menší kreativita a novátorství.

Týmová spolupráce:
- nižší flexibilita,
- nižší přizpůsobivost a snížená tolerance k druhým,
- sklon ke stereotypům a volbě vlastního osvědčeného řešení,
- neochota respektovat mladší nadřízené.

Fyzické a psychické aspekty
- nižší fyzická zdatnost a výkon,
- snížená operativnost a pomalejší pracovní tempo,
- vyšší výskyt zdravotních omezení,
- méně atraktivní vzhled,
- zhoršování vnímání, paměti, soustředění,
- snižování rychlosti rozhodování, výkonnosti.

Stereotypní předpoklady
- negativní očekávání vázaná na věk přes 50 let,
- ztráta sebevědomí a sebedůvěry,
- horší všeobecná orientace na současném trhu práce a neznalost pracovních trendů,
- obavy z nezaměstnanosti.

Silné stránky a zvýhodňující faktory pracovníků 50+

Silné stránky a zvýhodňující faktory pracovníků 50+

Zkušenosti a praxe
- dlouholetá praxe v oboru,
- odbornost ve vlastní profesi,
- znalosti ověřené praxí a zručnost,
- know-how postupů práce, firemních produktů apod.,
- kontakty a vazby, znalost prostředí oboru, tj. ostatních firem či osob, znalost konkurence.

Typické osobnostní rysy
- psychická vyzrálost a serióznost,
- spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost,

- názorová stabilita a rozvaha,
- schopnost řešit problémy díky zkušenostem,
- zvládání emocí a komunikační schopnosti.

Postoje k práci a k firmě

- vysoká loajalita vůči zaměstnavateli,
- nízká fluktuace,
- priorita udržení si dobré práce před budováním kariéry,
- větší ochota tolerovat určitá omezení v pracovních podmínkách pro zachování pracovní pozice (někdy i nižší finanční očekávání).

Zázemí a životní priority

- časová flexibilita,
- minimum nároků ze strany rodiny (odrostlé děti, finanční zabezpečení apod.),
- vysoká motivace k udržení si dobré práce před odchodem do důchodu,
- nižší ambice a nízká soupeřivost v pracovním kolektivu,
- motivace zůstat členem pracovního týmu (věková rozmanitost).

Nejvýznamnější faktory ovlivňující rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků 50+

Ukazuje se, že mezi nejvýznamnější faktory, které pozitivně i negativně ovlivňují rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků nad 50 let, patří jejich zkušenosti, vztah k práci a k firmě, jazyková a počítačová bariéra, fyzické a osobnostní předpoklady.

Zkušenosti jsou předností.

Nejvýraznější výhodou této věkové kategorie pracovníků je jednoznačně jejich dlouholetá praxe v oboru a s tím spojené zkušenosti, které jsou často důležitější než teoretické znalosti. U některých profesí je výhodou i to, že za léta praxe znají tito lidé systém a pozadí oboru, ve kterém pracují, ví, jak jednat s úřady či jinými organizacemi, mají vytvořené kontakty a známosti, mají povědomí o vývoji svého oboru a o konkurenci. Obecně mají díky létům, po která v oboru pracují, větší rozhled.

Vztah k práci a k firmě je výhodou.

Nespornou výhodou starších pracovníků je loajalita, kterou projevují vůči zaměstnavateli. Oceňována je také jejich vděčnost a poctivost. Ve srovnání s mladšími generacemi má pro ně samotná práce a její udržení větší význam než kariérní postup.

Technologická a jazyková vybavenost je bariérou.

Poměrně významnou oblastí nevýhod pracovníků nad 50 let na trhu práce jsou některé z klíčových kompetencí. Starší pracovníci mají velké zkušenosti a dlouholetou praxi, ale v některých současných kvalifikačních předpokladech mají nedostatky. Jedná se hlavně o nedostatečné kompetence v počítačové gramotnosti a aktivní znalosti cizích jazyků.

Fyzické předpoklady jsou limitující.

Významným omezením je zdravotní stav starších pracovníků. Starší lidé mají více zdravotních problémů. S tím souvisí častější předpoklad delší pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Kromě častější nemocnosti se zdravotním stavem souvisí i snížený fyzický výkon, který se zvyšujícím se věkem klesá. U některých lidí se může stát i bariérou pro výkon povolání.

Osobnostní předpoklady mohou být příznivé i nepříznivé.

Pracovníci nad 50 let se jeví jako psychicky stabilní jedinci, kteří jsou vyzrálí, dokážou ovládat své nálady, zvládají stresové situace a při práci jsou klidnější. Starší lidé se jako zaměstnanci ve firmách také často nachází v řídících pozicích a vedou týmy mladších pracovníků. Výhodou těchto vedoucích pracovníků je jejich přirozená autorita a respekt, který jim mladší kolegové díky jejich odbornosti a zkušenostem projevují. Na druhou stranu, ve srovnání s mladšími pracovníky jsou ti starší méně přizpůsobiví. Mají své již zaběhlé pracovní návyky a nové postupy mohou odmítat. Ze změn obsahu práce a zavádění nových postupů mají spíše obavy a jsou méně ochotni se jim přizpůsobit. Silné i slabé stránky se mohou efektivně využívat pro tvorbu pracovních týmů, jak dokazují dobré praxe i výzkumy zaměřené na hodnocení úspěšnosti zavádění věkově rozmanitých pracovních kolektivů.[6]

4.4 Nástroje Age Managementu v organizacích

Nástroje Age Managementu v organizacích

Další oblastí, která je důležitá pro rozhodnutí o implementaci Age Managementu, je znalost nástrojů Age Managementu pro zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Umožňují jejich zaměstnávání s cílem

[6] Členové řešitelského týmu zabývající se věkovou diskriminací provedli hodnocení silných a slabých stránek a identifikovali příležitosti a možná rizika, která se týkají sledované skupiny. Výsledky jsou uvedeny v příloze.

využití jejich schopností a zkušeností potřebných pro udržení a rozvoj organizace a jsou primárně spojeny s obsahem a formou práce.

Nástroje spojené s obsahem práce

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří:

- Restrukturalizace pracovních míst (tj. přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům).
- Ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků).
- Rozvoj mezigenerační spolupráce (pracovníci 50+ jako mentoři, koučové, vedoucí týmů).
- Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50+.
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků.
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.
- Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání (představuje volnost a možnost individuální organizace i realizace práce).

Nástroje spojené s organizací práce

Kromě obsahu pracovní činnosti je důležitá také forma organizace práce. Vhodně zvolená pracovní doba či organizace pracovní náplně může podpořit pokračování ekonomické aktivity staršího pracovníka, který již nemůže či nechce vykonávat placenou práci na hlavní pracovní poměr. Tyto odlišné pracovní úvazky jsou obecně označovány jako alternativní pracovní úvazky. Na rozdíl od klasického úvazku mohou být flexibilně nastaveny tak, aby vyhovovaly určité cílové skupině na trhu práce. Mezi nejvyužívanější nástroje vhodné pro pracovníky nad 50 let patří různé formy flexibilní práce a přizpůsobení pracovních podmínek:

- přizpůsobení organizace práce,
- částečný úvazek,
- nepravidelná práce,
- kombinace práce v kanceláři a práce z domova,
- podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí,
- přizpůsobování pracovní doby,
- sdílené pracovní místo,
- projektové zaměstnávání,
- přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.

Přizpůsobení organizace práce vychází vstříc životnímu rytmu staršího pracovníka a přizpůsobuje se mu např. v čase směn ve výrobě podle cyklů spánku a bdělosti, řízení směn podle podnětů pracovníků.

Částečný úvazek poskytuje pro starší pracovníky kompromis mezi pracovní aktivitou a odpočinkem. Na českém trhu práce je využíván podstatně méně, než jak je tomu v průměru v celé Evropské unii.

Nepravidelná práce je v ČR využívaná především formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Jejich využití je ideální pro nárazové pracovní činnosti. Zaměstnavateli umožňují flexibilně přijmout pracovníka dle potřeby a zároveň ho také relativně snadno propustit.

Práce z domova je založena na dohodě zaměstnavatele a pracovníka, kdy pracovník vykonává pro zaměstnavatele v nezměněné podobě všechny úkoly vyplývající z jeho pracovní smlouvy uzavřené se zaměstnavatelem a dále ze sjednaného druhu práce. Pracovník souhlasí s tím, že bude pracovní činnost po dobu účinnosti této dohody vykonávat za použití počítače a internetu, mobilního telefonu atd. Veškeré provozní náklady, které s plněním úkolů pracovníkovi v místě bydliště vzniknou, hradí sám. Dále se stanoví další nezbytné bezpečnostní podmínky a jiné podmínky práce z domova.

Podpora zdraví a pracovního prostředí může nabývat mnoha podob od opatření preventivní povahy až po ta, která reagují na následky stárnutí organismu. Konkrétní aktivity mohou zahrnovat důraz na pravidelné lékařské kontroly, zapojení zaměstnanců do vzdělávání, využívání poradenství zdravotních odborníků v podniku, vhodné upravení pracovního prostředí, zjišťování rizikovosti pracovního prostředí apod. Kromě toho je důležitým nástrojem také sestavení věkově rozmanitých pracovních skupin, kde budou věkově rozdílné potenciální výkony a kompetence rovnoměrně rozloženy.

Zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé realizují opatření na podporu zdraví pracovníků a na vhodné navržení pracovního prostředí, vykazují nižší množství nemocenské dovolené i nižší míru odchodů do předčasného důchodu. Celkově se zvyšuje motivace pracovníků 50+, cítí větší uspokojení z práce a zároveň se zlepšuje i pracovní atmosféra v kolektivu.

Přizpůsobování pracovní doby je důležitým nástrojem k udržení starších pracovníků v zaměstnání a může se dít mnoha různými způsoby. Kromě částečných pracovních úvazků mohou změny pracovní doby spočívat i v přizpůsobení pracovního harmonogramu či zvláštním opatření ve smyslu snížení denní a týdenní pracovní doby apod. Příkladem může být i měsíční nebo roční banka pracovního času, kdy pracovník pracuje podle množství práce, které může být různé v průběhu měsíce nebo roku. Takové flexibilní přizpůso-

bení potřebám zaměstnanců má pozitivní vliv na upevnění zdraví, motivaci a zlepšení kvality života obecně. Mezi výhody flexibilní pracovní doby patří:

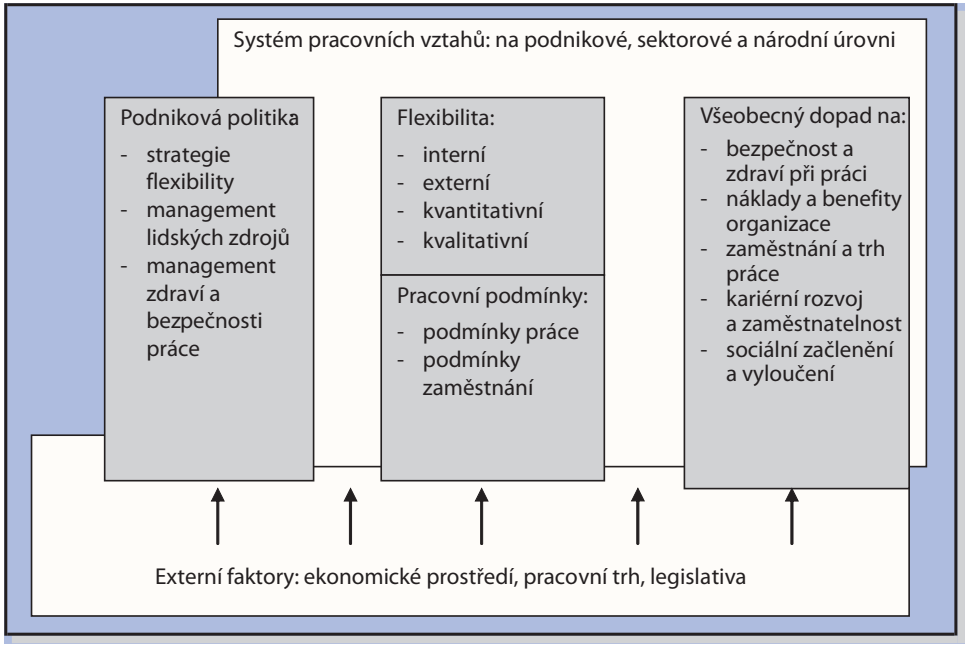
- optimální využití pracovní síly,
- snížení pracovní absence spolu s růstem produktivity práce,
- součinnost s dalšími opatřeními ke zlepšování zaměstnatelnosti pracovníka, jako je například vzdělávání, plánování kariéry apod.,
- zlepšení image organizace.

Sdílené pracovní místo je jedním z nástrojů organizace pracovního místa. Jedná se o techniku, ve které jsou zaměstnanci přesouváni mezi dvě pracovní pozice nebo více pozic podle předem naplánovaného pořádku. Cílem je zvýšení uspokojení z práce prostřednictvím vystavení pracovníků rozdílným pracovním zkušenostem a širší škále dovedností. Právě stimulace lidského myšlení skrze rozdílné výzvy je účinný postup, jak podnítit kreativitu a zvýšit úroveň individuální a organizační výkonnosti. Mezi výhody sdíleného pracovního místa patří:

- rozvoj schopnosti vedení,
- uspořádání kompetencí podle potřeb organizace,
- nižší míra vyčerpanosti pracovníků
- zlepšení pracovního výkonu díky jedinečným názorům nových pracovníků.

Projektové zaměstnávání je zaměstnávání pracovníků za účelem řešení konkrétního projektu v organizaci. Jedná se o zaměstnávání na dobu určitou.

Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo může napomoci k setrvání starších pracovníků v dané organizaci a sloužit tak preventivně proti předčasnému odchodu z trhu práce. Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo by nemělo zahrnovat pouze samotný proces přesunu, ale také zaměření se na výběr a kvalitu nového pracovního místa a důkladnou přípravu tohoto přesunu. V tomto ohledu je důležité, aby přesun na jiné pracovní místo nevedl ke ztrátě statusu nebo znehodnocení schopností pracovníka. Za dobrou praxi lze považovat takové přemísťování mezi pracovními pozicemi, ze kterého pociťují výhody jak pracovníci, tak i zaměstnavatelé. Pro pracovníka by změna pracovního místa měla znamenat snížení pracovního zatížení, posílení motivace a zodpovědnosti, příležitost využívat své dovednosti a zkušenosti, pracovní ochranu a nové pracovní příležitosti. Podstatným prvkem úspěšného přesunutí pracovníka je i následné dlouhodobé sledování pozitivních efektů dané změny.



Obr. 1: Flexibilita práce – součást opatření na podporu Age Managementu
Zdroj: Lapinová, 2008.

4.5 Cesta ke strategickému Age Managementu

Strategický a komplexní přístup k Age Managementu

Firmám hrozí, že spolu s pracovníky odcházejícími z organizace přijdou o jejich cenné znalosti. To znamená, že budou muset vytvořit přiměřené integrované strategie lidských zdrojů, jako je management znalostí, učící se organizace a rozvoj lidského kapitálu, které budou reflektovat nové potřeby a požadavky firmy na lidské zdroje.

Strategický komplexní přístup k Age Managementu zohledňuje všechny aspekty organizačních rolí, funkcí a postupů, které se této problematiky týkají. Nejefektivnější přístupy k Age Managementu jsou ty, které jsou integrované a komplexní a které předcházejí problémům, anticipují možné překážky a zároveň se soustředí na celoživotní přístup k pracovnímu životu všech věkových skupin. Komplexní přístup zahrnuje aspekty jako organizaci práce, školení, rozvoj, zaměstnatelnost, pracovní dobu, politiky lidských zdrojů, pracovní úlohy a organizační změny, které berou v úvahu různé věkové profily v rámci organizace. Strategický přístup anticipuje změny, dívá se dopředu a dlouhodobě plánuje, aby dokázal včas předejít

změnám zaviněným demografickým stárnutím. Zároveň také vyžaduje, aby na něm spolupracovaly všechny součásti organizace.

Úspěšný Age Management by se měl soustředit na všechny aspekty životního cyklu pracovníků a zahrnovat a pověřovat všechny pracovníky bez rozdílu věku. Základní premisou je, že politiky zvýhodňující starší pracovníky mají pro firmy dlouhodobý efekt, neboť vytvářejí udržitelné pracovní pozice, které budou v budoucnu naplňovat kvalifikační potřeby. Měnit vnímání starších pracovníků a názory na ně je samým základem Age Managementu. Aby se k této změně dospělo na všech úrovních, je třeba rozšířit vědomí o demografickém stárnutí vytvářením pozitivní image a modelů pro starší lidi.

Aby přístup k Age Managementu byl opravdu strategický a komplexní, měly by firmy a organizace:

- vytvářet strategie pro budoucnost,
- zavádět politiky, postupy a praxi, které jsou komplexní a integrované,
- zacházet s Age Managementem na bázi holistického přístupu,
- zaměřit se na prevenci problémů spojených s věkem,
- zvolit celoživotní přístup,
- prezentovat věkovou diverzitu jako pozitivní rys rovnosti a různorodosti,
- být vzorem řádné praxe.

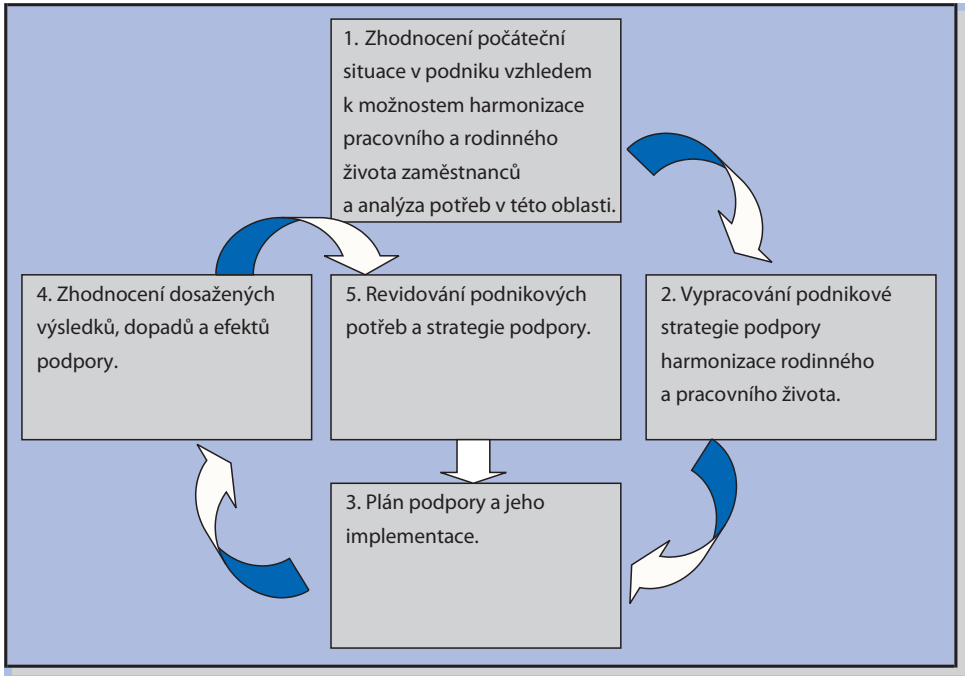
V uplynulých letech se začalo vyvíjet komplexní pojetí Age Managementu. Tento nový přístup se od dosavadních různorodých a dílčích přístupů liší ve dvou hlavních bodech:

- Age Management je trvale zakotven přímo v podnikových systémech,
- nový přístup zdůrazňuje potřebu zásadních změn dosavadní praxe.

Nejde o různost za každou cenu, nýbrž o uznání různých úhlů pohledu a různých kompetencí a jejich začlenění do podnikových systémů. Zejména na úrovni top managementu a při strategických úvahách a diskuzích je třeba brát stárnutí v úvahu.

Fáze procesu realizace Age Managementu v organizaci

Proces realizace Age Managementu v organizaci má pět fází: analýzu situace, zpracování strategie podpory Age Managementu, plán implementace, hodnocení dosažených výsledků a přijetí následných opatření.



Obr. 2: Proces podpory Age Managementu
Zdroj: Lapinová, 2008.

Zhodnocení počáteční situace v podniku

Než dojde k implementaci Age Managementu do podnikové praxe, je třeba zpracovat analýzu současného stavu organizace a jejího okolí ve vztahu k vybrané skupině pracovníků. Vnitřní situační analýzu ve vztahu k Age Managementu lze zpracovávat ze dvou pohledů. Jednak z pohledu vnitřních faktorů, které ovlivňují proces podpory Age Managementu, jednak z pohledu jednotlivých pracovníků a dalších aktérů.

Mezi interní faktory ovlivňující proces firemní podpory patří institucionální profil a funkční struktura organizace:

- předmět činnosti, charakter výrobního procesu nebo poskytovaných služeb,
- profese, které organizace využívá, charakter práce v těchto profesích,
- personální a sociální politika organizace,
- strategické cíle organizace, cíle v oblasti rovnosti příležitostí a Age Managementu,
- organizační struktura, formy práce a pracovní podmínky,
- hodnoty v oblasti rovných příležitostí a společenské odpovědnosti.

Pro analýzu těchto faktorů lze využít nástrojů autodiagnostiky tak, jak je uvádí následující schéma.

	Mise/Mandát	**Podniková struktura**	**Lidské zdroje**
Technické hledisko / Technická úroveň	Box 1 **Politiky a aktivity / konání** – analýza – politiky – akční plán/plán aktivit – rozpočet – monitorování a hodnocení – dopad	Box 4 **Kompetence a odpovědnost** – úlohy a odpovědnost – koordinace a konzultace – informační systém – věková infrastruktura	Box 7 **Odbornost / kvantita a kvalita** – nábor – odměňování – popis pracovního místa/pracovních úloh – ohodnocení – trénink
Politické hledisko / Politická úroveň	Box 2 **Politický vliv** – úloha managementu – lidi, kteří ovlivňují podnik zevnitř – lidi, kteří mají vliv na podnik zvenku	Box 5 **Přijímání rozhodnutí** – odpovídající informace – účast na diskuzích a participaci na rozhodování – konflikt – management	Box 8 **Prostor na řízení / manévrování** – organizace a řízení podniku – motivační a odměňovací systémy – odlišnost stylů – kariérní rozvoj
Kulturní hledisko / Úroveň podnikové kultury	Box 3 **Podniková kultura** – image – vlastnictví – vzájemná solidarita – značka	Box 6 **Kooperace a vzdělávání** – týmová práce – podpora – účast podniku v externích sítích – reflexe a inovace	Box 9 **Postoje** – entuziasmus – závazky – nepřizpůsobivost vůči změnám – stereotypy

Obr. 3: Nástroje autodiagnostiky v organizaci pro potřeby realizace Age Managementu
Zdroj: Lapinová, 2008.

Důležité je samozřejmě i posouzení externích faktorů, tedy vnějších podmínek, ve kterých firma působí, např. zhodnocení vlivu regionu na působení firmy, postavení firmy na trhu práce apod.

Otázky a cvičení

Cvičení 1

Vypracujte jednoduchou autodiagnostiku vaší firmy z pohledu Age Managementu dle výše uvedené struktury. Jednotlivé faktory ohodnoťte na stupnici:

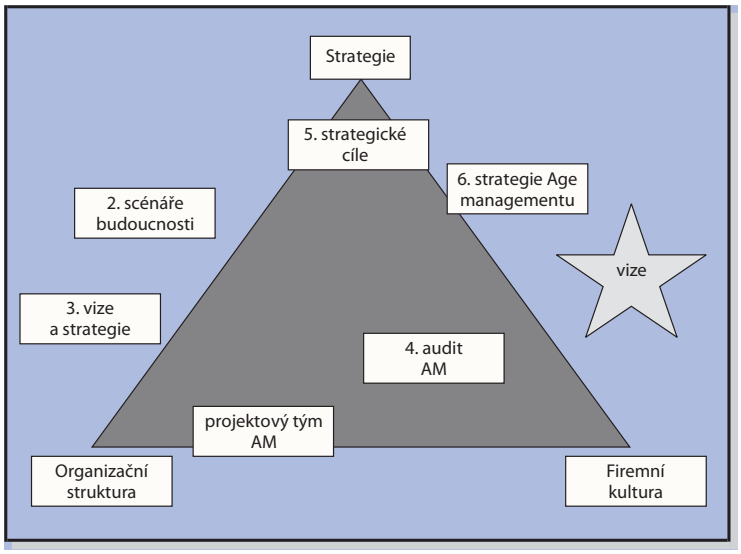
–2 (výrazně proti AM), –1 (proti AM),
0 (neutrální),
1 (podporuje AM), 2 (výrazně podporuje AM).

4.6 Implementace Age Managementu v organizacích

Implementace Age Managementu v organizacích

Proces implementace Age Managementu je klíčový. V každém případě je na prvním místě rozhodnutí vrcholového managementu, že se problematikou Age Managementu bude zabývat a vytvoří podmínky pro jeho zavedení do firemní praxe. Tomuto strategickému rozhodnutí předcházejí odpovědi na otázky týkající se výhod a nevýhod při zaměstnávání pracovníků 50+, zvážení jejich přidané hodnoty pro firmu a způsobů, jak nahradit ztrátu vzniklou jejich odchodem. Pokud odpovědi na otázky poskytují odpovědi vedoucí k podpoře pracovníků 50+, pak je úkolem managementu tento stav zavést. Zavedení Age Managementu se týká všech úrovní a oddělení organizace. Implementace obsahuje následující kroky.

Kroky implementace Age Managementu v organizacích



Obr. 4: Implementace Age Managementu
Zdroj: Kolektiv. *Diverzity management*. Praha: ESF, 2007.

1. Sestavení týmu pro implementaci Age Managementu

Projektový tým pro implementaci Age Managementu by měl být sestaven z angažovaných lidí s různorodými zkušenostmi, z různých úrovní řízení a různých oblastí podniku. Tento tým by měl dostat jasný mandát, měl by pracovat v rámci přesně definované vnitrofiremní „smlouvy" s top managementem.

2. Vytvoření scénářů pro budoucnost

Tým pro implementaci Age Managementu by měl za účasti top managementu, hlavních zúčastněných stran, zástupců různých oddělení uspořádat tzv. workshop pro tvorbu scénářů. Zpravidla lze doporučit vypracování tří různých scénářů možného vývoje podniku (interního a externího) v horizontu 10–20 let, s důrazem na dopady a vlivy zaměstnávání pracovníků 50+. Cílem je připravit firmu na různé varianty vývoje. Závěrem by měl být vybrán jeden scénář, na který se pak firma zaměří.

3. Vize a strategie

Další krok by měl spočívat ve reformulování vize a mise společnosti na základě scénáře vybraného v předchozím kroku. V této fázi je nutná účast top managementu a hlavních zúčastněných stran. Práce v této fázi by se měla zaměřit na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro firmu, která na základě daného scénáře vznikne. V závěru by měla být formulována vize a mise organizace. Dalším krokem je formulace firemní strategie s důrazem na realizaci Age Managementu. Jasná strategie podpoří pokrok firmy. Jakmile je formulována vize, mise a strategie, společnost by se měla vrátit k analýze své stávající situace se zaměřením na pracovníky 50+.

4. Audit Age Managementu

Audit Age Managementu je užitečným nástrojem analýzy stávající situace firmy. Je namístě položit si tyto otázky: Jak přistupují členové top managementu a pracovníci k otázkám zaměstnávání pracovníků 50+? Jaká je stávající firemní kultura? Nakolik podporují firemní organizační struktury a procesy otevřenost vůči pracovníkům 50+? Audit Age Managementu je realizován prostřednictvím volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami. Pohovory mohou být doprovázeny standardním dotazníkem, který zmapuje postoj k otázkám Age Managementu. Na základě výstupu z auditu Age Managementu pak projektový tým prezentuje hlavní nálezy ohledně stávajícího stavu širšímu publiku. Vý-

stup z auditu slouží jako východisko pro stanovení jednotlivých kroků, které zavedou potřebné změny nutné k realizaci skutečného Age Managementu ve firmě.

5. Stanovení firemních cílů

V dalším kroku by management a projektový tým pro implementaci Age Managementu měly definovat celkové firemní cíle související s realizací Age Managementu. Tyto cíle by měly mít jasnou vazbu na dříve formulovanou celkovou strategii a měly by zajistit participaci všech dotčených divizí a oddělení. Všechny zainteresované organizační útvary by se měly účastnit přizpůsobení těchto cílů vlastní situaci a definovat jasná a měřitelná kritéria dosažení těchto cílů.

6. Realizace Age Managementu

V rámci procesu implementace sehrává klíčovou roli projektový tým: dohlíží, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity. Slouží jako centrum pro komunikaci. Odpovídá například za následující oblasti:

- Rozvojové programy pro top a střední management k tématu Age Managementu.
- Akce „Team building“ zaměřené na Age Management v každé organizační jednotce.
- Větší skupinové akce pro všechny pracovníky, kde se budou sdělovat informace o Age Managementu.
- Úprava nástrojů řízení výkonnosti tak, aby podporovaly cíle Age Managementu a umožnily měření výsledků v této oblasti.
- Úprava nástrojů řízení lidských zdrojů tak, aby docházelo k náboru a udržení pracovní síly.

7. Monitoring a vyhodnocování realizace strategie Age Managementu

Monitoring a hodnocení realizace strategie Age Managementu se týká jak realizace jednotlivých opatření vztahujících se k Age Managementu, tak systematického měření nákladů a přínosů vztahujících se k zaměstnávání a podpoře pracovníků 50+.

Podmínky pro implementaci Age Managementu

Aby se firma mohla stát úspěšnou organizací orientovanou na Age Management, musí v ní převládat firemní kultura, která zaměstnávání pracovníků 50+ vědomě oceňuje a propaguje. Organizace vytváří strategie pro nalézání optimální rovnováhy mezi rozdílností a podobností a tuto rovnováhu využívá k tvorbě přidané hodnoty.

Podmínky úspěšné implementace Age Managementu v organizacích

Podmínky pro úspěšnou implementaci Age Managementu jsou:

1. Vytvoření silné, různorodé firemní kultury předpokládá silnou a jasně formulovanou firemní strategii a vizi, která filozofii Age Managementu zahrnuje jako svou nezbytnou součást.
2. Vytvoření vysoce transparentního systému řízení výkonnosti, který je systematicky tvořen ve spolupráci se všemi zúčastněnými stranami. Je nutné vypracovat firemní směrnice pro Age Management a podle nich stanovit příslušné referenční hodnoty pro měření výkonnosti.
3. Analýza konkrétního složení jednotlivých oddělení, týmů a projektů z hlediska Age Managementu. Je třeba se zamyslet nad skladbou kompetencí, talentu, zkušeností, osobních vlastností (pohlaví, věk, zkušenost s migrací) a profesí. Tyto detailní znalosti pak napomohou vytvoření inovativních pracovních týmů a vzniku nových myšlenek.
4. Vedení manažerů k tomu, aby šli příkladem v oblasti podpory Age Managementu. Měli by být osobně přesvědčeni, že filozofie Age Managementu slouží zájmům firmy a tvoří součást identity organizace.

Otázky a cvičení

- **Cvičení 2**
  Zpracujte jednoduchou analýzu vaší firmy ve vztahu k realizaci Age Managementu.

Vize a strategie:

- *Popište prosím svou organizaci.*
- *Jakou má vaše firma vizi?*
- *Co si myslíte o současné strategii vaší firmy?*
- *Zahrnuje strategie vaší firmy filozofii Age Managementu?*

Implementace strategie:

- *Podporuje strategie zaměstnávání pracovníků 50+?*
- *Je tato strategie realizována na všech úrovních a odděleních? Pokud pouze na některých, uveďte kde.*
- *Jaké nástroje Age Managementu jsou pro zaměstnávání 50+ ve vaší firmě využívány? Uveďte konkrétní příklady.*

Využití potenciálu a rozvoj pracovníků 50+:

- *Jsou při sestavování pracovních týmů brána na zřetel věková kritéria?*
- *Je zajištěna věková diverzita týmů?*
- *Jsou pracovníci 50+ zahrnuti do programů rozvoje a vzdělávání?*
- *Je ve vaší firmě zaveden systém měření výkonnosti a výsledků?*
- *Lze z něj vyvodit přínosy zaměstnávání pracovníků 50+?*

4.7 Desetibodový plán pro úspěšný Age Management

Následující body jsou základními elementy, které přispějí k úspěšným strategiím Age Managementu na pracovišti.

1. Naplánujte systematický, integrovaný a detailní přístup k Age Managementu

- Vytvořte strategický plán Age Managementu, který je centrální částí integrovaného plánu řízení lidských zdrojů a celofiremních strategií.
- Plán by měl být integrovaný a detailní a měl by se věnovat všem částem životního cyklu.
- Při vývoji plánu je důležité provádět konzultace se staršími pracovníky, které by měly pomoci identifikovat stávající věkové bariéry a prozkoumat různé přístupy k propagaci věkové různorodosti.
- Zaveďte akční plán a mechanismus kontroly a vyhodnocování pokroku na pravidelné bázi.
- Způsob, jak vyzkoušet nové strategie a koncepce, je uspořádat pilotní projekty, které lze následně vyhodnotit z hlediska jejich použitelnosti napříč celou organizací.

2. Propagujte povědomí o věku skrze vzdělávání manažerů a pracovníků

- Vzdělávání a povědomí o Age Managementu jsou důležité pro rozvoj kultury, která napomáhá věkové různorodosti a která propaguje Age Management jako ústřední element firemní kultury.
- Zaveďte školicí semináře zaměřené na zvyšování povědomí na všech úrovních organizace pro vyšší manažery, pracovníky a vedoucí oddělení HR, liniové manažery, ostatní pracovníky a odbory.

- Školení by měla zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích pracovníků 50+, včetně bariér v postojích a organizaci, benefitu věkové různorodosti, stupeň sladění s antidiskriminační legislativou a propagace kvality věku, změny v organizaci a pracovní době, které lze zavést, metody zlepšování pracovních podmínek a přispění pracovníků 50+ a metody managementu znalostí a mezigeneračního sdílení znalostí.
- Školení a povědomí by též měly pokrýt vývoj organizačních strategií Age Managementu, které využívají detailní přístup k celé pracovní síle jako celku.
- Školení by mělo pomoci pracovníkům přizpůsobit se různým situacím a událostem v rámci životního cyklu. Umožnění starším pracovníkům pozitivně přispívat a inovativně reagovat zvýší přínosy, které organizace mohou mít na základě zvýšení povědomí svých pracovníků mít.
- Školení lze též poskytnout sociálním partnerům, což by jim mělo umožnit odhalit oblasti pro spolupráci a partnerství při vývoji strategií Age Managementu.

3. Zviditelněte závazek vyššího managementu vůči Age Managementu a změně

- Klíčem k firemní kultuře je viditelnost a závazek vyššího managementu organizace prosazovat věkovou různorodost.
- Tento závazek by měl být zohledněn ve firemních strategiích, výročních zprávách, vnitropodnikových oběžnících a časopisech, na firemních nástěnkách a jiných zdrojích informací určených pracovníkům a odborům.
- Získání mediálního pokrytí může být dalším způsobem, jak šířit informace o Age Managementu v organizaci a jak signalizovat závazek již od nejvyšších pozic.
- Zajistěte, aby ve společnosti byli „šampióni“ Age Managementu – mohou pomoci propagovat přínosy Age Managementu. Starší vyšší manažeři mohou poskytnout hodnotné modely chování.

4. Zaujměte preventivní postoj napříč životním cyklem tak, že se zaměříte na všechny pracovníky

- Přístup na základě životního cyklu by měl tvořit základ strategií a koncepcí Age Managementu.
- To umožní všem pracovníkům profitovat z iniciativ Age Managementu.
- Prevence je klíčem k zajištění toho, aby pracovníci byli zdraví, vybaveni dovednostmi a schopní si poradit se změnou.

5. Zlepšete pracovní podmínky starších pracovníků

- Existuje několik způsobů, jak lze pro starší pracovníky zlepšit pracovní podmínky. To může pomoci udržet v organizaci cenné starší pracovníky a zabránit jejich nedobrovolnému předčasnému odchodu do důchodu či opuštění pracovního trhu.
- Pracovní podmínky lze zlepšit, pokud mohou starší zaměstnanci využít flexibilní pracovní doby, pracovní rotace a možností pro znovuzapojení, které zlepšují jejich profesní rozvoj, vzdělání a schopnosti práce ve zdravém prostředí.
- Konzultace se staršími pracovníky a odbory budou důležité pro odhalení nejlepších způsobů, jak pracovní podmínky zlepšit.

6. Zapojte starší pracovníky do plánování strategií a iniciativ Age Managementu

- Starší pracovníci mají cenné zkušenosti, vzdělání a znalosti, které mohou vnést do diskuze o strategiích Age Managementu.
- Startovním bodem každé nové strategie či koncepce by měly být konzultace se staršími pracovníky. Měly by odhalit nejlepší praktické přístupy, nové a inovativní přístupy a to, co v praxi funguje.

7. Spojte věkovou různost s firemními strategiemi rovnosti a různosti

- Vytvoření různorodé pracovní síly se považuje za důležitý základ úspěšné, na zákazníky zaměřené organizace. Proto je důležité rozpoznat a vážit si různosti, přičemž je potřeba uznat, že různosti lze dosáhnout pomocí firemních strategií, praktik a postupů.
- Na věkovou různost lze též nahlížet jako na část celkové firemní strategie rovnosti a různorodosti. Je to důležité, protože věková variabilita se překrývá s dalšími oblastmi, jako například pohlavím, zdravotním znevýhodněním, etnickým původem. Existence integrovaného přístupu k rovnosti může organizaci umožnit rozpoznat a naplnit potřeby starších zaměstnankyň, starších zaměstnanců s tělesným postižením či starším zástupcům etnických menšin.

8. Rozvíjejte strategie, postupy a koncepty Age Managementu skrze sociální dialog a skrze spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli

- Sociální dialog je nejlepší cestou, jak lze rozvíjet firemní strategie a koncepty. Odbory a zaměstnavatelé do sociálního dialogu vnášejí rozdílné pohledy a to může být pro vytváření nových přístupů a příležitostí Age Managementu velmi hodnotné.

- Odbory a zaměstnavatelé jako sociální partneři potřebují mít dobré informace a být si dobře vědomi problému a výzev spojených s věkovou růzností.

9. Komunikujte a poskytujte informace o Age Managementu napříč organizací

- Komunikace a podávání informací jsou pro úspěch a implementaci firemních strategií a koncepcí týkajících se Age Managementu stěžejní.
- Pravidelná komunikace může organizaci a jejím pracovníkům též pomoci přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám, vybudovat důvěru v proces změny a pocit sounáležitosti s procesem změny.

10. Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu strategií Age Managementu

- Je důležité provádět pravidelný monitoring a vyhodnocování strategií, postupů a praktik Age Managementu. Toto vyhodnocení by mělo být průběžné, tj. formativní, a stejně tak by mělo být prováděno na konci konkrétních projektů či iniciativ, aby se zhodnotily jejich výsledky, tj. sumativní.
- Důležitým elementem monitoringu a vyhodnocování je dostatek dat o věkové struktuře organizace a o školeních a ostatních potřebách pracovníků v různých stádiích jejich životního cyklu, což může být využito pro porovnávání výsledků.
- Monitoring a hodnocení by se měly vyjadřovat k procesu implementace strategií, účinnosti určitých iniciativ a k výsledkům s ohledem na starší lidi a širší společenské souvislosti.
- Provádění průběžného hodnocení může pomoci neustále revidovat strategie a koncepce a vyvinout nové iniciativy.

4.8 Shrnutí modulu

- Cílem Age Managementu ve firmách je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku. Strategie Age Managementu se zaměřují na různé věkové skupiny a jejich udržení pracovní schopnosti.
- Koncept Age Managementu zaměřený na pracovníky nad 50 let se opírá hlavně o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog.
- Nejefektivnější přístupy k Age Managementu jsou ty, které jsou integrované a komplexní a které předcházejí problémům, před-

vídají možné překážky a zároveň se soustředí na celoživotní přístup k pracovnímu životu všech věkových skupin zaměstnanců.

- Další oblastí, která je důležitá pro rozhodnutí implementace Age Managementu, je znalost nástrojů Age Managementu.
- Před rozhodnutím zavést Age Management v organizacích je třeba znát jeho výhody a přínosy pro firmu, možné bariéry a problémy při jeho realizaci, ale znát i východiska, týkající se pracovníků různých věkových skupin.

Použité zdroje

BOČKOVÁ, L., HASTRMANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života.* Praha: Respekt institut, 2011.

COZLOVÁ, K. *P.E.O.P.L.E. Věková diverzita a věková diskriminace v České republice.* Praha: Gender Studies, 2011.

GOJIŠOVÁ, K. *Flexibilní formy práce jako nástroj inovace v HR. HR Forum,* 2011.

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii.* Bratislava: Príroda, 2008.

KOLACIA, L., HLÁVKOVÁ, J., VAVŘINOVÁ, J., CIKRT, M., ŠTEFLOVÁ, A. *Stárnoucí pracovní populace.* Praha: České pracovní lékařství, 2006.

KOLEKTIV. *Diverzity management.* Praha: ESF, 2007.

LAPINOVÁ, E., JAKAB, K. *Podpora zosuladovnia pracovného a rodinného života v zamestnávatelskej organizácii.* Banská Bystrica: UMB Banská Bystrice, 2008.

SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diversity a diversity management.* Praha: MPSV, 2009.

SVOBODOVÁ, L. *BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu.* Praha: MPSV, 2009.

STEM. *Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce.* 2006.

ŠIMEK, D. *Nová práce ve starším věku. In Třetí věk trojí optikou.* Olomouc: UP, 2005.

Přílohy ▶▶▶

PŘÍLOHA K MODULU PRO ŠKOLITELE VE FIRMÁCH

Příklady dobré praxe dokumentují, že jsou organizace a firmy, které již na řešení problematiky stárnutí pracovní síly intenzivně delší dobu pracují. Prezentujeme zde příklady z České republiky i ze zahraničí, jež využívají různých strategií – kladou důraz na péči o zdraví, vzdělávání a školení, přenos znalostí, přeřazování starších pracovníků, reorganizaci pracovního procesu, využívání pružné pracovní doby, nejčastěji se jedná o kombinaci strategií, nejvyšší formou je pak komplexní strategie age managementu.

1. Komplexní strategie

Firemní případová studie: Expo Holdings, Švýcarsko

Axpo Holdings je energetická společnost s přibližně čtyřmi tisíci zaměstnanci a je mateřskou společností celkem čtyř firem zabývajících se informačními technologiemi, distribucí, výrobou energie a prodejem. Firma nyní zažívá výrazné stárnutí pracovní síly, jehož důsledky budou obzvláště dramatické za dalších patnáct let. Firma zavedla spektrum programů k udržení starších pracovníků v zaměstnání. Je si vědoma, že v dalších letech bude důležité uplatňovat v této oblasti také další strategie, zejména s ohledem na další vývoj demografické situace.

Vedení Axpo Holdings si je plně vědomo, že spolu se stárnoucí pracovní silou je důležité udržet si zaměstnance a naslouchat jejich požadavkům. V oblasti lidských zdrojů má firma dva cíle: udržet starší pracovníky a nabírat ty nejlepší mladé kandidáty. Průměrná doba setrvání zaměstnance v jejich firmě je pět až deset let, proto je nyní jejich hlavní snahou nalézt způsob, jakým si zaměstnance udržet dlouhodoběji. V rámci age managementu uplatňují následující aktivity: flexibilní pracovní doba pro starší pracovníky, programy pro noční a víkendové brigádníky, rotace zaměstnanců, liga talentů Axpo, programy předávání znalostí, semináře rozvoje kariéry pro starší pracovníky a příprava na odchod do penze. Firma má systém interního zastupování zaměstnanců, který se velmi osvědčil. Zastupování zaměstnanců je koordinováno z postů prezidenta, viceprezidenta a sekretáře. Ročně se konají tři až pět setkání, na kterých si manažeři a zaměstnanci vyměňují názory a získané zkušenosti ze zavedených opatření.

Firemní případová studie: Agder Energi, Norsko

Adger Energi je firma z jižního Norska s více než jedenácti sty zaměstnanci a více než sto padesáti tisíci zákazníky v regionu. Celá společnost prochází trvalým průmyslovým a obchodním rozvo-

jem, přesouvá se ze své tradiční pozice v energetickém sektoru a stává se z ní průmyslová skupina se zákazníky po celém Norsku. S cílem udržet starší zaměstnance bylo zahájeno již mnoho opatření, včetně zavedení částečné penze a dodatečné dovolené pro starší pracovníky jako pobídka k jejich setrvání na trhu práce. Firmě se daří snižovat absenci z důvodu nemocenské až na 3,8 % z celkové pracovní doby. Tento výsledek byl dosažen především zásluhou programu Otevřený pracovní život, který je zde úspěšně praktikován. Byla vytvořena nová skupinová strategie lidských zdrojů, jež by měla reagovat výzvy, kterým společnost čelí a naplňovat budoucí potřeby zaměstnávat kvalifikované zaměstnance. Opatření zahrnují zejména rozvoj schopností a další nástroje, které přispívají k setrvání starších pracovníků. Skupina se také účastní úspěšného školicího programu, v jehož rámci dostávají mladí absolventi jedinečnou možnost pracovat osmnáct měsíců v podnicích, které jsou do programu zapojeny.

Firemní případová studie: RWE, Německo

Energetická společnost RWE považuje řízení demografických změn za jednu ze svých klíčových priorit pro udržení konkurenceschopnosti na evropském trhu. V příštích sedmi až deseti letech odejde do důchodu podstatná část zaměstnanců. To pro firmu představuje zásadní výzvu. Jedním z důsledků demografických změn je rostoucí důležitost rovnováhy práce a osobního života u žen a jejich větší kariérní možnosti. Jak udává výroční zpráva RWE 2007: „Nadměrné stárnutí, snižující se populace a nedostatek nových odborníků, to jsou jevy, kterými lze popsat demografické změny v naší společnosti. Jejich výsledkem je obrovské riziko pro německou ekonomiku – nejen ve vzdálené budoucnosti, ale i v současné době. RWE je odhodlána tyto problémy zvládnout."

Firma disponuje několika komplexními strategiemi lidských zdrojů zaměřenými na dlouhodobé plánování a udržování pracovníků, školení mladých pracovníků a systematické povyšování zaměstnanců tak, aby bylo do budoucna dosaženo správného dovednostního poměru. Zaměřuje se také na nábor mladých talentů, udržení starších pracovníků a podporu zdraví a kvality života na pracovišti. Priority, jež si firma určila ve svém Demografickém manuálu z roku 2007, zahrnují doporučení pro firemní kulturu, rozvoj lidských zdrojů, flexibilní pracovní podmínky a podporu zdraví. Jedním z nových přístupů je rozvoj metody hodnocení potenciálu zaměstnanců na základě „víceúrovňového potenciálu". Cílem je podporovat talenty určováním silných a slabých stránek jednotlivce. Porovnáním dovedností zaměst-

nance s požadavky na pracovní pozici je firma schopna určit nezbytné kroky a včas zavést konkrétní opatření osobního rozvoje. Tento nástroj zároveň umožňuje firmě určovat personální rizika a předcházet jim. RWE zahájila mnoho projektů a spojila se s jinými firmami do „demografické sítě“, což je iniciativa Německého ministerstva práce a sociálních věcí a Hnutí za novou kvalitu v práci.

Firemní případová studie: Statkraft, Norsko

Firma Statkraft zaměstnává více než dva tisíce zaměstnanců, z nichž 39 % je starších padesáti let. Průměrný věk zaměstnance je zde čtyřicet šest let. Firma si je vědoma, že stárnutí populace jí způsobí komplikace a bude pro ni problém mít k dispozici dostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve správnou dobu a v souladu se strategickými potřebami. K tomu je třeba adekvátně naplánovat rozvržení pracovní síly. Největší výzvou budou pracovníci s výučním listem, protože po roce 2012 firma přijde o podstatnou část těchto zaměstnanců. Bylo tedy zahájeno mnoho opatření na podporu náboru a setrvání pracovníků všech věkových kategorií, obzvláště těch starších. Firma přistupuje komplexně k demografickému stárnutí a prosazuje celoživotní přístup v oblastech, jako je oslovování a zaměstnávání mladých i starších pracovníků a detailní plánování pracovní síly. To zahrnuje strategii lidských zdrojů pro starší zaměstnance, flexibilní pracovní dobu a rovnováhu pracovního a osobního života, program školení starších zaměstnanců, bonusy pro zaměstnance, kteří již dosáhli svého platového stropu, program pro nové kandidáty, zdraví na pracovišti a programy na podporu kvality života, věkově neutrální nábor, programy pro předávání znalostí a iniciativy celoživotního vzdělávání pro starší zaměstnance. Zavedení personálního plánování založeného na znalostech umožnilo firmě udělat si jasný obrázek o tom, co je z hlediska množství pracovníků potřeba pro všechny typy pozic a technologické kvalifikace v jednotlivých závodech.

Firemní případová studie: Endesa, Španělsko

Firma Endesa vytvořila globální program diverzity a nových politik lidských zdrojů, které zahrnují vytváření strategií age managementu. V dalších deseti až patnácti letech odejde do důchodu výrazná část zaměstnanců z pozic vyšších a středních manažerů. Ve firmě si některé provozy již nyní uvědomují, že mají vážný problém se stárnoucí pracovní silou a navíc jen obtížně získávají a přijímají mladší zaměstnance. Jednou z důležitých skutečností je, že starší pracovníci jsou vnímáni jako překážka v jejich kariérním růstu. Podle firmy je to klíčová oblast, v níž by

vedení mělo spojit síly s odbory a vypracovat dlouhodobou strategii. Firma vidí velkou výzvu do budoucna v rozvíjení manažerských a vůdcovských dovedností a z technického hlediska také v managementu znalostí v oblastech hlavních obchodních aktivit, například ve strojírenství a ve výrobě. Před několika lety se rozhodli omezit možnost předčasného odchodu do důchodu tak, aby zaměstnanci zůstávali v zaměstnání nejméně do šedesáti let věku. To firmu přivedlo k vytvoření programů pro předávání znalostí a řízení motivace a zapojení starších pracovníků. Management rozvoje talentů, rozvoje vůdcovských schopností, management znalostí, nábor a inovace jsou pro firmu hlavními výzvami. Endesa určila ve své strategii lidských zdrojů šest klíčových směrů, kterými hodlá podporovat věkovou diverzitu. Jsou jimi: přilákání nových talentů, diverzita a rovné příležitosti při školení, rozvoj kariéry, management znalostí a potřeba vybudovat základnu zaměstnanců, kteří budou získávat školení a znalosti od starších pracovníků, rozvíjení firemních talentů přiláká-ním, zapojováním a proškolováním pracovníků v hlavních činnostech podnikání, vytvoření efektivního systému povyšování, aby si firma udržela ty nejlepší zaměstnance, a zlepšení produktivity firmy prostřednictvím podpory dovedností a znalostí zaměstnanců.

Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav, Česká republika

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

Program seniority je určen pro zaměstnance, kteří pracují ve firmě 30 a více let. Při pracovním zařazení seniora ve Škodě Auto a.s. je v případě potřeby senior převeden na vhodnější pracovní místo. Pokud je to ze zdravotních důvodů, náleží seniorovi doplatek do průměrného výdělku po dobu 18 měsíců, pokud je to z organizačních důvodů, seniorovi je zachováno stejné tarifní zařazení jako na původním pracovišti, a to po dobu 12 měsíců.

Po uplynutí těchto lhůt je možné u seniora, jemuž do nároku na starobní důchod zbývá méně než 5 let, jednat o určitých for-

mách doplatku. V případě výpovědi seniora z organizačních a zdravotních důvodů poskytuje zaměstnavatel peněžní sociální výpomoc, která je závislá na délce zaměstnání ve firmě.
Jsou zavedeny rehabilitační programy pro seniory. Jedná se o dvoutýdenní rehabilitační pobyt s finančním příspěvkem ze sociálních fondů, na pracovištích vytipovaných podnikovým lékařem poskytuje zaměstnavatel pět pracovních dnů placeného volna ročně vázaného na absolvování rehabilitačního pobytu. Každý senior má nárok na jeden den placeného volna ročně.
Ve vzdělávání je realizován Vitalizační program určený zaměstnancům středního managementu Škoda Auto a.s. (až do úrovně mistr) starším 50 let s cílem podpořit a posilovat výkonnost a potenciál při respektování specifik seniorského věku. V programu je poskytována podpora při hledání řešení pracovních a životních situací, posilována vnitřní motivace a flexibilita v souladu s potřebami firmy. To přináší udržování managementu v dlouhodobém aktivním pracovním poměru a je to cílená příprava na očekávaný demografický vývoj.

2. Strategie zaměřené na vzdělávání

Fosfa, a.s., Břeclav, Česká republika

Fosfa a.s. je dosud jediný výrobce ekologických pracích prostředků ve střední a východní Evropě. Břeclavská společnost Fosfa rozvíjí své pracovníky prostřednictvím vlastního projektu „Fosfa univerzita“.
Fosfa univerzita je určena pro zaměstnance společností Fosfa a FosfaTrading. Studium probíhá prostřednictvím modulového systému a unikátním způsobem kombinuje rozvoj profesních, procesních a „měkkých“ dovedností a znalostí s řešením konkrétních pracovních projektů. Profesní dovednost prezentovaná lektorem zaměřeným na tuto oblast je vzápětí doplněna potřebnou dovedností z oblasti „měkkých“ dovedností zprostředkovanou expertem v této oblasti. Nácvik obojího pak probíhá přímo na pracovištích jednotlivých studentů za podpory obou lektorů, kteří poskytují svým svěřencům zpětnou vazbu. Každý student má také svého mentora z řad studentů vyššího ročníku. Studenty Fosfa univerzity jsou i starší pracovníci, nejstaršímu studentovi je 62 let. Starší studenti jsou zároveň často mentory svých kolegů. Zapojení starších pracovníků do projektu se velmi osvědčilo.
Vedení společnosti Fosfa vyhlásilo motivační stipendijní program pro úspěšné studenty Fosfa univerzity. Po splnění stano-

vených podmínek je stipendium stanoveno pro každého úspěšného studenta podle jednotlivých ročníků, a to následovně:

- ve druhém ročníku 50 000,– Kč,
- ve třetím ročníku 75 000,– Kč,
- a ve čtvrtém ročníku 100 000,– Kč.

Celkově je společnost Fosfa připravena investovat v rámci stipendijního programu několik desítek miliónů korun. Na projekt Fosfa univerzita, zaměřený na obecné vzdělávání zaměstnanců, firma navázala projektem Fosfa univerzita – specifické vzdělávání zaměstnanců zaměřené na inovační přístupy v prostředí chemické výroby. Tento projekt bude ukončen v červenci 2012. U obou projektů firma využila možnosti čerpání prostředků z fondů Evropské unie.

Univerzita třetího věku při Univerzitě Palackého v Olomouci, Česká republika

Na Univerzitě třetího věku (U3V) při Univerzitě Palackého v Olomouci dochází při procesu výuky a učení se k pozitivní interakci věkové skupiny 50+. Studenti jsou vyučováni staršími lektory – bývalými vysokoškolskými učiteli a odborníky z praxe, kteří rovněž patří do věkové skupiny 50+ a kterým nebylo umožněno po překročení hranice pro odchod do důchodu dále pracovat u původního zaměstnavatele.

Výuka těží nejen z krystalické, ale také z fluidní inteligence věkové skupiny 50+, z jejích znalostí, zkušeností, zralosti, přičemž cenné jsou její hodnoty, postoje a morální kvality. Management U3V si uvědomuje, že tito lidé mají co nabídnout. Při procesu výuky staršími lektory se klade důraz na motivaci, aktivizaci, facilitaci, zpětnou vazbu a supervizi. Jsou přitom využívány moderní informační technologie, principy gerontagogiky, dochází k akceptaci firemní kultury U3V, jejích hodnot a norem. Podstatnou roli přitom hrají samotná edukace, samostudium, koučování a supervize. Výuka je účastníky vzdělávání průběžně hodnocena a jsou eliminovány ageistické tendence.

3. Strategie zaměřené na přenos znalostí, přeřazování starších pracovníků a kariérový rozvoj

Erste Bank Group, Rakousko

Erste Bank se dostala na první příčku mezi poskytovateli finančních služeb ve střední Evropě. Všichni výkonní manažeři se povinně účastní workshopů na téma silné a slabší stránky pracovníků různých generací a přihlížení k nim při přidělování pracov-

ních úkolů a odpovědnosti, probírány jsou styly vedení, které jsou specifické pro jednotlivé generace. Pravidelně jsou prováděny pohovory se zaměstnanci na téma jejich kariérového rozvoje, zaměstnancům je poskytována zpětná vazba.

Dále jsou pravidelně prováděny revize a úpravy vzdělávacích programů s ohledem na specifické, věkem podmíněné aspekty učení. Probíhá proškolování pracovníků ve věku nad 35 let za účelem zlepšení kompetencí v používání informačních technologií a aktualizace odborných znalostí. Jednou za čtyři roky se uskutečňují semináře na téma osobnostního rozvoje pro všechny pracovníky. Zejména u starších pracovníků jsou podporovány studijní pobyty jako alternativní forma vzdělávání. Probíhá rotace pracovních míst u zaměstnanců, kteří dělají stejnou práci 5 až 10 let s cílem zvýšit jejich flexibilitu a otevřít cestu k novým směrům kariérového rozvoje.

Pro starší pracovníky jsou vytvářeny nové funkce a kariérové cesty. Příkladem může být pracovní pozice na plný úvazek, mentor, jež je určena pro úspěšné manažery, kteří mají v horizontu 3–5 let odejít do důchodu a již nechtějí vykonávat manažerskou funkci. Poskytují pak podporu mladým výkonným manažerům během manažerského vzdělávání a/nebo v problematických situacích. Mezigenerační spolupráce probíhá tak, že starší pracovník po dobu 1–2 let doprovází nového zaměstnance v roli mentora, a to v odborných, a dokonce i osobních záležitostech.

Uskutečňují se motivační kampaně pro zaměstnance, kterých se přímo týká reforma penzijního systému: všichni pracovníci, kteří by v případě, že by neproběhla reforma penzijního systému, odešli během tří let do důchodu, jsou pozváni na workshop. Na něm se hovoří o tématech jako obnovení motivace, vytváření prostoru pro osobní spokojenost na pracovišti, zvládání stresu a umění odpočívat, svoboda aktivně jednat apod. Každé dva roky se provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.

VUJE a.s., Trnava, Slovenská republika

VUJE je strojírenský podnik zabývající se projekcí, dodávkami, realizací a výzkumnou a vzdělávací činností, zejména na poli jaderné a konvenční výroby energie. Většina zaměstnanců je vysoce kvalifikovaná se specializací v oblasti jaderné energetiky.

Mezi strategické priority společnosti patří rozvíjet způsobilost zaměstnanců a efektivně sdílet informace uvnitř firmy. Bývalí starší zaměstnanci jsou často najímáni jako konzultanti a poradci na různé projekty na Slovensku i v zahraničí. Starší pracovníci obvykle fungují jako mentoři svých mladších kolegů.

4. Strategie zaměřené na reorganizaci pracovního procesu a pružnou pracovní dobu

Tallinská autobusová společnost, Estonsko

Starší řidiči, kteří ve snížené míře zvládají stresové zátěže, jsou přemístěni na jiné autobusové linky, například do příměstských oblastí, kde je méně dopravního ruchu. Jejich pracovní podmínky jsou tedy méně stresové, takže dochází ke snížení pracovní zátěže. Zaměstnanci, kteří z důvodu věku nemohou povolání řidiče vykonávat vůbec, mohou být přesunuti na parkoviště jako hlídači. Díky tomuto přístupu starší pracovníci cítí svou práci jako hodnotnou a jejich pracovní motivace se neztrácí.

5. Kombinované strategie zaměřené na přenos znalostí, reorganizaci pracovního procesu, pružnou pracovní dobu, vzdělávání a péči o zdraví

IBM, Maďarsko

IBM je globální společnost, která obchoduje s hardwarovými a softwarovými produkty a nabízí svým klientům široké spektrum služeb v oblasti výpočetní techniky, podnikového poradenství a outsourcingu.

Představitelé IBM jsou přesvědčeni, že stárnoucí pracovní síla nepředstavuje pro firmu břemeno, ale velkou příležitost, protože starší zaměstnanci jsou nositeli důležitých odborných znalostí a zkušeností. Pro firmu jsou zdrojem, který přispívá k tvorbě pestrého a různorodého pracovního prostředí. Tuto skutečnost IBM také zohledňuje v rámci pracovních podmínek a v systému odměňování.

Ve firmě vznikla pracovní skupina pro „generační různorodost“. Její činnost spočívá v zajišťování různých pracovních podmínek tak, aby co nejlépe odpovídaly životnímu cyklu každého konkrétního zaměstnance. Starší pracovníci tak například mají možnost pracovat na částečný úvazek, mohou mít klouzavou pracovní dobu či pracovat „na dálku“. Jsou pro ně organizovány na míru šité kurzy, mohou využívat za zvýhodněných podmínek různá rekreační zařízení a mohou si vybírat z nabídky služeb v rámci péče o své zdraví (např. individuální zdravotní plán, lékařské konzultace apod.). Dalším postupem jak motivovat starší pracovníky je zaučování nově přijatých zaměstnanců. Znalosti a zkušenosti starší generace tak mohou přecházet na mladší kolegy a zůstávají ve firmě.

Továrna na zpracování papíru, Finsko

Za významného realizátora konceptu pracovní schopnosti, který má za cíl zvýšit ve Finsku podíl pracovní aktivity u starších pracovníků, lze považovat malou továrnu na zpracování papíru ve finském průmyslovém městečku ležícím 145 km od Helsinek.

Dobrá praxe této finské továrny ukazuje jednu z možností, jak přizpůsobit pracovní dobu starších pracovníků, konkrétně přesunutím nočních směn na denní, jež jsou pro starší pracovníky nebo seniory méně zatěžující. Přizpůsobení pracovní doby je pouze jedním z uplatňovaných nástrojů.

Téměř 40 % pracovníků je starších 50 let. Místo toho, aby odcházeli do starobního důchodu, jsou podporováni v setrvání v zaměstnání. Hlavním cílem je jejich udržení v zaměstnání a vytvoření zdravých pracovních podmínek, které jim delší setrvání umožní. Starším pracovníkům je poskytována stálá podpora a vzdělávání.

Koncept pracovních schopností zahrnuje vypracovávání individuálních plánů u pracovníků ve věku 53 až 59 let, v nichž jsou zohledněny jejich jednotlivé potřeby (vzdělávání, možnost vyjádřit se k případným problémům v pracovním životě a poradenství týkající se naplánování odchodu do důchodu). Důležité je udržet rovnováhu mezi individuálními dispozicemi jako je zdraví, schopnost a motivace a pracovním místem samotným, tzn. jeho uspořádáním a požadavky.

SWOT analýza pracovníků starších 50 let

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Zkušenosti, praxe, odbornost		**Mentální produktivita**	
zkušenost, praxe, odbornost, zručnost, dovednost, znalosti, profesní vyzrálost, znalost již zapomenutých dovedností (zpracování kožešin, scelování textilu apod.)		psychofyzické změny (vnímání, rozhodování, soustředění), zhoršující se smyslové vnímání (zrak, sluch), ztráta potenciálu, ztráta znalostí, menší krátkodobá paměť, delší doba reakce, menší schopnost se učit, zapomnětlivost, pomalé rozhodování, snížená výkonnost zlozvyky, stereotypy	
Vlastnosti		**Motivace**	
spolehlivost, názorová stabilita, odpovědnost, důkladnost, pečlivost, přesnost, rozvážnost, vytrvalost, trpělivost, vyzrálost osobnosti		ztráta sebevědomí a sebedůvěry, ztráta pracovní aspirace – flegmatičnost, nižší ochota profesně se vzdělávat	nízká motivace pro výkon,nízké pracovní nasazení
Vztah k vykonávané práci		**Výkonnost**	
profesní čest, větší zájem o práci, znalost problému, znalosti a orientace v oboru, snaha podat co nejlepší pracovní výkon	zůstat i přes svůj věk platným členem pracovního týmu, seberealizace	snížená operativnost, rychlost, snížený fyzický výkon, dříve se dostaví únava, snížená adaptační schopnost organizmu, snížená pohyblivost, neschopnost fyzicky a zdravotně stačit pracovnímu tempu u některých zaměstnavatelů	větší únava, stres, vyhoření, málo elánu, pomalejší pracovní tempo, zhoršená dosažitelnost vzdálenějšího místa výkonu práce, snížená produktivita v důsledku nepříznivého zdravotního stavu
Vztah k firmě		**Zdravotní stav**	
loajalita, ochota vyhovět potřebám zaměstnavatele, věrnost podniku, u firmy setrvá, i když není spokojen s pracovními podmínkami, minimalizuje trvání případné dočasné pracovní neschopnosti	stálost zaměstnání, nízká fluktuace	vysoká nemocnost, zdravotní omezení, zhoršený zdravotní stav, vyšší ohrožení nemocí, zmenšování odolnosti vůči nepříznivým vlivům (infekce apod.), přechod do invalidity	více zdravotních problémů, častěji a déle nemocní, zhoršená mobilita
Kontakty		**Přizpůsobivost**	
	kontakty, znalost daného okruhu firem, společností a jednotlivců pro navázání kontaktů (pracovního významu)	menší kreativita, nedůvěra k novinkám, nechuť učit se nové věci, rutina	horší přizpůsobivost novým věcem, neschopnost reagovat na změny, horší adaptace na nové metody a systémy, rutina
Priority		**Vztah k nové technice**	
vyřešené osobní problémy (odrostlé děti, vyřešené bytové problémy apod.), konec honby za kariérou, ujasněné priority, (uspokojení vč. ekonomie), nesoupeří	mají velké děti, mohou se plně věnovat práci, časová flexibilita, dostatek času, nejsou tak ambiciózní jako jejich mladší kolegové	předstih vývoje techniky před jejím pochopením, nižší počítačová gramotnost a ovládání nových technologií	neochota se učit, počítačová a internetová gramotnost na průměrné či málo nadprůměrné úrovni, problémy při zvládnutí nových technologií

Vztahy, jednání		Jednání, vztahy	
zralý přístup k lidem, zvládnutí emocí, asertivita, dobrá mezilidská komunikace, rozvážnost a obezřetnost při jednání a vystupování	uvážené rozhodování, rozvážné jednání	změny v jednání a chování (snížená tolerance ke druhým), negativní emoční problémy (výbušnost, úzkost, deprese apod.)	nepřizpůsobivost, nižší přizpůsobivost
		Ostatní	
		podcenění rizika v důsledku přecenění praxe a zkušenosti, nižší nároky na práci a její finanční ohodnocení v důsledku obav ze ztráty zaměstnání	větší ohrožení úrazem, neochota k týmové práci, menší schopnost udržet krok s mladšími zaměstnanci

PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
STARŠÍ RESP.	***MLADŠÍ RESP.***	***STARŠÍ RESP.***	***MLADŠÍ RESP.***
Formy práce		***Pracovní příležitosti***	
práce na kratší pracovní dobu, sdílení pracovního místa, dělené směny, práce o víkendech, vhodné nástroje a zapojení starších osob, vytvořit systém alternativní práce (při kombinaci důchodu a mzdy), např. dobrovolnická práce, práce v nadacích nebo ve veřejném sektoru, vytvoření agentur práce pro starší zaměstnance	práce na kratší pracovní dobu, klidnější pracovní tempo, nikoliv manuální práce, ale práce v administrativě nebo provádět např. obchůzky	méně pracovních příležitostí, tj. snižování stavu zaměstnanců, omezený výběr pracovních příležitostí, ohrožení zaměstnání mladších osob při prodlužování důchodového věku, diskriminace z důvodu věku, schopnosti a pracovní způsobilost	horší nabídka na trhu práce, obavy ze ztráty pracovní příležitosti, rychlé pracovní tempo
Využití zkušeností		***Náklady***	
využití životních a odborných zkušeností, uplatnění v oblastech, kde je věk a zkušenost výhodou (poradenství, soudnictví, některé lékařské obory apod.)	využití silného znalostního potenciálu (odbornost, kvalifikace), uplatnění ve vědě, výzkumu a poradenství	vyšší náklady zaměstnavatele (provozní, výrobní), vyšší náklady celospolečenské (sociální), nemocnost a pracovní úrazovost, invalidita	zvýšená míra ohrožení pracovním úrazem nebo nemocí z povolání
Předávání zkušeností		***Vztahy zaměstnanec/zaměstnavatel***	
transfer znalostí a zkušeností, zapracovávání nových zaměstnanců	reciproční výměna zkušeností s mladšími zaměstnanci	postoje zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům, neschopnost a nezájem zaměstnavatelů využít potencionál starších zaměstnanců, neexistující systémy práce se staršími zaměstnanci	

Rekvalifikace, vzdělávání		***Vztahy mezi mladšími a staršími zaměstnanci***	
rekvalifikační kurzy, vitalizační programy, obecné a plošné programy celoživotního vzdělávání, podpora dalšího profesního vývoje starších zaměstnanců	celoživotní vzdělávání	snížená schopnost prosadit se mezi mladými ambiciózními kolegy, stresující podmínky v případě mladého managementu, mezigenerační napětí	nepřijetí v mladém kolektivu, konkurence v podobě mladších kolegů
Nové technologie		***Zdravotní péče***	
s rozvojem technologií klesá podíl fyzické námahy a rozdíly mezi produktivitou starších a mladších zaměstnanců se mohou stírat	možnost využívání nových technologií, pokud mají starší zaměstnanci vůli učit se novým věcem	neposkytnutí optimální lékařské péče v případě nemoci, civilizační nemoci a nezajištění adekvátní zdravotní péče	
Ostatní		***Prezentace starších ve společnosti***	
zmapování možností a role státu při podpoře setrvání starších osob na trhu práce, vytváření vhodných pracovních podmínek pro starší zaměstnance, spokojenost zaměstnanců a zaměstnavatelů, úspory osobních nákladů, možnost dalšího výdělku pro aktivní důchodce	delší dovolená (např. o 1 týden)	současné stereotypní mínění o věkové kategorii 50+, problém starších lidí na trhu práce je zobrazován spíše schematicky, a to jen ve spojení s důchody a nemocemi, média nabízejí vzory pracovních lidí jen ve světě vědy a umění	
		Ostatní	
		ekonomická závislost na příjmu ze závislé práce do vysokého věku (náklady na bydlení, zdravotní péči apod.), chybějící sociální kontakty po ukončení zaměstnání	

Zdroj: Svobodová, L. *BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let* – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku (číslo úkolu VÚBP, v.v.i.: 6033; číslo projektu MPSV: HR 177/08). Praha, 2009.

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Příloha k Metodické příručce Age Management a jeho využití v organizacích

Zpracováno v rámci projektu OP LZZ
„Strategie Age Managementu v České republice“
reg. č. CZ.1.04/5.1.01/51.00079

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Význam a přínos Age Managementu pro organizace

- Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu.
- Zvyšování kvality lidských zdrojů.
- Posílení pozice na trhu.
- Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem.

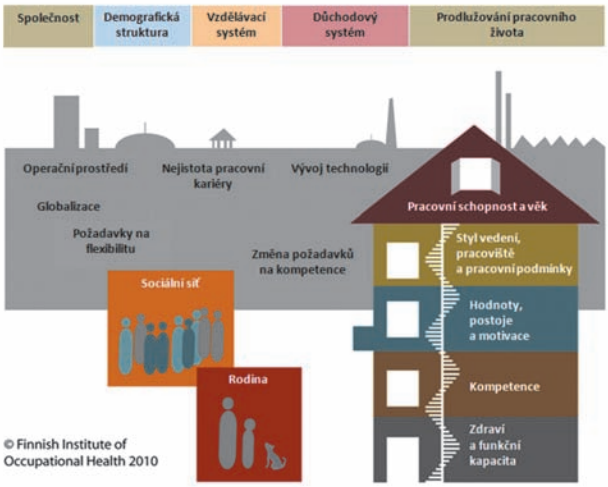
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Nejvýznamnější faktory ovlivňující rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků 50+

- Zkušenosti
- Jazyková a počítačová bariéra
- Vztah k práci
- Fyzické předpoklady
- Osobnostní předpoklady

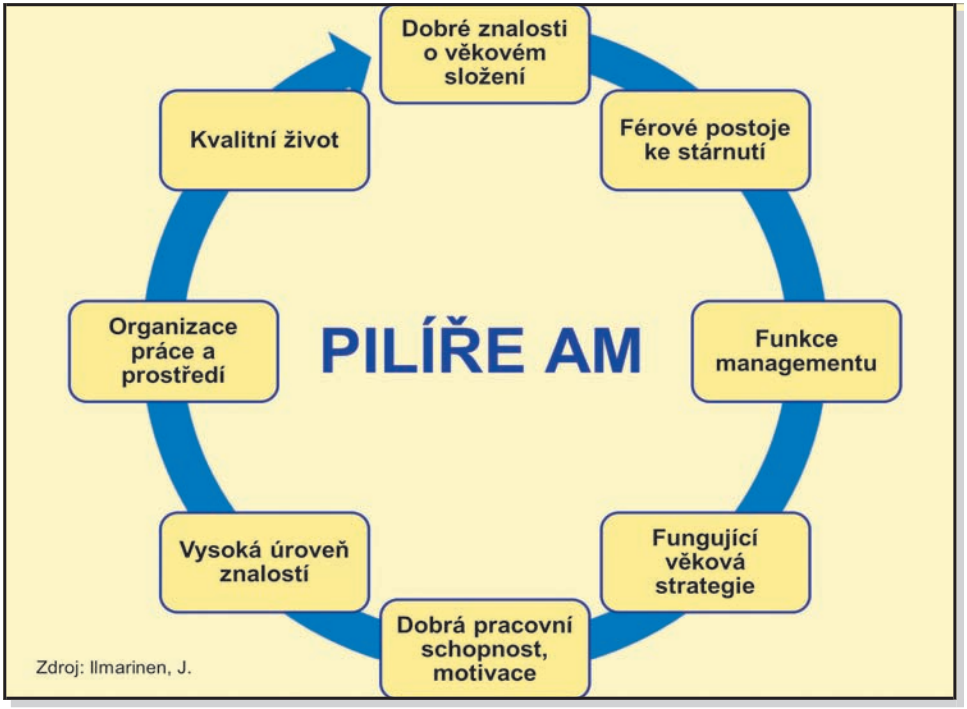
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dům pracovní schopnosti



© FIOH

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Nástroje AM týkající se obsahu práce

- Restrukturalizace pracovních míst.
- Egonomie práce.
- Rozvoj mezigenerační spolupráce.
- Vzdělávání na míru a schopnostem pracovníků 50+.
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků.
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.
- Samostatné podnikání jako vhodnou alternativou ke klasickému zaměstnání.

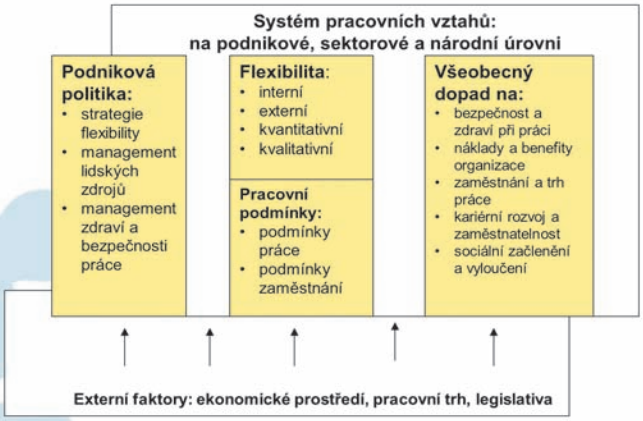
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Nástroje AM týkající se forem práce

- Přizpůsobení organizace práce.
- Částečný úvazek.
- Nepravidelná práce.
- Kombinace práce v kanceláři a práce z domova.
- Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí.
- Přizpůsobování pracovní doby.
- Sdílené pracovní místo.
- Projektové zaměstnávání.
- Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Flexibilita práce – součást opatření na podporu Age Managementu



OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

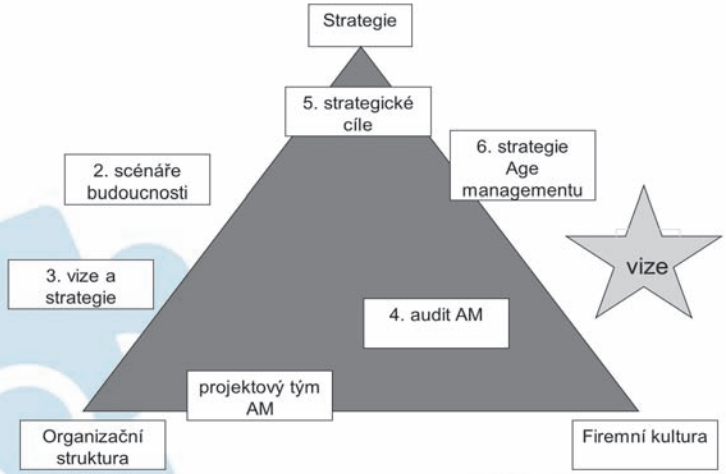
Proces podpory Age Managementu

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Nástroje autodiagnostiky v organizaci pro potřeby realizace Age Managementu

	Mise/Mandát	Podniková struktura	Lidské zdroje
Technické hledisko/ Technická úroveň	**Politiky a aktivity/ konání** - analýza - politiky - akční plán/plán aktivit - rozpočet - monitorování a hodnocení - dopad	**Kompetence a odpovědnost** - úlohy a odpovědnost - koordinace a konzultace - informační systém - rodová infrastruktura	**Odbornost/kvantita a kvalita** - nábor - odměňování - popis pracovního místa/pracovních úloh - ohodnocení - trénink
Politické hledisko/ Politická úroveň	**Politický vliv** - úloha managementu - lidí, kteří ovlivňují podnik zevnitř - lidi, kteří mají vliv na podnik zvenku	**Přijímání rozhodnutí** - odpovídající informace - účast na diskuzích a participaci na rozhodování - konflikt - management	**Prostor na řízení/manévrování** - organizace a řízení podniku - motivační a odměňovací systémy - odlišnost stylů - kariérní rozvoj
Kulturní hledisko/ Úroveň podnikové kultury	**Podniková kultura** - image - vlastnictví - vzájemná solidarita - značka	**Kooperace a vzdělávání** - týmová práce - podpora - účast podniku v externích sítích - reflexe a inovace	**Postoje** - entuziasmus - závazky - nepřizpůsobivost vůči změnám - stereotypy

Implementace Age Managementu



OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Kroky implementace Age Managementu

1. Sestavení týmu pro implementaci Age Managementu
2. Vytvoření scénářů pro budoucnost
3. Vize a strategie
4. Audit Age Managementu
5. Stanovení firemních cílů
6. Realizace Age Managementu
7. Monitoring a vyhodnocování realizace strategie Age Managementu

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

5. Výsledky dosavadních analýz: Využitelnost Age Managementu a konceptu práceschopnosti v ČR

Možnosti a rizika využití Age Managementu v českých podmínkách

V České republice je Age Management (dále také AM) zatím relativně novým pojmem, lze se s ním nejčastěji setkat buď v kontextu personálního řízení firem, nebo v souvislosti s péčí o vlastní zdraví a životní pohodu u osob vyššího věku. Strategie řízení lidí s ohledem na jejich věk jsou u nás zatím využívány spíše ve velkých firmách, které profitují z mezinárodní spolupráce a mají možnost využívat zahraničních zkušeností. Age Management pak bývá nedílnou součástí široce koncipované péče o pracovníky všech věkových skupin. Zdaleka však ještě nejde o obvyklý standard českých firem. Celá řada z nich nevyužívá strategií AM z různých důvodů: neznají teorii spojenou s aplikací strategií AM, chybí ochota měnit pracovní podmínky či se nedostává finančních prostředků pro realizaci doporučených opatření.

O konceptu práceschopnosti a nástroji jejího měření (Work Ability Index – WAI), který byl vyvinut odborníky z Finského institutu pracovního zdraví v Helsinkách (FIOH), se v České republice zatím neví mnoho. Díky našemu projektu, v jehož rámci byla získána práva k nekomerčnímu využívání WAI, se otevírá široký prostor pro vzdělávání různých cílových skupin v tomto tématu a pro využívání zmíněného (auto)diagnostického nástroje pro celou řadu účelů.

Cílem této závěrečné části metodické příručky je pojednat o možnostech aplikace, respektive využívání strategií AM a konceptu práceschopnosti (včetně dotazníku WAI) v českých podmínkách a naznačit určitá rizika, která se zdají být s uváděním těchto konceptů do praxe spojena. Naše úvahy nad možnostmi aplikace strategií AM v České republice vyplývají ze zahraniční literatury, kterou jsme v rámci řešení projektu studovali, a také z výsledků zpětné vazby účastníků školení AM, která byla realizována během roku 2011 v Brně, Praze a Olomouci pod vedením finských lektorů. Účastníci školení spatřovali v AM i WAI velký potenciál, zároveň však upozorňovali na nutnost splnění celé řady podmínek, které aplikace Age Managementu v ČR vyžaduje a v budoucnosti bude vyžadovat.

5.1 Uplatnitelnost Age Managementu ve firmách

Age Management ve firmách

Podle zpětné vazby účastníků školení AM realizovaných v ČR se nejvíce pochybností stále vztahuje k možnostem širšího využívání Age Managementu ve firmách. Zkušenosti ze zahraniční praxe a praxe některých velkých českých firem přitom naznačují širokou škálu možností aplikace AM v péči o pracovníky v různých fázích vývoje jejich pracovní kariéry. Může jít o úpravu pracovní náplně a pracovních podmínek ve vztahu k potřebám různých věkových skupin, přesun starších pracovníků na jinou pracovní pozici či poskytování potřebám a věku přiměřeného dalšího vzdělávání apod. V neposlední řadě se v rámci uplatňování AM ve firmách objevují příležitosti pro vzájemnou mezigenerační spolupráci, podporu a učení.

Vzhledem k demografickému vývoji je přitom zřejmé, že prostředí na pracovišti bude v blízké budoucnosti prostorem nejdůležitějších změn. Výzkumy totiž ukazují, že rozhodnutí staršího pracovníka pokračovat v pracovním životě závisí spíše na atmosféře a podmínkách na pracovišti než na samotné výši důchodu.

5.2 Age Management jako inspirace pro vzdělávání

Age Management jako téma pro vzdělávání

Idea Age Managementu nemusí být chápána jen jako nástroj pro vedení lidí ve firmách s cílem dosáhnout optimálního a stabilního výkonu u všech věkových skupin zaměstnanců. Může být zároveň pojímána i jako téma pro vzdělávání široké veřejnosti s cílem rozvíjet společenské hodnoty, vytvořit prostor pro rovné příležitosti (nejen na trhu práce), zvýšit osobní odpovědnost občanů za svůj život apod.

Z výsledků výzkumů jasně vyplynulo, že manažeři a vedoucí pracovníci jsou klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti. Jejich povědomí o věku a ochota najít „věková řešení“ zvyšuje pracovní schopnost mezi stárnoucími pracovníky, naopak nedostatek potřebných znalostí a připravenosti hledat řešení mají na pracovní schopnost negativní vliv, a to výraznější než jiné faktory.

Vzdělávání v oblasti Age Managementu se mohou chopit jak vzdělávací instituce, tak i pracovní agentury, úřady práce a jiné státní či neziskové organizace.

Rizika a doporučení

- **Legislativní a jiná podpora.** Některá opatření vyplývající ze snahy aplikovat AM ve firmách jsou finančně i organizačně náročná a mohou si je dovolit jen silné stabilizované firmy s vysokým počtem zaměstnanců, kde je možná rotace pracovních pozic. Úvahy tedy směřují k možnostem podpory menších firem, aby i tyto firmy byly schopny v jejich prostředí aplikovat strategie AM. Podobná podpora by pak mohla směřovat i k veřejným a státním institucím, jako jsou úřady a školy, ve kterých pracuje nemalý počet starších zaměstnanců (možnost krácení úvazků, přesun na jinou pracovní pozici, rozšíření či zúžení pracovní role, specifické vzdělávání zaměřené na zkušené pracovníky, zdravotní a rehabilitační péče apod.). Je zřejmé, že by některá, a patrně většina, z těchto opatření vyžadovala legislativní podporu.

- **Výzkumná podpora.** I když se některé z firem snaží deklarovat své přínosy z aplikace strategií AM, přesto je zřejmé, že přímý zisk je jen obtížně měřitelný. Ještě problematičtější je posuzování efektu zaměstnávání starších pracovníků v těch organizacích, kde je výkon v podstatě neměřitelný (např. školy). Vyvstává tak potřeba výzkumných aktivit ve firmách, které strategie Age Managementu aplikují, jež umožní vyhledávat a poukazovat na příklady dobré praxe.

- **Problematický trh práce.** Podpora zaměstnanosti pracovníků 50+ je součástí národních strategií celé řady evropských států, v kontrastu k tomuto snažení však je situace na trhu práce, která je aktuálně typická relativně vysokým procentem nezaměstnaných, včetně mladých lidí a absolventů škol. Firmy tak nejsou motivované k zaměstnávání a zaučování starších pracovníků. V té souvislosti se nabízí myšlenka pobídek firem přijímajících a zaškolujících starší nezaměstnané osoby, ale také opakované upozorňování na fakt, že starší pracovníci nejsou těmi, kteří by brali mladým práci, jak o tom existuje ve společnosti rozšířený mýtus.

- **Důchodová politika.** Účastníci seminářů nezřídka zmiňovali odlišné podmínky v ČR a ve Finsku, kde jsou strategie Age Managementu podporovány také vhodným nastavením důchodové politiky a legislativy. Regulaci věkového rozložení na trhu práce může ovlivnit i promyšlená důchodová politika a další pobídky. Velmi významná by tedy byla snaha o propojení strategií Age Managementu ve firmách s důchodovou reformou.

- **Vzdělávání a poradenství pro manažery.** Teorie a východiska, stejně jako obecné strategie Age Managementu, zatím nejsou v českém prostředí všeobecně známé. Výzvou zůstává vzdělá-

vání personalistů a manažerů firem, stejně jako lektorů AM, kteří budou rozvíjet teorii i strategie uplatnitelné v různých pracovních kontextech. Takové vzdělávání i poradenství v aplikaci Age Managementu pro jednotlivé firmy mohou nabízet různé subjekty – personální agentury, úřady práce, vysoké školy, vzdělávací organizace apod.

- **Hodnotové změny ve společnosti.** Aplikování strategií Age Managementu vyžaduje nejen změny v myšlení firem, respektive jejich manažerů, ale i změny v myšlení, hodnotách a postojích celé společnosti. Tyto změny může ovlivnit vzdělávání zaměřené na témata životního cyklu a životních hodnot již od žáků základních škol. Cílem je vnímat stáří jako produktivní etapu života, posilovat akceptaci odlišností a respekt ke stáří, ale i osobní odpovědnost za vlastní život. Strategie Age Managementu a celostní pohled na stárnutí a stáří se mohou stát tématy různých studijních oborů na vysokých školách, předseniorského a občanského vzdělávání organizovaného různými subjekty.

5.3 Uplatnitelnost konceptu práceschopnosti a dotazníku WAI

Age Management jako nástroj prevence v řadě oblastí

Koncept práceschopnosti a využívání sebeposuzovacího nástroje WAI se může stát významným pomocníkem při práci s lidmi jak ve firmách, tak i na úřadech práce či v medicínském prostředí. V následujících letech bude dle demografických prognóz stále více pracovníků pracovat do pozdního věku a firmy musí vytvářet podmínky pro udržení dobré kvality jejich práce. Znalost faktorů ovlivňujících práceschopnost dle poznatků FIOH zvyšuje porozumění manažerů potřebám (nejen) starších pracovníků a umožňuje volit vhodná opatření. Autodiagnostika pomocí WAI je velmi dobrým pomocným preventivním nástrojem, jehož výsledky mohou naznačit směr preventivních opatření a mohou se stát impulsem pro nastartování změn. Dotazník WAI zatím není v ČR používán, nově vytvořená česká verze však dává možnost jeho nekomerčního využití v celé řadě oblastí.

Dotazník WAI byl přeložen již do 29 jazyků a je v současnosti využíván téměř ve všech státech Evropské unie a v mnohých dalších zemích (např. Čína, Japonsko, Austrálie, Korea atd.). Jeho validita je tedy široce ověřována a potvrzována. Na svoje uplatnění v ČR zatím čeká.

Oblasti využití

- **Využití dotazníku WAI pro podporu práceschopnosti.** Dotazník je možné použít pro jednorázové i opakované posuzování práceschopnosti a ke zjišťování příčin snížené práceschopnosti. Vyšetření může být začátkem pro změny, tedy volbu opatření jak na individuální, tak i firemní úrovni. Opatření na firemní úrovni mohou být v oblasti ergonomické, v oblasti bezpečnosti práce, motivace, vzdělávání, vedení lidí apod. Výsledky mohou také zaměstnance vést k sebereflexi a ke změnám v jejich pracovních postojích i životním stylu, včetně péče o vlastní zdraví.
- **Návraty do práce.** Predikční schopnost výsledků dotazníku WAI může být využita pro úpravu a navrhování intervenčních a rehabilitačních postupů pro pracovníky po úrazu či dlouhodobé nemoci. Výzkumy ukazují, že jednotlivé položky dotazníku mohou být jednoduchým indikátorem hodnocení stavu a progresu práceschopnosti při opětovném začleňování pracovníků do pracovního procesu.
- **Umisťování pracovníků.** Dotazník může pomoci personalistům, poradcům na úřadech práce a lékařům při posuzování vhodnosti pracovního místa pro uchazeče obecně, pro starší uchazeče a také pro uchazeče se změněnou pracovní schopností. Může sloužit jako základ pro poradenství při umisťování uchazečů o práci.
- **Pracovní hygiena.** Stejně jako v jiných zemích, tak i v ČR může být WAI využíván lékaři při preventivních pracovních prohlídkách, kontrole zdravotního stavu při návratu do zaměstnání apod.

Rizika a doporučení

- **Využívání ve firmách?** V průběhu školení vyjádřili účastníci pochybnosti týkající se možnosti využívání dotazníku WAI přímo ve firmách. Dotazník totiž obsahuje celou řadu intimních položek, takže jeho využívání personalisty či manažery je problematické – práce s ním musí být striktně v souladu s etickými pravidly. Tuto oblast je nutné ošetřit podobně jako ve Finsku, kde k citlivým zdravotním údajům mají přístup pouze lékaři. Pracovníci managementu získávají z měření pracovní schopnosti k dispozici pouze sumarizovaná nebo anonymizovaná data.
- **Podpora zdraví ve firmách.** V souvislosti s výše zmíněnou pochybností se nabízí úvahy o podpoře rozvoje podnikových zdravotních středisek a o podpoře zdraví na pracovišti. Dotazník WAI může sloužit jako podklad pro rozhovory lékařů s pracovníky

v rámci preventivních prohlídek. Jedním z možných úkolů je tedy rozšířit koncept práceschopnosti i dotazníku WAI do zdravotnického/lékařského prostředí v ČR.

- **Výzkum.** Dotazník WAI byl již v mnoha zemích Evropy využit v různých kontextech a s různými cíli k výzkumným účelům. Je tedy možné oslovit různá výzkumná/vysokoškolská pracoviště, aby realizovala výzkumy za využití dotazníku WAI v ČR pro porovnání výsledků pracovní schopnosti lidí různých věkových skupin a profesí s výsledky získanými v jiných zemích.
- **Ověření a standardizace dotazníku v ČR.** Objevuje se také požadavek prověřit validitu a reliabilitu dotazníku WAI v českém prostředí a případně vytvořit normy pro českou populaci, jednotlivé věkové skupiny, profese apod. Výzkumná data z dlouhodobých studií FIOH i z dalších evropských i světových pracovišť jsou již k dispozici.
- **Rozšíření dotazníku WAI.** Pro rozšíření a využívání dotazníku WAI bude nutná spolupráce různých pracovišť a institucí, zejména v rezortu Ministerstva práce a sociálních věcí a v rezortu Ministerstva zdravotnictví ČR.

5.4 Závěr

Není pochyb, že koncepty Age Managementu, práceschopnosti i sebeposuzovacího dotazníku WAI jsou dobře využitelné i v podmínkách ČR, jestliže je tomu tak v mnoha jiných zemích. Nadějí jsou konkrétní příklady dobré praxe ve velkých podnicích, zejména s mezinárodním zázemím. Je třeba podporovat další podobné příklady a poznat procesy a faktory, které usnadňují úspěšnou aplikaci Age Managementu ve firmách.

Je také třeba rozšířit teorie Age Managementu a práceschopnosti do různých pracovních kontextů a rezortů (zdravotnictví, sociální práce, školství atd.) a podpořit výzkumné aktivity, které přinesou konkrétní výsledky týkající se efektivního využívání Age Managementu, konceptu práceschopnosti i dotazníku WAI. Požadovanou podmínkou je spolupráce různých rezortů a institucí v péči o pracovníky a nezaměstnané ve vyšším věku.

Projekt nastartoval zájem o vzdělávání v oblasti Age Managementu a práceschopnosti. Za největší překážky aplikace v ČR je považována chybějící podpora (menších) firem v zaměstnávání lidí 50+, chybějící podpora v aplikaci strategií Age Managementu i chybějící le-

gislativa, která by usnadnila tyto strategie aplikovat. Jako vzor, o který je možné se opřít, může sloužit legislativa, politika zaměstnanosti i důchodová reforma právě ve Finsku, kde se systém kontinuální péče o starší pracovníky podařilo zajistit. Požadavek vzdělávání v Age Managementu pak evokuje spolupráci mezi vzdělávacími institucemi, personálními agenturami, úřady práce i firmami.

I když se zdá, že aplikaci strategií Age Managementu zejména v menších firmách může bránit nedostatek financí, organizační překážky i legislativní či politická podpora, s některými drobnými krůčky je možné začít hned. Mnohé z výše zmíněného je využitelné ve všech podmínkách alespoň v limitované podobě a každý si může svou cestu najít. Mnohé firmy totiž již nyní dobře pečují o starší pracovníky a aplikují některé strategie Age Managementu, i když mnohdy spíše podvědomě a intuitivně. Vzdělávání v této oblasti může dobře podpořit cílené a promyšlené snahy, které povedou jak vyšším výkonům organizace, tak i k vyšší pracovní a životní spokojenosti starších zaměstnanců.

Použité zdroje

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii.* Bratislava: Príroda, 2008.

TUOMI, K. a kol. *Work Ability Index.* Helsinki: FIOH, 1998.

Why WAI: der WAI im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund: BAUA – Bundesanstalt für Arbeitschutz und Arbeitmedizin, 2007.

5.5 Conclusions

The concepts of Age Management, work ability and self-evaluating questionnaire WAI are without any doubts applicable in the Czech environment. In that sense Czech Republic is not different than other countries. Best practices examples featuring mostly large and often also international companies imply the positive future development in the area. It is desirable to support good practices and aim for recognizing processes and factors which make the Age Management implementation in companies smoother.

It is also necessary to spread the theories of Age Management and work ability into various work environments (such as health, social work, education, etc.) and to support research activities whose aim is to bring a concrete results regarding an effective use of Age Management, work ability concept and WAI questionnaire. The cooperation among organizations dealing with aging persons both employees and unemployed is strongly desired.

The project has raised an interest to educate in the area of Age Management and work ability. Nevertheless, there are barriers to overcome. Among such barriers preventing Age Management implementation in the Czech Republic belong lack of encouragement of (small) companies to employ aging persons (50+ years old), lacking support to implement strategies of Age Management as well as missing legislative which would enable the implementation of strategies. Legislative, employment policy and pension reform in Finland may serve as an example of well established system of dealing with aging workforce. Educating in the field of Age Management implies the cooperation among educational institutions, personnel agencies, labor offices and companies.

Even though it may seem that lack of finance, organizational obstacles or legislative and political support may prevent the implementation of Age Management in small companies in particular, some small steps can be taken right away. Many of the above mentioned advices are at least in some extent applicable in all conditions and everybody can find his/her own way. Many companies have been taking very good care of aging employees and apply some Age Management strategies intuitively without even realizing it. Further education in this field can support goals and aims set. This will lead to higher efficiency of an organization and at the same time to the higher satisfaction of aging employees in work and individual life.

Místo pro vaše poznámky

Místo pro vaše poznámky

6. Třicet let pracovní schopnosti a dvacet let Age Managementu[7]

Juhani Ilmarinen

Historie výzkumu pracovní schopnosti a Age Managementu ve Finsku

Etapy výzkumu pracovní schopnosti ve Finsku

Historie výzkumu pracovní schopnosti může být popsána v následujících třech fázích: (1) 1980–1989, vznik a vývoj za pomoci longitudinálních studií, (2) 1990–1999, konceptualizace a implementace a (3) 2000–2009, představení a propagace na mezinárodní úrovni. Age Management prošel podobným vývojem a kopíroval výsledky výzkumu pracovní schopnosti: (1) 1990–1999, odezvy na výzkum, konceptualizace, školení a (2) 2000–2009 případové studie, příklady dobré praxe, typologie.

Impulzy pro výzkum pracovní schopnosti

Prvotním impulzem pro výzkum pracovní schopnosti na začátku 80. let bylo uvědomění si demografického problému Finska. Vzhledem k tomu, že se ve Finsku generace „baby boomers" narodila v letech 1945–1950, bylo poměrně jednoduché si spočítat, že podíl starších pracovníků v 90. letech bude velmi vysoký. V 80. letech byl zaznamenán vysoký počet práce neschopných osob a taktéž byl rozšířen seznam důvodů pro odchod do předčasného důchodu. Úřad Sociální správy položil otázku: „Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?" V té době existovalo ve veřejném sektoru osm různých věkových hranic odchodu do důchodu v závislosti na vykonávaném povolání. V roce 1980 byl FIOH (Finský institut pracovního zdraví) požádán, aby našel na položenou otázku odpověď. Z výzkumného hlediska otázka zněla: „Jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?" Byl zvolen pozitivní přístup – měřila se pracovní schopnost, ne pracovní neschopnost, i když otázka pracovní neschopnosti později diskuzím a výzkumům dominovala.

Vznik indexu pracovní schopnosti

Multidisciplinární tým vědců sestavil novou epistemologickou metodu, která byla nazvána Index pracovní schopnosti (Work Ability Index – WAI). Metoda byla aplikována a testována v longitudinální studii 6 500 pracovníků obecní správy (v letech 1981, 1985, 1992, 1997 a 2009).

---

7 Překlad příspěvku Bc. Lucie Štorová, M.Sc.

Výsledky po čtyřech a jedenácti letech sledování byly velmi zajímavé: zhruba 60 % zaměstnanců si udrželo svůj WAI na dobré nebo vynikající úrovni, zhruba 10 % zaznamenalo dokonce zlepšení, ale přibližně 30 % zaznamenalo během stárnutí dramatický pokles WAI. Práce samotná nezabránila poklesu pracovní schopnosti u třetiny respondentů nezávisle na povolání a pohlaví.

Následkem toho se odpovědné finské instituce dohodly, že „udržení pracovní schopnosti během stárnutí je náš společný cíl." V současnosti se toto tvrzení objevuje v zákoně o pracovním zdraví z roku 2002 a v zákoně o bezpečnosti práce z roku 2003.

Udržování a podpora pracovní schopnosti

Dalším krokem bylo vyvinutí způsobu, jakým by se pracovní schopnost měla udržovat a podporovat. A proto FIOH započal výzkumný program nazvaný „Respekt ke stárnutí – podpora pracovní schopnosti a pracovní pohody stárnoucích pracovníků". Tento program testoval a implementoval různé koncepty podpory ve dvaceti projektech v soukromém, státním a obecním sektoru v letech 1990–1996. Ve stejnou dobu FIOH organizoval školení zaměřené na pracovní zdraví a WAI pro lékaře a zdravotní sestry.

Výsledky jedenáctileté studie ukázaly, že klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti jsou manažeři a vedoucí pracovníci: povědomí o věku a ochota najít „věková řešení" zvyšovala pracovní schopnost mezi stárnoucími pracovníky a naopak nedostatek znalostí a připravenosti měly větší negativní vliv na pracovní schopnost než jiné faktory. Toto zjištění se stalo základem pro rozvoj konceptu Age Managementu. Školení Age Managementu bylo spuštěno organizací NIVA v roce 1993 a v roce 2010 byl uskutečněn šestý mezinárodní cyklus přednášek o tomto tématu.

Další fázi můžeme charakterizovat jako zvýšení politického uvědomění: v roce 1996 byla ustanovena vládní komise pro otázku stárnoucích pracovníků. Jejím úkolem bylo najít řešení k podpoře této neustále narůstající skupiny. Komise přišla s téměř padesáti doporučeními. K tomu, aby tato doporučení byla realizována a implementována, byl založen Finský národní program pro stárnoucí pracovníky (FINPAW, 1998–2002). Jednou částí tohoto programu byl požadavek vyvinout školicí program Age Managementu ve spolupráci s institucemi, které se ve Finsku zabývají školením manažerů. Během tohoto národního programu bylo proškoleno zhruba tisíc manažerů a vedoucích pracovníků. Byl také vyvinut barometr pracovní schopnosti k tomu, aby bylo možno hodnotit aktivity týkající se pracovní schopnosti v podnicích a organizacích každý třetí rok. Zvláštní pozornost byla věnována malým a středním podnikům,

takzvaný projekt Mrkev testoval prostředky k podpoře pracovní schopnosti ve zhruba dvaceti malých a středních podnicích.

Poté byly v letech 2003–2007 uskutečněny programy FINPAW Ministerstva sociálních věcí a zdraví, Ministerstva práce a Ministerstva školství. V roce 2006 obdrželo Finsko cenu Carla Bertelsmanna za aktivní politiku v oblasti stárnutí. Během finského předsednictví EU (1999 a 2006) byly finské úspěchy v oblasti stárnoucí pracovní síly představeny ostatním členským státům Evropské unie.

Úspěch finského přístupu k aktivní politice stárnutí v pracovním životě závisí na integraci následujících faktorů:

- Veřejná politika: poskytuje mandát a financování.
- Výzkum: aktivně podporuje longitudinální studie a implementaci jejich výsledků.
- Tripartita: podněcuje zájem a odezvu firem.
- Propagace: vytváří a poskytuje praktické rady k implementaci a podpoře jednotlivých komponent Age Managementu.
- Win–Win přístup: profituje jak zaměstnanec, tak firma či organizace.

Každá země si musí tyto faktory upravit pro své vlastní podmínky.

Mezinárodní vývoj

Mezinárodní rozšíření konceptu pracovní schopnosti

Na začátku 90. let byl dotazník WAI přeložen do švédštiny, angličtiny, němčiny a holandštiny. Na konci roku 2008 byl přeložen již do 26 jazyků.

Klíčovou roli v mezinárodní propagaci sehrála Mezinárodní komise pracovního zdraví (ICOH) a její vědecká komise pro stárnutí a práci (vedená prof. Goedhardem, 1989–2006), dále pak Mezinárodní ergonomická asociace (IEA) a její technická komise pro stárnutí (vedená prof. Ilmarinenem, 1997–2006). Komise ICOH a IEA organizovaly různé vědecké workshopy, sympozia a celosvětové konference, jejichž hlavními tématy byly WAI a stárnutí. Celkem bylo publikováno jedenáct knih, jež jsou cenným a unikátním zdrojem vědeckých informací k tématu pracovní schopnosti a stárnutí, jakož i o oblasti Age Managementu a jeho uplatnění ve firmách.

Od roku 2000 byl pod záštitou Evropské unie realizován široce koncipovaný projekt zaměřený na výzkum a vývoj aktivit Age Managementu. Evropská nadace pro zlepšení života a pracovních podmínek shromáždila a analyzovala příklady dobré praxe Age Managementu v členských státech EU. Tyto případové studie firem a s tím

související zprávy jsou zveřejněny na webových stránkách této organizace (www.eurofound.europa.eu). Výše zmíněné aktivity probíhaly souběžně s aktivitami finské politiky aktivního stárnutí a s mezinárodní výzkumnou činností týkající se WAI a Age Managementu vedenou organizacemi ICOH a IEA.

Od výzkumu WAI k *Domu pracovní schopnosti*

Vznik komplexního modelu pracovní schopnosti – Domu pracovní schopnosti

Početné studie přispěly k poznání faktorů souvisejících s pracovní schopností a vysvětlily jejich působení na pracovní a osobní život. Na základě toho FIOH vyvinul komplexní model pracovní schopnosti jako vědecké paradigma. Faktory ovlivňující pracovní schopnost byly znázorněny jako dům se čtyřmi poschodími: (1) zdraví, (2) kompetence, (3) hodnoty a postoje a (4) práce. Prostředí vně domu bylo znázorněno také ve čtyřech okruzích: (1) rodina, (2) známí, (3) operační prostředí a (4) společnost, tedy různé její politiky a strategie. Model také zdůrazňuje, že první čtyři faktory ovlivňují pracovní schopnost na pracovišti denně, zatímco další čtyři vnější faktory mají na pracovní schopnost vliv, který není tak přímý a každodenní. Model byl testován na finské populaci v projektu Zdraví 2000.

Dům pracovní schopnosti může být vnímán jako nový způsob znázornění pracovní schopnosti. Lze ho aplikovat při plánování výzkumných procesů a procesů rozvoje, při koncipování školení a vzdělávacích programů, při plánování kroků na podporu pracovní schopnosti a pohody, při tvorbě firemní strategie pracovní harmonie a při plánování legislativních kroků na podporu pracovní schopnosti a delší pracovní kariéry.

Některé z nedávných výzkumných aktivit byly zaměřeny na vytvoření spolehlivého nástroje měření různých dimenzí pracovní schopnosti. K tomu účelu byly ve Finsku byly použity dva výzkumy: 28letá studie zaměřená na pracovní schopnost a prostředí a studie Zdraví 2000. Nástroj uplatnitelný v šetření na firemní úrovni pro finské technologické odvětví se právě vyvíjí. V Rakousku byl v rámci programu „Fit pro budoucnost“ testován model *Domu pracovní schopnosti* ve dvaceti firmách, v Austrálii byl testován na čtyřech firemních případech ve výzkumném centru s názvem „Byznys, práce a stárnutí“. V Nizozemí se nástroj šetření vyvíjí v Lékařském centru v Rotterdamu. Mezinárodní vědecká komunita vyslovila potřebu standardizovaného nástroje umožňujícího zjišťování pracovní schopnosti, který bude navazovat na model *Domu pracovní schopnosti*, a FIOH vyjádřil na sympoziu v Tampere zájem tyto výzkumné aktivity koordinovat.

Koncept pracovní schopnosti a WAI jako zdroj pro pracovní organizace

Výhody využití konceptu pracovní schopnosti v organizaci

Zaměření se na pracovní schopnost přináší pracovním organizacím následující výhody:

- image společnosti na trhu zaměstnanosti (a v komunitě),
- analýzu nákladů a profitů zvýšené produktivity.

Výhody konceptu pracovní schopnosti je možné detailněji popsat takto:

- zjišťuje stav pracovní schopnosti a potřeby nápravy,
- slouží jako časný indikátor rizik pracovní neschopnosti a předčasného ukončení kariéry ze zdravotních důvodů,
- startuje preventivní opatření,
- vyhodnocuje efektivitu těchto opatření,
- je metodou rozvoje pracovního zdraví a bezpečnosti práce, podporuje zdraví zaměstnanců,
- zahajuje diskuzi o stárnutí a práci,
- zlepšuje povědomí o lidské pracovní schopnosti,
- zlepšuje spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (win-win stav),
- může být použita jako základ pro analýzu nákladů a výnosů.

Koncept pracovní schopnosti by měl být podniky a zaměstnaneckými organizacemi brán jako zdroj rozvoje. Spojuje potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů, jako např. potřebu prodloužit pracovní kariéru starších zaměstnanců. Podpora pracovní schopnosti je základním kamenem Age Managementu a „generačního managementu." Koncept běhu života klade důraz na potřeby a možnosti různých generací. Pro firmu může být užitečné zamyslet se při pohledu na model *Domu pracovní schopnosti* nad specifiky různých generací.

Budoucnost pracovní schopnosti

Budoucnost konceptu pracovní schopnosti

Od výzkumu WAI k Domu pracovní schopnosti jsme urazili velkou cestu. Budoucnost pracovní schopnosti se bude muset soustředit na následující opatření a cíle:

- koncept pracovní schopnosti: model *Domu pracovní schopnosti* může být použit k propojení výzkumu, vzdělávání, strategií a taktik firem;
- koncept pracovní schopnosti: nový nástroj výzkumu pracovní schopnosti může být použit k identifikaci problémů a stanovení cílů ke zlepšení, hodnocení dopadů při zásazích do jednotlivých komponentů modelu;

- koncept pracovní schopnosti: na místní, regionální a globální úrovni je možné vytváření výzkumných sítí zabývajících se pracovní schopností;
- WAI: měly by být studovány dlouhodobé efekty na tzv. třetí věk;
- WAI: základem databází by se mělo stát národní šetření;
- WAI: založení národních databank a mezinárodní spolupráce;
- WAI v bezpečnosti práce: nástroj k dialogu o zdraví a pohodě jednotlivých zaměstnanců;
- WAI v byznysu: nástroj pro podporu, školení, koučování a konzultování;
- pracovní schopnost a WAI: vytvoření pregraduálních a postgraduálních univerzitních programů;
- pracovní schopnost a WAI: vývoj univerzitních studijních plánů pro gerontologii práce.

Vstříc lepšímu a delšímu pracovnímu životu – jakou roli hraje pracovní schopnost?

Podmínky pro uplatnění konceptu pracovní schopnosti v pracovním životě

Koncept pracovní schopnosti je komplexní a na důkazech založený koncept pro lepší a delší pracovní život. Je postaven na dlouhodobě udržitelné rovnováze mezi prací a lidskými zdroji, poskytuje informační základ pro jednotlivé kroky, které by měly být identifikovány za pomoci dotazníku WAI. Měly by se opírat o patra *Domu pracovní schopnosti* a o faktory působící vně domu, tedy vně pracoviště. Nicméně, v moderním pracovním životě jsou zapotřebí následujících změn a reforem:

- reforma postojů: musí být změněny postoje vůči stárnutí,
- reforma managementu: musí být zlepšeno povědomí manažerů a vedoucích pracovníků k otázkám věku,
- reforma pracovního života: musí být lépe zvládán běh práce, věku a života, to znamená vyšší flexibilita pracovního života,
- reforma zdravotnických služeb na pracovištích: zdravotnické služby se musí lépe přizpůsobit narůstajícím potřebám starších pracovníků,
- reforma kooperace: musí se zlepšit horizontální a vertikální spolupráce a kontakty mezi klíčovými osobami.

Lepšího a delšího pracovního života lze dosáhnout pouze prostřednictvím většího uvědomění všech aktérů na pracovišti, což dává prostor také ke změně postojů k věku. Pokud jde o zlepšení pracovního života ve vztahu k věku, klíčovými osobami jsou manažeři a vedoucí pracovníci. Pracoviště je nejdůležitější platformou pro lepší a delší pracovní život. Podpora pracovní schopnosti a pracovní pohody jsou prokazatelně důležitými procesy k dosažení win-win sta-

vu, to znamená, že získávají jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Sociální model státu tak bude moci být zachován.

Použité zdroje

ILMARINEN, J. *Ageing workers in the European Union.* Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 1999.

ILMARINEN, J. *Towards a Longer Worklife:* Milestones of Finland and Finnish Institute of Occupational Health from 1981–2008. In: William K Zinke (ed.) Utilizing Older Workers for Competitive Advantage. The New Human Resources Frontier. Center for Productive Longevity, Boulder, Colorado 2008, pp. 59–71.

ILMARINEN, J., TUOMI, K. *Past, present and future of work ability*. In: Past, present and future of work ability. Edited by J Ilmarinen, S Lehtinen. People and Work, Research Reports 65. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2004, pp. 1–25.

ILMARINEN, J. (ED.) *The aging worker.* Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Volume 17, supplement 1, 1991.

ILMARINEN, J. *Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention.* Editorial.Scand J Work Environ Health 2009; 35(1), pp. 1–5.

ILMARINEN, J., TUOMI, K., KLOCKARS, M. Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. Scand J Work Environ Health 1997, Volume 23, supplement 1, pp. 49–57.

Text byl publikován pod názvem 30 years' work ability and 20 years' Age Management ve sborníku Age Management during the Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere University Press and Authors, ISBN 978-951-44-8429-2.

Místo pro vaše poznámky