

AGE MANAGEMENT:



Asociace institucí
vzdělávání dospělých ČR, o.s.

PETR NOVOTNÝ, NINA BOSNIČOVÁ,
JANA BŘENKOVÁ, JIŘÍ FUKAN,
BOHUMÍRA LAZAROVÁ, DAGMAR
NAVRÁTILOVÁ, ZDENĚK PALÁN,
BOHUMIL POKORNÝ,
MILADA RABUŠICOVÁ

**JAK ROZUMĚT STÁRNUTÍ
A JAK NA NĚJ REAGOVAT.
MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ
AGE MANAGEMENTU
V ČESKÉ REPUBLICE**

**PRŮVODCE PRO
JEDNOTLIVCE,
ORGANIZACE
A SPOLEČNOST**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

**AGE MANAGEMENT:
JAK ROZUMĚT STÁRNUTÍ A JAK NA NĚJ REAGOVAT.
MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ AGE MANAGEMENTU
V ČESKÉ REPUBLICĚ**

**AUTOŘI:
PETR NOVOTNÝ, NINA BOSNIČOVÁ, JANA BŘENKOVÁ JIŘÍ FUKAN,
BOHUMÍRA LAZAROVÁ, DAGMAR NAVRÁTILOVÁ, ZDENĚK PALÁN,
BOHUMIL POKORNÝ, MILADA RABUŠICOVÁ**

PRŮVODCE PRO JEDNOTLIVCE, ORGANIZACE A SPOLEČNOST

Metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu ESF „Implementace Age Managementu v České republice“ (registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/B2.00012) v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

Atoři: Petr Novotný, Nina Bosničová, Jana Břenková Jiří Fukan, Bohumíra Lazarová, Dagmar Navrátilová, Zdeněk Palán, Bohumil Pokorný, Milada Rabušicová

Děkujeme za spolupráci členům tematické sítě projektu:

Petra Krátká (Komerční banka a.s.), Mgr. Lenka Klímová (MPSV), PhDr. Věra Kolmerová (Úřad práce ČR, GŘ), Ing. Miroslav Jedlička (Česká společnost pro jakost o.s.), Ing. Alena Plášková, CSc (Odborná sekce Společenská odpovědnost organizací Rady kvality ČR), Mgr. Richard Veleta, Ph.D. (Age Management o.s.), Mgr. & Mgr. Lenka Kamanová (Mendelova univerzita, Institut celoživotního vzdělávání), RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA (Moravská asociace podnikatelek a manažerek - Regionální klub Olomouc), Ing. Petra Janíčková (Agender s r.o.), Mgr. Lenka Řeháková (Androaction s r.o.), Milan Šlapák, MBA, Ing. Miroslav Pala (Iniciativa Centrope), Mgr. Erika Konupčíková (AIVD ČR, o.s.).

© Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s.,

1. vydání

E-mail: aivd@aivd.cz

Webové stránky: www.aivd.cz/agemanagement

Adresa vydavatelství:

Grafia, s. r. o., Budilova 4, 301 21 Plzeň

Tel./fax: +420 377 227 701, E-mail: info@grafia.cz

www.grafia.cz

ISBN 978-80-904531-7-3

Žádná část tohoto materiálu nesmí být použita jinak, než jak povoluje licenční ujednání CC BY-NC-ND 3.0: Uveďte autora - Neužívejte dílo komerčně - Nezasahujte do díla 3.0 Česko

Dílo smíte šířit za těchto podmínek:

Uveďte autora, neužívejte dílo komerčně, nezasahujte do díla (viz platný text licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/cz/>).

Informace o autorských právech a ochranných známkách

Všechny obchodní názvy a ochranné známky jsou majetkem svých příslušných vlastníků. Ochranné známky nebo registrované ochranné známky zmiňované v tomto dokumentu jsou uváděny pouze pro informační a výukové účely.

OBSAH

Předmluva	8	6. 5. Vzdělávání starších osob ve volném čase	126
Základní identifikace realizovaného projektu	9	6. 6. Uznávání kvalifikace	128
Představení realizátora a partnerů projektu	10	6. 7. Vzdělávací programy v zemích EU podle ESF Age Network	129
Úvod	13	6. 8. Závěr kapitoly	131
Literatura	15	Literatura	131
2. Demografický vývoj, trh práce a strategie zaměstnanosti	16	7. Podněty k uplatnění age managementu v České republice	132
2. 1. Demografický vývoj v Evropské unii	16	7. 1. Mýty o starším věku a jejich zpochybnění	132
2. 2. Budoucí trendy ve stárnutí populace	19	7. 2. Specifika a potřeby vztažené k age managementu v České republice	136
2. 3. Projekce obyvatelstva České republiky	20	7. 3. Doporučení pro aktéry age managementu	138
2. 4. Zaměstnanost a nezaměstnanost v EU	25	Literatura	140
2. 5. Principy politiky zaměstnanosti Evropské unie	34	8. Závěr	141
2. 6. Shrnutí kapitoly	36		
Literatura	37		
3. Jak rozumět stárnutí a sladování rodinného a pracovního života	38		
3. 1. Stárnutí	38		
3. 1. 4. Závěr	44		
3. 2. Sladování pracovního a rodinného života	45		
3. 3. Vitalita	53		
Literatura	54		
4. Age management	56		
4. 1. Koncept Age Managementu a sociálně zodpovědný rozvoj lidských zdrojů	57		
4. 2. Úroveň státu a veřejných politiky v oblasti age managementu	60		
4. 3. Organizační úroveň	60		
4. 4. Individuální rovina	68		
4. 5. Příklady průkazných zisků z age managementu	70		
4. 6. Závěr kapitoly	72		
Literatura	73		
5. Zdraví, pracovní schopnost a nástroj WAI	74		
5. 1. Souhrnné ukazatele zdraví	74		
5. 2. Index pracovní schopnosti	82		
5. 3. Směry současného výzkumu	91		
5. 4. Využívání WAI ve vybraných zemích (Nizozemsko a další země EU)	98		
5. 5. Česká Republika	103		
5. 6. Závěr kapitoly	113		
Literatura	113		
6. Vzdělávací projekty v oblasti Age managementu	117		
6. 1. Vzdělávání jako příprava na stárnutí	117		
6. 2. Vytváření podmínek pro zapojení starších osob: Projekty 50+ v ČR	119		
6. 3. Limity možností při zapojování starších osob do pracovního procesu	123		
6. 4. Vzdělávání zaměstnaných starších osob	124		

PŘEDMLUVA

Pojem age management se pomalu, ale jistě začíná i v českém prostředí prosazovat. První povědomí o jeho konceptu přinesl projekt mezinárodní spolupráce mezi Českou republikou a Finskem „Strategie Age Managementu v České republice“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci a Úřadem práce ČR, krajskou pobočkou v Brně v letech 2010–2012. Hlavním cílem tohoto projektu bylo nejenom přenesení metodiky age managementu z Finska do České republiky, její široká publicita, ale zejména upozornění veřejnosti na problematiku zaměstnávání osob ve věku 50 plus v souvislosti s demografickým vývojem v ČR.

V rámci realizace projektu vznikly dvě metodické příručky, které jsou k dispozici zájemcům na webových stránkách realizátora projektu: <http://www.aivd.cz/publikacni-cinnost>: Cimbálníková, L., et al. (2012). Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. AIVD ČR.

Cimbálníková, L., et al. (2011). Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: AIVD ČR.

Účelem této nové příručky je navázat na obě dřívější publikace a zaměřit se na konkrétní možnosti uplatnění age managementu v České republice, zejména s ohledem na zkušenosti našeho zahraničního partnera projektu společnosti Blik op Werk se zaváděním principů age managementu a metody Work Ability Index (WAI) v Nizozemsku.

V létě 2007 Ministerstvo sociálních věcí a zaměstnanosti Nizozemska rozhodlo, že koncept pracovní schopnosti a WAI budou v Nizozemsku implementovány na celonárodní úrovni. Cílem bylo reagovat na demografický vývoj a podpořit rostoucí počet organizací a průmyslových sektorů ve snaze zvýšit trvale udržitelnou zaměstnatelnost pomocí konceptu pracovní schopnosti a měření WAI. Organizace Blik op Werk obdržela licenční práva na použití WAI v Nizozemsku od Finského institutu pracovní zdraví se sídlem v Helsinkách (FIOH) a v únoru 2014 již realizovala více než 180 tisíc měření WAI u různých zaměstnavatelů. V její kompetenci je rovněž správa národní databáze WAI, jejím účelem je zejména poskytování srovnávacích dat o pracovní schopnosti mezi různými průmyslovými sektory a slouží rovněž jako zdroj výzkumů.

V České republice jsou principy age managementu zohledněny ve strategických dokumentech schválených vládou ČR. Jedná se především o Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, který připravilo MPSV a Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR, jehož gestorem je MPO. Oba dokumenty vytvářejí předpoklady pro podporu zavádění principů age managementu u českých zaměstnavatelů. Realizační tým, členové expertního týmu i členové tematické sítě projektu „Implementace Age Managementu v České republice“ vložili do přípravy příručky velké množství své energie, svého úsilí i přesvědčení, že spoluprací jednotlivých zainteresovaných organizací na různých úrovních se bude dařit překonávat složitou situaci na trhu práce, a že se postupně podaří vytvářet podmínky pro uplatnění personálního řízení s ohledem na věk a tím i užítkování silných stránek jednotlivých generací i u zaměstnavatelů v České republice.

Za tým autorů - Ilona Štorová a Petr Novotný

ZÁKLADNÍ IDENTIFIKACE REALIZOVANÉHO PROJEKTU

Operační program:	Lidské zdroje a zaměstnanost,
Oblast podpory:	5.1 Mezinárodní spolupráce
Registrační číslo:	CZ.1.04/5.1.01/B2.00012
Doba realizace:	1. 9. 2013 – 30. 6. 2015
Realizátor:	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.,
Partnerské organizace:	Masarykova univerzita Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně Gender Studies, o.p.s. Zahraníční partner: Blik op Werk, Nizozemsko www.blikopwerk.nl
Vedoucí projektu:	Mgr. Ilona Štorová, e-mail: agemanagement@aivd.cz
Vedoucí expertního týmu:	Doc. Mgr. Petr Novotný, Ph.D., Masarykova univerzita

PŘEDSTAVENÍ REALIZÁTORA A PARTNERŮ PROJEKTU

REALIZÁTOR:

AIVD ČR ASOCIACE INSTITUCÍ
VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR



Asociace institucí
vzdělávání dospělých ČR, o.s.

WWW.AIVD.CZ

- ♦ Největší profesní asociace s tradicí od roku 1990 prosazující zájmy a potřeby institucí vzdělávání dospělých.
- ♦ Koncentruje profesionální kapacity pro řešení koncepce a rozvoje vzdělávání dospělých. Spolupracuje se státními orgány a ostatními subjekty při přípravě a zavádění legislativních a jiných opatření.
- ♦ Poskytuje expertní služby při tvorbě a oponentuře strategických, koncepčních a metodických dokumentů v oblasti vzdělávání dospělých. Spolupracuje na přípravě a realizaci veřejných zakázek v oblasti dalšího vzdělávání.
- ♦ Organizuje průzkumy a evaluační aktivity, odborné a popularizující akce. Vydává odborné publikace.
- ♦ Reprezentuje členy v European Association for the Education of Adults (EAEA), Unii zaměstnavatelských svazů ČR a v mezinárodní expertní síti ReferNet. AIVD ČR je dále zastoupena v Národní radě pro kvalifikace, Národním poradenském fóru, Expertní skupině MŠMT, Fondu dalšího vzdělávání a v řadě dalších komisí a výborů.

ZAHRA NIČNÍ PARTNER:

BLIK OP WERK



WWW.BLIKOPWERK.NL

- ♦ Holandské sdružení, jehož cílem je udržitelná zaměstnanost. K tomuto účelu spravuje a využívá databázi s informacemi o průceschopnosti obyvatelstva.
- ♦ Implementuje, propaguje a podporuje měření pracovní schopnosti (WAI) a další pracovní parametry, provádí jejich analýzy, navrhuje řešení a poskytuje servis pro jednotlivce, firmy i vládní instituce.
- ♦ Reprezentuje hlavní zaměstnavatele, zaměstnance (Unie, odbory) a dodavatele.

PARTNER:

MASARYKOVA UNIVERZITA



WWW.MUNI.CZ

- ♦ Jedna z nejvýznamnějších a nejrychleji rostoucích vzdělávacích a vědeckých institucí v ČR, uznávaná výzkumná univerzita se špičkovým informačním systémem

splňující standardy kladené na nejlepší evropské vysokoškolské instituce.

- ♦ Univerzita založena 1919 na principu demokratických tradic. Hlavními hodnotami je svoboda, zodpovědnost a úcta k pravidlům.
- ♦ Univerzita se sídlem v Brně, představuje 9 fakult a více než 200 kateder, ústavů a klinik, nabízí kvalitní vzdělání ve 1400 oborech. Od roku 1922 má univerzita takřka 172 000 absolventů, s výborným uplatněním na trhu práce.
- ♦ Zajišťuje rovné podmínky studentům se specifickými nároky, pod záštitou střediska Teiresiás.
- ♦ Významné kulturní a sociální centrum nejen jihomoravského regionu, významný partner řady zahraničních univerzit, vědeckých institucí, tuzemských i globálních zaměstnavatelů.

PARTNER:

GENDER STUDIES, O.P.S.



GENDER
STUDIES

WWW.GENDERSTUDIES.CZ

- ♦ Nevládní nezisková organizace sloužící jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení na trhu práce, v oblasti rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života (work/life balance).

- ♦ Shromažďuje a zpracovává informace související s genderovou tematikou, provozuje největší knihovnu s publikacemi k feminizmu, gender studies, právům žen a mužů atp.
- ♦ Aktivně se podílí na projektech, organizuje přednášky, školení a semináře na téma rovných příležitostí pro ženy a muže.

PARTNER:

ÚŘAD PRÁCE,

KRAJSKÁ Pobočka v BRNĚ



Úřad práce ČR

WWW.PORTAL.MPSV.CZ/UPCR/

- ♦ Ve svém správním obvodu zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti, sleduje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky.
- ♦ Poskytuje informační služby o situaci na trhu práce, v oblasti volných pracovních míst v ČR, podmínkách zaměstnávání a možnostech dalšího vzdělávání.
- ♦ Poskytuje poradenské služby pro volbu povolání, rekvalifikaci a zprostředkování vhodného zaměstnání a další odborné služby.

ÚVOD

Problému stárnutí pracovní síly a situaci stárnoucích pracovníků i organizací, které stárnoucí pracovníky zaměstnávají, je v posledních letech či dekadách věnována značná pozornost. Analýzy demografické situace jednoznačně prokazují, že většina vyspělých zemí světa (a nejen ony) prochází demografickou změnou spojenou s postupným stárnutím (či dokonce zrychlujícím se stárnutím) populace, z níž plyne významný nárůst podílu lidí v post-produktivním věku a pokles podílu lidí ve věku produktivním. Způsob, jakým lze této situaci čelit, se stal předmětem bohatých diskusí v rámci sociální politiky i organizací. I zaměstnavatelé v soukromém i veřejném sektoru, kteří donedávna podporovali starší pracovníky k opouštění práce, se k nim obracují jako k žádoucí pracovní síle.

Dva donedávna oddělené problémy, individuální stárnutí a stárnutí populace, začaly být řešeny ve vzájemných souvislostech. Individuální procesy stárnutí, řešené především z pohledu medicíny a gerontologie, a měnící se věková struktura populace, řešená v rámci sociální politiky, jsou nově vnímány jako jeden vzájemně provázaný problém. To, co dnes potřebujeme, je sociální politika reflektující životní cykly jednotlivců (Kryńska, Szukalski, 2013, s. 10).

Bohužel se diskuse ve společnosti často ubírají směrem ke zjednodušování a rychlým, o znalost problematiky málo opřeným závěrům. Typické je to pro diskusi o věku odchodu do důchodu, kde se šíří představa, že zvýšením hranice věku pro odchod do důchodu se na trhu automaticky zvýší nabídka práce schopných lidí. To je samozřejmě nereálné. Ilmarinen (2008) napsal v knize nazvané „Towards a longer worklife!“, která je jedním z klíčových pramenů k porozumění otázkám age managementu, k důchodové reformě ve Finsku následující: „Úspěch nového systému závisí na tom, jak lidé vnímají pracovní život a jaké zkušenosti s ním mají. Proto reforma důchodového systému vyžaduje i reformu pracovního života. Každý by měl mít stejné právo pokračovat v prodloužené kariéře, a proto jsou v těžkých a namáhavých zaměstnáních nevyhnutelné výrazné změny, aby byli pracovníci schopni pracovat déle.“ (Ilmarinen, 2008, s. 27).

Otázky prodloužené pracovní dráhy a mnohagenerační pracovní síly je třeba řešit komplexně, na úrovni jedince, zaměstnavatele i státu. Toto konstatování není kritikou důchodové reformy ani jejich principů rozpracovaných v devadesátých letech 20. století na půdě OECD (Philipson, 2013), spíše upozorněním na komplexní povahu age managementu. Ukazují to i zkušenosti ze zemí, kde jsou v zavádění age managementu výrazně pokročilejší, ať už je to Finsko (viz Cimbálníková, et al., 2011), nebo Nizozemsko (Blik op werk, 2014), ke kterému často odkazuje následující text. Tyto zkušenosti podtrhují - vedle zdravotních hledisek - také měkké faktory, které nelze opominout, pokud nemá selhat snaha o řešení problému stárnoucí populace. Zvyšování věku odchodu do důchodu neznamená, že lidé budou automaticky pracovat déle. Existuje a vždy bude existovat mnoho cest, jak práci opustit: invalidní důchod, nemoc, dobrovolná nezaměstnanost, atd., přičemž je s vyšším věkem stále obtížnější posoudit, zda je tento „únik“ oprávněný.

Zdravotní aspekty budou jistě klíčové. Nestačí se pouze dožít vyššího pracovního věku, je třeba dožít se ho v relativním zdraví, s adekvátní pracovní schopností. Nemů-

žeme pak zapomínat, že o tom, v jaké kondici budeme čelit práci v padesáti či šedesáti letech, se rozhoduje už mnohem dříve. To vede k mnoha zneklidňujícím otázkám: Myslí jednotlivci na to, že dnešní drobný pracovní úraz je může za dvacet let vyřadit z trhu práce? Jsou dnešní zaměstnavatelé srozuměni s tím, že je i jejich odpovědností starat se o to, aby lidé (lidské zdroje), se kterými pracují dnes, byli práce schopní třeba za čtyřicet let? Pracuje se na úrovni státu s tezí, že klíčem k budoucnosti je sociálně zodpovědné řízení a rozvoj lidských zdrojů a že k tomu je třeba vytvářet a podporovat vhodným mechanismy?

Práce by měla být reálnou a atraktivní součástí života ve vyšším věku podílející se na kvalitě života. Hledat cestu k úniku z práce může jedinec - třeba coby práce schopný padesátník či padesátnice - když nebude cítit, že jeho práce je potřebná; když bude muset každodenně soutěžit o postavení s příslušníky mladší generace; když bude nucen řešit problémy podle příruček a ne podle znalostí a zkušeností; když bude pracovat v diskriminujícím prostředí, jak to dnes často z pohledu staršího zaměstnance vypadá. Přitom bude ve věku, kdy by neměl myslet na únik z práce, ale spíš na novou kariéru. V padesáti letech bude mít před sebou až 20 let práce. I proto je třeba rozvíjet age management.

VÝZVY PRO AGE MANAGEMENT

Pro zabezpečení zvyšování i ekonomické konkurenceschopnosti se musí ČR stát zemí vstřícnou k zaměstnancům různého věku. Mezi hlavní výzvy k dosažení tohoto záměru patří:

- změna postojů ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- propojení opatření Age Managementu s důchodovou reformou tak, aby došlo ke změně přístupů k aktivnímu stárnutí na trhu práce, neovlivňované pouhým zvýšením věku odchodu do důchodu,
- zajištění široké publicity konceptu Age Managementu a jeho využití jakožto nedílné součásti personálního řízení a společenské a sociální odpovědnosti firem,
- příprava věkově staršího obyvatelstva na aktivní stárnutí, období aktivního stárnutí a období důstojného stáří,
- sběr a šíření příkladů dobré praxe na národní i mezinárodní úrovni.

Zdroj: Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017

Tato publikace si tedy klade za cíl podpořit ideu age managementu vyváženou prezentací komplexního materiálu objasňujícího důvody pro uplatňování age managementu, jeho základní strategie. Autoři publikace chtějí podat dílčí odpověď na výzvy jmenované Národním akčním plánem podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (viz rámeček č. 1). Na závěr publikace také formulují doporučení pro zúčastněné aktéry opřena o vlastní expertízu i dostupné výzkumy a dokumenty.

Literatura

Blik op Werk (2014). *Ústní sdělení pracovníků Blik op Werk.*

Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L., & Štorová, I. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka.* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Ilmarinen, J. (2008). *Ako si predĺžiť aktívny život.* Bratislava: Príroda.

Kryńska, E., & Szukalsky, P. (2013) *Active ageing measures in selected European Union countries.* Lodz: University of Lodz.

Phillipson, Ch. (2013). *Ageing.* Cambridge: Polity.

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.

Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcní_plan_starnuti_.pdf

2. DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ, TRH PRÁCE A STRATEGIE ZAMĚSTNANOSTI

Hlavním důvodem pro intenzivní zaobírání se age managementem je stárnutí populace v České republice. Procesy stárnutí populace jsou společně většině zemí Evropy, respektive členským státům Evropské unie, se kterými Česká republika mj. sdílí společný pracovní trh. Protože svou pozornost v této publikaci obracíme k řešením problémů stárnutí populace, která už byla v zahraničí vyzkoušena, považujeme za vhodné se věnovat i datům charakterizujícím procesy stárnutí v dotčených zemích. Zvláštní pozornost, jako v celé této knize, věnujeme situaci v Nizozemsku.

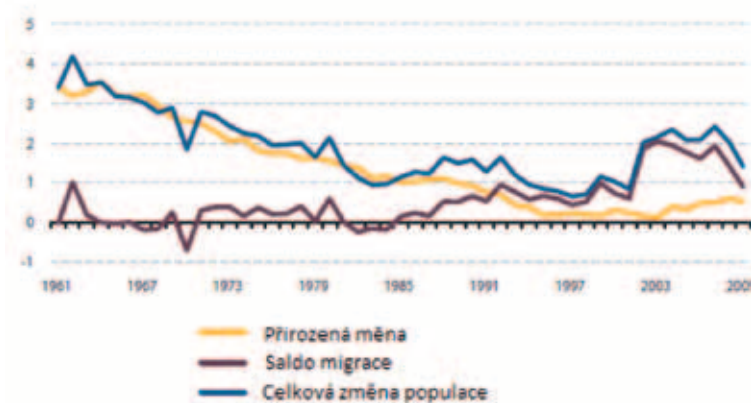
2. 1. Demografický vývoj v Evropské unii

Stárnutí je proces, kterému žádný jedinec nemůže uniknout. Avšak vliv stárnutí se může lišit v závislosti nejen na individuálních dispozicích, ale i na dalších faktorech, jako je profese, příjem, životní styl a kvalita života. Ze sociologického a demografického hlediska se může struktura populace mezi jednotlivými zeměmi značně lišit, jak v důsledku interakce demografických událostí, například porodnosti nebo salda migrace, tak i volbou životního stylu a kvalitou zdravotní péče.

Současná struktura populace v zemích Evropské unie se vyznačuje obzvláště vysokým počtem lidí, kteří se narodili ve dvou desetiletích po skončení druhé světové války. I když se tento nárůst u jednotlivých členských států liší, tato generace je často nazývána jako generace baby-boomu a zahrnuje kohorty obyvatel, které se narodily ve druhé polovině čtyřicátých a na konci šedesátých let minulého století. Osoby z první kohorty baby-boomu již vstoupily do důchodového věku. Evropské populační prognózy (shrnuté do zprávy EUROPOP 2010, viz Eurostat, 2011) předpokládají, že počet lidí ve věku nad 60 let se bude v příštích desetiletích zvyšovat asi o dva miliony osob ročně. Současně se počet obyvatel v produktivním věku v důsledku nižší porodnosti u osob z post baby-boom generací začne snižovat. To bude mít za následek zvyšující se počet velmi starých osob (ve věku 80 nebo více let) a zároveň méně mladých lidí o ně pečujících a přispívajících na jejich důchody. Demografický vývoj z hlediska celkového počtu obyvatel ovlivňují dva základní faktory: přirozená měna (rozdíl mezi počtem narozených a počtem zemřelých) a saldo migrace (rozdíl mezi imigrací a emigrací). V šedesátých letech minulého století lze připsat růst populace v Evropě přirozené změně obyvatel, kdy počet narozených dětí výrazně převážil počet zemřelých. Nicméně, relativně vysoká míra plodnosti, která se projevovala v poválečných dekádách, se zastavila, zatímco průměrná délka života vzrostla do té míry, že na konci devadesátých let byl počet narozených dětí a úmrtí téměř vyrovnaný. Je pravda, že od poloviny první dekády 21. století začala v některých současných členských státech

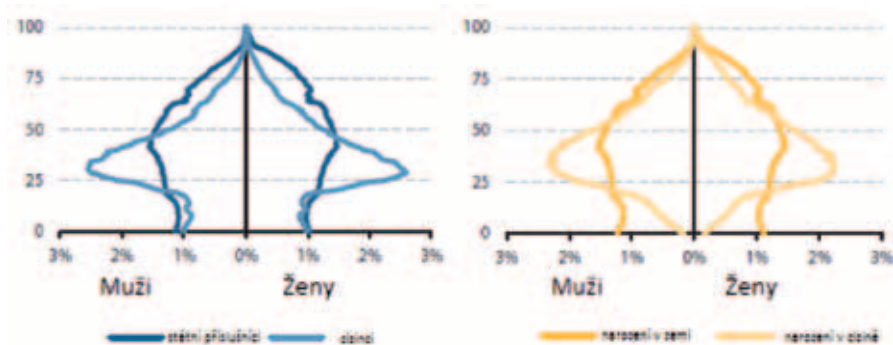
EU (např. i v České republice) míra porodnosti opět stoupat, takže se v Evropské unii přirozená měna obyvatelstva zvýšila.

Saldo migrace, které samozřejmě může výrazně ovlivňovat imigrační politika jednotlivých zemí, má potenciál hrát významnou úlohu při řešení aktuálního nedostatku pracovní síly na trhu práce. Je zřejmé, že integrace přistěhovalců pak představuje výzvu pro sociální soudržnost. Čisté hodnoty migrace obecně kolísají v meziročním srovnání více než přirozená měna obyvatelstva. V období od roku 1960 do poloviny osmdesátých let minulého století byl ve většině evropských států celkový efekt čisté migrace na celkové změny populace omezený. V následujícím období došlo k nárůstu čisté migrace s vrcholem v letech 2003 až 2007, kdy migrace přispěla v průměru téměř dvěma miliony osob ročně do celkové změny počtu obyvatel v členských zemích EU. Posledních několik let již čisté hodnoty migrace klesají, např. v roce 2009 to bylo 875 500 přistěhovalců do zemí EU.

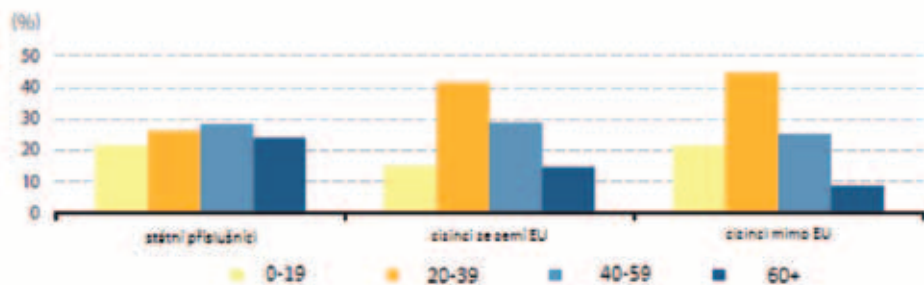


*Demografická bilance EU27 v milionech obyvatel
Zdroj: Eurostat, 2011*

Migrace může hrát důležitou roli, neboť v krátkodobém horizontu pomáhá zmírnit demografické nerovnováhy, například tím, že odstraňuje konkrétní mezery na trhu práce. Nicméně, a to je nutné zdůraznit, stárnoucí demografický profil EU nelze zvrátit pomocí samotných migrantů s cílem nápravy budoucí nerovnováhy mezi lidmi v produktivním věku a starších osob. Ve skutečnosti se i migranti nakonec také stanou starými a ekonomicky a sociálně závislými. Zdá se nepravděpodobné, že stárnutí populace se v EU zastaví, pokud se míra porodnosti nevrátí nad přirozenou reprodukční úroveň 2,1 dětí na jednu ženu.



Věková struktura populace podle státní příslušnosti a země narození EU27, 2010
Zdroj: Eurostat, 2011



Věková struktura obyvatel podle země původu v EU-27, 2010
Zdroj: Eurostat, 2011

Cizinci tvořili v roce 2010 celkem 6,5% populace v 27 členských státech EU. Průměrný věk cizinců bývá nižší než věkový medián u státních příslušníků v naprosté většině členských států EU.

2. 2. Budoucí trendy ve stárnutí populace

Následující údaje jsou do značné míry odvozeny z posledního souboru projekcí obyvatelstva, které zpracoval Eurostat (2011). Populační projekce jsou založeny na „co-když“ scénářích, které mají za cíl poskytnout informace o pravděpodobném počtu a struktuře obyvatelstva. Konvergenční scénář Europop 2010 (Eurostat, 2011) je jedním z možných scénářů změny populace na základě počtu obyvatel k 1. lednu 2010 a na základě předpokladů vyvinutých v koncepčním rámci, přičemž socio-ekonomické a kulturní rozdíly mezi členskými státy by měly v dlouhodobém horizontu mizet. Je důležité si uvědomit, že odhady se provádějí na základě předpokladu „žádná změna politiky“, a proto mohou být použity pouze při takto nastavených podmínkách. Populační projekce Eurostatu naznačují, že v roce 2060 budou v EU-27 méně než dva lidé v produktivním věku (15 až 64 let) na každou starší osobu ve věku 65 a více let, přičemž dnešní poměr je téměř čtyři ku jedné. Demografické míry závislosti mohou v budoucnu zásadně ovlivňovat také zaměstnanost nebo nezaměstnanost. Největší změny ve velikosti populace v produktivním věku se očekávají v období let 2015–2035, kdy velká část osob z baby-boom kohort dosáhne důchodového věku. Demografická projekce předpovídá malou změnu v celkovém počtu obyvatel v EU-27 v letech 2010 a 2060. Nicméně se očekává, že obyvatelstvo bude dále stárnout, takže se změní věková pyramida, jež bude mít inverzní tvar. To v historii nemá obdoby.



Projekce obyvatelstva EU-27 podle věkových skupin (% celkové populace)
Zdroj: Eurostat, 2011

2. 3. Projekce obyvatelstva České republiky

Cílem projekce obyvatelstva ČR je nastínit směr budoucího populačního vývoje a ukázat zejména na změny ve věkovém složení, které jsou neodvratitelné a které budou v případě České republiky velmi výrazné. Projekce počítá s dalším snižováním hladiny úmrtnosti, v dlouhodobém pohledu s kladným migračním saldem a ve střední a vysoké variantě se zvýšením úrovně plodnosti.

Základní parametry projekce obyvatelstva ČR

Rok	Úhrnná plodnost			Naděje dožití (muži / ženy)			Saldo migrace		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2012*	1,45	1,45	1,45	75,0 / 80,9	75,0 / 80,9	75,0 / 80,9	10 293	10 293	10 293
2015	1,45	1,45	1,45	75,6 / 81,4	75,8 / 81,6	75,9 / 81,8	-996	8 934	18 864
2030	1,45	1,50	1,52	78,2 / 83,8	79,5 / 85,1	80,6 / 86,1	2 226	11 659	21 110
2050	1,45	1,56	1,61	81,1 / 86,2	83,0 / 88,0	84,6 / 89,3	5 571	14 384	23 291
2100	1,45	1,56	1,61	84,2 / 88,8	86,6 / 91,1	88,4 / 92,9	10 350	17 671	25 400

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

* reálná data

2. 3. 1. PLODNOST

V oblasti scénáře vývoje plodnosti je nová Projekce 2013 méně optimistická, co se týče pozitivního vývoje rostoucí plodnosti, než projekce předcházející. Předpoklad postupného, avšak ne příliš výrazného, zvyšování úhrnné plodnosti, je v Projekci 2013 zakotven pouze do střední a vysoké varianty. Nízká varianta odráží možný scénář stabilizace úhrnné plodnosti na současné výši (1,45). Všechny varianty nicméně očekávají další nárůst průměrného věku matek při porodu, a to oproti stávající hodnotě 29,8 let o 0,6-1,3 roku v závislosti na variantě.

Předpoklady nové projekce jsou spojeny s úvahou postupné stabilizace nového modelu reprodukčního chování v ČR. Plodnost žen v České republice by, podobně jako v jiných střeoevropských státech jako je Německo, Rakousko či Švýcarsko, zůstala dlouhodobě na nižší celkové úrovni (úhrnná plodnost 1,4-1,6 dítěte na jednu ženu). Některým vyspělým státům severní a západní Evropy (Nizozemí, Švédsko) by se přiblížila pouze v oblasti rozložení věkově specifických měř, nikoli v úrovni celkové výše plodnosti (ve vyspělých oblastech úhrnná plodnost 1,8-2,1 dítěte na jednu ženu). Těžiště plodnosti by mělo nadále zůstat kolem věku 30 let, s mírným navýšením ročních maximálních hodnot specifických fertilit (nad 130 ‰ ze současných 120 ‰).

2. 3. 2. ÚMRTNOST

Ve střední variantě projekce se očekává růst střední délky života ze současných 75,0/80,9 let na 79,5/85,1 let v roce 2030, a dále, již pozvolněji na 83,0/88,0 let v roce 2050. Do konce projekčního období by se střední délka života navýšila u mužů na 86,6 let, u žen na 91,1 let. V nízké variantě je zakomponován nižší růst naděje dožití při narození, a to v horizontu na 84,2 let, resp. 88,8 let, ve vysoké naopak vyšší (na cílovou hodnotu 88,4 let a 92,9 let). Projekce dále počítala s tím, že ke změně naděje dožití při narození nejvíce přispěje zlepšení úmrtnosti mužů ve věku nad 60 let, u žen zejména nad 80 let. Výraznější zlepšování úrovně úmrtnosti je očekáváno u mužů.

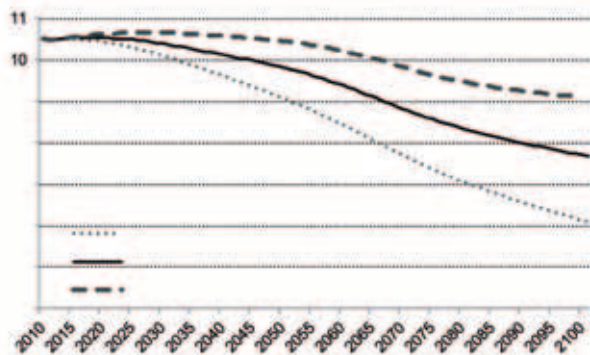
2. 3. 3. ZAHRAŇIČNÍ MIGRACE

Vývoj migrace je jen obtížně předvídatelný, a to vzhledem k její silné vnější podmíněnosti (legislativní opatření, ekonomická situace v ČR a v potenciálních zdrojových zemích). Pokračující ekonomická krize, data za první měsíce roku 2013 a připravované (restriktivnější) legislativní opatření k zahraniční migraci přitom zakládají podklad pro předpoklad nižší úrovně migračního salda, včetně možného, byť přechodného, období se záporným saldem zahraniční migrace.

2. 3. 4. OČEKÁVANÝ VÝVOJ POČTU OBYVATEL A PŘIROZENÉ MĚNY

Naplní-li se předpoklady budoucího vývoje plodnosti, úmrtnosti a migrace, růst počtu obyvatel ČR bude v blízké budoucnosti vystřídán populačním úbytkem. Podle střední varianty projekce se bude počet obyvatel plynule zvyšovat do roku 2018, kdy dosáhne 10,54 mil. osob. Podle vysoké varianty bude populační růst trvat o desetiletí déle, nejvyšší počet obyvatel (10,66 mil.) bude v ČR žít na počátku roku 2027. Veškeré přírůstky budou zaznamenány díky stěhování. Podle výsledků projekce byl rok 2012 posledním rokem, kdy populace České republiky rostla také přirozenou měnou. Nízká varianta projekce, díky stagnující nízké plodnosti a zápornému migračnímu saldu na počátku projekce, předkládá scénář dlouhodobého snižování početní velikosti populace ČR, a to již od prvního roku projekce.

V horizontu projekce 1. 1. 2101 bude počet obyvatel České republiky o 13-42 % nižší než na prahu projekce. Ze současných 10,52 mil. to znamená pokles na 6,1-9,1 mil. Nejvýraznější úbytky jsou očekávány v období 2050-2080.



Projekce obyvatelstva ČR

Zdroj: Projekce obyvatelstva České republiky, ČSÚ, 2013

Počet živě narozených dětí již dosáhl svého vrcholu v roce 2008 (119,6 tis.). V dalších letech roční počty živě narozených dětí klesaly a situace by se neměla změnit až do počátku 30. let tohoto století, kdy je očekáváno lokální minimum počtu narozených dětí, ve střední variantě na úrovni 78 tis. Následný růst vyvrcholí kolem roku 2040 malou sekundární vlnou porodnosti (85 tis.), která bude odrazem vyššího počtu dětí narozených počátkem století. Poté by měl následovat pravidelný pokles (v letech 2060-2075 spíše stagnace) až na roční počty narozených kolem 60 tis. koncem projektovaného období. V krajních variantách projekce jsou tendence vývoje počtů živě narozených dětí obdobné, liší se pouze vyšší zaznamenaných hodnot.

2. 3. 5. OČEKÁVANÝ VÝVOJ VĚKOVÉHO SLOŽENÍ

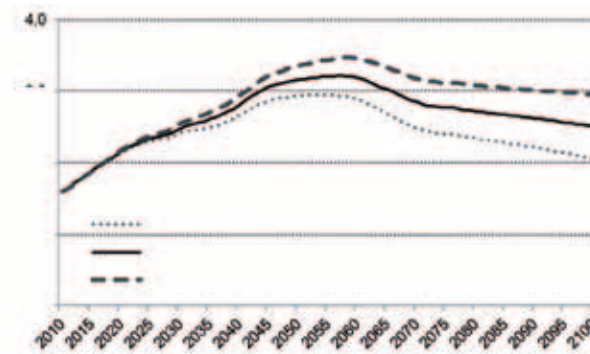
Současné věkové složení populace ČR se vyznačuje relativně nízkým počtem a podílem dětí, silným zastoupením osob v ekonomicky aktivním věku a zatím nepříliš vysokým počtem a podílem osob ve vyšším věku. Budoucí vývoj věkové struktury však bude dynamický, a to ve směru výrazného stárnutí populace.

Nízká úroveň porodnosti po roce 1993 vedla k prohloubení poklesu počtu a podílu dětí v populaci, který po růstu v sedmdesátých letech, začal zhruba v polovině osmdesátých let. Mírný vzestup počtu narozených dětí, ke kterému došlo v letech 2002 až 2008, se zastavením poklesu absolutního a relativního počtu dětí do 15 let věku projevil až v roce 2008, resp. 2009. Přestože počet a podíl dětí v současné době roste, je stále nižší než na počátku století (16 %), a podle projekce této úrovně již nikdy nedosáhne. Budoucí vývoj podílu dětské složky populace bude odrážet vlny zvýšené porodnosti. Poslední vlna zvýšené porodnosti z minulého desetiletí povede k růstu podílu dětí do 15 let v populaci až do roku 2019 na 15,4 %. V dalších dvaceti letech by měl podíl dětí klesnout na 12,1 %. Po zbytek hodnoceného období bude zastoupení dětí v populaci kolísat v úzkém pásmu 12-13 %.

Významnější změny nastanou u věkové skupiny 15-64letých. Počet obyvatel v produktivním věku pravděpodobně dosáhl svého maxima v roce 2009 (7,43 mil. k 1.1.).

V dalším období lze očekávat celkový klesající trend, i když v určitých obdobích (dvacátá a šedesátá léta) půjde spíše o stagnaci. Nejrychlejší pokles nastane do roku 2020 (na 6,69-6,82 mil.), kdy budou tuto věkovou kategorii opouštět silné ročníky narozených koncem 40. let a v první polovině 50. let minulého století a naopak vstupovat do ní budou děti z populačně slabých ročníků, narozené na přelomu 20. a 21. století. Další intenzivnější redukce počtu osob v produktivním věku začne na konci třicátých let tohoto století, a to v souvislosti s přechodem osob z početně silných ročníků 70. let minulého století, a dále z ještě relativně početných ročníků let osmdesátých, přes hranici 65 let. Počet osob ve věku 15-64 let se tak podle střední varianty mezi roky 2040 a 2060 sníží z šesti na pět milionů, po krátké stagnaci až na 4,25 mil. v horizontu projekce. Podíl osob v produktivním věku klesne ze současných 70 % na 55 % koncem století.

K největším změnám dojde bezesporu v seniorské kategorii 65 a více let. Počty osob ve vyšším věku jsou v posledních letech již ovlivněny přechodem početně silnějších generací z 2. světové války do věku 65 a více let. Tohoto věku dosáhly již také osoby z prvních silných poválečných ročníků narozených. Obyvatel v tomto věku bude výrazně přibývat i v následujících desetiletích. V růstu jejich počtu se budou odrážet zejména nepravidelnosti věkové struktury a očekávané další prodloužování naděje dožití. Absolutně se může počet osob ve věku 65 a více let do roku 2057, kdy by měl kulminovat, téměř zdvojnásobit ze současných 1,7 mil. na 3,2 mil. Do konce prognózovaného období lze očekávat pokles počtu seniorů na 2,5 mil. osob, na počet stále výrazně převyšující současnou úroveň (o necelý milion). Základním rysem vývoje obyvatelstva České republiky v nadcházejících desetiletích tak bude jednoznačně progresivní stárnutí. Relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu.



Projekce obyvatelstva ČR nad 65 let věku

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Stárnutí populace je dobře zřetelné i z vývoje ukazatele průměrného věku obyvatel České republiky. Ten na prahu projekce činil 41,3 let, v následujících pěti desetiletích podle všech variant výrazně poroste. Na konci století by se měl průměrný věk obyvatele České republiky pohybovat na úrovni 50 let.

Rozdílný vývoj velikosti základních věkových skupin povede k výrazným změnám v jejich relacích. Poměr velikosti skupin 65 a víceletých a dětí ve věku do 15 let udává index stáří. Situace, která je typická pro věkovou skladbu populace ČR od roku 2007, kdy skupina osob ve věku 65 a více let početně převyšuje skupinu dětí do 15 let věku, by se již změnit neměla. Index stáří v budoucnu navíc výrazně poroste ze současných 113 seniorů připadajících na 100 dětí. Před polovinou 20. let by měl index stáří překročit hranici 150, o deset let později úroveň 200, a celou druhou polovinu tohoto století by se měl pohybovat nad hranicí 250 seniorů na 100 dětí s vrcholem 277 seniorů na 100 dětí k 1. 1. 2063.

Charakteristiky věkového složení populace, střední varianta

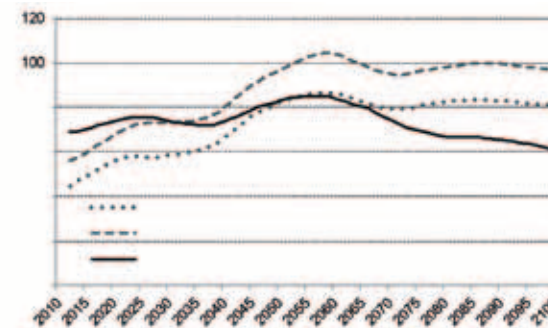
Počet obyvatel v tis. ve věku:	2011	2021	2031	2041	2051	2061	2071	2081	2091	2101
0-14 let	1 522	1 613	1 332	1 231	1 262	1 144	1 061	1 055	996	937
15-64 let	7 328	6 710	6 525	5 990	5 342	5 029	4 902	4 545	4 359	4 248
65+ let	1 637	2 205	2 516	2 876	3 174	3 163	2 818	2 708	2 610	2 499
Průměrný věk	40,9	43,2	45,9	47,8	48,9	49,8	49,8	49,3	49,5	49,8
Index stáří (65+/0-14)	107,6	136,7	188,9	233,6	251,5	276,4	265,5	256,7	262,1	266,7
Index ek. zatížení (0-14,65+/15-64)	43,1	56,9	59,0	68,6	83,0	85,6	79,1	82,8	82,7	80,9
Index ek. zatížení B (0-19,65+/20-64)	55,4	69,1	73,3	82,2	98,2	103,3	94,5	98,5	99,3	96,6
Index ek. zatížení (odhad STD)*	68,1	74,4	73,3	74,8	83,8	83,3	73,0	66,7	65,1	60,4

* vymezení produktivní a neproduktivní složky odráží posunující se věkovou hranici nároku na starobní důchod
Zdroj: Český statistický úřad, 2013

K charakterizování ekonomického zatížení se zpravidla používá index, porovnávající počet osob v ekonomicky neaktivním a aktivním věku. Vzhledem k prodlužující době vzdělávání je obvykle používané vymezení „produktivního“ věku 15-64 let méně vhodné než vymezení věkem 20-64 let. Rostoucí tendence ekonomického zatížení je však v obou případech věkového vymezení stejná. Index ekonomického zatížení se bude intenzivně zvyšovat zejména v období 2035-2060 a to až k hodnotě 100. Směřuje tedy k početnímu vyrovnání obou skupin – osob e věku do 20 let a nad 65 let na straně jedné a osob ve věku 20-64 let na straně druhé.

Korektnější přístup vyžaduje odhadnout produktivní a neproduktivní složku populace. Částečně zpřesnit velikosti obou složek populace lze stanovením hranice přechodu mezi oběma složkami na konci aktivní ekonomické činnosti na základě nároku odchodu do důchodového věku. Přijatá novela zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění vymezuje postupně prodlužování věku odchodu do starobního důchodu. Navazuje na předchozí novely tak, že po dosažení nároku na starobní důchod ročníku narození 1977 ve věku 67 let pro obě pohlaví a bez ohledu na počet vychovaných dětí, se důchodový věk dále každoročně prodlužuje o 2 měsíce. Stanoví se tak, že u narozených po roce

1977 se k věku 67 let přičte takový počet kalendářních měsíců, který odpovídá dvojnásobku rozdílu mezi rokem narození pojištěnce a rokem 1977. Výpočet indexu ekonomického zatížení pro takto definované skupiny aktivních a neaktivních osob ukazuje na jeho plynulý nárůst ze současných 69,1 % na 75,8 % v roce 2025, následovaný poklesem do roku 2036 (72,1 %). V dalším dvacetiletí dojde k jeho výraznému zvýšení na hodnotu 85,0 % v roce 2056. Poté bude index ekonomického zatížení stejně rychle klesat, po stagnaci v osmdesátých letech se postupně sníží až na 60,4 %, tedy pod současnou úroveň.



Indexy ekonomického zatížení
Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Posun věkové hranice pro odchod do důchodu také výrazně ztlumí nárůst počtu osob s nárokem na starobní důchod. Nejvíce osob v důchodovém věku lze očekávat na počátku padesátých let, kdy jejich počet může dosahovat ke 2,8 mil. osob, tedy o půl milionu více v porovnání se stavem 1. 1. 2013 (2,23 mil. osob). Následující očekávané úbytky těchto osob, nejvýraznější v průběhu šedesátých a sedmdesátých let však mohou počet osob s nárokem na důchod snížit v horizontu projekce až na úroveň 1,6 mil.

2. 4. Zaměstnanost a nezaměstnanost v EU

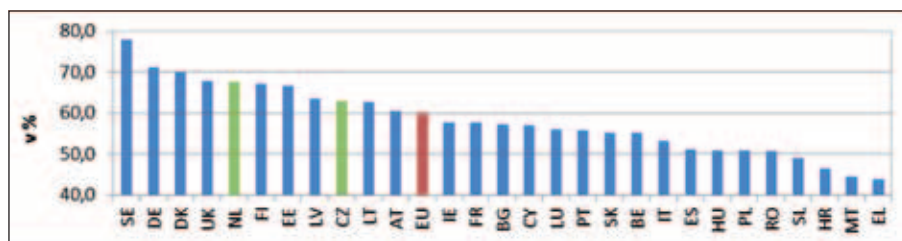
2. 4. 1. ZAMĚSTNANOST V EU

Rozdíly v míře zaměstnanosti mezi zeměmi EU jsou značné. Na prvním místě je Nizozemsko s více jak 60% mírou zaměstnanosti u věkové skupiny 15-64 let. Vysoká míra zaměstnanosti je taktéž ve Švédsku, Dánsku, Velké Británii a německy mluvících zemích. Na druhé straně ve dvou zemích EU byla na konci roku 2013 míra zaměstnanosti nižší než 40%: v Chorvatsku 37,1 % a v Řecku 38,5 %). Česká republika se dlouhodobě pohybuje na úrovni 55% míry zaměstnanosti u skupiny osob 15-64 let, což na konci 3. čtvrtletí 2013 představovalo 9. místo v EU.



Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 15-64 let ve srovnání 28 zemí EU
Zdroj: Eurostat, 2013

U věkové skupiny 50–64 let vykazuje nejvyšší hodnotu míry zaměstnanosti Švédsko následované Německem a Dánskem. Nizozemsko je z tohoto pohledu na pátém místě po Velké Británii. Česká republika je stejně jako u skupiny osob 15-64 na devátém místě a je tak nad průměrnou hodnotou míry zaměstnanosti v EU.

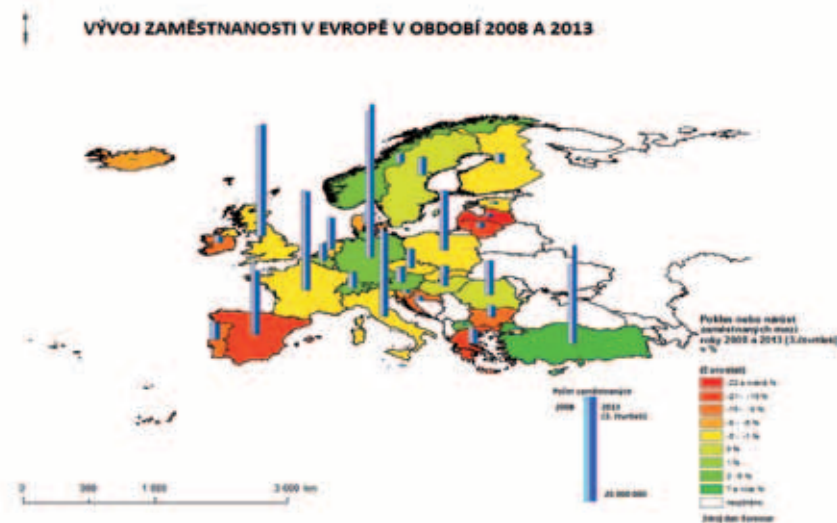


Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50-64 let ve srovnání 28 zemí EU
Zdroj: Eurostat, 2013

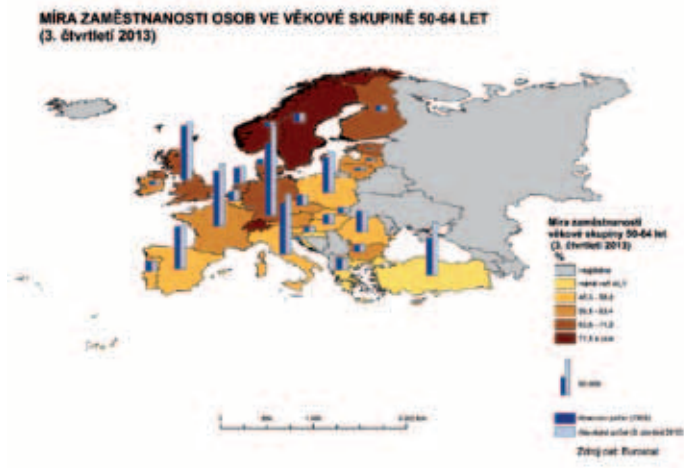
Je tedy zřejmé, že v obou ukazatelích, tedy míra zaměstnanosti obecně i míra zaměstnanosti osob ve věku 50–64 let, je situace v České republice ve srovnání s ostatními zeměmi EU příznivější, v obou případech pak příznivější než v jiných „nových“ zemích EU. Podstatnou informaci však přináší rozdělení věkové skupiny 50-64 na dílčí kategorie. V kategorii obyvatel ve věku 50–54 let je ČR v rámci zemí EU na prvním místě (87 %). Na této příčce se v posledních pěti letech pravidelně střídá se Švédskem. Nizozemsko v tomto ukazateli dosahovalo 80 % a zařadilo se tak na 9. místo v Evropě. Naproti tomu nízká míra zaměstnanosti u věkové kategorie 60–64 let řadí ČR až na sedmácté místo v EU, Nizozemsko je ve stejné kategorii čtvrté.

Je zajímavé, že navzdory celkovému poklesu zaměstnanosti v zemích EU za posledních 6 let je průměrná hodnota u věkové kategorie 50–64 let kladná. Důvodem je fakt, že i přes přetrvávající ekonomické obtíže výrazně ovlivňuje míru zaměstnanosti starších osob prodloužení věku odchodu do důchodu. Dalším zásadním důvodem je zvyšování celkového počtu obyvatel vyšších věkových kategorií v souvislosti s celkovým stárnutím populace, takže pochopitelně se tak zvyšuje i absolutní počet zaměstnaných. Konkrétně

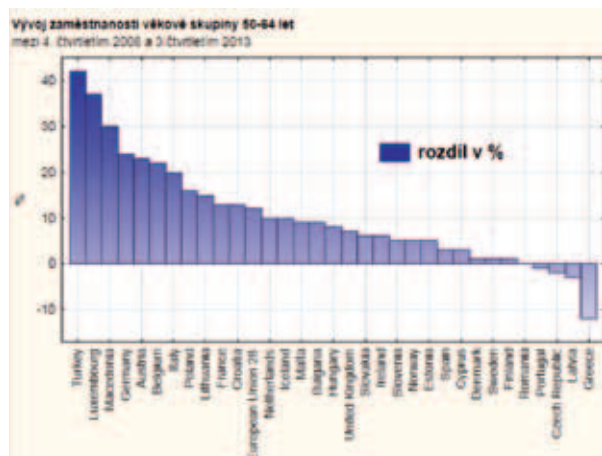
se od roku 2008 během následujících pěti let zvýšil celkový počet obyvatel v zemích EU28 v kategorii 50–64 let o více než 5,5 milionů osob, přičemž počet zaměstnaných se zvýšil o 6,3 milionů osob. Česká republika se v tomto směru vymyká, neboť se o 100 tisíc snížil počet osob 50–64 a o 30 tisíc se snížil i počet zaměstnaných této věkové kategorie. Svou roli také sehrává zaměstnanost v jednotlivých sektorech ekonomiky. Pro ekonomiku České republiky je typický vysoký podíl zaměstnanosti v sekundárním sektoru (průmysl + stavebnictví). Tento podíl je nejvyšší ze všech zemí EU 28 a přibližuje se mu pouze podíl tohoto sektoru na celkové zaměstnanosti na Slovensku. Jak v naší republice, tak u našich východních sousedů jsou v tomto sektoru zaměstnání dva z pěti pracujících. To je způsobeno mimořádně vysokou zaměstnaností ve zpracovatelském průmyslu v obou zemích. Vedle České republiky a Slovenska je podle údajů za rok 2012 vysoký podíl pracujících v sekundárním sektoru také v Estonsku, Rumunsku a Maďarsku. V těchto zemích pracuje v sekundárním sektoru hospodářství téměř třetina všech pracujících. Na druhé straně se česká odvětvová skladba zaměstnanosti vyznačuje podstatně nižším zastoupením sektoru služeb, než je tomu ve vyspělých evropských zemích. Rozdíly mezi členskými zeměmi z hlediska odvětvové struktury jsou mimořádně velké. V České republice pracuje násobně více osob ve zpracovatelském průmyslu než v oblasti zdravotní a sociální péče, ale v řadě zemí, zejména severovýchodních, je situace podstatně odlišná. Za posledních 13 let je pro země EU charakteristický trend výrazného poklesu zaměstnanosti v zemědělství, lesnictví a rybolovu, přibližně 14 - ti procentní byl pokles zaměstnanosti v průmyslu. Mírně rostlo stavebnictví a 23 mil. osob navýšilo zaměstnanost v terciéru. ČR je spolu s Polskem a Slovenskem výjimkou mezi zeměmi EU, neboť zde vzrostl počet zaměstnaných v průmyslu.



Vývoj zaměstnanosti v Evropě v období 2008-2013
Zdroj: Eurostat, vlastní výpočty



Míra zaměstnanosti u věkové skupiny 50 – 64 let
Zdroj : Eurostat, vlastní výpočty



2. 4. 2. ZAMĚŠTNANOST – ČESKÁ REPUBLIKA A NIZOZEMSKO

Nizozemsko má o 6,2 milionu obyvatel více než ČR. V obou zemích dohromady žije přibližně 5,4 % obyvatel z osmadvaceti členských zemí Evropské unie a 5,9 % celkové pracovní síly. V následující tabulce jsou uvedeny základní demografické údaje k 3. čtvrtletí 2013, které znázorňují obecný přehled o podílu ČR a Nizozemska na celkové populaci a zaměstnanosti v EU. Míra zaměstnanosti vyjadřuje podíl zaměstnaných ve věkové skupině 15-64.

Obyvatelstvo EU, ČR a Nizozemska a zaměstnanost k 30. 9. 2013 (v tisících)

Země	Počet obyvatel celkem	Celková pracovní síla	Zaměstnaní	Míra zaměstnanosti v % 15 - 64
Evropská unie	507 198,0	243 999,8	213,747	51,7
Česká republika	10 516,1	5 323,2	4 861,9	55,3
Nizozemsko	16 779,6	8 984,0	8 194,6	60,9

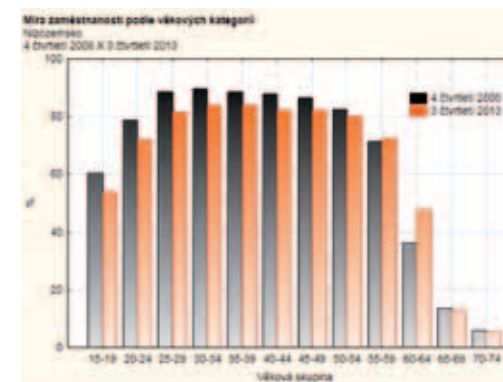
Zdroj: Eurostat, 2013

Obyvatelstvo EU, ČR a Nizozemska a zaměstnanost ve věkové skupině 50-64 let k 30. 9. 2013

Země	Počet obyvatel celkem	Celková pracovní síla	Zaměstnaní	Míra zaměstnanosti v % 50 - 64
Evropská unie	92 241,9	64 341,2	59 545,2	59,7
Česká republika	1 767,6	1 390,0	1 313,3	62,8
Nizozemsko	2 824,3	2 441,2	2 294,4	67,6

Zdroj: Eurostat, 2013

Z hlediska mezinárodního srovnání náleží Česká republika a Nizozemsko v rámci EU mezi země s nadprůměrnou mírou zaměstnanosti. Podle posledních úplných údajů zveřejněných Eurostatem za 3. čtvrtletí 2013, byla míra zaměstnanosti 15-64 letých v ČR a Nizozemsku vyšší než byl průměr Evropské unie. V Nizozemsku dokonce byla míra zaměstnanosti nejvyšší z celé osmadvacítky a Českou republiku řadí míra zaměstnanosti na deváté místo.



Míra zaměstnanosti podle věkových kategorií v Nizozemsku
Zdroj: Eurostat, 2013



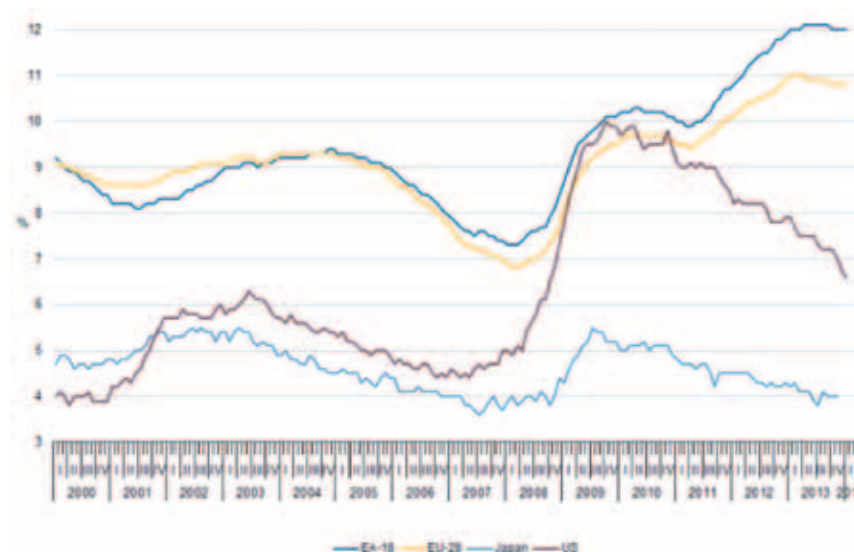
Míra zaměstnanosti podle věkových kategorií v České republice
Zdroj: Eurostat, 2013

Lze obecně konstatovat, že v EU, v Nizozemí a ČR byl vývoj zaměstnanosti u jednotlivých věkových kategorií rozdílný především s ohledem na „první“ věkovou skupinu, která předznamenává nárůst míry zaměstnanosti navzdory nepříznivému celkovému vývoji zaměstnanosti v posledních šesti letech. Z tohoto pohledu byl rozhodující v ČR věk 45 let, v EU 50 let a v Nizozemí 55 let. Důvod, proč v Evropě klesá zaměstnanost mladších osob, je jednak celoevropská tendence oddalovat nástup na trh práce u mladé generace, která je v souladu s možnostmi studia, možnostmi cestování, na druhé straně je bohužel zapříčiněna nedostatkem pracovních příležitostí pro absolventy škol.

Pro Nizozemsko, ale i pro země západní a severní Evropy je typická vysoká zaměstnanost v terciálním sektoru. Ke třetímu čtvrtletí 2013 bylo v Nizozemsku zaměstnáno 82,8 % obyvatel ve službách., z toho 16 % byla zastoupena kategorie zdravotní a sociální péče. Pouze 15 % obyvatel je zaměstnáno v průmyslu a stavebnictví a 2,1 % v zemědělství. Porovnáním zaměstnanosti mezi skupinou 15 - 64 a nad 50 let věku je patrná vyšší zaměstnanost osob nad 50 let věku v kategorii zdravotní a sociální péče, vzdělávání, veřejná správa, doprava a skladování a také zemědělství.

2. 4. 3. NEZAMĚŠTNANOST V EU

Vývoj nezaměstnanosti v Evropské unii byl v posledních letech ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. Celková míra nezaměstnanosti v EU28 v lednu 2014 dosáhla hodnoty 10,8 %. Ekonomická krize měla silný vliv na růst nezaměstnanosti zvláště v některých zemích jižní Evropy. Nový člen EU Chorvatsko byl v lednu 2014 s téměř 20 - ti procentní mírou nezaměstnanosti na třetím nejhorším místě EU-28. Globálnější pohled na vývoj míry nezaměstnanosti přináší následující srovnání EU, zemí eurozóny (EU-18) se Spojenými státy a Japonskem.



Graf vývoje míry nezaměstnanosti EU28, EU18, USA, Japonsko
Zdroj: Eurostat, 2013

Eurostat udává, že 26,231 milionů mužů a žen v EU28, z toho 19,175 milionů v eurozóně (EU18), bylo v lednu 2014 nezaměstnaných. Ve srovnání s prosincem 2013 se počet nezaměstnaných v EU28 zvýšil o 17 000, stejně jako v eurozóně. Ve srovnání s lednem 2013 se nezaměstnanost snížila o absolutně 449 000 osob v zemích EU28, a o 67 000 osob v eurozóně. Míra nezaměstnanosti v eurozóně byla 12,0 % v lednu 2014, stabilní je od října 2013; v lednu 2013 to bylo také 12,0 %. Míra nezaměstnanosti EU28 byla v lednu 2014 10,8 %, stabilní je také od října 2013; v lednu 2013 to pak pro srovnání bylo 11,0 %.

2. 4. 4. NEZAMĚŠTNANOST - ČESKÁ REPUBLIKA A NIZOZEMSKO

Podobný vývoj míry nezaměstnanosti jako v EU byl zaznamenán také v České republice a v Nizozemsku. Míra nezaměstnanosti je v České republice dlouhodobě nižší než průměrná míra nezaměstnanosti v EU. V lednu 2014 byla dokonce dle EUROSTATU ČR na 4. nejlepším místě v EU. Tyto údaje ovšem vychází ze statistického šetření (výběrové šetření pracovních sil), které svou metodikou – dotazování ve vzorku domácností- udává značně zkrácené údaje. Například v lednu 2014 bylo dle VŠPS v České republice 359 000 nezaměstnaných. Přitom skutečné číslo vycházející z registrované nezaměstnanosti uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce ČR dosahovalo koncem ledna 2014 hodnoty 625 390. osob. To fakticky představovalo podíl nezaměstnaných ve výši 8,6 % a při tomto reálném přepočtu pak 12 místo v EU. Srovnání vývoje míry nezaměstnanosti ČR

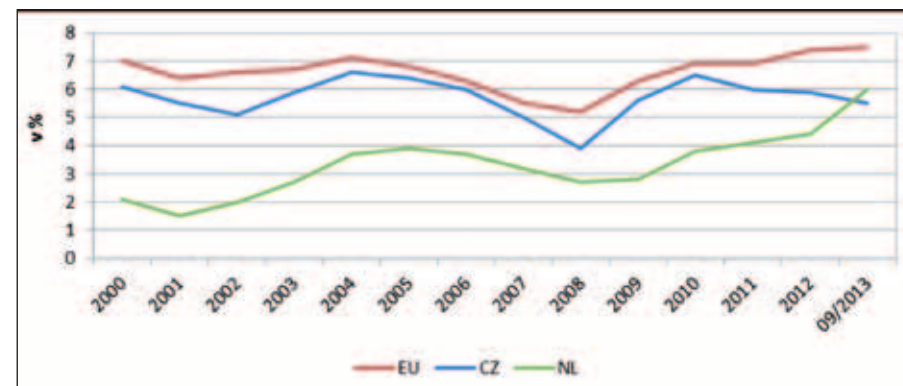
a Nizozemí je zobrazeno na následujícím obrázku. Za posledních 10 let byl poprvé v lednu 2014 podíl nezaměstnaných na věkové skupině obyvatel 15-64 let v Nizozemí horší než v ČR, přitom k výraznému nárůstu došlo v Nizozemí v průběhu minulého roku. Dlouhodobě bylo Nizozemí, co se týká úrovně míry nezaměstnanosti, řazeno k jedné z nejméně úspěšných zemí v Evropě. Míra nezaměstnanosti zde již několikrát klesla pod hranici 3%. Přesto je nezaměstnanost v Nizozemsku v současné době nejvyšší za posledních třicet let, v ČR pak nejhorší od roku 1990.



Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2000-2013 a v lednu 2014 v České republice a v Nizozemsku

Zdroj: Národní databáze, MPSV ČR, Statistics Netherlands, 2014 (vlastní výpočty)

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 deváté místo mezi státy EU s mírou nezaměstnanosti 5,5%. Je třeba brát v úvahu, že míra nezaměstnanosti osob ve věku 50-64 let je obecně nižší než celková míra nezaměstnanosti, jež ve stejném období (třetím čtvrtletí roku 2013) činila 7,0%. Důvodem je fakt, že řada nezaměstnaných v této věkové kategorii řeší svoji situaci přechodem mezi osoby ekonomicky neaktivní, především formou odchodu do předčasných a invalidních důchodů. V Nizozemsku dosahovala míra nezaměstnanosti osob nad 50 let věku na začátku sledovaného období nejnižších hodnot v rámci EU. Míra nezaměstnanosti klesla pod hranici 2%. Nástupem ekonomické krize se však situace značně zhoršila a ve třetím čtvrtletí 2013 dosahovala míra nezaměstnanosti hodnoty 6,0%, což je zároveň ale pořád jedenáctá nejnižší nezaměstnanost v rámci EU. Obě země však po celé sledované období disponují nižší mírou nezaměstnanosti osob nad 50 let věku než je průměr Evropské unie (7,5%). Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v zemích EU, v ČR a v Nizozemsku. Nejnižší míra nezaměstnanosti osob nad 50 let věku je v Rakousku, Lucembursku a Rumunsku. Naopak nejhorší situace je ve Španělsku, Portugalsku a Řecku, kde nezaměstnanost dosahuje téměř 30%.



Vývoj míry nezaměstnanosti ve věkové skupině 50-64 let v letech 2000-2013 v zemích EU, v České republice a v Nizozemsku
Zdroj: New Cronos, Eurostat, 2013

Podíváme-li se podrobněji na nezaměstnanost v jednotlivých věkových skupinách (50-54, 55-59, 60-64), zjistíme, že jak Česká republika, tak Nizozemsko vždy disponuje nižší mírou nezaměstnanosti osob nad 50 let věku než celoevropský průměr. Již zmíněná vysoká míra zaměstnanosti osob ve věku 50-54 let, která je charakteristická pro Českou republiku, se odráží v relativně nízké (pouze 5,8%) míře nezaměstnanosti u této věkové skupiny. V Nizozemsku dosahuje míra hodnoty 5,5%. Pro posouzení nezaměstnanosti ve věkové skupině 60-64 let nejsou u deseti zemí EU k dispozici údaje, proto je srovnání neúplné. Avšak co se týká ČR a Nizozemska, míra nezaměstnanosti u této věkové skupiny (60-64) byla na konci ve třetím čtvrtletí 2013 kolem hranice 6%. Pro srovnání, nejhorší situace je ve Španělsku s více než 19% nezaměstnaností u osob ve věku 60 až 64 let. Typickým rysem nizozemského trhu práce je využívání alternativních úvazků (práce z domova, pružná pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky). Tato opatření mají v Nizozemsku legislativní podporu, navíc zaměstnavatelé nabízející tyto druhy pracovních úvazků šetří náklady (např. za energie, za prostory, stravování, cestovné atd.). Někteří zaměstnanci pracují z domova i několik dní v týdnu a flexibilní pracovní úvazky dovolují pracovat i pro více zaměstnavatelů, což pro zaměstnavatele může znamenat získání velmi kvalifikované pracovní síly.

V Nizozemí je i jiná organizace služeb zaměstnanosti, která například využívá moderních technologií při vzájemné komunikaci mezi úřadem práce a nezaměstnaným. Na hledání práce, rekvalifikace a poradenství se v Nizozemí specializují hlavně soukromé instituce a organizace.

2. 5. Principy politiky zaměstnanosti Evropské unie

V úvodních fázích procesu evropské integrace byl základní důraz kladen především na vytváření takového společného trhu, který by následně vyústil v hospodářskou a měnovou unii. Otázkám zaměstnanosti nebyl dlouho přikládán příliš velký význam. Předpokládalo se totiž, že úspěšná ekonomická integrace vyvolá hospodářský růst, který se následně projeví vyšší potřebou pracovní síly v ekonomice, tedy poklesem nezaměstnanosti. Sice již Římská smlouva z roku 1957 obsahovala kapitolu věnovanou sociální politice, ovšem zdaleka to ještě nebyl ani pokus o vytvoření jednotné evropské „sociální strategie“. Nutnost společně formulovat „sociální strategii“ dozrává v Evropském společenství až v průběhu osmdesátých let 20. století, tedy v období, kdy se rychle rostoucí nezaměstnanost stala významným národohospodářským ale především sociálním problémem.

V roce 1993 Evropská komise vydala studii nazvanou „Růst, konkurenceschopnost, zaměstnanost – výzvy a cesty vpřed pro 21. století“ (tzv. „Bílá kniha“). V ní byly vymezeny zásady strategie vedoucí k zintenzivnění ekonomického růstu a ke snižování úrovně nezaměstnanosti v členských zemích. Závěry Bílé knihy spočívaly v tezi výrazného zlepšení situace na trhu práce, s tím, že je možné je dosáhnout pouze vyšším ekonomickým růstem a následně vyšší intenzitou zaměstnanosti. Je nutno podporovat rozvoj malých a středních podniků, a to zejména těch, které zajišťují služby vyžadující značný objem pracovních sil. Proto byla sektor služeb přiznána významná priorita. Zdůrazněn byl princip solidarity na trhu práce; mnohem více než předtím začal být při tvorbě nových pracovních míst kladen důraz na nezaměstnané. Poprvé zde byla formulována nová myšlenka v evropské sociální politice – přerozdělovat nejen příjmy, ale rovněž i pracovní příležitosti vedoucí k vlastním příjmům.

Závěry Bílé knihy II. byly mimo jiné nutnost využívat část vyprodukovaného bohatství členských států na tvorbu nových pracovních příležitostí, neboť ekonomický růst sám o sobě nemusí vždy ke snižování nezaměstnanosti stačit. Dále rozvíjet „sociální ekonomiku“ a odstraňovat „nepružnosti jednotlivých trhů práce“, a to především zkvalitněním systému vzdělávání a přípravy na povolání, vytvořením systému celoživotního učení, a to provázáním systému vzdělávání spotřebami trhu práce, zaváděním pružné organizace práce a usnadněním přístupu nekvalifikované nebo málo kvalifikované pracovní síly na trh práce.

Založení Evropského společenství (1997) mělo obrovský význam pro rozvoj Evropské strategie zaměstnanosti. V tzv. Amsterdamské smlouvě bylo poprvé formulováno, že politika zaměstnanosti je úkolem celoevropským; proto byla označena jako „oblast společného zájmu“. Byl zřízen Výbor pro zaměstnanost, jemuž bylo uloženo sledovat a koordinovat vývoj na trzích práce jednotlivých členských zemí. Zároveň bylo přijato ustanovení, aby Evropská rada každoročně vydávala hodnotící stanovisko k problému zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Základní principy „Evropské strategie zaměstnanosti“ byly přijaty v roce 1997 na zasedání Evropské rady v Lucemburku. Zde byla vydána rezoluce, podle níž mají jednotlivé členské země každoročně vypracovávat tzv. „Národní akční plány zaměstnanosti“.

Další všeobecně známou iniciativou pak byla tzv. Lisabonská strategie (Lisabon 2000). Jejím cílem bylo: „...stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější světovou ekonomikou založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností“.

Hlavní směry zaměstnanosti obsažené ve strategii byly následující:

1. Aktivní a preventivní opatření pro nezaměstnané a neaktivní osoby.
2. Tvorba pracovních míst a podpora podnikání.
3. Posilování adaptability a mobility na trhu práce.
4. Podpora rozvoje lidských zdrojů a celoživotního vzdělávání.
5. Zvyšování nabídky pracovních sil a podpora aktivního stárnutí.
6. Rovnost mužů a žen.
7. Podpora integrace osob znevýhodněných na trhu práce a boj proti jejich diskriminaci.
8. Zajistit zvyšování atraktivity práce oproti pobírání sociálních dávek.
9. Přeměna nelegálních pracovních poměrů na legální zaměstnání.
10. Zmírňování regionálních nerovností na trhu práce.

Prakticky žádných klíčových cílů této strategie nebylo v Evropské unii jako celku dosaženo. Skončila neúspěšně a v roce 2010 byla nahrazena novou celounijní strategií zaměstnanosti, tzv. Agendou EUROPE 2020. Strategie Evropa 2020 představuje nyní hlavní program Unie a zaměřuje se na 6 hlavních cílů:

- ♦ dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75% u věkové skupiny 20-64 let,
- ♦ dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65%,
- ♦ dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55%,
- ♦ snížení míry nezaměstnanosti osob ve věku 15-24 let o třetinu oproti roku 2010,
- ♦ snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010,
- ♦ zvýšení produktivity práce o 20 % oproti roku 2010.

Každá z členských zemí si mohla vypracovat vlastní národní cíle. V oblasti zaměstnanosti se ČR rozhodla plnit následující úkoly:

- ♦ dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75%,
- ♦ dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65%,
- ♦ dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55%,
- ♦ snížení míry nezaměstnanosti osob ve věku 15-24 let o třetinu oproti roku 2010,
- ♦ snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010,
- ♦ zvýšení produktivity práce o 20 % oproti roku 2010.

Otázka samozřejmě zní, jestli je splnění stanovených cílů reálné a jestli se nebude opakovat neúspěch Lisabonské strategie. I když společný závazek byl stanoven na dosažení

míry zaměstnanosti u věkové skupiny 20-64 let ve výši 75% v EU jako celku, jednotlivé členské státy poučené z minulosti si stanovily vlastní národní cíle, které se pohybují od 62,9% na Maltě až po 80% v Dánsku, Nizozemsku a Švédsku. Přitom volba vnitrostátních cílů má významné důsledky pro dosažení celkového cíle v oblasti zaměstnanosti v EU. Pokud všechny členské státy dosáhnou jejich stanovených národních cílů pro rok 2020, průměrná míra zaměstnanosti v EU se přiblíží 74,0%.

2. 6. Shrnutí kapitoly

Výchozí analytické poznatky, které tvoří rámec pro veškeré další zvažování možností implementace Age managementu, včetně konceptu pracovní schopnosti a jeho měření za pomoci WAI v České republice, vedou k následujícím závěrům:

- ♦ úbytek počtu obyvatel v zemích EU bude v následujících třech desetiletích spíše pozvolný, v některých zemích včetně ČR se očekává mírný nárůst;
- ♦ evropská i česká populace bude nadále stárnout, bude se zvyšovat průměrný věk, dynamicky se bude měnit věková struktura populace k doposud nepoznané inverzní věkové pyramidě;
- ♦ bude se snižovat absolutní počet zaměstnaných, celková míra zaměstnanosti v případě zachování současného trendu bude spíše stagnovat, takže bude jen velice obtížné naplňovat strategie o jejím zvyšování;
- ♦ bude se dále měnit struktura zaměstnanosti směrem ke zvyšování podílu zaměstnaných v terciéru, tento vývoj nebude ovšem tak rychlý jako doposud;
- ♦ bude se zvyšovat ekonomická zátěž produktivních obyvatel, a proto bude nutné zaměřit se na zaměstnávání co nejvyššího počtu osob;
- ♦ s ohledem na populační vývoj bude třeba zaměřit pozornost na zvýšení zaměstnanosti vyšších věkových kategorií zaměstnanců;
- ♦ v nejbližší době se bude mnohem intenzivněji vyvíjet trend směrem k aktivnímu stárnutí s důrazem na zdravý životní styl a udržování fyzické i duševní kondice;
- ♦ vlivem prodlužujícího se důchodového věku se bude zvyšovat míra zaměstnanosti u starších osob, problémem ovšem stále bude návrat na trh práce při ztrátě zaměstnání, a to zejména vzhledem k pokračujícímu trendu nedostatku pracovních příležitostí;
- ♦ nezaměstnanost bude stagnovat a nedá se očekávat její výraznější snížení v nejbližších pěti letech, konkurenceschopnost zemí EU28 vůči srovnatelným trhům světa bude spíše klesat.

Literatura

Eurostat (2011). *Active ageing solidarity between generations: A statistical portrait of the European Union, 2012 edition.* Luxembourg: Publication office of the European Union.

Český statistický úřad (2013). *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100.* Praha: Český statistický úřad.

Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/4020-13-n_2013

Evropská komise (2013). *Evropa 2020. Klíčové oblasti: porovnání výsledků jednotlivých členských států.*

Dostupné z http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index_cs.htm

Eurostat (2013). *Employment and unemployment (Labour Force Survey).*

Dostupné z http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database

Eurostat (2014). *Unemployment statistics.*

Dostupné z http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics

Pitner, J. (2005): Evropská strategie zaměstnanosti a trh práce v České republice. *Disertační práce.* Masarykova univerzita v Brně, Brno, 150 s.

3.

JAK ROZUMĚT STÁRNUTÍ A SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Tato kapitola je věnována pojmu stárnutí, sociálním reprezentacím stárnutí a stáří, představám o aktivním stárnutí a také limitům, které snahy o aktivní život ve starším věku mohou mít. Představuje také zajímavý koncept vitality a dále jsou zde uvedeny poznatky týkající se slaďování pracovního a rodinného života, jež jsou důležité pro všechny věkové kategorie, včetně generace starších pracovníků.

3. 1. Stárnutí

Pozitivní pohled na stárnutí a stáří převažující v posledních desetiletích proměňuje obraz stárnoucích lidí a odráží se v celé řadě pojmů, kterými se toto životní období – a lidé v něm se nacházející – označují. Dříve zcela obvyklému slovnímu spojení „staří lidé“ je dnes přisuzována spíše negativní konotace, a tak se vedle slova „senior“ stále častěji používá spojení „starší lidé“ (*elderly, older people*) či lidé ve věku (*people of age*). Pojem „starý“ (*old*) v sobě zahrnuje sociální exkluzi, avšak „starší“ evokuje zdravý a sociální aktivitu. I když politicky korektní diskurz nahrazuje slovo „staří“ zmíněnými synonymy, které jsou méně spojeny se stereotypy, pouhé lingvistické úpravy patrně nemohou významně ovlivnit pohled společnosti na lidi v tomto životním období (Craciun, et al., 2012). Díky zvyšující se naději na dožití a dnes již relativně dobrému zdraví starší populace se období „staří“ dělí na **třetí věk** (někdy také *young elderly*, zhruba do 80 let) charakteristický velkými individuálními rozdíly a potenciálem plného aktivního života a **čtvrtý věk** (*old elderly* nebo také *old old*, zhruba od 80 let) charakteristický tendencí k závislosti. Řada autorů zdůrazňuje existenci významných kvalitativních rozdílů mezi třetím a čtvrtým věkem. Do 80 let jde ještě o vysokou plasticitu, která je v následujícím období limitována hranicemi lidské adaptability (Staudinger & Baumert, 2009; Stuart-Hamilton, 1999). Lidé ve třetím věku jsou velmi heterogenní skupinou a nová terminologie tak více přispívá k pochopení jejich potřeb a lépe vyjadřuje aspirace této skupiny.

3. 1. 1. ČERNO-BÍLÉ STÁRNUTÍ V SOCIÁLNÍCH REPREZENTACÍCH

Stárnutí není jen biologickým procesem, ale i procesem psychosociálním. Představy o stárnutí jsou kulturně determinovány, vytvářejí se na podkladě **sociální percepce a vnímání sebe sama** (selfpercepce). Craciun a kol. (2012) uvádějí, že neexistuje jen samotný proces stárnutí, diskurz o něm se rodí ze vztahů mezi danou kulturou a daným časem. I stárnutí se tak stává „pouze“ sociálním konstruktem. Porozumět stárnu-

tí po stránce sociální a psychosociální tedy vyžaduje analýzu kulturních, politických a ekonomických aspektů, hodnot či předsudků, které stárnutí sociálně kontextualizují. Významnou roli v dnešní době sehrávají také média.

Sociální reprezentace starších lidí se odvíjejí od dvou krajních podob. V první z nich je stárnutí vnímáno jako **zátěž pro společnost**. Tento pohled má své historické kořeny a dnes je implicitně posilován opakovaně zdůrazňovanou hrozbou stárnoucí společnosti a důsledky z toho plynoucími. Ve společnosti, která oceňuje produktivitu a spotřebu, jsou ti, kteří neprodukují, postradatelní. Společnost (tradičně) uctívá krásu, mládí a fyzickou sílu – ideologie mládí je v opozici proti zralosti staršího věku, ke kterému je vztahován nedostatek produktivity a úpadek. Negativní kognitivní stereotypy vůči stáří se formují již v dětství. Staří lidé jsou vnímáni jako ti „odpoutaní od společnosti a práce“ (Craciun, et al., 2012). Je u nich považováno za neobvyklé, chtějí-li si udržet to, co „měli dovoleno“ v mládí (např. sex, lásku, žárlivost). Riskují tím, že budou okolím vnímáni jako senilní nebo infantilní (Mendes, 2013).

Podle Haškovcové (2012) média svými nevhodnými prezentacemi přispívají k vysoké desolidarizaci populací. Od seniorů se očekává, že při neutěšené situaci na trhu práce uvolní místo mladším a také je možné nezřídka slyšet, kolik zdrojů stojí naše zdravotnictví dlouhodobě nemocní a umírající senioři. Odborníci, kteří se věnují negativně prezentovanému obrazu seniorů v médiích, se shodují v tom, že senioři jsou převážně představováni jako výrazně nesoběstační a nemohoucí a v důsledku pak zbyteční, osamělí a strádající po všech stránkách. Za takové situace se senioři nutně cítí být **příslušníky obtížné generace** a takové pocity mají vliv na jejich sebepojetí a sebevědomí (Haškovcová, 2012).

K negativnímu pohledu na stáří přispívají také rychlé sociální změny a rychlá produkce nových znalostí, a tedy i rychlé stárnutí znalostí ještě v nedávné době aktuálních. Tyto rozdíly ve znalostech a dovednostech zviditelňují **propast mezi generacemi**. Vytrácí se tak respekt a pokora k vědomostem, dovednostem, zkušenostem i moudrosti stáří. Žijeme ve společnosti, kde identita starších lidí se (znovu)vytváří ve srovnání s mladými a v důsledku se tak proměňuje i identita starších lidí charakteristická pochybnostmi o vlastních schopnostech a možnosti uspět v rychle se měnícím světě.

Druhým sociálně prezentovaným extrémem je krajně **pozitivní pohled na stáří** a stárnutí, aktuálně (politicky) převažující. Aktivní stáří se dnes stalo ideologií. Tato idea je stará a v určitém ohledu kopíruje hnutí Černých panterů ze 70. let namířené proti sociální exkluzi lidí tmavé pleti mj. zdůrazňováním jejich kladných stránek a fyzické krásy. Analogické hnutí „Šedí panteři“ prezentuje stáří jako krásné se všemi znaky, které k němu patří: vrásky, šedé vlasy atd. Myšlenka krásného a aktivního stáří se např. staví proti povinným odchodům do důchodu a požadováno je i právo na práci v kterémkoliv věku (Mendes, 2013).

V souladu s tímto trendem jsou lidé třetího věku i v médiích zobrazováni jako soběstační, krásní nebo aktivní a nepřímou se tak formulují nové **požadavky na starší populaci**. Prezentace stárnutí v médiích, a zejména reklamách, je mnohdy rozhodující pro to, jak lidé napříč věkovými skupinami uvažují o stárnutí a stáří, jaké k těmto věkových skupinám zaujímají postoje a především, co od starších lidí očekávají. Analýzy těchto medi-

álních prezentací pak mohou zvýšit porozumění tomu, jak je dnes diskurz o aktivním stárnutí přijímán.

Sociální reprezentace stárnutí tedy nejen utvářejí a fixují představu stáří ve společnosti, ale mají i významný vliv na to, jak si lidé představují své vlastní stáří a o co v pozdějším věku usilují. Stárnutí není jen otázkou chronologického či fyziologického věku, roli hraje i **vlastní pocit stárnutí a sociální srovnávání**. Není definováno jen na základě změn, které člověk vidí v zrcadle nebo je vnímá v denních aktivitách, ale je tvarováno individuálními percepce a chováním. Lidé se mnohdy necítí tak staří, ale jako staré je spíše vnímá jejich okolí. Mladí lidé mají tendenci hovořit o stáří a starých lidech jako o stavu. V souvislosti se zvyšujícím se věkem **je však stárnutí stále více chápáno jako proces a ne jako stav**. Pocit „nejsem starý, ale stárnu“ má vliv na sebehodnocení (Craciun, et al., 2012).

Vnímání vlastního stárnutí odráží konformitu ke společenským stereotypům (konformní přijetí nové sociální role a obrazu stáří) nebo snahu redukovat kognitivní dizonanci mezi vnímáním sebe sama v minulosti a aktuálními prožitky (snaha o odmítání nebo naplnění vlastní podoby stáří). Záleží také na tom, jak člověk zachází se svou životní zkušeností, jak pracuje se svými kognitivními stereotypy a s vnímáním vlastních kognitivních a fyzických změn. Právě fyzické znaky spojené s pohybem jsou pro vnímání (percepci i selfpercepci) stárnutí zásadní a stojí v základech vzniku kognitivních stereotypů. V mnoha případech je ztráta sociálních vztahů zapříčiněna právě biologickými ztrátami. Vnímání stárnutí u sebe sama se tedy mění v průběhu času zejména (ale nejen) vlivem sledovaných a pocítovaných fyzických změn a také vlivem odezvy, kterou starší člověk přijímá od okolí.

Sociálně politické intervence v podobě dokumentů a programů mají za úkol rozbít negativní kognitivní stereotypy o stáří, vytvářet alternativní sociální konstrukty stárnutí a stáří, redukovat konflikt generací. Aniž by existovaly výsledky výzkumů o efektivitě takových programů, které by jasně dokladovaly sociální změny v životě starších lidí (Peel, Bartlett, & McClure, 2004), zvítězila v posledních desetiletích hodnota aktivního, zdravého a úspěšného stárnutí.

Dimenze aktivního stárnutí

Kořeny myšlenky aktivního stárnutí lze nalézt již ve 40. a 50. letech minulého století, kdy byla socio-gerontology vzata v úvahu **teorie aktivity** a zdůrazněna tak důležitost aktivního životního stylu pro životní spokojenost (Lynott & Lynott, 1996). Vychází se z přesvědčení, že prostřednictvím aktivity lze překonat nepřizpůsobivost a pasivitu, která doprovází procesy stárnutí a je zdrojem sociální izolace i pochybností o sobě. I když člověk během stárnutí prodělává změny anatomické, fyziologické i zdravotní, jeho sociální a psychologické potřeby zůstávají v mnohém stejné. Aby stárnoucí člověk odolal společenskému tlaku a izolaci, musí zůstat aktivní. Dokáže-li si dlouhodobě udržet aktivitu z fáze své dospělosti, má větší šanci na spokojené stárnutí a stáří. Teorie aktivity také předpokládá, že člověk má, resp. může mít kontrolu nad svou sociální situací. Je zřejmé, a kritikové na to upozorňují, že myšlenka aktivního stáří je aplikovatelná spíše na střední sociální třídu a zdá se být „příliš optimistická“ pro nižší sociální třídy. Navíc nebere v úvahu emoční labilitu, životní ztráty či špatný zdravotní stav mnohých z těch, kterých se tato představa dotýká.

V kontrastu s teorií aktivity je pak **teorie ústupu** (*disengagement theory*) (Cumming & Henry, 1961), v jejímž základě stojí tvrzení, že lidské stáří je nezvratný proces, kdy se člověk a sociální struktura od sebe vzájemně odcizují a vzdalují. Ústup, odpoutávání a odcizení je, podle autorů této teorie, nevyhnutelné. V očekávání nezvratného konce v podobě smrti jako něčeho nevyhnutelného ani senior sám, ani společnost, která se ho takto zříká, nevidí potřebu něco měnit a vykonávat jakákoli opatření. Kritika této pesimističtější laděné teorie na sebe nedala dlouho čekat, neboť nerespektuje individuální zvláštnosti a sociální kontexty a je nositelem skepse. Zatímco mnoho starších lidí se postupně odcizuje a ustupuje, je právě tak mnoho těch, kteří tak nečiní; navíc je také třeba brát v úvahu, že procesy odcizování či odpoutávání se od společnosti lze interpretovat různými způsoby (Boudiny, 2013).

Pozitivní pohled na stáří a snahy o podporu aktivního stárnutí mají své základy v mezinárodních dokumentech *Ottawa Charter for Health Promotion* (WHO 1986) a *Jakarta Declaration on Leading Health Promotion into the 21st Century* (WHO 1997). Na základě přijetí těchto dokumentů a představ o zdravém stárnutí a také na základě výsledků politických diskurzů vznikl požadavek sociálně politické podpory aktivního stárnutí. Samotný pojem aktivní stárnutí pak byl přijat koncem 90. let minulého století Světovou zdravotnickou organizací (WHO) v reakci na fenomén stárnoucí populace. WHO také hrála hlavní roli v rozšiřování tohoto pojmu.

Pojem **aktivní stárnutí** je dnes používán jak v jazyce politickém, tak i sociologickém, psychologickém či zdravotním a poznamenává současné gerontologické diskuse. Pro aktivní stárnutí se mnohdy analogicky používá pojmů **úspěšné stárnutí** (*successful ageing*), častěji pak **produktivní stárnutí** (*productive ageing*) nebo **zdravé stárnutí** (*healthy ageing*). Je však zřejmé, že každý z těchto pojmů/přístupů akcentuje jiný pohled. Boudiny (2013) rozlišuje jednodimenzionální a vícedimenzionální přístupy k pojmu aktivní stárnutí. **Jednodimenzionální přístupy** zdůrazňují buď ekonomické, nebo fyzické hledisko. **Ekonomické hledisko** podporuje zaměření na aktivitu ve smyslu prodloužení pracovního věku a iniciuje reformy týkající se vzniku nároku na důchod či zaměstnání důchodců apod. Poukazuje se na výhody starších zaměstnanců a podporují se různá opatření na pracovišti, která respektují věk zaměstnance (*age management*). Odkazuje se také na vzdělávání starších pracovníků ve vztahu k pracovní flexibilitě a výkonnosti, také doporučení týkající se celoživotního vzdělávání jsou v souladu s širším pohledem na aktivní stárnutí. Druhý z úzce pojatých pohledů na aktivní stárnutí odkazuje na **fyzické aktivity**, které zvyšují vytrvalost, sílu, flexibilitu a vyrovnanost. Zdá se, že první z jednodimenzionálních pojetí aktivního stárnutí má blíže k pojmu **produktivní stárnutí**, druhý z pojetí k pojmu **zdravé stárnutí**.

Redukce pojmu aktivní stárnutí na ekonomický nebo fyzický aspekt však dnes obvykle nebývá všeobecně přijímána. Je kontroverzní vůči široce pojeté definici WHO a mnohdy ani nekoresponduje se sebepojetím a vůlí starších lidí, kteří nejsou příznivci fyzické aktivity a přitom se za aktivní považují. Úzce zaměřený pohled na aktivní stárnutí také vylučuje určité skupiny stárnoucích, např. ty, kteří nejsou zaměstnaní nebo jsou dlouhodobě fyzicky limitováni (srov. Boudiny, 2013). Devaluje ty, kteří nejsou schopni nebo nechtějí pracovat, ale chtějí se například starat o vnoučata. Přitom jsou pro společnost

užiteční, protože zvyšují praceschopnost jiné generace. Tento úzký pohled také zapo-
míná na „old old“, tedy zástupce čtvrtého věku, jejichž zaměstnávání již není běžné. Je
zřejmé, že „old old“ směřují spíše k neproduktivním aktivitám a roli zde hraje mnoho
faktorů – zdravotní limity, situace v rodině (nepečují již ani o vnoučata ani o rodiče),
výraznější kognitivní úbytky či měnící se preference (Baltes, 2009). Tito lidé by pak
již stáli mimo zájem opatření podporující aktivní stárnutí. Ekonomické hledisko pak
zužuje i pojem **produktivní stárnutí**, neboť i tento koncept bývá chápán širěji. Aktivní
i produktivní neznamená jen pracovat za mzdu, ale zahrnuje i produkci sociálních hod-
not, které nejsou odměňovány, tedy i neplacenou práci (např. právě hlídání vnoučat).

Vícedimenzionální (multidimenzionální) přístupy k aktivnímu stárnutí jsou odborní-
ky i širší veřejností podstatně ochotněji přijímány a více odpovídají definici WHO. Podle
ní se jedná o koncept opírající se o optimistické pohledy na stáří a seniory, který vyjadřuje
potřebu změny v přístupu k začleňování seniorů do společnosti. Podstatou této změny je
prohloubení vztahu široké společnosti k seniorům ve smyslu respektování a prosazování
jejich práv a hodnot jako jsou nezávislost, důstojnost, účast na životě společnosti a sebe-
realizace. Má-li být stárnutí pozitivní zkušeností, pak delší život musí být provázán s rov-
nými příležitostmi, pokud jde o zdraví, účast na společenském životě a bezpečí. Aktivní
stárnutí proto odkazuje k takovému přístupu k jednotlivcům i skupinám, který umožňuje
naplňování potenciálu jejich fyzického, psychického i sociálního blahobytu (*well-being*)
v průběhu života a začleňování do společnosti dle jejich potřeb, přání a možností. Zároveň
umožňuje poskytovat jim ochranu, bezpečí a péči. Slovo „aktivní“ znamená v tomto kon-
textu nejen schopnost být fyzicky aktivní či být součástí aktivní pracovní síly, ale i přet-
rávající participaci na společenském, ekonomickém, kulturním, duchovním i občanském
dění (Evropská, 2012). Starší lidé odcházející do důchodu či lidé nemocní a handicapova-
ní mohou také zůstat aktivní a přispívat v rodinách, klubech a komunitách. Jde o široký
proces optimalizace příležitostí pro zdraví, participaci a bezpečí s cílem zvýšit kvalitu ži-
vota stárnoucích (Henkens & Schippers, 2012).

Vícedimenzionální přístupy podporují uvědomění si mnohých oblastí, na nichž se mo-
hou starší lidé aktivně podílet. Aktivní stárnutí předpokládá kontinuitu aktivit realizo-
vaných v dospělosti, které se týkají různých oblastí života. Za „aktivně stárnoucí“ jsou
považováni ti, kteří vykonávají placenou i neplacenou práci, smysluplně tráví svůj volný
čas, vkládají své fyzické i mentální úsilí do sociálních aktivit. Aktivní stárnutí v širokém
pohledu zahrnuje také celoživotní vzdělávání, prodlužování a postupné rozvolňování
pracovní aktivity, různorodé činnosti realizované i v důchodu, snahu o rozvoj (udržení)
vlastní kapacity a udržení zdraví (Oxley, 2009).

Úspěšné a aktivní stárnutí je považováno za pokračování „úspěšného“ života, proto je
podporována myšlenka, že **stárnutí je reprezentováno jako proces**. Člověk do aktivní-
ho stáří nevstupuje, ale pokračuje v aktivním životě. Prediktory úspěšného a aktivního
stárnutí jsou krásný a nestresovaný život, hezké prostředí, spokojenost v práci i doma,
schopnost učit se z minulosti a vlastních omylů (Craciun, et al., 2012).

Aktivní stárnutí jako volba

K naplňování všeobecně přijímané představy o aktivním, zdravém či úspěšném stár-
nutí volí lidé celou řadu individuálních **copingových strategií** (strategií zvládnání),

pomocí kterých procesy stárnutí zpomalují. Obecně lze hovořit o strategiích kogni-
tivních, behaviorálních a sociálních (podle Craciun, et al., 2012). Kognitivní coping-
ové strategie spočívají především v akceptování současné situace a přijetí toho, že
stárnutí je normální životní etapou. Nostalgie a nespokojenost je obvykle důsledkem
srovnávání minulosti se současností. Z takového srovnání vždy vychází, že minulost
byla pozitivní a nynější situace je negativní. Je zřejmé, že aktivní, zaměstnaný a pra-
cující senior má na takové myšlenky a porovnávání méně času. Behaviorální coping-
ové strategie zahrnují především preventivní opatření zaměřené na fyzické symptomy
a zdraví (jako je výživa, cvičení a celkově životní styl), ale také například celoživotní
učení. Sociální copingové strategie pak odkazují ke vztahu „já a svět“, ke smysluplným
vztahům, rodinné odpovědnosti či k pomoci druhým. Starší věk přináší mnoho změn
v rodinném i společenském životě; kvalita vztahů se však zdá být pro úspěšné stárnutí
a stáří zásadní podmínkou.

Je zřejmé, že pojem aktivní stárnutí úzce s těmito strategiemi souvisí. Definice aktivní-
ho stárnutí však obvykle zdůrazňují pouze **chování** a poněkud v pozadí stojí kognitiv-
ní, emoční, zdravotní a jiné dispozice a životní podmínky těch, od kterých je aktivita
očekávána. V řadě definic aktivního stárnutí se objevují požadavky na chování senio-
rů, jako např. realizovat aktivity pro udržení fyzického, psychického, sociálního zdra-
ví a potenciálu, účastnit se na sociálním a komunitním životě, starat se o nezávislost,
samostatnost, mít kontrolu nad vlastní kvalitou života (např. Boudiny, 2013; Bowling,
2005). Pojem „aktivní“ tak může vyvolávat mnohé diskuse. Například i při smysluplném
trávení volného času může být člověk aktivní i pasivní – vždy záleží na úhlu pohledu
a kontextu (Boudiny, 2013). Starší lidé se mohou dívat pasivně na televizi, ale v televizi
může být televizní program, který má mentálně stimulující obsah. Také aktivity vykoná-
vané v samotě svého domova mohou starším lidem, možná spíše příslušníkům „čtvrté-
ho věku“, dávat smysl a uspokojovat je. To komplikuje diskusi o aktivním stárnutí, které
je ovlivněno mnoha faktory a zejména kvalitativními rozdíly mezi skupinami mladších
a starších seniorů.

V definicích je také zdůrazňováno **zdraví a nezávislost**. Zdraví může pozitivně nebo
negativně ovlivnit účast na aktivitách a je potenciálem pro řadu činností. Stává se pro-
středkem k aktivnímu stárnutí. Tvrzení, že „lidé jsou staří, jestliže starými být chtějí“,
produkuje u seniorů úzkost, neboť ne všichni mohou vždy ignorovat své fyzické a ko-
gnitivní ztráty. Seniorsky nelze dělit na závislé – tedy příjemce péče, a nezávislé – tedy
aktivní. Být angažován a být závislý se nemusí vylučovat. Zůstává tedy výzvou **přenést
koncept aktivního stárnutí i do situace slabosti a závislosti**.

Nezřídkou také méně **peněz** znamená méně zdraví a více závislosti. Starší lidé by si ob-
vykle dokázali vybrat z nabídky produktů a služeb, které by jim pomohly „žít aktivněji
a zdravěji“, ale ne vždy mají prostředky, aby takovou volbu realizovali (Mendes, 2013).
Podle této autorky jsou v dnešní společnosti reálné podmínky starších lidí ignorovány.
Médii prezentované aktivní, zdravé a úspěšné stárnutí a stáří mohou mít paradoxně po-
dobně jako krajně negativní pohledy na stárnutí za následek snížené sebepojetí a sebe-
hodnocení těch, jejich život takovému zobrazení neodpovídá. Starší lidé mohou zažívat
pocity viny z toho, že se takto prezentované skupině nevyrovňají (Craciun, et al., 2012).

Je zřejmé, že zdraví i peníze ovlivňují možnosti aktivního stárnutí, jsou však obvykle pokládány **spíše za faktory limitující než zabraňující**.

Někteří lidé jen s obtížemi zvládají nucený odchod do důchodu, neboť pojmy „aktivní a produktivní“ nahlíží jen jako vlastní aktivní zapojení na trhu práce. V mnoha zemích existuje problém s nezaměstnaností, v jehož důsledku se upřednostňují předčasné odchody starších skupin pracovníků. Ukončení produktivní (ekonomicky aktivní) části života je důležitým sociálním prvkem, který má vliv na vnímání sebe sama. Člověk mění svůj sociální status a mění časovou strukturu své každodennosti. Odchod člověka do důchodu znamená odchod z jedné sociální skupiny do skupiny druhé. Sociální reprezentace nové skupiny (důchodců) se pak začíná vztahovat i k němu. Důchod je určitým milníkem a je tak také vnímán. Jedinec se po odchodu do důchodu začíná chovat v souladu se stereotypy spojenými s touto skupinou. Nově aktivovaný stereotyp pak obvykle způsobí, že se ostatní lidé k němu jako k důchodci začínají chovat také. **Situace na trhu práce** mnohdy nepřispívá k doporučenému pomalému rozvolňování pracovních aktivit a může mít za následek zklamání, skepsi a pasivitu odcházejících seniorů, kteří jsou si vědomi vlastního nevyužitého potenciálu. Realita pracovního trhu je v ideologii aktivního (a zejména produktivního) stárnutí spíše ignorována. Požadavek aktivního stárnutí může na straně jedné aktivizovat sociální politiku cílenou k volbě pozdějších odchodů do důchodu či k postupnému rozvolňování pracovních povinností, na straně druhé je třeba brát v úvahu, že aktivní stárnutí neznamena jen placenou práci, ale i neplacená zaměstnání, dobrovolnické činnosti apod.

I když je koncept aktivního stárnutí veskrze pozitivní a optimistický, **nelze mít nerealistická očekávání**. Starší lidé, kteří mají pocit, že společenskému očekávání „být aktivní“ a „medializovanému obrazu aktivního stárnutí“ z jakýchkoliv důvodů nevyhovují, mohou být nespokojeni, zklamáni a zažívat pocity méněcennosti a selhání. To je naopak může odradit od další participace na sociálním životě. Rezignují pak na prodloužení aktivního a produktivního života. Cílem tedy není být aktivní za každou cenu, ale být šťastný navzdory limitům a udržet si angažovanost (Boudiny, 2013).

3. 1. 4. ZÁVĚR

Aktivní a produktivní stárnutí jsou optimistické koncepty, které vnášejí naději stárnoucí generaci i celé stárnoucí společnosti. I když tyto koncepty cílí mj. také ke zvýšení porozumění mezi generacemi, příliš ambiciózní projekty podporující a idealisticky prezentující aktivní stárnutí mohou generovat nový ageismus vůči těm, kteří nebudou schopni tuto představu naplnit. Lidé, kteří z mnoha (například výše uvedených) důvodů nemohou být „viditelně“ aktivními a produktivními, nesmí trpět diskriminací. O diverzitě stárnutí není možné uvažovat v pozitivních či negativních extrémech. O podobách aktivního stárnutí je třeba přemýšlet ve vztahu k individuálním odlišnostem, individuálním možnostem a volbám v různých fázích života.

Multidimenzionální pojetí aktivního stárnutí, které respektuje podobu aktivit a klade důraz na well-being a osobně vnímanou kvalitu života, evokuje širokou škálu opatření

podporujících inkluzi a zahrnujících boj proti diskriminaci. Tato vize zdůrazňuje, že pojem aktivní stárnutí není limitován jen odpovědností stárnoucích jedinců, ale zahrnuje také jejich práva a tím činní společnost odpovědnou za vytváření příležitosti pro to, aby lidé mohli zůstat aktivní a společensky angažovaní i v pozdním věku svého života. Jsou tak kladeny požadavky na místní organizace, komunity a především vlády jednotlivých zemí, aby byly schopny realizací různých opatření podporovat individuální volby starších lidí. Jednou z cest je i stimulace starších dospělých a seniorů na trhu práce – avšak s ohledem na jeho podobu a situaci v různých zemích. Studie zaměřené na chování zaměstnavatelů se zdají být zásadními pro porozumění, jakými cestami mohou oni i společnost napomáhat k prodloužení pracovního života lidí. Nevyužitý potenciál lze patrně také spatřovat v možnostech celoživotního vzdělávání, které může dopomoci seniorům udržet vlastní produktivitu a tedy i sebe sama na trhu práce, zlepšit jejich kvalitu života, podpořit jejich aktivitu a odvahu angažovat se v nových (pracovních) oblastech. Tím je myšlena jak smysluplná pracovní angažovanost v placené práci, tak i v dobrovolnických aktivitách, které však zatím – v mnohých případech – zůstávají poněkud stranou zájmu seniorů.

3. 2. Sladování pracovního a rodinného života

V předcházející kapitole (části) bylo pojednáno o konceptu aktivního stárnutí jako o jednom z východisek pro uplatnění age managementu. Dalším úhlem pohledu, který pro age management vytváří důležitý kontext, je pracovní a rodinný život, v němž se pohybují lidé všeho věku. Ve skutečnosti by se totiž opatření age managementu neměly týkat jen starších osob, ale měly by být zaměřeny na pracovníky všeho věku. Stejně jako snahy o sladování rodinného a pracovního života, tedy to, známe také pod označením „**work life balance**“.

Pojem sladování pracovního a osobního života v uplynulých letech zdomácnil i v České republice. Stále častěji je cílem zaměstnavatelů podpořit u svých zaměstnanců a zaměstnankyň pocit harmonie mezi soukromou a pracovní sférou. Ukazuje se totiž, že takový přístup může firmě či organizaci významně prospět – různá opatření zacílená do oblasti sladování pracovního a soukromého života vedou ke snížení fluktuace a nárůstu efektivity práce a loajality pracujících a tedy potenciálně i ke zvýšení ziskovosti. Stále častěji i samotní zaměstnaní neváhají svého zaměstnavatele žádat o různé úpravy pracovní doby a pracovního místa, které by jim ulehčily sladit rodinné povinnosti s těmi profesními. Nejen prací je člověk živ. A k prožití smysluplného života i k prodloužení profesní dráhy, které se, s ohledem na jev demografického stárnutí, stává v dnešní době nutností, je nesmírně důležité snažit se o rovnováhu mezi různými složkami lidské existence, a to v rámci celého životního cyklu.

Sladování pracovního a osobního života definujeme jako stav, kdy zaměstnanci a zaměstnankyň mají jistý stupeň kontroly nad tím, kdy, kde a jak pracují. Sladění v ideálním případě znamená, že zaměstnavatel uzná právo jednotlivce na plnohodnotný život v rámci práce i mimo práci. Opatření týkající se sladění práce a rodiny, které zaměstna-

vatel může nabídnout a zaměstnanci využít, primárně zahrnují úpravy pracovní doby (např. poskytnutí částečného úvazku) a pracovního místa (např. umožnění práce z domova), okrajově i různé benefity, např. na podporu zdraví, kulturní vyžití nebo péči o rodinné příslušníky. Na některé z těchto možností mají čeští zaměstnaní za určitých okolností nárok ze zákona, jiné zůstávají otázkou dobré vůle a osvědčenosti zaměstnavatele a můžeme je tedy řadit do oblasti etické jako součást konceptu společenské odpovědnosti firem. Kromě zákonných nároků a vůle zaměstnavatele důležitou roli v oblasti sladování pracovního a soukromého života hraje i vnitřní vyjasnění a nastavení žebříčku hodnot na úrovni každého jednotlivce. Bez toho, abychom každý sám pro sebe rozhodli, co všechno chceme a potřebujeme, aby patřilo do našeho života, a v jaké míře, a pak aktivně pracovali směrem k naplnění této touhy, pravděpodobně nedosáhneme kýženého životního naplnění. Zároveň platí, že každý životní osud je unikátní a každá životní fáze s sebou přináší jiné výzvy, a proto na sladění profesního a osobního života neexistuje univerzální recept a je nutné dostupné možnosti přizpůsobovat konkrétním životním situacím konkrétních zaměstnanců a zaměstnankyň. Je zřejmé, že jiné potřeby má svobodný dvacetiletý muž bez závazků, jiné čtyřicetiletý samoživitel, jiné vdaná pětaticetiletá žena se dvěma malými dětmi, jiné pětapadesátiletá rozvedená žena s vnoučaty. Výzkum Sociologického ústavu AV ČR (Dudová, 2007) zjišťoval, proč problematika sladování pracovního a osobního života začíná i v České republice nabírat na stále větší důležitosti. Hlavním vysvětlením této skutečnosti, dle výzkumného týmu, je změna pracovních podmínek na českém trhu práce, která nastala v souvislosti s přechodem na tržní ekonomiku po roce 1989. Ten s sebou přinesl vyšší konkurenci na pracovním trhu, vzrůst časové náročnosti určitých pracovních pozic a důraz na výkon a produktivitu ze strany zaměstnavatelů, což jsou faktory, které postupně vedly ke zhoršení možnosti sladit pracovní život se soukromým.

Kromě změny pracovních podmínek dochází průběžně navíc také k transformaci pracovní síly. Specifické potřeby v oblasti harmonizace profesní a soukromé sféry má na českém pracovním trhu nezanedbatelné procento pracujících. Z tohoto hlediska jednu z nejdůležitějších (a zároveň zatím nejvíce ignorovanou) skupinu představuje tzv. sendvičová generace, jejíž zástupci a zástupkyně musí kromě výdělečné činnosti zvládnout ještě dva zcela odlišné závazky péče – o nedospělé děti a o starší rodiče. Do budoucna bude tato skupina, v souvislosti s trendem stárnutí populace a odkládáním rodičovství do stále vyššího věku, početně významně narůstat – dle prognózy, do roku 2025 bude na 100 žen v produktivním věku připadat 55 osob starších 80 let, u nichž je pravděpodobnost potřeby pomoci vysoká (Hasmanová Marhánková, 2011, s. 11).

Při téměř 50% míře rozvodovosti (Český statistický úřad, 2013) v České republice poměrně významnou skupinu, co se týká zvláštních potřeb v oblasti sladování práce a rodiny, představují i rodiče samoživitelé. Na českém trhu práce se postupně zabydlují i představitelé a představitelky tzv. Generace Y – mladí lidé narozeni po roce 1980, kteří, kromě nároků na důstojnou monetární odměnu, očekávají, že jim zaměstnavatelé nabídnou takové pracovní podmínky, v rámci nichž půjde úspěšně sladit pracovní povinnosti se soukromím (Hovorková, 2013). Na opačném konci spektra stojí osoby starší padesáti let, které se do budoucna, z důvodu demografického stárnutí a s ním související

důchodovou reformou, stanou hlavní zásobárnou pracovní síly. Aby mohli tito pracovníci a pracovnice déle a efektivně setrvat v pracovní činnosti než bylo zvykem v uplynulých desetiletích, zaměstnavatelé jim budou nuceni nabízet flexibilní pracovní úvazky ve výrazně vyšší míře než dosud.

Na straně českých zaměstnavatelů můžeme sledovat postupně se zlepšující uvědomění, že v zájmu přežití a konkurenceschopnosti firmy je nevyhnutné přizpůsobovat pracovní podmínky měnící se pracovní síle a vůbec transformujícím se podmínkám pracovního trhu. Jeden konkrétní fenomén však dokazuje, že stále nejsme na konci cesty. Tím je statistika týkající se dopadu mateřství na míru zaměstnanosti žen, která Českou republiku umísťuje na poslední místo žebříčku všech členských států Evropské unie. Rozdíl mezi počtem bezdětných zaměstnaných žen a zaměstnaných žen s malými dětmi (tzv. child employment gap) představuje celých cca 40% (Evropská komise, 2013) a kromě jiného znamená, že ženám po mateřské/rodičovské dovolené nejsou vytvářeny podmínky postačující k uspokojivému sladění pracovního života a rodinných povinností.¹⁾

K základním způsobům, jak v rámci pracovního poměru facilitovat harmonizaci pracovního života s osobním je **flexibilizace pracovní doby**, případně **pracovního místa**. Hlavními flexibilními formami práce jsou:

- a) pružná pracovní doba
- b) částečné úvazky
- c) sdílené pracovní úvazky (job-sharing)
- d) práce z domova
- e) stlačený pracovní týden
- f) flexibilní práce na směny

Uvedené flexibilní formy práce je záhodno krátce představit (viz kapitola 4.), jednak proto, že představují možnosti pro sladování pracovního a osobního života, ale také proto, že zároveň představují dílčí řešení aplikovatelná v rámci age managementu.

3. 2. 1. BENEFITY NA PODPORU SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Kromě forem flexibilizace pracovního času a místa, o kterých byla řeč výše, může zaměstnavatel napomoci sladění pracovních a osobních povinností u svých zaměstnanců a zaměstnankyň poskytováním různých benefitů. Nabídka benefitů není zákonnou povinností zaměstnavatele, jde tedy především o motivační nástroj na zvýšení produktivity a loajality pracujících. Ideální je, když zaměstnavatel nabízí benefity ve formě tzv. kafetérie, kdy si zaměstnanci a zaměstnankyně sami vybírají tu či onu výhodu do určité

¹ I když dle české pracovní legislativy mají otcové stejnou možnost čerpat rodičovskou dovolenou jako matky, v kontextu řízení mateřské a rodičovské dovolené je výše nezmiňuji, protože v ČR momentálně na rodičovskou dovolenou odchází zanedbatelné množství otců (v roce 2012 čerpalo podle údajů MPSV rodičovskou dovolenou 5200 otců versus více než 300 000) (Štefaníková, 2013).

finanční výše (typicky nadefinované v pracovní smlouvě). Kafeterii benefitů lze považovat za optimální řešení poskytování výhod, protože jedině tak zaměstnavatel zajistí, že budou respektovány preference a potřeby různých skupin zaměstnanecké populace a že nikdo nepřijde zkrátka. Je tedy chvályhodné, když se zaměstnavatel snaží mezi svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi v oblasti sladování podpořit např. především rodiče malých dětí, protože pro ně sladování profesního a rodinného života může být nadprůměrně komplikované. Tento přístup však může s sebou nést i jistá rizika spočívající v tom, že se pak s protestem ozvou skupiny zaměstnaných, které děti nemají, nechtějí mít, popřípadě mají, ale již odrostlé, a tedy nabízených benefitů nevyužijí.

Navzdory těmto argumentům bývá v českých firmách právě pro rodiče malých dětí nabídka různých benefitů nejširší. Radíme mezi ně například propracované programy managementu mateřské/rodičovské dovolené, mateřské, resp. rodičovské příspěvky, firemní rodičovské sítě (či alespoň interní weby) na výměnu zkušeností, ale i hrazení různých letních pobytů či aktivit dětí zaměstnanců a zaměstnankyň. K nejnákladnějším benefitům zacíleným na tuto cílovou skupinu zaměstnaných patří možnost umístění dítěte do firemních jeslí či školky. Tento benefit patří mezi finančně nejnákladnější a je také relativně legislativně komplikovaný. Objevuje se zde i otázka možných tenzí či rivality, mezi podnikovou centrálou a regionálními pobočkami firmy. I z toho důvodu nejsou zatím v České republice firemní zařízení péče o děti úplně běžným jevem.

Sladovacích benefitů, které by uspokojovaly potřeby sendvičové generace či zaměstnanců a zaměstnankyň ve věku 50 plus, je zatím na českých pracovištích jako šafránu. A přitom v zahraničí již příklady dobré zaměstnavatelské praxe v tomto ohledu nalezneme. Jejich šíře není zanedbatelná. Patří sem například:

- ♦ zaměstnavatelem hrazené psychologické poradenství a školení na témata, jako je time-management, syndrom vyhoření, práva pečujících atd.,
- ♦ hrazení nákladů spojených s péčí o závislého člena rodiny či asistence s hledáním vhodného domova pro seniory,
- ♦ přemístění na jiné, vhodnější pracovní místo za zachování postavení a mzdy,
- ♦ nabídka masáží, pobytu v lázních, ergonomické uzpůsobení kanceláře, vznik chráněných dílen,
- ♦ šíření infobalíčků týkajících se odchodu do důchodu,
- ♦ možnost postupného odchodu do důchodu,
- ♦ síťování osob 50 plus, pečujících atd.

3. 2. 2. SENDVIČOVÁ GENERACE

Již v úvodu této kapitoly byl zmíněn fenomén **sendvičové generace**, který bude do budoucna nabývat na důležitosti a zvlášť „akutním“ se jeví v kontextu sladování profesního a soukromého života. Jde tedy o skupinu lidí, kteří se ocitají v sendviči dvou pečovatelských závazků, které často ještě kombinují s prací – na jedné straně mají ještě nedospělé děti vyžadující péči a na straně druhé jejich rodiče nebo rodiče jejich partnera/partner-

ky začínají, v důsledku stárání, potřebovat více či méně pravidelnou pomoc (s nákupem, úklidem, osobní hygienou a podobně). Typickým zástupcem sendvičové generace je, i s ohledem na jisté přetrvávání tradičního rozdělení genderových rolí v české společnosti, *žena* ve věku 55 let (Hasmanová Marhánková, 2011, s. 12). Předpokládaný nárůst počtu lidí patřících do sendvičové generace je odrazem dvou demografických jevů: jedním je stárnutí populace a druhým odkládání rodičovství do stále vyššího věku. Odhad pro rok 2050 počítá s 2,8 miliony lidí nad 65 let věku, což je dvojnásobek oproti roku 2003 (tamtéž, s. 11). Zatímco průměrný věk matky při narození dítěte byl v České republice v roce 1993 25 let, v roce 2010 už došlo k posunu na 29,6 let (Český statistický úřad, 2011).

Je snadné si představit, že někdo, kdo se ocitne v sendviči péče o děti a starší příbuzné zároveň, může v práci velmi bolestivě pocítit konflikt rolí a zažít syndrom vyhoření (Bejšovcová & Krčmářová, 2012). O to důležitější je, aby zaměstnavatelé chápali složitou situaci, ve které se tito zaměstnanci a zaměstnankyně ocitají a pokusili se jim vyjít vstříc. Jak uvádí Hasmanová Marhánková (2011, s. 14), „empirické výzkumy ukazují, že flexibilní pracovní doba redukuje negativní dopady spojené s efektem ‚sendvičové generace‘ a vede u jednotlivců ke zvýšení pocitu spokojenosti a lepšímu zdraví“. Toto tvrzení doplňuje i výzkum agentury ppm factum (ppm factum, 2013), zpracovaný na zakázku organizace Gender Studies, o.p.s. v roce 2012 na vzorku 619 žen ve věku 45 a více. Z nich 177 patřilo do sendvičové generace. Jenom 30 % respondentek zastupujících ve výzkumu sendvičovou generaci deklarovalo spokojenost s možností skloubení svého pracovního a soukromého života. Sladit svůj rodinný život s pracovním by respondentkám nejčastěji ulehčila flexibilní pracovní doba, jak deklarovalo 84 % z nich, a práce z domova kombinovaná s prací na pracovišti, jak uvedlo 75 %.

Zbývá ještě stručně shrnout, jaká práva na flexibilitu plynou ze Zákoníku práce osobám pečujícím o závislého člena rodiny. Nárok na částečný úvazek kromě rodičů dětí do 15 let, jak již bylo uvedeno výše, mají na požádání i zaměstnanci, kteří prokážou, že mají převážně samostatně dlouhodobou zodpovědnost za péči o osobu, která je považována za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II, III nebo IV. Další nárok se týká doprovodu rodičů, prarodičů, druha/družky, manžela/manželky nebo dětí k lékaři. Existuje nárok na pracovní volno na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na jeden den, pokud byl doprovod nezbytný a uvedené úkoly nebylo možno provést mimo pracovní dobu. Nárok na pracovní volno vzniká i opakovaně během jednoho měsíce, jsou-li návštěvy lékaře nezbytné.

3. 2. 3. ABY SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA FUNGOVALO: NĚKOLIK PRINCIPŮ

Aby opatření na podporu sladování pracovního a osobního života vedla k oboustranné spokojenosti poskytovatelů i příjemců, je nutné dodržovat několik základních principů. Prvním je pochopení, že právo na pocit harmonie mezi profesním a osobním životem má každý, ne jenom ženy a ne jenom rodiče malých dětí, i když ty nás zřejmě napadnou

jako první, když se mluví o sladování. Také je důležité z pozice nadřízených nepátrat příliš po důvodech, které zaměstnance vedou k žádosti o větší pracovní flexibilitu. Subjektivní hodnotový systém, ve kterém se například péče o dítě může jevit jako pádný důvod, zatímco péče o staršího člena rodiny nikoli, totiž může způsobit, že se dotyčná osoba, již flexibilita umožněna nebyla, bude cítit diskriminována. Efektivnějším způsobem řízení žádostí o flexibilizaci pracovní doby či místa je zapojit do plánování organizace práce ve flexibilním režimu osobu, která o ní žádá, tedy s ní komunikovat na partnerské úrovni.

O systému kafetérie benefitů již byla řeč výše. Tady je potřeba dodat, že předtím, než začne zaměstnavatel zavádět různé výhody, je důležité uskutečnit vnitrofiremní průzkum potřeb a preferencí zaměstnanců v oblasti sladování pracovního a osobního života. Plánování benefitů tzv. od stolu totiž může vést ke zklamání obou stran. Zaměstnaným budou nabídnuty benefity, o které nemají zájem, a zaměstnavatel může nabyt dojmu, že zaměstnává nevďěčné lidi, kteří nedokážou ocenit jeho snahu. Výmluvným příkladem takového nedorozumění může být plán zřídit firemní mateřskou školku bez toho, aby vedení nejprve zjistilo, zda zaměstnanci budou mít zájem své děti do školky umístit a za jakých podmínek. I když by se na první pohled mohlo stát, že zaměstnanci jednoduše o firemní zařízení péče o děti stát musí, protože jde o skvělý benefit, pravda je často jiná. Nezanedbatelným procentem rodičů bývají před firemními preferovány obecní mateřské školy v místě bydliště.

Je dále důležité, aby politiku sladování pracovního a osobního života podporovalo nejvyšší vedení firmy a aby ji také pokud možno praktikovalo. Jedině tak má šanci stát se integrální součástí firemní kultury. Workoholicky laděné vedení, které nikdy nečerpá dovolenou a denně pracuje extrémní počet hodin, jen stěží vytvoří ve firmě atmosféru přátelskou soukromému a rodinnému životu. Také je třeba poznamenat, že za funkčnosti různých opatření na podporu sladování pracovního a osobního života stojí jejich správné, důsledné a odpovědné řízení, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnanců. Není reálné očekávat, že jim bude automaticky nabídnuta flexibilita, kterou sice potřebují, ale o jejíž potřebě zaměstnavateli nic neřekli. Zaměstnanci by měli o svých sladovacích potřebách se zaměstnavatelem otevřeně komunikovat a spolu s ním se také aktivně podílet na plánech, jak harmonie mezi prací a soukromím docílit. Zaměstnavatelé by měli mít politiku otevřených dveří a naslouchat potřebám toho, koho zaměstnávají. Dále je důležité mít na obou stranách povědomí o tom, která sladovací opatření vyplývají zaměstnavateli jako povinnost ze Zákoníku práce a která jsou výsledkem jeho dobré vůle a lze je tedy vnímat jako benefity. Obzvláště v případě těch druhých je na místě od zaměstnanců vyžadovat, aby daný benefit efektivně využívali, nikoli zneužívali.

3. 2. 4. NÁKLADY A ZISKY PROGRAMŮ SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Pragmatický pohled na svět velí obzvláště komerčním zaměstnavatelům, aby před implementací jakýchkoli nových programů zvážili, kolik je daná změna bude stát a zda je reálné očekávat nějaký pozitivní dopad na fungování pracoviště, případně ziskovost

firmy. Provedení analýzy nákladů a přínosů před tím, než dojde k zavedení nějakých benefitů na podporu sladování pracovního a soukromého života, lze jenom doporučit. Jako obzvláště důležité se to jeví především u potenciálně nákladných kroků, jakým je třeba založení firemní školky. Mnohá ze sladovacích opatření popsaných výše, např. flexibilní pracovní doba, nestojí naopak zaměstnavatele téměř žádné finanční prostředky. Jde spíše o změnu náhledu managementu na organizaci a kontrolu práce.

Dnes již existují vzorové studie, které ukazují, že podpora sladování může mít pro firmu významný finanční dopad, spočívající například ve snížení nákladů. Německá studie (Bundesministerium, nedatováno) zpracovaná pro Spolkové ministerstvo pro rodinu, seniory, ženy a mládež se zabývala náklady souvisejícími s odchodem zaměstnankyň a zaměstnanců na rodičovskou dovolenou. Spočítala na příkladu vzorové firmy, že tyto náklady je na základě uplatnění prorodinných opatření možné snížit o 55 %. Uvedená opatření zahrnovala poradenství, udržování kontaktů, flexibilní opatření, zkrácené úvazky, distanční práci a hlídání dětí. Z dílny Evropské komise (2003) také vyšla případová studie nazvaná *Costs and Benefits of Diversity* která poukázala na to, že dlouhodobá a systematická podpora diverzity, jejíž neoddelitelnou součástí je i podpora sladování pracovního a soukromého života, může firmě pomoci být úspěšnější. Analýza uvádí, že u zaměstnavatelů, kteří dlouhodobě diverzitu podporovali, došlo k následujícím změnám (v závorce je vždy uvedeno procentuální zlepšení):

- ♦ Zvýšená zaměstnanecká spokojenost (85 %).
- ♦ Udržení si kvalitních a talentovaných pracovníků (74 %).
- ♦ Zvýšená produktivita (58 %).
- ♦ Zvýšená reputace a konkurenceschopnost firmy (56 %).
- ♦ Snížená fluktuace (55 %).
- ♦ Snížená absence (50 %).

Kromě pozitivního dopadu, který může zavedení programů na podporu sladování přinést zaměstnavatelům, lze plusy, které se se sladováním pojí, identifikovat samozřejmě i u zaměstnanců a také na celospolečenské úrovni. Jak uvádí britská organizace Employers for Work-Life Balance²⁾, zaměstnanci a zaměstnankyně, kterým zaměstnavatel umožňuje sladovat, se těší lepší kvalitě života a pevnějšímu zdraví, také mají více času na školení a profesní růst a v neposlední řadě u nich sílí loajalita pramenící z pocitu, že zaměstnavateli na nich záleží. Co se týká pozitivního dopadu sladování na společnost, lze jmenovat následující:

- ♦ podporuje rovnost žen a mužů na trhu práce a v rámci rodiny,
- ♦ rozvíjí bezpečnější společnost tvořenou zdravými a loajálními občany,
- ♦ zlepšuje demografickou situaci země,
- ♦ snižuje tzv. únik mozků,
- ♦ podporuje obraz muže jako zaměstnance s rodinnými povinnostmi a pomůže mu být aktivněji zapojit do rodinného života – aktivní otcovství,

²⁾ Leták projektu *Modern Men in Enlarged Europe II: Family-Friendly Policies*

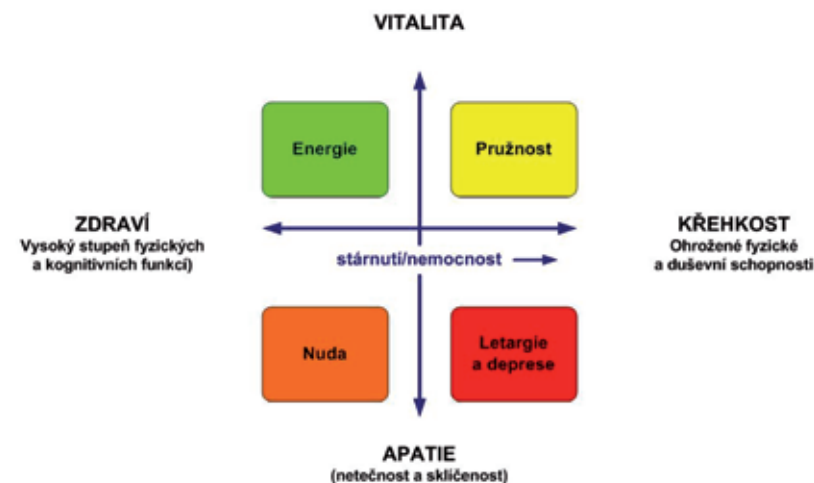
- ♦ udržuje ženy na trhu práce,
- ♦ zvyšuje pocit spokojenosti v partnerství a rodičovství a také spokojenost dětí.

Závěrem lze konstatovat, že přínosy sladování pracovního a soukromého života se postupně prokazují na všech úrovních systému, tedy jak v rovině individuální, tak v rovině firemní a společenské. Některá z opatření se zdají obtížněji proveditelná, ale všechna jsou již v různých podmínkách vyzkoušena a ověřena. V našich podmínkách však zatím v podstatně menší míře, než je tomu v jiných srovnatelných zemích.

Zvláštní pozornost zde byla věnována tzv. sendvičové generaci, což je nejčastěji právě skupina lidí ve věku 50 plus. Prakticky všechny uvedené nástroje vedoucí k flexibilizaci pracovní doby a pracovního místa, jež jsou používány při sladování pracovního a rodinného života, mohou být chápány také jako nástroje age managementu, v němž jde o sladění pracovní schopnosti a vytvořených pracovních podmínek. Jedná se tedy o jinými slovy vyjádřené velmi podobné cíle.

3. 3. Vitalita

V úvahách o stárnutí, jeho zvládnutí na individuální i společenské úrovni, o jeho důsledcích, ale také o možnostech je ovlivnit, se nově a velmi smysluplně objevuje koncept vitality. Obvykle se totiž hovoří o tom, že podmínkou stárnutí je v životě člověka nejen délka života, ale také situace dobrého (plného) zdraví. Proto se ve statistikách operuje s pojmy, jako je naděje dožití a délka života prožitá ve zdraví, tedy naděje na život ve zdraví. Koncept vitality vnáší do tohoto úhlu pohledu nový prvek, jímž je vitalita. Vitalita obecně znamená životní sílu, životaschopnost, to znamená také schopnost jedince žít v měnících se podmínkách prostředí.



Obrázek č. 15 Koncept Vitality

Můžeme se ptát, jaký je rozdíl mezi zdravím a vitalitou. Ten spočívá v tom, že můžeme být sice zdraví, ale pokud neděláme nic nebo jen málo, pokud nechceme nic nebo jen málo, potom to kvalitu našeho života ovlivňuje podobně jako nemoc. Jedná se tedy především o rozdíl v mentálním nastavení člověka, to znamená v jeho snaze být aktivní, naopak nebýt otrávený, negativistický apod. Je to důležité jak pro náš každodenní osobní život, tak pro život pracovní.

Na obrázku uvedeném výše, je tento koncept prezentován ve dvou dimenzích. První je dimenze stárnutí a s ním spojených chorob, která se pohybuje na ose od plného fyzického zdraví a možnosti využívat plně všech kognitivních funkcí, až po opačný pól, který znamená křehkost staršího člověka projevující se ustupující fyzickou a mentální kapacitou. Druhá dimenze je tvořena na jednom pólu vitalitou, tedy již zmíněnou životní silou, a na druhém pólu celkovou apatií, tedy jakousi netečností, lhostejností a hlubokou pasivitou projevující se např. zeslabením zájmů.

Když se podíváme na čtyři pole, která jsou zmíněnými dvěma osami, tedy zdravím a vitalitou vymezena, vidíme v horní části pole energie a pružnosti (odolnosti) a v dolní polovině, blíže „apatickému“ konci osy vitality, nudu a letargii s depresí. Jinými slovy, při plném zdraví může člověk sršet energií, ale může se také při nedostatku vitality jen nudit. Je-li nemocen, ale současně vitální, může být stále pružný a odolný, není-li tomu tak, propadá se do letargie a depresí. Řečeno ještě jinak, důležitější než samotné fyzické, mentální a sociální podmínky života nejen staršího člověka, je jeho životní pohoda (well-being).

Koncept vitality je velmi důležitý pro život jako takový, ale také pro pracovní život, a to nejen ve vyšším věku. Dobře koresponduje s konceptem pracovní schopnosti, jenž je založen na otázce, jak je pracovník v současné době a jak bude v blízké budoucnosti schopen vykonávat svou práci s ohledem na pracovní nároky, svoje zdraví a duševní zdroje. Pracovní schopnost je postavena na rovnováze mezi zdroji dané osoby a pracovními požadavky na ni kladenými, vitalita je zase postavena na rovnováze mezi zdravím a vlastní aktivitou.

Jak zdůrazňují propagátoři konceptu vitality z Leydenské akademie vitality a stárnutí v Holandsku (www.leydenacademy.nl), není to tak, že vitalitu v životě budto máme nebo nemáme, ale je to tak, že na ní musíme vědomě pracovat a rozvíjet ji.

Literatura

Baltes, P. B. (2009). Stáří a stárnutí jako oslava rovnováhy: mezi pokrokem a důstojností. In P. Gruss (Ed.) (11–25). *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál.

Bejšovcová, I., & Krčmářová, B. (2012). Jak přežít v „sendviči“ - možná podpora lidem sendvičové generace. *Zpravodaj.feminismus.cz*. Dostupné z <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/jak-prezit-v-sendvici-mozna-podpora-lidem-sendvicove-generace>

Boudiny, K. (2013). Active ageing: from empty rhetoric to effective policy tool. *Ageing and Society*, (33)6, 1077–1089.

Bowling, A. (2005). *Ageing Well: Quality of Life in Old Age*. Maidenhead, UK: Open University Press.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (nedatováno).

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen.

Dostupné z <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-24825-Langfassung.property=pdf.pdf>

Craciun, C., et al. (2012). Is being old what you see in the mirror? How middle-aged Romanians understand successful ageing and how to achieve it. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, (16) 4, 495–508.

Cumming, E., & Henry, W. E. (1961). *Growing old*. New York: Basic Books.

Český statistický úřad (2011). Věk matky při narození dítěte se stále zvyšuje. Dostupné z http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/vek_matky_pri_narozeni_ditete_se_stale_zvysuje

Český statistický úřad (2013). Míry rozvodovosti podle délky trvání manželství v letech 1950–2012.

Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/8E00179847/\\$File/4032130504.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/8E00179847/$File/4032130504.pdf)

Dudová, R. (ed.) (2007). Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. *Sociologické studie / Sociological Studies*, 07, 3.

Evropská komise (2013). *Female labour market participation*. Dostupné z http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/31_labour_market_participation_of_women.pdf

Evropská komise (2003). *Costs and Benefits of Diversity*. Dostupné z <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>

Evropská rozvojová agentura (2012). *Manuál aktivního stárnutí*. Praha: Evropská rozvojová agentura. Dostupné z <http://www.eracr.cz>.

Hasmanová Marhánková, J. (2011). *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice. „Sandwichová generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (dětí a seniory)*. Praha: Gender Studies.

Haškovcová, H. (2012). *Sociální gerontologie aneb Senioři mezi námi*. Praha: Galén.

Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Active ageing in Europe: the role of organisations. *International Journal of Manpower*, (33)6, 604–611.

Hovorková, K. (2013). Mladí lidé odmítají přesčasy, chtějí si užít volný čas. *Idnes.cz*. Dostupné z http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho

Lynott, R.J., & Lynott, P.P. (1996). Tracing the course of theoretical development in sociology of ageing. *The Gerontologist*, (36)3, 749–760.

Mendes, F.R. (2013). Active ageing. A right or a duty? *Health Sociology Review*, 22 (2), 174–185.

Oxley, H. (2009). *Policies for Healthy Ageing: An overview*. Health Working Papers (42). Paris: OECD.

ppm factum (2013). *Sladování práce a rodiny, rovné příležitosti u žen v předdůchodovém věku pečujících o závislého člena rodiny*. Dostupné z http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/zz_pecujici_zeny_fin_080813.pdf

Peel, N., Bartlett, H., & McClure, R. (2004). Healthy ageing: how is it defined and measured? *Australasian Journal on Ageing*, 23(3), 116–119.

Staudinger, U. M., & Baumert, J. (2009). Vzdělávání po padesátce: plasticita a realita. In P. Gruss (Ed.) (153–166). *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál.

Stuart-Hamilton, I. (1999). *Psychologie stárnutí*. Praha: Portál.

Štefaníková, S. (2013). Otcové a rodičovská. Příběh ze Švédska, Německa a Česka. *Aktuálně.cz*. <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/otcove-a-rodicovska-pribeh-ze-svedska-nemecka-a-ceska/r~i:article:779824/>

4. AGE MANAGEMENT

Age management jsme již dříve (Cimbálníková, et al., 2012) definovali jako řízení pracovníků s ohledem na věk. Age management v tomto smyslu představuje vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin, zvláště pak starších pracovníků, v pracovním procesu. V dokumentu Baseline study sítě ESF Age lze nalézt detailnější definici: „Age management, nebo také age diversity management, je zastřešující termín pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života, a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.“ (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011).

Age management je v současnosti rozvíjen v souvislosti s koncepty jako je aktivní stárnutí, diversity management, sociální zodpovědnosti nebo zdravá organizace. „Age management je především zaměřen na boj proti diskriminaci na základě věku a nezaměstnanosti, na podporu adekvátního řízení lidských zdrojů, zajištění vhodných pracovních podmínek, které poskytují celoživotní přístup k práci a celoživotní vzdělávání. Opatření ke zlepšení uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti, která poskytují výhody pro všechny věkové skupiny, muže i ženy, a všem zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání“ (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011). Age management je zaměřen na aktivizaci a mobilitu lidí jako základu jejich zaměstnatelnosti v celé délce jejich života. To nelze zajistit jednotlivými opatřeními, ale jedině celostním a komplexním řešením.

Již zmíněná síť ESF Age network přichází s členěním age managementu do dvou témat a jejich konkrétních podtémat (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011). Prvním tématem je Udržitelná zaměstnatelnost a pracovní schopnost, kam spadá:

- a. Management zdraví, zdraví a bezpečí na pracovišti, Work Ability Index
- b. Vzdělávání a výcvik, celoživotní učení, akreditace předchozího učení
- c. Řízení lidských zdrojů, kariérové poradenství a mobilita
- d. Vyvažování osobního a pracovního života
- e. Postupný odchod do důchodu

Druhé téma je tamtéž definováno jako Přejít z (ne)zaměstnanosti do práce. Sem spadají následující konkrétní podtémata:

- a. Služby veřejné zaměstnanosti
- b. Služby soukromých agentur specializující se na umísťování pracovníků v senior-ském věku
- c. Prevence nezaměstnanosti díky přechodům z práce do práce
- d. Podnikání seniorů
- e. Alternativní zaměstnání

K tomu age management zahrnuje mnoho opatření (srov. Cimbálníková, et al., 2012; Naegel & Walker, 2006; Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011; Starší, 2010; a další), ke kterým patří:

- ♦ péče o zdraví;
- ♦ rozvoj pracovního prostředí;
- ♦ restrukturalizace a flexibilizace pracovních míst;
- ♦ přizpůsobení organizace práce (typicky přizpůsobení času směn cyklům spánku a bdělosti);
- ♦ investice do ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků;
- ♦ rozvoj mezigenerační spolupráce a mezigeneračního učení;
- ♦ zapojení starších pracovníků do plánování aktivit age managementu;
- ♦ podpora a propagace rozvoje fyzické a psychické kondice pracovníků;
- ♦ rozvoj personálních strategií pro nábor a udržení pracovníků vyššího věku;
- ♦ vzdělávání v age managementu a věkové diverzitě;
- ♦ monitorování a evaluace aktivit age managementu;
- ♦ podpora uspokojení z práce a zachování pracovní i životní pohody.

Opatření age managementu neznamenají upřednostňování starších pracovníků vůči ostatním a už vůbec není age management otázkou soupeření generací. Naopak, pokud jsou lidem všech generací zajištěny rovné příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena sociálně zodpovědně, přispívá to všem bez ohledu na věk.

4. 1. Koncept Age Managementu a sociálně zodpovědný rozvoj lidských zdrojů

Pro posouzení role uplatnění Age managementu v organizacích se lze opřít o diskusi o úrovních sociálně uvědomělého rozvoje lidských zdrojů (dále jen RLZ), čímž lze dořadit význam age managementu pro všechny generace. Bierema a D'Abundo (2004) nabízí přehled čtyř úrovní sociálně uvědomělého RLZ, který je postaveno na následujících prvcích: společenská zodpovědnost, etická orientace, rozšíření sociálního uvědomění na individuální, týmové, organizační a komunitní úrovni atd.

Tabulka č. 5. Úrovně sociálně uvědomělého rozvoje lidských zdrojů

Sociálně neuvědomělý RLZ	Sociálně adaptovaný RLZ	Osvícený RLZ „ve vlastním zájmu“	Sociálně uvědomělý RLZ
		Sociálně uvědomělé chování je přijímáno proto, že je vnímáno jako příslib dlouhodobé ziskovosti a vytváří pozitivní obraz na trhu	Sociálně uvědomělé chování je přijímáno proto, že je správné
Jednoduchá definice výkonnosti	Jednoduchá definice výkonnosti	Široká definice výkonnosti	Promyšlená, široká definice výkonnosti
Nepsané dohody neplatí	Nepsané dohody platí pro toho, pro koho jsou výhodné	Nepsané dohody vždy platí	Nepsané dohody platí a jsou překračovány
Bez podpory etického řízení a vedení	Omezená podpora etického řízení a vedení	Prosazování etického řízení a vedení	Prosazování etického řízení a vedení
Dodržování právních norem	Dodržování právních norem	Dodržování právních norem	Dodržování právních norem
Sociálně neuvědomělé politiky nejsou zpochybňovány ani revidovány	Sociálně neuvědomělé politiky jsou zřídka zpochybňovány nebo revidovány	Sociálně neuvědomělé politiky jsou občas zpochybňovány nebo revidovány	Sociálně neuvědomělé politiky jsou aktivně zpochybňovány nebo revidovány
Bez analýzy nebo diskuse mocenských vztahů	Omezená analýza nebo diskuse mocenských vztahů	Dílčí analýza nebo diskuse mocenských vztahů	Průběžná analýza nebo diskuse mocenských vztahů
Zdroje organizace nejsou využívány k všeobecnému společenskému prospěchu	Zdroje organizace jsou jen omezeně k všeobecnému společenskému prospěchu	Strategické využívání zdrojů organizace k všeobecnému společenskému prospěchu	Svobodné využívání zdrojů organizace k všeobecnému společenskému prospěchu
Zaměření na „stockholdery“	Zaměření na „stockholdery“	Zaměření na „stockholdery“	Zaměření na „stakeholdery“
	Orientace na ziskovost	Orientace na ziskovost	Orientace na kvalitu pracovního života
		Společenská témata integrovaná do organizační politiky	Společenská témata integrovaná do organizační politiky
			Široká a kontinuální reflexe a revize politik

Zdroj: Bierema, D'Abundo (2004), kráceno

AGE MANAGEMENT V RÁMCI SOCIÁLNĚ NEUVĚDOMĚLÉHO ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Sociálně neuvědomělý RLZ je typický formálním naplňováním minimálních zákoných požadavků v oblasti zaměstnávání pracovníků různého věku, ochrany zdraví při práci. Řízení podle věku není eticky zakotvené a etika jednání není oceňována.

Výkonnostní požadavky jsou stanovovány přímočaře na základě výstupů. Nedostatek sociálního uvědomění vede k nekritickému přijímání sociálně neuvědomělých, často diskriminujících opatření. Zdroje organizace jsou důsledně využívány pro organizaci samotnou, zásadně ne pro širší společenský prospěch. Lidé jsou posuzováni jednoduchými kritérii, pokud je neplní, pak jsou odstraňováni. Dělení na výkonné a nevýkonné je často vedeno podle věku.

AGE MANAGEMENT V RÁMCI SPOLEČENSKY ADAPTOVANÉHO RLZ

Společensky adaptovaný rozvoj lidských zdrojů a age management v jeho rámci začíná u naplňování minimálních zákoných požadavků. Etika ve vedení a řízení je podporována zřídka. Výkonnost je stále definována spíše přímočaře. Společenské uvědomění představují v organizaci spíše jednotlivci, organizace jako celek jej nevykazuje. Vztahy v organizaci (včetně mocenských) jsou analyzovány nebo diskutovány spíše nahodile, a ti, kterých se to týká, mají zpravidla jen malou možnost ovlivňovat politiku organizace. Organizace jen zřídka využívá zdroje k podpoře širšího společenského prospěchu. V organizaci je sdílena představa, že společenské uvědomění může být užitečné pro minimalizaci právních problémů a na trhu vytváří dobrou image organizace. Organizace pořádá interní vzdělávání v tématech sociálního uvědomění (např. „diversity training“), a rozvíjí sociálně zodpovědné praktiky, age management a respektuje vyvažování osobního a pracovního života, pokud je to ziskové.

OSVÍCENÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ „VE VLASTNÍM ZÁJMU“

Osvícený rozvoj lidských zdrojů s důrazem na vlastní zájem organizace otevírá prostor pro age management proto, že opatření age managementu podporují dlouhodobou úspěšnost podniku a vytvářejí pozitivní obrázek o organizaci na trhu. K tomu je třeba překročit minimální zákonné požadavky a rozvíjet etickou dimenzi řízení. Organizace rozvíjí širší definici výkonnosti. Sociálně neuvědomělé jednání je reflektováno, stejně jako vztahy v organizaci, včetně mocenských vztahů a vztahů mezi řídicími a výkonnými pracovníky. Organizace vyvažuje zájmy „stockholderů“ (sleduje ziskovost), ale bere v potaz i zájmy ostatních aktérů organizačního života. Uvnitř organizace jsou připuštěny zájmy různých skupin a je respektováno jejich právo na vyjádření.

SOCIÁLNĚ UVĚDOMĚLÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace, které jsou sociálně uvědomělé, nejen že plně respektují zákonné nároky všech aktérů, ale jejich opatření v rozvoji lidských zdrojů a age managementu jsou vedeny zájmem „dělat správnou věc“. Etika jednání je samozřejmou dimenzí vedení a řízení. Posuzování výkonnosti bere v potaz úplný přínos jedince pro organizaci. Sociálně uvědomělé jednání je součástí všech procesů v organizaci, stejně jako reflexe vztahů v organizaci. Kultura organizace je vystavěna na sociálně uvědomělém a odpovědném rozvoji lidských zdrojů.

Z výše uvedeného vyplývá, že rozhodující část opatření age managementu se odehrává na úrovni organizace. Pro to, co se odehrává v organizacích, však vytváří kontext širší společenské dění a podílí se na tom každý individuální pracovník, čímž jsou určeny tři

klíčové úrovně realizace age managementu. Na každé z těchto klíčových úrovní jsou reprezentovány rozličné zájmy. Není možné přenášet zodpovědnost za age management na jednu z těchto úrovní.

4. 2. Úroveň státu a veřejných politik v oblasti age managementu

Na této úrovni je zájem o age management spojen s maximalizací příspěvku pracovníků všech generací, a to především starších pracovníků, k ekonomickému a společenskému životu. Svůj zájem na řešení otázek vyjadřuje stát a také mezinárodní a nadnárodní instituce. Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci i proto, že samotný trh práce tyto otázky komplexně neřeší. Proto se i Česká republika přihlásila k potřebě age managementu prostřednictvím Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (viz rámeček č. 1).

Stárnutí populace je právem vnímáno jako jev ohrožující sociální a ekonomický rozvoj. Úkolem státu a veřejných politik je vyvažování negativních důsledků stárnutí populace, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladění nabídky a poptávky na trhu práce, nastavení systému ochrany zdraví při práci atd. To vše je úkolem sociální politiky a v jejím rámci politiky důchodové, vzdělávací a politiky zaměstnanosti. Za největší problém zaměstnávání starších pracovníků jsou obecně považována rigidní pravidla generovaná penzijními systémy aplikovaná na přechod z práce do důchodu (Phillipson, 2013). Penzijní schémata se mohou lišit v mnoha aspektech: pobídky k setrvání v zaměstnání, flexibilita přechodu z práce do důchodu, možnosti kombinovat penzi a práci atd.

4. 3. Organizační úroveň

Zájem o age management na úrovni zaměstnavatelských organizací je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Tento zájem bude posilovat se stárnutím pracovní síly, což pro organizace znamená zvyšování podílu starších pracovníků. Zaměstnavatelé si zpravidla uvědomují potřebu měnit postoje k vícegeneračním pracovním a převzít za řešení těchto problémů část odpovědnosti s vědomím, že pozitivní přínosy se projeví jednak ve stabilitě pracoviště (srov. rámeček č. 2).

Pro zavádění age managementu v organizacích jsou klíčovými osobami personalisté či pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů. Právě personálními činnostmi je věnována první část této kapitoly. Dále jsou prezentována opatření age managementu, především flexibilní formy práce. Pro přesnější představu o tom, jak jsou vytvářena komplexní řešení pro age management a aktivní stárnutí, jsou zde také prezentovány dva příklady dobré praxe vybrané z databáze ESF Age network.

Rámeček č. 2. Aktivizace zaměstnanců a společenská odpovědnost firem

Aktivizace zaměstnanců 50+ a jejich zapojení do neziskových organizací

Je třeba prozkoumat možnosti aplikace zahraničních zkušeností a zjistit možné překážky a příležitosti v České republice pro tuto oblast. Generace zaměstnanců 50+ představuje zásobárnu expertízy a zkušeností, které by mohly být využity ve prospěch neziskového sektoru. Zároveň zaměstnavatelé začínají řešit, i důsledku demografických změn, jakým způsobem přistupovat k zaměstnávání této věkové skupiny a jakým způsobem jí aktivně zapojit do dalších projektů. Prioritní začíná být i přechod do aktivního důchodového věku a uplatnění těchto lidí ve společnosti.

Zapojení těchto expertů do pomoci neziskovému sektoru tak může přinést efekt pro obě strany. Neziskové organizace získají zkušené odborníky a pracovníky a zaměstnanci 50+ získají adekvátní uplatnění, příležitost předat zkušenosti a jejich pocit potřebnosti. Jde o odborníky napříč spektrem oborů od technicky orientovaných zaměstnanců přes administrativní sílu až po specifická řemesla. V případě systematických dlouhodobých programů se mohou zaměstnanci zapojit přímo do provozu neziskových organizací, do rozvíjejících se chráněných dílen či sociálních podniků, do dobrovolné práce ve prospěch dalších potřebných seniorů či ve prospěch znevýhodněných mladých lidí formou mentoringu apod. Zapojení zaměstnanců 50+ by podpořil zaměstnavatel formou přípravy a zprostředkováním možné pomoci (například přes existující nástroje), stát by mohl finančně kompenzovat náklady na straně zaměstnavatele v případě, že by šlo o hrazený čas u stávajících zaměstnanců. V případě umístění expertů již v důchodovém věku, by stát mohl podpořit projekty zaměstnavatelů či zprostředkovatelů směřované na přípravu expertů, metodické vedení pro zaměstnavatele, burzu či nástroje na zprostředkování pomoci.

Zdroj: Pavlína Kalousová a platforma Byznys pro společnost³⁾

4. 3. 1. Age management v personálních činnostech

Možnost uplatnění metod a postupů Age Managementu se nabízí v případě velkých zaměstnavatelů, ale i u malých firem a samozřejmě i u drobných podnikatelů. Ve všech případech se nabízí příležitost uplatňovat způsoby řízení s ohledem na věk, které lze zařadit do **běžných personálních činností** (viz tabulka xy) např. v oblasti nábory a přijímání pracovníků s ohledem na věkovou diverzitu, v oblasti vzdělávání na rychlé zapracování absolventů nebo rozvoj dovedností starších pracovníků, v oblasti sladování rodinného a pracovního života u rodičů s malými dětmi, ale také např. v přípravě starších pracovníků na odchod do důchodu. Realizace personálních činností se liší podle typu a velikosti

³⁾ *Byznys pro společnost je největší odborná platforma firem pro sdílení a šíření principů CSR v ČR.*

organizace. Ve středních a velkých podnicích jsou personální činnosti obvykle realizovány personalistou či manažerem lidských zdrojů. Proto jsou v nich personální činnosti profesionalizovanější a ti, kdo je vykonávají, jsou po odborné stránce připraveni realizovat je v úplné podobě. Připravenost k uplatnění postupů age managementu se postupně stává stále samozřejmější součástí odbornosti realizátorů personálních činností.

Tabulka č. 6: Příklady personálních činností a možností uplatňování opatření age managementu

Personální činnost	Možnosti opatření
Personální plánování	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Analýza věkové struktury zaměstnanců ♦ Odhad potřeb pracovníků (vyhodnocení dle věkových skupin – máme zajištěn dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí osoby odcházející do předčasných nebo řádných důchodů?)
Nábor pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, podpora věkové diverzity ♦ Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků ♦ Umožnění stáží, brigád nebo praxí
Začleňování nových pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Nastavení mezigenerační spolupráce ♦ Přidělení mentorů (zaučení od starších zkušenějších kolegů) ♦ Zabezpečení přenosu tacitních (skrytých) znalostí ♦ Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích
Vzdělávání a rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život (právo všech věkových skupin účastnit se vzdělávání) ♦ Pohovory na téma profesního rozvoje ♦ Kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií ♦ Vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů ♦ Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu (plán odchodu do důchodu)
Pracovní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku ♦ Oceňování silných stránek různých věkových skupin ♦ Přínosy věkově diverzifikovaných týmů
Péče o pracovníky	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Úprava pracovní doby (flexibilní formy pracovních úvazků – pružná pracovní doba, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.) ♦ Nástroje sladování osobního a pracovního života (Work Life Balance) - poskytování podpory pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné (sendvičová generace) ♦ Bezpečnost práce a ochrana zdraví, zohlednění schopností a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti (opatření v oblasti ergonomie, na podporu zdraví a funkční kapacity)

Zdroj: Štorová, 2013

OPATŘENÍ: „KROONPLAN“: PLÁN CESTY PRO MOTIVOVANÉ A PRODUKTIVNÍ STARŠÍ PRACOVNÍKY.

Témata: Řízení lidských zdrojů a rozfázovaný odchod do důchodu

Nástroj: Akční plán

Uživatelé: Zaměstnavatelé, manažeři lidských zdrojů

Cílová skupina: Starší pracovníci

Popis opatření: Plán cesty posiluje zaměstnavatele a manažery lidských zdrojů v malých a středních podnicích v pozitivní práci s pracovníky v pozdějších fázích pracovní dráhy.

„Kroonplan“ je plán, jehož tvorba zahrnuje zaměstnavatele i zaměstnance. Cílem je učinit fázi pracovního života vedoucí k odchodu do důchodu produktivní a příjemnou tak, jak je to jen možné. Zaměstnavatele vede k dohodě se zaměstnanci pomocí (jednoho či více) dialogu „Kroon“. Ty slouží k poskytnutí podpory v plnění plánu zaměstnanci a k dosažení maxima ze strany zaměstnavatele. Většina prvků plánu má dlouhodobý charakter.

„Kroonplan“ řeší čtyři otázky týkající se stárnutí pracovní síly:

Uchování cenných znalostí a dovedností v rámci společnosti po delší dobu. Realizace přínosu starších pracovníků (inovace, vývoj produktů, rozvoj služeb), což umožňuje např. zvyšování produktivity, zlepšování pracovního prostředí a vytváření prodejních a marketingových příležitostí. Příspěvek k pracovní pohodě zaměstnanců a jejich motivaci. Příspěvek k image společnosti jako dobrého zaměstnavatele (v očích zaměstnanců i klientů).

Tento přístup by neměl být využíván pouze v souvislosti se staršími zaměstnanci nebo s použitím věkového limitu (např. pět let před plánovaným věkem odchodu do důchodu). Plán může být efektivní i u lidí, kteří pracovali ve stejné roli na delší dobu (obvykle osm a více let).

Akční plán má pět kroků:

Mapování současné a budoucí situace.
Rozhodnutí o tom, co změnit.
Plánování a příprava dialogu.
Dialog a rozhodování.
Rozvoj, realizace a monitorování plánu.

Zdroj: ESF Age, 2014 (kráceno)

4. 3. 2. Flexibilní formy práce

Velkou skupinu opatření age managementu tvoří flexibilní formy práce. Je tomu tak proto, že flexibilní formy práce dovolují dosáhnout vyvážení pracovního a osobního života ku vzájemnému prospěchu zaměstnavatele i pracovníka. Flexibilní formy práce jsou využitelné po celou pracovní dráhu jedince a představují významný nástroj ulehčení přechodu z práce do důchodu.

PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Pružná pracovní doba je nepochybně nejrozšířenějším nástrojem na podporu age managementu i harmonizace profesního a soukromého života. Většinou je praktikována tak, že si zaměstnanec či zaměstnankyně sám/a určí začátek a konec pracovní doby a na pracovišti povinně pobývá v určitém časovém intervalu stanoveném zaměstnavatelem (např. mezi devátou a patnáctou hodinou). Zaměstnavatel nemá povinnost poskytnout svým zaměstnancům a zaměstnankyním pružnou pracovní dobu – zda tak učiní nebo nikoliv je tedy otázkou jeho dobré vůle. Na druhou stranu, zaměstnavateli, který by chtěl svým zaměstnancům a zaměstnankyním ulehčit proces sladění pracovního a osobního života, se zavedení pružné pracovní doby nabízí jako první volba, protože jde o úpravu, která je nejméně organizačně a finančně náročná a lze se u její implementace inspirovat velkým množstvím pracovišť, kde toto opatření již dlouhodobě bezproblémově funguje. Z hlediska její využitelnosti různými zaměstnaneckými skupinami je pružná pracovní doba snad nejuniverzálnější ze všech. Každý pracující si může začátek a konec pracovní doby posunout tak, aby to vyhovovalo právě jeho/ její potřebě (např. vyzvedávání dítěte ze školky, návštěva lékaře, sportovní aktivity a podobně). I tak, dle šetření uskutečněného výzkumným týmem Sociologického ústavu AV ČR, v České republice pracuje v režimu pevné pracovní doby více než polovina dotázaných – konkrétně 58,2 % (Dudová, 2007, s. 40).

ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY

Jak naznačuje samotný název této alternativní formy práce, pracující na částečný úvazek pracuje méně než 40 hodin týdně, které odpovídají úvazku plnému. Častý je například úvazek poloviční nebo třičtvrtěční. Na rozdíl od pružné pracovní doby má zaměstnavatel povinnost vyhovět žádosti zaměstnance či zaměstnankyně o zkrácení úvazku, pokud mu v tom nebrání vážné provozní důvody a pokud daný zaměstnanec či zaměstnankyně pečují o dítě mladší než 15 let, prokáže, že převážně sám/a dlouhodobě pečují o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), III (těžká závislost), nebo IV (úplná závislost) anebo pokud jde o těhotnou zaměstnankyni.

Z výše uvedeného se jeví, že je částečný úvazek vhodnou alternativní formou práce především pro pečující osoby, jejichž počet v Česku postupně vzrůstá. Protože péče je v české společnosti stále primárně asociována se ženami, bývají částečné úvazky využívány v mnohem větší míře ženami než muži (9,5 % žen oproti 2,9 % mužů v roce

2012). V realitě však nabídka, potažmo čerpání částečných úvazků v ČR silně zůstává za staršími státy EU. Dle údajů Eurostatu (2013), pracovalo v České republice v roce 2012 na částečný úvazek pouhých 5,8 % zaměstnaných. Částečné úvazky jako nástroj plynulého přechodu z práce do důchodu v tom tvoří jen menší část. Důvody jsou různé. Na straně zaměstnavatelů bývá jako argument uváděno, že jsou částečné úvazky organizačně náročnější a finančně pro firmu nákladnější než úvazky plné (Machovcová, 2012), zaměstnaní často v praxi naráží na to, že jim nižší výdělek vázaný na částečný úvazek nestačí k zajištění životních potřeb, případně se potkávají s nemožností hladce přecházet mezi částečným a plným úvazkem podle toho, jak se jim mění životní situace. Dále se stává, že lidé zaměstnaní na zkrácený úvazek nemají tak dobrou možnost kariérního rozvoje a růstu, jako jejich kolegové a kolegyně pracující na úvazek plný. Také se lze setkat s tím, že ze strany vedení firem nedochází ke správnému řízení kvantity požadované práce s ohledem na výši úvazku, jinými slovy, že jsou zaměstnanci nuceni pracovat více, než odpovídá odměně, kterou finálně za svou práci dostávají.

Navzdory zmíněným rizikům a nevýhodám, které se s ním na českých pracovištích poměrně často pojí, může částečný úvazek být vhodným *přechodným* řešením nějaké životní situace, jako je například přechod z práce do důchodu, kombinace práce s péčí o malé dítě, případně o staršího člena rodiny (nebo obojího zároveň). Pokud toto pracovní nastavení nesplní optimální finanční představu daného člověka, může alespoň napomoci k udržení profesního know-how a sociálních kontaktů mimo vlastní rodinu. Z pohledu zaměstnavatele pak může poskytnutí částečného úvazku ve firmě udržet např. starší a zkušené zaměstnance, kteří se v minulosti osvědčili a jejichž odchod z pracoviště by byl pocítován jako ztráta finanční či znalostní.

SDÍLENÉ PRACOVNÍ ÚVAZKY (JOB-SHARING)

Sdílené pracovní úvazky představují nastavení, kdy se o jedno pracovní místo dělí typicky dva lidé (v poměru půl na půl, případně nějakém jiném). Zaměstnavatelé ze zákona nemají povinnost sdílené pracovní úvazky poskytovat. V České republice je zatím tato flexibilní forma práce využívána zřídka. Zaměstnavatelé jsou si pravděpodobně vědomi výzvy, kterou sdílené pracovní místo představuje z pohledu jeho řízení manažerem či manažerkou. Ani pro samotné zaměstnané o jeden pracovní úvazek se dělicí není tato forma úplně nenáročná. Nutná je totiž jejich naprostá sešranost časová, organizační i osobnostní. Pokud je však firma flexibilně otevřená a daný manažer či manažerka dokáže správně sdílený pracovní úvazek řídit, může z této alternativní formy práce profitovat jak zaměstnavatel, tak zaměstnaní. Otevřenost zaměstnavatele v tomto směru bývá typicky odměňována loajalitou zaměstnaných. Zaměstnanci si zase mohou tímto způsobem udržet práci a zároveň ji kombinovat s rodinnými či jinými soukromými povinnostmi. Podobně jako u částečných úvazků, i v případě sdílených pracovních úvazků tento nástroj na podporu sladění pracovního a osobního života může nejvíce pomoci osobám, kterým pečovatelské povinnosti brání ve vykonávání profese v rámci úvazku plného.

PRÁCE Z DOMOVA (HOME OFFICE)

Práci z domova jakožto moderního nástroje na podporu harmonizace pracovního a osobního života se nerozumí neustálá práce z domova (která se nazývá domácí prací), ale spíše více či méně pravidelná práce v domácím prostředí za využití moderních technologií. Jednou z největších nevýhod práce z domova je fakt, že není použitelná u všech pozic a profesí, ale jenom u těch, které jsou kancelářského typu. Pokud zaměstnavatel v ČR tuto možnost nabídne, je to jeho dobrá vůle, Zákoník práce mu to neukládá jako povinnost. Proto je nutné možnost práce z domova vnímat jako benefit. I když velké zahraniční korporace povětšinou v nějakém měřítku práci z domova povolují, statistiky ukazují, že to v českém prostředí ještě zdaleka není samozřejmostí, podle výzkumů z domova pracují jenom 3 % dotázaných (Dudová, 2007, s. 48).

Jako největší riziko umožnění práce z domova popisují zaměstnavatelé možný únik citlivých dat (pokud firma nedisponuje dostatečně bezpečným IT systémem) a také zneužití pravidel bezpečnosti práce zaměstnanými pracujícími z domova. Ti totiž teoreticky mohou nepracovní úraz nahlásit jako pracovní a požadovat po zaměstnavateli proplacení nákladů s úrazem souvisejících. V praxi se však s takovýmto zneužitím spíše nesetkáváme a dá se předpokládat, že v případě, že by k něčemu takovému přece jenom došlo, soud by důsledně nastalou situaci prošetřil. Naopak, zaměstnavatelé umožňující práci z domova o tomto opatření mluví často v superlativech – u zaměstnanců a zaměstnankyň, kterým byl režim home office umožněn, se typicky zvyšuje pocit loajality vůči zaměstnavateli, jsou vděční za důvěru, která jim byla projevena. Každopádně platí, že je na místě mít práci z domova podrobně ošetřenou v pracovní smlouvě.

U práce z domova do hry vstupují i významné psychologické aspekty. Ukazuje se, že zdaleka není vhodná pro každého. Hrozí totiž rozptylování nepracovními podněty, ale také se může stírat hranice mezi pracovním a volným časem (Křmářová & Bejšovcová, 2012). Režim práce z domova tedy klade poměrně velké nároky na důvěru a sebedisciplínu. Doporučuje se proto mít důsledně nastavený systém zadávání, odevzdávání a kontroly pracovních úkolů. Pokud se toto flexibilní pracovní opatření ukáže u daného jedince jako funkční, lze si představit, že může být velmi vhodné v rámci celého životního cyklu pro efektivní vyřešení nejrůznějších životních situací (nemoc dítěte, vlastní nemoc či úraz, snížení stresu souvisejícího s dojížděním do práce, atd.).

STLAČENÝ PRACOVNÍ TÝDEN

Při plném úvazku stlačený pracovní týden znamená, že daný zaměstnanec či daná zaměstnankyně pracují čtyři dny v týdnu deset hodin a jeden den v týdnu mají volno. Analogicky by to platilo i u úvazku zkráceného. Jde o poměrně kontroverzní flexibilní formu práce, obzvláště u plného pracovního úvazku, protože se jako dilema jeví, zda je někdo vůbec schopný stejně produktivně vykonávat práci po více než osmi hodinách denně. Pokud jsou zaměstnavatel a zaměstnanec či zaměstnankyně schopni tuto formu práce správně nastavit a praktikovat, může být velmi prospěšná například u těch zaměstnaných, kteří vedle práce ještě studují vysokou školu v tzv. kombinovaném studiu.

FLEXIBILNÍ PRÁCE NA SMĚNY

Dnešní firemní praxe ukazuje, že i u relativně pevného pracovního režimu, jakým je práce na směny, lze zavést jistou míru flexibility a umožnit tak pracujícím lepší rovnováhu mezi profesním a soukromým životem. K nástrojům tomu napomáhajícím patří např. možnost zapsat se do směn dle vlastních potřeb, informování o rozložení směn dostatečně dopředu, umožnění výměny přidělených směn či volby pouze určitého typu směn.

4. 3. 3. Další organizační opatření

Vedle základních flexibilních forem zaměstnávání jsou v organizacích využívány i další organizační opatření, jako jsou přizpůsobení organizace práce, nepravidelná práce, nebo přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo. Přizpůsobení organizace práce se vztahuje např. k reflexi denního rytmu pracovníka, např. při organizaci směn ve výrobě podle cyklů spánku a bdělosti. Zavádění takového opatření je zpravidla postaveno na podnětech pracovníků a je specifické pro každé pracoviště.

Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo je vhodné především v situacích, kdy je alternativou předčasný odchod z trhu práce. Samotné přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo by mělo být doprovázeno pečlivým výběrem nového pracovního místa podle schopností pracovníka, přípravou přesunu a podporou ve fázi této změny, tak aby změna či omezení náročnosti práce neznamenovala automaticky také snížení motivace a loajality zaměstnance. Určitou alternativu představuje také nepravidelná a projektová práce. Obecně nelze říci, zda právě taková forma zaměstnávání a s ní spojená určitá nejistota je vhodná jako opatření age managementu, nicméně pokud se na její realizaci obě strany shodnou, může být tento způsob řešení vhodný pro nárazové pracovní činnosti.

4. 3. 4. Opatření v oblasti zdraví a ergonomie práce

Celá řada opatření age managementu je spojena s podporou zdraví a s adekvátní ergonomií práce. Konkrétně zde jde o zdravotní prohlídky v rámci i nad rámec zákona, využívání poradenství v oblasti zdraví, zajištění zdraví podporujících aktivit. Samozřejmě do této oblasti patří také monitorování rizikovitosti pracovního prostředí a úpravy ergonomie, případně zajištění střídání fyzických činností.

Na cestě k zavádění age managementu a měření pracovní schopnosti je vhodné začít od identifikace jádra společného zájmu všech aktérů. V praxi lze identifikovat podněty, které bývají iniciálním stimulem pro zavedení Age managementu zavedení do organizací (Štorová, 2013, s. 2):

- Náklady vznikající kvůli pracovní neschopnosti
- Potenciální odchod odborníků do důchodu
- Nedostatek pracovních sil
- Změna nároků okolního prostředí na odbornost

Pro zavedení age managementu je tedy vhodnou příležitostí moment, kdy se objeví určité hrozby a příležitosti, které přináší stárnutí populace (Ilmarinen, 2005, s. 235). Tento moment ovšem nemusí pro všechny aktéry nastat v jeden okamžik, nebo přinejmenším nemusí být hrozby a příležitost v témže momentu rozpoznány.

4. 4. Individuální rovina

Zájmy jednotlivce jsou komplexní, vzájemně provázané, ale někdy také vnitřně rozporné. V oblasti pracovního života je zájmem jedince udržet si zaměstnání a průběžně obnovovat vlastní zaměstnatelnost pro případ změny v pracovním životě. Proto je z pohledu jedince legitimní uvažovat o udržení a rozvoji takových předpokladů, které mu umožní v případě potřeby zvolit jinou pracovní pozici, zaměstnavatele či formu zaměstnání. Právě změna zaměstnání je z pohledu stárnoucích pracovníků největší výzvou. Zájmem jednotlivce je přiměřená kvalita života spojená s pocíťovanou vitalitou a také s dosažením rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Obojí může jednatlivec ovlivnit svým přístupem a postoji. Základem je přijetí reality dlouhé a nespojitě pracovní dráhy mnohem dříve, než se projeví stárnutí. Trvání vysoké pracovní schopnosti ve vyšším věku je dáno do značné míry péčí o pracovní schopnosti v předchozích obdobích. To znamená změnit přístup k plánování budoucnosti, k rozvoji pracovních kompetencí a celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví. Také je třeba přijmout myšlenku, že plánování pracovní budoucnosti se vyplácí i po padesátce.

Rámeček č. 4. Projekt Dobrý důvod pracovat déle

Opatření: DOBRÝ DŮVOD PRACOVAT DÉLE

Téma: Řízení lidských zdrojů

Nástroj: Dotazník

Uživatelé: Zaměstnanci, manažeři lidských zdrojů

Cílová skupina: Zaměstnanci, manažeři lidských zdrojů

Popis opatření: Dotazník pokrývá 13 témat, každé čtyřmi otázkami. Odpovědi zaměstnanců jsou základem pro diskusi o kariéře s manažerem lidských zdrojů. Zaměstnavatelé a manažeři v malých a středních podnicích mohou nástroj užít také k ustanovení politiky age managementu. Užití dotazníku podporuje produktivitu a uspokojení z práce.

13 témat pokrytých dotazníkem:

nezávislost;
obohacování a rozšiřování náplně práce;
pracovní a časová náročnost;
pracovní atmosféra;
jistota práce;
hodinový úvazek a dojíždění do práce;
příležitosti k rozvoji a vzdělávání;
možnosti kompenzace;
pracovní podmínky;
finanční situace zaměstnance;
potřeba prodloužit délku pracovní dráhy;
rodinné a osobní zázemí zaměstnance;
Zdraví zaměstnance.

Zdroj: ESF Age, 2014 (kráceno)

Je také velmi užitečné naučit se využívat výhod věku, jako jsou zkušenosti, nadhled a odstup, schopnost posoudit řešitelnost nových situací a pracovních úkolů, odhad vlastních sil. Tím může – vedle svých profesních kompetencí – starší pracovník výrazně přispět k posílení potenciálu pracoviště jako prostoru pro mezigenerační sdílení. V současnosti a v blízké budoucnosti je stále pravděpodobnější existence třígeneračních pracovišť, kde spolu generace musí komunikovat a spolupracovat. Pro starší pracovníky to mj. znamená zbavit se ostychu či dokonce studu za věk a najít si vztah k mladším spolupracovníkům. V oblasti pracovních schopností je téměř vždy prostor pro rozvoj cestou péče o sebe, své zdraví, rozvoj kompetencí. Významný podíl odpovědnosti je na lidech samotných, přístup pracovníků je nedílnou součástí age managementu.

Opatření: HODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ PRO STARŠÍ PRACOVNÍKY

Téma: Přesun mezi pracovními pozicemi

Nástroj: Sebeopuzovací nástroj

Uživatelé: Starší pracovníci usilující o udržení šancí na trhu práce za situace kariérové změny

Cílová skupina: Zaměstnanci

Popis opatření: Nástroj pomáhá identifikovat přenositelné kompetence, které jsou u jedince rozvinuty v pracovním i mimopracovním kontextu. Zvláště se soustředí na měkké dovednosti a kompetence. Mnoho starších lidí má tendenci vidět se ve světle své minulé role a opomíjejí, nebo přinejmenším nevěnují pozornost mnoha kompetencím, které v průběhu života nabyli.

Nástroj Hodnocení schopností pro starší pracovníky umožňuje jedinci identifikovat rozmanité schopnosti a pomáhá určit, jak a kdy tyto schopnosti využívají. Jedním z pozitivních efektů využívání nástroje je zvýšení sebejistoty uživatelů.

Nástroj vede uživatele k zodpovězení následujících otázek:

Co chce dále dělat?

Jaké schopnosti může nabídnout?

Komu může nabídnout své schopnosti?

Jaké má příležitosti uplatnění?

Co je třeba předvést zaměstnavateli?

Je připraven i pro méně obvyklé možnosti, např. placené dobrovolnictví?

Jak žádat o práci?

Jak sestavit životopis?

Na co bude tázán při pohovoru?

Jak se na to může připravit?

Kde může získat další rady či doporučení?

Nástroj také dává uživateli náměty pro zvládání kariérové změny, informace o organizacích poskytujících poradenské a podpůrné služby. Dále také poskytuje informaci o kompetencích a zkušenostech vyžadovaných pro určitá zaměstnání.

Zdroj: ESF Age, 2014 (kráceno)

4. 5. Příklady průkazných zisků z age managementu

Z pohledu know-how podniku představuje skupina pracovníků 50+ s ohledem na jejich kvalifikaci a motivaci významný zdroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku. Problematické však často bývá obhájení této teze konkrétními argumenty.

Ty s jistotou nabízí problematika fluktuace. Fluktuaci chápeme obecně jako faktor negativně ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích⁴⁾ (Armstrong, 2002). Negativa fluktuace můžeme shrnout následovně:

Odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, zaměřují se spíše na hledání nového uplatnění a přípravu na něj, motivace k práci a s ní často i loajalita k takřka bývalému zaměstnavateli klesá, což se negativně projevuje na výsledcích práce i na vztazích vně i uvnitř společnosti.

Odcházející si s sebou odnáší (často ke konkurenci) důležité znalosti a dovednosti (know-how) a také obchodní kontakty a vazby, které jsou v dnešní době základním pilířem každého obchodu a produkce.

Výběrové řízení za účelem náhrady odcházejícího pracovníka (myšleno celý proces od identifikace potřeby, specifikace pracovního místa, náplně práce a požadavků na uchazeče, komunikace nabídky (interně, externě – placené inzerce), k samotnému výběru a testování uchazečů) stojí organizaci čas i peníze.

Významné jsou rovněž finanční a časové náklady na úplné zaškolení a adaptace nového pracovníka na nové pozici. Úplným myslíme nejen ze zákona povinná školení pro všechny zaměstnance (BOZP, PO) a další zákonem uložená školení pro konkrétní typy prací (vyhlášky pro elektrikáře, školení pro řidiče referentských vozidel apod.), ale zaškolení na konkrétních pozicích a s ohledem na specifika zaměstnavatele (používání software, procesy, „...“), předání veškeré agendy, postupů práce i již zmiňovaných kontaktů. Samozřejmě nelze opomenout finanční ztrátu pociťující se se ztrátou zaškoleného odcházejícího zaměstnance.

Nezanedbatelný je i dopad fluktuace na fungování týmů i organizace jako celku. Koopepace a kontinuum uchování a rozvoje know-how v týmech se se zvyšující fluktuací snižuje, kultura organizace s vysokou fluktuací se nese ve znamení „po mě potopa“, nutnosti neustálého objevování již objeveného, řetězení odchodů apod. nežli v předávání, sdílení, pospolitosti a zapojení (onen často firmami měřený engagement).

Vysoká fluktuace navíc negativně ovlivňuje reference společnosti nejen na trhu práce ale i na trhu obecně. Nejedna firma se v rámci své marketingové strategie pyšní svým oceněním zaměstnavatel roku, kde i míra fluktuace hraje zásadní roli.

Budeme-li o fluktuaci hovořit v tolik manažery oblíbených číslech, můžeme uvést výsledky výzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers, která se zaměřila na fluktuaci a její důsledky u zaměstnavatelů působících v ČR. Autoři uvádí, že se průměrná hodnota nákladů na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů pohybuje okolo 17 000 Kč, ale může dosahovat i 50 000 Kč (vyšší náklady se nejčastěji pojí s manažerskými pozicemi, neboť výběrové řízení na manažerské posty je náročnější, často probíhá více kol při konkursu a do výběru bývá zapojeno více současných zaměstnanců/manažerů). Výše těchto nákladů souvisí i s délkou nábory (Čábelová, 2007, In Linhartová, 2012). A průměrný počet dní na obsazení pozice se podle autorky pohybuje mezi 30 a 47 dny (tamtéž).

Ertl (2005, In Linhartová 2012) mimo výše uvedených negativních důsledků uvádí

⁴ Existuje však i fluktuace pozitivní a přirozená (např. fluktuace vnitřní, která je výsledkem kariérového postupu pracovníků) (Armstrong, 2002).

i najmutí externího poradce, změně systému odměňování a systému výběru zaměstnanců. Vznikají tak další náklady, které autor v uvedeném příkladu ztráty zkušeného obchodního zástupce vyčísluje na částku 600 – 800 000 Kč, přičemž náklady na výběr a standardní zapracování nového zaměstnance udává 300 000 Kč. Celkem náklady na odchod jednoho obchodního zástupce sumarizuje na přibližně 1 milión Kč jisté ztráty.

Jiní autoři nabízí obecnější definici nákladů na náhradu odcházejícího zaměstnance a to např. ve výši tří měsíčních platů odcházejícího zaměstnance, přičemž tento odhad v sobě nezahrnuje snížení produktivity před zapracováním nového zaměstnance a snížení tržeb během této doby (Bowes, 2010, In Linhartová, 2012).

Rozpor mezi uvedenými autory je dán rozdílností v charakteru získaných dat získaných zprůměrováním množství získaných dat a jedním konkrétním (a nadprůměrným) příkladem. Rozdíly, jak již bylo uvedeno, plynou z odvětví, charakteru pracovní pozice, zkušeností a kvalifikace pracovníka, který má být nahrazen a z délky výběrového řízení. Pracovníci ve věkové skupině 50+ by tak mají v tomto ohledu na trhu práce velkou konkurenční výhodu, kterou si často oni sami ani stávající či potenciální zaměstnavatelé neuvědomují. Dle údajů z plošných šetření (republikových či regionálních) i z interních výzkumů společností vyplývá výrazný rozdíl mezi fluktuací starších pracovníků (50+) a pracovníků mladých, ve prospěch těch zralejších. Konkrétně lze uvést výsledky interního výzkumu Komerční banky (2013), které poukazují na třetinovou fluktuaci zaměstnanců 55+ oproti zaměstnancům mladším 55 let.

Fluktuace představuje samozřejmě jen jeden z mnoha problémů, k jejichž řešení age management přispívá. Mezinárodní výzkumy (Guile & Migliore, 2006) např. ukazují, že jednou z největších nevýhod starších pracovníků jsou vysoké platy, které nejsou nutně spojeny s vysokou produktivitou práce. Tato situace se týká typicky pracovníků v sektorech, kde jsou navyšovány platy s odpracovanými lety (např. státní zaměstnanci) nebo navyšovanou kvalifikací (např. akademické pozice). To vede zaměstnavatele k tendenci nahrazovat starší pracovníky mladšími a levnějšími. Tuto tendenci nelze vyřešit na úrovni jednotlivých zaměstnavatelů, může být řešena v kombinaci pobídek k setrvání v práci pro jedince a pobídek či úlev pro zaměstnavatele na úrovni státní politiky pobídek, nejlépe v kombinaci s podporou flexibilních forem zaměstnání.

4. 6. Závěr kapitoly

Age management má mnoho podob. Alan Walker roztřídil opatření age managementu na ta, která se staví proti bariérám spojeným s věkem, a ta, která podporují věkovou diverzitu. Tato opatření mohou zahrnovat specifické iniciativy zaměřené na konkrétní rozměry age managementu; mohou rovněž zahrnovat obecnější politiky, zdroje, které pomáhají vytvořit prostředí, ve kterém jsou jednotliví pracovníci schopni naplnit svůj potenciál, aniž by byli znevýhodněni svým věkem. I díky komplexnosti problematiky však dobrá praxe v jednom aspektu práce organizace může koexistovat se zanedbáváním nebo špatnou praxí jinde (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011).

Literatura

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Bierema, L.L & D'Abundo, M.L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23(5), 371-386.

Dudová, R. (Ed.) (2007). Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. *Sociologické studie / Sociological Studies*, 07 (3).

ESF Age Network (2014). *Inventory of projects, programmes and tools*. Dostupné z <http://www.esfage.eu/inventory>

Eurostat (2013). *Persons employed part-time*. Dostupné z <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00159&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>

Krčmářová, B., & Bejšovcová, I. (2012). *Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce*. Praha: Gender studies, 2011. Dostupné http://aa.ecn.cz/img_upload/f26ec32f53a15794cd9388a660de0a25/psychomanual.pdf

Kuperus, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *Baseline Study*. Brusel: ESF-Age Network. Dostupné z http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf

Linhartová, L. (2012). *Fluktuace zaměstnanců* (dizertační práce). Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Machovcová, K. (2012). *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů*. Praha: Gender Studies.

Phillipson, Ch. (2013). *Ageing*. Cambridge: Polity.

Štorová, I. (2013). *Age management a jeho uplatnění v podnikání. Studijní a pracovní texty*. Olomouc: Projekt OP LZZ Asistenční centrum pro podporu podnikání žen, CZ.1.04/3.4.04/88.00345

5. ZDRAVÍ, PRACOVNÍ SCHOPNOST A NÁSTROJ WAI

Většina evropských zemí se stárnoucí populací čelí výzvě zvýšit pracovní účast osob zejména ve vyšším věku. Ve vládních politikách je implementován požadavek na zvyšování věku plného odchodu do důchodu tak, aby se vyvažoval poměr zaměstnaných a závislých osob (Ilmarinen, 2001). Přesto ve většině zemí je průměrný věk trvalého odchodu z placené práce výrazně nižší než dosažení zákonné hranice důchodového věku (Stattin, 2005). Takže je potřeba vyvinout takové intervence, které budou usnadňovat pracovníkům vykonávání zaměstnání až do plného důchodového věku.

Stárnutí pracovníků je doprovázeno změnami v jejich fyzických a duševních schopnostech. Nicméně individuální rozdíly jsou velké a faktory životního stylu, jako jsou například fyzické aktivity ve volném čase, mohou podstatně ovlivnit rovnováhu mezi pracovní kapacitou a pracovními požadavky (Tuomi, Ilmarinen, Seitsamo, et al., 1997). Pracovní nároky, které nejsou dostatečně sladěny s fyzickou a duševní kapacitou pracovníků mohou způsobovat zdravotní problémy a následně ztrátu pracovní síly (Stattin, 2005). Zdravotní problémy (spojené s výkonem práce) jsou důvodem k nezaměstnanosti a přispívají k odchodu do důchodu u starších pracovníků (Schuring, et al., 2007). Podle Ilmarinena (2008) je pracovní schopnost postavena na rovnováze mezi zdroji dané osoby a pracovními požadavky na ni kladenými. Základem pro pracovní schopnost jsou zdraví a funkční kapacita, ale pracovní schopnost je rovněž určena odbornými znalostmi a způsobilostí (dovednostmi), hodnotami, postoji a motivací a prací samotnou.

5. 1. Souhrnné ukazatele zdraví

Jak již bylo naznačeno, současná evropská, tedy i česká populace stárne, ale také se dožívá stále vyššího věku v dobré fyzické i duševní kondici. Současný odborný náhled na život a životní předpoklady starší generace jsou definovány základními indikátory. K nim patří **naděje dožití** podle zdravotního stavu (Life Expectancy), jejíž výpočet je prováděn z údajů úmrtnosti dle věku a ukazatele zdravotního stavu jednotlivých věkových skupin a je vyjádřen jako LE v počtech let, kterých se člověk nacházející se v určitém věku může dožít (statisticky). Velice důležitá je ovšem jeho kondice, tělesné a duševní zdraví, za kterého se tohoto věku dožívá. K predikci délky tohoto „zdravého stavu“ je **délka života prožitá ve zdraví**, vyjádřená v rocích jako HLY – Healthy Life Years. Jejím obsahem je strukturální indikátor založený na ukazateli omezení běžných činností ze zdravotních důvodů zjišťovaných pomocí otázek SILC dotazníku (Statistics on Income and Life Conditions). Evropská unie vytváří databáze (JA:EHLEIS, online), ve kterých lze srovnávat tyto ukazatele mezi jednotlivými státy unie ale také v časových řadách zjišťovat tendence těchto

to ukazatelů. Výstupem může být například průměrná délka života a života ve zdraví (HLY) pro věk 65 pro zemi zájmu nebo pro celou unii (EU27).

Další ukazatele, **subjektivní zdraví, uváděná chronická nemocnost, naděje dožití v dobrém subjektivním zdraví**, naděje dožití bez chronické nemoci, **naděje dožití se střední a těžkou zdravotní indispozicí** jsou zjišťovány pomocí stejného standardizovaného dotazníku SILC. Všechny tyto indikátory se uvádějí v rocích dožití s/bez příslušného omezení a mohou být použity pro projektování trendů dožití populace s různým stupněm zdravotního omezení.

Zdravotní očekávání je založené na dvou základních rozměrech zdraví (chronické nemocnosti-údaj lékařské dokumentace a vlastním hodnocení zdraví). Tyto údaje jsou vyhodnocovány z dat systému JA:EHLEIS. Zjišťují se průměrné, maximální a minimální hodnoty těchto tří ukazatelů zdraví očekávané ve věku 65 let v jednotlivých zemích Evropské unie (EU27). Údaje v tabulce pochází z posledního přístupného šetření v roce 2010.

Tabulka č. 7: Průměrné hodnoty naděje dožití populace 65+ v zemích Evropské unie (EU 27, ČR, Nizozemí, Finsko)

LE- HLY	Rok	EU 27	ČR	Nizozemí	Finsko
Muži	LE	17,5	15,5	17,7	17,5
	HLY	8,6	8,5	9,4	8,8
	% HLY/LE	49	55	53	50
Ženy	LE	21,1	19	21	21,5
	HLY	8,8	8,8	9,5	8,9
	% HLY/LE	42	46	45	41

Zdroj: Data systému JA:EHLEIS, 2010

EVROPSKÁ UNIE VČETNĚ NOVĚ PŘIPOJENÝCH ZEMÍ (EU 27)

Sumarizace a vyhodnocení údajů ze všech 27 států EU dává pro 65leté obyvatele hodnoty naděje dožití 17,5let pro muže a 21,1 let pro ženy. Ze statistických údajů je zřejmé, že počty roků života bez omezení aktivit budou pro obě pohlaví přibližně stejné, což ovšem znamená, že muži stráví větší část života v dobrém nebo velmi dobrém zdraví než ženy (49 proti 42%). Pro lepší porozumění hodnotám vykazovaným populací České republiky poukážme na hodnoty ve vybraných dvou zemích, konkrétně v Nizozemsku a Finsku. Z dostupných údajů je zřejmé (JA:EHLEIS, online), že naděje dožití v Nizozemí se v období let 2000-2010 zvýšila pro ženy o 1,7 a pro muže o 2,3 let. Z nové série dat pro ukazatel HLY (roky života strávené ve zdraví), jejichž sběr byl systematicky zahájen v roce 2005, plyne, že nizozemští občané se dostali v roce 2010 nad průměr zemí EU téměř o jeden rok. V tomto roce mohli očekávat pětadesátiletí občané Nizozemí dalších téměř 10let život bez vážných omezení aktivit tělesných nebo duševních, což i přes relativně dlouhý věk dožití u obou populací tvoří stále nadprůměrný podíl takto ve zdraví

strávených let (45% pro ženy a dokonce 55% pro muže). To s sebou nese neoddiskutovatelný tlak na prodloužení všech životních aktivit, tedy i aktivity spojené s prodloužením plnohodnotné pracovní schopnosti.

Situace je velice obdobná i pokud jde o Finsko, jenž bylo vybráno jako další země a její společnost pro vzájemné hodnocení. Naděje dožití ve Finsku se v období let 2000-2010 zvýšila pro obě pohlaví o cca 2 roky. I finští občané se dostali v roce 2010 nad průměr zemí EU, byť ne tak významně jako je tomu u nizozemské populace. Údaje, které jsou odvozeny ze dotazníku SILC pro rok 2010 naznačují, že naděje na počty let dožitých ve zdraví u populace 65+ je ve Finsku nižší než v Nizozemí (8,9 roku ženy a 8,8 roku muži) a leží tak poměrně blízku průměru zemí EU a také se prakticky rovná údajům pro českou populaci (zejména ženy). Podíl života stráveného bez významné redukce tělesných a duševních aktivit je pro finskou populaci téměř shodný s průměrem EU a je nižší, než je uváděn pro českou a nizozemskou populaci, i když v obou případech z jiných důvodů (jiná střední délka života české a nizozemské populace).

Relativně vysoký podíl života populace 65+ v obou populacích stráveného v dobrém zdravotním stavu, muži více než 50% a ženy kolem 45% s sebou nese oprávněný tlak a očekávání na jeho plnohodnotné naplnění. To se také stále více projektuje do tlaku na podporu a zachování pracovní schopnosti do pozdějšího věku.

ČESKÁ REPUBLIKA

Je potěšitelné, že HLY hodnoty pro Českou republiku jsou v roce 2010 prakticky stejné ve srovnání s průměrem EU-27 a mají hodnoty 8,8 u žen a 8,5 u mužů. Zajímavé jsou ovšem i podrobnější údaje přístupné v databázích EU, hodnotící počty dožitých roků s různým stupněm omezení osobních aktivit. Z těchto údajů můžeme dovodit, že v roce 2010 ženy ve věku 65 let stráví 6,6/35% roků prožitých ve zdraví s mírným omezením činnosti a 3,6 roků/19% s těžkým omezením činnosti. Muži ve stejném věku stráví 4,8 let/ 31% s mírným omezením činnosti a 2,1 let/ 14%, s těžkým omezením činnosti (JA:EHLEIS, online).

Vývoj ukazatelů naděje dožití a naděje dožití ve zdraví v České Republice je uveden v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Vývoj ukazatele „naděje dožití“ populace 65+ v České Republice (2005-2010)

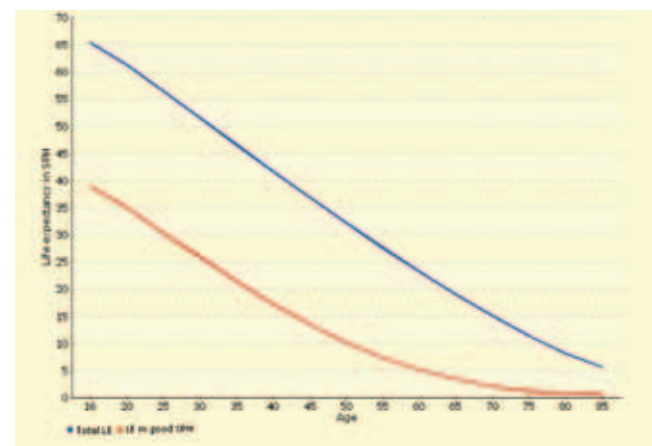
ČR	rok	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
muži	LE	12,7	13,8	14,4	14,4	15,1	15,3	15,2	15,5
	HLY	-	-	6,6	6,8	8,1	7,5	8,1	8,5
	% HLY/LE	-	-	46	46	54	49	53	55
ženy	LE	16,2	17,3	17,7	18,3	18,5	18,8	18,8	19
	HLY	-	-	7	7,1	8,4	8,2	8,5	8,8
	% HLY/LE	-	-	40	39	45	44	44	46

Zdroj: Data systému JA:EHLEIS, 2010

Naděje dožití (Life Expectancy - LE) české populace ve věku 65 let se tedy v letech 1995-2010 zvýšily u obou pohlaví přibližně stejně (3,2 roku muži/ 2,8 roků ženy) při stále vyšším věku dožití u ženské populace. V roce 2010 (ze kterého jsou poslední dostupné údaje) činí naděje dožití 19,0 roků u žen a 15,5 let u mužů, tedy pro muže je to věk 84let a pro muže potom 80,5 let. Nová řada indikátorů LE a HLY (Healthy Life Years) je v ČR každoročně sledována až po jejím vstupu do EU, tedy až od roku 2005 a to s daty dotazníku SILC. Z nich plyne, že v roce 2010 muži a ženy ve věku 65 let mohou očekávat, že stráví 55% resp. 46% svého zbývajících života „ve zdraví“, aniž by sami uváděli nějakou z dlouhodobých omezení činnosti. Navíc od roku 2007 jsou hodnoty HLY prakticky stejné a stabilní.

I když celkový počet let, který prožijí s různým omezením muži je nižší než pro ženy o cca 4 roky, je počet let ve kterých žijí obě pohlaví v dobrém zdravotním stavu, bez ohledu na použitý indikátor, téměř stejný a je pouze mírně vyšší u žen než u mužů. Z tohoto důvodu, ve srovnání s muži, ženy stráví poněkud delší část svého zbývajících života v horším zdravotním stavu a v těchto letech horšího zdravotního stavu (10,2 roků proti 6,9 roků pro muže) je více pravděpodobné, že ženy budou stárnout více let se závažnými zdravotními problémy.

Z údajů uvedených v těchto databázích můžeme predikovat naděje na dožití ve zdraví pro českou populaci prakticky v jakémkoliv aktuálním věku. Na následující obrázku jsou uvedeny křivky naděje dožití, vycházející ze statistického zhodnocení dotazníku SILC (modrá křivka) a subjektivního hodnocení vlastního stavu respondenty určujícího počet let strávených v dobrém zdravotním stavu (HLY). Hodnoty uvedené na obrázku níže je však třeba brát s určitou rezervou, vzhledem k tomu, že data pocházejí z jejich vlastního hodnocení zdravotního stavu.



Naděje dožití (LE) a dožití ve zdraví (HLY) pro ženy v České Republice
Zdroj: Data systému JA:EHLEIS (2010)

I přes omezení dané počtem dotazovaných respondentů a subjektivitou jejich hodnocení však můžeme konstatovat, že průměrný obyvatel/ka České Republiky ve stáří pa-

desáti let se bude těšit z plného zdraví ve vlastním hodnocení ještě přibližně 10let, tedy do jeho/její šedesátky a má naději na dožití 30-34 roků.

5. 1. 1. Vliv stárnutí na změny pracovních schopností

Pracovní schopnost má tendenci se s věkem snižovat. Přibližně 30 % pracovníků starších 45 let, mužů i žen, působících v manuálních i duševních profesích, vykazuje zjevný pokles pracovní schopnosti. Tento trend poklesu v důsledku stárnutí je různý a také závisí na hospodářském odvětví. S přibývajícím věkem rozdíly v pracovní schopnosti jednotlivců narůstají. Nižší pracovní schopnost je zřejmá v zemědělství, dřevozpracujícím průmyslu, kovoprůmyslu a dopravě, a dále v oblasti sociální péče a v některých zemích také u učitelů. Největší soulad mezi prací a možnostmi jednotlivce byl zaznamenán v odvětví elektroniky a telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví. Trend klesající pracovní schopnosti s přibývajícím věkem je vyvolán potížemi s přizpůsobením změn v práci změnám v možnostech jednotlivce. Pracovní život, jak se zdá, se vyvíjí svým vlastním tempem, které nemusí nutně odpovídat tempu procesů normálního lidského stárnutí (Tuomi, Ilmarinen, & Seitsamo, et al., 1997).

5. 1. 2. Vliv stárnutí na změny vlastností zaměstnance

Proces stárnutí, jak bylo naznačeno v předchozích odstavcích, je jednoznačně spojen s častějším výskytem chorob (nárůstem morbidity), vedoucím ke konečné ztrátě pracovní pozice. Nejčastějšími příznaky jsou kromě chronických nemocí i nespecifické snížené pracovní schopnosti, jako je celkové snížení pracovní kapacity zaměstnance, případně další obtíže. Mezi nejvýznamnější (Teo, 2013) patří následující.

- a) **Fyzická kapacita.** Snižují se fyzické parametry, čímž je ovlivněna fyzická pracovní kapacita. Ta je závislá na s věkem lineárním poklesu $VO_2 \text{ max}$. Zde však existuje velká interindividuální variabilita, silně závisí na úrovni realizovaného aerobního cvičení jednotlivcem. Zásadně se však na poklesu fyzické kapacity podílí chronické zdravotní podmínky, duševní parametry a z nich vyplývající případný pokles kognitivních funkcí. Pozitivním vlivem na zachování těchto kapacit má zkušenost z předchozích pracovních pozic
- b) **Muskuloskeletální kapacita.** Souběžně se stárnutím jde pokles v maximální svalové síle a rozsahu pohybu kloubu. Pokles až o 40-50% v maximální izometrickém prodloužení a ohýbání v tahu v období 10 let po dosažení 50 let věku. Je zajímavé, že podobné trendy jsou v obou skupinách pracovníků (modré i bílé límečky). Tudiž fyzikální povaha práce nebrání významně poklesu svalové a kosterní funkce.
- c) **Regulace spánku.** Cirkadiální rytmus je méně flexibilní, přeškolení je obtížnější. Starší pracovníci jsou citlivější na změny v pracovních plánech a podněty z rušivých prostředí. Klesá schopnost udržovat aktivitu ve vlekoucím se nočním období, z čehož resultuje obtížnost zvládnutí práce na směny - zejména cyklické

d) **Termoregulace.** Stárnutí provází snížená účinnost pocení, vedoucí k potížím s aklimatizací. Z tohoto faktu resultuje zvýšená prevalence zdravotních podmínek, které zvyšují náchylnost na zranění v horkém pracovním prostředí. Starší pracovníci mohou mít problémy pracovat v horkých prostředích - zvl., pokud jde o fyzicky intenzivní práce

e) **Chronická onemocnění.** Obvyklé věkově závislé jsou hypertenze, diabetes, ischemická choroba srdeční (ICHS). Tato chronická onemocnění mají přímý dopad na pracovní schopnost. Přímý zdravotní účinek lze spatřovat například ve snížené obraně před ICHS. Negativní vliv na pracovní schopnost má však také léková spotřeba, která s věkem roste (mj. spotřeba antihypertenziv, beta-blokátorů, statinů, inzulinu, aj).

Pracovní schopnost má tendenci se s věkem snižovat, ačkoliv průměrné hodnoty u pracujících osob ve věku od 20 do 65 let zůstávají v kategoriích dobrá a výborná. Avšak přibližně 30 % pracovníků starších 45 let, mužů i žen, působících v manuálních i duševních profesích, vykazuje zjevný pokles indexu pracovní schopnosti. Trend indexu pracovní schopnosti v důsledku stárnutí je různý také v závislosti na hospodářském odvětví. Nižší pracovní schopnost je zřejmá v zemědělství, dřevozpracujícím průmyslu, kovoprůmyslu a dopravě, a dále v oblasti sociální péče a v některých zemích také u učitelů. Největší soulad mezi prací a možnostmi jednotlivce byl zaznamenán v odvětví elektroniky a telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví.

Je tedy zřejmé, že se stárnutím zaměstnance musí jít ruku v ruce úprava jeho pracovních úkolů podle silných stránek, potřeb a schopností těchto starších pracovníků. Ta je zcela nezbytná pro zajištění dlouhodobé pracovní schopnosti, životní pohody a produktivity zaměstnanců. Například snížení fyzické náročnosti práce, zavedení krátkých přestávek v pracovních procesech a zohlednění zdravotních rizik při plánování práce na směny a rovněž pružné pracovní úvazky, to vše jsou opatření příznivá pro stárnutí. Na druhé straně je třeba využívat silných stránek starších pracovníků. Nejsnadnější cestou, jak zjistit nové potřeby a způsoby úpravy práce, je ptát se starších pracovníků, jak by chtěli svou práci změnit a zlepšit.

K tomu je třeba využívat některé nové nástroje k hodnocení stavu ale také potřeb starších pracovníků. Jedním z nich je i koncept pracovní schopnosti založený na hodnocení indexu pracovní schopnosti (WAI), o kterém bude řeč dále.

5. 1. 3. Pracovní schopnost a stárnutí

PODPORA PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

Pracovní schopnost je zhodnocení jak dobrý je pracovník v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic. V hodnocení je používán subjektivní názor pracovníka, jenž tak přispívá svou motivací, znalostmi a dovednostmi ke stanovení své pracovní schopnosti. Pracovní schopnost je tedy údaj o tom, jak dobře zdraví, dovednosti, postoje pacienta a jeho motivace odpovídají požadavkům na jeho současnou práci.

Základním atributem k realizaci dobrého pracovního výkonu je zdá se soustavná podpora zdraví. **Podpora zdraví** zahrnuje celou řadu návyků v oblasti životního stylu, jako jsou stravování, pitný režim, fyzická aktivita, odpočinek a spánek. Kromě zdravého životního stylu hrají z hlediska dosažení dobrého zdraví v průběhu pracovního života důležitou úlohu preventivní a proaktivní opatření přijímaná v rámci pracovně lékařské péče, a stejně tak i správné léčení akutních zdravotních problémů. Odborná způsobilost odborníků na pracovně lékařskou péči by proto měla zahrnovat také otázky **stárnutí a zdraví**.

Jelikož mnohé zdravotní problémy souvisejí s prací, měla by být systémově zjišťována zdravotní rizika práce a přijímána preventivní opatření na pracovištích. Silné vzájemné působení zdraví a práce vyžaduje aktivní spolupráci mezi lékaři zdravotnělékařské péče, odborníky na BOZP, zaměstnavateli a zaměstnanci. Komplexní pojem definice pracovního prostředí sestává z vlastního pracovního prostředí (fyzického, duševního a sociálního), organizace práce a pracovního úvazku, pracovní doby, pracovního kolektivu a pracovních úkolů a dále z řízení (Ilmarinen, 2013). Důležitou roli hrají také otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně hodnocení pracovních rizik. Přizpůsobení práce schopnostem, dovednostem a zdravotnímu stavu jednotlivce by mělo být trvalým a dynamickým procesem založeným na správném hodnocení pracovních/zdravotních rizik, nemělo by přizpůsobení práce zdravotnímu stavu a potřebám starších pracovníků představovat jejich dodatečnou zátěž.

UDRŽENÍ KOMPETENCÍ

Udržení pracovní kvalifikace vyžaduje neustálé doplňování dovedností a schopností. Odborná příprava na pracovišti spolu s různými druhy speciálních školení pro zaměstnance poskytují starším lidem možnost posilovat své schopnosti. Je však třeba brát v úvahu změny v procesu učení starších pracovníků. Strategie učení, podmínky pro učení, využití názorných pomůcek, odpočinek a časový rozvrh pro získávání znalostí jsou u mladších a starších pracovníků odlišné. Nejdůležitější platformou pro učení je však sama práce a pracoviště. Učení během stárnutí je důležitým faktorem úspěšného aktivního stárnutí.

POTŘEBNÉ ZMĚNY POLITIKY PRO STARŠÍ PRACOVNÍKY

Ke zlepšení aktivního stárnutí prostřednictvím delší a lepší pracovní dráhy u starších pracovníků jsou nezbytné některé reformy. Jsou to zejména:

1. reforma v oblasti řízení zaměřená na zjištění a využívání silných stránek starších pracovníků;
2. reforma zdravotních služeb zaměřená na posílení proaktivní a preventivní pracovně lékařskou péči.

Vidíme, že jedním z velice důležitých nástrojů v postupné realizaci obou reforem je objektivizace pracovních schopností starších pracovníků, kterou zdá se z dosavadních výzkumů prováděných nejen v evropských zemích, je jejich kvantitativní hodnocení pomocí indexu pracovní schopnosti.

5. 1. 4. Udržení pracovní schopnosti ve stáří – výzva pro oblast pracovního zdraví

Schopnost pracovat je základním kamenem existence pro každého z nás. Nicméně pokud o svou pracovní schopnost nebudeme pečovat, hrozí její snížení. Pracovní schopnost je ovlivňována množstvím různých faktorů a některé z nich můžeme vlastní aktivitou ovlivnit, jako například životní styl a pracovní prostředí.

Pracovní schopnost nelze objektivně změřit za pomoci jednoho nástroje. Je jí však možno stanovit na základě údajů z různých zdrojů. Názor pracovníka samotného na vlastní pracovní schopnost je v tomto procesu stejně důležitý jako názory expertů. Spolu vytváří nejpřesnější možný odhad zaměstnancovy pracovní schopnosti.

Index pracovní schopnosti (dále WAI) je produktem výzkumu zaměřeného na praktické využití oblasti pracovního zdraví jako nástroje k udržení pracovní schopnosti. Index zobrazuje zaměstnancovo vlastní hodnocení pracovní schopnosti. Vhodnost indexu k měření pracovní schopnosti byla prokázána odbornými studii (např. Eskelinen, et al., 1991). Následně šetření Finského institutu pracovního zdraví potvrdilo užitečnost nástroje při předpovídání vývoje změn pracovní schopnosti u různých profesních skupin.

Smyslem WAI je podpora pracovníka. Již v počáteční fázi problému, Index napomáhá vybrat správná opatření k udržení pracovní schopnosti zaměstnance. WAI slouží také k vytipování pracovníků, kteří mohou v budoucnosti trpět zdravotními problémy spojenými s výkonem práce. Na tomto základě mohou být přijata opatření zabráňující poklesu zaměstnancovy pracovní schopnosti.

WAI je nástroj oblasti pracovního zdraví. Jeho použití je jednoduché a rychlé s okamžitými výsledky. Umožňuje opakovatelná měření a bývá využíván ke sledování změn u pracovníka či pracovní skupiny v průběhu času. Získaná data jsou považována za důvěrná a jsou využívána jen pro účely pracovního zdraví.

WAI slouží jako základ pro další měření a postupy. Pokud je potřeba, pracovní lékař může individuálně ve spolupráci se zaměstnancem navrhnout další kroky napomáhající k udržení pracovní schopnosti. Nicméně, spolupráce odborného pracovníka (či pracovního lékaře) a managementu firmy je žádoucí, pokud jde o snížení rizikových faktorů pracovního prostředí. Podpora zaměstnavatele je nutná ve smyslu finančním i motivačním. Z aktivit podporující pracovní schopnost získává prospěch zaměstnanec i zaměstnavatel.

Přijmout opatření k udržení a podpoře pracovních schopností se vyplatí v jakékoliv fázi zaměstnancova pracovního života. Faktory přispívající k oslabení pracovní schopnosti začínají být viditelné zhruba kolem čtyřicátého pátého roku. Investice do udržení pracovní a funkční schopnosti přináší výsledky již v horizontu několika mála let. Funkční kapacita zaměstnanci zůstává i po odchodu do důchodu a vstoupení do tzv. fáze třetího věku. Třetí věk reprezentuje přibližně 10-20 let samostatného a soběstačného období po odchodu do penze. Kvalita života zůstává na dobré úrovni, což přináší společnosti benefit ve formě nižších nákladů na zdravotní péči.

5. 2. Index pracovní schopnosti

Work Ability Index (WAI, česky Index pracovní schopnosti) je nástroj pro měření pracovní schopnosti. Pracovní schopnost lze tedy hodnotit, kvantifikovat a srovnávat standardizovaným nástrojem, jímž je index pracovní schopnosti WAI, což je subjektivní nástroj používaný při průzkumu této dispozice konkrétního pracovníka nebo skupiny. Kvantitativní měření pracovní schopnosti je realizováno poměrně jednoduchým způsobem, pomocí odpovědí na standardizovaná otázky uvedené v dotazníku WAI. Pomocí tohoto dotazníku lze vyjádřit subjektivní vnímání různých pracovních a socioekonomických faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost daného pracovníka. Na základě odpovědí pak lze společně s lékařem pracovnělékařské služby nebo jiným pověřeným nejlépe zdravotnickým pracovníkem navrhnout pro vhodné aktivity k udržení či případně zlepšení jeho pracovních schopností. Index pracovní schopnosti je tedy založen na rovnováze mezi požadavky práce a vlastními dispozicemi jednotlivce tímto jednotlivcem hodnocené (Ilmarinen & Tuomi, 2004, Ilmarinen, 1999).

5. 2. 1. Nástroj WAI

Aby se zvýšilo pracovní zapojení a prodloužil pracovní život starších pracovníků, byl začátkem osmdesátých let ve Finsku vyvinut koncept pracovní schopnosti, který byl později přijat v různých dalších evropských a asijských zemích. Koncept pracovní schopnosti byl definován v roce 1981 ve studii stárnoucích zaměstnanců, kterou realizovali pracovníci Finského ústavu pracovního zdraví (FIOH, Finnish Institute of Occupational Health) (Tuomi, et al., 1998; Ruopila, et al., 2008). Původní koncepční otázka této studie zněla: „Jak dobrý je pracovník v současnosti a v blízké budoucnosti a jak je schopný dělat svou práci s ohledem na pracovní nároky, zdraví a duševní zdroje?“ (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005).

Ke kvantifikaci získaných odpovědí pracovníků bylo třeba jejich odpovědi a okruhy otázek standardizovat. Základním byl požadavek, aby takovýto dotazník byl schopen testovat a měřit pracovní schopnost dotyčného pracovníka. K měření takto široce definované pracovní schopnosti tedy byla vyvinuta metoda tzv. Work Ability Index (WAI) – Indexu pracovní schopnosti (WAI) a jeho platnost byla testována jednorázovými klinickými vyšetřeními skupiny testovaných pracovníků a jejich následným šetřením po 4 a 11 letech (Ilmarinen, Tuomi, & Klockars, 1997).

Výsledky soustavného užití WAI pro zjišťování/kvantifikaci pracovní schopnosti naznačují, že rovnováha mezi zdroji lidského zdraví a požadavky a charakterem práce jsou rovněž důležitými rozměry pracovní schopnosti. Nicméně byl potvrzen také význam kompetencí pracovníka, jeho postoje a hodnot a dalších se životem souvisejících rozměrů pracovní schopnosti. Ty byly označeny jako komplexní a multidimenzionální vlastnost pracovní schopnosti (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005).

S přibývajícím věkem rozdíly v pracovní schopnosti jednotlivců narůstají. Ve srovnání s mladšími pracovníky je věková skupina pracovníků starších 45 let velmi různorodá.

Přibližně 15–30 % osob starších 45 let má index pracovní schopnosti na úrovni průměrný nebo špatný. Nebudou-li přijata preventivní a nápravná opatření přímo v podnicích, které tyto pracovníky zaměstnávají, hrozí jim ztráta pracovní schopnosti. Trend klesající pracovní schopnosti s přibývajícím věkem je vyvolán potížemi s přizpůsobením změn v práci změnám v možnostech jednotlivce. Pracovní život, jak se zdá, se vyvíjí svým vlastním tempem, které nemusí nutně odpovídat tempu procesů normálního lidského stárnutí. Proto subjektivní hodnocení pracovní schopnosti bude často negativní a starší pracovníci budou toho názoru, že se jejich pracovní schopnost zhoršuje.

Tento způsob zjišťování míry pracovní schopnosti pracovníka byl ve Finsku od devadesátých let široce používán jak v oblasti výzkumu tak ochrany zdraví při práci. Zde bylo cílem počátečního výzkumu založeného na systému WAI zjistit, jaké jsou vztahy mezi WAI a oblastí lidských zdrojů a faktorů životního stylu v různých věkových skupinách. Výsledky testování již na této první skupině pracovníků (> 3000 pracovníků několika municipalit ve Finsku ve věku 30-64 let) ukázaly, že jejich zdravotní a funkční kapacity, stejně jako faktory práce, mohou být velmi dobře vysvětleny pomocí indexu WAI. V nejstarší věkové skupině silně závisí na úrovni dosažené hodnoty WAI vlastní zdraví pracovníka (jeho zdravotní symptomy), dále funkční kapacita (jeho fyzické parametry), ale také pracovní faktory (psychická zátěž). Naopak kompetence, tj. hodnoty a postoje, jakož i rodinné a společenské faktory byly méně významné a jejich role k vysvětlení hodnoty WAI, se s věkem snižuje (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005).

5. 2. 2. Postavení WAI v systému péče o zdraví při práci (OSHA/BOZP)

Závažnost problematiky zlepšení pracovních schopností starší zaměstnanecké populace je pro Evropu a nejen pro ni skutečným problémem. EU se věcí permanentně zabývá a výrazem této pozornosti je i pilotní projekt Evropského parlamentu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví starších pracovníků. V souvislosti s tímto pilotním projektem uzavřela Evropská komise s agenturou OSHA-EU dohodu o přenesení pravomocí o bezpečnosti a ochraně zdraví starších pracovníků. Pilotní projekt s názvem *Bezpečnější a zdravější práce v každém věku – bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) v kontextu stárnoucí pracovní síly* byl zahájen v červnu 2013 a poběží až do konce roku 2015 (OSHA on line).

Cílem projektu je posoudit, co je nezbytné k tomu, aby strategie a systémy BOZP zohledňovaly stárnoucí pracovní sílu a zajišťovaly lepší prevenci pro všechny v průběhu celého pracovního života. Výsledky by měly pomoci při vývoji politik a poskytnou příklady úspěšných a inovačních postupů. Projekt je zaměřen na tyto klíčové problémy:

- ♦ politiky, strategie, programy a aktivity v oblasti BOZP související se staršími pracovníky v členských státech EU i ve světě,
- ♦ politiky, strategie a aktivity týkající se zaměstnatelnosti a možnosti návratu do práce v členských státech a ve světě,
- ♦ případové studie podpůrných programů a iniciativ na pracovišti,

- ♦ názory zúčastněných stran v oblasti BOZP, tj. zaměstnavatelů, pracovníků a zástupců pracovníků se zaměřením na zjišťování jejich zkušeností, motivací, potřeb a problémů,
- ♦ nástroje a pomoc pro pracoviště v oblasti řízení otázek BOZP v souvislosti se stárnoucí pracovní silou,
- ♦ genderové otázky.

Ve výzkumné části tohoto projektu by měly být řešeny naléhavé problémy, které signalizují dosavadní studie a práce v oblasti zaměstnanosti a zaměstnatelnosti starší populace. Jejich výčet je uveden zde:

- ♦ starší pracovníci na pracovišti,
- ♦ změny související změny a jejich projekce do pracovních schopností,
- ♦ hodnocení rizik citlivých vůči věku,
- ♦ přízpůsobování práce pracovnímu prostředí,
- ♦ **pracovní schopnost a její podpora,**
- ♦ návrat do práce,
- ♦ řízení pracovního procesu zohledňující věkovou strukturu na pracovišti.

Další výzkum v oblasti pracovní schopnosti předpokládá Evropská komise v zaměření odborných týmů na základní axiomy podpory pracovní schopnosti starší populace, jimiž jsou:

- ♦ zdraví a funkční schopnost,
- ♦ kvalifikace,
- ♦ hodnoty, postoje a motivace,
- ♦ pracovní prostředí,
- ♦ obsah a nároky práce,
- ♦ organizace práce pracovního kolektivu,
- ♦ vedení pracovního kolektivu.

Pracovní schopnost je možno vyjádřit jako rovnováhu mezi komplexními nároky dané práce a možnostmi jednotlivce je realizovat a lze ji měřit, porovnávat či hodnotit indexem pracovní schopnosti, který je evropskou komisí k tomuto výzkumu v evropském prostředí doporučen. Jejím měřením a zjišťováním významu základních determinant, které ji ovlivňují napříč věkem i pracovním postavením se zabývá age management. Základním nástrojem ke kvantifikaci pracovní schopnosti zaměstnance v jeho profesi se jeví vyšetřovací postup, který je založen na individuálních odpovědích na předložený soubor otázek, jejichž následné posouzení spojené s určitým matematickým postupem hodnocení těchto odpovědí, vede ke strukturovanému vyjádření kvantitativních závěrů o míře pracovních schopností příslušného jedince. Tento postup objektivizace pra-

covní schopnosti je vyjádřen ziskem Indexu pracovní schopnosti, který poskytuje jak její okamžité zhodnocení, tak i určitý prediktivní závěr o jejím dalším vývoji. Odborná literatura v oblasti ochrany a podpory zdraví při práci je svědkem rostoucího zájmu o tento nástroj. Další části této kapitoly přináší rešeršní přehled o jeho dosavadním použití i o jeho dalších modifikacích, které pomáhají podrobněji odhalit příčinné vztahy a důvody jeho případných poklesů.

V této souvislosti je signifikantní, že poslední prozatím uvedený projekt Evropské agentury pro ochranu zdraví v pracovním prostředí EU-OSHA uvádí a doporučuje nástroj měření Indexu pracovní schopnosti pro zkoumání pracovních schopností starších pracovníků v evropských zemích.

5. 2. 3. Dotazník k vyhodnocení Indexu pracovní schopnosti

Index se určuje na základě odpovědí na řadu otázek, které berou v úvahu požadavky práce, pracovníka, jeho zdravotní stav a zdroje. Pracovník vyplňuje dotazník sám na základě prostého poučení odborníkem v ochraně zdraví při práci nebo lékařem pracovnílékařské služby, kteří hodnotí odpovědi počtem bodů ze sedmi specifikací, z nichž je dotazník složen. Vyhodnocením jednotlivých odpovědí je součtem získáno celkové skóre v rozmezí 7-49 bodů⁵⁾, přičemž za jednotlivé oblasti dotazníku lze získat:

Tabulka č. 9: Oddíly dotazníku WAI

	Položky/oddíly dotazníku	Hodnocení skóre
1	Aktuální pracovní schopnost v porovnání s životností nejlepším životním obdobím	0 - 10
2	Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům na pracovní činnost	2-10
3	Počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem	1-7
4	Odhadovaná snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění	1-6
5	Pracovní neschopnost v průběhu minulého roku (12 měsíců)	1-5
6	Vlastní prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech	1-7
7	Duševní zdroje	

Výsledné skóre zobrazuje vlastní pracovníkovu představu o jeho/její pracovní schopnosti. Úroveň pracovní schopnosti a cílů jakýchkoli opatření považovaných za nezbytné se klasifikují takto:

Rozpětí identifikovaného WAI (body)	Cílem následných opatření je
7-27	obnovení špatné pracovní schopnosti
28-36	mírné zlepšení pracovní schopnosti
37-43	dobrou podporu pracovní schopnosti
44-49	udržení vynikající pracovní schopnosti

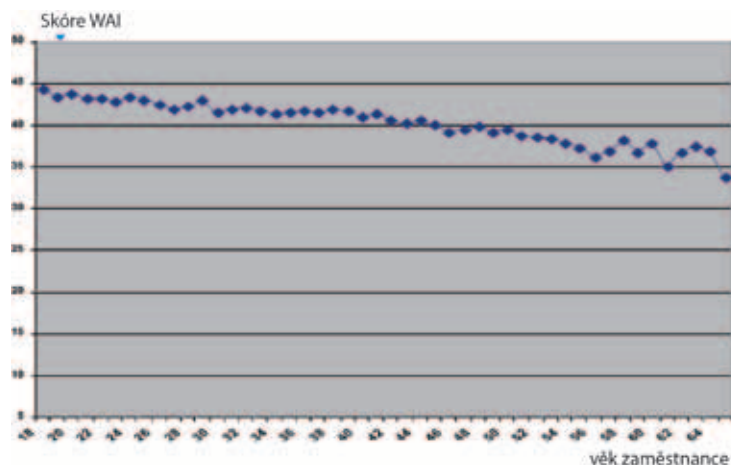
⁵⁾ Ve verzi 2 dotazníku WAI je rozsah 7 – 50

Pomocí tohoto dotazníku je pracovní lékař schopen již v raném stádiu identifikovat pracovníky a pracovní prostředí potřebující podporu. Ti zaměstnanci, jejichž WAI je nízký (do 27 bodů), budou potřebovat specifická opatření zaměřená k navrácení a nastolení optimální pracovní schopnosti, nebo dodatečná měření spojená s hlubším rozбором situace pracovníka. Pro ty, jejichž WAI je průměrný (skóre 28-36 bodů) se doporučuje přijmout kroky podporující nárůst jejich pracovní schopnosti. Zaměstnanci s dobrou pracovní schopností (skóre 37-43 bodů) by měli obdržet instrukce jak si současnou pracovní schopnost udržet. Pracovníci, jejichž WAI je vynikající (skóre 44-49 bodů) by měli být informováni o faktorech, které mohou jejich pracovní schopnost podpořit ale také oslabit. Účinnost doporučených opatření může být kontrolována při opakovaných šetřeních v průběhu pracovníka zaměstnání.

Hlavním důvodem pro požadavek posouzení pracovní schopnosti je však dosíci se zjištění, jaký typ akcí je zapotřebí, aby se zabránilo jejímu poklesu. Proto byla k hodnocení WAI vydána příručka pokynů obsahující seznam akcí a jejich návaznost na výsledek šetření WAI (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne, & Tukkii, et al., 1998).

Samotný index pracovní schopnosti může být také užitečným nástrojem při stanovení rizika pracovní neschopnosti v blízké budoucnosti. Bylo zjištěno, že dotazník kvantifikující WAI je schopen dobře předpovídat výskyt pracovní neschopnosti ve věkové skupině padesátiletých zaměstnanců. Skoro dvě třetiny osob ve skupině diagnostikovaných s nízkou pracovní schopností měly během následujících jedenácti let statut penzionovaných z důvodu pracovní neschopnosti (Tuomi, 1995). Nicméně, více než třetina osob, které setrvaly na stejné pracovní pozici během několikaleté studie a které měly původně nízkou pracovní schopnost, byly schopny svoji pracovní schopnost udržet nebo dokonce i zlepšit.

Názorným příkladem poklesu celkového skóre s věkem zaměstnance je obrázek znázorňující výsledky finské longitudinální studie vlivu věku na pokles indexu WAI. Na tomto obr. je zcela zřetelný soustavný pokles indexu o celých 25% v období celé zaměstnanosti člověka 18-62 let (Ilmarinen, et al., 1997)



Obrázek č. 17: Vztah skóre WAI a věku
Zdroj: Ilmarinen (1997)

Index pracovní schopnosti, který je hodnocen pomocí dotazníku WAI ve čtyřech úrovních jako špatný, průměrný, dobrý a výborný, má vysokou prediktivní hodnotu: přibližně 60 % osob, které ve věku 45–57 let měly špatný index pracovní schopnosti, pobíralo o 11 let později invalidní důchod (Ilmarinen & Tuomi, 2004).

Na druhou stranu pomocí tohoto dotazníku může také zaměstnanec vyjádřit, jak subjektivně vnímá různé faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost. Na základě těchto strukturovaných odpovědí pak může závodní lékař (v ČR lékař pracovnělékařské služby LPLS, smluvní lékař či jiný pověřený zdravotnický pracovník) navrhnout vhodné aktivity k udržení či případně zlepšení pracovní schopnosti zaměstnance. Tuto činnost by měl provést jednak ve spolupráci s tímto zaměstnancem, ale také po sumarizaci takto získaných dat a výpočtu indexu pracovní schopnosti (WAI) může hodnotící pracovník ve smyslu platné legislativy (v ČR Vyhláška č. 79 o pracovně lékařských službách)⁶ tyto údaje použít pro vyhodnocení zdravotní situace zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců při jeho poradenské činnosti, jejíž požadavky jsou definovány v §2 tohoto legislativního předpisu. Účelem takto zpracovaných záznamů je podpora a udržení pohody pracovníka nebo skupiny pracovníků na pracovišti. Individuální dotazník WAI by měl být uložen ve zdravotním záznamu lékaře.

Dotazník WAI může být rovněž použit při shromažďování informací pro výzkumné účely nebo doplňující zprávy. I když je dotazník vyplňován jen za účelem získání obecných a statistických informací, je vždy nutné vyžádat písemný souhlas příslušného pracovníka s vložením těchto informací do zdravotních záznamů.

5. 2. 4. Měření pracovní schopnosti

Jedním ze základních problémů použití individuálně a subjektivně vyplňovaného dotazníku WAI k testování pracovní schopnosti je zjištění jeho spolehlivosti. K odpovědi na tuto palčivou otázku zásadním způsobem přispěla práce holandských specialistů z oblasti pracovního lékařství (de Zwart, et al., 2002; Alavinia, van Duivenbooden, & Burdorf, et al., 2007). Proklamovaným cílem jejich studie bylo zhodnotit spolehlivost při opakování testu WAI s větším souborem pracovníků. Spolehlivost byla testována pomocí opakování stejného testu se 4 týdenním intervalem mezi oběma měřeními. Dotazník byl v rámci studie zaslán na domácí adresu náhodného vzorku 223 obyvatel pracujících v holandském stavebnictví. Návratnost dotazníku byla pouze cca 50 % (117 respondentů). Průměrný věk respondentů zařazených do studie byl 51 let, s rozpětím 40 až 60 roků. Jejich průměrná délka působení ve stavebnictví byla 30 let (SD 9.7). Hlavními zaměstnáními byly: tesař (32 %); řízení a administrativní práce (14 %); zedník (13 %); mistr (11 %); řidič vozu nebo jeřábník (7 %); malíř (5 %); obkladač (3 %); a ostatní (15 %).

Platné údaje byly shromážděny u 97 starších stavebních dělníků ve věku 40 let a starších. Přesně stejné WAI skóre u obou měření uvádí čtvrtina z nich a bylo zjištěno, že indi-

⁶ Vyhláška MZ ČR č. 79/2013 Sb. o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče).

viduální rozdíly v obou testech jsou nižší než cca 7 bodů (tj. dvojnásobek směrodatné odchylky SD). Pro individuální změny v hodnocení mezi jednotlivými měřeními nebyl zaznamenán žádný statisticky významný rozdíl od průměrné hodnoty WAI skóre dosaženého prvním testem a jeho opakováním (40,4 oproti 39,9 bodům). Podíl shody v obou testech stejně zařazeného respondenta do jedné ze čtyř kategorií pracovní schopnosti podle metodiky WAI činil 66 %. Výsledky této studie poskytují další podporu použitelnosti a spolehlivosti tohoto testu ke klasifikaci pracovní schopnosti pracovníka jak v celkovém skóre, tak na úrovni kategorizace pracovní schopnosti podle WAI. Podíl pozorované shody na zařazení subjektů do jedné ze čtyř kategorií WAI v obou testováních činila 66 % (64 z 97 respondentů). Při opakovaném testování bylo pouze 13 osob klasifikováno o jednu kategorii výš a 19 osob bylo klasifikováno o jednu kategorii níže. Pouze jeden respondent byl klasifikován o dvě kategorie níže (od „vynikající“ na „střední“) hodnotu pracovní schopnosti.

Touto studií bylo prokázáno, že průměrné WAI skóre a zařazení do kategorií WAI je poměrně stálé i při subjektivním hodnocení respondentů v průběhu 4 týdenního intervalu. Tyto výsledky tedy poskytují dostatečnou podporu pro použitelnost dotazníku jak pro výzkum zdraví při práci tak pro každodenní praxi závodní preventivní péče.

Systematickou práci, shrnující a kriticky hodnotící dosavadní výzkumy využití postupů hodnocení pracovní schopnosti, publikovali v roce 2009 holandská autoři (van der Berg, Elders, de Zwart, & Burdorf, 2009). Jejich práce zkoumá v té době veškerou dostupnou odbornou literaturu o účincích individuálních a s prací souvisejících faktorů na dosažené hodnoty Work Ability Indexu (WAI). Do tohoto review byly zahrnuty jen ty práce, v nichž byl WAI použit k měření pracovní schopnosti a pouze v případech pokud byly jako výstup prezentovány kvantitativní informace vlivy na determinanty pracovní schopnosti. Za těchto podmínek bylo celkem do studie zahrnuto 20 studií a k systémovému hodnocení použity výsledky ze 14 průřezových a šesti longitudinálních studií.

Pomocí WAI jsou nejčastěji asociovány následující faktory (determinanty) související se špatnou pracovní schopností: nedostatek volného času, pokles vitální fyzické aktivity, špatná muskuloskeletální kapacita, vyšší věk, obezita, vysoké požadavky na duševní práci, nedostatek autonomního rozhodování, špatné pracovní prostředí a vysoká fyzická pracovní zátěž.

Je dobře známo, že stárnutí pracovníků je doprovázeno změnami v jejich fyzických a duševních schopnostech. Nicméně individuální rozdíly jsou velké a faktory životního stylu, jako jsou například fyzické aktivity ve volném čase, mohou podstatně ovlivnit rovnováhu mezi pracovní kapacitou a pracovními požadavky (Tuomi, Ilmarinen, Seitsamo, 1997). Pracovní nároky, které nejsou dostatečně sladěny s fyzickou a duševní kapacitou pracovníků mohou způsobovat zdravotní problémy a následně ztrátu pracovní síly (Stattin, 2005). Příspěvek zdravotních problémů (spojených s výkonem práce) k nezaměstnanosti a k počátku odchodu do důchodu u starších pracovníků se jeví jako zásadní (Schuring, et al., 2007). Studie zabývající se touto problematikou ukázaly, že špatná pracovní schopnost zvyšuje riziko předčasného odchodu do důchodu, dlouhodobou nemocnost a pracovní neschopnost (Burdorf, 2005).

5. 2. 5. Referenční hodnoty WAI

Referenční hodnoty pro WAI jsou získávány ze studií ověřující pracovní schopnost velkých souborů pracovníků a zaměstnanců různých profesí a věkových kategorií. Základním principem je pokud možno co nejdříve shromáždit statisticky dostatečný počet těchto standardizovaných údajů o WAI vhodných pro vyjádření referenčních hodnot pro danou populaci (zde například populaci jednoho státu EU). Tato data jsou shromažďována na jednom místě tak, aby mohla být podrobena statistickému hodnocení, případně i jejich průběžnému zpřesňování. Z těchto hodnocení jako výstup slouží tzv. referenční hodnoty, které představují průměrné hodnoty a procenta různých kategorií indexu seřazené dle pohlaví, věku a povolání. Referenční hodnoty mohou být poté využity například pro srovnání jednotlivých pracovníků stejné profese zaměstnaných v různých firmách, nebo naopak k vzájemnému porovnávání jednotlivých profesí se stejným věkem, případně porovnávání podílů zaměstnanců s nízkým nebo vysokým WAI v různých firmách a mezi různými profesemi.

Na základě srovnání je možno stanovit, zda se pracovní schopnost zaměstnanců v hodnocené firmě odchyluje od referenčních hodnot. Primárním cílem je určit kolik zaměstnanců v různých profesních skupinách vykazuje nízkou pracovní schopnost v závislosti na věku. Následná opatření by měla být cílena především na zaměstnance s nízkou pracovní schopností, neboť značná část z nich může propadnout do kategorie práce neschopných, pokud nebudou přijaty nezbytné podpůrné kroky.

Zásadou, která umožní co nejrychlejší a metodicky správné stanovení referenčních hodnot je jejich pořizování jako jednoho z nejdůležitějších výsledků sběru dat do jednotné národní databáze, která je zpětně využitelná jak pro metodické řízení celého národního systému zlepšování a prodlužování pracovní schopnosti, tak i pro přispěvatele do této jednotné databáze, jimiž jsou podniky a instituce, jenž se účastní tohoto procesu (ústní sdělení Blik op Werk, 2014).

5. 2. 6. Důvěrnost dat

Data získaná pomocí dotazníku indexu pracovní schopnosti (WAI) jsou a musí zůstat přísně důvěrná, a je s nimi nakládáno jako se zdravotními informacemi - lékař pracovnílékařské služby je navíc vázán profesní mlčenlivostí. Data a to ještě anonymizovaná, nemohou být předána nikomu jinému než pověřené osobě (např. pracovník oblasti ochrany a bezpečnosti zdraví při práci) a zaměstnavatel nesmí obdržet informace ve formě, která by mohla odhalit identitu zaměstnance/ů. Vyplnění dotazníků indexu pracovní schopnosti je vždy dobrovolné. Odmítnutí vyplnit formulář nesmí jakýmkoliv způsobem ovlivnit chování spolupracujícího lékaře nebo zaměstnavatele vůči pracovníkovi. Index pracovní schopnosti je obrazem kvantitativního náhledu na pracovní schopnost individuálního pracovníka, případně na pracovní schopnost skupiny pracovníků, pokud je záměrem zaměstnavatele, aby ve spolupráci s příslušnými odbornými pracovníky zhodnotil například styl a požadavky určité pracovní pozice na stav pracovních schopností pracovníků tuto pozici ve firmě zastávající. K tomu je WAI nástroj velmi vhodný.

Index pracovní schopnosti naopak nesmí být ukazatelem zdraví, funkční kapacity a zaměstnatelnosti daného pracovníka. Lze ho tedy, pokud je správně pochopen, využít jako screeningový nástroj interakce mezi prací a pracovníkem, k určení příčin nízké zaměstnatelnosti vlivem změněné pracovní schopnosti, nebo predikčně k identifikaci konkrétních opatření, která mají být přijata zaměstnavatelem. Hodnoty WAI pro určité skupiny pracovníků (s eventuálním trendem za určitou dobu) by mohly a měly být podnětem pro aktivaci závodního lékaře, vedoucí pracovníky a další specialisty podniku zabývající se lidskými zdroji. Lékař pracovnílékařské služby (či jiná pověřená osoba) může použít dotazník WAI k podpoře zdraví na pracovišti, k vytváření skupinové identifikace činností a procesů ovlivňujících negativně pracovní schopnosti zaměstnanců nebo jejich skupin, ale také k bližší spolupráci a sledování pracovníků, kteří trpí hendikepem anebo nemocemi ovlivňujícími jejich výkon práce. Dotazník lze také použít při lékařském poradenství a při zaznamenávání absolvovaných vyšetření spojených s pracovní činností.

Poté, co zaměstnanec obdrží dotazník k vyplnění, musí být informován o účelu, za jakým budou data použita a také, jakým způsobem se bude postupovat, pokud dotazník odhalí zdravotní problém, který je potřeba řešit. V souladu s etickými principy musí být informace předána v písemné formě, ale měla by být také diskutována ústně. **Základní zásadou celého procesu kvantifikace WAI je tedy dobrovolnost a případná anonymita vyplnění dotazníku.**

Velice citlivou oblastí je zejména třetí soubor otázek dotazníku, v nichž je podrobně specifikováno vyhodnocení celkového počtu vybraných diagnostikovaných onemocnění. Zde, pro zvýšení jeho přesnosti a spolehlivosti a tudíž také zvýšení důvěry v celý proces zjišťování pracovní schopnosti, jsou odpovědi dotazovaného pracovníka konfrontovány lékařem PLS. V dotazníku jsou v této kapitole zahrnuty základní a nejfrekventovanější zdravotní problémy ve třinácti okruzích, přičemž každý okruh je podrobněji specifikován jednou nebo více podrobnými otázkami. Odpovědi na ně je pouhé konstatování ANO/NE. Jde o tyto okruhy otázek:

- 3.1. Zranění způsobená nehodou
- 3.2. Onemocnění pohybového aparátu
- 3.3. Kardiovaskulární onemocnění
- 3.4. Onemocnění dýchacích cest
- 3.5. Duševní poruchy
- 3.6. Neurologická a smyslová onemocnění
- 3.7. Onemocnění zažívacího traktu
- 3.8. Nemoci pohlavního a močového ústrojí
- 3.9. Kožní onemocnění
- 3.10. Nádor
- 3.11. Onemocnění metabolismu
- 3.12. Krevní onemocnění
- 3.13. Jiné poruchy nebo onemocnění

Výsledkem celkového hodnocení realizovaného tímto dotazníkem je tedy hodnota indexu pracovní schopnosti (WAI). Čím je tato hodnota vyšší, tím lepší je stav a zdravotní situace hodnoceného pracovníka. Vysoké WAI skóre znamená také nižší riziko pro předčasný odchod do důchodu, současně indikuje vyšší kvalitu života. Cílem je udržení lepšího skóre WAI i ve vyšším věku se správnými opatřeními (nelze přitom zapomínat, že to není jen v oblasti vlastní práce). Nízké hodnoty nesvědčí jen o individuálním zdravotním či socioekonomickém problému, ale o nesouladu mezi nároky práce a pracovními schopnostmi zaměstnance.

5. 3. Směry současného výzkumu

Kromě finských výzkumů, v jejichž rámci nástroj WAI vznikl, je zde také široké spektrum mezinárodního výzkumu (Costa, Goedhard, & Ilmarinen, 2005). V roce 2005 byla studována platnost WAI ve velké srovnávací studii (Radkiewich & Widerszal-Bazyl, 2005). Do této studie zkoumající časný odchod zdravotních sester bylo zahrnuto 38 000 účastníků z 10 evropských zemí. Torgénova studie provedená ve Švédsku (Torgén, 2005) zahrnovala náhodný vzorek švédské pracující populace (N = 3500). Počet velkých studií je již také realizován například v Číně (Lin, Wang, & Wang 2006). Spolehlivost těchto studií je vyhodnocována test-retestem (de Zwart, Frings-Dresen, & van Duivenboden 2002). V roce 2008 byla posouzena platnost a spolehlivost WAI korelační analýzou (van den Berg & Elders, et al., 2008).

5. 3. 1. Asociace hodnoty WAI s jeho determinanty

V hodnocení vzájemných vztahů jako více faktorů/determinantů je jejich vzájemná závislost hodnocena takzvanými asociacemi. Ve vztahu práce-pracovní schopnost-individuální faktory, jsou rozlišovány tři typy statistických asociací. Asociace je popisována jako pozitivní, pokud je determinant statisticky významně asociován se zvýšeným rizikem při hodnocení příslušné části odpovědi v dotazníku WAI a naopak asociace je popsána jako negativní, pokud je determinant statisticky významně spojen se sníženým rizikem vyjádřeno hodnotou WAI. V nulové asociaci pak není nalézán žádný významný vztah mezi determinantem a WAI.

Systematická práce van der Berghové a kol. (van den Berg, Elders, de Zwart, & Burdorf, 2009a), ze které vychází tato podkapitola, uvádí výsledky všech tří typů asociací determinantů pracovní schopnosti, které byly reportovány v řešených 14 průřezových a šesti longitudinálních studiích uveřejněných k tomuto tématu v letech 1996-2007. Individuální charakteristiky byly řešeny v 18 studiích a s prací související charakteristiky v devíti studiích.

Ve skutečnosti všechny longitudinální studie týkající work-related determinant byly v té době provedeny mezi finskými municipalitními pracovníky a to ještě před rokem 2000. Většina studií těchto byla vyhodnocena na základě odpovědi na dotazník WAI jako

dichotomické hodnocení výsledků⁷⁾, buď na základě specifické prahové úrovně (většinou), nebo nejnižších 25% nebo 15% percentilů.

VÝSLEDKY ASOCIOVANÝCH VZTAHŮ HODNOT WAI S INDIVIDUÁLNÍMI FAKTORY

Nejvíce studovaný demografický faktor byl věk (sedm studií). Čtyři ze sedmi studií uvádí snížení WAI s věkem, dvě studie naopak asociaci neprokázaly a jedna zjistila vyšší riziko pro špatné WAI mezi mladšími pracovníky. Nižší vzdělání bylo asociováno s nižším WAI v jedné studii a nemělo žádný efekt v další studii. Jako jediný živitel rodiny a degradace v ekonomické pozici byly spojeny s nižším WAI ve dvou průřezových studiích, zatímco nebyl vztah pozorován pro nízký příjem. Nižší WAI však je asociována s těžkou životní situací v mimopracovním prostředí a prohlubuje se s nezletilými dětmi, nízkým sebevědomím, ale není významně spojeno s rodinným statutem.

Jeden výstup ze tří studií našel pozitivní vztah mezi lepší kardiorepirační zdatností, vyjádřenou maximálním příjmem kyslíku a vyšší hodnotou WAI. Všechny čtyři studie o špatné muskuloskeletální kapacitě vykazovaly významnou asociaci se nízkým WAI s odhadem rizika, jehož pravděpodobnost se pohybuje OR (4,6-9,1)⁸⁾. Špatná funkční rovnováha pracovníků domácí péče je spojována se nízkým WAI. Pouze dvě studie uvedené v odborném tisku k době hodnocení byly zaměřené také na obecné kognitivní duševní schopnosti a kupodivu neprokázaly žádné významné asociace (Nygard, Eskelinen, Suvanto, 1991; Eskelinen, Kohvakka, & Merisalo, 2001). Z individuálních determinantů byla dále asociována s WAI nadváha (BMI), která byla pozitivně spojena s špatným WAI ve čtyřech ze sedmi studií. Rovněž nedostatek volnočasové pohybové aktivity byl spojen s nižší WAI ve čtyřech z pěti studií. V jedné studii bylo spojeno kouření s nižším WAI, zatímco ve dvou studiích žádná významná asociace s tímto determinanem nebyla nalezena. Jedna studie vykazovala pozitivní efekt na WAI u konzumentů alkoholu oproti abstinentům (Tuomi, et al., 2001). V jedné dietární studii se stravou s nízkým příjmem vlákniny je uváděno neobvykle vysoké OR 27,6 pro špatné WAI (Kaleta, Makowiec-Dabrowska, Jegier, 2006).

7 U tohoto typu zadání jsou práce hodnoceny pomocí sady odpovědí ano/ne.

8 Poměr dvou podílů pravděpodobností/šancí Odds ratio (OR) je biostatistickou veličinou, která umožňuje srovnat výskyt sledovaného jevu ve dvou různých skupinách. 1. skupina - skupina s expozicí/projevem určitému faktoru s 2. skupinou bez expozice/neexistencí tohoto projevu. Můžeme pozorovat tři případy: 1. OR = 1 - žádná asociace mezi rizikovým faktorem a onemocněním 2. OR > 1 - pozitivní asociace, negativní rizikový faktor, exponovaná skupina má větší pravděpodobnost postižení zkoumaným faktorem a 3. OR < 1 - pozitivní, protektivní faktor, na hodnocenou skupinu má příslušná expozice pozitivní (mírnící efekt).

OR je tedy mírou relativního rizika, jímž se uplatňuje příslušný zkoumaný faktor u exponované/ovlivněné populace. V longitudinální studii je OR stanoveno jako podíl odds/šancí nemoci u exponovaných a odds/šancí nemoci u neexponovaných. V case-control studii je stanoveno jako podíl odds expozice studovanému rizikovému faktoru u případů a odds expozice u kontrolních osob

ASOCIACE S FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S PRACÍ

H studie vesměs shodně ukázaly, že důležitými silně asociovanými faktory pro WAI byly vysoké psychické pracovní nároky, špatná autonomie pracovní pozice a v neposlední řadě vysoké fyzické pracovní nároky (Alavinia, et al., 2007). Všechny faktory související s prací byly měřeny pomocí self-reportingu, protože tato technika je vlastní systému hodnocení WAI. Tato technika posouzení vlastních schopností a stavů však může vést k falešným negativním výsledkům, když pracovníci se špatnou WAI přeceňují svou fyzickou a duševní zátěž ve vztahu k těm na pracovišti, kteří mají vynikající WAI. Není jasné, zda objektivní měření pracovních požadavků by vykazovalo podobné výsledky (van der Berg, et al., 2009a).

Jako jeden z důležitých závěrů autoři této rešeršní práce uvádějí, že pro systematické hodnocení relativního významu s determinant souvisejících s prací, ale i individuálních determinant pracovní schopnosti bude zapotřebí ještě dalších měření pomocí WAI. Tyto znalosti determinant pracovní schopnosti jsou důležité pro „na míru ušitou“ intervenci zaměřenou na zvyšování pracovního zapojení u starších pracovníků a údržbu nebo zlepšení produktivity jejich pracovního výkonu.

DETERMINANTY PRACOVNÍ SCHOPNOSTI V PROFESÍCH SPOJENÝCH S DUŠEVNÍ PRACÍ

Dosavadní výzkumy kvantifikující různé determinanty na hodnotu pracovní schopnosti byly vzhledem k očekávaným jasným výsledkům prováděny převážně ve fyzicky náročných zaměstnáních. Výsledky skutečně ukazují, že WAI je negativně asociován (OR > 1) a to zejména s individuálními determinanty, ale i s pracovními faktory. Negativní asociace jsou spojovány s věkem, vysokými požadavky dané fyzické práce, vysokými psychosociálními pracovními nároky (např. ztráta možností kontrolovat vlastní práci), ale také nezdravým životním stylem (nedostatkem fyzické aktivity) a špatnou fyzickou kondicí (Alavinia, et al., 2007; Pohjonen, 2001; Tuomi, et al., 2001).

Jen málo studií se však doposud zabývalo determinanty pracovní schopnosti v profesních populacích s převážně psychickými nároky při práci. Ale již práce Sjögren-Rönkä a kol. (Sjögren-Rönkä, Ojanen, Leskinen, Mustalampi, Malkia, 2002) ukázala, že nízký stres v práci a lepší sebevědomí u kancelářských pracovníků přímo souviselo s jejich vyšší pracovní schopností. Počet odpracovaných let v zaměstnání a uspokojení z práce byly také asociovány s lepší pracovní schopností u kancelářských pracovníků. Nicméně znalost determinantů ovlivňujících pracovní schopnosti v psychicky náročných profesích je stále nízká, a proto zůstává nejasné, zda je relativní význam osobních a s prací souvisejících faktorů podobný jako je známý jejich příspěvek ve fyzicky náročných pracovních místech (van der Berg, et al., 2009b).

Přestože bylo provedeno několik studií v různých profesních prostředí, je potřeba dalšího systematického hodnocení relativního významu s prací souvisejících i individuálních determinantů pracovní schopnosti měřených WAI. Detailní znalosti vlivu těchto determinant na pracovní schopnost jsou pak zcela zásadní pro nastavení „na míru ušitých“ intervencí zaměřených na zvýšení pracovní účasti starších pracovníků a na údržbu nebo zlepšení jejich pracovního výkonu (van der Berg, 2009b).

5. 3. 2. Zjištění dopadu špatného zdravotního stavu na ukončení placeného zaměstnání u starších pracovníků v Evropě.

K tomuto hodnocení byl zvolen soubor 4611 účastníků průzkumu o zdraví a stárnutí v Evropě (projekt Survey on Health and Ageing in Europe - SHARE) z celkem 11 evropských zemí (Borsch-Supan, Kartsen, & Jorges, 2005). Věk hodnoceného souboru se pohyboval mezi 50 a 63 roky a tvořili ho ti pracovníci, kteří v době zahájení šetření byli v aktivním zaměstnaneckém poměru. Data byla sbírána z jejich vlastního hodnocení zdraví, jejich chronických nemocí, omezení mobility, dále jejich individuálních behaviorálních faktorů (obezita, kouření, užívání alkoholu a pohybová aktivita) a pracovních charakteristik. Účastníci byli sledováni po dobu dvou let 2004 a 2006 a byli rozříděni do skupin podle stavu na konci sledování jako: dále plně zaměstnaní, důchodci, nezaměstnaní, zdravotně postižení. Pro odhad vlivu různé míry špatného zdravotního stavu na ukončení placeného zaměstnání byla v této práci použita násobná logistická regrese. Během tohoto dvouletého období 17% zaměstnaných pracovníků ukončilo zaměstnanecký poměr a to především z důvodu vlastního velmi špatného hodnocení zdravotního stavu. Více než polovina (55%) těchto respondentů špatně hodnotících zdravotní stav trpěla chronickou nemocí, 57% pohybovými obtížemi a 9% dalšími omezeními. Je jistě zajímavé, že mezi chronickými nemocemi hrály prim deprese (17,7%, 814 respondentů) atrosa/osteoporosa 12,3% atd. Statistickou kontrolou asociací individuálních a s prací spojených determinant, byl silně asociován špatný osobní pocit zdraví s ukončením placeného zaměstnání z důvodu odchodu do důchodu, nezaměstnanosti, nebo zdravotním postižením (OR od 1,32 do 4,24). Nízké vzdělání, obezita, nízká kontrola práce a nerovnováha úsilí a odměny byly asociovány s pocitem špatného zdraví, ale také rizikovými faktory pro odchod z placeného zaměstnání.

Tato studie též naznačila, že účinky špatného zdravotního stavu na ukončení zaměstnání mohou být sníženy různými preventivními opatřeními jako je snížení obezity, problematické užívání alkoholu, řízení práce a podporou rovnováhy mezi úsilím a odměnou.

5. 3. 3. Změny z pracovní schopnosti související s věkem a jejich vztah ke kognitivním funkcím u starších pracovníků

Jak již bylo výše uvedeno, donedávna nebyl k dispozici dostatek odborných podkladů, vědeckých výstupů k hodnocení asociací mezi pracovní schopností a kognitivními funkcemi, které zejména s přibývajícím věkem zákonitě klesají.

Jedna ze základních prací, které se důkladně a podrobně této problematice věnovaly je longitudinální a průřezová studie publikovaná ve studii FIOH (Ruopila, et al., 2008) Cílem této práce bylo zjistit změny v indexu pracovní schopnosti (WAI) a kognitivních funkcí souvisejících s věkem. Údaje jsou založeny na (v této problematice základní) studii finských municipalitních zaměstnanců, která započala již v roce 1981, kdy zkoumané subjekty (n = 6257) byly ve věkovém rozpětí mezi 44 a 58 roky. První datový

soubor tvořili zaměstnanci, kteří odpověděli na dotazník v 1981-1997 a zůstali v práci až do roku 1992 (n = 717). Druhý soubor představují ti, kteří se zúčastnili laboratorních testů a byli pracovně aktivní v 1981-1985 (n = 68). Očekávalo se, že obě hodnoty, tedy WAI a kognitivní funkce se budou snižovat v průběhu 11 let trvání studie, ale změny jsou ve WAI větší než v kognitivních funkcích, a navíc změny ve WAI jsou silněji korelovány s vlastním hodnocením pracovní schopnosti, než je stav zjištěný kognitivními metodami. K hodnocení vzájemných asociací byly použity metoda WAI a pro zjištění kognitivních funkcí pět testů z WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale) obsahující testy podobnosti, blok designu, symbol číslic, rozpětí číslic a dokončení obrazu (Eskelinen, et al., 1991). Bylo také použito vlastní hodnocení týkající se reakce, kapacity paměti a smyslu pro porozumění.

Z předchozích studií je známo, že WAI klesá s věkem od 1981 do 1992 jak mezi muži tak i ženami, a ve všech typech práce. Také WAIS skóre kleslo od roku 1985 do 1997, s výjimkou testu číslic. WAI skóre bylo nejvyšší ve skupině duševní práce. Důležitým replikovaným zjištěním bylo to, že WAI začal klesat v pozdním středním věku, ale pokles WAIS skóre začal ještě později a jasně ukázal, že toto zpoždění platí pro ty, kteří se stále pracují a to zejména duševní prací. Objektívni kognitivní změny podporovaly slabě hypotézu poklesu. Vlastní hodnocené kognitivních funkcí se částečně zlepšilo v průběhu sledování a lépe korelují s vyšším WAI než výsledky testů. Jak bylo předpokládáno, nálezy ukázaly na vzájemný vztah mezi měřenou kognitivní funkčností a WAI. Zkrříženě-zpožděné korelace (cross-lagged correlations) mezi WAI a SCF (Self-reported Cognitive Function) byly nižší než se očekávalo. Fyzické a smíšené druhy práce jsou škodlivé pro kognitivní funkčnost a WAI. Z toho plyne jednoznačný závěr: Chceme-li zachovat kognitivní funkčnost a WAI vysoké, vykonávaná práce by měla zahrnovat vlastnosti typické pro duševní práce.

Dalším poznatkem této široce koncipované práce je fakt, že s věkem související změny v kognitivní oblasti ale i v pracovní schopnosti se liší individuálně. Takže, zatímco někteří lidé budou mít vysokou kognitivní schopnosti, stejně jako vysokou pracovní schopnost až do pozdního věku, někteří budou mít zkušenost s lehkým poklesem těchto schopností, a někteří budou mít těžké ztráty, které mají vliv na změny v pracovní invaliditu. Tyto u změny obou vlastností pracovní schopnosti se liší v jejich nástupu vzhledem k věku, velikosti a také směru, ale pro většinu pracovníků je obecný trend skvělá stabilita kognitivních funkcí až do věku 70 let.

Zdá se, že pracovní schopnost začíná klesat dříve než kognitivní funkčnost, počínaje věkem 52 až 58 rok (Ilmarinen, Tuomi, & Klockars, 1997). Bylo zjištěno, že nejstrmější nárůst špatné pracovní schopnosti je nalézán u fyzicky náročných zaměstnání, zatímco mírněji se snižující trend byl typický pro duševní práci a žen ve smíšené práci. Je možné, že současný pracovní život klade důraz na rychlost a pozornost, jak u dělníků, tak i u bílých límečků. Alespoň ve finských zaměstnáních a profesích, se pracovní tlak jasně během posledních deseti let zvýšil, konstatují autoři této publikace.

Nicméně, jak kognitivní funkce, tak i pracovní schopnost mohou být ovlivněny pozitivně mnoha různými druhy úspěšných intervencí. Zvláště přínosný v této souvislosti může být model selektivní optimalizace s kompenzací podle Baltesa a Baltesa (1990).

Například Salthouse (1997) uvádí, že starší pracovníci mohou kompenzovat k věku vztažené ztráty určitých schopností, jako je zpomalení zpracování informací a psychomotorických reakcí, a to jejich dlouhou pracovní zkušeností a předvídáním budoucích situací a že kognitivní domény mohou být zlepšeny intervencemi. Podobně Louhevaara a kol. (Louhevaara, et al., 2003) prokázali, že pracovní schopnost posuzovaná Indexem pracovní schopnosti (WAI), může být také ovlivněna různými činnostmi, zvláště zaměstnaneckou spoluprací. To bylo dále uvedeno, že obsah intervencí by měl pokrýt všechny čtyři klíčové rozměry WAI (tj. pracovní prostředí, pracovní společenství, zdravotní a profesní způsobilost jednotlivce).

5. 3. 4. Pracovní schopnost a vnímání pracovního stresu

Také poznání vlivu psychických determinantů a mezi nimi zejména vliv stresu na vývoj a dosažení určitého stavu pracovní schopnosti zejména starších zaměstnanců jsou významnou výzvou ke komplexnímu řešení všech významných determinant, ovlivňujících v konečném stavu pracovní schopnost jedince. Problematikou kvantifikace vlivu stresu a jeho projevu se zabývá v posledních letech celá řada autorů, publikujících své závěry převážně v medicínských periodikách. Je to například studie (Goedhard & Goedhard, 2005), ve které je zkoumán vliv stresu na pracovní schopnost ve skupině civilních a vojenských zaměstnanců nizozemské armády. Vztah WAI a vnímání pracovního stresu byl zkoumán s použitím stresového dotazníku. Statistická analýza ukázala negativní korelace WAI skóre a několika různých stresových faktorů. Jako nejvýznamnější byl pozorován vztah mezi WAI a kvalitativním přetížením, jehož těsnost lze vyjádřit korelačním koeficientem ($r = -0,49$). WAI skóre bylo také negativně spojeno s rostoucím věkem, což je zjištění srovnatelné se studiemi WAI v několika dalších zemích. Absence práce se zdá být spojena se zvýšeným vnímáním pracovního stresu.

V Kumashirově studii (Kumashiro et al, 2002) byl pozorován negativní vztah mezi kategoriemi skóre WAI a úrovní stresu. Vnímání stresu bylo asi o 35% vyšší u pracovníků s nízkým až středním WAI skóre než u dobré - výborné skupiny pracovníků. Vaananen-Tomppo, Janatuinen a Tornqvist (2004) našli negativní korelaci mezi psychickou zátěží a pracovní kapacitou ($r = -0,50$). Ve výše uvedené holandské studii byly zjištěny negativní korelace pro různé stresové faktory s korelačními koeficienty od -0.25 do -0.48 (Goedhard & Goedhard, 2005). To může vést k závěrům, že pracovní schopnost je negativně spojena s vysokou úrovní vnímaného pracovního stresu. Jak autoři této publikace poznamenali je možné, že pracovníci využívají možnosti absence díky stresu a protistresové medikaci snížit jejich expozici vysokými pracovními nároky.

Některé další studie kvantifikace vlivů na pracovní schopnost se zabývají psychickými bariérami vedoucími k poklesu Indexu pracovní schopnosti WAI. Z poslední doby jsou to například studie Seibta a kol. (Seibt, Spitzer, Blank, & Scheuch, 2008), zabývající se symptomem vyhoření jako predikátorem špatné pracovní schopnosti u učitelů a administrativních municipálních úředníků, nebo práce Campaniniho a kol. (Campanini, Conway, Camerino, Castellini, Punzi, & Costa, 2011) jejímž cílem bylo kvantifikování

vlivu nerovnováhy úsilí - odměna na pracovní schopnost v italských profesích ošetřovatelství a obsluha call center. Dotazováno bylo 1113 zdravotních sester a 1106 operátorů call-centra. Mezi sestrami je nerovnováha vysokého úsilí a odměny spojena se špatnou pracovní schopností poměrně významně ($OR = 2,4$). Mezi operátory call-center je v nerovnováze mezi vysokým úsilím a odměnou také významně asociována špatná/přiměřená změna pracovní schopností ($OR = 1,9$). Pracovní stres, je v této studii měřen pomocí modelu nerovnováhy úsilí - odměny (ERI- Effort-Reward imbalance), přičemž se správně předpokládá, že pracovní napětí se vztahuje ke zhoršení pracovní schopnosti. Pro měření pracovního stresu v závislosti na intenzitě nerovnováhy úsilí a odměny se použil dotazník ERI dotazník (ERI - Q) (12). Test obsahuje 17 položek, z nichž 6 měří „úsilí“ a 11 „odměnu“. Kontinuální skóre ERI získané dotazníkovým šetřením bylo dichotomizováno, přičemž $ERI > 1$ indikuje pracovní stres s vyšším úsilím než odměnou, zatímco $ERI \leq 1$ odkazuje na nestresové situace. U zdravotních sester a operátorů call center vysoká hodnota ERI dokazuje, že jsou tyto pracovní pozice oprávněně spojovány se špatným indexem pracovní schopnosti. Výsledky dvou souborů proměnných veličin/determinantů ERI/WAI byly v práci vyhodnoceny logistickou regresní analýzou. Při kvantifikaci obou složek ERI (úsilím a odměnou), bylo „úsilí“ spojeno s nízkou pracovní schopností pouze u zdravotních sester. „Odměna“ byla silnějším faktorem a byla spojována se špatnou, či přiměřenou pracovní schopností u obou sledovaných profesí. „Úsilí“ se ukazuje jako důležitější při pracích vykazující fyzickou námahu. Tři faktory „odměny“ (úcta, propagační práce/plat a bezpečnost práce) jsou silněji pojeny se špatnou/přiměřenou pracovní schopností obou testovaných profesí. Nerovnováha mezi úsilím a zdroji (z hlediska odměn) se může snížit prostřednictvím dlouhodobých zkušeností, individuální pracovní schopnosti a schopností přizpůsobit se pracovnímu prostředí. Ilmarinen ve své studii (Ilmarinen, 2005) uvádí, že nepříznivé psychosociální podmínky pracovních míst jsou předchůdcem pracovního stresu, což se ukázalo jako velmi důležitý faktor při vysvětlování pracovní schopnosti.

5. 4. Využívání WAI ve vybraných zemích (Nizozemsko a další země EU)

Situace koncem dvacátého století nazrála k pochopení a vytvoření nového konceptu pracovní schopnosti, který by dovedl komplexně popsat cestu k dosažení lepšího souladu mezi stárnutím a prací. V roce 1980 tak byla ve Finsku koncipována pracovní schopnost jako nový koncept, který do té doby nebyl definován ani studován. Do té doby se koncepty pracovní schopnosti zabývaly spíše chorobami a invaliditou než zdravím a funkční kapacitou pracovníka. Vývoj nového konceptu pracovní schopnosti byl zahájen v institutu FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) v 80. letech.

Jeho další postup byl vymezen následujícími daty:

1981-1997	Longitudiální studie muinicipalitních zaměstnanců (ve věku 45-58 let)
1981-1985	Konstrukce Work Ability Indexu (WAI), jeho validace a změny během 4 let
1981-1992	WAI, vysvětlení faktorů jeho změn během 11 let (longitudiální studie)
1989	Dohoda mezi zaměstnanci a zaměstnavateli na komplexní podpoře pracovní schopnosti (PWA)
1990-1996	Vývoj a testování komplexní podpory pracovní schopnosti, Akční program FinnAge – Respekt ke stárnutí
1993-	Překlady, testování a užití WAI v jiných jazycích (25 jazykových mutací do roku 2006, poté další), postupná implementace systému měření pracovních schopností v různých zemích (EU i mimo)
1993-	Trénink pracovníků a implementace WAI v hygieně pracovního prostředí ve Finsku
1998-	Podpora mezinárodní implementace a evaluace WAI a PWA, organizace mezinárodních symposií výbory ICOH a IEA pro stárnutí
2000-	Zdraví2000 s reprezentativními daty WAI z Finska
2003-	Nové rozměry pracovní schopnosti, vývoj „Domu pracovní schopnosti“ na základě finské studie Zdraví2000

O tento vývoj se opírají i aktivity rozvíjené v České republice:

2010-2012	Počátek implementace systému Age managementu v ČR, realizace grantového projektu OP LZZ, registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/51.00079 „Strategie Age Managementu v České republice“ (realizátor: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.), provedení pilotního měření WAI na souboru 72 nezaměstnaných osob v Brně
2013-2015	Zahájení vývoje systému WAI a jeho implementace v ČR, realizace grantového projektu OP LZZ, registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/B2.00012 „Implementace Age Managementu v České republice“ (realizátor: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.), provedení měření WAI na souboru 240 osob

2013-2015 Vývoj vzdělávacích aktivit na podporu pracovní schopnosti u pedagogů a zdravotnického personálu, realizace grantového projektu OP VK registrační číslo CZ.1.07/3.2.04/05.0053 „Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management“ (realizátor: Zaměstnanost o.s.), provedení měření WAI u 60 osob zdravotnického personálu

Základním nástrojem umožňující kvantifikaci vztahů a podmínek pracovní schopnosti jednotlivce je Work Ability Index (WAI). Je to vyšetřovací postup, kterým se měří pracovní schopnost zaměstnance. Jeho výsledkem je standardizovaná bodová hodnota nazvaná autory index pracovní schopnosti. Její získání je realizováno jako self-reported (pracovníkem samostatně vyplňovaný) dotazník, který je vyplněn buď respondentem, nebo třetí stranu, například společností, zaměstnávající pracovníka v rámci pravidelného zdravotního vyšetření pracovním lékařem. Cílem aplikace v podnicích je podpora a udržení pracovní schopnosti zaměstnanců. WAI se liší od klasických dotazníkových nástrojů, v tom smyslu, že se jedná o velmi různorodou konstrukci dotazníku, skládající se z otázek ze sedmi různých oborů charakterizujících jak pracovníka, tak jeho zdravotní fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí jeho pracovního zařazení, tak i charakteru práce a pracovních nároků. WAI je v této souvislosti výstupem kvantifikujícím standardizovanou hodnotu indexu nebo ukazatele **pracovní schopnosti** bez měřicího přístroje.

Od počátku byl Index pracovní schopnosti (WAI) využíván jak v oblasti výzkumu, tak v praxi. Postupně rozšířil do různých zemí a metodika WAI byla přeložena do 27 jazyků a systém se stal se zajímavým a hojně využívaným nástrojem k popisu pracovní schopnosti zaměstnance. Je jedním z nástrojů používaných v praxi ochrany zdraví při práci a ve výzkumu za účelem posuzování pracovní schopnosti zaměstnance, ale také při vyšetření zdraví a průzkumu pracoviště. Samotný index, jako standardizovaná numerická hodnota se určuje na základě odpovědí na řadu otázek, které berou v úvahu požadavky na práci, pracovníkův zdravotní stav a zdroje.

Po roce 2000 dochází k přímo explozivnímu rozšíření použití hodnocení pracovní schopnosti pomocí Indexu WAI. Je to zřejmě například z letmého nahlédnutí do seznamu přednášejících odborníků na 4. kongresu věnovanému pracovní schopnosti, konaného v roce 2011 v Tampere. Jsou to kromě dalších evropských zemí jako Itálie, Španělsko, Portugalsko nebo Polsko i tak exotické země jako je Brazílie, Japonsko, Austrálie nebo Taiwan (Nygard, Savinainen, Kirsi, & Lumme-Sandt, 2012).

V dalších částech této kapitoly si podrobněji všimneme stavu implementace systému kvantifikace pracovní schopnosti pomocí WAI v několika okolních evropských zemích, které svou velikostí, historií nebo hospodářskou úrovní tvoří vhodný model pro srovnání s Českou republikou.

5. 4. 1. Nizozemsko (Blik op Werk)

V Nizozemsku spravuje měření WAI nezávislá organizace Blik op Werk od roku 2008 na základě licence zakoupené vládou pro celou zemi. Blik op Werk poskytuje nástroj dalším or-

ganizacím k využití v jejich praxi. Počáteční rozšíření WAI bylo podpořeno aktivitami „učící se sítě“ (Lerende netwerken) WAI. V rámci sítě byly prostřednictvím workshopů a on-line sdílení sdílet zkušenosti a řešit problémy s měřením pracovní schopnosti a rozvojem udržitelného zaměstnávání v kontextu veškeré administrativní a strategické agendy organizací.

Měření WAI je poskytováno dvojím způsobem:

1. Měření provede Blik op Werk. Zadavatel má pak přístup k výsledným údajům o měřených skupinách pracovníků, které jsou uvedeny ve vztahu k referenčním hodnotám pro obor, zemi či srovnatelné organizace.
2. Zadavatel si zakoupí sublicenci a provádí měření sám. Samozřejmě je i při této variantě třeba respektovat pravidla distribuce nástroje.

Klíčovým krokem v užívání WAI bylo zapojení organizací i jednotlivců do vytvoření společné databáze výsledků získaných z dotazníků WAI. Zaměstnavatelé z něj mohou čerpat srovnávací data a užívat je k dalšímu rozvoji osobní i firemní strategie udržení pracovní schopnosti a k ovlivnění veřejných politik. K databázi mají proto přístup držitelé patřičné licence, výzkumníci a lidé z oblasti politiky. Blik op Werk nabízí jako přidanou hodnotu podporu ve srovnávání firem a skupin pracovníků, studijní návštěvy, workshopy a vzdělávání.

5. 4. 2. Finsko (FIOH)

Ve Finsku se nástroj pro kvantifikaci pracovní schopnosti různých věkových a profesních skupin zaměstnanců zrodil. V osmdesátých letech 20. století zahájila v institutu FIOH svou činnost multidisciplinární studijní skupina složená z pracovníků pracovní fyziologie, psychologie, lékařství, epidemiologie a biostatistiky průřezovou studií mezi komunálními zaměstnanci (Ruopila, et al., 2008). Tato první velká studie byla zahájena v roce 1981 a záhy přešla k postupnému dlouhotrvajícímu hodnocení různých aspektů pracovní schopnosti postupně stárnoucích pracovníků zařazených do této longitudinální studie. Její účastníci studie byli postupně sledováni celkových 16 let (Tuomi, 1997). Základním nástrojem popisu a kvantifikace sledovaných dějů se stal takzvaný Work Ability Index – index pracovní schopnosti, jehož vývoj byl v první etapě završen v prvních pěti letech jeho využívání.

Systém WAI se stále vyvíjí a postupně v souladu s přibývajícími daty upravuje, či harmonizuje. Po roce 2000, kdy byla publikována v rámci aktivity EU ZDRAVÍ2000 nejširší veřejnosti finská data jako zásadní příspěvek finských odborníků v oblasti ochrany zdraví při práci, byl systém podrobován výzkumům v široké odborné obci pracovních lékařů a specialistů. Studiemi bylo prokázáno, že hodnoty WAI a všechny jeho položky spolehlivě předpovídaly pracovní neschopnost, předčasný odchod do důchodu i mortalitu (Ilmarinen & Tuomi, 2004). V této souvislosti je třeba zmínit, že WAI obsahuje osobní údaje: výsledky jednotlivých pracovníků je třeba udržovat v utajení a zpětná vazba ze skupinových výsledků musí zabraňovat identifikaci osobních dat jednotlivců. Ochrana dat musí být vždy zajištěna. Důvěrnost dat je základní podmínkou umožňující WAI odkrýt jeho plnou sílu.

Finsko nadále zůstává lídrem v této oblasti, pravidelně podporuje výzkum vztahů mezi pracovní schopností a vlivem dalších sociopsychologických aspektů a jejich vlivů na další prodlužování pracovní schopnosti. Pořádá nebo je významným účastníkem mezinárodních konferencí, věnovaných tomuto tématu nebo obecně problematice ochrany zdraví při práci (Costa, 2004).

V posledních letech se výzkum v této oblasti, zcela pochopitelně v souladu se stále se zvyšujícími duševními nároky na většinu vykonávaných povolání, zaměřuje na poznávání vlivu změn kognitivních funkcí v procesu stárnutí zaměstnance, které hrají stále důležitější roli v pracovním životě. Na rozdíl od poklesu fyzických funkcí, změny kognitivních funkcí během stárnutí jsou různé a závisí na konkrétní kognitivní funkci (Ruopila, et al., 2008).

5. 4. 3. Německo (WAI-Netzwerk)

Německá ekonomika, tak jako ostatně i jiné evropské ekonomiky čelí změnám ve věkové struktuře pracovní síly v důsledku klesajícího počtu mladých lidí vstupujících na trh práce a rovněž v omezených možnostech dřívějšího odchodu do důchodu.

V mnoha společnostech se stává jádrem pracovní síly skupina ve věku 40-50 let a více – firmy si začínají být vědomy faktu, že tato skupina bude tvořit jádro pracovní síly rovněž v následujících 10 letech (Hasselhorn, 2008). To vede k otázce, jak udržet produktivní pracovní sílu v budoucnu. Není překvapivé, že koncept pracovní schopnosti získává na pozornosti i v Německu.

Pracovní schopnost je klíčová pro každého pracovníka, pro pracovní organizaci a také pro národní ekonomiky. Například pro řidiče autobusu v Německu, který musí skládat řidičské zkoušky každých 5 let, je jeho pracovní schopnost klíčem k účasti na pracovním trhu a k udržení jeho sociálního statusu. Pro jeho zaměstnavatele, dopravní společnost, je pracovní schopnost všech jejích pracovníků klíčová k udržení obchodní pozice. Konečně, kombinovaná pracovní schopnost národní pracovní síly je důležitým faktorem ekonomiky v každé zemi, jak poukazuje Ahonen a kol. (Ahonen, Bjurström, & Hussi 2002).

Budování WAI-sítě bylo v Německu zahájeno teprve v roce 2003 Federálním institutem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BAuA) a je doposud řízeno a financováno prostřednictvím Nové iniciativy kvality práce (INQA). Nadace „Nová iniciativa kvality práce“ (INQA) prosazuje a systematicky podporuje spolupráci s Federálním institutem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci při aplikaci a šíření WAI. Vyjádřením tohoto cíle je podpora implementace WAI od 10/2003 z podnětu BAuA a vzdělávání v použití národní sítě WAI ve spolupráci s Universitou ve Wuppertalu (Hasselhorn, & Miller, et al., 2005).

Hlavním cílem sítě je podporovat uplatňování WAI v Německu. Toho bude dosaženo tím, že síť spojuje uživatele a zájemce zřízením národní databáze WAI a tím, že poskytuje software WAI pro provozní použití WAI. Kromě toho, nástroj a jeho použití je zkoumáno diferencovaně. Hlavní myšlenkou institucionalizace systému ve formě sítě je zajištění standardního využívání tohoto systému v její praktické aplikaci v německých podnicích.

Zahájení provozování sítě WAI bylo zajištěno v červenci 2007 a to od samého počátku s cílem jejího veřejného použití. Ke konci roku 2012 bylo členy sítě 1420 malých, středních i velkých společností, ale i jednotlivců a členy sítě jsou tak veřejné i soukromé instituce. Síť WAI je otevřena všem zájemcům a potenciálním uživatelům. Členství ve WAI-síti je zdarma. Organizaci projektu a projektové řízení realizují odborní pracovníci univerzity ve Wuppertalu, z jeho institutu pro bezpečnostní technologie.

Aktuální financování projektů, se zaměřením na zabezpečování jakosti při používání Indexu pracovní schopnosti je poskytováno až do 14. března 2014. Od počátku tohoto roku je poskytována metodická podpora pro uživatele software WAI, protože v minulosti vedlo samostatné užívání k aplikačním problémům. Na internetu jsou veřejně přístupné odkazy na WAI dotazník – krátká a dlouhá verze a metoda výpočtu WAI (FG Arbeitssicherheit/Ergonomie, online).

5. 4. 4. Švédsko

Účelem švédské sítě WAI je rozvíjet využívání tohoto nástroje pro praxi a výzkum a šíření znalostí o práci s ním. Výsledky WAI vedou k výsledku, který může předvídat schopnost člověka pracovat nyní a v budoucnosti. Na webových stránkách Oddělení pracovního lékařství Sahlgrenské fakultní nemocnice v Göteborgu (Arbets- och miljömedicin, online) jsou k dispozici pro nejširší veřejnost základní údaje o systému zjišťování pracovní schopnosti pomocí WAI. Je zde také k dispozici jednoduchý kalkulátor WAI, který byl převzat z typu vyvinutého pro německou síť WAI a pouze přizpůsoben švédské realitě. Je určen především pro individuální použití, nebo ve spojení s odborníky ve zdravotnictví. Zásadou je prohlášení správců tohoto webu, že získaná data se nikdy/nikde neukládají. Doprovodné údaje k použití „švédské kalkulačky WAI“ doporučují její využití pro různé skupiny švédských zaměstnanců a pracovníků, případně jako nástroj primární péče a ochrany zdraví při práci, jako jsou průzkumy na pracovišti. Doporučeno je použití jejich výsledků manažery lidských zdrojů a také pro výzkum realizovaný v ochraně zdraví při práci.

Na tomto využití je ostatně postavena značná část dosavadního užití systém WAI v Švédsku (Torgén, 2005; Ahlstrom, Grimby-Ekman, Hagberg, & Dellve, 2012). Příkladem je jedna z počátečních studií realizovaná na toto téma Torgénovou v roce 2005. Cílem této studie bylo zhodnotit použitelnost Work Ability Indexu na náhodném vzorku švédské pracující populace, čítající 6637 respondentů ve věku 25 až 75 roků. Výsledkem bylo konstatování, že index pracovní schopnosti by měl být užitečným nástrojem nejen pro starší pracovníky, ale také pro celou pracující populaci.

Uvedené webové stránky Göteborgské univerzity uvádí v této souvislosti seznam odborných pracovníků pracovního lékařství různých švédských zdravotnických zařízení (14 odborníků), kteří se touto problematikou zabývají. Systémově však využití hodnocení zdraví starších pracovníků pomocí nástroje WAI není zatím ve Švédsku na pořadu dne.

5. 4. 5. Rakousko (WAI-Netzwerk Österreich)

WAI-Netzwerk Österreich je rakouskou platformou pro dialog na téma ochrany a podpory pracovní schopnosti mezi jak mezi odborníky, tak i jeho praktickými uživateli. Ekonomika a trh práce i v Rakousku prochází rychlými změnami. Pracovní výkon zaměstnanců hraje v tomto procesu ústřední roli, jsou však stále důležitější demografické změny a to jak pro vítězství a úspěch každé pracovní operace, stejně tak jako pro každé obchodní místo Rakousku. Zaměstnanci s velmi nízkou pracovní schopností mohou dovést společnost ke ztrátě její produktivity až o 26,6% (van den Berg, 2009). Díky implementaci systému WAI byla v Rakousku vytvořena příležitost, která podporuje podniky a pracovníky při zvládnání tohoto úkolu. Systém je založen na uznávaném vědeckém výzkumu, na němž pracují vědci z různých oborů. Síť byla v Rakousku založena v roce 2008 z iniciativy ÖPWZ (Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum ve Vídni).

V Rakousku byla k rozšíření využívání tohoto systému podpory pracovní schopnosti vytvořena internetová platforma WAI-netzwerk s tím, že to bude servis v oblasti WAI zejména pro odborníky jako jsou poradci, nevládní organizace, státní instituce, instituce sociálního zabezpečení, sociální partneři a zařízení ochrany práce (zdravotníci ochrany zdraví při práci a specialisté ochrany a bezpečnosti při práci), kteří zde najdou komplexní informace na toto téma, stejně tak jako kontaktní informace. Odborníci mají pomocí systému WAI získat přehled o stavu a vývoji pracovní schopnosti pracovníků s různou věkovou strukturou a to jednotlivě či celých útvarů. To umožňuje pevné stanovení akčního plánu pro jejich osobní rozvoj.

V druhém sledu je však plánováno také využití této internetové platformy k informaci a pomoci uživatelům, jako jsou podnikatelé, manažeri lidských zdrojů, zaměstnanci. Tito pracovníci zde mohou najít informace, praktickou pomoc a podporu v otázkách ochrany a podpory pracovní schopnosti, stejně jako četné kontaktní informace. Pracovníci i na individuální úrovni mají tak možnost získat vhled do osobní úrovně pracovní schopnosti a svých rozvojových příležitostí, které lze využít jako základ pro diskusi se svým zaměstnavatelem, pokud jde o osobní rozvoj a kariérní možnosti postupu pracovníka.

5. 5. Česká Republika

5. 5. 1. Organizace práce v oblasti ochrany zdraví pracovníků při práci – současná situace v ČR

V současné době se na realizaci ochrany veřejného zdraví při práci podílí dvě koncepční místa. Můžeme je rozlišit podle zacílení této ochrany. Je to v prvé řadě preventivní ochrana zdraví při práci, jejíž legislativa spočívá jednak na základních ustanoveních zákona 258/2000 Sb, o ochraně veřejného zdraví, který mj. definuje požadavky na realizaci preventivních opatření s cílem zabezpečit prevenci ochrany zdraví pracovníků v pracovním prostředí. Tuto prevenci spočívající v kontrolní/inspekční činnosti realizují v regionálním měřítku orgány ochrany veřejného zdraví - Krajské hygienické stanice.

Vychází přitom z podkladů a dat, jejichž zisk je zákonnou povinností zaměstnavatelů, a dále dat ze šetření, která provádějí specializovaná laboratorní pracoviště.

Tato oblast je tedy převážně zaměřena na posuzování stavu pracovního prostředí - pracovně nazývaného „kategorizace pracovišť“ a na následnou kontrolu tohoto stavu spolu s prevencí ochrany pracovníků potenciálně ohrožených pracovním onemocněním - nemocí z povolání. Tyto kompetence jsou tedy v ČR soustředěny do rukou orgánů ochrany veřejného zdraví - odborných pracovníků z oblasti hygieny práce.

Druhým místem pochopitelně úzce spolupracujícím s prvními jsou zařízení pracovně-lékařských služeb (smluvní medicínská pracoviště), vykonávající tyto specializované služby zdravotní péče o zaměstnance v pracovním prostředí převážně přímo v daném smluvním podniku. Tato péče je sjednávána ve smyslu ustanovení § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 373/2011, o specifických zdravotních službách a zákonem č. 48/1997 Sb., o všeobecném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů, kterou objednateli, jímž je zaměstnavatel, ukládá zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce (od roku 2014 novelizovaný zákoník práce a vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 79/2013, o posuzování zdravotní způsobilosti k práci. Tento systém je však kompatibilní s jinými evropskými systémy preventivní péče o zaměstnance pouze v oblasti regulace a minimalizace zdravotních rizik, jímž je zaměstnanec na pracovišti vystavován a je tedy primárně především zaměřen na posuzování způsobilosti zaměstnanců ve smyslu jeho konkrétních, osobních omezení a dále na hodnocení potenciálního zdravotního rizika při výkonu jeho povolání. Zcela bez povšimnutí proto zatím zůstává (kromě jiného) velice specifická problematika posuzování pracovní způsobilosti starších pracovníků.

Zcela omezeně se v důsledku existující legislativy v této oblasti může český systém zdravotní péče o zaměstnance zabývat vícekritériálními způsoby hodnocené pracovní schopnosti jednotlivce nebo skupiny pracovníků s cílem jejího zlepšování.

Neexistence speciální právní úpravy, která by komplexně stanovila požadavky na pracovně-lékařskou péči a jejího poskytovatele, a to včetně specifických požadavků na zlepšování podmínek zaměstnávání pracovníků a navíc pracovníků starších s cílem jejich udržení v pracovním procesu, znamená určitou absenci v plnění požadavků směrnic Evropského společenství, ale v blízké budoucnosti může ústít do negativních dopadů pro podnikání a rozvoj služeb. Tento rozpor jmenovitě neřeší ani nová vyhláška o specifických zdravotních službách č. 79/2013 Sb.

V České Republice je tedy celá tato agenda nyní vložena do rukou zdravotnických pracovníků, kteří by k výkonu této činnosti (tedy zajištění pracovně-lékařských služeb) měli mít speciální právu.

5. 5. 2. Pracovně-lékařská péče v ČR

Provádění závodní pracovně-lékařské péče PLP (někdy se ještě setkáváme s pojmem závodní preventivní péče - ZPP) se v ČR řídí závaznými legislativními předpisy. Ty jsou v prvé řadě definovány směrnicí Rady 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, směrnicí vyplývající z Úmluvy Me-

zinárodní organizace práce (ILO) č. 161/1985, o závodních zdravotních službách, vyhlášky č. 145/1988 Sb. o Úmluvě o závodních zdravotních službách a zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů.

Nedílnou součástí je v této problematice také Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. Základní dokumenty kodifikující tuto oblast mají pocho-pitelně daleko širší záběr. V nich jsou obvykle speciální části (případně paragrafy) upravující oblast pracovně-lékařských služeb.

Završením legislativní úpravy v oblasti ochrany zdraví je vcelku nový zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, který upravuje zdravotní služby a podmínky jejich poskytování a s tím spojený výkon státní správy, definuje druhy a formy zdravotní péče, práva a povinnosti pacientů, poskytovatelů zdravotních služeb, zdravotnických a jiných odborných pracovníků v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb a všech dalších činností s nimi souvisejících v intencích předpisů Evropské unie. V problematice ochrany zdraví pracovníků v pracovním procesu je jeho rozpracováním nová vyhláška č. 79/2013 Sb., která zapracovává závazné postupy, všechny předpisy a závazky z nich plynoucí, do obsahu a rozsahu pracovně-lékařských služeb při posuzování zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci. Obsahem pracovně-lékařských služeb definovaných ve zmíněné vyhlášce 79/2013 jsou mimo jiné tyto hlavní činnosti:

- a) **hodnocení zdravotního stavu** zaměstnanců nebo osob ucházejících se o zaměstnání, hodnocení výsledků sledování zátěže pracovníků působením rizikových faktorů pracovního prostředí a rizika ohrožení života a zdraví zaměstnance nebo jiných osob při výkonu práce
- b) **poradenské činnosti** v oblasti zařazování pracovníka na jemu odpovídající pracovní místo, hodnocení technologií a ochranných opatření v nich požadovaná k ochraně zaměstnance,
- c) **dohled na pracovištích** určený k minimalizaci pracovních rizik a z nich vycházejících rizik nemocí z povolání

Bohužel pouze ve formální rovině zůstává hodnocení výsledků cíleně prováděných studií odezvy zdravotního stavu zaměstnanců na konkrétní pracovní podmínky a posouzení zdravotní způsobilosti k práci, případně také a vývoj zdravotního stavu zaměstnanců, které by mělo být v souladu s tímto zákonem nedílnou součástí práce PLP v oblasti hodnocení zdravotního stavu zaměstnanců. Pracovní lékaři nebo jiný zdravotnický personál PLS mají tedy již dnes provádět také **odbornou poradenskou činnost v otázkách ochrany a podpory zdraví a sociální pohody** zaměstnanců, zjišťovat vlivy práce a pracovních podmínek na člověka při práci. K tomu by se z dikce vyhlášky 79/2013 mělo využívat:

- ♦ hodnocení výsledků cíleně prováděných studií odezvy zdravotního stavu zaměstnanců na konkrétní pracovní podmínky,
- ♦ sledování vlivů rizikových faktorů pracovních podmínek, které se mohou nepříznivě projevit i po delší době na zdraví zaměstnanců, a to v rámci pracovně-lékařské prohlídky,

- ♦ poradenství při úpravách pracovních míst, včetně míst pro zaměstnance se zdravotním postižením, při výcviku a výchově zaměstnanců v oblasti ochrany a podpory zdraví při práci, správných pracovních návyků a při rekvalifikaci zaměstnanců nezpůsobilých vykonávat dosavadní práci.

Z výše řečeného již dosavadní požadavky na činnost PLS zakotvené v nové vyhlášce by měly být vhodnou legislativní platformou pro postupné zavádění nových vyšetřovacích mechanismů a metod do koncepce zjišťování vlivu pracovních podmínek, jimiž se zkoumá pracovní schopnost zaměstnanců a to i ve specifickém zaměření na podmínky a možnosti věkově starších zaměstnanců. Základem jsou a měly by být i nadále **pravidelné preventivní lékařské prohlídky** zaměstnanců.

Ty jsou definovány zákonem č. 373/2011, o specifických zdravotních službách, který definuje podmínky posudkové péče bohužel primárně stále ve vztahu k posuzování nemocí z povolání, tedy primárně k řešení již nastalého stavu. Takto koncipované preventivní prohlídky by měly dávat kvalifikované odpovědi zaměstnancům ale také zaměstnavatelům mj. o:

- ♦ zdravotní způsobilosti k práci nebo k výkonu služby,
- ♦ zdravotní způsobilosti pro potřebu a na žádost správních orgánů,
- ♦ zdravotní způsobilosti na vyžádání pacientem,
- ♦ zdravotním stavu v souvislosti s nemocí z povolání nebo ohrožením nemocí z povolání,
- ♦ zdravotním stavu pro účely nemocenského pojištění a pro potřeby úřadu práce,

Základními pracovně-lékařskými prohlídkami jsou ve smyslu nyní platné legislativy:⁹⁾

- a) vstupní prohlídka, prohlídka periodická a prohlídka mimořádná, které se provádějí za účelem posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci,
- b) výstupní lékařská prohlídka a
- c) lékařská prohlídka po skončení rizikové práce (následná prohlídka).

Obsah těchto prohlídek, konkrétně rozsah požadovaných vyšetření, je velice přesně a výčtově definován v příslušných přílohách Vyhlášky č. 79/2013 Sb. o provedení ně-

⁹ **Periodická prohlídka** se provádí za účelem zjištění včasné změny zdravotního stavu vzniklé v souvislosti se zdravotní náročností vykonávané práce nebo stárnutím organismu, kdy další výkon práce by mohl vést k poškození zdraví posuzovaného zaměstnance, nebo k poškození zdraví jiných osob

Mimořádná prohlídka se provádí za účelem zjištění zdravotního stavu posuzovaného zaměstnance v případě důvodného předpokladu, že došlo ke ztrátě nebo změně zdravotní způsobilosti k práci nebo pokud dojde ke zvýšení míry rizika již dříve zohledněného rizikového faktoru pracovních podmínek

Následná prohlídka se provádí za účelem včasného zjištění změn zdravotního stavu vzniklých v souvislosti s prací za takových pracovních podmínek, jejichž důsledky se mohou projevit i po ukončení práce, a to za účelem včasného zajištění potřebné zdravotní péče, popřípadě odškodnění. Na základě provedení následné prohlídky se nevydává lékařský posudek.

kterých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., a to podle specifikací pracovních oborů, případně i pracovních pozic v nich se nacházejících.

Koncepce PLS také v této vyhlášce definuje podmínky systematické kontroly pracovišť smluvního zaměstnavatele. Ten se provádí tzv. pravidelným dohledem, který má lékař nebo o jiný odborná zdravotnický pracovník vykonávat na všech pracovištích zaměstnavatele nejméně

- ♦ jedenkrát za kalendářní rok, nebo
- ♦ jedenkrát za 2 kalendářní roky, jde-li o práce zařazené do rizikové kategorie 1 podle zákona o ochraně veřejného zdraví.

V současné době je i v ČR velkými evropskými podniky vyvíjen tlak na harmonizaci vzdělávání v pracovním lékařství za účelem zajištění přiměřeného standardu poskytování služeb podnikům ve všech zemích Evropské unie. Úsilí se promítá mj. do požadavků na odpovídající kvalifikaci pracovního lékaře definovanou v nových evropských směrnicích. Tyto zdůvodněné aktivity mají postupně zajistit, že rozdíly mezi členskými státy Evropské unie v ochraně zdraví při práci včetně služeb zdraví při práci budou minimální a v Evropě nebudou překážky pro vybudování a fungování společného trhu a pro zajištění sociální soudržnosti.

Je zřejmé, že zajištění musí pokrývat celý rozsah **pracovně-lékařské péče** (tedy i odbornou poradenskou činnost pro zaměstnavatele, zaměstnance a zástupce zaměstnanců), komplexní hodnocení jejich zdravotního stavu včetně provádění **lékařských preventivních prohlídek** a posuzování zdravotní způsobilosti k práci v konkrétních podmínkách zaměstnavatele. Pracovně-lékařské služby mají mít také podíl na zajištění první pomoci a zdravotní výchově zaměstnanců.

Periodické prohlídky se podle současné legislativy provádějí u všech zaměstnanců. Opakují se jednou za 5 let u zaměstnanců starších 50 let jednou za 3 roky. Jejich cílem je sledování vývoje zdravotního stavu zaměstnanců a včasné odhalení postižení zdraví z práce nebo odhalení změn zdravotního stavu, které se neslučuje s dalším setrváním v původní profesi nebo pracovním prostředí.

Systém periodických prohlídek zejména u zaměstnanců starších 50let je legislativně definován poměrně dobře. Jejich četnost napomáhá ke včasnému odhalení případných zdravotních problémů, jimž je dotýčný pracovník potenciálně omezován v dané práci. Co však není plně harmonizováno s Evropou, je jejich náplň, která musí být vybavena celou řadou specifických nástrojů pro vhodné a včasné identifikování handicapů omezujících vykonávání pracovních požadavků staršímu pracovníky. Stálou vysokou prioritou by měla zůstat preventce úrazů na pracovišti, příznaků onemocnění a nemocí z povolání u všech věkových skupin. Při pomoci k setrvání v práci v případě pracovníků, kteří již mají zdravotní problémy nebo chronická onemocnění, má klíčový význam přizpůsobení práce jejich zdravotnímu stavu a schopnostem. K novému pohledu na tuto problematiku by mu měly sloužit jak standardní medicínské vyšetřovací postupy, tak jako jeden z hlavních nástrojů, i zhodnocení konkrétní situace pracovníka pomocí postupů WAI.

Hlavním nástrojem k implementaci těchto požadavků do praxe pracovně-lékařské služby musí být pregraduální ale zejména postgraduální vzdělávání lékařů a dalších zdravotnických pracovníků v problematice specifických činností v prevenci a ochraně zdraví

v kategorii starších pracovníků (např. 50+). To s sebou v budoucnosti musí přinést inovativní změny v rozsahu a zaměření dalšího vzdělávání lékařů ve specializaci pracovního lékařství (změna zákona 95/2004 Sb.).

Zahájením edukačních prací v této oblasti je potom možné vidět v systému odborných školení, která budou v co nejkratší době realizovány pro skupiny zdravotníků s odbornou specializací pracovní lékařství, případně pracovníků-smluvních lékařů, kteří vykonávají tuto činnost v konkrétních podnicích.

Počínaje rokem 2011 se i českém prostředí začínají objevovat první práce systematicky využívající indexu pracovní schopnosti WAI k objektivizaci pracovní schopnosti specifických skupin pracovníků. Jsou to v první řadě věkově starší skupiny pracovníků označované symbolem 50+, tedy osob starších padesáti let. Prvně v ČR tak byla touto metodou popsána pracovní schopnost a její úskalí u nezaměstnaných osob vedených v evidenci Úřadu práce v Brně (Projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice, AIVD ČR, o.s., 2010 - 2012) a následně na toto pilotní ověření použitelnosti dotazníku WAI v českých podmínkách byly provedeny první průzkumy se souborem pracovníků školních inspekcí ve čtyřech krajích ČR (Marinov, 2014) a zdravotnických pracovníků městské nemocnice v Ostravě (Babková, 2014).

Následující kapitola je věnována podrobnější diskuzi závěrů komplexního hodnocení pracovní schopnosti souboru nezaměstnaných osob, který byl realizován v letech 2011/12 jako praktický výstup realizace projektu OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice.“

5. 5. 3. Work Ability Index cílové skupiny 50+ v ČR

Dotazníkové šetření prostřednictvím hodnocení indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index - WAI) se uskutečnilo v období od září do prosince 2011 jako jeden z plánovaných výzkumů projektu OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“ podporovaného Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Testovanými osobami byli uchazeči o zaměstnání ve věkové kategorii nad 50 let, evidovaní na Úřadu práce ČR, jeho krajské pobočce v Brně. Testování probíhalo v rámci jedné z klíčových aktivit tohoto projektu a mělo za cíl pilotní ověření metodiky WAI u cílové skupiny nezaměstnaných osob ve věkové kategorii nad 50 let.

Výstupem této části projektu OP LZZ bylo praktické ověření způsobu hodnocení pracovních schopností metodou WAI a to u cílové skupiny 72 osob, 35 žen a 37 mužů, nezaměstnaných, starších v době vyšetření 50 let.

STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍCH DOTAZNÍKŮ WAI

Pro záznam údajů o respondentech a základní vyhodnocení dotazníku pracovní schopnosti včetně výpočtu indexu pracovní schopnosti byl v tomto projektu vytvořen a použit kromě tištěného dotazníku přednostně i elektronický formulář vytvořený v programu MS Excel. Tento formulář tvoří samostatný výstup zpracovaný v rámci projektu, doplněný zpracovaným statistickým hodnocením souboru vyšetřovaných osob.

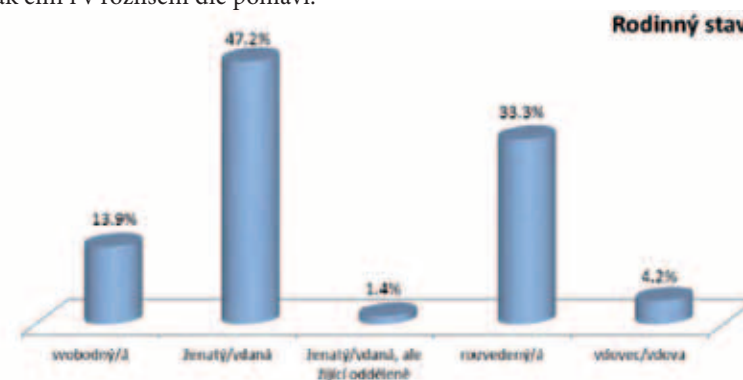
V dalším textu jsou uvedeny některé základní dílčí výsledky tohoto prvního systémově provedeného výzkumu v této problematice v ČR. Posuzovaný soubor byl tvořen 72 respondenty, jejichž rozdělení dle pohlaví a věku je uvedeno v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Rozdělení respondentů podle pohlaví a věku

Pohlaví	počet resp.	podíl v %	Věk	počet resp.	podíl v %
muž	37	51,4	50-55 let	39	54,2
žena	35	48,6	> 55 let	33	45,8
celkem	72	100,0	celkem	72	100,0

Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

Kromě rozdělení souboru respondentů podle věku a pohlaví můžeme tento soubor specifikovat i podle rodinného stavu, což je důležité sociologické kritérium. Následující graf tak činí i v rozlišení dle pohlaví.



Rozdělení respondentů podle rodinného stavu

Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

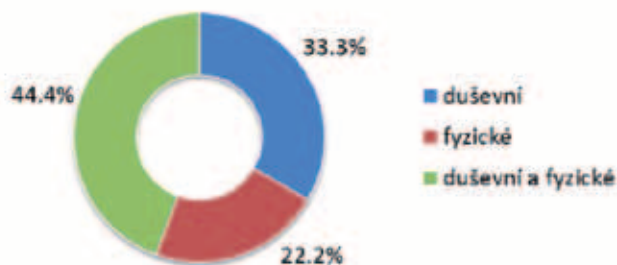
Neméně významnou sociologickou determinací je i dosažený stupeň vzdělání. Rozlišení souboru respondentů podle tohoto kritéria uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 10: Rozdělení respondentů podle školního vzdělání

Dosažené školní vzdělání	počet respondentů	podíl v (%)
Základní	8	11,1
střední odborné bez maturity	22	30,6
střední odborné s maturitou	24	33,3
Gymnázium	18	25,0
Celkem	72	100,0

Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

Pracovní nároky



Rozdělení respondentů podle povahy jejich dosavadní pracovní činnosti

Zdroj: Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

VÝSLEDKY STATISTICKÉHO HODNOCENÍ INDEXU PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

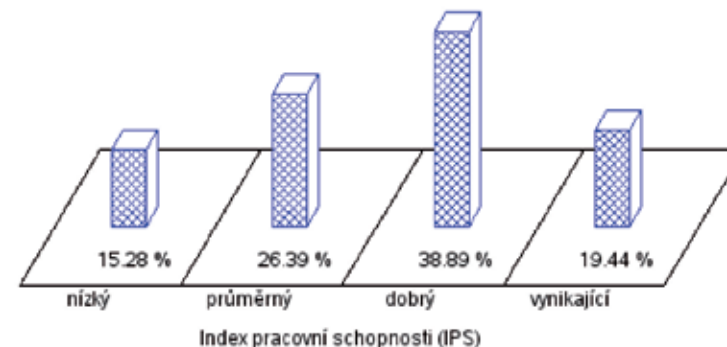
V další tabulce jsou souhrnně uvedeny vypočítané hodnoty indexu pracovní schopnosti, které byly vyhodnoceny standardní metodikou platnou pro toto hodnocení (projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011). Vyhodnocení je provedeno po předem definované soubory respondentů a to podle pohlaví, věku a nároků na práci.

Tabulka č. 11: Index pracovní schopnosti WAI – statistické vyhodnocení projektu

		N / neuveďeno	průměr	sm.odch.	stř.chyba	minimum, medián, maximum
Pohlaví	Žena	35 / 0	36.69	6.26	1.06	29, 38, 47
	muž	37 / 0	37.28	7.77	1.28	19, 38, 48
Věková skupina	[50-55] let	39 / 0	38.41	7.30	1.17	22, 41, 48
	> 55 let	33 / 0	35.32	6.40	1.11	19, 37, 46
Pracovní nároky	duševní	24 / 0	38.69	5.90	1.20	28, 38, 48
	fyzické	16 / 0	32.75	7.10	1.77	19, 35, 44
	duševní a fyzické	32 / 0	37.84	7.12	1.26	22, 40, 48
Celkem		72 / 0	36.99	7.03	0.83	19, 38, 48

Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

Totéž vyhodnocení WAI pro celý soubor 72 respondentů z hlediska jejich individuálních indexů je graficky uvedeno na následujícím obrázku.



Hodnocení dosaženého indexu pracovní schopnosti

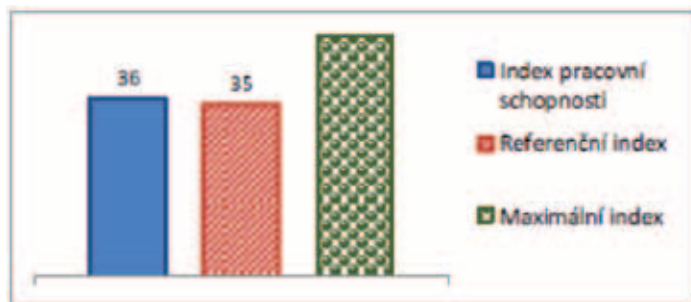
Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

Příklad individuálního vyhodnocení úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti je uveden v následující tabulce. Toto individuální hodnocení se týká ženy ve věku 52let dříve zaměstnané v pozici vyžadující fyzické i duševní nároky (dle subjektivního hodnocení respondenta). K jejímu vypracování, případně grafickému znázornění (viz následující graf) potřebujeme mimo provedení výpočtu WAI znát ještě příslušnou tzv. referenční hodnotu. Její hodnoty jsou odvozovány statistickým vyhodnocením dostatečně velkých souborů vyšetřených osob. To znamená, že jedním ze základních požadavků pro použití indexu PS v národním prostředí je nutná dostatečně velká databáze vyšetřených zaměstnanců, pracujících osob různých věkových kategorií a různých povolání. Referenční hodnoty tedy odpovídající průměrnému indexu pracovní schopnosti respondenta daného pohlaví, věku a druhu pracovní činnosti. Vzhledem k tomu, že pro českou populaci ze známých důvodů tyto referenční hodnoty nejsou doposud k dispozici, byly pro toto první hodnocení použity hodnoty odvozené pro finskou populaci (Tuomi & Ilmarinen, et al., 2000).

Tabulka č. 12: Referenční hodnoty indexu pracovní schopnosti pro vybraného pracovníka

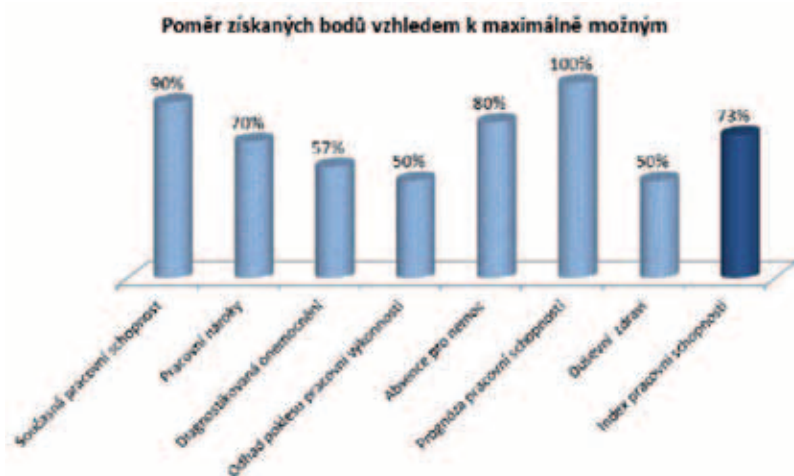
Pohlaví	Žena
Věk [roky]	52
Pracovní nároky	duševní i fyzické
Individuální WAI	36
Referenční index	35
Maximální index	49

Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011



Referenční hodnoty indexu pracovní schopnosti pro vybraného pracovníka
Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

Podobným způsobem (při znalosti maximálního dosažitelného počtu bodů v jednotlivých dílčích oblastech dotazníku WAI) hodnotit procentuální naplnění těchto oblastí podílem dosaženým celou kohortou vyšetřovaných osob vzhledem k maximálnímu možnému počtu oborou té které oblasti. Tím jsme schopni naznačit, v které oblasti jsou výsledky podprůměrné a v které naopak lepší než průměr. Což je z následujícího obrázku dobře patrné z hodnocení v oblasti odhadu poklesu pracovní výkonnosti a duševního zdraví, zatímco prognózy odhadu vlastních pracovních schopností a hodnocení jejich současné úrovně je naopak nadprůměrné.



Poměr hodnoty WAI vzhledem k maximálně možným u vybraného pracovníka
Zdroj: projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“, 2011

5. 6. Závěr kapitoly

Je zřejmé, že evropské státy se musí racionálně zabývat podporou pracovní schopnosti. Nejen, že evropská populace stárne, ale na druhé straně spolu růstem sofistikované zdravotní péče zůstává i stále déle zdravá. Statistické údaje, které jsou evropskými úřady poskytovány, to jednoznačně dokladují. Pro poučenou a podloženou práci se stárnoucí pracovní silou na organizační úrovni, ale i na úrovni národní, je nezbytné co nej přesněji popsat míru jeho pracovní schopnosti. K užívaným a vysoce hodnoceným metodám měření pracovní schopnosti patří index pracovní schopnosti WAI.

Literatura

- Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg M., & Dellve L. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms, and health - a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 404-412.
- Ahonen, G., Bjurström, L. M., & Hussi, T. (2002). Economic Effectiveness of the Maintenance and Promotion of Work Ability. In P. Peltomäki, T. Hussi, H. Julin, K. Launis, J. Liira, & K. Räsänen, *Maintenance of Work Ability – Research and Assessment: Summaries*. (s. 33-44). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health.
- Alavinia, S. M., van Duivenbooden, C., & Burdorf A. (2007). Influence of work-related factors and individual characteristics on work ability among Dutch construction workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 33, 351-7.
- Arbets- och miljömedicin. Dostupné z <http://www.amm.se/>
- Babková, K. (2014). Work ability index u osob 50 plus jako nástroj řízení lidských zdrojů ve zdravotnickém zařízení. Diplomová práce. ČVUT v Praze. Fakulta biomedicínského inženýrství.
- Baltes, P., & Baltes, M. (1990). *Successful aging: perspectives from the behavioral science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blik op Werk (2014) Ústní sdělení. Utrecht: Nizozemí.
- Borsch-Supan, A., Kartsen, H., & Jurges, H. (2005). A new comprehensive and international view on ageing: introducing the ‘Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe’. *European Journal of Ageing*, 2, 245-53.
- Burdorf, A., Frings-Dresen, M.H.W., van Duivenbooden, C., et al. (2005). Development of a decision model to identify workers at risk of long-term disability in the construction industry. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31,31-36.
- Campanini, P., Conway, P.M., Camerino, D., Castellini, G., Punzi, S., & Costa, G. (2011). Effort Reward Imbalance and Work Ability among Nurses and Call Center Ope-

rators. In *Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability: Age Management during the Life Course* (s. 126-134). Tampere: University Press.

Costa, G., Goedhard, W.J.A., & Ilmarinen, J. (eds.) (2005). Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers. *Elsevier International Congress Series*, 1280.

de Zwart, B.C.H, Frings-Dresen, M.H.W, & van Duivenbooden, J.C. (2002). Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational Medicine*, 52(4), 177–181.

Eskelinen, L., Kohvakka, A., & Merisalo, T., et al. (1991). Relationship between the self-assessment and clinical assessment of the health status and work ability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(suppl 1), 40–47.

FG Arbeitssicherheit/Ergonomie. Dostupné z <http://www.asergo.uni-wuppertal.de>

Goedhard, R., & Goedhard, W. (2005). Work ability and perceived work stress. In G. Costa, W. Goedhard, J. Ilmarinen (Eds.). Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers. *Elsevier International Congress Series*. 1280, 79–83.

Hasselhorn, H.M. (2008). *Work Ability – Concept and Assessment*.

Dostupné z http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf

Hasselhorn, H.M., Müller, B.H., Freude, G., Tempel J., & Kaluza S., (2005). *Work Ability Index: Bildung eines WAI-Netzwerks auf nationaler Ebene*. Dostupné z <http://www.verwaltung.uni-wuppertal.de/forschung/2005/FbD/Mueller17.htm>

Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union-Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: FIOH.

Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546–552.

Ilmarinen, J. (2008). *Ako si predĺžiť aktívny život*. Bratislava: Príroda.

Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). *Past, present and future of work ability*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. *People and Work Research Reports*, 65, 1–25.

Ilmarinen, J., (1999). *Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen, J., (2013). *Podpora aktivního státnutí na pracovišti*. European Agency for Safety and Health at Work.

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(suppl 1), 49-57.

JA:EHLEIS (2014). *European Health and Life Expectancy Information System*.

Dostupné z <http://www.eurohex.eu/index.php>

Kaleta, D., Makowiec-Dabrowska, T., & Jegier, A. (2006). Lifestyle index and work ability. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 19, 170–177.

Kumasiro, M., et al. (2002). The improvement of stress moods and the increase in negative emotions toward work have a major impact on declines in WAI scores: the first WAI research in Japan. In J. Pokorski (Ed.), *Book of Abstracts, 4th ICOH Conference on Ageing and Work*, Krakow: Jagiellonian University.

AIVD ČR, o.s. (2011). *Statistické zpracování a interpretace dat Work Ability Indexu cílové skupiny 50+.* Zpracováno v rámci projektu OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice.“; registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/51.00079

Lin, S., Wang, Z., & Wang M. (2006). Work ability of workers in western China: reference data. *Occupational Medicine*, 56, 89–93.

Lindberg, P., Josephson, M., & Alfredsson, L., et al. (2006). Promoting excellent work ability and preventing poor work ability: the same determinants? Results from the Swedish HAKuL study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 113–20.

Lindberg, P., Vingard, E., & Josephson, M., et al. (2006). Retaining the ability to work – associated factors at work. *European Journal of Public Health*, 16, 470–475.

Louhevara, V., & Klemola S. (2003). Changes in the work ability index of ageing workers related to participation in activities for promoting health and work ability. In I. Ruopila, et al., *A 16-Year Follow-Up Study*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Marinov, J. (2014). Age management zaměřený na osoby věkové kategorie 50plus. *Diplomová práce*. UP v Olomouci, Pedagogická fakulta

NIOSH (2002). *The Changing Organisation of Work and the Safety and Health of Working People*. US Dept. Of Health and Human Services.

Nygaard, C.H., Eskelinen, L., & Suvanto, S., et al. (1991). Associations between functional capacity and work ability among elderly municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(Suppl 1), 122–7.

OSHA–EU (neuveďeno). Evropská agentura pro ochranu zdraví při práci. Dostupné z: https://osha.europa.eu/cs/priority_groups/ageingworkers

Pohjonen, T. (2001). Age-related physical fitness and the predictive values of fitness tests for work ability in home care work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 723-30.

Radkiewich, P., & Widerszal-Bazyl, M. (2005). Psychometric Properties of Work Ability Index in the Light of Comparative Survey Study. *International Congress Series*, 1280.

Ruopila, I., Huuhtanen, P., Seitsamo, J., & Ilmarinen, J. (2008). Age-Related Changes of the Work Ability Construct and its Relation to Cognitive Function. In *Older Worker: A 16-Year Follow-Up Study*, Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Salthouse, T. (1997). Implications of adult age differences in cognition for work performance. In I. Ruopila, et al. *A 16-Year Follow-Up Study*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Seibt, R., Spitzer, S., Blank, M., & Scheuch, K. (2008). Predictors of work ability in occupations with psychological stress. *Journal of Public Health*, 17(1), 9-18.

Schuring, M., Burdorf, L., & Kunst, A., et al. (2007). The effects of ill health on entering and maintaining paid employment: evidence in European countries. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 597-604.

Sjogren-Ronka, T., Ojanen, M.T., Leskinen, E.K., Mustalampi, S.T., & Malkia, E.A. (2002). Physical and psychosocial prerequisites of functioning in relation to work ability and general subjective well-being among office workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28, 184-90.

Stattin, M. (2005). Retirement on grounds of ill health. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 135-140.

Teo, S. (2013). Work Ability and Work Ability Index (WAI). 8. PHOM Conference 2013: *Advances in the Health of Populations*, Singapore.

Torgén, M. (2005). Experiences of WAI in a Random Sample of the Swedish Working Population. *International Congress Series*, 1280, 328-332.

Tuomi, K. (Ed.) (1997). Eleven-year follow-up of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 3 (Suppl. 1), 1-71.

Tuomi, K. (Ed.) (1995). *Ikääntyvä työntekijä v. 1981-92. [Aging worker in 1981-92]. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 2.* Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 1995.

Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., et al. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51, 318-24.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tukkii, A. (1998). *Work Ability Index. 2nd revised edn.* CZ překlad AIVD ČR. Helsinki: FIOH.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., et al. (1997). Summary of the Finnish research project (1981-1992) to promote the health and work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(Suppl 1), 66-71.

Vaananen-Tomppo, I., Janatuinen, E., & Tornqvist, R. (2004). All well at work? Overall working capacity and work ability index in the context of early rehabilitation. In: J. Ilmarinen, S. Lehtinen (Eds.), *Past, Present and Future of Work Ability* (s. 124-132). Helsinki: FIOH.

van den Berg, T.I.J., Elders, L.A.M., de Zwart, B.C.H., & Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review, *Occupational and Environmental Medicine*, 66, 211-220.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce. (2009). *Prevence zdravotních rizik.* Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

WAI Netzwerk Österreich. Dostupné z <http://www.wai-netzwerk.at/der-wai.html>

6.

VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY V OBLASTI AGE MANAGEMENTU

Aktivní stárnutí, které je jedním ze základních pojmů přípravy na stáří, je pojmem mnohasložkovým. Týká se celé řady oblastí. Zahrnuje především problematiku zdravotní, ale i sociální, předpokladem je způsobilost tělesná i duševní. Předpokladem jsou i společenské podmínky vnímání stáří i předpoklady pro zaměstnatelnost a občanskou aktivitu. Podstatným momentem je i to, že by tyto složky měly působit komplementárně, protože jejich vzájemná souvislost je jednoznačná.

Jedním z předpokladů aktivního stárnutí je i vzdělání a vzdělávání. Vzdělání ve smyslu kvalifikovanosti pro výkon požadovaných činností a kompetentnosti pro jejich vykonávání. Vzdělávání jako obecný předpoklad pro udržování kompetentnosti pracovní, ale i společenské, protože vzdělávání zvyšuje adaptabilitu a přispívá ke zvládnutí sociálních a společenských změn, které se promítají i do života jednotlivce. Nabízí možnost orientace na nové perspektivy a hodnoty, stimuluje občanské aktivity, má pozitivní vliv na zdraví a zabraňuje sociálnímu vyloučení.

6. 1. Vzdělávání jako příprava na stárnutí

Významnost vzdělávání a průběžného vzdělávání podtrhuje i řada výzkumů, zjišťujících pozitivní korelaci mezi vzděláním a monetárními aspekty. Pozitivní korelaci mezi vzděláním a zdravím, protože vzdělání zpracovávají více informací o zdraví a mají tudíž kvalifikovanější přístup sami k sobě. Vzdělání tak prokazatelně navozuje menší nemocnost i dožívání vyššího věku a tudíž přináší i ekonomický efekt. Stejně pozitivní korelace prokazatelně existuje mezi účastí v dalším vzdělávání a úrovní kompetencí. Žijeme v době, kdy se stále prodlužuje doba pro získávání kompetencí, ale na druhé straně se zkracuje jejich životnost. Tato skutečnost se týká nejen zaměstnatelnosti všech občanů, ale seniorů především.

Je průkazné, že se účast v dalším vzdělávání snižuje od 40 let s věkem. Dle výzkumu CVT54 (Kotýnek, 2011) účast členů věkové skupiny 50+ na dalším vzdělávání pro věkovou skupinu 50 až 59 let je 32 procent a pro věkovou kategorii 60 až 65 let 12 procent. Lze předpokládat, že stárnoucí populace bude v průběhu dalších let stále vzdělanější, a proto ochotnější k dalšímu vzdělávání, je nezbytné v předstihu aktivovat populaci staršího věku tak, aby byla schopna úspěšně fungovat na moderním trhu práce v podmínkách společnosti vědění.

Proto ten, kdo se nevzdělává, i když je kvalifikovaný, ztrácí kompetentnost k výkonu řady činností ve svém oboru. Nehledě na to, že zaměstnatelnost znamená i zajistit si na trhu práce zaměstnání i mimo svůj obor. Tyto změny vyžadují vzdělávání téměř

permanentní. Zatímco mladí se rozhodují podle současné situace na trhu práce, starší pracovníci mají tendenci lpět na kvalifikaci, kterou v mládí získali. Tím se jejich šance na trhu práce snižuje.

U starší generace stále přetrvává tradicionalistický lineární pojem života: vzdělávání – práce – důchod. Neuvědomují si a často si ani nechtějí uvědomit, že došlo k zásadní proměně všech tří složek. Počáteční vzdělávání není schopno připravit člověka na celý život (společenský i pracovní). Je schopno ho přepravit pro život a dává mu volbu, jak s ním dále naloží. Mění se i kategorie „práce“. Za prvé evidentně klesá podíl živé práce na výrobcích (pracnost): zatímco v 70. letech byl podíl ve výrobcích 25 %, dnes jsou to necelá 3 %. Stálá inovativnost pochopitelně vyžaduje i stále zdokonalování lidského kapitálu nehledě na to, že něco zdokonalovat může jen stále se zdokonalující člověk. Jakákoliv inovace tedy znamená nejen nápor na schopnosti ale i na jejich stálou proměnu. Pracovník se stal lidským zdrojem, jeho vybavení lidským kapitálem, se kterým se zachází jako s ekonomickou kategorií. Akumuluje se, inovuje se, vytváří hodnoty, kapitalizuje se, ale také zastarává.

Rozvojem vědy a techniky stále dochází k substituci pracovní síly (její nahrazování stroji). V důsledcích to znamená, že nezaměstnanost se stává chronickou. Stále nižší poptávkou po pracovní síle dochází k relativitě zaměstnání a stále se mění požadavky trhu práce, rychle zastarávají klasické pracovní postupy, proto narůstá zájem o multi-kvalifikovanou pracovní sílu. Tím pochopitelně narůstá nezáměr o méně kvalifikovanou nabídku. Např. nezaměstnanost absolventů základních škol je až 50%. U této kategorie je patrné i velmi malé využití potenciálu rekvalifikačního vzdělávání. Totéž se týká kategorie 50+. Kromě již zmíněného tradičního přístupu k životu se této věkové kategorie bezprostředně dotýká i celkový přístup k rekvalifikačnímu vzdělávání v ČR, kde z celkového počtu nezaměstnaných prochází rekvalifikacemi pouze necelých 10 %, zatímco ve většině zemí EU je to dvakrát až čtyřikrát více. Tato situace je dle šetření AES 2011 (Český, 2014) doprovázena nezájmem nezaměstnaných o sebevzdělávání (pouze 13,2 % v ČR oproti 31,8 % v průměru EU- 27).

Tendence k tradicionalismu u starších osob lze překonat pouze tím, že stát bude posilovat a modernizovat vzdělávání dospělých se snahou usnadňovat přístup ke vzdělávání pro starší občany, zdokonalovat a rozšiřovat nabídku vzdělávání a zvyšovat její transparentnost, usnadňovat a zkracovat přechod nezaměstnaností a úspěšností na trhu práce i přechod mezi pasivitou ve starobním důchodu a přechodem k aktivnímu životu pracovnímu i společenskému.

Význam vzdělávání podtrhuje také Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017 (Národní, 2013), který mj. uvádí (s. 12):

„V důsledku demografického stárnutí roste nutnost zapojit na trh práce co největší podíl osob jak v produktivním věku včetně ekonomicky neaktivních (např. ženy v domácnosti), tak i v seniorském věku prodloužením jejich pracovního života. Investice do celoživotního učení za účelem jejich integrace nebo reintegrace na trh práce či prodloužení pracovní kariéry do vyššího věku bude vzhledem k naplnění ekonomických potřeb společnosti zcela zásadní.“

Tomu odpovídají i strategické cíle národního akčního plánu (Národní, 2013) v oblasti celoživotního učení:

Strategický cíl 1: Vytvořit funkční systém dalšího vzdělávání, který bude atraktivní pro zaměstnance i zaměstnavatele a bude odpovídat poptávce po pracovní síle

Strategický cíl 2: Zvýšit podíl seniorů zapojených do zájmového vzdělávání prostřednictvím U3V a akademie seniorů, a to s ohledem na místní dostupnost

Celoživotní učení je ovšem nezbytným aspektem mnoha dalších procesů souvisejících se stárnutím populace a zaváděním age managementu. Z nich se národní akční plán explicitně dotýká například vzdělávání v relevantní profesích „v oblasti veřejného zdraví za účelem zvýšení znalostí nástrojů ke zvyšování komunitního zdraví a principů v jejich práci se staršími lidmi.“ (Národní, 2013, s. 22).

Problém vzdělávání osob 50+ nelze oddělit od státní vzdělávací politiky, od zavedení systému celoživotního vzdělávání a jeho zaměření na zvyšování vzdělanostní úrovně bez ohledu na to, zda se jedná o pracující či nezaměstnané, mladší generaci či generaci 50+. Vzdělávání osob 50+ lze posuzovat pouze v kontextu péče státu o vzdělávání jako takové. Celkové veřejné výdaje na vzdělávání, v přepočtu na jednoho obyvatele nevycházejí pro ČR příliš příznivě. Česká republika na vzdělání každého obyvatele přispívá 3,75 krát méně než např. Norsko.

6. 2. Vytváření podmínek pro zapojení starších osob: Projekty 50+ v ČR

Zapojení starších osob je významné nejen z důvodů sociálních, ale i ekonomických. Podle ČSÚ (2012) pracující důchodci představují téměř 5 % všech pracujících a v některých odvětvích jsou dokonce součástí aktivních pracovních zdrojů. Podle průzkumu Employee Guidance (Geussová, nedatováno) nutí nyní nedostatek lidí na trhu práce personální oddělení větší pozornost i starším kandidátům, které dříve přehlíželi. Na otázku, zda zaměřují nábor i na kandidáty 50+, čtvrtina dotázaných firem odpověděla, že čím dál tím víc, neboť kvalitních lidí je nedostatek.

Pracujících nad 50 let je podle ČSÚ 26 %. Vzhledem ke stárnutí populace lze očekávat i přes chronickou situaci nezaměstnanosti ubývání počtu mladších pracovníků. Využívání pracovníků 50+ tak dostává charakter společenský i ekonomický. Proto také narůstá zájem o zapojení starších osob, jenž je patrný mimo jiné z celkového rozsahu projektů orientovaných na tuto problematiku.

Níže uvedené projekty a jejich zaměření bylo získáno internetovým vyhledáváním. Dá se předpokládat, že každý projekt má své webové stránky, proto lze následující výčet považovat v aktuálním čase za víceméně vyčerpávající. Zjištěné vzdělávací projekty v oblasti Age managementu jsou zde prezentovány v abecedním pořadí:

Agender s r.o. - projekt **INICIO 50-** pomoc lidem ve věku nad 50 let začít podnikat. Účastníci absolvují semináře, kde se naučí, jak napsat podnikatelský plán, jak se prezentovat a kde si např. vyřídí živnostenský list či jak založit firmu.

Alternativa 50+ o.p.s. – projekt **Management věku: nástroj pro boření genderových a věkových stereotypů** (2012-2014) se zaměřuje na problematiku osob 50+ a na pro-

blém věkové a genderové diskriminace. Projekt se tak na základě sběru dat, zkušeností, opatření a nástrojů ze zahraničí (konkrétně pak z Rakouska, Francie a Velká Británie) zaměřuje právě na potírání věkové a genderové diskriminace, stereotypů o těchto cílových skupinách, snaží se podporovat rovné příležitosti žen a mužů a jedním z cílů je i lepší zaměstnatelnost osob 50+, specificky pak osob pečujících o závislé osoby.

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR – projekt Strategie Age Managementu v České republice. Přenesení inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce a aplikace principů Age managementu v České republice.

Asociace občanských poraden a partneři Občanské poradny Třebíč, Slezská Diakonie a Centrum nové naděje – **50 let není handicap**; Smyslem projektu je poskytnout poradenské a motivační aktivity osobám starším 50 let, na které navazuje zprostředkování zaměstnání. Pro realizaci projektu byly vybrány regiony Třebíč, Karviná a Frýdek - Místek, kde je vysoká nezaměstnanost osob starších 50 let.

BEC družstvo Šumperk – projekt **Aktivní ženy 50+**; pro 30žen; absolvování pracovní diagnostiky a kariérového poradenství, + kurz Aktivní žena, příp. kurz Základy podnikání; individuální poradenství, Job klub; spolupráce se zaměstnavateli.

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem – projekt **Po 50 profesní kariéra nekončí**; realizace komplexního poradenského, vzdělávacího a motivačního programu pro uchazeče o zaměstnání v Ústeckém kraji. Cílem je podpora motivace, kvalifikace, osobních a profesních předpokladů cílové skupiny tak, aby návrat na trh práce byl reálný. Projekt je cíleně zaměřen na uchazeče o zaměstnání, starší 50+, s větším důrazem na 55+.

Česká geologická služba – projekt **Program dalšího vzdělávání pro zaměstnance ČGS ohrožené na trhu práce** - Cílem projektu je naučit skupinu 50+ efektivně předávat zkušenosti a know-how mladším spolupracovníkům, a tak účinně využít jejich znalostí a zkušeností, dosáhnout zdokonalení těchto zaměstnanců v používání kancelářských aplikací, zapojit je do odborného vzdělávání.

Damaco Group Plzeň v rámci projekt **Zkušenosti jsou plus i pro zaměstnání na Plzeňsku**. Projekt je zaměřen na podporu nezaměstnaných osob starších 50 let. Účastníci díky aktivitám klubu Motivace, bilanční diagnostice, PC kurzu a rekvalifikaci, získají komplexní přípravu na to, aby byli schopni přizpůsobit se novým požadavkům trhu práce (2012-2014).

Domu seniorů Kdyně – projekt **Být všem blíž**; zaměstnanci si budou prohlubovat své znalosti v oblasti bazální stimulace, kinestetické mobilizace, biografického modelu péče a v komunikačních dovednostech v sociálních službách.

Expertis Praha, spol. s r.o. – projekt **Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce** na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ ve středočeském regionu.

Projekt **Podpora celoživotního učení a rovných příležitostí na trhu práce pro pracující nad 50let**; cíl: vytvořit metodiku pro práci se zaměstnanci 50+, určenou HR manažerům a zaměstnavatelům a zároveň vypracovat metodiku na posílení motivace zaměstnanců zvyšovat svoji kvalifikaci, odbornou a flexibilitu.

Projekt **Vitalizační program pro manažery 50+**. Program je zaměřený na osobnostní rozvoj středních manažerů a manažerek ve věku nad 50 let, kteří jsou i do budoucna perspektivními zaměstnanci firem. Cílem je posílit jejich pracovní výkonnost, otevřenost ke změnám a naučit je předávat své osobní mistrovství dalším zaměstnancům. Celkem osmidenní program se skládá ze 3 modulů.

GlaxiSmithKline (GSK); projekt **INICIO 50**; potřebná školení a pomoc při založení vlastní firmy pro 20 kandidátek.

Grafia, Plzeň – **Projekt HELP 50+** – cílová skupina osob starších padesáti let, které jsou ohroženy sociálním vyloučením a jimž projekt intenzivně pomáhá udržet se na trhu práce.

Institut rozvoje Evropských regionů Pardubice – projekt **Fiktivní firmy pro 50+**; cíl: zvýšit efektivitu dalšího vzdělávání, vedoucího ke zvýšení zaměstnanosti nebo k samostatnému podnikání. (2013-2014).

Johnson Controls Praha – projekt **Cestou vzdělání k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnavatele i zaměstnance**; rozvoj kompetencí a odborných znalostí pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců, příprava firemních lektorů včetně tvorby podnikových vzdělávacích programů a metodik pro výuku.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů a odbory – projekt **Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny důchodového systému**; 30 jednodenních seminářů (pro zainteresované zaměstnavatele a zaměstnance) v jednotlivých krajích, kromě Prahy. Očekávané výstupy: trendy v nárocích na výkon práce (50+); trendy v nárocích na celoživotní vzdělávání (50+); potřeba/program rekvalifikací pro 50+; Konfliktní situace mezi (nej)mladší generací a 50+ na pracovištích, aj.

Krajský úřad Jihočeského kraje – projekt 2011 „**Smyslová aktivizace pro seniory – vzdělávání zaměstnanců v inovativním, podpůrném, na smysly zaměřeném konceptu aktivizace a jeho zavedení do praxe**“ s cílem předat myšlenku smyslové aktivizace, vyvolat zvědavost a zájem.

M-centrum – projekt **Šance pro zkušené**; motivace a aktivizace 50+, kteří jsou v evidenci ÚP Pardubického kraje déle jak 12; poradenství, bilanční/ pracovní diagnostika, rekvalifikační kurzy, umisťování na pracoviště, 10 nově vytvořených pracovních míst.

Maltézská pomoc o.p.s., centrum Olomouc, ve spolupráci se Statutárním městem Olomouc realizuje projekt **vzdělávání seniorů v oblasti moderních technologií**.

Mamaloca Plzeň – projekt „**Přenos znalostí v oblasti e-inkluzí osob starších 50 let na trhu práce**“ ve spolupráci s norskou firmou |Seniornett - zvýšení orientace a schopností občanů 50+ na trhu práce při kontaktu s elektrotechnikou. Projekt „Přenos znalostí v oblasti e-inkluzí osob starších 50 let na trhu práce“; zvýšení orientace a schopností občanů 50+ na trhu práce při kontaktu s PC, notebooky, mobily, smart phones, sociálními sítěmi, internetem, tablety apod. (2013 – 2014).

Masarykova univerzita – Centrum občanského vzdělávání – projekt **Analýzy finančního, občanského a právního vzdělávání pro specifické skupiny dospělé populace**; souhrnně zmapovat možnosti rozvoje občanského vzdělávání dospělých; finanční, občanská a právní gramotnost různých skupin, specificky i 50+ (2012).

Ministerstvo pro místní rozvoj – MMR - Projekt „EU a my 50+“. Cyklus seminářů určený občanům starším 50 let, jehož náplní je prezentace projektů podpořených z fondů Evropské unie a zaměřených na věkovou kategorii 50+. Účastníci seminářů pořádaných v krajských městech tak získají informace o možnostech vzdělávání a rekvalifikací, seznámí se s programem Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012 a dozví se, jak získat další informace o EU a jejích politikách a činnostech. (2012).

Most ke vzdělání – Central European Knowledge Platform for an Ageing Society (CE-Ageing). Podpora nových služeb a znalosti cílové skupiny, vývoj panevropské strategie pro stárnoucí společnost, společné „Fórum o stárnutí ve střední Evropě“ (2013).

Občanské sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum Plzeň – program celoživotního vzdělávání 2012-2014; cíl – umožnit občanům ve věku 50+ vyzkoušet si dobrovolnickou činnost v jiné zemi a podporovat tak informální vzdělávání seniorů; využívat zahraniční zkušenosti v dobrovolnické práci.

Občanské sdružení STUDNICE Plzeň – vzdělávání osob nad 50 let ohrožených nebo postižených nezaměstnaností. **Vzdělávání s využitím moderní metody e-learningu**.

Okresní hospodářská komora Přerov – projekt **JOB after – Dutch Miracle** (Práce po padesátce – Holandský zázrak; analýza situace v Nizozemsku připodpoře 50+; analýza možností přenosu iosvědčených nástrojů podpory.

Point 50+, o. p. s. – projekt **Vzdělání dobrovolníků a fundraisera** pro Point 50+, o.p.s. - cesta ke stabilizaci, profesionalizaci a rozvoji informačního centra pro osoby starší 50ti let se specializací na předdůchodový věk.

Prostor, o.s. – projekt **Potenciál 50+** – na základě inspirace ze zahraničí si projekt klade za cíl propojit cílové skupiny – tj. personalisty, úřady práce, rekvalifikační agentury a pracovníky nad 50 let; podpořit tak 50+ na trhu práce v ČR; tématika projektu je zaměřena na šíření osvěty a vyzdvihnutí potenciálu a pracovních i lidských schopností osob 50+; projekt se zaměřuje na region Praha a Střední Čechy (2012-2014)

Respekt Institut, o.p.s. – Projekt **Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů (lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+)**; cíl: přispět prostřednictvím přenosu nejlepší praxe a výměnou zahraniční zkušenosti k prodloužení ekonomické aktivity a sociální integrace obyvatel a podpořit tak soulad pracovního a soukromého života v předdůchodovém a důchodovém věku (2010).

Rycon consulting – projekt **Age management** – cílová skupina, personalisté, manažeři, sociální partneři, pracovníci státní správy (2013).

Sdružení SPLAV, Skuhrov nad Bělou – projekty 2012-13 **Vzájemná pomoc - příprava a zaměstnání uchazečů o zaměstnání 50+** na práci v zahradnictví a péči o zeleň; 2012-14 Zahrady u SPLAVu – příprava a zaměstnání rodičů s dětmi a zájemců o zaměstnání 50+ na svépomocných činnostech v komunitních a farmářských zahradách

Sedukon, io.p.s. Olomouc – projekt **Aktivní 50+** a projekt **Program50+** – cíle: zvýšení zaměstnatelnosti osob starších 50ti let

Vysoká škola finanční a správní (VŠFS) v Praze – projekt pro cílovou skupinu padesátiletých s názvem „**Fiktivní firmy pro 50+**“. Zavedení tzv. fiktivních firem do prostředí

dalšího vzdělávání. Tento krok je významnou inovací vzdělávacích nástrojů sledujících zvýšení konkurenceschopnosti obyvatel.

Pokud se podíváme na tematické zaměření výše uvedených projektů, zjistíme, že se týká zejména těchto oblastí. Jsou uvedeny v pořadí podle četnosti:

- ♦ poradenství, bilanční diagnostika motivace;
- ♦ mapování stavu, koncepce, srovnávání, trendy, mapování stavu;
- ♦ vzdělávání k podnikání;
- ♦ nástroje pro řešení problematiky osob 50+;
- ♦ vznik informačních center;
- ♦ vzdělávání k počítačové gramotnosti;
- ♦ zprostředkování zaměstnání;
- ♦ vznik pracovních míst pro osoby 50+;
- ♦ vzdělávání (komunikace, management, e-learning, fiktivní firma);
- ♦ metodika pro využívání pracovníků 50+;
- ♦ metodika předávání zkušeností.

Čeští senioři se v poslední době více zajímají o informační technologie. Důkazem jsou následující data Českého statistického úřadu: v roce 2007 používalo počítač 34,3 % obyvatel starších 55 let, v roce 2009 to bylo však o 15,2 procentního bodu více. Ve výše uvedených projektech je tato oblast zmiňována pouze ve dvou projektech. Problém je v tom, že firmy nabízející vzdělávání k počítačové gramotnosti nabízejí tuto problematiku a vzdělávají bez ohledu na věkovou kategorizaci. Je tedy obtížné získat spolehlivé údaje právě starší věkové kategorii.

V časovém porovnání lze konstatovat, že průběžně narůstá počet projektů zabývajících se problematikou vytváření podmínek pro zapojení občanů 50+. Problémem zůstává získání údajů o úspěšnosti těchto projektů.

6. 3. Limity možností při zapojování starších osob do pracovního procesu

Z mezinárodních výzkumů, např. Adult Education Survey (Geussová, nedatováno), je zřejmé, že nejvyšší procento lidí nad 55 let, kteří stále pracují, je v zemích, kde je zavedenou praxí si celý život zvyšovat kvalifikaci, tedy v zemích, které jsou v evropských statistikách na předních místech v účasti na dalším vzdělávání. Tato účast také jednoznačně koreluje s podílem, které jednotlivé státy rozpočtují pro oblast vzdělávání. Nejvyšší procento zapojených do práce je v Irsku (87 %), Dánsku (60 %), Velké Británii (55 %) a ve skandinávských zemích. V České republice je, dle uvedeného výzkumu, takto aktivních 42 % lidí.

Zapojování osob 50+ do pracovního procesu je problematické zejména u uchazečů bez kvalifikace. Přestože tato kategorie patří mezi nejvíce ohrožené skupiny, i v jejím rámci existují velké rozdíly v intenzitě zapojení. Je zřejmé, že základním kritériem rozdílů je vzdělání. Charakteristická je tato kategorie například u starobních důchodců. Dle průzkumu ČSÚ (2012) ve skupině osob se základním vzděláním pracuje pouze každý padesátý starobní důchodce. Ve skupině vyučených dosahuje tento údaj 5 % a ve skupině osob se středním vzděláním maturitou je tento podíl přes 8 %. Razantně roste podíl starobních důchodců ve skupině s vysokoškolským vzděláním, kde pracovalo v době průzkumu dokonce 18 % respondentů, tedy každý pátý starobní důchodce.

Problematické je zapojování občanů 50+ i z důvodů jejich, v současnosti nezbytných, znalostí. Týká se to především práce s počítači. Přestože zájem o počítačovou gramotnost narůstá, dle uvedeného výzkumu (AES) pracuje s počítačem částečně pouze 10 % seniorů, zatímco například v sousedním Německu celá čtvrtina. Situace je o to složitější, že jen velmi malá část pracuje v oborech, kde počítačová gramotnost není předpokladem, jako jsou dělnické profese v průmyslu nebo ve stavebnictví. Naprostá většina (75 %) pracuje v oblasti služeb, kde je často práce s PC nezbytností. O vlivu nedostatků ve znalosti práce na počítači bylo v souvislosti se zapojením do práce, dle výzkumu, přesvědčeno téměř osmdesát procent uchazečů 50+ o práci.

Limitující pro zapojení do pracovního procesu a uplatnění na trhu práce je i nedostatečná znalost cizích jazyků. Tento handicap považovalo za důvod neúspěchu při pracovním pohovoru téměř devadesát procent respondentů 50+.

Na uvedené handicapy poukázala rovněž většina dotazovaných personalistů, stejně jako na skutečnost, že pro lidi nad padesát jsou právě cizí jazyky a počítače největší výzvou. V tomto ohledu personalisté připouštějí, že ve srovnání mladší a starší generace pracovníků mají v těchto ohledech ti mladší nespornou výhodu. Nejen, že je pro ně užívání cizích jazyků (zejména angličtiny) a práce s různými softwarovými programy přirozenější, ale současně mluví o ochotě a schopnosti se učit stále novým dovednostem, přičemž učení je v této oblasti u mladší generace jednoznačně efektivnější a rychlejší. I když připouštějí, že postoj ke vzdělávání u zaměstnanců je výrazně individuální. Nerozhoduje pouze věk, ale chuť a ochota stále se dále vzdělávat.

Problémem při zapojování do pracovního procesu osob 50+ je i fakt, že starší lidé projevují menší ochotu dále se vzdělávat, nespátřují už důvod pro další osobní rozvoj („už to za to nestojí“) a pokud už projeví ochotu se vzdělávat, tak v naprosté většině volí vzdělávání v rámci své specializace, menší ochota je rozšiřovat si své znalosti v jiném oboru. Pokud dojde ke změně jejich pracovní činnosti, tak před dalším vzděláváním často raději volí odchod z firmy.

6. 4. Vzdělávání zaměstnaných starších osob

U většiny lidí jsou představy o vzdělání a kvalifikaci spojovány s počátečním vzděláváním, stejně jako představa o profesní dráze. A to i přes to, že se setkávají s tím, že trh práce se touto logikou neřídí. Tento tradiční pohled velmi omezuje přístup k dal-

šímu vzdělávání, což potvrzuje i výzkum (STEM, 2006), kde odpověď na otázku „*Jak důležité je podle Vašeho názoru průběžné, další vzdělávání pro lidi starší padesáti let*“ měla ve výsledku následující rozložení:

Je to užitečné	53%
Nemá to příliš smysl	23%
Není to nezbytné	18%
V tomto věku to je již zcela zbytečné	6%

Jen polovina respondentů se vyjádřila v tom smyslu, že je to pro jejich další profesní kariéru užitečné. Na druhou stranu, jen 6 % respondentů uvedlo, že další vzdělávání považuje ve svém věku za zcela zbytečné.

Podle výzkumu ČSÚ (2012) v roce 2011 podíl osob ve věku 55–74 let, které se vzdělávají, představuje v České republice 5,1 %, zatímco ve Švýcarsku 27,3 %, v Dánsku 27,0 %, ve Finsku 18,7 %, ve Švédsku 18,5 %, na Islandu 18,2 %, a ve Velké Británii 15,4 %. Mezi státy, kde vzdělávání zaměstnaných lidí ve věku 55–74 let vůbec či téměř neexistuje, patří Turecko, Maďarsko, Řecko, Portugalsko, ale i Slovensko.

Ze zaměstnaných se ve všech státech vzdělávají v mnohem větší míře ženy než muži, pouze ve Švýcarsku a Belgii je jejich počet vyrovnán. Nejvíce zaměstnaných starších žen ve věku 55–74 let se vzdělává v Dánsku (34,9 %), Švýcarsku (27,5 %) a Švédsku (24,9 %). V České republice se vzdělává pouze 5,7 % zaměstnaných starších žen ve věku 55–74 let. Tuto možnost nemají starší muži a ženy (55–74 let) v Bulharsku, Rumunsku, Chorvatsku, Maďarsku, Slovensku, Řecku, Litvě a Portugalsku, Makedonii, Turecku a na Maltě. V těchto zemích není vzdělávání zaměstnané populace ve věku 55–74 let nijak rozšířené. Zaměstnaní lidé ve věku 55–74 let se vzdělávají především v těchto oblastech: zdravotní a sociální péče, veřejná správa, peněžnictví a pojišťovnictví a profesní, vědecká a technická činnost.

Problémem spojeným se všemi uvedenými statistickými daty je především fakt, že podniky v rámci podnikového vzdělávání účastníky věkově nerozlišují. Tato skutečnost se týká například rekvalifikačního vzdělávání. V rekvalifikačních kurzech akreditovaných MŠMT, ani v kurzech akreditovaných MPSV či MV nejsou uvedeny žádné kurzy týkající se specificky některé věkové kategorie, tudíž ani 50 či 55+. Vesměs se jedná o kurzy věkově otevřené, tudíž se do statistik věk účastníků nevykazuje.

Týká se to také vzdělávání normativního, které většina podniků provádí na základě konkrétního zákonného opatření, jež se často týká většiny zaměstnanců. Ani v těchto případech se účast z hlediska věku nesleduje.

Dle výzkumu Respekt institutu (Respekt, 2010) k samotné náplni rekvalifikačních kurzů neměli starší účastníci výhrady, naopak často byli spokojeni s výukou a následně dosaženou kvalifikací. Problematické je podle nich následné propojení rekvalifikačního kurzu na navazující volné pracovní pozice. Podle diskutujících má tento nástroj zvyšování zaměstnanosti v tomto ohledu trhlínu. Rekvalifikační kurzy se podle respondentů vypisují bez větší analýzy nabídky pracovních pozic v oboru rekvalifikace.

Rekvalifikační kurzy nejsou podle respondentů uvedeného výzkumu potřeba brát jen jako nástroj politiky zaměstnanosti. Potvrzují, že absolvování kurzů má pozitivní vliv

i na člověka – nutí ho učit se, pracovat na sobě, musí vynakládat určitou aktivitu a dodržovat režim, kde jsou na něj průběžně kladeny požadavky. Všechny tyto okolnosti jej pak do jisté míry chrání před vyhořením, osamělostí a pocitu nepotřebnosti.

V České republice se starší lidé vzdělávají nejvíce v oblasti zdravotní a sociální péče (11%) a peněžnictví a pojišťovnictví (10,7 %), často i v tzv. měkkých dovednostech.

Konkrétní nabídka určená pro osoby 50+ je sporadická. Většinou se jedná o výstupy z projektů (viz výše). Specificky pro seniory jsou v nabídce např. tyto vzdělávací akce:

- ♦ Střední škola aplikované kybernetiky v Hradci Králové zdarma počítačové kurzy pro seniory.
- ♦ ŠVS Světla nad Sázavou v rámci projektu MŠMT Senior 2012 - psychologie a osobnostní rozvoj, zdravý životní styl, sociálně právní poradenství, počítačová a finanční gramotnost.
- ♦ Institut jazykového vzdělávání Praha – kurzy angličtiny přizpůsobené účastníkům 50+.
- ♦ Obchodní akademie Břeclav - vzdělávání seniorů ve výpočetní technice.
- ♦ Vyšší odborná škola, střední škola, jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky a základní škola MILLS, s.r.o – počítačové kurzy pro seniory.
- ♦ Centrum odborného vzdělávání v elektrotechnice a ICT při Střední průmyslové škole, Trutnov - Vzdělávání seniorů v rámci projektu „Senioři komunikují“.
- ♦ Via Rustica, o.s., Pacov – počítačové kurzy pro seniory.
- ♦ Alternativa 50+ - kurzy na podporu aktivního života.
- ♦ Česká spořitelna – program SENIOR podporuje vzdělávání zaměstnanců zařízení pečujících o seniory.
- ♦ Maltéžská pomoc v Olomouci za přispění Statutárního města Olomouc - projekt vzdělávání seniorů v oblasti moderních technologií. Vzdělávací kurzy jsou zaměřené na posílení dovedností v oblasti používání počítače, Internetu, mobilních telefonů, platebních karet, bankomatů, fotoaparátů a souvisejících technologií.
- ♦ Vzdělávací centrum Podkrušnohoří Žatec- klub aktivních seniorů - jazykové a počítačové kurzy pro seniory.

6. 5. Vzdělávání starších osob ve volném čase

Přibývající počet starších lidí představuje v důsledku zvyšujícího se vzdělání a zlepšujícího se zdraví populace na straně jedné celou řadu problémů ekonomických i sociálních, ale i možný potenciál pro sociální a ekonomický rozvoj. Proto politika přípravy na stárnutí reaguje nebo spíše měla by reagovat na dvě základní výzvy: integrovat starší osoby do ekonomického a sociálního rozvoje a vytvářet věkově specifické podmínky pro starší občany. Přizpůsobit politiku zaměstnanosti, důchodovou politiku a další politiky a služby probíhající sociálním a demografickým změnám.

Sociální změny ovlivňují postoj všech generací a přináší zásadní změnu životních

podmínek a možností. Změny se týkají nejen zaměstnání, ale někdy i bydlení a sociálních jistot. Tyto změny mohou být stresující, protože možnost ovlivnění životních podmínek klesá s věkem. Narůstá i vědomí o svém ohrožení, které se týká všech skupin starších občanů. V období 50+ se jedná především o zrelativnění zaměstnaneckých jistot, od 55+ často nastupuje problém zaměstnatelnosti. S rostoucím věkem se potom problematizují i jistoty sociální. Těmto skutečnostem by mělo odpovídat koncipování a realizace opatření na trhu práce, opatření sociální politiky, ale i politiky vzdělávací, která v tomto případě se stává součástí politiky sociální. Vzdělávání zde pomáhá při hledání pracovní způsobilosti, ale v pokračujícím věku i nových jistot, nových postojů k životu, při hledání nového smyslu života.

Při koncipování jakýchkoliv opatření řešících postavení starších osob je nutno respektovat řadu specifíků, vyplývajících z jejich sociálního a společenského postavení, ale i specifíků, daných věkem a vyplývajících především z odlišnosti motivace, ze specifíků působení. Jiné problémy, vyžadující specifický přístup mají lidé 50+, 55+, nastupující důchodci i starší důchodci. Respektovat je nutno i jejich motivaci k další pracovní činnosti, motivaci k dalšímu vzdělávání, jejich potřeby sociální i seberealizační.

Pozitivním faktem je narůstající zájem společnosti o výše uvedené problémy i snaha na různých úrovních je řešit. Dokladem je např. celá řada odborných konferencí věnovaná této problematice.

Významným zdrojem aktivního života jsou vzdělávací, zájmové a volnočasové aktivity. V tomto případě je často složité oddělovat vzdělávací aktivity zájmové od aktivit, napomáhajících k zaměstnatelnosti starších občanů. Základním článkem je skutečnost, že jakákoliv vzdělávací aktivita znamená i aktivní přístup k životu. Jako příklad mohou sloužit aktivity následující:

- ♦ MAS Vodňanská ryba o. s. nabízí ve spolupráci s Provozně ekonomickou fakultou České zemědělské univerzity v Praze zapojení do projektu Virtuální univerzita třetího věku (U3V) s možností studia v různých oborech.
- ♦ Základní škola Doloplazy ve spolupráci s Provozně ekonomickou fakultou České zemědělské univerzity v Praze - Virtuální Univerzita třetího věku (50+) – šesti-semestrální studium.
- ♦ Jablonec nad Nisou - Vzdělávání seniorů - zaměřeno zejména na ochranu práv seniorů, mezilidské vztahy a postavení seniorů ve společnosti.
- ♦ Pedagogická fakulta ČZU - Virtuální Univerzita třetího věku (VU3V), která je určena především pro vzdělávání seniorů v regionech, kteří se z různých důvodů nemohou zúčastňovat prezenčních přednášek U3V v sídlech vysokých škol a univerzit Virtuální U3V umožňuje přístup k vysokoškolskému zájmovému studiu všem seniorům v rámci celé české republiky bez rozdílu místa bydliště. Je založena na využití nových komunikačních technologií a internetu, má prvky distančního vzdělávání a e-learningu a je didakticky přizpůsobena charakteristickým specifickým seniorského vzdělávání. Pro 50+ využitelné např.: kurzy lesnictví, kurzy počítačové gramotnosti, a další.

V oblasti vzdělávání seniorů, které se netýká pouze vzdělávání zaměstnaneckého či dalšího profesního hrají významnou roli především tyto dvě aktivity:

- ♦ Akademie třetího věku (A3V), představuje zájmové semestrální studium určené seniorům, jež chtějí věnovat svůj volný čas vzdělávání. Jejich pořadatelem jsou instituce vzdělávání dospělých, kluby důchodců a různé humanitární organizace. Jedná se většinou o jednorázové přednášky, někdy i o cykly přednášek;
- ♦ Univerzity třetího věku (U3V), které představují vzdělávací aktivitu (cykly přednášek, ale i seminářů, exkurzí a praktických cvičení) vysokých škol a jejich fakult pro občany důchodového věku. U3V je aktivita s třicetiletou historií. V současné době probíhá v různých podobách téměř na všech českých univerzitách. Uvádí se, že je celkově 22 univerzitami a vysokými školami nabízeno více jak 700 různých vzdělávacích programů a touto formou studuje v celé České republice zhruba 37 000 seniorů. Významnou roli zde hraje Asociace U3V. Asociace má kontakty s řadou zemí a nadnárodních organizací, podílí se na přípravě evropského informačního systému U3V prostřednictvím Internetu. Provádí i informační, poradenskou a koordinační činnost v ČR.

Kromě uvedených dvou forem začíná nabývat na významu i tzv. univerzita volného času (UVČ) organizovaná po vzoru některých evropských aktivit U3V, která rozšiřuje vzdělávací činnost o řadu dalších aktivit a je přístupná všem lidem bez věkového limitu s krédem „porozumění mezi generacemi“.

Celou situaci v oblasti vzdělávání starších věkových kohort, ať už zapojených do pracovního procesu nebo ne, lze shrnout poukazem na úzké propojení konceptů aktivního stárnutí, vzdělávání a učení, pracovního zapojení a v neposlední řadě také s kvalitním trávením volného času. Takové propojení může vést k aktivnímu životu a aktivní participaci na světě práce (nejen) starších osob.

6. 6. Uznávání kvalifikace

Pro úplnost obrázku o vzdělávání pro age management by bylo vhodné vyjádřit se také k alternativním cestám ke kvalifikacím ve vyšším věku. V České republice jde především cestou vytyčenou Zákonem o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (179/2006 Sb.), který dává prostor integraci formálního a neformálního vzdělávání a informálního učení horizontálním (rozšíření vzdělání či kvalifikace) i vertikálním (zvýšení vzdělání a kvalifikace) směrem. Uznávání výsledků předchozího učení a jeho ověřování mají celou řadu potenciálních pozitivních efektů, mezi něž patří (srov. Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011) např.

- ♦ Náborové procesy jsou transparentnější a oříznuté o data.
- ♦ Zkvalitňuje se výběr kandidátů
- ♦ Je možné posoudit nejen minulost pracovníka, ale i jeho potenciál
- ♦ Přesnější znalost kompetencí pracovníka umožňuje lépe plánovat jeho rozvoj

K posouzení do jaké míry využívají této možnosti starší pracovníci, však nejsou dostupná data. Starší pracovníci a jejich nashromážděné výsledky informálního učení a neformálního vzdělávání jsou však jistě vhodnými kandidáty na využití potenciálu systému uznávání výsledků předchozího učení. Právě oni mají dispozice využít moderního trendu a snížit tak svůj handicap v oblasti dosaženého formálního vzdělání.

6. 7. Vzdělávací programy v zemích EU podle ESF Age Network

Pro obeznámení se vzdělávacími programy v zemích EU lze využít databázi sítě ESF Age Network, která má ambici sbírat příklady dobré praxe ve využití vzdělávání pro účely age managementu. Tyto příklady dobré praxe jsou vybírány panelem expertů v oblasti age managementu na základě daných kritérií (ESF Age, 2014a). Přenositelnost programů je podpořena hodnocením faktorů úspěch projektu, tzn. podmínek, které přispěly k jejich úspěšné realizaci.

Entreprendre pour la Cité (Francie)

- ♦ *Cíle:* Zvýšit míru zaměstnanosti starších pracovníků; vzdělávat v nových právních předpisech na podporu zaměstnávání starších pracovníků; změnit ve společnosti negativní vnímání a postupy týkající se starších pracovníků.
- ♦ *Výsledky:* Změna v tom, jak byli starší pracovníci vnímáni, byla pozorována v individuální a firemní úrovni. Firmy byly lépe vybaveny k diversity managementu, k řízení podle věku, stejně jako v mezigenerační spolupráci. Projekt povzbudil společnost k tomu, aby šly nad rámec zákonných požadavků.

Active Ageing: Retaining Jobs and Late Career and Professional Development in SMEs and Micro-Businesses (Francie)

- ♦ *Cíle:* Pomoci starším pracovníkům udržet si své zaměstnání, vrátit se do práce nebo profesně se rozvíjet; pomoci firmám naplňovat vzdělávací potřeby starších pracovníků.
- ♦ *Výsledky:* Projekt vykázal vysokou míru plnění cílů a pozitivní zpětnou vazbu od zúčastněných zaměstnanců a firem.

Multiplifica (Španělsko)

- ♦ *Cíle:* Zajištění školení v oblasti informačních a komunikačních technologií pro pracovníky (včetně osob ve věku 45 +) ohrožené ztrátou zaměstnání v Asturii; pomoci podnikům, zejména malým a středním, k lepší konkurenceschopnosti prostřednictvím uplatňování informačních a komunikačních technologií.
- ♦ *Výsledky:* Projekt zlepšil povědomí o otázkách řízení podle věku mezi manažery a pracovníky v regionu. 230 malých a středních podniků prošlo školením. Projekt byl převeden do několika španělských regionů a dvou zemí v Jižní Americe.

Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability (Itálie)

- ♦ *Cíle:* Podpořit zaměstnatelnost a profesní perspektivu pracovníků ve věku 45 + v Trentu zlepšením přístupu k vzdělávání a výcviku šitému na míru; vytvořit mezinárodní síť pro sdílení osvědčených postupů a šíření výsledků.
- ♦ *Výsledky:* Byl pozorován významný nárůst participace na celoživotním učení v Trentu a zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků ve věku 45 + v letech 2004 až 2010.

Thuringia Network on Demography (Německo)

- ♦ *Cíle:* Zvýšit míru zaměstnanosti starších pracovníků v Durynsku; pomoci malým a středním podnikům řešit problémy vyplývající z demografických změn.
- ♦ *Výsledky:* Projekt zvýšil povědomí v 953 malých a středních podnicích, kde byl vyskoleno 630 lidí, z nichž 87 bylo proškoleny v práci s demografickými daty.

Name of Project: Outil-Ages (Francie)

- ♦ *Cíle:* Pomoci zaměstnavatelům realizovat zákonné požadavky na povinné zavádění věkově přátelských opatření na podporu starších pracovníků zaměstnání.
- ♦ *Výsledky:* Změny postojů, jednání a kultury byly doloženy u jednotlivců, organizací a i na politické úrovni.

K rozvoji vzdělávacích aktivit v oblasti age managementu přispěla přímo síť ESF Age vypracováním vzdělávacího programu ESF Age Training Curriculum (viz rámeček 5).

Rámeček č. 5. ESF Age Training Curriculum

Efektivní program v oblasti zdravého a produktivního stárnutí při práci byl vyvinut organizací EIPA (Evropský institut veřejné správy). Je důležitým doplňkem Pokynů pro dobrou praxi, protože může být využit jako praktická podpora pro všechny aktéry, kteří řeší, jak začlenit důležitá témata age managementu, zaměstnanosti a mobility pracovních sil do svých projektů, a jak nejlépe využít příklady dobré praxe. Obsah kurzu je založen na výstupech ze sítě ESF Age, včetně Pokynů pro dobrou praxi a videa „Věděli jste, že?“, které zdůrazňuje naléhavou potřebu řešit problémy dané demografickými změnami v Evropské unii. Kurikulum zahrnuje čtyři moduly včetně podrobných pokynů týkajících se metodiky, která má být využita v každém z modulů, dále průvodce dobrou praxí, video: „Věděli jste?“, prezentace ve formátu Powerpoint, seznam literatury a seznam odborníků. Program školení byl pilotně ověřen na semináři za účasti zástupců ze 14 členských států a byl dokončen po jejich kladném zhodnocení. Program může být využit bezplatně jakoukoli veřejnou nebo soukromou organizací pro vzdělávání a výcvik.

Zdroj: ESF age, 2014b

Výše uvedené vybrané projekty reprezentují jak školení pro starší pracovníky, tak i vzdělávání pro zástupce zaměstnavatelů a zástupce politické sféry. Obvykle jsou projekty komplexní a tyto cílové skupiny kombinují.

6. 8. Závěr kapitoly

Vzdělávání pro lidi ve vyšším věku má mít vyšší ambice: nejde tu zdaleka jen o přenos znalostí, ale i o transformaci jedince pro práci v nových podmínkách a při jiné organizaci práce s výhledem na aktivní stárnutí směrem k odchodu z pracovního života. Změny ve společnosti a změny v organizace práce v kombinaci se vzdělanostním hendikepem starších pracovníků (přínejmenším pokud jde o stupeň formálního vzdělání) vystavují tyto lidi do situace, ve které adekvátně vystavěné další vzdělávání může být výraznou oporou. A to obzvláště v situacích změny na pracovišti spojené s inovací či změnou organizace práce, nebo ještě intenzivněji v přechodu na jiné pracoviště. Specifickou – ale také náročnou – situací je pak odchod do důchodu. Takové změny jsou pro starší pracovníky větší výzvou, než pro mladší generace a další vzdělávání je jedním z významných nástrojů jejich zvládnutí.

Literatura

Český statistický úřad (2012). *Senioři v mezinárodním srovnání 2012*.

Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1417-12-n_2012

Český statistický úřad (2014). *Šetření o vzdělávání dospělých AES*.

Dostupné z http://www.czso.cz/vykazy/vykazy.nsf/i/setreni_o_vzdelavani_dospelych

ESF Age Network (2014a). *Inventory of projects, programmes and tools*.

Dostupné z <http://www.esfage.eu/inventory>

ESF Age Network (2014b). *Training Curriculum*.

Dostupné z <http://esfage.eu/network-products/training-curriculum>

Geussová, M. (nedatováno). *Padesátka není handicap*.

Dostupné z <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=187>

Kotýnek, J. (2011). Vzdělávání v hledáčku statistiků. *Statistika & my*, (10), 28.

Kuperus, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *Baseline Study*. Brusel: ESF-Age Network.

Dostupné z http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf

STEM – Středisko empirických výzkumů (2006). *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce*. Praha: STEM.

Respekt institut (2010). *Závěrečná zpráva z výzkumu 50+ aktivně*. Praha: Respekt institut.

PODNĚTY K UPLATNĚNÍ AGE MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE

Následující podněty jsou formulovány s vědomím, že situace v České republice je specifická tím, že opatření age managementu jsou poměrně málo rozšířena ve srovnání se zahraničím, specificky s Finskem (Cimbálníková, et al., 2011) nebo s Nizozemskem (Blik op Werk, 2014). Ve srovnání s Finskem vynikne např. důchodový systém postrádající silnější motivační prvky pro udržení stárnoucí pracovní síly na trhu práce. Ve srovnání s Nizozemskem zase chybí intenzivní využívání alternativních úvazků (práce z domova, pružná pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky), což jsou opatření, která mají v Nizozemsku legislativní podporu. Na těchto opatřeních jsou postavena naše doporučení formulovaná níže. Ještě předtím ale uvádíme klíčové argumenty k potřebě zavádění age managementu ve formě zpochybnění mýtů o starším věku.

7. 1. Mýty o starším věku a jejich zpochybnění

Existuje mnoho zaujatých a často negativních představ o starším věku. Jsou hluboce zakořeněny v našem myšlení, jsou však falešné. Jedná se o mýty. Joint Academy Initiative on Aging¹⁰ je přesvědčena, že jeden z důležitých a nezbytných kroků na cestě k využití potenciálu obsaženého v našich delších životech, je tyto mýty změnit. Nejvýznamnější mýty jsou zde prezentovány v záměrně přehnané podobě. Autoři se domnívají, že tento způsob prezentace je legitimní a současně užitečný, protože uvedené výroky jsou natolik běžné a normální, že mnoho z nich je vnímáno jako pravda.

Mýtus 1.: „Stáří začíná v 65 letech“

Neplatí: Myšlenka, že stáří začíná v určitém chronologickém věku, je sice stará, ale je to sociální konstrukce. Vznikla v antice, přežila středověk a převládá i v moderní době. Je také široce rozšířena v mimoevropských kulturách. V minulosti jen velmi málo lidí skutečně vědělo, jak jsou staří a pro jejich životy a pracovní svět to nebylo důležité. S příchodem moderního státu, světa průmyslové produkce a penzijního systému 20. století, získaly hranice chronologického věku pro každého praktický význam. Dnes jsou ale stále více a více zpochybnovány. Ignorují totiž fakt narůstajícího počtu lidí, kteří jsou schopni vést aktivní a autonomní život i ve vysokém věku.

¹⁰ Jedná se o uskupení odborníků z těchto institucí: German Academy of Sciences Leopoldina, National Academy of Sciences a German Academy of Science and Engineering. Společně na základě analýzy současného stavu v Německu vypracovali řadu doporučení s ohledem na stárnutí populace. Uvedený výčet mýtů a jejich zpochybnění je součástí tohoto textu, jenž byl publikován pod názvem *More Years, More Life*, s podtitulem *Recommendations of the Joint Academy Initiative on Aging* (Nova Acta Leopoldina Neue Folge, Band 108, Nummer 372, 2010).

Mýtus 2: „Chronologický věk o člověku hodně vypovídá“

Neplatí: Čím jsme starší, tím menší má chronologický věk smysl. Zatímco u novorozenců a batolat se vývojové fáze individuálně liší v týdnech a měsících, u dospělých individuální rozdíly postupně narůstají. Až do adolescence je možné podle chronologického věku vcelku přesně vyvodit dovednosti a schopnosti jedince, ale během dospělosti se rozdíly mezi jednotlivci zvětšují. Je tomu tak proto, že lidský vývoj není založen na předem stanoveném programu, ale zahrnuje v sobě neustálou interakci mezi biologickými, kulturními a osobními vlivy. Ve vyšším věku mohou být rozdíly mezi stejně starými lidmi tak velké, že sedmdesátiletý člověk může jednat jako padesátiletý, ale stejně tak může sedmdesátiletý vypadat a cítit se jako devadesátiletý.

Mýtus 3: „Starší lidé se nemohou naučit ničemu novému“

Neplatí: Pokud lidé žijí bez vážných zdravotních poškození, jsou schopni učit se nové věci. Avšak učení a změny záleží také na zdrojích a pobídkách (motivacích), jež jsou k dispozici. Dospělí se učí zvláště dobře, když mohou rozpoznat konkrétní přínosy svého učení a když mohou nově získanou znalost použít. Připravenost dospělého učit se silně závisí na jeho předcházejícím vzdělání.

Mýtus 4: „Starší zaměstnanci jsou méně produktivní“

Neplatí jako zobecněný výrok: Starší a mladší zaměstnanci se liší ve smyslu jejich silných a slabších stránek. Zatímco starší zaměstnanci mohou být méně silní fyzicky a mohou být pomalejší, obecně mají více zkušeností, stejně jako sociálních a každodenních kompetencí. Produktivita závisí na tom, jak jsou tyto jejich schopnosti využívány a jak odpovídají požadavkům specifického povolání. Vědecké doklady získané z podniků (firem), kde je možné produktivitu změřit na základě objektivních kritérií, ukazují, že rozdělení a organizace práce zhruba vyrovnává specifická zvýhodnění a znevýhodnění pramenící z věku. Počet dnů v nemoci s věkem nenarůstá, jak naznačuje široce rozšířený předsudek. Starší pracovníci, jakmile jsou nemocní, mohou absentovat delší dobu, onemocní ale méně často než jejich mladší kolegové. Mezi staršími a mladšími pracovníky nejsou také rozdíly v tom, jak často navrhuji nějaké změny vedoucí ke zlepšení a inovacím v podniku (ve firmě).

Mýtus 5: „Starší lidé nechtějí mít nic společného s moderními technologiemi“

Neplatí: Starší lidé chtějí také profitovat z moderních technologií, pokud jim ovšem usnadňují jejich život a pomáhají jim dosahovat jejich cílů. Díky technické podpoře může mnoho starších lidí zvládat svoje vlastní domácnosti a vědět si rady s jejich vnějším prostředím. Technologie mohou předcházet, oddalovat, kompenzovat a zmírňovat důsledky ztrát a omezení spojených s věkem. Mohou napomáhat při trénování schopností, podporovat každodenní dovednosti a monitorovat životní funkce, a to při zachování zvyklostí a preferencí uživatelů. Navíc, je to brána do světa pro osoby s fyzickými znevýhodněními: stále více starších dospělých užívá internet.

Mýtus 6: „Starší lidé zabírají pracovní místa mladým lidem“

Neplatí: V ekonomice jako celku se narůstající zaměstnanost starších lidí nekříží se za-

městnáváním mladších pracovníků. Naopak, zaměstnávání starších pracovníků může stimulovat vytvoření nových pracovních míst a ekonomický růst, protože redukuje nemzdové pracovní náklady díky nižším nákladům na sociální pojištění. Současně časné vyplácení penzí přenáší zátěž na mladou pracovní sílu skrze vysoké náklady na sociální pojištění a výnosy se tak snižují. Oba faktory redukuje zaměstnanost. Je to také jasně podtrženo faktem, že v zemích OECD s časnými odchody do důchodu (např. Francie a Itálie) je nezaměstnanost mladých zvláště vysoká.

Mýtus 7: „Ekonomiky se stárnoucí populací jsou odsouzeny k nulovému růstu“

Neplatí: Ekonomický růst závisí na nárůstu počtu zaměstnaných násobený počtem jejich pracovních hodin. V žádném případě pracovní produktivita nepadá nezvratně se stárnutím pracovní síly (viz mýtus 4). Více tréningu a vzdělávání stejně jako lepší využití techniky a technologií může produktivitu dokonce dále zvýšit. Ani počty zaměstnaných nemusí nutně zpomalit společnosti s větším počtem starších osob. Německo¹¹ má ve srovnání s jinými zeměmi nízkou zaměstnanost žen a starších lidí. Kdyby byla v uplynulých dvaceti pěti letech účast na pracovním trhu v Německu přivedena na úroveň Dánska a Švýcarska, bylo by možné téměř úplně kompenzovat změny ve věkové struktuře populace. Takže to, zda dokážeme udržet náš stávající ekonomický růst nebo budeme riskovat nulový ekonomický růst, záleží v budoucnosti na našem úsilí dosáhnout vysoké zaměstnanosti a zlepšení tréningu zaměstnanců.

Mýtus 8: „Starší zaměstnanci musí být chráněni zvláštními opatřeními“

Neplatí jako zobecněný výrok: Zvláštní ochrana těch starších osob, které jsou zaměstnány, může mít nežádoucí efekty pro ty starší osoby, které zaměstnány nejsou. Například, když podniky (firmy) shledávají, že je obtížné propustit starší zaměstnance, protože jsou proti propuštění chráněni, najmou v zájmu flexibility pracovní síly raději mladší zaměstnance, kteří takovou ochranu nemají.

Mýtus 9: „Vyšší průměrná naděje na dožití znamená více nemocí a větší potřebu péče“

Neplatí: Mezi muži a ženami ve vyšším věku se ve srovnání s dřívější dobou snížila zdravotní znevýhodnění a chronická postižení. Jen během 90. let se průměrná naděje na život ve zdraví po 65. roce věku prodloužila u mužů o 2,5 let a u žen o 1,5 let. Díky medicínskému vývoji jsou mozkové a srdeční mrtvice častěji přežívány. Následky těchto onemocnění jsou vzácnější a s moderní technickou a lékařskou pomocí mohou být lépe zvládnuty a snášeny. Navzdory chronickým onemocněním a postižením je kvalita života lepší, než byla dřív. Celkem vzato, riziko postižení v Německu v posledních několika letech kleslo.

Mýtus 10: „Prevence a rehabilitace jsou ve vyšším věku zbytečné“

Neplatí: Prevence a rehabilitace jsou nezbytné a efektivní v každém věku, zvláště pak ve věku vyšším. Starší lidé mají mimořádný prospěch z cílené a včasné rehabilitace, která následuje např. po mozkové či srdeční mrtvici nebo po zlomenině kyčelního kloubu. Re-

habilitace působí často jako prevence proti dlouhodobému postižení a potřebě péče. Zdravá dieta, fyzické cvičení, nekouření a ochrana proti pasivnímu kouření jsou pilíře prevence a zlepšení zdraví. A proto by mělo být na individuální a společenské úrovni uděláno vše pro to, aby se zlepšily dietní návyky, zvýšila se fyzická aktivita a omezilo se kouření. Individuální úroveň aktivity a vitality není fixní. Může být a měla by být trvale rozvíjena, posilována a obnovována prostřednictvím aktivního a zdravého životního stylu.

Mýtus 11: „Stárnutí snižuje mobilitu“

Neplatí: Starší lidé jsou mobilní různými způsoby, přičemž účely a důvody jejich mobility se mění. Mobilita a aktivita jsou úzce propojeny. Promítají se jak do každodenního života, tak do změn v umístění starších osob. Mobilita starších lidí ovšem často nekoresponduje se službami, které jsou jim poskytovány. Kvůli tomu jsou starší lidé odsouzeni příliš brzy k imobilitě, k malé participaci na veřejných aktivitách, profitují méně z nabízených služeb a žijí v infrastruktuře, která není optimalizovaná pro společnost každého věku.

Mýtus 12: „Starší lidé jsou břemenem pro své příbuzné“

Neplatí: Celkem vzato, starší lidé poskytují více podpory svým příbuzným, než kolik se jim dostává od nich. Je to založeno jak na finanční podpoře, tak na praktické pomoci, např. pomoci v domácnosti nebo při hlídání vnoučat. Jestliže se spočítají mezigenerační finanční transfery a peněžní hodnota praktické podpory, potom starší lidé jsou většími podporovateli než jejich příjemci až do věku 80 let. Teprve potom se do popředí dostane jejich potřeba podpory. Starší lidé zásadní měrou přispívají k životu mladších dospělých, často tím, že jim umožní vstup do profese nebo rodinný start. Navíc, starší lidé jsou velmi často zapojeni do dobrovolnické práce.

Mýtus 13: „Hrozí konflikt generací“

Neplatí: Empirický výzkum ukazuje, že ani v rodinách, ani v občanské společnosti, ani v politice nejsou rozdíly mezi generacemi větší než koheze mezi nimi. Navíc, každý chce dosáhnout vysokého věku. V případě střetu generací by mladí lidé bojovali proti své vlastní budoucnosti.

Mýtus 14: „Naše společnost se musí přizpůsobit demografické změně stanovením politiky pro seniory“

Neplatí: Politika pro seniory musí mít na paměti všechny životní fáze. Kvůli demografickému stárnutí musíme změnit celý systém tak, aby z něj měli prospěch všichni. Například, jestliže se nepokusíme optimalizovat vzdělávání, lidé za to budou platit po celý svůj život až do vysokého věku. Jestliže maximálně nevyužijeme lidský potenciál a tím pádem lidskou produktivitu, budou chybět zdroje na financování zdravotních služeb a penzí. Cestou rozvoje kompatibility pracovní kariéry a rodinného zapojení žen může být zvýšena produktivita, která současně poskytuje důležité zdroje pro starší věk.

Mýtus 15: „Stárnoucí společnosti jsou neschopné reformy“

Neplatí: Ve skutečnosti je to právě naopak. S ohledem na reorganizaci světa práce, vzdě-

¹¹ Údaje uváděné v tomto textu jsou vztaženy k situaci v Německu, podobnost se situací v České republice je však více než zřejmá.

lávacího systému, sociálního zabezpečení apod. se ukazuje, že demografické stárnutí odhaluje a zintenzivňuje potřebu reformy. Zvyšuje tlak na přijetí politické akce. Jakmile instituce a naše povědomí přijmou tyto výzvy místo toho, aby je blokovaly, výsledek bude akcelerace inovací a jejich přijetí, tedy sociální dynamika.

7. 2. Specifika a potřeby vztažené k age managementu v České republice

Možnosti zavádění age managementu v České republice se odvozují od specifík české situace. Základním východiskem je nepříznivý demografický vývoj popsáný výše. Na tento vývoj reagují politiky způsobem akcentujícím spíše řešení financování důchodového systému než koncepční stavbou systému motivujícího k prodlužování pracovní dráhy a předcházejícího únikům z práce ve vyšším věku. Vytvoření podmínek pro prodlužování pracovní dráhy tedy stále zůstává otevřenou výzvou. V této oblasti chybí podpora pro flexibilní přechod z pracovní do postproduktivní fáze. Otevřená je také otázka podpory jedince ve změně pracovní dráhy ve vyšším věku, včetně podpory v procesu změny pracovního místa, nebo přechodu do podnikání.

Na úrovni zaměstnavatelů často přetrvávají takové přístupy k výběru, umístování a udržení pracovníků a odchodu z pracovního místa, které sice nejsou explicitně diskriminující vůči starším pracovníkům, nicméně fakticky starší pracovníky staví do role méně atraktivních, předsudků čelících a nedostatečně připravených konkurentů mladším věkovým kategoriím. Neprospívá jim ani poněkud rigidní přístup k formám práce, kde jsou flexibilní formy práce spíše na okraji zájmu a nejsou příliš využívány, proto s nimi není ani dostatek pozitivních zkušeností, na kterých by bylo možné postavit systém jejich využívání v přístupu ke starším pracovníkům. Zaměstnavatelé v České republice teprve postupně směřují k vyšším úrovním sociální zodpovědnosti, což se projevuje v tom, že firemní personální politiky nezřídka dovolují rozhodování podle předsudků, individuálních preferencí rozhodujících osob. Znalost opatření age managementu a procesů jejich zavádění není dostatečná.

Dluh vůči starším pracovníkům má i oblast pracovního lékařství v měření pracovní schopnosti. Měření pracovní schopnosti prostřednictvím indexu pracovní schopnosti WAI není v České republice rozšířeno a neexistuje k němu ani obecněji přijímaná alternativa.

Také obyvatelé České republiky tvořící její pracovní sílu stále ještě obtížně akceptují realitu prodloužené pracovní dráhy a jsou vůči očekávání na delší pracovní dráhu spíše rezistentní. Ve všech uvedených rovinách tedy existuje jistý deficit, který hrozí negativním dopadem v ekonomické a sociální oblasti. V této situaci je pozitivní, že strategické dokumenty České republiky, jmenovitě Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (2012), usilují o systematické řešení situace stárnoucí pracovní síly a otevírají prostor také pro aktivní práci v přenosu pozitivních zkušeností ze zahraničí (viz rámeček č. 6). Na úrovni Evropské unie pak existuje řada iniciativ podporujících sdílení těchto zkušeností. V následném textu shrnujícím možnosti a doporučení pro další vývoj čerpáme především z iniciativy ESF Age network.

Rámeček č. 6. Strategické cíle Národního akčního plánu zahrnující zavádění age managementu.

Strategický cíl 2: Prodloužit pracovní kariéru pracovníků a motivovat je k odkladu odchodu do důchodu skrze úpravy legislativních podmínek a akcentování konceptu Age Managementu na pracovištích a bojovat proti výskytu věkové diskriminace

Specifický cíl 1: Podpořit samostatné podnikání starších pracovníků a poskytnout jim potřebnou pomoc a podporu.

Specifický cíl 2: Využít celoživotních zkušeností starších pracovníků a nabídnout jim možnost dalšího pracovního uplatnění prostřednictvím rekvalifikací odrážejících jejich potenciál.

Specifický cíl 3: Podpora flexibility trhu práce při zaměstnávání starších pracovníků a seniorů

Specifický cíl 4: Zvýšit dostupnost kvalitativních a kvantitativních dat o možnostech Age Managementu a jeho využití, na jejichž základě dojde k rozvoji Age Managementu v České republice

Specifický cíl 5: Nastavení spolupráce mezi klíčovými aktéry na trhu práce za účelem podpoření rozvoje Age Managementu u českých zaměstnavatelů a vyhodnocení výsledků činnosti vzešlé z této spolupráce

Specifický cíl 6: Změnit postoje ke stárnutí na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i společnost

Specifický cíl 7: Podpořit zavádění konceptu Age Managementu na Úřadě práce ČR

Specifický cíl 8: Zdůraznit nástroje Age Managementu v oblasti pracovněprávní legislativy, ochrany zdraví při práci a důchodové reformy za účelem podpoření zaměstnavatelů včetně institucí státní správy v zavádění konceptu Age Managementu

Specifický cíl 9: Zvýšit znalosti o Age Managementu především u lékařů pracujících v oblasti pracovně-lékařské péče a ochrany zdraví při práci.

Zdroj: Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017

Podkladová studie projektu ESF AGE Network (Kuperus, Stoykova, Rode, 2011) potvrzuje, že aby mohlo být zavádění opatření age managementu efektivní, je třeba stavět se k problému komplexně při zapojení všech aktérů. Konkrétně dokument formuluje následující kritéria vhodnosti implementačního procesu (Kuperus, Stoykova, Rode, 2011, s. 59):

- ♦ Zavádění opatření zahrnuje také rozvoj povědomí o věkové rozdílnosti (např. vzděláváním).
- ♦ Zavádění opatření age managementu je pečlivě plánováno.
- ♦ Součástí opatření je zlepšování pracovních podmínek.

- ♦ Na zavádění opatření spolupracují všichni dotčení aktéři.
- ♦ Zavádění je průběžně předmětem komunikace.
- ♦ Procesy jsou monitorovány, a to interně i externě.
- ♦ Dopad opatření je vyhodnocován.

Proto v následujících doporučeních zdůrazňujeme potřebu komplexního řešení na všech úrovních, jakkoliv nelze zpochybnit ani potřebu dílčích řešení aktuální problémů.

7. 3. Doporučení pro aktéry age managementu

Následující doporučení jsou formulována na základě přesvědčení, že všichni aktéři sdílí závazek podílet se na překonávání věkových bariér a maximalizaci podílu starších pracovníků na produktivní práci aktuálně i v budoucnu. Cílem je najít takovou sestavu vzájemně se podporujících politik a činností, které vytvoří koherentní strategii age managementu. Taková strategie sestává z těchto prvků (Blik op Werk, 2014; Cimbálníková, et al., 2010; Naegele & Walker, 2006; Kryńska & Szukalski, 2013):

- ♦ Prevence problémů spojených se stárnutím a prací raději než jejich dodatečné řešení.
- ♦ Řešení problematiky stárnutí a věkové diverzity s ohledem na všechny věkové skupiny, tedy nejen starší pracovníky.
- ♦ Co nejpřesnější popis pracovní schopnosti pracovní síly (konkrétně s oporou o WAI).
- ♦ Aktivní práce s postoji vůči stárnutí v rámci organizace i mimo ni.
- ♦ Průběžné vyhodnocování a korekce opatření age managementu a iniciativ v této oblasti.
- ♦ Zapojení všech relevantních aktérů, kteří mohou ke strategii age managementu přispět.

Dále specifikujeme rozdělení rolí aktérů na jednotlivých úrovních v prosazování age managementu jako koherentní strategie.

7. 3. 1. Role státní správy a samosprávy v age managementu

Stát a jeho složky, orgány státní správy a samosprávy jsou prvním z aktérů age managementu, o kterých zde budeme hovořit. Hrají v age managementu klíčovou roli: „mohou financovat nebo dotovat aktivity; mohou regulovat trh práce nebo společnost obecně v zájmu odstranění věkových bariér; mohou podporovat zaměstnavatele v zavádění age managementu. Měli by také jít příkladem jako zaměstnavatelé...“ (Naegele & Walker, 2006, s. 31). Doporučení pro jejich jednání lze zformulovat takto (Cimbálníková, et al., 2010; Naegele & Walker, 2006; Kryńska & Szukalski, 2013):

- ♦ Předefinovat na národní úrovni právní rámec pro age management.
- ♦ Povzbuzovat či finančně podporovat nábor a udržení starších pracovníků v organizacích.
- ♦ Podporovat koncept solidarity mezi generacemi jako obecný rámec pro spolužití více generací na pracovišti.
- ♦ Změnit takové politiky, které stimuluji předčasný odchod do důchodu.
- ♦ Podporovat šíření idejí age managementu a prezentovat dlouhodobou výhodnost zavádění age managementu v organizacích.
- ♦ Podporovat šíření nástrojů managementu a podporovat vzdělávání k age managementu.
- ♦ Podporovat rozvoj celistvých programů řešení otázek věku a zaměstnávání ekonomicky i informačně.
- ♦ Udržení a další rozvoj péče o bezpečnost a zdraví při práci.
- ♦ Podporovat akademický výzkum v oblasti age managementu.
- ♦ Spolu se sociálními partnery rozvíjet koncept věkové diverzity.

7. 3. 2. Role zaměstnavatele v age managementu

Úlohou zaměstnavatelů je zabezpečit takové podmínky, kde se mohou realizovat veřejné politiky podpory nediskriminujícího řízení a rozvoje lidských zdrojů, kde jsou lidské zdroje ošetřovány s vědomím širší společenské zodpovědnosti (Bierema & D'Abundo, 2004) a kde je zaměstnanci mohou řídit vlastní kariéru. Konkrétně to znamená zajistit úspěšný chod těchto procesů (Cimbálníková, et al., 2010; Naegele & Walker, 2006; Stowell, Gietema, & Lokhorst, 2012):

- ♦ Rozvíjení povědomí o věku a stárnutí především mezi vedoucími pracovníky zodpovědnými za lidské zdroje.
- ♦ Zajištění nábory pracovníků nediskriminujícího podle věku.
- ♦ Prosazování diverzity včetně diverzity věkové.
- ♦ Podpora flexibilního zaměstnávání, jako jsou částečné pracovní úvazky, sdílená pracovní místa, ulehčujícího odchod z práce.
- ♦ Vytváření příležitostí k celoživotnímu učení bez ohledu na věk.
- ♦ Vyhodnocování dopadu věkového složení a age managementu v organizaci.
- ♦ Nastavení systému odměňování tak, aby platy nebyly diskriminující, ale zároveň aby se vyšší platy nestaly nevýhodou starších pracovníků.
- ♦ Vyjednávání se sociálními partnery vedoucí k věkově neutrálním pravidlům vtěleným do kolektivního vyjednávání.

7. 3. 3. Individuální příspěvek k age managementu

V konečné realizaci je age management závislý na aktivním podílu individuálního pracovníka (Cimbálníková, et al., 2010; Naegele & Walker, 2006). Využívání příležitostí nabízených v rámci sociálně zodpovědného rozvoje lidských zdrojů je zároveň závazkem i výzvou k:

- ♦ využívání celoživotního učení,
- ♦ reflexi vlastních profesních kompetencí a pojmenování rozvojových potřeb,
- ♦ péči o vlastní pracovní schopnost s výhledem na prodlouženou pracovní dráhu,
- ♦ podílu na udržování zdraví neohrožujících pracovních postupů,
- ♦ připravenosti podílet se na práci pro všeobecný prospěch,
- ♦ připravenosti pracovat na straně sociálních partnerů ve prospěch věkově neutrálních pravidel.

Skutečně efektivní strategie age managementu může vzniknout jen při aktivním zapojení všech relevantních aktérů. Minimalizace negativních dopadů stárnutí společnosti je společným zájmem všech aktérů, jakkoliv jsou někdy jejich dílčí zájmy rozdílné.

Literatura

Bierema, L.L & D'Abundo, M.L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23(5), 371-386.

Blik op Werk (2014). Ústní sdělení pracovníků *Blik op Werk*.

Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L., & Štorová, I. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Kryńska, E., & Szukalsky, P. (2013) *Active ageing measures in selected European Union countries*. Lodz: University of Lodz.

Kuperus, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *Baseline Study*. Brusel: ESF-Age Network. Dostupné z http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf

Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Phillipson, Ch. (2013). *Ageing*. Cambridge: Polity.


Stowell, C., Gietema, B., & Lokhorst, B. (2012). *Longer, Healthy and Productive Working Lives. The ESF Age Network Guide to Good Practice in Age Management*. Brusel: European Commission.

8. ZÁVĚR

Přes všechnu snahu autorů má předložený text svoje limity. Starší pracovníci jsou většinou vnímáni jako víceméně homogenní skupina, a toto vnímání se promítlo i do našeho uvažování. Do celkového porozumění problematice bychom museli mluvit také o některých jiných ekonomických, sociálních a demografických procesech. Museli bychom se detailněji vyjádřit k ochotě a vůli mít děti, k tématu imigrace apod. Tento text se nicméně soustředí na vybraná témata, která lze vnímat jako jádro problematiky age managementu, kterým je jak udržet lidi vyššího věku v práci a maximálně využít jejich potenciál.

Stárnutí populace je bezpochyby jednou z největších výzev, kterým čelí a budou čelit vyspělé země a jejich ekonomiky v současnosti v dohledné budoucnosti. Ve srovnání s dalšími výzvami, jako je technologický vývoj, proměny struktury ekonomiky a podobně, jsou výhledy spojené se stárnutím populace poměrně jednoduše predikovatelné. Struktura populace a její vývoj jsou dobře zmapovány a odhady do budoucna je možno považovat za spolehlivé. Pokud na tuto výzvu nedokážeme reagovat, nebude to proto, že bychom čelili neznámému či nevypočitatelnému fenoménu, ale proto, že nebudeme schopni učinit takové kroky, které jsme schopni plánovat a jejichž dopad dokážeme nejen odhadnout, ale v podstatě i spočítat. Autoři této publikace si před sebe kladli za cíl přispět k šíření a prohlubování daného poznání.

Přestože na všechny otázky ještě stále neznáme odpověď a cítíme potřebu dalšího rozvoje age managementu, už dnes můžeme říci, že age management je velmi slibnou oblastí činnosti s velkým potenciálem. Pokrývá řadu složek pracovního i mimopracovního života včetně tématu zdraví. Nabízí řadu opatření, která jsou ku prospěchu jednotlivcům, organizacím i společnosti jako celku. A má v sobě i jisté morální poselství. Především ale nabízí prostor k hledání takových řešení otázek pracovního života, které jsou všestranně výhodné a hledá spíše konsensus než konflikty či rozdíly.



Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s.
Karlovo náměstí 14/292
120 00 Praha 2
e-mail: agemanagement@aivd.cz
Webové stránky: www.aivd.cz/agemanagement

ISBN 978-80-904531-7-3