

Uplatnění age managementu

Způsob řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců – tedy „age management“ – se pomalu začíná v českém prostředí prosazovat. První povědomí o tomto konceptu přinesl česko-finský projekt realizovaný prostřednictvím OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice.“ Projekt realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., ve spolupráci s partnerskými organizacemi – s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci a Úřadem práce ČR, krajskou pobočkou v Brně. Důležitým zahraničním partnerem projektu byl Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách (www.ttl.fi), který se problematikou stárnoucích pracovníků zabývá již déle než 30 let, a jeho zkušenosti tedy byly pro realizátory velmi cenné. Projekt byl realizován v letech 2010–2012. Další informace lze nalézt na webových stránkách realizátora projektu www.aivd.cz/agemanagement.



■ **Text: Mgr. Ilona Štorová**
vedoucí projektu Asociace institucí
vzdělávání dospělých ČR, o. s.,
a předsedkyně sdružení Age
Management, o. s.

Hlavním cílem realizovaného projektu bylo nejenom přenesení unikátní metodiky age managementu z Finska do ČR a její široká publicita, ale zejména upozornění široké veřejnosti na problematiku zaměstnávání osob ve věku 50 plus v návaznosti na demografický vývoj v ČR, ale také v souvislosti s prodloužováním věku odchodu do důchodu. Problematika, kterou se age management zabývá, je velmi široká a zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti;

nezabývá se tedy pouze stárnoucími pracovníky, ale jeho opatření směřují i k absolventům, rodičům s malými dětmi, příslušníkům tzv. „sendvičové generace“ (tj. osobám, které se starají o svoje nezaopatřené děti, ale současně i o své rodiče, kteří jejich pomoc potřebují, zejména ze zdravotních důvodů). Svoje konkrétní opatření a nástroje mají samozřejmě i stárnoucí pracovníci a generace připravující se na odchod do důchodu. Do popředí tohoto konceptu se dostávají i otázky spojené se sladováním rodinného a profesního života či udržováním pracovní schopnosti, a to jak v oblasti zdraví, tak i celoživotního vzdělávání.

Důležitými výstupy realizovaného projektu je přenesení metodiky v oblasti age managementu a konceptu pracovní schopnosti. Tato metodika je obsažena ve dvou publikacích, které byly v rámci projektu vydány a zpřístupněny široké veřejnosti. Jedná se o následující publikace:

- Kol.: Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: AIVD ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8
- Kol.: Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9

Obě publikace jsou pro zájemce volně ke stažení na webových stránkách realizátora projektu www.aivd.cz/publikacni-cinnost.

» Hledání

vzájemné

rovnováhy mezi

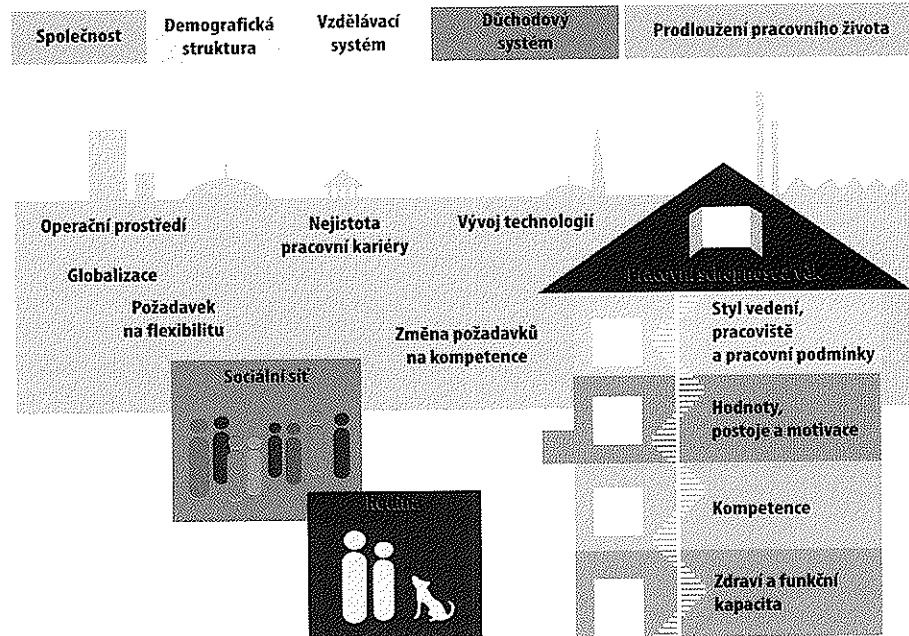
našimi zdroji a nároky

práce je tedy úkolem

po celou dobu

našeho pracovního

života.



Obr. č. 1: Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9

ČR v kontextu sociálních služeb

» Důležité pojmy

Základním principem tohoto způsobu řízení je vytváření souladu požadavků pracovní pozice a osobních zdrojů pracovníka s ohledem na jeho věk, kdy nejdůležitějším předpokladem je dobrá pracovní schopnost zaměstnance. Pojem „pracovní schopnost“ je dle finských autorů definována v širším pojetí, nikoliv pouze s přihlédnutím ke zdravotní způsobilosti vykonávat určitou profesi. Pracovní schopnost jednotlivce je tvořena tzv. „Domem pracovní schopnosti“ (obr. č. 1), který prostřednictvím jednotlivých pater zahrnuje nejenom zdraví a funkční kapacitu, ale také naše kompetence, hodnoty, postoje, motivaci a také nároky práce, kterou vykonáváme. Oblast práce dále zahrnuje konkrétní činnosti pracovní pozice, vliv pracovního prostředí, jeho náročnost a také např. uplatňovaný způsob řízení anebo nastavenou firemní kulturu. Naši pracovní schopnost nelze však vnímat odděleně od našeho osobního života; velmi výrazně ji ovlivňuje naše rodina a blízcí lidé okolo nás, na které musíme brát ohled anebo nás nějakým způsobem ovlivňují. Vzájemné vazby jsou znázorněny na obr. č. 1.

Dobrá pracovní schopnost je předpokladem pro uplatnění se na trhu práce každého z nás. V průběhu stárnutí se však naše osobní zdroje (zejména zdraví, ale i motivace a hodnoty) mění a mění se také požadavky práce, kterou vykonáváme, zejména vlivem globalizace anebo nových technologií. Hledání vzájemné rovnováhy mezi našimi zdroji a nároky práce je tedy úkolem po celou dobu našeho pracovního života. V době prodlužování věku odchodu do důchodu je tato problematika velmi aktuální a celá oblast našich postojů, ale zejména odpovědnosti k vlastnímu zdraví i k celoživotnímu vzdělávání bude stále více narůstat na významu.¹

» Nástroj na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index (WAI)

Pracovní schopnost je důležitá v každém věku, nicméně nástroj, který pracovní schopnost měří – Work Ability Index, je uplatňován zejména u stárnoucích zaměstnanců. Jedná se o sebeposuzova-

Tabulka č. 1: Oblasti měření Work Ability Index

| OBLAST | BODY |
|--|---------------|
| 1 Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní | 0 – 10 |
| 2 Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům | 2 – 10 |
| 3 Počet lékařsky diagnostikovaných nemocí | 1 – 7 |
| 4 Zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemocí | 1 – 6 |
| 5 Pracovní absence kvůli nemoci | 1 – 5 |
| 6 Odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech | 1, 4, 7 |
| 7 Duševní schopnosti | 1 – 4 |
| SUMÁRNÍ SKÓRE | 7 – 49 |

ci dotazník, který obsahuje sedm částí (viz. tabulka č. 1), jež zohledňují charakter vykonávané práce (tedy, zda se jedná o práci duševní, fyzickou anebo kombinovanou) a převážná část otázek směřuje do oblasti posouzení zdravotního stavu pracovníka. V praxi měření probíhá formou vyplnění dotazníku pod vedením proškoleného pracovního lékaře, který má k dispozici zdravotní záznamy daného pracovníka.

» Hlavní použití WAI ve firmách

Dotazník je implementován v řadě zemí po celém světě a stal se nástrojem komplexního posuzování pracovní schopnosti. Ve firmách je využíván zejména k prevenci v oblasti pracovního zdraví zaměstnanců, v rámci společnosti pak také v rámci opatření, která směřují k reintegraci na trh práce, ale také ve výzkumu. Jeho hlavní význam spočívá v hodnotě poskytovaných informací, které mohou být indikátorem produktivity současných a budoucích lidských zdrojů firmy, zejména z následujících důvodů:

- poskytuje data o aktuálním a budoucím potenciálu zaměstnanců,
- identifikuje rizika a rizikové skupiny v raném stadiu,
- umožňuje inicializaci preventivních opatření,
- následným měřením lze zjišťovat účinnost přijatých opatření.

Celý koncept pracovní schopnosti včetně měření WAI integruje dimenze, ve kterých mohou být aktivní opatření aplikována na firemní úrovni v oblastech:

- zdraví pracovníků (zejména v oblasti ergonomie, hygieny práce, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci),
- stanovení kompetencí a motivace různých věkových skupin zaměstnanců,
- úpravy pracovní náplně,
- změny ve způsobu vedení a v organizaci práce.

Validita této metody byla prověřena mnoha mezinárodními výzkumy, z nichž zřejmě nejdůležitější proběhl ve Finsku na vzorku 6500 osob, kdy měření probíhalo po dobu 28 let. V současné době je dotazník přeložen do češtiny jako do 29. jazyka a připravují se další pilotní ověření tohoto nástroje. První měření v ČR se uskutečnilo na vzorku 72 osob právě prostřednictvím realizovaného mezinárodního projektu.

» Age management & WAI: příklady dobré praxe²

1. Věk a pracovní schopnost u zdravotních sester (Portugalsko)

Cílem studie bylo prozkoumat vztah mezi věkem a pracovní schopností sester pracujících v nemocničních odděleních. Metodika studie zahrnovala analýzu pracovní schopnosti (WAI) a pracovního prostředí. Soubor tvořilo 238 sester ze 14 oddělení s průměrným věkem 34,2 roku. Jejich zjištěný WAI dosahoval v průměru 38,7 bodu, což odpovídá dobré pracovní schopnosti – ve věkových skupinách však byly zaznamenány výrazné rozdíly. Pokles pracovní schopnosti je u sester způsoben řadou faktorů (např. míra závislosti pacientů na okolí, počet pracovníků na oddělení, dostupnost mechanických pomůcek, uspořádání na pokojích, práce na směny apod.).

2. Nerovnováha mezi pracovním nasazením a odměňováním a WAI u zdravotních sester: rodinné zázemí a konflikt mezi pracovním a rodinným životem (Itálie)

Studie byla zaměřena na vztah mezi pracovním stresem a pracovní schop-

»»» 16

¹ ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3*

² *Age Management during the Life Course; Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere 2011*

Uplatnění age managementu v ČR v kontextu sociálních služeb

««« 25

ností, s přihlédnutím k rodinnému stavu a konfliktu mezi pracovním a rodinným životem. V reprezentativním vzorku 3949 zdravotních sester byly tyto vztahy analyzovány s využitím obecných statistických metod. Výsledky potvrzují, že pracovní stres a konflikt mezi prací a povinnostmi v rodině je spojen s nižší pracovní schopností a tyto faktory ovlivňují pracovní schopnost zpravidla nezávisle.

3. Udržení stárnoucí pracovní síly v oblasti péče o přestárlé (Austrálie)

Ve studii byl aplikován koncept indexu pracovní schopnosti (WAI) k udržení starších pracovníků, kteří pečují o přestárlé osoby. S použitím regresní analýzy byly identifikovány predikční faktory ovlivňující WAI a jeho jednotlivé položky a pracovní tempo. Faktor osobního respektu se ukázal být nejsilnějším prediktorem, zatímco na pracovní tempo měla největší vliv rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Použité zdroje

• CIMBÁLNÍKOVÁ, L. – FUKAN, J. – JOKEŠOVÁ, R. – LAZAROVÁ, B. – NOVOTNÝ, P. – PALÁN, Z. – RABUŠICOVÁ, M. – RAJMONOVÁ, M. – ŘEHÁKOVÁ, L. – ŠTOROVÁ, I. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, ISBN 978-80-904531-5-9 • ILMARINEN, J. Ako si predžít aktivny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3 • TUOMI, K. a kol. Work Ability Index. Helsinki: FIOH, 1998 • Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere 2011 • Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (dostupné na www.mpsv.cz: <http://www.mpsv.cz/cs/14540>)

» Strategie age managementu v České republice

Opatření v rámci age managementu byla zohledněna v Národním akčním plánu podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, který v uplynulém roce připravilo MPSV a který byl schválen vládou ČR v únoru letošního roku. Tento dokument obsahuje základní oblasti související se stárnutím populace ČR. V oblasti zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění byly definovány následující okruhy:

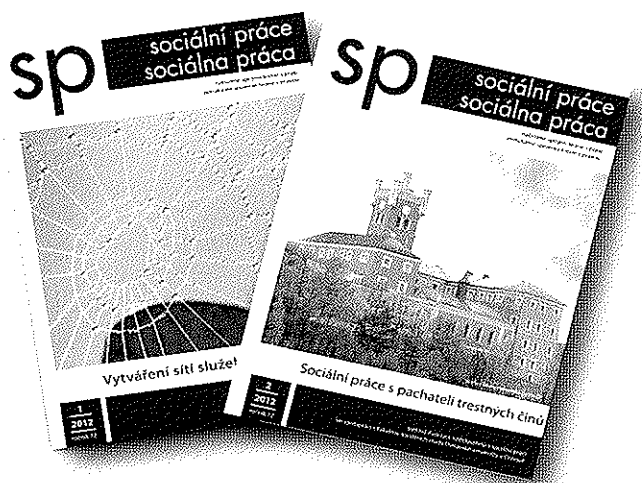
- změna postojů ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- propojení opatření age managementu s důchodovou reformou tak, aby došlo ke změně přístupů k aktivnímu stárnutí na trhu práce, neovlivňované pouhým zvýšením věku odchodu do důchodu,
- zajištění široké publicity konceptu age managementu a jeho využití jakožto ne-

dílné 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.

Všechna tato navrhovaná opatření by se měla postupně promítat i do sektoru sociálních služeb, který vzhledem ke svým specifickým zahrnuje fyzicky a duševně náročné profese. Právě tito pracovníci jsou v průběhu svého pracovního života významně ohroženi ztrátou své pracovní schopnosti, zejména s ohledem na fyzickou, ale i duševní náročnost a riziko syndromu vyhoření. Koncept age managementu a pracovní schopnosti nabízí opatření, která lze úspěšně aplikovat i v tomto sektoru, s cílem přijetí zejména preventivních opatření na podporu zdraví zaměstnanců a směrem k vytvoření firemní kultury přátelské ke všem věkovým skupinám.

INZERCE



Vyšlo a připravujeme:

sp

sociální práce / sociálna práca

2012

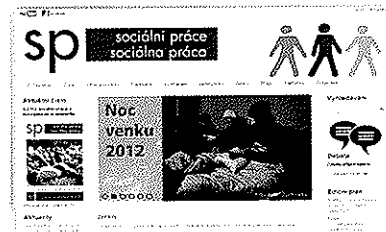
- 3/2012 Současná politika státu a sociální práce
- 4/2012 Sociální práce a mezigenerační solidarita
- 5/2012 Special English Issue 2012 - online supplement

2013

- 1/2013 Deinstitutionalizace sociálních služeb
- 2/2013 Školská sociální práce
- 3/2013 Rodina v nejistotě
- 4/2013 Občanská společnost a sociální práce
- 5/2013 Special English Issue 2013 - online supplement

Opustili jsme formu jednosměrného toku informací!

Na našich nových webových stránkách naleznete aktuální zprávy z oblastí sociální práce, pozvánky na zajímavé akce, inzerci zaměstnání, záznamy přednášek, aktuální výzkumy, wiki encyklopedii sociální práce, tipy na zajímavé publikace, archiv čísel časopisu (v lednu 2013 začínáme s online prodejem a distribucí) a mnoho dalšího. **Jsmo na Youtube i Facebooku!**



Časopis Sociální práce / Sociálna práca je profesní časopis odborníků v oblastech sociální práce v České a Slovenské republice. Na poli odborných vědeckých časopisů je unikátní spojením akademické části s částí publicistickou.