



AGE MANAGEMENT pro zaměstnavatele

se zaměřením na starší pracovníky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

OBSAH

Úvod	1
Proč se age managementem zabývat?	2
Demografický vývoj v České republice	4
Možnosti „stříbrné ekonomiky“	5
Co je to age management	7
Výhody uplatňování strategie age managementu pro zaměstnavatele	10
Důvody vzniku age managementu a historický vývoj	11
Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele	13
Co by měli manažeři vědět o stárnutí	13
Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnance	15
Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnavatele	16
Koncept pracovní schopnosti a jeho jednotlivé faktory	19
Model „Domu pracovní schopnosti“	19
Příklady aktivit na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců	20
Jak pracovní schopnost měřit	25
Oblasti dotazníku WAI	27
Možnosti využití výsledků měření pro zaměstnavatele	27
Výsledky měření v České republice	28
Jakým způsobem zavádět opatření age managementu na pracovišti	31
Plán pro úspěšnou aplikaci opatření age managementu	31
Přílohy	36
Kontrolní otázky k zamyšlení aneb jsou v naší firmě aplikována opatření podporující řízení s ohledem na věk zaměstnanců?	36
Příklad uplatňování opatření age managementu v Komerční bance a.s.	37
Příklad uplatňování opatření age managementu ve Skupině ČEZ	37
Příklady opatření age managementu v malých a středních firmách ve Finsku a Švédsku	38
Firemní případové studie	38
Seznam obrázků, grafů a tabulek	40
Použité zdroje	41

ÚVOD

Vážení čtenáři,

příručka, kterou dostáváte do rukou, reaguje na současnou demografickou situaci nejenom v České republice, ale i v ostatních zemích Evropy i světa. Klade si za cíl poskytnout zaměstnavatelům základní povědomí o age managementu, inspirovat je praktickými postupy, napomáhat při efektivním řízení stárnoucí pracovní síly, ale také zvýšit povědomí o přínosech starších pracovníků.

Jednotlivé kapitoly vás seznámí s příklady uplatňování řízení s ohledem na věk zaměstnanců z různých zemí, kde jsou již v problematice stárnutí na pracovišti a tedy s konceptem age managementu podstatně dále než v České republice. Důležitým cílem tohoto textu je také pokusit se vyvolat v čtenářích zamyšlení nad během života ve vztahu k různým generacím, s drobným podtextem, zda některé pevně zakořeněné věkové stereotypy v našem uvažování nevnímáme příliš silně.

Prodlužování délky života populace, tedy i délky pracovního života bude klást nároky zejména na manažery a jejich postoje a znalosti o stárnutí. Reforma pracovního života se ukazuje jako základní předpoklad pro spolupráci různých věkových skupin na pracovišti a zejména pro zužitkování silných stránek jednotlivých generací a eliminaci stránek slabých. Problematika stárnutí bude pro nás všechny představovat novou situaci a nové příležitosti, které lze v souvislosti se zlepšujícím se zdravotním stavem obyvatel i prodlužující se délkou života považovat, navzdory mediální prezentaci, také za vysoce pozitivní šanci na kvalitní život.

Stárnutí populace bude ovlivňovat nejenom náš pracovní život, ale stále více i život společenský i náš život osobní. A základní otázky zní – jsme na tuto situaci připraveni anebo připouštíme si ji vůbec?

Ilona Štorová

Proč se age managementem zabývat?

Demografický vývoj v České republice, ale i EU vykazuje výrazné stárnutí populace, které má významné důsledky pro firmy i celou ekonomiku. Tato skutečnost vyžaduje, aby zaměstnavatelé byli informováni o efektivních strategiích a zvládli řízení s ohledem na věk svých pracovníků se zaměřením na práci s jednotlivými věkovými skupinami na pracovišti a s ohledem na udržení a efektivní zapojení starších pracovníků.

Postupy pro řízení pracovních sil různého věku **představují dlouhodobou strategii** a jsou v konečném důsledku určeny pro **celý životní běh pracovního života** zaměstnanců. Jednoduchá řešení, která reagují pouze na okamžitý problém, jsou v dlouhodobějším horizontu, který představuje stárnutí populace, neudržitelná. Nalezení univerzálního řešení této situace je poměrně problematické, tak jak jsou rozdílní lidé, tak jsou rozdílné i podmínky ve firmách. Každá organizace je svým způsobem jedinečná s ohledem na své strategie, obchodních cíle a charakteristiku její pracovní síly.

Pro udržení konkurenceschopnosti našich firem je tedy nezbytné dlouhodobější plánování pracovních sil a proaktivní přístup k problematice stárnutí na pracovišti, který je založen na uplatňování individuálních řešení. Problémy, které budou nastávat, budou způsobeny zejména velkým množstvím pracovníků, kteří budou odcházet do důchodu současně. Tato situace bude klást velké nároky na firmy, aby zabezpečily nábor nových zaměstnanců a zároveň zajistily systematické předávání znalostí a zkušeností, které se zaměstnanci odcházejí.

Důvodem pro zvládání nástrojů age managementu je také skutečnost, že délka pracovního života se prodlužuje a bude ovlivňovat obě skupiny – jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Počet pracovníků staršího věku bude postupně růst a s tím i počet pracovníků, kteří odcházejí do důchodu. I když tlak na odchod do důchodu po dosažení důchodového věku je v některých firmách stále značný, existuje mnoho zaměstnanců, kteří by mohli, ale zejména chtěli pracovat déle a to z mnoha důvodů. A ne vždy se musí nutně jednat pouze o důvody finanční, které samozřejmě hrají významnou roli, ale mnoho z těchto pracovníků je stále ve velmi dobré fyzické i psychické kondici a pracovat chtějí mimo jiné z důvodu smyslu svého života a potřeby seberealizace.

Odpověď na otázku uvedenou výše tedy zní poměrně jednoduchým způsobem. Age management budeme muset zvažovat **s ohledem na udržení konkurenceschopnosti našich firem**. V této souvislosti pak bude nutné se

naučit zaměstnávat více starších pracovníků, protože mladých pracovníků, kteří budou vstupovat na trh práce, bude méně. Tato situace bude vyvolávat potřebu poměrně velkých změn v pracovním životě, zejména v organizaci práce, ovlivní rovněž firemní kulturu a nastavení mezigenerační spolupráce na pracovišti. Z dobře nastaveného mezigeneračního učení ale mohou profitovat firmy ve více oblastech. Může jim pomáhat v udržování kontinuity znalostí a odbornosti v organizaci tím, že kombinuje silné stránky jedinců z různých generací, důležitým aspektem je však také skutečnost, že tato spolupráce posiluje vztahy v organizaci a každodenní interakcí prolamuje negativní věkové stereotypy a postoje.

TIP!

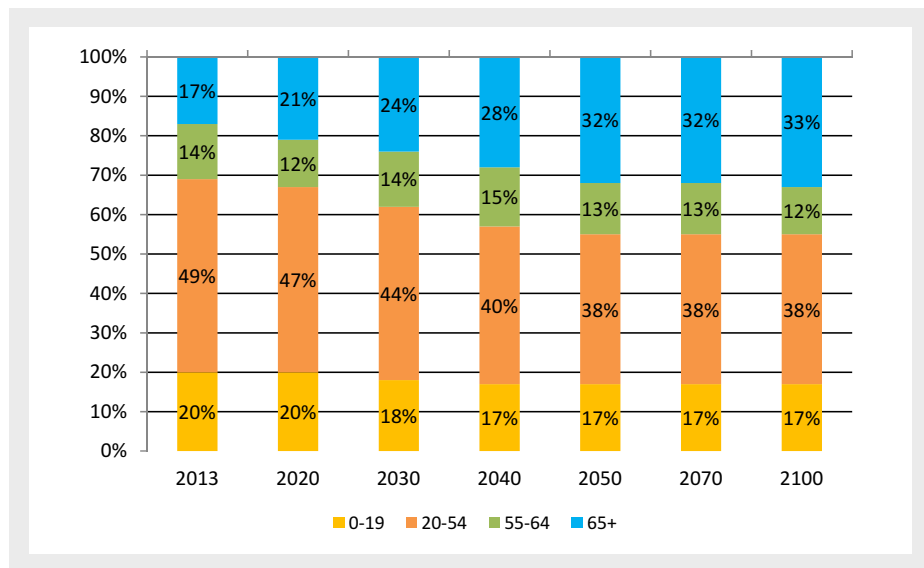
Opatření age managementu jsou založena na zvládnutí technik směřující k podpoře **pracovní schopnosti jako klíče k úspěchu firmy**. Toto je rozhodující kauzální vztah, neboť prosperita společnosti je založena na práci jednotlivců. Z tohoto důvodu age management usiluje o zavedení koordinovaných aktivit ke zvýšení schopností jednotlivců, kdy jsou pracovní úkoly delegovány a upraveny tak, aby byly schopnosti zaměstnanců efektivně využity (Štorová, 2014).

Demografický vývoj v České republice

V souvislosti s demografickým stárnutím je důležitým aspektem věková struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let, neboť to je složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivních obyvatel (ve věku 20–64 let) a složkou seniorskou (65 a více), tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou. V poslední době nabývá na důležitosti také struktura obyvatelstva seniorského (tedy ve věku 65 let a více) (Cimbálníková a kol., 2011) a právě tato složka obyvatel bude zaznamenávat vysoký nárůst (ze 17 % v roce 2013 až na 32 % v roce 2050). Tato situace ve spojitosti s poklesem počtu narozených dětí bude mít výrazný vliv i na trh práce a rovněž na snahy o udržení zaměstnanosti starších pracovníků.

Opatření na podporu zaměstnanosti starších pracovníků jsou obsažena i v Národním akčním plánu přípravy na pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017¹, který zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Graf 1: Vývoj věkové struktury obyvatelstva České republiky



Použitý zdroj: projekce obyvatelstva ČSÚ (střední varianta), 2013, vlastní výpočty (rok 2013 reálná data)

¹<http://www.mpsv.cz/cs/14540>

Možnosti „stříbrné ekonomiky“

V souvislosti se stárnutím populace se velmi často zmiňují pouze problémy, které budou vyvolávat tlak na udržitelnost zdravotnických, sociálních, důchodových systémů a v souvislosti s výkonností našich firem. Pokud se na celou oblast podíváme i z druhé strany, tak lze vidět i příležitosti, které se pro naše firmy i společnost začínají vytvářet. Tím, že stárne celá populace, tak nestárnou pouze zaměstnanci, ale stejným způsobem stárnou i zákazníci. Firmám se otevírají nové možnosti pro podnikání v oblasti vývoje produktů a služeb z různých oblastí, které reagují právě na potřeby starších osob. Za typický výrobek „stříbrné ekonomiky“ můžeme považovat např. mobilní telefon pro seniory s jednoduchým ovládáním a velkým displejem, tedy výrobek, který respektuje nároky této cílové skupiny.

„Stříbrná ekonomika“ představuje tedy adaptaci ekonomiky na budoucí potřeby rostoucího počtu starších lidí ve společnosti.

Segmenty, ve kterých můžeme v souvislosti s demografickým stárnutím očekávat rozvoj (Hercík, P.):

Služby

- geriatrická péče
- asistenční a ošetrovatelské služby
- agentury domácí péče
- produkty v bankovníctví

Výrobky

- oblékání a móda, speciální obuv
- kompenzační pomůcky, výrobky pro každodenní život
- hygiena
- senior hobby
- produkty oddalující stárnutí, nutriční preparáty, vitamíny

Přizpůsobené bydlení

- kuchyně, koupelny, toalety
- inteligentní zařízení a vybavení domácností, ovládání hlasem
- postele a zdravé spaní

Komunikační technologie

- řešení krizových situací seniorů (centrální pulty a podobné systémy)
- monitoring zdravotního stavu
- eliminace oslabování zraku a sluchu

Volný čas, vzdělávání

- nová média, kultura a zábava pro seniory
- cestování, sport
- rozvoj vzdělávacích aktivit
- univerzity třetího věku

TIP!

Příležitost lze vidět i pro společnost jako celek, jelikož lidé se dožívají stále vyššího věku a to v poměrně dobrém zdravotním stavu. **Jakým způsobem lze tedy využít potenciál těchto lidí pro zapojení do celospolečenských aktivit?**

Jednu z významných oblastí může představovat **oblast dobrovolnictví**, která může nabývat různých forem, ať už se jedná o zapojení do aktivit různých neziskových organizací, tělovýchovných organizací zaměřených na práci s dětmi a mládeží anebo různé spolky a sdružení působící na místní úrovni. Výrazně se také rozvíjí oblast firemního dobrovolnictví.

Další inspiraci můžeme najít např. prostřednictvím Světové zdravotnické organizace v projektu „**The WHO Global Network of Age-friendly Cities and Communities**“ realizovaného v síti 258 měst a obcí ve 28 zemích celého světa, které pokrývají více než 100 milionů obyvatel. Zapojená města a komunity vytvářejí platformu reagující na trend stárnutí populace se zaměřením na lokální a regionální úroveň. Jedním z hlavních cílů této sítě je podpora prostředí, v kterém se dobře stárne, zvýšení kvality života ve vyšším věku, vzájemná výměna informací, vzájemné učení a podpora. Usilují o zapojování starších lidí do života komunity, propagují zdravé a aktivní stárnutí a vytvářejí podmínky pro příznivou infrastrukturu služeb.

Zdroj: WHO, <http://agefriendlyworld.org/en/who-network/network/>

Co je to age management

Zjednodušeně můžeme age management definovat jako **způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům** (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti, zohledňuje tedy generaci absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníky generace, která poskytuje formální i neformální péči dalším členům rodiny a samozřejmě i stárnoucí pracovníky.

Opatření age managementu mohou zahrnovat **široké spektrum činností**, např.:

- péče o zdraví, podpora a propagace udržování a zlepšování fyzické kondice zaměstnanců,
- vzdělávací aktivity, podpora mezigenerační spolupráce,
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody, opatření na sladování rodinného a pracovního života, motivace dle různých věkových skupin,
- restrukturalizaci pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn dle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebám jednotlivých generací na pracovišti.

Základním prvkem konceptu age managementu je pojem **pracovní schopnost**, která představuje soulad mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky práce, kterou vykonává. A vzhledem k tomu, že individuální zdroje člověka se v průběhu pracovního života mění a mění se i nároky práce, **je hledání vzájemné harmonie, tedy optimální pracovní schopnosti, úkolem pro celou dobu pracovního života.**

Schopnost člověka uplatnit se na trhu práce v souvislosti s prodlužující se délkou pracovního života vyžaduje jako základní předpoklad zejména dobré zdraví, ale důležité jsou i další faktory. Stále důležitější roli hraje i schopnost učit se a tím i přizpůsobovat se okolním změnám a požadavkům na kompetence, ale jsou to také naše hodnoty, postoje a motivace k práci. Výrazným faktorem je rovněž naše spokojenost s vykonávanou prací a podmínkami na pracovišti. V této souvislosti se stále častěji objevuje i termín „pocit pohody při práci“, který hraje důležitou roli nejenom u stárnoucích zaměstnanců. Všechny uvedené faktory jsou uspořádány v tzv. „**Domu pracovní schopnosti**“ a tvoří **koncept pracovní schopnosti.**

Obrázek 1: Age management a základní pojmy

AGE MANAGEMENT

- způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců
- zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům



PRACOVNÍ SCHOPNOST

- soulad mezi individuálními zdroji člověka a nároky vykonávané práce
- základní stavební prvek konceptu age managementu
- Work Ability Index = nástroj na měření pracovní schopnosti



DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

- základní faktory (zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, postoje a motivace, prostor pracoviště)
- související faktory (rodina, sociální síť, operační prostředí, společnost)

TIP!

Uplatňování prvků age managementu neznamená pouze znalost základních pojmů, ale zejména **změnu postojů k věku**. Posuzovat pracovníky pouze na základě jejich kalendářního věku je zavádějící, existují energií překypující pracovníci ve věku nad 65 let a naopak se můžeme setkat s vyhořelými a demotivovanými pracovníky středního věku. Základem by měl být vždy **individuální přístup a vnímání skutečnosti**, že s přibývajícím věkem rostou i individuální rozdíly mezi pracovníky jak v oblasti tělesné i duševní výkonnosti, ale i ve zdravotním stavu.

Produktivita pracovníka se sice s rostoucím věkem může snižovat, ale není to faktor, který by měl vypovídací hodnotu o výkonnosti jednotlivce, ať už mladšího anebo staršího věku. Starší zaměstnanci disponují cennými zkušenostmi, i když některé schopnosti – zejména fyzické síly, se u nich mohou věkem snižovat (Vaupel, J. W. et al., 2009).

Výhody uplatňování strategie age managementu pro zaměstnavatele

Ze strategického přístupu k age managementu mohou mít firmy různé výhody. Jane Pillinger (2008) popisuje šest oblastí, ze kterých tyto výhody plynou:

- 1. Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí** – dobrý a plánovaný přístup k age managementu umožňuje firmám dívat se do budoucnosti a zachovat si konkurenceschopnost a prosperitu v konkurenci globálního trhu.
- 2. Snížení finančních nákladů** – může se projevit především díky nižší míře absencí, snížení fluktuace pracovníků a tím i snížením nákladů na odstupné.
- 3. Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly** – jedná o opatření, která mohou přispět k nalákání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců. V oblasti vzdělávání pak vede k aplikaci konceptu celoživotního učení.
- 4. Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost** – opatření může zajistit optimální plánování kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám.
- 5. Zlepšení veřejné image firem** – firma může být vnímána jako prvotřídní a sociálně odpovědný zaměstnavatel. Tato oblast je úzce propojena se společenskou odpovědností organizací.
- 6. Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost** – zlepšování pracovních podmínek vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, přináší personální stabilitu, snižuje absence, fluktuaci pracovníků a také přináší větší loajálnost zaměstnanců.

Důvody vzniku age managementu a historický vývoj

Hledáním systematického řešení podpory zaměstnávání starších pracovníků se s velkým časovým náskokem před ostatními evropskými zeměmi začalo zabývat Finsko a to již v 80. letech minulého století. Důvodem byl demografický vývoj v souvislosti s početnou generací, která se v této zemi narodila již koncem druhé světové války a tím i proměňující se věková struktura finské populace. Bylo zřejmé, že začátkem tohoto století opustí pracovní trh velké množství pracovní síly, odhady hovořily o 150 000 pracovních místech v průmyslu a přibližně 100 000 míst v stavebnictví, které bude velmi obtížné nahradit (Ilmarinen, 2008). Základem pro řešení této problematiky byl proto široce koncipovaný výzkum v oblasti stárnutí, uplatnění nových metod a spolupráce klíčových aktérů na různých úrovních.

Základní otázky, které si kladly odpovědné finské instituce, tedy zněly „jak dlouho mohou lidé pracovat“ a „**jaký je ten správný věk pro odchod do důchodu?**“ Na jejich řešení se podílel Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH, www.ttl.fi) pod vedením prof. Juhani Ilmarinena.

Mezi nejdůležitější výsledky patřila identifikace faktorů, které ovlivňují schopnost člověka pracovat a **sestavení konceptu pracovní schopnosti**, který zohledňuje mimo základní předpoklad – zdraví, i další důležité faktory, mezi které patří kompetence, hodnoty, postoje a motivace pracovníka, ale i důležité faktory související s podmínkami na pracovišti. Následně byla sestavena nová epistemologická metoda, která pracovní schopnost měří – **index pracovní schopnosti** (Work Ability Index – WAI©).

Metoda byla testována v dlouhodobé studii měření pracovní schopnosti u 6 500 zaměstnanců státní správy ve věku nad 45 let. Cílem studie byl výzkum změn v oblasti zdraví, funkční kapacity, vlivů pracovního prostředí a stresu. **Výsledky studie byly vyhodnoceny po jedenácti letech a ukázaly zajímavá zjištění** (Cimbálníková, 2012):

- u 60 % měřených zaměstnanců zůstaly hodnoty pracovní schopnosti na dobré úrovni,
- u cca 10 % měřených zaměstnanců došlo dokonce ke zlepšení,
- ale u téměř 30 % zaměstnanců se hodnoty velmi výrazně zhoršily.

Cílem studie bylo rovněž přesněji určit důvody tohoto poklesu. Výsledky studie nesouvisely jednoznačně s pohlavím a ani s typem vykonávané práce, ať už se jednalo o práci duševní, fyzickou anebo kombinovanou, ale naznačovaly

významnou souvislost se způsobem organizace práce, ergonomií pracoviště a také s individuálním životním stylem pracovníka. (Ilmarinen, 2008)

Pilotní studie měření pracovní schopnosti tak vytvořila empirický základ, na jehož výsledcích bylo možné připravit programy pro stárnoucí pracovníky a následně provést jejich ověření v rámci finských národních rozvojových programů přípravy na stárnutí a zahrnout do nich zaměstnavatele státních organizací i soukromých firem.

Finské úspěchy při řešení problematiky stárnoucích pracovníků inspirovaly mnoho evropských zemí i další země z celého světa. Velký rozvoj zaznamenala zejména metoda na měření pracovní schopnosti Work Ability Index®, která je v současnosti přeložena do 29 jazyků celého světa a jednotlivé země na základě získaných výsledků tak mohou přijímat konkrétní opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců. V oblasti mezinárodní spolupráce a zejména výzkumných aktivit pak velkou roli hraje možnost srovnání dosahovaných hodnot indexu pracovní schopnosti u konkrétních profesí mezi populacemi v různých zemích. Mezi nejaktivnější země patří zejména Nizozemsko (s více než 200 000 měřeními WAI), ale i Německo, Rakousko,

TIP!

Stárnutí pracovníků je doprovázeno změnami v jejich fyzických a duševních schopnostech. Dosavadní výsledky měření pracovní schopnosti pomocí WAI® ukazují na výrazné **zrychlení poklesu pracovní schopnosti u třetiny zaměstnanců nad 45 let**. Na základě identifikovaných oblastí poklesu hodnot mohou zaměstnavatelé zvolit konkrétní opatření na podporu anebo posilování pracovní schopnosti u svých zaměstnanců. Mezi důležité příčiny patří zejména pracovní nároky, které nejsou dostatečně sladěny s fyzickou a duševní kapacitou pracovníků, a které mohou způsobovat stres a další zdravotní problémy, ztrátu motivace a vyvolat riziko pracovní neschopnosti, příp. vést k předčasnému odchodu do důchodu.

Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele

Co by měli manažeři vědět o stárnutí

Porozumění základním aspektům problematiky stárnutí se stává důležitou kompetencí manažerů na různých úrovních. Manažeři mají pravomoc ovlivňovat prostředí pracoviště, jak v oblasti fyzických podmínek, tak i v oblasti psychosociálních rizik a také v rámci prevence stresu a tím mají velký vliv na spokojenost a motivaci pracovníků. A právě **tyto faktory se ukazují jako velmi důležité pro setrvání starších pracovníků v práci**. Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že právě pocit pohody při práci a podpora příp. ocenění přímého nadřízeného, bývají často těmi nejdůležitějšími aspekty, které rozhodují o tom, zda pracovník setrvá v práci i např. po dosažení důchodového věku. Negativní postoje ke stárnutí většinou vycházejí z nedostatků znalostí, zažitých věkových stereotypů a poměrně velký vliv má samozřejmě i mediální prezentace s převažujícím nastavením kultu mládí. V oblasti pracovního života se kritické a nesprávné názory projevují ve vztahu věku a produktivity, věku a schopnosti učit se, ale také např. k časté nemocnosti (Ilmarinen, 2008).

Základním poselstvím pro manažery by měla být skutečnost, že problematika stárnutí se týká naprosto každého a o jeho kvalitě se rozhoduje mnohem dříve, než si možná připouštíme. **Prostředí pracoviště a firemní kultura hrají významnou roli ve vnímání pracovního života**. Starší pracovníci ve většině případů bývají velmi vnímaví k psychosociálnímu prostředí na svém pracovišti, které má velký vliv na jejich fyzické i psychické zdraví. Právě otázky zdraví a pohody jsou podstatnými prvky pro udržení výkonnosti a uspokojení z práce. Pokud je firma prezentována jako mladá a dynamická, tak se dá velmi těžko předpokládat, že se v ní starší pracovníci budou cítit dobře.

Pokud je naším cílem věkově diverzifikovaný pracovní tým, který se ukazuje z hlediska výkonnosti jako nejefektivnější, bude nutné zaměřit se u manažerů na změnu jejich postojů k věku, a tedy i k věkovým stereotypům. Změna postojů k věku je nezbytná, zejména z toho důvodu, že mnozí z nás prostě pracovníky na základě věku diskriminují a nemusí se vždy nutně jednat pouze o starší pracovníky. Věkové diskriminaci jsou vystaveni i pracovníci na druhé straně pomyslného spektra, tedy mladí pracovníci.

Prokázat diskriminaci na základě věku je poměrně obtížné. Nicméně velmi často se jí dopouštějí manažeři relativně bezpečného středního věku, kteří jsou ve firmě velmi dobře etablováni (Ilmarinen, 2008).

Potřebný rozsah znalostí o problematice stárnutí pro manažery je poměrně obsáhlý, nicméně vytváří předpoklady i pro porozumění vlastnímu stárnutí a může být důležitým nástrojem pro prevenci věkové diskriminace.

Základní informace o problematice stárnutí pro manažery by měly obsahovat následující oblasti (Ilmarinen, 2008):

- různé podoby stárnutí – žádní dva lidé nestárnou stejným způsobem, s věkem se však rozdíl mezi jednotlivými pracovníky prohlubují, různé druhy věku (chronologický, biologický, sociální, psychologický),
- pracovní síla stárne, demografický vývoj, věkové složení pracovní síly v současnosti a v blízké budoucnosti,
- metody udržování pracovní schopnosti – zdraví a funkční kapacitu je potřeba podporovat ve všech fázích životního běhu a pro všechny věkové skupiny na pracovišti,
- ekonomické aspekty stárnutí,
- stárnutí a zdraví – co se děje s člověkem v průběhu stárnutí,
- funkční kapacita a stárnutí,
- vzdělávání – podpora vzdělávání, možnosti vzdělávání dospělých,
- hodnoty a postoje – základní hodnoty, věk a hodnoty, význam hodnot v pracovním životě,
- vliv legislativy.

TIP!

Znalost základních faktorů spojených s problematikou věku u manažerů je předpokladem pro úspěšné zvládnutí reform v oblasti pracovního života. Hlavními cíli vzdělávání by mělo být nejenom zvýšení povědomí o problematice stárnutí na pracovišti, ale zejména zlepšení postojů k věku a podpora v hledání nových řešení.

Na pracovišti se vždy budou potkávat příslušníci různých generací a v souvislosti s prodlužováním pracovního života se znalost řízení různých věkových skupin bude stávat stále důležitější.

V současnosti se v personalistice mluví i o střetu dvou generací, starých mazáků a mladých nadšenců.

V naší firmě je zhruba polovině lidí nad 45 let. Často nastoupili hned po škole. České Radiokomunikace byly od svého založení v roce 1963 jednou z mála špičkových technologických firem v Česku, a kdo chtěl něco dokázat v tomto oboru, šel sem. Tito lidé za tu dobu nabrali nezaplatitelné zkušenosti, třeba s vývojem vysílacích technologií. Já osobně mám respekt před staršími ročníky. Když někdo mladý přijde s vyloženým nesmyslem, je potřeba někoho, kdo jej usměrní. Pětadvacetiletý zaměstnanec vám přinese návrh na novou technologii, padesátiletý na to, jak ji ve firmě využít, protože má zkušenost. Obojí má svoji hodnotu. Z mého pohledu tedy jsem jednoznačně pro zaměstnávání starších ročníků, aby byla ve firmě zachována zdravá rovnováha.

*Dagmar Krátká,
personální ředitelka, České Radiokomunikace*

Zdroj: http://finance.idnes.cz/personalistka-ceskych-radiokomunikaci-zamestnavani-rozhovor-p7q-/podnikani.aspx?c=A150730_2180739_podnikani_sov

Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnance

Doba pracovního života patří k těm nejdelším v životě člověka, přičemž během jejího průběhu dochází u pracovníků k výrazným změnám v mnoha oblastech (fyzické, mentální, sociální i duchovní). Současně lidé procházejí různými životními fázemi, které vytvářejí zvýšené nároky zejména na soulad rodinného a pracovního života.

Mezi jednu z nejdůležitějších životních fází patří u **absolventů** úspěšné začlenění se do pracovního života, zvyknutí si na pracovní život a tedy zvládnutí přechodu ze studenta na zaměstnance. Další náročnou změnou je zvládnutí **povyšení** z řadového zaměstnance na vedoucího, které zásadním způsobem mění i vztahy na pracovišti. V období, kdy se pracovníkům narodí děti, dochází ke změnám, které souvisejí se **sladováním rodinného a pracovního života**, ale také ke změnám hodnot, postojů i motivace. Rovněž opětovné začlenění se do pracovního života po mateřské anebo rodičovské dovolené představuje pro rodiče výraznou zátěž. V následující životní etapě mohou čelit **změnám zdravotního stavu**, stále trvajícimu ohrožení ztráty pracovního umístění anebo situaci, kdy je nutné řešit změnu profesního zaměření. To vše s blížící se životní etapou, která klade nároky na

tzv. „**sendvičovou generaci**“, tedy osoby, které se starají o své ještě nezaopatřené děti a současně i o své rodiče, kteří už vzhledem ke svému zdravotnímu stavu tuto péči potřebují zabezpečit. Poslední náročnou fází pro pracovníka pak představuje zvládnutí **odchodu ze zaměstnání do důchodu**.

Tato fáze může být poměrně náročná s ohledem na ztrátu sociálního postavení i omezení sociálních kontaktů, zejména u pracovníků, kteří jsou na svoji práci a postavení silně fixováni a představovala pro ně podstatný smysl života.

V poslední době se často hovoří o **rovnoměrnějším rozdělení práce v průběhu celého života**. Patří sem i možnost odpovědnějšího, svobodnějšího a mnohem flexibilnějšího plánování práce v průběhu celého života, aby rodina, vzdělávání, zvyšování kvalifikace, ale i např. společensky prospěšná činnost měly své místo. V podstatě se jedná o koncept množství pracovní činnosti během života a každý by se měl naučit s tímto „pracovním kontem“ v průběhu svého života samostatně a odpovědně hospodařit. (Vaupel, Kistowski, 2009)

Běh života na pracovišti z pohledu zaměstnavatele

Opatření na podporu zvládnání životních změn zaměstnanců se vzhledem k prodlužující se délce pracovního života i s ohledem na zabezpečení pracovní síly stává důležitou součástí práce manažerů na všech úrovních. Do popředí se však nyní měly dostávat **otázky spojené s udržením pracovní schopnosti a zvládnání nároků práce do vyššího věku**. Sociálně odpovědné chování zaměstnavatele spočívá, mimo jiné, také v tom, že své zaměstnance „nevytěží“ během krátkého časového období, protože jejich délka pracovního života se objektivně prodlužuje.

Uvědomění si typických změn, které nastávají v životě zaměstnance, ale i v pracovním kolektivu anebo ve firmě, umožní předvídat jejich dopady do oblasti zdraví anebo spokojenosti pracovníků. A právě spokojenost pracovníků má úzkou souvislost i s ekonomickými výsledky.

Chceme spokojené zaměstnance, volají české firmy a kopírují zahraničí

Zatímco zahraniční firmy si uvědomují, že problémy podniku vždy netkví jen v jasně zřejmých příčinách, jako je například nehospodárnost nebo nedokonalý produkt, české firmy tomu dosud velkou prioritu nepřikládaly. Na ekonomické zdraví má značný vliv:

- přetížení majitele či manažerů,
- stres,
- nedostatek důvěry uvnitř firmy,
- nízká otevřenost managementu vůči zaměstnancům,
- vysoká fluktuace zaměstnanců, která je způsobená právě nezdravou firemní kulturou.

Firemní kultura totiž odráží každodenní atmosféru na pracovišti, vzájemnou komunikaci a způsob vedení a delegování úkolů.

Zdroj: http://finance.idnes.cz/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje-ftv-/podnikani.aspx?c=A150722_123013_podnikani_kho

23. července 2015

Příklady vybraných manažerských opatření na podporu zvládnání změn u různých generací na pracovišti (Thiel, T., S., 2011, upraveno):

Osobní život pracovníka

Zvyknutí si na pracovní život

Změna pracovních povinností

Starost o děti

Kariéra na křižovatce, změna v pracovní schopnosti, ohrožení nezaměstnaností, starost o děti i o rodiče

Odchod z pracovního trhu



Úspěšný nábor zaměstnanců, nastavení adaptačního procesu

Kariéerní plánování a mentoring

Flexibilní formy práce, rovnováha v rodině

Návrat do pracovního procesu, řízení změn osobní rozvoj

Strategie odchodu do důchodu (firma), plán odchodu (pracovník)

Odporující vybraná manažerská opatření

Mezi nejdůležitější manažerská opatření patří mimo zabezpečení úspěšného náboru zaměstnanců a jejich adaptačního procesu, zejména mentoring a karierní plánování. Důležité je také uplatňování flexibilních forem práce, zejména u generace rodičů s dětmi a u příslušníků pečující generace s cílem sladování rodinného a pracovního života. V případě stárnoucích pracovníků se může jednat o podporu manažerských opatření, která napomáhají k návratu do pracovního procesu, pokud se vyskytnou déle trvající zdravotní problémy anebo podporující osobní rozvoj v případě změny kariéry.

Pozornost by se měla rovněž věnovat strategii odchodu do důchodu ve vztahu k jednotlivým pracovníkům. V současnosti již existují **vzdělávací aktivity pro stárnoucí zaměstnance**, které mají za cíl přípravu plánu odchodu do důchodu, který zohledňuje zejména oblast finanční gramotnosti, oblast sociální, ale i případnou možnost opětovného pracovního zapojení např. formou mentoringu nových zaměstnanců anebo v rámci různých projektů. Součástí těchto aktivit by měla být možnost diskuze o možnostech posledních let pracovní kariéry z pohledu dovedností, zdraví i financí a o možnostech sdílet profesní dovednosti s mladšími pracovníky – tedy v podstatě pracovní odkaz spolupracovníkům a plán předání pracovních dovedností následníkům.

Příklad dobré praxe

– Autobusová společnost v Tallinnu, Estonsko

Jedním z opatření jak podporovat pracovní schopnost starších řidičů, u kterých došlo ke snížení zvládnání stresové zátěže, bylo převedení těchto pracovníků na jiné autobusové linky, zejména do příměstských oblastí, kde je méně dopravního ruchu.

Zaměstnanci, kteří již povolání řidiče nemohli vykonávat vůbec, zejména z důvodu věku, byli přemístěni na parkoviště jako hlídači. Tímto přístupem starší pracovníci cítili svoji práci jako hodnotnou a vzrostla i jejich pracovní motivace.

Zdroj: 50+ Aktivně, Respekt institut, 2011

Koncept pracovní schopnosti a jeho jednotlivé faktory

V kontextu prodlužujícího se pracovního života je základním bodem pro všechny další úvahy otázka jakým způsobem může být zachována anebo zlepšena schopnost člověka pracovat? Zcela nepochybně neexistuje žádné jednoduché řešení, neboť schopnosti každého člověka jsou velmi individuální a skládají se z mnoha faktorů.

V posledních desetiletích se vnímání pracovní schopnosti změnilo a posunulo se k univerzálnějšímu pojetí této definice. Hledisko založené pouze na zdravotních předpokladech se propojilo s dalšími integrovanými modely, v kterých pracovní schopnost vytváří a posiluje více faktorů. Definice pracovní schopnosti pak představuje **rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka a požadavky práce, které jsou na něho kladeny** (Ilmarinen, 2008).

Pracovní schopnost je tedy tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivací) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení).

Model „Domu pracovní schopnosti“

Jednotlivé faktory ovlivňující pracovní schopnost byly pracovníky Finského institutu pracovního zdraví uspořádány do tzv. „**Domu pracovní schopnosti**.“

V „Domu pracovní schopnosti“ jsou všechna patra propojena schodištěm, změny v jakémkoliv patře mohou mít vliv na patra další a tím mohou ovlivňovat celkovou pracovní schopnost. Výraznou roli představuje propojení na třetí patro a to nejenom na úrovni pracoviště, ale také v interakci s nejbližším okolím v oblasti sladování rodinného a pracovního života. V subjektivním hodnocení spokojenosti na úrovni tohoto poschodí jsou důležitými pozitivními ukazateli např. zda je pracovník respektován, jakou má důvěru vůči zaměstnavateli, jaká je podpora a zpětná vazba ze strany nadřízených, ale roli hraje i spravedlivé zacházení a angažovanost v práci (Ilmarinen, 2012). Z hlediska vlivu rodinného života pak o spokojenosti rozhoduje zejména možnost flexibilních forem práce, které umožňují zvládat situace, které jsou spojeny s dalšími nároky na pracovníka (např. péče o děti anebo stárnoucí rodiče).

Všechna poschodí také můžeme zařadit do širšího rámce ovlivňovaného rodinnou situací pracovníka, jeho sociální sítí, ale také vnějším operačním prostředím a sociálně-politickými vlivy, jako je například nastavením legislativních podmínek a také demografickým vývojem, stanoveným věkem pro odchod do důchodu, politikou zaměstnanosti, vzdělávacím systémem apod.

Pracovní schopnost je dynamický systém, v každé fázi života zaměstnance se totiž jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění, např. i v důsledku technického pokroku či restrukturalizace firmy, vysoce pravděpodobné jsou však změny způsobené právě procesem stárnutí (Ilmarinen, Tuomi, 2004).

Obrázek 2: Model „Domu pracovní schopnosti“



Příklady aktivit na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců

První poschodí – cílem aktivit je podpora zdraví a funkční kapacity jako základního předpokladu pracovní schopnosti.

- zdravý životní styl a podpora zdravého stravování
- zdravotní „balíčky“, pravidelné měření hodnot tlaku, cukru, BMI, vakcinace
- rehabilitační a rekondiční programy
- zákaz kouření na pracovišti, program na odvykání kouření pro zaměstnance...



Každý zaměstnanec by měl chápat, že odpovědnost za vlastní zdraví je primárně jeho osobní odpovědností a měl by se starat o vlastní dobrou kondici zdravým životním stylem, sebezvzděláváním a dalším rozvojem svých osobnostních dovedností. K tomu však musí mít vytvořen dostatečný časový prostor pro odpočinek a relaxaci.

TIP!

Lékaři doporučují pro dospělého člověka minimálně 30 minut mírné fyzické aktivity po většinu dnů v týdnu. Efektem je zvýšení fyzické i duševní kondice a předcházení váhovým přírůstkům. Pro zlepšení zdraví a udržení optimální váhy bychom měli denně ujit 10 tisíc kroků, což je asi sedm kilometrů. Dobrým pomocníkem jsou krokoměry i různé aplikace pro chytré telefony.

Zdroj: http://ona.idnes.cz/chuzi-zhubnete-denne-byste-meli-ujit-10-000-kroku-f45-/dieta.aspx?c=A130422_150252_dieta_pet

Druhé patro – cílem aktivit je posilování kompetencí pro zvládnání zvyšujících se nároků na vykonávanou práci, při zvládnání nových technologií a požadavků globalizace. Důležitou roli představuje koncept celoživotního učení jako nezbytná podmínka pro úspěšné začlenění se na trh práce, ale i pro zvládnání nároků práce samotné.

- plány vzdělávání
- školení prezenční i e-learningovou formou
- mezigenerační spolupráce, mentoring
- trainee program
- řízení kariéry a knowledge management

Na úrovni organizace je potřeba zaměstnance maximálně motivovat k tomu, aby získali zájem své schopnosti co nejvíce rozvíjet v její prospěch. Toho lze docílit cíleným zlepšováním pracovního prostředí a udržováním pozitivních pracovních vztahů, a to jak ve směru vertikálním (nadřízení vs. podřízení), tak i horizontálním (vztah mezi zaměstnanci na stejném pracovišti).



TIP!

Neustálé vzdělávání je předpokladem pro osobnostní růst i uplatnění se na trhu práce, zejména v neustále se měnících se požadavcích a podmínkách. S prodlužující se délkou pracovního života bude nutná i změna profese několikrát za život, tato situace bude vracet i střední a starší generaci zpět do školních lavic.

Slovy klasika „na vzdělávání není nikdy pozdě.“
(N. F.S. Grundtvig)

Třetí patro – cílem aktivit je nejenom podpora sdílených hodnot, postojů a nastavení motivace dle různých věkových skupin na pracovišti, ale zejména vytvoření předpokladů pro tzv. pocit pohody při práci, který bere do úvahy i pracovní kolektiv, kvalitu pracovního života a podmínky pro sladování rodinného a pracovního života.

- program na podporu zaměstnanců (např. při přílišném stresu)
- problematika sladování rodinného a pracovního života
- pomoc handicapovaným
- plány pro zaměstnance, kteří se po delší době vrací do práce (např. po MD, RD či dlouhodobém onemocnění), firemní školy
- pravidelná hodnocení zaměstnanců se svými nadřízenými
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (teambuildingy, workshopy, pravidelný průzkum angažovanosti s otázkami na spokojenost)



TIP!

Pokud podnik přijme jako součást své firemní politiky sladění rodinného a pracovního života, stává se pro mnohé nové potenciální pracovníky atraktivním zaměstnavatelem a může získat dlouhodobě loajální zaměstnance.

Olga Girstlová, generální ředitelka GiTy, 2007

Stabilní součástí programů na podporu rodinného a pracovního života jsou flexibilní formy práce. Jde o taková opatření jako pružná pracovní doba, částečné úvazky, práce z domova a jejich kombinace. Pro pracující rodiče je zřízen program ČÁP, který ukázkově ošetřuje odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou, samotný průběh i návrat zpět do práce. Rovné příležitosti a úspěšnost integrace rodičů po návratu do práce jsou také nově začleněny do hodnocení výkonu manažerů a manažerek.

Česká spořitelna, Firma roku: Rovné příležitosti 2009

Zdroj: Sladování osobního a pracovního života – Jak na to?
 Gender Studies, o.p.s.
http://www.genderstudies.cz/download/toolkit_web.pdf

Čtvrté patro – cílem aktivit je vytvoření souladu mezi pracovištěm splňující všechny požadavky na bezpečnost práce, ale také mezi tzv. měkkými faktory, tj. firemní kulturou přátelskou k různým generacím, uplatňovaným stylem vedení, atmosférou na pracovišti.

- nastavení firemní kultury, stylu vedení
- ergonomie práce, workshopy s fyzioterapeuty (správné sezení, rozložení stolů, cvičení při práci atd.)
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti)
- pracovní prostředí s relaxačními zónami



TIP!

Prostor pracoviště a jeho faktory představují nejtěžší poschodí, které výrazně ovlivňuje všechna poschodí pod ním. Zásadní roli zde mají manažeři, kteří mají pravomoc svými rozhodnutími toto poschodí organizovat a měnit, jak v oblasti pracovních procesů, tak i v pracovních úkolech pro jednotlivce. V souvislosti se stárnoucími pracovníky se nabízí neefektivnější cesta, jak zjistit možné potřeby a způsoby úpravy práce, totiž zeptat se těchto pracovníků, jakým způsobem by chtěli svou práci změnit a zlepšit.

Mezi faktory ohrožující pokles pracovní schopnosti lze zařadit zejména **stres a další psychosociální rizika** ohrožující zdraví pracovníků. Stárnoucí pracovníci se mohou cítit ohroženi neustálým tlakem na zvládnání nových informačních technologií, nedostatkem času na zvládnání úkolů, častými organizačními změnami a samozřejmě i možností ztráty zaměstnání. Tato rizika vedou k dosahování horších pracovních výsledků, vyšší/častější pracovní neschopnosti, ale naopak k přítomnosti na pracovišti i v době nemoci a většímu počtu úrazů a zranění. Přehled ohrožujících faktorů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1: Přehled ohrožujících faktorů na pracovišti

Psychologické faktory	Psychosociální faktory	Ostatní faktory
<ul style="list-style-type: none">• nejasné pracovní cíle• příliš mnoho práce• přísné konečné termíny• špatná úroveň kontroly• malé příležitosti k rozvoji• neustálá vyrušování• mnoho povinností• nedostatečná zpětná vazba a respekt• nejistota	<ul style="list-style-type: none">• práce o samotě• žádná spolupráce• málo informací• nedůsledné řízení• nerovné praktiky• nedostatečná sociální podpora• negativní pocity v oblasti kvality sociální a zdravotní péče	<ul style="list-style-type: none">• nejistota• hrozba násilí• dlouhá pracovní doba

Zdroj: Liira et al, 2010

Víte, že:

- více než polovina evropských zaměstnanců uvádí, že stres je na jejich pracovišti obvyklý,
- přibližně polovinu všech zameškaných pracovních dnů lze přičíst stresu a dalším psychosociálním rizikům,
- přibližně 4 z 10 zaměstnanců se domnívají, že otázka stresu není na jejich pracovišti dobře řešena,
- psychosociální rizika lze hodnotit a řídit stejně systematicky jako jiná rizika v oblasti BOZP,
- řízení stresu a psychosociálních rizik při práci se vyplatí – přínosy pro podnik převažují nad náklady na zavedení příslušných opatření.

Zdroj: <https://www.healthy-workplaces.eu/cs/campaign-material/powerpoint-presentation>

Jak pracovní schopnost měřit

Pracovní schopnost lze hodnotit nástrojem sestaveným na základě konstrukce „Domu pracovní schopnosti“ tzv. „Indexem pracovní schopnosti (Work Ability Index - WAI©). Tento nástroj představuje subjektivní dotazník, skládající se ze sedmi oblastí. WAI se liší od klasických dotazníkových nástrojů v tom smyslu, že se jedná o velmi různorodou konstrukci oblastí dotazníku, charakterizujících jak pracovníka, tak i jeho zdravotní, fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí pracovních nároků. Může být použit pro skupinová stejně jako pro individuální hodnocení pracovní schopnosti.

Nicméně vzhledem k povaze zkoumaných oblastí je potřeba uvést, že dotazník je nástrojem, který je nutné zpracovávat ve spolupráci s lékařem a za podmínek přísné ochrany osobních údajů měřených osob.

Obrázek 3: Ukázka indexu pracovní schopnosti

INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY INDEXJ [®])												
<p>1. Současná pracovní schopnost (ve srovnání s minulostí)</p> <p>Za předpokladu, že vaše nevyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce):</p> <table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<p>2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům</p> <p>a) Požadavky vaší práce jsou převážně (tj. více než polovinu pracovní doby):</p> <p>duševní<input type="checkbox"/></p> <p>fyzické<input type="checkbox"/></p> <p>duševní a fyzické stejnou měrou<input type="checkbox"/></p>	<p>b) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?</p> <p>velmi dobrá 5</p> <p>spíše dobrá 4</p> <p>průměrná 3</p> <p>spíše podprůměrná 2</p> <p>velmi podprůměrná 1</p> <p>c) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?</p> <p>velmi dobrá 5</p> <p>spíše dobrá 4</p> <p>průměrná 3</p> <p>spíše podprůměrná 2</p> <p>velmi podprůměrná 1</p>											

Měření indexu pracovní schopnosti umožňuje získat číselnou hodnotu, která se pohybuje od 7 do 50 bodů. Čím je tato hodnota vyšší, tím je pracovní schopnost lepší. Pracovní schopnost může být pomocí tohoto indexu WAI hodnocena jako špatná, průměrná, dobrá a vynikající.

Tabulka 2: Rozdělení jednotlivých kategorií hodnot WAI
(Rautio, Michelsen, 2013)

Rozpětí WAI (body)	Kategorie pracovní schopnosti	Cílem následných opatření je
7–27	Nízká	obnovení nyní špatné pracovní schopnosti
28–36	Průměrná	zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37–43	Dobrá	podpora dobré pracovní schopnosti
44–50	Vynikající	udržení vynikající pracovní schopnosti

Získaná hodnota WAI bývá porovnána s tzv. **referenční hodnotou**, která představuje průměrnou hodnotu pracovní schopnosti pro muže anebo ženu stejného věku a vykonávající stejný typ práce (fyzická, duševní anebo kombinovaná). Referenční hodnoty byly získány z rozsáhlých zahraničních výzkumných studií u zaměstnanců různého věku a pracujících v různých průmyslových odvětvích. Velmi jednoduchým způsobem lze tedy porovnat, zda dosažená hodnota odpovídá např. údajům fyzicky pracujícího muže/ženy ve věku 53 let, či nikoliv, a v kterých oblastech dochází ke snížení/zvýšení pracovní schopnosti.

K zemím, které mají k dispozici jedinečné databáze hodnot pracovní schopnosti práceschopného obyvatelstva využitelné i jako měřítko mezi jednotlivými odvětvími, patří mimo Finsko i Nizozemsko, jehož národní databáze obsahuje v současné době více než 200 tisíc údajů z měření pracovní schopnosti u nizozemské populace ve věku od 18-65 let.

Realizované zahraniční studie měření WAI sledovaly také trendy v různých odvětvích hospodářství. Z těchto studií také plyne, že trend poklesu hodnot indexu pracovní schopnosti v důsledku stárnutí je různý v závislosti na odvětví. Nižší pracovní schopnost a tedy výrazný pokles hodnot pracovní schopnosti je zřejmý v zemědělství, dřevozpracujícím průmyslu, kovoprůmyslu a dopravě, a dále v oblasti sociální a zdravotní péče a v některých zemích EU také u učitelů. Naopak nejnižší pokles pracovní schopnosti s věkem byl zaznamenán v odvětví elektroniky a telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví (Ilmarinen, 2012).

Oblasti dotazníku WAI

- I. Oddíl identifikačních údajů
- II. Základní demografické údaje a monitorovací identifikátory
- III. Údaje o aktuální pracovní schopnosti, onemocněních a prognózách pracovní schopnosti
 1. současná pracovní schopnost
 2. pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům
 3. současná onemocnění
 4. vliv onemocnění na práci
 5. délka absence v práci v důsledku nemoci
 6. prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech
 7. duševní zdraví
- IV. Vliv individuálně pociťovaných faktorů na pracovní schopnost

Vypočtené hodnoty pracovní schopnosti jsou interpretovány dvojím způsobem:

1. **individuálně:** jako zpětná vazba pro účastníka měření s doporučeními na udržení anebo posilování pracovní schopnosti, včetně identifikace jeho problémových oblastí,
2. **sumárně:** jako zpětná vazba pro zaměstnavatele se statistickým vyhodnocením a interpretací dat problémových oblastí a s návrhy na posilování pracovní schopnosti.

Cílem aplikace WAI v podnicích je podpora a udržení pracovní schopnosti zaměstnanců a jeho výsledky měření představují cenný indikátor produktivity současných a budoucích lidských zdrojů.

Přijmout opatření k udržení a podpoře pracovních schopností se vyplatí v jakékoli fázi pracovního života zaměstnance. **Faktory přispívající k oslabení pracovní schopnosti začínají být viditelné zhruba kolem čtyřicátého pátého roku.** Měření WAI je proto vhodné u zaměstnanců jakéhokoliv věku, podpora jednotlivých faktorů, zejména v oblasti zdraví, zcela nepochybně nemůže být soustředěna pouze na zaměstnance staršího věku, ale měla by být proaktivně zařazena během celého pracovního života.

Možnosti využití výsledků měření pro zaměstnavatele

Na základě získaných výsledků z měření WAI mohou zaměstnavatelé iniciovat různá opatření z oblasti personálního řízení, např.:

- pravidelné posuzování otázek personální strategie nejen z pohledu stárnutí pracovní síly,
- školení managementu firmy s cílem změny postoje k věku – zvýšení povědomí o age managementu, nastavení systému školení pro vedoucí pracovníky na všech úrovních o způsobech řízení lidí různého věku,

- opatření na podporu udržení starších pracovníků,
- kariérní rozvoj,
- podpora zdraví a kvality života na pracovišti (pracovní prostředí, ergonomie),
- úprava pracovních podmínek: organizace práce, úpravy pracovních náplní, uplatňování nástrojů na podporu flexibilních forem práce, úpravy pracovní doby, přestávky apod.

Výsledky měření v České republice

Měření pracovní schopnosti prostřednictvím WAI u českých zaměstnavatelů se uskutečnilo v rámci mezinárodního projektu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Implementace Age Managementu v České republice“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR v letech 2013 – 2015. Zahraničním partnerem byla společnost Blik op Werk z Nizozemska (www.blikopwerk.nl), která je pověřena správou národní data-báze hodnot WAI v Nizozemsku².

Měření WAI se zúčastnili zaměstnanci Komerční banky a.s. (v kategorii pracovníků duševně pracujících), zaměstnanci Skupiny ČEZ a.s. (v kategorii pracovníků fyzicky pracujících), zaměstnanci Policejního prezidia ČR (v kategorii práce kombinované), zaměstnanci společnosti působící v oblasti automobilového průmyslu Witte Nejdek s.r.o. (v kategorii fyzicky pracujících) a nezaměstnaní klienti Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně. Celkový počet měřených osob byl celkem 301, z každé organizace bylo do měření zahrnuto 60 osob a vždy se jednalo o osoby ve věku nad 50 let.

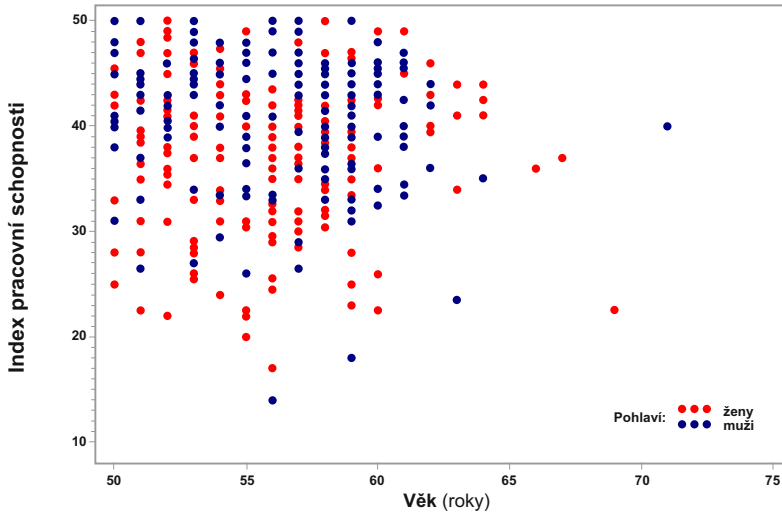
Dalších 60 měření WAI se uskutečnilo v rámci projektu prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost “Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management”, který realizoval Zaměstnanost, z. s. v letech 2013 – 2015³. Zde se měření zúčastnili lékaři a střední zdravotnický personál z nemocnic v Boskovicích, Letovicích a v Městské správě sociálních služeb v Letovicích.

Testovanými osobami byli zaměstnanci pouze ve věkové kategorii nad 50 let. Vzhledem k tomu, že část dotazníků pokrývá oblast identifikace onemocnění, byli zaměstnanci požádáni o potvrzení správnosti těchto údajů lékařem, který má k dispozici jejich zdravotní dokumentaci.

Na následujícím bodovém grafu č. 2 jsou vyznačeny dosažené výsledky indexu WAI ve vztahu k pohlaví a věku. Výsledky tvoří rozpětí hodnot v pásmu od 15 – 50 bodů, a to bez výrazného vztahu k věku.

^{2,3}Další informace o projektu jsou uvedeny na webové stránce realizátora projektu: <http://zamestnanost.kvisova.cz/>

Graf 2: Bodový diagram rozdělení indexu pracovní schopnosti podle věku a pohlaví



Zdroj: Výstupy projektu OP LZZ „Implementace Age Managementu v České republice“, 2015

Graf č. 2 ukazuje rozložení dosažených hodnot WAI celého souboru 361 měřených mužů a žen různých profesí. V měřeném souboru lze najít výrazné odchylky např. u pracujícího muže, který i ve věku nad 70 let dosahuje hodnoty velmi dobré pracovní schopnosti, a na straně druhé, muže nebo ženy, kteří ve věku 56 let mají velmi nízkou pracovní schopnost. Tyto nízké hodnoty jsou způsobovány na individuální úrovni zaměstnance většinou souběhem více faktorů (vysoký počet diagnostikovaných chorob, demotivace, vysoké fyzické anebo duševní nároky na vykonávanou práci). Nicméně i zde jsou patrné velké individuální rozdíly, které se s věkem ještě prohlubují a potvrzují fakt, že pracovní nároky, které nejsou dostatečně sladěny s fyzickou a duševní kapacitou pracovníka, mohou způsobovat zdravotní problémy a následně postupnou ztrátu pracovní schopnosti.

Výsledné hodnoty z měření českého souboru zaměstnanců mohou být porovnány s referenčními hodnotami stejných zaměstnaneckých skupin v Nizozemsku. Z porovnání vyplynula srovnatelná výše dosažených hodnot indexu WAI u českých zaměstnanců v kategorii pracovníků vykonávající typ práce duševní. V kategorii práce fyzické, ale čeští (doposud změřeni zaměstnanci) dosahují výrazně nižších hodnot (průměr 37,8 bodu u 197 respondentů) v porovnání se stejnou zaměstnaneckou skupinou v Nizo-

zemsku (41,3 bodu u 2153 respondentů). Je důležité ale uvést, že počet měřených osob se v obou skupinách výrazně liší a pro potvrzení této skutečnosti bychom potřebovali realizovat rozsáhlejší měření v České republice (Štorová, 2015).

Mezi další zajímavá zjištění ovlivňující pracovní schopnost patřila **spokojenost pracovníka s vykonávanou prací a celkovou firemní kulturou na pracovišti**, kde jako hlavní důvod pracovníci uvádí pokles motivace k práci, následně zdravotní problémy a problémy plynoucí z pracovního prostředí. Významným faktorem, který hodnoty pracovní schopnosti snižuje, je také oblast zdraví (zejména obezita, hypertenze a diabetes). Jako poměrně překvapující zjištění byl velký **rozpor mezi počtem diagnostikovaných chorob, které uvádí sami respondenti, v porovnání s vyšším počtem nemocí z jejich lékařské dokumentace**.

Výsledky měření pracovní schopnosti ukazují na poměrně velký potenciál využití nejenom ve firemním prostředí, ale i v oblasti výzkumu a to zejména na mezinárodní úrovni, kde umožňují srovnávání vývoje hodnot pracovní schopnosti dle jednotlivých profesí.

Jakým způsobem zavádět opatření age managementu na pracovišti

Nezbytnou podmínkou pro zavádění opatření age managementu na pracovišti je **rozhodnutí a podpora vrcholového managementu firmy** anebo organizace. Jednotlivá opatření významně ovlivňují firemní kulturu, kde hlavní roli hrají právě představitelé firmy, bez jejich podpory jsou opatření odsouzena k neúspěchu. Prohlášení vedení firmy anebo případně forma závazku pomáhá vytvořit širší zapojení pracovníků na všech úrovních.

S tím, jak se mění věkové složení pracovní síly, je nutné věnovat pozornost i firemní kultuře organizace tak, aby byla akceptovatelná pro všechny věkové skupiny. Vytvoření věkově přátelské firemní kultury by mělo zohledňovat silné stránky jednotlivých věkových skupin na pracovišti s cílem **vytvoření atmosféry vzájemné spolupráce jako základní hodnoty firmy**. Nepodceňujte proškolení manažerů a seznámení zaměstnanců se svými záměry. Důležitým aspektem ovlivnění firemní kultury je, že musí probíhat na úrovni jak manažerů, tak na úrovni všech řadových zaměstnanců. Podstatné je také projednání strategií v rámci sociálního dialogu mezi odbory a zaměstnavateli a vzájemná spolupráce při jejich realizaci. Nezbytné je tedy **nastavení způsobu komunikace** tak, aby již od začátku tohoto procesu byly do zavádění zapojeny všechny zainteresované strany.

Stárnoucí pracovníci disponují nasbíranou celoživotní zkušeností i důležitými profesními znalostmi, které mohou využít pro zlepšení pracovních podmínek i pracovních postupů. Předpokladem úspěšného zavádění je tedy, aby měli možnost se k navrhovaným opatřením vyjádřit a poskytnout tak manažerům cennou zpětnou vazbu.

Plán pro úspěšnou aplikaci opatření age managementu

1. Prvním krokem při zvažování zavádění principů age managementu je **získání relevantních informací** s cílem identifikovat oblasti, na které bude nutné se prioritně zaměřit. Klíčové oblasti zahrnují zejména firemní kulturu, personální procesy a oblasti směřující k podpoře pracovní schopnosti. Pomocníkem pro identifikaci je **vstupní age management audit**, který zohledňuje jednotlivé pilíře age managementu.

Osm pilířů Age Managementu (Hussi, Thiel, 2011):

- znalost problematiky věku,
- vstřícné postoje ke stárnutí,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční opatření age managementu,

- zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- spokojený život.

Zpráva z auditu představuje vyhodnocení stavu organizace ve vztahu k těmto pilířům a návrh opatření na jejich podporu. Výstupem auditu je **plán zavádění jednotlivých opatření**, která směřují do oblasti firemní kultury, oblasti péče o pracovní schopnost zaměstnanců i do personálních činností.

2. Druhým krokem je realizace vzdělávacích aktivit pro manažery na různých úrovních, ale i pro zaměstnance.

Vzdělávání manažerů je důležitým předpokladem pro porozumění aspektům stárnutí i specifickým jednotlivých věkových skupin, které pomáhají překonat věkové stereotypy. Negativní stereotypy o starších zaměstnancích mohou mít velký vliv na jejich nábor i udržení v pracovním procesu. Stereotypní názory a postoje manažerů, zejména přímých nadřízených, mají často za následek demotivaci pracovníků a z toho plynoucí sníženou produktivitu práce, neochotu přizpůsobit se změnám a rovněž i poruchy zdraví.

Vzdělávací aktivity pro zaměstnance by měly zohledňovat **podporu jednotlivých aspektů pracovní schopnosti** a zahrnovat zaměstnance všech generací, o pracovní schopnost je nutné pečovat v každém věku. Specifika vzdělávacích aktivit pro starší zaměstnance mohou zahrnovat i problematiku zdravého životního stylu (zdravá výživa, pohybové aktivity, důležitost zdravotních prohlídek, vyvažování osobního a pracovního života apod.), ale i profesní vzdělávací aktivity, které budou této cílové skupině přizpůsobeny.

Dalším typem vzdělávací aktivity je **školení zaměřené na zvolení vhodné strategie odchodu do důchodu**, výstupem by měl být zpracovaný plán odchodu do důchodu, zohledňující různé aspekty života zaměstnance, zejména finanční situaci, sociální vztahy, ale i příp. další pracovní aktivity na různé typy úvazků.

3. Získání informací o stavu pracovní schopnosti zaměstnanců a na jejich základě aplikace příslušných opatření. Pomocí metody Work Ability Index jsou nejčastěji identifikovány následující faktory související se špatnou pracovní schopností: pokles vitální fyzické aktivity, špatná muskuloskeletální kapacita (bolesti zad, snížená funkčnost zad, krku anebo končetin), obezita, vysoké požadavky na duševní práci, nedostatek volného času, nedostatek autonomního rozhodování, špatné pracovní prostředí a vysoká fyzická pracovní zátěž.

Informace získané z měření WAI mohou být zaměstnavatelem využity zejména jako:

- východisko pro plánování opatření na podporu a pro zlepšení pracovního prostředí s konkrétním zaměřením na typ vykonávané práce (duševní, fyzická, kombinovaná),
- včasná identifikace možných problémů v různých oblastech (zdravotní stav, kompetence, pokles motivace a v rámci pracovních podmínek),
- kontrolu účinnosti realizovaných opatření v případě opakovaného měření WAI,
- možný podklad pro sebereflexi zaměstnance, ale i pro možnou diskuzi v rámci pracovního týmu.

Podpora pracovní schopnosti na pracovišti ze strany zaměstnavatele by měla **tvořit komplexní systém a zahrnovat opatření na podporu všech faktorů pracovní schopnosti:**

- **v oblasti zdraví** zejména se zaměřením na zdravý životní styl zaměstnanců vhodně zvolenými benefity, ale také možnou podporou v jejich úsilí opustit nezdravý životní styl např. formou externí spolupráce s poradenskými centry (např. pro kuřáky či pracovníky s nadváhou),
- **v oblasti udržení a rozvoje kompetencí** podporou vzdělávacích aktivit a neustálým zvyšováním profesních dovedností jako jedné z důležitých složek pracovní schopnosti,
- **v oblasti subjektivní spokojenosti** zaměstnance podporou faktorů, které napomáhají ke spokojenosti při práci, vhodnou motivací, oceněním vykonané práce, ale i opatřeními na podporu sladování rodinného a pracovního života. Nerovnováha v těchto oblastech může být důvodem proč nechutí k práci, únava, zdravotní problémy a demotivace vede ke ztrátě výkonnosti,
- **v oblasti prostoru pracoviště** zůstávají klíčové otázky bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a prevenci rizik ohrožujících pracovní schopnost zaměstnanců (ergonomie, hygiena práce, bezpečnost práce, pracovní prostory, pracovní nástroje i zařízení, tělesná zátěž, držení těla apod.).

TIP:

Příklady opatření na podporu pracovní schopnosti u fyzicky pracujících zaměstnanců:

- vzdělávací aktivity zaměřené na podporu zdraví a zdravého životního stylu (se zdůrazněním rizikových faktorů – kouření, alkohol, obezita) a s důrazem na „hodnotu zdraví“,
- zaměstnanecké zdravotní benefity (relaxační masáže, rozšířené zdravotní prohlídky, zdravé stravování, pitný režim apod.),
- analýza pracovního místa a pracovních činností z hlediska ergonomie,
- vytvoření optimálního ergonomického uspořádání pracovního prostředí a jeho přizpůsobení výkonnostním možnostem zaměstnanců,
- změny v organizaci práce a obsahu pracovních činností,
- využívání flexibilních forem práce,
- podpora duševního zdraví, motivace a spokojenosti zaměstnanců, diskuze se zaměstnanci.

Příklady opatření na podporu pracovní schopnosti u duševně pracujících zaměstnanců:

- ergonomie pracoviště – vybavení a umístění kancelářské a IT techniky,
- vzdělávací aktivity zaměřené na podporu zdraví a zdravého životního stylu (se zdůrazněním rizikových faktorů – kouření, alkohol, obezita) a s důrazem na „hodnotu zdraví“,
- možnost návštěv fyzioterapeuta na pracovišti,
- programy na zvládání stresu, „umění odpočívat“,
- prevence syndromu vyhoření,
- time management,
- zlepšení organizace práce (prevence časového stresu a přepracovanosti),
- využívání flexibilních forem práce,
- podpora duševního zdraví, motivace a spokojenosti zaměstnanců, diskuze se zaměstnanci.

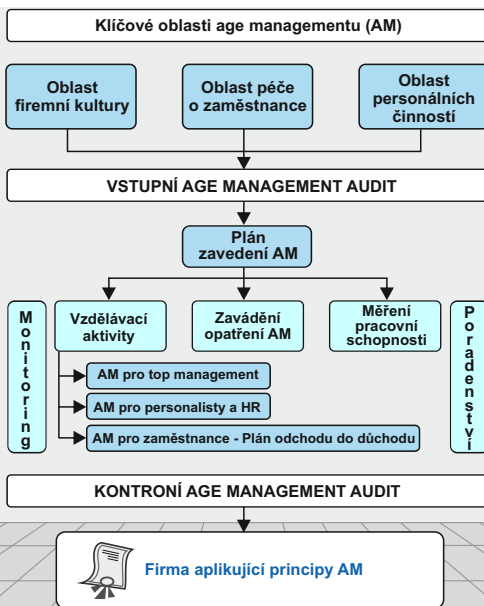
4. Konkrétní aplikace návrhu na opatření age managementu vychází z doporučení vstupního auditu a výsledků měření pracovní schopnosti, které identifikovalo problémové oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Důležité je, aby tuto fázi podporovala i firemní strategie v oblasti věkové různorodosti a zvyšování povědomí o přínosech pracovníků různého věku.

Nalezení jednotného postupu v této oblasti je velmi obtížné, vždy je nutné zohlednit specifika zaměstnavatele i zaměstnanců. Podstatným aspektem úspěchu jsou však postoje manažerů na všech úrovních ke stárnoucím zaměstnancům a jejich ochota hledat individuální řešení s ohledem na jejich věk, potřeby a možnosti.

5. Pravidelný monitoring opatření age managementu je nezbytný pro úspěšné zavádění jednotlivých opatření. I zde je nutné mít na paměti, že hledání a zavádění jednotlivých opatření na podporu stárnoucích zaměstnanců je dlouhodobý proces, který vyžaduje zejména změnu postojů, a to je ve většině případů velmi časově náročná záležitost. Zavedení opatření, která jsou vstřícná k věku zaměstnanců, vedou k jejich spokojenosti a jsou tedy i předpokladem pro jejich delší a produktivnější pracovní život.

Efektivitu přijatých opatření lze následně vyhodnotit kontrolním auditem a samozřejmě i opakováním měření pracovní schopnosti, které může analyzovat účinnost přijatých opatření na podporu pracovních schopností zaměstnanců.

Obrázek 4: Schéma komplexního přístupu k age managementu



Zdroj: Štorová, 2014

Přílohy

Kontrolní otázky k zamyšlení aneb jsou v naší firmě aplikována opatření podporující řízení s ohledem na věk zaměstnanců?

Pilíř 1	Znalost problematiky věku	<ul style="list-style-type: none">• Jaká je v současnosti věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních?• Jak vysoká je fluktuace?• Jakým způsobem zajistíte nábor nových pracovníků v následujících letech?• Jak dlouho trvá zaučení nových pracovníků na pozice, které budou opouštět zaměstnanci, kteří odchází do důchodu?
Pilíř 2	Vstřícné postoje ke stárnutí	<ul style="list-style-type: none">• Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům?• Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům?• Zohledňuje firemní kultura všechny generace na pracovišti?
Pilíř 3	Dobry management, který rozumí individualitě a rozdílnosti	<ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem zohledňují manažeři individuální potřeby zaměstnanců?• Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací?• Je firma schopna zvládat různorodost zaměstnanců v kontextu globalizace, věkové i genderové diverzity?
Pilíř 4	Kvalitní a funkční opatření age managementu	<ul style="list-style-type: none">• Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu strategie s ohledem na věk zaměstnanců?• Jaké jsou cíle strategie a opatření k jejímu naplnění?• Je k lidem různého věku přístupováno ve firmě rovnocenně?
Pilíř 5	Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace	<ul style="list-style-type: none">• Znají manažeři jednotlivé faktory pracovní schopnosti?• Jaká je pracovní schopnost vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách?• Jakými aktivitami podporuje firma udržení pracovní schopnosti?• Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání?
Pilíř 6	Vysoká úroveň kompetencí	<ul style="list-style-type: none">• Zná firma význam konceptu celoživotního učení?• Mají starší zaměstnanci rovnocenný přístup ke vzdělávání?• Jsou v rámci školení zohledněny potřeby starších zaměstnanců?
Pilíř 7	Dobrá organizace práce a pracovního prostředí	<ul style="list-style-type: none">• Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku?• Jak mohou být zlepšeny možnosti starších zaměstnanců ovlivnit a regulovat vlastní práci?• Jakým způsobem bere firma do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?
Pilíř 8	Spokojený život	<ul style="list-style-type: none">• Má společnost program podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života?• Nabízí firma pracovní místa, která zohledňují možnosti starších pracovníků?• Je starším zaměstnancům nabídnuto školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do penze?

Příklad uplatňování opatření age managementu v Komerční bance a.s.

MOJE VITALITA – zdraví a zdravý životní styl



Rozvoj diverzity patří mezi strategické oblasti

Zaměřujeme se na zkvalitnění života zaměstnanců

Rozšiřujeme možnosti flexibilních forem práce

Soustředíme se na vzdělávání a udržení pracovních schopností zaměstnanců



C1 | ZKUŠENOSTI S WAI V KB

10.6.2015 | P.5

Zdroj: Prezentace na závěrečné konferenci „Implementace Age Managementu v České republice“, 2015

Příklad uplatňování opatření age managementu ve Skupině ČEZ

NÁŠ PŘÍSTUP K AGE MANAGEMENTU POKRÝVÁ CELÝ ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE



Personální nástroje podporující age management	Charakteristika fáze životního cyklu zaměstnance	Personální nástroje podporující konkrétní fázi životního cyklu
<p>Plánování pracovních sil Výběr zaměstnanců Organizace práce Knowledge management Management zdraví Oblast benefitů</p>	<p>Přesun ze školy do pracovního života (18-25 let)</p>	<p>Strategický nábor</p> <p>Adaptační program</p>
	<p>Sloučení rodinného a pracovního života (25-35 let)</p>	<p>Úprava organizace práce z titulu péče o děti</p> <p>Benefity zaměřené na mladé a na rodinu s dětmi</p>
	<p>Změny pracovních úloh a zaměstnavatelů (35-45 let)</p>	<p>Rízení kariéry</p>
	<p>Změny v osobních zdrojích (> 45 let)</p>	<p>Změny vyvolané zdravotní zpusoblosti</p> <p>Benefity zaměřené na zdraví, kulturu, sport</p>
	<p>Změny v rodině a v blízkém okolí, kariéra na křižovatce (> 50 let)</p>	<p>Úprava organizace práce z titulu péče o rodiče</p> <p>Kariérová změna</p>
	<p>Plánování odchodu do důchodu, odchod z pracovního života (> 60 let)</p>	<p>Kluby seniorů</p>

Zdroj: Prezentace na závěrečné konferenci „Implementace Age Managementu v České republice“, 2015

Příklady opatření age managementu v malých a středních firmách ve Finsku a Švédsku

Příklady zahrnují aktivity dvaceti malých a středních firem různého typu, které byly realizovány v rámci Finského národního programu pro stárnoucí pracovníky, který byl realizován v letech 1998-2002 (Ilmarinen, 2008).

Hlavní aktivity byly zaměřeny zejména na:

- podporu nediskriminačního nábory zaměstnanců
- zohledňování starších pracovníků v rámci pracovních úkolů (méně cestování, méně náročná fyzická práce)
- rotace práce
- vyšší flexibilitu pracovního času
- zavádění technologií vhodných pro starší pracovníky
- vytváření atmosféry uznání starších pracovníků (akceptace stárnutí, diskuze na toto téma)
- školení zaměřené na stárnoucí pracovníky (zejména informační technologie a jazykové kurzy)
- zdravotní prohlídky
- preventivní kroky na udržování pracovní schopnosti (přednášky z oblasti zdravé výživy, fyzioterapie, přednášky o aktivním stárnutí)
- možnosti rehabilitace
- ulehčování částečného odchodu do důchodu

Firmy zapojené do programu si volily konkrétní aktivity na základě analýzy své situace.

Firemní případové studie

Epistest Ltd Oy, Finsko

(rodinná výrobní společnost pro zdravotnická zařízení)

s cca 10 zaměstnanci, většina zaměstnanců byla ve věku nad 45 let

Projekt byl zaměřený na atraktivnější pracovní život, cílem bylo také zlepšit adaptaci na změny a zavedení age managementu, motto projektu: „Budujme pracovní schopnost společně.“ V rámci realizace projektu byly realizovány vzdělávací aktivity „na míru“ a zohledňující individuální potřeby zaměstnanců – např. plánování výroby, kvalita práce, týmová práce, PC gramotnost, hodnocení držení těla, ergonomie na pracovišti, zdroje motivace, zlepšování odborných znalostí, poradenství pro management.

Další aktivity směřovaly k podpoře pracovní schopnosti zaměstnanců – cvičení, účast na testech chůze, rozšíření služeb v oblasti pracovního zdraví,

rehabilitace, sledování fyzických podmínek na pracovišti a do oblasti psychosociálního pracovního prostředí – interakce uvnitř pracovních týmů, zapojení do tvorby firemních cílů, diskuze o metodách spolupráce, každodenní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými i mezi jednotlivými pracovníky, společné exkurze, výlety a další aktivity.

Lansilinjat Oy, Finsko

(dopravní autobusová společnost, cca 155 zaměstnanců)

Cílem programu bylo zvýšení povědomí o problematice stárnutí s ohledem na pracovní změny a potřeby nových metod, které by více vyhovovaly mladší generaci a stárnoucím zaměstnancům, včetně zvýšení motivace.

Realizované aktivity zahrnovaly – aktualizace zaškolovacího plánu, vytvoření systému pro zaškolování řidičů (mentori), podpora profesního rozvoje, definování odborných stupňů pro různé profese, školení v oblasti bezpečnosti, možnost individuálního pracovního času, diskuze o možnostech vytváření pohody při práci, opatření na podporu částečného důchodu.

Důraz byl kladen na posilování pocitu pohody v oblasti osobních zdrojů (fyzické aktivity na podporu zdraví) a na podporu sladování rodinného a pracovního života.

Vattenfall, energetická společnost, Švédsko (Pilinger, 2008)

Pro firmu je age management strategickou prioritou pro další desetiletí. Firma se zaměřila na udržení starších pracovníků, podporu pracovní schopnosti a předávání znalostí a schopností mezi generacemi. Byl vypracován program „Řízení stárnoucí pracovní síly“, která zahrnuje semináře pro pracovníky starší 57 let s cílem podpory jejich dovedností a motivace k prodloužení pracovní dráhy, program ke snížení pracovní zátěže a pracovní doby u zaměstnanců ve věku 58 let a více, školení vůdcovských schopností v age managementu a podpory zdraví. Byl vytvořen tzv. Senior Resource Pool, který vytváří model pro opětovné zaměstnávání penzionovaných zaměstnanců a pro navazování kontaktů mezi manažery a staršími pracovníky.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Age management a základní pojmy	10
Obrázek 2: Model "Domu pracovní schopnosti".	22
Obrázek 3: Ukázka indexu pracovní schopnosti	28
Obrázek 4: Schéma komplexního přístupu k age managementu	39
Graf 1: Vývoj věkové struktury obyvatelstva České republiky	6
Graf 2: Bodový diagram rozdělení indexu pracovní schopnosti podle věku a pohlaví . .	32
Tabulka 1: Přehled ohrožujících faktorů na pracovišti	27
Tabulka 2: Rozdělení jednotlivých kategorií hodnot WAI	29

Použité zdroje

- BOČKOVÁ, L., HASTRMANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E. 50+ Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. Respekt Institut, 2011, ISBN 978-80-904153-2-4
- CIMBÁLNÍKOVÁ A 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
- CIMBÁLNÍKOVÁ A KOL. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9
- HUSSI, T., THIEL, T.S. Age Management. Prezentace v rámci projektu Strategie Age Managementu v České republice, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., 201, reg. č. CZ.1.04/5.1.01/51.00079
- ILMARINEN, J., TUOMI, K. Past and Future of Work Ability. In People and Work –Research Report 65. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004.
- ILMARINEN, J. Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3
- ILMARINEN, J. Podpora aktivního stárnutí na pracovišti. 2012. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/.../promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- LIIRA, J. ET AL. Stress management at the workplace – building practise guidelines for occupational health services. Proceedings of the International Conference „Towards Better Work and Well-being.“ 2010. Helsinki, Finland, ISBN 978-952-261-036-2
- PILLINGER, J. Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diversity a strategií age managementu. Dublin: Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>.
- RAUTIO, M., MICHELSEN, T. How to use the Work Ability Index™ questionnaire. Finnish Institute of Occupational Health, Tammerprint Oy, Tampere, 2013, ISBN 978-952-261-322-6
- ŠTOROVÁ, I. Základy age managementu pro personalisty. Projekt OP VK „Rozvoj dalšího vzdělávání v personalistice“, registrační číslo: (CZ. 1.07. /3.2.13/04.0048), Eduhelp, 2014

- ŠTOROVÁ, I. Představení výstupů projektu OP LZZ „Implementace Age Managementu v České republice“, Praha. Fond dalšího vzdělávání, 2015 (v tisku)
- THIEL, T.S. Úspěšné zvládnání kritických změn v běhu života na pracovištích. Praha: AIVD ČR. Andragogika č. 3, roč. XV, 2011, ISSN 1211-6378
- VAUPEL, J, W., KISTOWSKI, K.G. Plasticita průměrné délky života a její důsledky. In. Gruss, P. (ed.). Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-605-6
- Dokumentace projektu OP LZZ Implementace Age Managementu v České republice, realizátor: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., (2013-2015), reg. č. CZ.1.04/5.1.01/B2.00012

Internetové zdroje a další zdroje

- Age Management o.s., www.agemanagement.cz
- Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., <http://www.aivd.cz/agemanagement>
- Blik op Werk, Nizozemí, <http://www.blikopwerk.nl/>
- Český statistický úřad, Projekce obyvatelstva, 2013
- Národní akční plán přípravy na pozitivní stárnutí pro období 2013-2017, <http://www.mpsv.cz/cs/14540>
- Finský institut pracovního zdraví, www.ttl.fi
- Hercík, P. Silver Economy, http://www.mpsv.cz/files/clanky/3483/17_Hercik.pdf,
- Technologické firmy jsou ve válce o talenty, říká personální ředitelka, http://finance.idnes.cz/personalistka-ceskych-radiokomunikaci-zamestnavani-rozhovor-p7q-/podnikani.aspx?c=A150730_2180739_podnikani_sov
- Zdravé pracoviště zvládne i stres, <https://www.healthy-workplaces.eu/cs/campaign-material/powerpoint-presentation>
- WHO, <http://agefriendlyworld.org/en/who-network/network/>
- Chceme spokojené zaměstnance, volají české firmy a kopírují zahraničí, http://finance.idnes.cz/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje-ftv-/podnikani.aspx?c=A150722_123013_podnikani_kho 23. července 2015
- Chůzí zhubnete, denně byste měli ujit 10 000 kroků, http://ona.idnes.cz/chuzi-zhubnete-denne-byste-meli-ujit-10-000-kroku-f45-/dieta.aspx?c=A130422_150252_dieta_pet, 23. dubna 2013
- Sladování osobního a pracovního života – Jak na to? Gender Studies, o.p.s., http://www.genderstudies.cz/download/toolkit_web.pdf
- Tematická expertní skupina age management, Byznys pro společnost, 2014, příklady možností podpory jednotlivých faktorů pracovní schopnosti dle jednotlivých pater „Domu pracovní schopnosti“

Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky

Autor: Mgr. Ilona Štorová

Vydal: Svaz průmyslu a dopravy ČR

Místo a rok vydání: Praha 2015

Publikace vznikla v rámci projektu „Podpora sociálního dialogu se zaměřením na rozvoj a kvalitu služeb sociálních partnerů v regionálních strukturách a regionálních odvětvových svazech ČMKOS a SP ČR“, reg. číslo CZ.1.04/1.1.01/95.00001. Projekt byl financovaný z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

© Svaz průmyslu a dopravy ČR

