

nejvyužívanější nástroje vhodné pro pracovníky nad 50 let patří různé formy flexibilní práce a přizpůsobení pracovních podmínek: přizpůsobení organizace práce, částečný úvazek, nepravidelná práce, kombinace práce v kanceláři a práce z domova, podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí, přizpůsobování pracovní doby, sdílené pracovní místo, projektové zaměstnávání, přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.

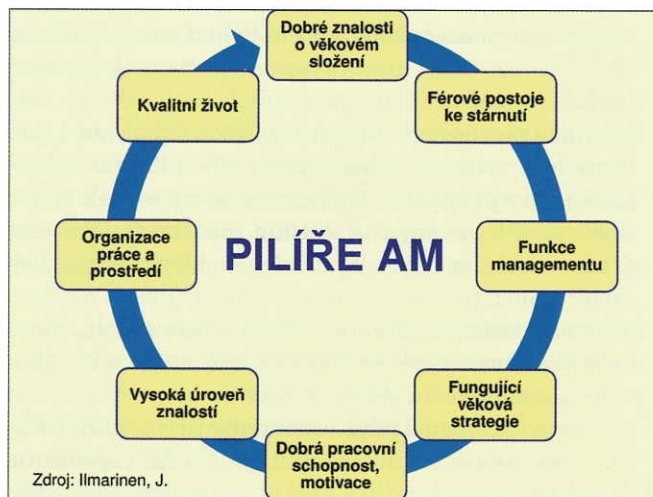
Zejména částečný úvazek poskytuje pro starší pracovníky kompromis mezi pracovní aktivitou a odpočinkem. Na českém trhu práce je využíván podstatně méně, než jak je tomu v průměru v celé Evropské unii. Nepravidelná práce je v naší zemi využívána především formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Jejich využití je ideální pro nárazové pracovní činnosti. Zaměstnavatelé umožňují flexibilně přijmout pracovníka podle potřeby a zároveň ho také relativně snadno propustit. Práce z domova je založena na dohodě zaměstnavatele a pracovníka, kdy pracovník vykonává pro zaměstnavatele v nezměněné podobě všechny úkoly vyplývající z jeho pracovní smlouvy uzavřené se zaměstnavatelem a dále ze sjednaného druhu práce. Pracovník souhlasí s tím, že bude pracovní činnost po dobu účinnosti této dohody vykonávat za použití počítače a internetu, mobilního telefonu a tak dále.

Přizpůsobování pracovní doby je důležitým nástrojem k udržení starších pracovníků v zaměstnání a může se dít mnoha různými způsoby. Kromě částečných pracovních úvazků mohou změny pracovní doby spočívat i v přizpůsobení pracovního harmonogramu či zvláštním opatření ve smyslu snížení denní a týdenní pracovní doby apod. Příkladem může být i měsíční nebo roční banka pracovního času, kdy pracovník pracuje podle množství práce, které může být různé v průběhu měsíce nebo roku. Takové flexibilní přizpůsobení potřebám zaměstnanců má pozitivní vliv na upevnění zdraví, motivaci a zlepšení kvality života obecně. Mezi výhody flexibilní pracovní doby patří: optimální využití pracovní síly, snížení pracovní absence spolu s růstem produktivity práce, součinnost s dalšími opatřeními ke zlepšování zaměstnatelnosti pracovníka, jako je například vzdělávání, plánování kariéry, zlepšení image organizace.

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

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

Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo může napomoci k setrvání starších pracovníků v dané organizaci a sloužit tak preventivně proti předčasnému odchodu z trhu práce. Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo by nemělo zahrnovat pouze samotný proces přesunu, ale také zaměření se na výběr a kvalitu nového pracovního místa a důkladnou přípravu tohoto přesunu. V tomto ohledu je důležité, aby přesun na jiné pracovní místo nevedl ke ztrátě statusu nebo znehodnocení schopností pracov-



níka. Za dobrou praxi lze považovat takové přemísťování mezi pracovními pozicemi, ze kterého pociťují výhody jak pracovníci, tak i zaměstnavatelé. Pro pracovníka by změna pracovního místa měla znamenat snížení pracovního zatížení, posílení motivace a zodpovědnosti, příležitost využít své dovednosti a zkušenosti, pracovní ochranu a nové pracovní příležitosti.

Využitelnost Age Managementu a konceptu pracovní schopnosti v České republice

Strategie řízení lidí s ohledem na jejich věk jsou u nás zatím využívány spíše ve velkých firmách, které profitují z mezinárodní spolupráce a mají možnost využívat zahraničních zkušeností. Age Management pak bývá nedílnou součástí široce koncipované péče o pracovníky všech věkových skupin. Zdaleka však ještě nejde o obvyklý standard českých firem. Celá řada z nich nevyužívá strategií Age Managementu z různých důvodů: neznají teorii spojenou s aplikací strategií Age Managementu, chybí ochota měnit pracovní podmínky či se nedostává finančních prostředků pro realizaci doporučených opatření.

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

Z výsledků výzkumů jasně vyplynulo, že manažeři a ve-