

ROZHOVOR

Ilona Štorová: **Změna postojů k věku je nezbytná**

Na pracovním trhu stále hrají roli stereotypy. Senioři jsou vnímáni jako jeho málo aktivní součást, koronavirová krize nešťastně zmanipulovala vnímání starších občanů jako pouhých pasivních příjemců péče. Pracovními schopnostmi generací se zabývá pozoruhodná vědní disciplína s finskými kořeny.

Jiří Chum



Co je cílem age managementu?

Odhalit problematická místa na trhu práce a přijmout konkrétní opatření na zlepšení pracovní schopnosti zaměstnanců. Tedy v co největší míře zabránit předčasným odchodům z pracovního života. Je přitom zřejmé, že u stárnoucí společnosti se jedná o velkou zátěž sociálního i zdravotního systému.

Kdy a kde se age management objevil poprvé?

Za jeho kolébku můžeme označit Finsko. Na základě definovaných faktorů pracovní schopnosti a validaci nástroje na její měření – index pracovní schopnosti (Work Ability Index, WAI) se hledalo řešení, jak tyto faktory řídit. Na přelomu tohoto století bylo zřejmé, že řešení vyžaduje propojení nejenom faktoru zdraví a jeho proměn v průběhu stárnutí, ale i ostatních faktorů, které spoluurčují uplatnění člověka na trhu práce. Pracovníci Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) uskutecnili na základě požadavku vlády dlouhodobou studii měření pracovní schopnosti u 6 500 zaměstnanců veřejné správy, kteří na počátku studie dosáhli 45 let. Následně pak dlouhodobě každý rok zjišťovali, s přihlédnutím k typu vykonávané práce, jak se pracovní schopnost zaměstnanců mění. Získaná data ukazovala na velmi výrazný pokles těchto hodnot přibližně u třetiny zaměstnanců.

Jakou to přineslo odezvu?

Výsledek představitele státu jednoznačně přesvědčil, že podpora pra-

covní schopnosti je důležitá v zájmu celé společnosti, zejména s ohledem na udržení ekonomické stability i pro budoucí generace. Finsko přijalo důležitá legislativní opatření a nastavilo další opatření na podporu rozšíření tohoto konceptu mezi zaměstnavateli i zaměstnanci. Finské úspěchy při řešení problematiky stárnoucí společnosti vzbudily světový ohlas. Do České republiky byly principy age managementu převzaty v rámci mezinárodního projektu Strategie age managementu v ČR, který v letech 2010–2012 realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého a krajskou pobočkou Úřadu práce v Brně.

Proč nevznikl český ekvivalent tohoto pojmu?

Na českém ekvivalentu názvu age management se pracovníci projektu neshodli, nicméně už proto, že se jednalo o mezinárodní projekt realizovaný právě s Finským institutem pracovního zdraví, ponechali anglický název, který se pak postupně rozšířil.

Do jakých oblastí age management hlavně zasahuje?

Age management představuje způsob řízení jednotlivých faktorů pracovní schopnosti. Na rozdíl od České republiky zde pracujeme s pojmem pracovní schopnost, nikoliv pracovní neschopnost. Schopnost člověka pracovat tvoří více faktorů. Vědci z Finského institutu pracovního zdraví

ji už v osmdesátých letech minulého století uspořádali do takzvaného Domu pracovní schopnosti. Jeho základy tvoří zdravý a funkční kapacita, jednotlivá patra pak kompetence, motivace, hodnoty a postoje, nejtěžší patro pak prostor pracoviště. Dá se tedy poměrně jednoduchým způsobem číselně vyjádřit u každého zaměstnance hodnotu jeho pracovní schopnosti a zjistit, které oblasti jsou u něho problematické. Můžeme pak například upravit pracovní podmínky, ergonomii pracoviště, nabídnout vzdělávací aktivity anebo nastavit možnosti, které by vedly k lepšímu sladování pracovního a rodinného života. V popředí age managementu stojí tedy člověk a jeho proměny v průběhu celého životního běhu a stárnutí. To vše s ohledem na konkrétní životní situaci, ať už se jedná o absolventy, rodiče s malými dětmi, příslušníky takzvané sendvičové generace, nebo zaměstnance připravující se na odchod do penze. Age management představuje komplexní přístup k řešení stárnutí na pracovištích s výrazným preventivním charakterem. Jeho cílem je vytvořit podmínky pro úspěšné stárnutí a udržení pracovní schopnosti člověka v přijatelné fyzické i mentální kondici, a to i v době, kdy již odchází z pracovního života.

Promítá se do podoby age managementu demografický vývoj v České republice?

Hlavním cílem age managementu je udržování pracovní schopnosti po celý pracovní život člověka. Z tohoto důvodu je velmi důležitý zejména ve společnostech, které označujeme jako stárnoucí a k nimž patří i Česká republika. Demografický vývoj s velmi početnou generací, u nás označovanou jako Husákovy děti, je a bude problematický s ohledem na to, že ta bude odcházet do důchodu v době, kdy ostatní mladší generace již nejsou tak početné. Vytvoří tedy tlak na ekonomickou udržitelnost společnosti. Aplikace opatření age managementu by mohla přispět například k tomu, že tato generace nebude odcházet předčasně z trhu práce ze zdravotních důvodů anebo z důvodů zastaralých kompetencí.

CV Mgr. Ilona Štorová

absolvovala obor andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci. Dlouhodobě se věnuje vzdělávání dospělých a rozvoji lidských zdrojů. Ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví vedla (2010–2012) mezinárodní projekt Strategie Age Managementu v České republice, oceněný Národní cenou kvality České republiky, následně (2013–2015) za Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., a ve spolupráci s nizozemskou společností Blik op Werk projekt Implementace Age Managementu v České republice. Je předsedkyní Age Management, z. s., prezidentkou České asociace age managementu, z. s., a členkou Slovenské asociace age managementu.

Jak se v České republice nejčastěji projevují věková diskriminace a ageismus v pracovním prostředí?

Specifika a zdůrazňování typických projevů různých generací vedou bohužel k nálepkování a v mnoha ohledech vytváří předpoklady pro věkové stereotypy. V každé generaci určitě najdeme mnoho osob, které vůbec charakteristické rysy konkrétní generace nenaplnují. Z hlediska age managementu zohledňujeme spíše etapu životního běhu, tedy typické fáze v pracovním životě od absolventa školy až po osoby důchodového věku. Věková diskriminace většinou vychází z nedostatků znalostí a zažitých věkových stereotypů. Poměrně velký

pracovníky, věkové diskriminaci jsou stejně tak vystaveni i pracovníci na druhé straně pomyslného spektra. Nicméně prokázat diskriminaci na základě věku je stále poměrně obtížné.

Objevuje age management způsoby, jak podpořit a tvořivě rozvíjet mezigenerační spolupráci?

Mezigenerační spolupráce je důležitým principem age managementu, který zdůrazňuje vytvoření podmínek pro spolupráci mezi jednotlivými generacemi na pracovišti. Nicméně právě tuto spolupráci výrazně ovlivňuje firemní kultura a představitelé vedení organizace. Věkově diverzifikované pracovní týmy se ukazují jako nejefektivnější vzhledem k tomu, že mohou účinně

kombinovat silné i případně také slabé stránky jednotlivých generací.

Je vhodné uvažovat již na pracovním trhu odděleně o kategoriích 50plus a 60plus?

Podle mého názoru je každé označení kategorie osob číslovkou velmi problematické. Každý z nás má jinou pracovní schopnost danou zdravím, kompetencemi, motivací i rodinnou situací. Někteří zaměstnanci mohou být již v mladším věku zdravotně nezpůsobilí anebo naprosto demotivovaní. Naopak, mnoho zaměstnanců vyššího věku je v dobrém zdravotním stavu a motivovaných pracovat například i proto, že je prostě jejich práce baví. Principy age managementu jsou

// Organizace veřejné správy by se měly soustředit na cílenou podporu a motivaci stárnoucích zaměstnanců v oblasti jednotlivých pater Domu pracovní schopnosti, tedy do opatření na podporu zdraví a ergonomie pracoviště, aktuální nabídkou vzdělávacích aktivit, ale také do podpory vhodných motivačních nástrojů a úpravy pracovních podmínek.“

vliv má samozřejmě i mediální prezentace s převažujícím nastavením kultu mládí. V pracovním životě se kritické a nesprávné názory projevují ve vztahu k věku a produktivitě, věku a schopnosti učit se. Argumentuje se mnohdy i častou nemocností starších pracovníků, aniž bychom měli k dispozici relevantní data. Například v rámci měření pracovní schopnosti se často ukazuje, že u věkové kategorie 30–40 let jsou počty dnů pracovní neschopnosti vyšší než u zaměstnanců v kategorii 50–60 let. Změna postojů k věku je nezbytná. Nemusí se vždy nutně jednat pouze o starší



proto založeny na zohlednění individuálních potřeb a na přizpůsobování podmínek stárnoucím zaměstnancům.

Zákon o státní službě obsahuje věkový limit dosažení 70 let. Na co by se měly organizace veřejné správy soustředit u svých stárnoucích zaměstnanců?

Z hlediska faktorů ohrožujících pokles pracovní schopnosti u duševně pracujících lze zařadit zejména stres a další psychosociální rizika ohrožující zdraví pracovníků. Stárnoucí pracovníci se mohou cítit ohroženi neustálým tlakem na zvládání nových informačních technologií, nedostatkem času na zvládání úkolů, častými organizačními změnami a samozřejmě i ztrátou zaměstnání. Tato rizika mohou vést k dosahování horších pracovních výsledků a také k vyšší pracovní neschopnosti. Organizace veřejné správy by se měly soustředit na cílenou podporu a motivaci stárnoucích zaměstnanců v oblasti jednotlivých pater Domu pracovní schopnosti, tedy do opatření na podporu zdraví a ergonomie pracoviště, aktuální nabídkou vzdělávacích aktivit, ale také do podpory vhodných motivačních nástrojů a úpravy pracoviště nebo pracovních podmínek. V souvislosti se stárnoucími pracovníky se nabízí nejefektivnější cesta, jak zjistit možné potřeby a způsoby úpravy práce: zeptat se těchto pracovníků, jakým způsobem by chtěli svou práci změnit anebo zlepšit. Nicméně je nutné směřovat opatření provázaně do všech oblastí, které jsou uvedeny v Domu pracovní schopnosti. Opatření, která nejsou vzájemně provázána, se ukazují jako dlouhodobě neefektivní.

Přispěla koronavirová krize k překonání některých stereotypů? Čím se pod jejím vlivem age management proměňuje a obohacuje?

Bohužel, v úvodu koronavirové krize se věkové stereotypy ještě prohloubily. Stalo se tak v souvislosti s vyhlášením různých mimořádných opatření, a to směřováním různorodých lidí do jedné, kalendářní věkem definované skupiny senior/se-



ILUSTRAČNÍ FOTO: PIXABAY.COM

nioři. To je velmi nežádoucí. Na tuto skutečnost reagovala dokonce mezinárodní Výzva k zastavení ageismu a věkové diskriminace v době koronaviru, takzvaná Galwayská výzva, která upozorňovala, že označení je vágní a neurčité. Jedná se o početnou, velmi různorodou skupinu občanů zásadně se navzájem lišících věkem, zdravím, vzděláním, příjmy, zdatností, možnostmi, zájmy a řadou dalších charakteristik. Podstatná část osob v tomto věku se těší dobrému zdraví, pracuje, zastává významné funkce v byznysu, poskytuje zkušenost v organizacích, institucích, samosprávách, v lékařských ordinacích i na jiných expertních pozicích. Nicméně jako pozitivní lze určitě zmínit fakt, že velké množství pracovníků jakéhokoliv věku bylo nuceno ve velmi krátkém čase zvládnout práci s informačními technologiemi. Tato změna byla obzvláště rychlá u pedagogů a jejich přechodu na online výuku a i zde měla velký vliv právě mezigenerační spolupráce mezi mladšími a staršími pracovníky.

Mnohé postupy, které se dlouhodoběji osvědčily v soukromé sféře, byly později přijaty i veřejnou správou. Jaké hlavní výzvy nabízí veřejné správě age management?

V roce 2017 vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci Operačního programu Zaměstnanost výzvu č. 079 k podávání projektů na

zavádění age managementu do firem s názvem Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu, kde oprávněnými žadateli byli zaměstnavatelé. Nyní jsou tyto projekty realizovány a mohou být tedy i pro organizace veřejné správy inspirací. Bohužel, veřejná správa nebyla mezi oprávněnými žadateli, i když situace v těchto organizacích je ohledně stárnoucích zaměstnanců stejná. V zahraničí naopak právě veřejná správa představuje v zavádění age managementu vzor pro soukromé organizace. Zmíněná finská studie, prokazující validitu měření pracovní schopnosti, se uskutečnila právě v organizacích veřejné správy již od osmdesátých let minulého století. S konceptem pracovní schopnosti také výrazně pracují další země Evropské unie, zejména Nizozemsko, Německo, Rakousko, Spojené království, ale i Maďarsko či Portugalsko. Na podporu pracovní schopnosti ve veřejné správě lze také doporučit program, který je přímo zacílen na zvládání změn a prevenci syndromu vyhoření. Z Finska byl do České republiky přenesen pod názvem Profesní seniorita. Základy programu byly vyvinuty na Michiganské univerzitě se Spojených státech, modifikaci a vědecké ověření metody uskutečnili odborníci Finského institutu pracovního zdraví. Za program získali již před dvanácti roky ve Washingtonu D.C. první cenu na mezinárodní soutěži v kategorii příkladů dobré praxe na konferenci Práce, stres a zdraví (Work, Stress, and Health). ■