



Podpora stárnutí na pracovišti

Tým autorů projektu
Work Ability Management



Erasmus+



Erasmus+

Podpora stárnutí na pracovišti

Tým autorů projektu
Work Ability Management

Brno 2021



©2021

Autoři: Tým členů projektu

Age Management z.s. (Česká republika)

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

ARBEIT UND ZUKUNFT EV (Německo)

Alexander Frevel

NEMZETI NEPEGESZSEGUGYI KOZPONT (Maďarsko)

János Szellő

Blik op Werk (Nizozemí)

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

Blik op Werk (Nizozemí)

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

Slovenská asociácia age managementu, o.z. (Slovenská republika)

Ctibor Határ

Lucia Hrebeňárová

Ilona Hegerová

Boris Kapucian

Stanislav Lőrincz

Ľubica Mindeková

Klaudius Šilhár

Tato publikace byla zpracována v rámci projektu “Work Ability Management” č. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Klíčová akce programu Erasmus + 2 Strategická partnerství pro vzdělávání dospělých.

Tento projekt byl financován s podporou Evropské unie.

Za obsah této publikace odpovídá výhradně autorský tým.

Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise nenesे odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.









Obsah

Obsah	5
Předmluva	13
Úvod	14
Cíle podpory „dobré práce“ prostřednictvím podpory zdravého stárnutí na pracovišti	14
Proč je podpora stárnutí na pracovišti důležitou otázkou?	16
<i>Demografická situace a odhadované trendy v evropských zemích</i>	<i>16</i>
<i>Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (legislativní rámec)</i>	<i>18</i>
Funkční kapacita, zaměstnatelnost a pracovní schopnost	19
Pracovní schopnost – definice a základní koncept „Domu pracovní schopnosti“	20
<i>Koncept pracovní schopnosti</i>	<i>21</i>
<i>Dům pracovní schopnosti</i>	<i>21</i>
<i>Měření pracovní schopnosti – index pracovní schopnosti WAI [8]</i>	<i>24</i>
<i>Dvě nové metody holistické implementace: Personální radar (WAI 2.0) a Firemní radar [10]</i>	<i>24</i>
Shrnutí	26
 Citované zdroje	27
 1. Česká republika – úvod	31
<i>Popis partnerské organizace Age Management z.s.</i>	<i>31</i>










2. Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v zemi	32
3. Demografický vývoj	33
4. Legislativní rámec a vazba na strategické dokumenty	36
4.1 <i>Obecná legislativa</i>	36
4.2 <i>Pracovněprávní vztahy, podpora zaměstnanosti a zaměstnávání</i>	37
4.3 <i>Národní strategické dokumenty související se stárnutím obyvatel na pracovišti</i>	41
4.3.1 <i>Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030</i>	41
4.3.2 <i>Zdraví 2030: Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v ČR do roku 2030</i>	42
4.3.3 <i>Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030</i>	42
5. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků	43
6. Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivců i organizací a firem	46
6.1 <i>Age management</i>	46
6.2 <i>Age management na úrovni jednotlivce</i>	48
6.3 <i>Age management na úrovni organizací a firem</i>	48
6.4 <i>Pracovní schopnost na individuální úrovni</i>	49
6.5 <i>Praktické příklady podpory pracovní schopnosti z úrovně podniku</i>	50
6.6 <i>Shrnutí průzkumu zaměřeného na znalost konceptu pracovní schopnosti zaměstnavatelů v ČR</i>	51














6.7	Měření pracovní schopnosti zaměstnance	52
6.8	Využití metody WAI k objektivnímu zjištění pracovní schopnosti zaměstnanců firem a organizací v ČR	53
6.9	Work Ability Index 2.0 (Personal & Company Radar)	55
6.9.1	Personální radar	55
6.9.2	Firemní radar	56
	Příklady vzdělávacích aktivit age managementu	58
	8. Příklady dobré praxe uplatnění programů pro osoby zaměstnané i nezaměstnané	60
8.1	Program Profesní seniority pro osoby zaměstnané i nezaměstnané	61
8.2	Programy pro zaměstnance	62
8.2.1	Analytická část	62
8.2.2	Implementační část: Zavádění konkrétních opatření age managementu	63
8.2.3	Výstupní (kontrolní) audit	63
8.3	Příklad zavádění age managementu u neziskové organizace Krok Kyjov, z.ú.	64
	9. Citované zdroje	67
	1. Úvod	71
1.1	Popis partnerské organizace	71
	1.2 Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Německu	71
	2. Demografický vývoj	73
	Demografická situace a odhadované trendy v Německu	73
	3. Legislativní rámec, odkaz na strategické dokumenty	78











3.1	Systém sociálního pojištění	78
3.2	Systém zdravotnictví	78
3.3	HLY (roky prožité ve zdraví)	79
3.4	Bezpečnost a zdraví při práci	80
3.5	Pracovní zákony a předpisy	82
3.6	BOZP v podnicích	83
3.7	Schopnost pracovat a demografie jako předmět a působnost předpisů v kolektivních a obchodních dohodách	84
	4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti - přehled publikovaných článků	85
	5. Uplatňování koncepce pracovní schopnosti a řízení věku na individuální, organizační a podnikové úrovni	87
5.1	Koučink pracovní schopnosti: <i>Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®)</i>	88
5.1	Personální a Firemní Radar	90
5.2	Kariérní dráhy odpovídající věku a stárnutí – „Co-Ageing Work“	93
	6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti	97
	7. Uplatňování konceptu pracovní schopnosti pro nezaměstnané	98
	8. Citované zdroje	100
	1. Úvod	105
1.1	Popis partnerské organizace	105
	1.2 Úvod, historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Maďarsku	106



 2. Demografický vývoj	109
2.1 <i>Velikost populace a očekávaný vývoj</i>	109
2.2 <i>Zaměstnanost stárnoucí populace</i>	111
 3. Legislativní rámec, odkaz na strategické dokumenty	113
 4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků	118
 5. Aplikace konceptu pracovní schopnosti a age managementu na individuální, organizační a podnikové úrovni	123
 6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti	124
 7. Příklady osvědčených postupů při uplatňování programů u osob zaměstnaných a nezaměstnaných	128
 8. Citované zdroje	131
 1. Úvod	137
<i>Popis partnerské organizace</i>	137
 2. Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Nizozemsku	138
2.1. <i>Užití nástroje WAI v Nizozemsku</i>	139
2.2. <i>Ostatní nástroje</i>	141
 3. Vývoj ve světě práce, demografické trendy, stárnutí, zvyšování flexibility, robotizace a globalizace	143
3.1 <i>Demografie: nizozemská pracovní síla</i>	144
 3.2 <i>Legislativní rámec</i>	146



 4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků	149
 5. Aplikace konceptu pracovní schopnosti a age managementu na individuální, organizační a podnikové úrovni	160
5.1 Mikro	160
5.2 Mezo	161
5.3 Makro	161
 6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti	162
 7. Příklady osvědčených postupů při uplatňování programů pro zaměstnané či nezaměstnané	162
 8. Citované zdroje	165
 1. Úvod	170
<i>Popis partnerské organizace</i>	170
 2. Demografický vývoj	171
 3. Legislativní rámec, vazby na strategické dokumenty	174
3.1 Národní program aktivního stárnutí na roky 2014–2020	176
3.2 Národní program aktivního stárnutí na roky 2021–2030 (NPAS II.)	178
3.3 Zákon č. 353/2015 Sb., O službách zaměstnanosti	179
3.4 Zákon č. 568/2009 Sb., O celoživotním vzdělávání	180



 4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků	181
 5. Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivců, organizací a firem	186
 6. Vzdělávací a poradenské aktivity na podporu pracovní schopnosti	187
6.1 <i>Program Towards successful seniority™/Profesní seniorita® jako součást adaptačního vzdělávání pro vysokoškolské učitele UNIZA</i>	187
6.2 <i>Poradenský program Bilance kompetencí určený pro uchazeče o zaměstnání</i>	188
6.3 <i>Poradce věkového managementu</i>	189
6.4 <i>Dovednosti a kompetence</i>	191
6.5 <i>Vzdělávací a poradenské aktivity v oblasti základních dovedností</i>	192
6.6 <i>Příklady vzdělávacích a poradenských aktivit v oblasti získávání základních dovedností</i>	193
6.7 <i>Vzdělávací a poradenské aktivity v oblasti dalšího vzdělávání</i>	194
6.8 <i>Příklady dalšího vzdělávání</i>	195
 7. Příklady dobré praxe uplatnění programů pro zaměstnané a nezaměstnané osoby	199
 8. Citované zdroje	200
Sumarizace opatření v jednotlivých zemích	204



Erasmus+

Předmluva

Vážení čtenáři,

naše publikace „Podpora stárnutí na pracovišti“ vznikla jako jeden z klíčových výstupů mezinárodního projektu WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategic partnerships for adult education) v rámci programu Erasmus+. Mezinárodní konsorcium vědeckých, poradenských, vzdělávacích, státních a neziskových institucí si dalo za cíl v této publikaci seznámit čtenáře s aktuálním vývojem, trendy, metodami i s celkovým chápáním pojetí konceptu pracovní schopnosti.

Tento koncept představuje komplexní přístup ke zdraví, k zaměstnávání, k celoživotnímu vzdělávání, i k podpoře sladování pracovního, osobního i rodinného života v jednotlivých aspektech, které osobnost zaměstnance na trhu práce (i mimo něj) ovlivňují, utvářejí a jsou zároveň jeho potenciálem a v některých případech jeho omezením či limitem.

Koncept celostního age managementu, který vychází z modelu pracovní schopnosti, definovaného ve Finsku prostřednictvím organizace FIOH (The Finnish Institute of Occupational Health), který publikace představuje, reprezentuje rovněž různé přístupy k jeho implementaci v zapojených zemích, tedy v České republice, na Slovensku, v Maďarsku, v Nizozemí a v Německu.

Autoři publikace jsou přesvědčeni, že přístup ke stárnoucím evropským společnostem, který je založený na podpoře jednotlivých faktorů pracovní schopnosti, je možnou cestou ke zvládnutí demografických změn, které nás ve velmi blízké době čekají a současně, že mají velký vliv i na udržitelnou zaměstnatelnost (nejenom) stárnoucí populace.

Autoři této publikace děkují za podporu, kterou obdrželi prostřednictvím grantu Erasmus+, v rámci KA 2 - Spolupráce na inovacích a výměna osvědčených postupů v oblasti vzdělávání dospělých, v rámci které bylo možné sumarizovat přístupy ke konceptu age managementu v jednotlivých zapojených zemích a publikaci sestavit a vydat.

Ilona Štorová



Úvod

Alexander Frevel, Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel, Hamburg

Účelem této publikace je poskytnout přehled zkušeností s nástroji a metodami na podporu zaměstnanosti na trhu práce se zaměřením na individuální a kolektivní faktory pracovní schopnosti a pohody (well-being):

- zdravotní a funkční kapacita / řízení bezpečnosti při práci,
- vzdělávání / odborné vzdělávání a příprava, personální rozvoj,
- motivace, hodnoty, postoje / firemní kultura, účast,
- pracovní prostředí, návrh pracovních míst a pracovní požadavky, řízení a vedení,
- kompatibilita soukromého a pracovního života.

Koncept pracovní schopnosti, vyvinutý ve Finsku v roce 1980, je využíván v Německu a v Nizozemsku (a v dalších zemích po celém světě) po mnoho let, ale stále je velmi málo rozšířený v organizacích v České republice, na Slovensku i v Maďarsku. Oblasti, ve kterých je tento koncept využíván, jsou především výzkum, vzdělávání a poradenství.

V dalších částech tohoto úvodu naleznete stručný přehled o age managementu a jeho orientaci na podporu stárnutí (ageing).

Cíle podpory „dobré práce“ prostřednictvím podpory zdravého stárnutí na pracovišti

V pracovním životě je schopnost pracovat nejdůležitějším kapitálem člověka. Pracovní schopnost není původní charakteristikou zaměstnanců, ale znamená míru způsobilosti a stabilitu rovnováhy mezi osobními aspekty zdraví, schopností a osobními hodnotami na jedné straně a pracovními požadavky a pracovními podmínkami na straně druhé.



Jednotlivci a organizace¹ mohou aktivně ovlivňovat pracovní schopnost – a měli by tak činit co nejsystematičtější – s cílem posílit lidské zdroje a zajistit, aby práce co nejlépe odpovídala zaměstnanci. Všestrannost možných opatření na podporu pracovní schopnosti byla podrobně prozkoumána a otestována v praxi [1]. Proaktivní přístupy jsou úspěšnější než reaktivní, holistické mají větší účinky než jednotlivá řešení, opatření citlivá na věk, stárnutí a pohlaví, která zohledňují různé fáze života, mají větší smysl než zúžený pohled na pracovní schopnost nezahrnující všechny tyto faktory. A k tomu je potřeba dobrá spolupráce mezi všemi různými aktéry ve společnosti.

Globalizace, nové technologie, digitalizace a demografické změny představují velké výzvy pro společnosti a pro zaměstnance. Pracovní život v nadcházejících desetiletích se celkově poměrně drasticky změní. Mnohé z dnešních pracovních míst zaniknou, objeví se nové úkoly. Starší zaměstnanci by měli mít stejně dobré příležitosti k rozvoji jako mladší. Celoživotní vzdělávání nabízí příležitosti pro nové činnosti [2] a kariérní dráhy vhodné pro stárnutí [3]. Dlouhotrvající nerovnováha mezi lidskými zdroji a pracovními požadavky může mít negativní vliv na zdraví pracovníků. Může se zvýšit míra absence a pracovní neschopnosti; rovněž může utrpět kvalita práce a produktivita organizací.

¹ Pojem „organizace“ se zde používá jako obecný pojem pro označení společností, podniků, správních orgánů a jiných institucí, které tvoří „právní jednotku“.



Proč je podpora stárnutí na pracovišti důležitou otázkou?

Demografická situace a odhadované trendy v evropských zemích

Stárnutí pracovní síly je globálním jevem s významnými důsledky pro evropské země. Tato skutečnost byla způsobena v posledních 50 letech stále dokonalejším lékařským systémem, s rozvojem lékařské péče od prenatální fáze až po pozdní věk jednotlivce. Proces stárnutí evropské populace však znamená i zvýšené požadavky na prodloužení její aktivity, a to i s cílem jejího delšího setrvání na trhu práce. Tento požadavek je v souladu s neustále rostoucí délkou života, tj. se zvýšením střední délky života prakticky ve všech zemích EU. V roce 2005, se na pracovním životě v Evropské unii aktivně podílelo jen 42,3 % pracovní síly ve věku 55 až 65 let. Zapojení se do aktivního pracovního života však stále roste. V roce 2019, pro který jsou k dispozici nejnovější údaje ze zemí EU27, již pracovalo 62,3 % aktivního obyvatelstva. Míra zaměstnanosti starších lidí se však v jednotlivých evropských zemích výrazně liší. Zatímco v Nizozemsku a Německu je to již více než 70 %, v Maďarsku a na Slovensku pouze přibližně 60 %.

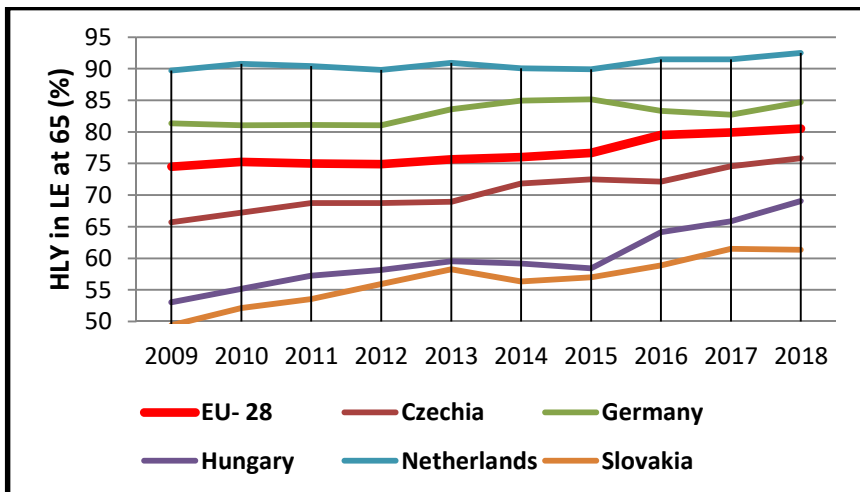
Důležitými demografickými ukazateli pro řízení věku (age management), statisticky zpracovanými Eurostatem, jsou ukazatele zdraví obyvatelstva. Mezi tyto ukazatele, které přímo souvisejí s podporou stárnoucích lidí na pracovišti, patří průměrná délka života (life expectancy – LE) a roky zdravého života (healthy life years – HLY). Ukazatel HLY je však do značné míry subjektivní, protože kombinuje „tvrdé“ demografické údaje s odpověďmi na otázky z dotazníkových průzkumů provedených v malých kohortách v evropských zemích.

Důležitým ukazatelem je poměr střední délky života obyvatelstva ve věku 65 let (obvykle po dosažení důchodového věku) k celkovému počtu let života stejně staré osoby. Tyto hodnoty pro země zahrnuté do tohoto projektu



vyjádřené v procentech za posledních deset let jsou uvedeny v následujícím grafu.

Obrázek 1: Růst let zdravého života (HLY) v zemích zapojených do projektu za poslední desetiletí



K dispozici na: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> ^[?]

Z tohoto grafu je patrné, že v Nizozemsku je prakticky 9/10 zbývajících let života strávených relativně ve zdraví, což umožňuje vykonávat širokou škálu osobních a pracovních činností. Zatímco v Maďarsku nebo na Slovensku je současná populace 65+ omezena téměř na polovinu tohoto času chorobami, které více či méně omezují její aktivity, tj. možné prodloužení jejího pracovního života.

Je potěšitelné, že u obou výše uvedených populací lze v posledních letech pozorovat rychlejší nárůst tohoto podílu, což znamená, že počet let pro generaci nad 65 let, po které bude schopná žít ve zdraví, roste.



System bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (legislativní rámec)

Legislativní normy a z nich vyplývající nařízení upravující vstup, práci a související činnosti zaměstnanců napříč generacemi v posledních desetiletích musel naléhavě reagovat na globální trend neustálého zvyšování průměrné délky života obyvatel, a tím i na delší období lidského života spojeného s jejich prací.

Základní legislativně regulovanou otázkou je ochrana zdraví zaměstnance při výkonu jeho práce. Podle článku 153 „Dohody o fungování Evropské unie“ (*Treaty on the Functioning of the European Union – TFEU*) bylo přijato několik opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Evropské směrnice jsou obecně právně závazné a členské státy je musí implementovat do svých právních předpisů.

Obecně lze právní předpisy rozdělit do několika oblastí, které upravují prostředí pracovního práva mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Základní zákony a předpisy jsou založeny na mezinárodně uznávaných dokumentech MOP, EU-OSHA [4] a definují základní práva a povinnosti účastníků pracovního procesu (zaměstnavatelé – zaměstnanci).

První oblastí je všeobecné základní nastavení práv, povinností, rovného přístupu a zohlednění všech věkových, sociálních a jiných skupin obyvatelstva vstupujících na trh práce. Na této úrovni se jedná zejména o ústavní zákony, mezinárodní závazné dokumenty, zákony na ochranu osobnosti a ochranu před jakoukoli diskriminací.

Druhou oblastí je zejména národní legislativa zaměřená na výkon práce, implementovaná například v České republice zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti upravujícím systémovou státní politiku zaměstnanosti, kde je otázka stárnutí obyvatelstva na pracovišti zahrnuta do specifikace předpisů a vyhlášek týkajících se ochrany zaměstnanců, vytváření a zajišťování uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce, spravedlivé

odměňování zaměstnanců a rovné zacházení se zaměstnanci a ochrana před jakoukoli diskriminací.

Třetí důležitou oblastí je ochrana zdraví a bezpečnosti pracovníka při práci, která je také předmětem vnitrostátních právních předpisů při akceptování základního odborného zázemí. Otázky zdraví při práci stanoví systém prevence, mapování a kontroly v souvislosti se zachováním dostatečné zdravotní kapacity potřebné pro řízení pracovních činností požadovaných podle typu povolání. V této oblasti jsou jednotlivé vnitrostátní předpisy dosti různorodé, některé nastavují komplexnější systém od prevence, podpory až po kontrolu, jiné vnitrostátní normy zdůrazňují jednotlivé prvky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Funkční kapacita, zaměstnatelnost a pracovní schopnost

Tyto tři základní pojmy musíme umět oddělit:

- Funkční kapacita, tedy psychologická, duševní a fyzická kapacita člověka jsou klíčem k plnění práce. Funkční kapacita popisuje vlastnosti související s jedincem, jeho pohlavím, kondicí, zdravím (a věkem) a jím nabyté znalosti, dovednosti a schopnosti.
- Pracovní schopnost popisuje všechny faktory, které umožňují všem lidem v konkrétní pracovní situaci úspěšně dokončit úkoly, které jim byly přiřazeny.
- Zaměstnatelnost je širší koncept založen na základní možnosti zaměstnání. Koncept zaměstnatelnosti zahrnuje charakteristiky osoby s ohledem na požadavky a příležitosti na trhu práce.

Obrázek 2: Rozdíl mezi kapacitou, pracovní schopností a zaměstnatelností



Zdroj: vlastní zpracování, založené na Kistler (2008) a Richenhagen (2009) [5]

Individuální kapacita může být vnitřním požadavkem, pracovní schopnost však závisí na úkolech, které zaměstnanec dostává. Navzdory zdravotním omezením a špatné kvalifikaci může mít člověk stále stabilní pracovní schopnost, pokud pracovní požadavky odpovídají jeho schopnostem.

Zaměstnatelnost však představuje zcela jiný rozměr, protože zohledňuje použitelnost stávajících kvalifikací a schopností na trhu práce. Dovednosti člověka jsou individuální, zatímco operační podmínky, ve kterých je možné vykonávat práci, zůstávají většinou nezohledněné.

V této souvislosti je pravda, že s cílem zvýšit úroveň zaměstnanosti žen a starších lidí je přístup pracovní schopnosti obzvláště důležitý na úrovni organizace. Na makroekonomické úrovni hraje roli také zaměstnatelnost, zejména s ohledem na všeobecné a odborné vzdělávání.

Pracovní schopnost – definice a základní koncept „Domu pracovní schopnosti“

Koncept pracovní schopnosti (work ability – WA) a metodu měření Work Ability Index (WAI) vyvinuli Tuomi, Ilmarinen a kol. ve Finském institutu



pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH) v 80. letech. Na základě dlouhodobých studií s WAI (s průzkumy v letech 1981–1985–1991–1997–2009) byl původní koncept podpory pracovní schopnosti začátkem 90. let zdokonalen a testován v organizacích a společnostech. Na základě komplexního národního průzkumu byl sestaven Dům pracovní schopnosti. WAI byl prokázán jako vhodný nástroj k hodnocení a předpovídání individuální pracovní schopnosti [6]. Model „Domu pracovní schopnosti“ je v současné době široce používán jako základní model na podporu pracovní schopnosti.

Koncept pracovní schopnosti

Na podnikové a individuální úrovni má koncept pracovní schopnosti [7] prvořadý význam pro kreativní řízení věku, stárnutí a rovnosti pohlaví. Pracovní schopnost je definována jako rovnováha mezi prací a individuálními zdroji pracovníka. Když práce a individuální zdroje dobře zapadají do sebe, pracovní schopnost je stabilní (vynikající / dobrá). Naopak, pokud rovnováha mezi pracovními požadavky a individuální schopností zvládnutí práce není, existuje riziko nízké nebo průměrné pracovní schopnosti.

Pracovní schopnost ukazuje potenciál osoby vyrovnat se s pracovními požadavky v daném čase. Rozvoj individuální funkční kapacity musí být uveden ve vztahu k těmto požadavkům. Pracovník i jeho pracovní povinnosti/nároky se mohou v čase měnit a v případě potřeby musí být navrženy tak, aby byly přiměřené věku, stárnutí a zdraví zaměstnance.

Dům pracovní schopnosti

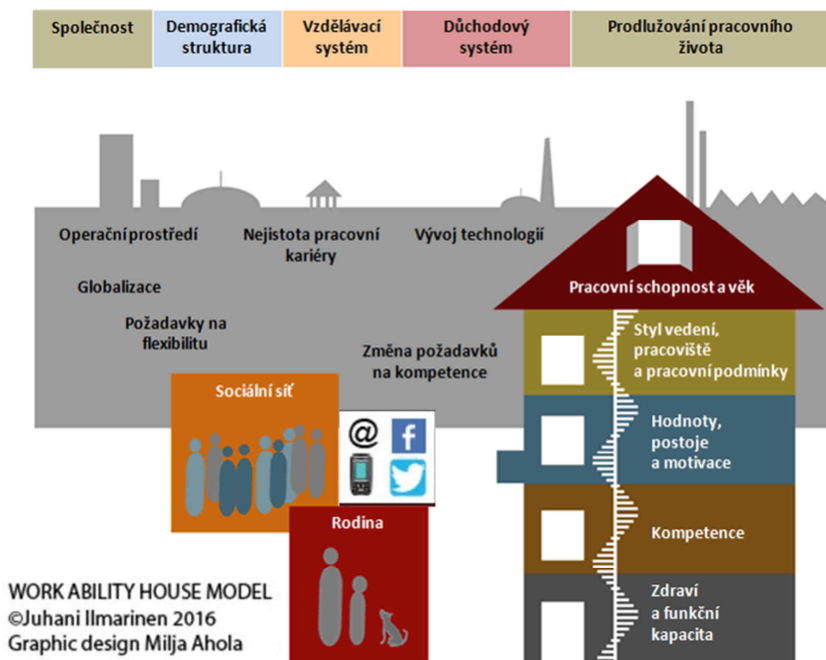
Rozsáhlý výzkum Finského institutu pracovního zdraví identifikoval hlavní faktory ovlivňující pracovní schopnost. Výsledky výzkumu lze ilustrovat formou „Domu pracovní schopnosti“ s jeho čtyřmi patry (obr. 3).

Tři spodní patra domu popisují jednotlivé zdroje zaměstnance:

(První) zdraví a funkční kapacita, (druhé) kompetence, dovednosti, (třetí) hodnoty, postoje a motivace. Čtvrté patro pokrývá zaměstnancovo pracovní prostředí v nejšířším slova smyslu. Schodiště mezi patry naznačuje, že všechna patra domu jsou propojená.

Kromě pracoviště ovlivňuje rovnováhu i osobní prostředí zaměstnance (rodina a blízká komunita), jakož i společenské rámcové podmínky, jako jsou kultura, právní předpisy, vzdělání, sociální a zdravotní politika a politika kolektivního vyjednávání na pozadí globalizace, environmentální podmínky, demografické změny společnosti, její technologický rozvoj a digitalizace.

Obrázek 3: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: Juhani Ilmarinen, 2016, Grafický design: Milja Ahola



Mezi čtyřmi patry domu existují aktivní a důležité interakce. Nejčastěji se tyto interakce dějí mezi čtvrtým patrem „Práce“ a třetím patrem „Hodnoty, postoje a motivace“. Pozitivní a negativní zkušenosti z vlastní práce pronikají do třetího patra a ovlivňují hodnoty, postoje a motivaci zaměstnanců. Třetí patro je jako zrcadlo odrážející organizační kulturu, spolupráci mezi vedoucími zaměstnanci, mistry a zaměstnanci a jejich komunikaci. Bez pozitivního hodnocení třetího patra zaměstnancem není udržitelná pracovní pohoda (well-being) možná.

Ovlivňování pracovní pohody často nastává přímo rozvojem čtvrtého patra (lepší management a hlavně vedení, lepší organizace práce atd.).

Vzhledem k tomu, že práce z hlediska jejich požadavků (v souvislosti s rozvojem technologií, organizací práce, pracovním časem, jakož i vztahy se zákazníky atd.) a člověk, co se týče jeho věku, zdraví, způsobilosti a hodnot, se může časem měnit, je třeba zachovat stabilitu pracovní schopnosti během celého pracovního života. Toho nemůže dosáhnout nikdo sám – zaměstnanci a podniky musí spolupracovat, aby dům zůstal stabilní. Tato skutečnost vždy vyžaduje také přiměřené udržování a zlepšování pracovních podmínek.

Vnímání reality zaměstnanci uvnitř i vně domu obsahuje pozitivní i negativní vlastnosti, které by měly být zohledněny při identifikaci a volbě opatření potřebných během procesu změny.

Klíčová otázka zní: „Je možné rozvíjet organizační kulturu, která je založena na dialogu mezi zaměstnanci a vedoucími, což vede ke konsensu o tom, jak zlepšit vztah mezi prací a zaměstnanci, aby lidé mohli dobře pracovat až do důchodu?“

Na základě mezinárodních zkušeností a mnoha projektů jsme přesvědčeni, že je možné podporovat udržitelnou pracovní schopnost a zlepšit rovnováhu mezi prací a individuálními zdroji zaměstnanců v celém rozsahu jejich profesního života.



Měření pracovní schopnosti – index pracovní schopnosti WAI [8]

Pracovní schopnost lze měřit. Index pracovní schopnosti (WAI) je mezinárodně používaný nástroj k posouzení současné rovnováhy mezi pracovními požadavky a individuálními schopnostmi osoby. Výsledné indexové číslo se nachází mezi 7 a 49 body; čím vyšší je bodová hodnota, tím stabilnější/lepší je pracovní schopnost.

WAI je ve Finsku implementován jako standardní nástroj při prvních a opakovaných kontrolách bezpečnosti zdraví na pracovišti, např. závodním lékařem. Validita i spolehlivost WAI byla otestována [9].

WAI je jednoduchá metoda, která se může uplatnit online, ale obvykle se používá jako dotazník, který vyplňuje osoba v rámci svého sebehodnocení.

Dvě nové metody holistické implementace: Personální radar (WAI 2.0) a Firemní radar [10]

Začátkem roku 2010 začal ve Finsku na základě dosavadních mezinárodních zkušeností další zásadní rozvoj koncepce pracovní schopnosti. Revidovaná koncepce pracovní schopnosti byla testována, přezkoumána a realizována v rámci přibližně stovky projektů ve finském technologickém průmyslu.

Jelikož pracovní schopnost závisí na různých ovlivňujících faktorech v oblasti zdraví, kompetencí, hodnot, pracovních podmínek a vedení, jakož i rodinných a osobních sítí, návrh k dosažení příznivého stavu vyžaduje zaměření na cílená opatření ve všech uvedených oblastech.

Je těžké ovlivnit všechny oblasti pracovní schopnosti současně. Společnosti a pracovníci mají málokdy dostatek času a lidských zdrojů na holistickou implementaci.

Proto se v rámci organizace musí určit, co je pro její zaměstnance nejdůležitější a nejnnutnější. K tomu byl vyvinut nový nástroj – personální radar. Je to nástroj průzkumu a vyhodnocení stavu „Domu pracovní schopnosti“ zaměstnance.

Tedy jaká je celková rovnováha v domě a jaké jsou silné a slabé stránky uvnitř domu, v jeho různých patrech. Smyslem průzkumu je poskytnout jasný obraz o položkách, které je třeba uvnitř nebo vně domu zlepšit. Vnímání reality zaměstnanci uvnitř a vně „Domu pracovní schopnosti“ bude představovat jejich negativní i pozitivní zkušenosti, které by se měly pozorovat při identifikaci a upřednostňování opatření potřebných během následujícího nástroje nazvaného Firemní Radar. Firemní Radar je nástroj k dialogu mezi zaměstnanci a společností, pomocí kterého jsou určovány nejdůležitější oblasti činnosti a opatření.

Jejich kombinací by se mělo zajistit, aby „činnost“ ve smyslu skutečné implementace změn byla také účinně a včas provedena.



Shrnutí

Age management, tedy řízení s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců se všemi výše uvedenými nástroji, představuje způsob, jak zajistit, aby „každý zaměstnanec měl možnost využít svůj potenciál a nebyl nezáhodněn například z důvodu svého věku“. V souvislosti se stárnutím evropské populace, a tedy i se stárnutím pracovní síly se ukazuje, že znalost možností podpory pracovní schopnosti v každém věku je důležitá nejen pro zaměstnance a zaměstnavatele, ale i pro společnost jako celek. Objektivní znalost pracovní schopnosti je také dobrým základem pro sebereflexi a pro diskusi v rámci týmu a společnosti o zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Pro konkrétního zaměstnance je znalost pracovní schopnosti důležitá i v souvislosti s plánováním jeho profesní kariéry a vytvořením podmínek pro osobní konkurenceschopnost na trhu práce. V souvislosti s automatizací a digitalizací se klade důraz i na schopnost vyrovnat se s měnícími se podmínkami na trhu práce a důležitost a ochotu zapojit se do celoživotního vzdělávání a tréninku.

Proaktivní a komplexní přístup k modelu pracovní schopnosti umožňuje zaměstnavatelům i zaměstnancům zabránit tomu, aby dovednosti zastaraly, a vytvoří tak podmínky pro optimální zvládnutí změn v oblasti práce. Je však třeba zdůraznit, že při použití tohoto přístupu hrají důležitou roli nejen zaměstnavatelé, ale je nutný i pozitivní přístup zaměstnanců k jejich zdraví, životnímu stylu, ale také k rozvoji požadovaných dovedností pro jejich uplatnění na měnícím se trhu práce.

Nakonec čím lepší je schopnost pracovat před odchodem zaměstnance do důchodu, tím lepší je kvalita jeho pozdějšího života. Proto je důležité zajistit podmínky pro aktivní stárnutí už během produktivních let. Investice do bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovištích, které vytvářejí příznivé prostředí, jsou také investicí až do konce našeho života [11].



Citované zdroje

- [1] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. *Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-3-89965-464-6. Dostupné z: https://www.wainetzwerk.de/uploads/z-neue%20Uploads/Literatur/WAI_Arbeits-%20und%20Besch%C3%A4ftigungsf%C3%A4higkeit/Leseprobe%20Arbeitsleben%202025.pdf
- [2] INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (ed.). *Competence, health and good working conditions – for the future of work. How we can promote the ability to work, competitiveness and capacity for change. Third memorandum*. Berlin: INQA, 2016. Dostupné z: <https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/engl-memorandum-competence? blob=publicationFile>
- [3] Frevel, A., Geißler, H. Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: Marianne Giesert, Tobias Reuter, Anja Liebrich (Hrsg.): *Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten [Work Ability 4.0 – Create a good balance in dialogue]*. Hamburg: VSA, 2017, s. 218–233. ISBN 978-3-89965-767-8. Dostupné z: <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehigkeit-vier-null.pdf>
- [4] European Council Framework Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work, or a directive resulting from the ILO's Occupational Health Services Convention No 161/1985.
- [5] Kistler, E. *Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis*. Düsseldorf: Setzkasten GmbH, 2008. ISBN 978-3-86593-119-1. Dostupné z: https://www.boeckler.de/pdf/p_fomo_hbs_07.pdf
- [6] Richenhagen, G. *Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management*. In:



Freude, G., Falkenstein, M., Zülch J. (Hrsg.) *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. INQA Bericht 39.*

Dortmund: INQA, 2009. ISBN: 978-3-86918-030-4, s. 73–86. Dostupné z: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussbericht-foerderung-und-erhalt?__blob=publicationFile

[7] Ilmarinen J., Tuomi K. *Past, Present and Future of Work Ability*. In: Ilmarinen J., Lehtinen S. *Past, Present and Future of Work Ability*. People and Work – Research Reports 65., Helsinki: Finnish Inst. of Occupational Health, 2004. ISBN 951802-581-9.

[8] Ilmarinen J., *Towards a longer worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Dostupné z: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf

[9] Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. *Työkykyindeksi [Work ability index]*. Helsinki: Työterveyslaitos; 1997. Työterveyshuolto 19.

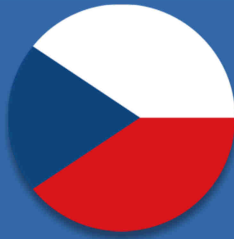
[10] Ilmarinen, J. *The Work Ability Index (WAI)*, Occupational Medicine, Volume 57, Issue 2, March 2007, s. 160.

[11] de Zwart BC, Frings-Dresen MH, van Duivenbooden JC. Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occup Med (Lond)*. 2002 Jun; vol. 52, no. 4, s. 177–181. doi: 10.1093/occmed/52.4.177. PMID: 12091582

[12] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, V. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: Personal radar. *Ergonomics*, 2015, 58, 1445–1460.

[13] Ilmarinen, J. *From Work Ability Research to Implementation*, International Journal of Environmental Research and Public Health 16(16):2882, 2019: Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>

[14] Ilmarinen, J. *Promoting active ageing in the workplace* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>



Česká republika



→ 1. Česká republika – úvod

Popis partnerské organizace Age Management z.s.

Nezisková organizace Age Management z.s. vznikla v roce 2013 v souvislosti s realizací mezinárodního česko-finského projektu „Strategie Age Managementu v České republice“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR) a jehož zahraničním partnerem byl Finský institut pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH). Právě tento realizovaný projekt koncept pracovní schopnosti a age managementu do České republiky přinesl a odborní pracovníci projektu se rozhodli v této práci pokračovat a dále tyto metody dále rozvíjet, propagovat a využívat. Hlavním cílem organizace je tedy podpora rozvoje konceptu pracovní schopnosti na vědeckých základech, jeho publicita a přenos dobré praxe ze zahraničí.

Age Management z.s. se věnuje zejména realizaci vzdělávacích aktivit, publikační činnosti a aktivitám v oblasti age managementu. V roce 2016 byl realizátorem mezinárodního projektu „**Platform for Age Management within V4 Countries**“ (no. 21520128) za podpory Visegrad Fund, ve spolupráci s partnerskými organizacemi na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. Od svého vzniku organizace úzce spolupracuje s Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), zejména při realizaci měření pracovní schopnosti pomocí metody Work Ability Index. V roce 2016 se podařilo od FIOH do ČR převzít metodu programu „**Towards Successful Seniority**“ a proškolit lektory tohoto programu v ČR i v SR. Pro potřeby vstupního auditu age managementu pracovníci společnosti následně vyvinuli sken jednotlivých pilířů, který číselně vyhodnotí úroveň naplňování v jednotlivých oblastech pracovní schopnosti. V roce 2019 byli pracovníci společnosti proškoleni pro používání metod **Personal & Company Radar**.



2. Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v zemi

Problematika konceptu pracovní schopnosti a age managementu vstoupila do České republiky prostřednictvím mezinárodního projektu OP Lidské zdroje a zaměstnanost „**Strategie Age Managementu v České republice**“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. v letech 2010–2012. Partnerny projektu byl Úřad práce Brno-město, Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita a zahraničním partnerem Finnish Institute of Occupational Health z Finska.

Na tento projekt navázal další mezinárodní projekt v rámci OP Zaměstnanost „**Implementace Age Managementu v České republice**“, který opět realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. v letech 2013–2015. Mezi partnery projektu patřil Úřad práce Brno-město, Masarykova univerzita, Gender Studies a zahraničním partnerem byla společnost Blik op Werk (Nizozemí). Hlavním cílem projektu bylo vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny ve věku 50 plus na trhu práce formou implementace principů age managementu za podpory mezinárodní spolupráce.

Na základě těchto projektů byla v roce 2013 založena nezisková organizace Age Management z.s., která se konceptu pracovní schopnosti věnuje a dále ho rozvíjí a popularizuje. V roce 2016 iniciovala založení České i Slovenské asociace age managementu, které aktivity dále koordinují na národní úrovni.

V návaznosti na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí (2013–2017, strategický cíl D2), byla v roce 2017 vyhlášena MPSV výzva 079 k předkládání projektů v rámci OP Zaměstnanost „Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu“. V rámci této výzvy bylo přijato k realizaci více než 100 projektů u českých zaměstnavatelů.



3. Demografický vývoj

K hodnocení demografického vývoje vycházíme z oficiálních ročenek a datových zdrojů Českého statistického úřadu (ČSU). K 31. prosinci 2019 žilo na území ČR 10 693 939 obyvatel, z toho 5 271 996 mužů a 5 421 943 žen [1]. Pro naše potřeby uvádíme statistické údaje ze tří důležitých demografických skupin. První skupinou je věková kohorta osob 0–19 let, která čítá 2 188 232 osob, dále ekonomicko-produktivní kohorta 20–64 let se 6 374 077 osobami a nakonec věková kohorta osob 65+ let, která čítala 2 131 630 osob [2].

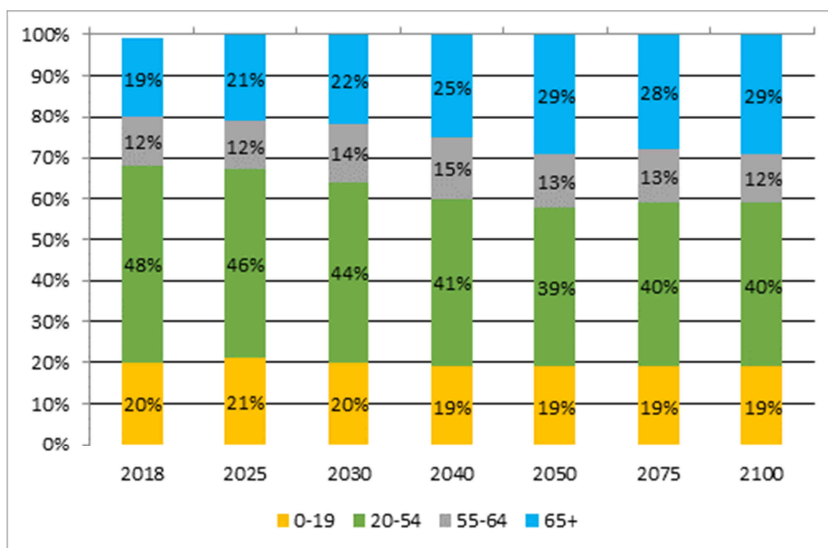
Víceletý pohled na vzájemný procentní poměr sledovaných skupin a jeho vývoj s projekcí těchto skupin do konce 21. století, je uveden v grafu 1.

Demografický vývoj české společnosti koresponduje s dlouhodobým trendem prodloužování věku dožití obyvatel a odpovídá celospolečenskému stárnutí obyvatelstva. Zatímco v roce 2018 byl procentní podíl nejmladší věkové skupiny 0–19 let na úrovni 20,5 procent, věková skupina 20–64 let tvoří 59,6 procent věková skupina 65+ dosahovala ke konci roku 2018 19,9 procent [3]. Demografický vývoj ČR předpokládá stálé pomalé snižování nejmladší skupiny obyvatel (0–19 let k hodnotám kolem 19 % populace v roce 2100 s dalším poklesem ekonomicky činné skupiny 20–64 let až k hodnotám 52 %. Přičemž se na tomto poklesu bude podílet u zejména populace 20–55 let s hrozivým 8% poklesem této kohorty do roku 2100. S tím je souběžně patrný nárůst nejstarší populace činící do roku 2100 celých 10 %.

Ve sledování tohoto demografického trendu předpokládaného nejen v ČR (jedná se o celkový demografický posun stárnutí populace v celé EU) lze konstatovat, že výrazné změny především v nárůstu počtu osob v seniorském věku se mají dále prohlubovat. Jak uvádí publikace Age management [4] „*Počet osob ve věku 15–64 let se podle střední varianty mezi roky 2040 a 2060 sníží z šesti na pět milionů, po krátké stagnaci až na 4,25 mil. v horizontu projekce. K největším změnám pak dojde bezesporu v seniorské kategorii 65 a více let.*“



Graf 1: Aktuální čísla 2018, projekce



Zdroj: Fukan, J., Úřad práce České republiky, kontaktní pracoviště Brno-město

V projekci do konce 21. století bude stále narůstat podíl populace starší 65 let až k hodnotám znamenajícím téměř třetinu české populace, přičemž podíl její pracovní aktivní části bude stále klesat až k hodnotám znamenajícím pouze polovinu české populace.

Proces stárnutí české (ale obecně i evropské) populace znamená zvýšené nároky na prodloužování aktivity populace s cílem jejího delšího uplatnění na trhu práce. Tento požadavek je v souladu se stále se zvyšující dobou dožití, tedy s růstem střední doby života české populace. Stálý vzestupný trend roku naděje dožití mužů a žen v ČR za posledních 50 let znamená, že v průběhu života jedné generace se tento ukazatel prodloužil o neuvěřitelných 10 let (69 let v roce 1970 a 79 let v roce 2018).

Důležité demografické indikátory statisticky zpracovávané pro EU27 organizací Eurostat² jsou ukazatele zdravotního stavu obyvatelstva. Mezi těmito indikátory, přímo souvisejícími s podporou stárnoucích osob na pracovišti, je ukazatel naděje dožití (Life expectancy – LE)³ a délka života ve zdraví (Healthy life years – HLY)⁴. Indikátor HLY je však do značné míry subjektivní, jelikož kombinuje „tvrdá“ demografická data s odpověďmi na otázky z dotazníkových šetření prováděných v nevelkých kohortách evropských zemí.

Ve vztahu k pracovní schopnosti se jeví jako nejdůležitější indikátor délky života ve zdraví (HLY). V EU jako celku tento indikátor v čase spíše kolísá a není u něj patrný výrazný rostoucí trend. Pro ČR nejprve v letech 2005–2014 narostl celkem o 5 let, čímž se dostal nad průměr EU, aby následně v letech 2014–2017 klesl o zhruba 2 roky. V posledním desetiletí je v ČR průměrná délka života ve zdraví při narození 78,1 roku a délka života ve zdraví téměř 63 let, což znamená že HLY tvoří již celých 80 % odhadované délky života při narození. Z hlediska možného prodloužení aktivního života populace starší 65 let, tedy populace, která dosáhla v dnešním legislativním pohledu věku odchodu do důchodu, jsou velice zajímavé údaje o jejich podílu života stráveného ve zdraví. Tato populace se již dnes bude v průměru dožívat ještě téměř 18 let, přičemž celých 12,5 roku v relativním zdraví, což v tomto věku tvoří úctyhodných 70,6 % z odhadované délky jejího dožití. [5]

² Např.: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/health/data>

³ Naděje dožití (střední délka života, LE) je počet roků, který pravděpodobně ještě prožije osoba právě x-letá. Ukazatel se používá nejčastěji ve formě naděje dožití (střední délka života) při narození [1].

⁴ Délka života ve zdraví (HLY) vyjadřuje počet let, které v průměru zbývají osobě v určitém věku / při narození k prožití ve zdraví. HLY je strukturální indikátor založený na ukazateli omezení běžných činností člověka ze zdravotních důvodů zjišťovaných v evropských zemích pomocí standardizovaných otázek SILC dotazníku.



4. Legislativní rámec a vazba na strategické dokumenty

4.1 Obecná legislativa

V publikaci předkládáme tři oblasti legislativních norem, které mají souvislost s podporou stárnutí osob na pracovišti. První oblastí je obecná (zastřešující) legislativa vymezující základní rámec fungování osob nejen na trhu práce, vymezení jejich práv, povinností. Další dvě oblasti jsou pracovně právní vztahy zaměstnanců a zaměstnavatelů a pracovní lékařství, ochrana a bezpečnost zdraví při práci.

Základní práva, principy a povinnosti související s podporou a ochranou osob jsou v ČR deklarovány Ústavou České republiky (zákon č. 1/1993 Sb. a v jeho dalších novelách). Ústava zároveň obsahuje Listinu základních práv a svobod, která říká, že každý občan ČR má **právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu**, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost. Dále má každý právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občany, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje. (Listina základních lidských práv a svobod, Hlava 4, článek 26)

K plnohodnotnému pochopení a různým způsobům zacházení (přístupům) k stárnutí (stárnoucím zaměstnancům) je nutné respektovat rovný přístup, který předchází možné diskriminaci na pracovišti (např: z důvodu věku, handicapu, etnicity atd.) Tuto oblast v ČR postihuje zákon 198/2008 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Tato legislativní norma má vazbu na předpisy Evropské unie a sjednocuje některé právní předpisy mezinárodní i národní úrovně.

Antidiskriminační zákon upravuje právo na zaměstnávání a přístup k zaměstnání, přístup k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, včetně začleňování do profesního života. Zákon vymezuje a definuje přímou a nepřímou diskriminaci osob v jednotlivých životních situacích. Přímou



diskriminací se rozumí takové jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, **věku, zdravotního postižení** atd. (Zákon č. 198/2008 Sb, volně článek 3)

Zákon taktéž vymezuje, co se rozumí rozdílným zacházením. **Diskriminací není rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je:**

- a) vyžadována podmínka minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem spojeným se zaměstnáním nebo povoláním nezbytná, nebo
- b) pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání potřebné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k datu, ke kterému osoba ucházející se o zaměstnání nebo povolání dosáhne důchodového věku.

4.2 Pracovněprávní vztahy, podpora zaměstnanosti a zaměstnávání

Do této oblasti patří především zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, poslední novelizací prošla tato právní úprava v červnu 2020). Hlavními oblastmi, které norma postihuje vzhledem ke stárnutí populace na pracovišti, jsou ochrana postavení zaměstnance, uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance, řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Ochrana zaměstnanců na pracovišti obsahuje zákaz jakékoli diskriminace z důvodu zdravotního stavu, věku a dalších důvodů, vyplývající z Listiny základních práv a svobod. „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace,



rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, **zdravotního stavu, věku**, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z **důvodu těhotenství, mateřství, otcovství** nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.“ (§ 16)

Dále zákoník práce věnuje zvýšenou pozornost a ochranu při zaměstnání a pohybu na trhu práce vybraným skupinám obyvatel. Jsou jimi především zaměstnané osoby se zdravotním handicapem (v právních normách ČR se užívá pojmu osoba se zdravotním postižením – OZP, § 237)

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením a znevýhodněním (OZZ) má v České republice dlouholetou tradici. Legislativně je upraveno Zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a má oporu v zákoně o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.), který vešel v platnost 1. 10. 2004. Tento zákon sice ukládá zaměstnavatelům povinnost zaměstnávat osoby zdravotně postižené i znevýhodněné, v praxi ale stále pokulhává informovanost o možnostech a konkrétních podmínkách zaměstnávání těchto osob i o podporách, které tím zaměstnavatelé získají. Proto se dlouhodobě nedaří umístit většinu OZP na trh práce. A ani samy tyto osoby nemají vždy dostatek informací ani potřebnou motivaci hledat vhodné zaměstnání, zůstávají nezaměstnané a odkázané pouze na dávky sociálního systému.

Zástupci Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), sociálních partnerů i neziskových organizací dlouhodobě usilují o vybudování komplexního systému, který bude transparentní, jednoduchý, dlouhodobě udržitelný, snadno kontrolovatelný a spravedlivý napříč širokým spektrem zaměstnavatelů OZP. To se dosud plně nedaří a několikrát připravený zákon o sociálním podnikání opakovaně neprošel schválením. Sociální firmy, neziskové organizace i ostatní zaměstnavatelé tak nadále vytvářejí různé kvalitní podmínky pro zaměstnávání OZP/OZZ. Čerstvý vítr do této problematiky přináší integrační sociální podnikání, kde vedle prosté zaměstnanosti znevýhodněných osob

zaměstnavatelé podporují svoje zaměstnance dalším vzděláváním a vytvářením podmínek pro jejich plnohodnotné zapojení do společnosti.

Speciální opatření související s podporou a ochranou pracovníků staršího věku na pracovištích zákoník práce nepostihuje.

Vzhledem k nevymezenému ohraničení staršího (zaměstnance), případně seniora, je legislativa v ČR zaměřena především na osoby vstupující do věku 50 let a více a zároveň se pohybující na trhu práce.

Pracovní lékařství, podpora a ochrana zdraví obyvatel, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Systém výkonu a kontroly pracovních podmínek zaměstnanců, tedy zajištění pracovnělékařské péče (PLP), je v ČR kompatibilní s jinými evropskými systémy preventivní péče o zaměstnance pouze v oblasti regulace a minimalizace zdravotních rizik, jimž je zaměstnanec na pracovišti vystavován. Systém této péče je tedy primárně zaměřen především na posuzování způsobilosti zaměstnance ve smyslu jeho konkrétních osobních omezení a dále na hodnocení potenciálního zdravotního rizika při výkonu jeho povolání. Problematika podpory zdraví zaměstnanců a jejich bezpečnosti při výkonu práce je v ČR legislativně upravena v souladu s příslušnými mezinárodními organizacemi a legislativou EU. Mezi hlavní legislativní normy související s podporou, péčí a ochranou zdraví obyvatel v pracovním procesu patří následující předpisy:

- zákon č. 258/2000 Sb., O ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 373/2011 Sb., O specifických zdravotních službách,
- vyhláška č. 79/2013 Sb., O provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče v jejím platném znění z roku 2017).

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci to jsou zejména Směrnice Rady 89/391/EHS, Úmluva ILO č. 161, O závodních zdravotních službách (1985) a Vyhláška č. 145/1988 Sb. O Úmluvě o závodních zdravotních službách



V zákoně č. 373/2011 Sb., O specifických zdravotních službách jsou definovány pracovně lékařské služby (dále PLS) jako preventivní zdravotní služby, jejichž součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví v první řadě zajištěné prováděním pracovnělékařských prohlídek, které jsou preventivními prohlídkami s taxativně vymezeným rozsahem odpovídajícím typu prováděné práce a věku zaměstnance.

Realizací pracovnělékařské péče o zaměstnance se zabývá vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 79/2013 Sb., O pracovnělékařských službách a některých formách posudkové péče.

Základními povinnostmi lékaře PLS definované současným zněním této vyhlášky, jsou:

- hodnocení zdravotního stavu,
- poradenská činnost,
- dohled smluvního lékaře.

V současně platné novele vyhlášky byla její prováděcí část rozšířena o ustanovení definující minimální čas potřebný na jedno zaměstnanecké místo/rok pro poradenství a dohled nad pracovními podmínkami, včetně školení na 10–40 minut pro práce zařazené do první až čtvrté kategorie rizika. Tato nová ustanovení vytváří jistý časový prostor k řešení problematiky, která dosavadními novelami a úpravami legislativních předpisů v pracovnělékařské péči nebyla dosud plně pokryta, tedy problematice pracovní schopnosti zaměstnanců. Obecně lze říct, že pracovnělékařské služby by se neměly vnímat pouze jako „zákonem vynucená povinnost“ zaměstnavatele, neboť zajištění kvalitního provádění těchto služeb má značný vliv na ekonomiku každé firmy a cílem každého zaměstnavatele je přece mít zdravotně způsobilé zaměstnance s minimální nemocností a vysokou pracovní schopností.



4.3 Národní strategické dokumenty související se stárnutím obyvatel na pracovišti

4.3.1 Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030

Materiál si klade za hlavní cíl: „V roce 2030 bude český trh práce, opíraje se o kooperující a efektivní služby zaměstnanosti, schopen reakce na globální trendy, a bude zabezpečovat jak důstojnou práci pro obyvatele České republiky, tak dostatek pracovní síly odpovídající požadavkům českého hospodářství.“ Pro splnění této vize bude především využívat čtyři navzájem propojené pilíře. Ty se týkají oblasti mapování a analytického šetření **predikce a prevence**, stojící na vybudovaném systému predikování vývoje trhu práce. **Individualizace jednotlivých opatření politiky zaměstnanosti**, kdy opatření budou více „šitá na míru“, jak pro zaměstnance (osoby), tak zaměstnavatelům i specifickým potřebám regionů v ČR. Pilíř **adaptace** bude podporovat maximální připravenost (přizpůsobení) všech aktérů trhu práce, na měnící se podmínky a na dopady 4. průmyslové revoluce. Posledním pilířem je efektivizace: tj. implementace služeb zaměstnanosti s podporou inovací, ICT technologiemi a využitím sociálních sítí a aplikací související s trhem práce. [6]

K této vizi se v materiálu vážou opatření, které mají vytčený stav naplnit. Ta jsou zaměřena „k motivaci zaměstnavatelů k rozvoji a využívání flexibilních organizací práce a jiných opatření podporujících sladění rodinného a profesního života při souběžném zabránění vzniku prekarizace práce.“ [7]

V oblasti podpory zaměstnávání a pracovní aktivity vzhledem k prodlužování věku obyvatel je v materiálu konstatováno: „V předchozích částech Strategického rámce byla několikrát zmíněna problematika demografických změn a demografického stárnutí. Jedná se o jeden ze stěžejních průřezových problémů, kterému bude muset trh práce (a sociální politika jako celek) v následujících letech čelit.“ [8]

S demografickým stárnutím je úzce spojena taktéž problematika důchodového systému v ČR: „Politika zaměstnanosti by měla usilovat o to, aby důchodový systém mimo jiné reflektoval požadavky trhu práce a pozitivně motivoval zaměstnance v prodlužování jejich aktivního profesního života. Tuto motivaci je



*však s ohledem na potřeby a možnosti starších osob nutné provázat s dalšími podpůrnými opatřeními umožňujícími starším osobám **zůstávat déle ekonomicky aktivními a respektujícími koncept age managementu.*** [9]

4.3.2 Zdraví 2030: Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v ČR do roku 2030

Uvádí se zde obecný zastřešující cíl, který spočívá v tom, aby se zdraví všech skupin obyvatel nadále zlepšovalo. Tohoto zastřešujícího cíle má být dosaženo pomocí uvedených specifických cílů, kterými je zvyšující se délka dožití ve zdraví v České republice, zmenšování vlivů způsobujících nerovnosti ve zdraví, stabilizace veřejného zdravotnictví a budování profesní struktury. Měl by se snižovat věkový průměr lékařského personálu a zlepšovat jeho ohodnocení. Zdravý životní styl by měl být podporován z veřejných výdajů s důrazem na prevenci a podporu zdraví v průběhu celého života. Jako poslední specifický cíl se uvádí snižování spotřeby návykových látek v populaci, stejně jako působení jiných škodlivých látek a hluku. Dokument shrnuje hlavní vizi tak, že je cílem zajistit dostupnou zdravotní péči všem občanům České republiky bez ohledu na jejich sociální a geografické prostředí. Součástí toho je i podporovat občany v tom, aby sami více dbali o svůj zdravotní stav. [10]

4.3.3 Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030

Jedním ze dvou hlavních cílů materiálu je „zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život.“ [11]

Důležité faktory, které pravděpodobně budou do budoucna ovlivňovat proces celoživotního učení, budou vycházet především v získávání a osvojování kompetencí, související se společenskými nároky 21. století.

K větší individualizaci vzdělávání „může přispět mj. větší integrace digitálních technologií do výuky stejně jako větší prostor pro výuku v reálném světě mimo školu – v **obci, institucích, firmách, v přírodě** apod.“ [12]

Důležitým styčným prvkem je úzké propojení a zpětnovazebné ovlivňování mezi sférou vzdělávání a světem práce, kde vzdělávací systém (školský systém) bude „reagovat na měnící se požadavky a potřeby trhu práce.

Je důležité, aby vazba byla oboustranná a komunikace mezi sférou práce a sférou vzdělávání byla funkční a efektivní. Neméně důležité je posilování podnikatelského ducha a podpora aspirací k zahájení a provozování vlastního podnikání.“ [13]

5. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků

Jak bylo uvedeno výše, problematika konceptu pracovní schopnosti a age managementu vstoupila do České republiky prostřednictvím mezinárodního projektu OP Lidské zdroje a zaměstnanost „**Strategie Age Managementu v České republice**“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. v letech 2010–2012. Partneři projektu byli Úřad práce Brno-město, Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita a zahraničním partnerem Finnish Institute of Occupational Health (Finsko).

Mezi hlavní aktivity projektu patřilo zpracování komparativní analýzy podmínek a přístupů používaných v ČR a ve Finsku pro cílovou skupinu osob ve věku 50 plus, seznámení a proškolení českých odborníků s produktem „Age Management Training“, pilotní ověření konceptu pracovní schopnosti a metodiky „Work Ability Index“ na cílové skupině osob 50+, zhodnocení uplatnitelnosti nástrojů v rámci ČR a pilotní ověření zavedení age managementu v rámci řízení vzdělávací organizace.

Důležitými výstupy projektu byly dvě následující publikace:

1. 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.
2. Cimbálníková a kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

Aktivity tohoto projektu byly v roce 2012 oceněny Národní cenou kvality ČR za podporu age managementu v České republice.

Na tento projekt navázal další mezinárodní projekt v rámci OP Zaměstnanost „**Implementace Age Managementu v České republice**“, který opět realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. v letech 2013–2015. Mezi partnery projektu patřil Úřad práce Brno-město, Masarykova univerzita, Gender Studies a zahraničním partnerem byla společnost Blik op Werk (Nizozemí). Hlavním cílem projektu bylo vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny osob ve věku 50 plus na trhu práce formou implementace principů age managementu za podpory mezinárodní spolupráce. V rámci projektové aktivity byly vyvinuty tři nové moduly vzdělávacích aktivit se zaměřením na koncept pracovní schopnosti, bylo provedeno pilotní testování měření pracovní schopnosti pomocí metody Work Ability Index u celkem 240 osob a vytvořena tematická síť organizací, které se problematikou zabývají.

Důležitými výstupem projektu byla publikace Novotný P., Bosničová N., Břenková J. a kol. *Age Management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. AIVD ČR: 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

Na realizaci výstupů tohoto projektu navazují další odborné články:

1. Hladů P., Pokorný B., Petrovová M. Work ability of the Czech workforce aged 50+ and the relationship between selected demographic and antropometric variables. *Kontakt*, 19, 145–155, 2017.
2. Petrovová M., Pokorný B., Hladů P., Měření indexu pracovní schopnosti u starších pracovníků v České republice, *Pracovní lékařství* 70, No. 1–2, p. 27–37, 2018.
3. Petrovová M., Pokorný B., Hladů P., Age management a index pracovní schopnosti – nástroje k podpoře zaměstnávání stárnoucích pracovníků, *Pracovní lékařství* 70, No. 1–2, p. 38–44, 2018.

4. Rašticová, M. a kol. Práce, nebo důchod?: senioři, trh práce a aktivní stárnutí. První vydání. Brno: B&P Publishing, 2018. ISBN 978-80-7485-177-3.
5. Pokorný, B., Štorová, I. Objektivizace pracovní schopnosti měřením Work Ability Index – genderový pohled. Brno: B&P Publishing, 2018.

Od roku 2019 realizoval Ústav pedagogických věd (Masarykova univerzita) a Age Management z.s. projekt Technologické agentury ČR „**Modifikace finského vzdělávacího programu Towards Successful Seniority na základě aktuálních potřeb učitelů středních škol**“ (Profesní seniorita). Hlavním cílem projektu je na základě aktuálních potřeb cílové skupiny, kterými jsou učitelé ve středním odborném školství v Jihomoravském kraji, modifikovat a následně vědecky ověřit efekt finského vzdělávacího programu Towards Successful Seniority (Směrem k úspěšné profesní senioritě) na optimalizaci pracovní schopnosti a prevenci syndromu vyhoření u učitelů středních škol. V rámci projektu bylo rovněž realizováno měření pracovní schopnosti metodou Work Ability Index u více než 500 učitelů.

Výsledky měření pracovní schopnosti jsou uvedeny v odborném článku autorů: Hladě P., Dosedlová J., Harváňková K., Novotný P. Gottfried J., Rečka K., Petrovová M., Pokorný B., Štorová I., *Work Ability among Upper-Secondary School Teachers: Examining the Role of Burnout, Sense of Coherence, and Work-Related and Lifestyle Factors*, Int. J. Environ. Res. Public Health 17, 9185, 2020.

Od roku 2010 je v ČR koncept pracovní schopnosti rozvíjen zejména prostřednictvím projektů realizovaných prostřednictvím ESF. V roce 2017 vyhlásilo MPSV výzvu č. 079 „Age management, chytrá změna v řízení, příležitost k růstu“, v rámci které bylo vybráno k podpoře více než 100 projektů z cílové skupiny zaměstnavatelů.

V rámci akademického prostředí se do podpory výzkumu anebo do výuky age managementu zapojily i české univerzity, zejména Masarykova univerzita (Ústav pedagogických věd), Univerzita Karlova v Praze (Katedra andragogiky



a personálního řízení), Mendelova univerzita v Brně (Ústav práva a humanitních věd). Problematika konceptu pracovní schopnosti je i předmětem bakalářských a diplomových prací. Analýza pracovní schopnosti u různých profesí pomocí nástroje Work Ability Index na národní úrovni zatím v ČR realizována nebyla.



6. Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivců i organizací a firem

Jak již bylo v úvodní části konstatováno, pro lepší porozumění problematice stárnutí v pracovním životě vznikl ve Finsku v 80. letech minulého století tzv. **koncept pracovní schopnosti** [15], který považuje pracovní schopnost člověka za klíčový ukazatel jeho uplatnění na trhu práce. V kontextu současné situace, které dominuje demografické stárnutí⁵ populace a tedy i celkové stárnutí pracující populace, jeho význam neustále roste. Pro udržení stárnoucích zaměstnanců na trhu práce je nezbytné vytvořit podmínky, které budou zohledňovat jejich zdraví, fyzický stav i duševní kapacitu, ale také je budou motivovat k delšímu pracovnímu životu. Do popředí se proto začínají dostávat otázky udržení pracovní schopnosti zaměstnanců do vyššího věku, které zahrnují nejenom oblast zdraví, ale i kompetencí, motivace, postojů a podmínek na pracovišti, které spojuje právě koncept pracovní schopnosti.

6.1 Age management

Age management (AM) představuje způsob řízení organizace/podniku s ohledem na věk, schopnosti a potenciál jeho zaměstnanců a nutně tedy zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti. Chceme-li pozitivně ovlivnit metody řízení organizace, je vhodné, aby byly pokud možno objektivně

⁵ Zvětšování podílu starých osob v populaci je důsledkem demografické revoluce a je způsobeno především poklesem úrovně porodnosti.

zjištěny, popsány, případně nově zavedeny do praxe všechny postupy a metody, které mohou pozitivně ovlivňovat její výkonnost a prosperitu.

Pro efektivní zavádění konkrétních a měřitelných opatření age managementu do praxe organizací a firem je základním předpokladem hodnocení naplňování jednotlivých pilířů age managementu, ale také objektivní znalost výsledků měření pracovní schopnosti zaměstnanců.

Přesné popsání a hodnocení výchozího stavu řízení organizace je základem pro následná doporučení vedoucí k jejímu efektivnějšímu řízení. Popis spojený s kvantifikací základních pilířů age managementu má určit směr a cíle zaváděných opatření age managementu v organizacích a ve firmách [16]. Pro tento proces je výhodné používat systém pocházející z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH), jehož experti definovali osm pilířů age managementu, které se vzájemně ovlivňují a ovlivňují tak pracovní schopnost. Jejich přehled, který je určen pro efektivní vyhodnocení výchozího stavu age managementu, je uveden v následujících bodech.

1. Znalost problematiky věku.
2. Vstřícné postoje ke stárnutí.
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti.
4. Kvalitní a funkční opatření age managementu.
5. Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace.
6. Vysoká úroveň kompetencí.
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí.
8. Spokojený život.

Identifikace a kvantifikace všech osmi pilířů a stupeň jejich naplňování by měla tvořit základní vstupní data pro tvorbu strategie a zavádění opatření age managementu na úrovni organizace, firmy.



Je zřejmé, že age management v obecné podobě považujeme za způsob řízení jednotlivých faktorů pracovní schopnosti, která je v tomto konceptu tvořena tzv. Domem pracovní schopnosti. Ten zahrnuje zdraví, kompetence, hodnoty, motivace postoje, pracovní podmínky a také oblast sladování rodinného pracovního života [17].

6.2 Age management na úrovni jednotlivce

Na hrozby poklesu anebo ztráty pracovní schopnosti zaměstnance je možné na úrovni jednotlivce reagovat „**osobním age managementem**“⁶ tedy podporou preventivních a intervenčních opatření, které mají za cíl podpořit pracovní schopnost jednotlivce a vytvořit předpoklady nejenom pro jeho uplatnění na trhu práce, ale zejména pro jeho delší a kvalitní život. Posilování individuální pracovní schopnosti lze realizovat prostřednictvím opatření z oblasti zdraví a funkční kapacity, posilováním osobních kompetencí a pracovní motivace zaměstnance, zlepšováním jeho pracovního prostředí, ale také nezanedbatelnou měrou v oblasti mimopracovní, tedy v oblasti sladování jeho osobního a pracovního života.

6.3 Age management na úrovni organizací a firem

Hodnota lidské práce je pro zaměstnavatele klíčovým aspektem jeho úspěchu. Udržování pracovní schopnosti představuje metodické a cílevědomé přijímání opatření založených na spolupráci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, ale i mezi spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce. Tyto činnosti vyžadují dobrou spolupráci pracovníků a managementu, přičemž klíčovou roli v zabezpečování a prosazování vhodných nástrojů age managementu mají manažeři, v jejichž pravomoci je vytvářet a měnit pracovní podmínky. Velký vliv na pracovní schopnost má také úroveň pracovně-lékařské péče a organizace bezpečnosti práce, kde klíčovou roli hraje zejména míra prevence a odstraňování pracovních rizik na pracovišti [16].

⁶ Osobním age managementem autoři chápou opatření, které přijímá jednatel na podporu své osobní pracovní schopnosti.

6.4 Pracovní schopnost na individuální úrovni

Jedním z určujících pojmů AM je „pracovní schopnost“, kterou lze objektivně posoudit pomocí nástrojů kvantifikujících její míru. Mezi nimi přední místo zaujímá metoda objektivizace pracovní schopnosti založená na dotazníkovém způsobu hodnocení/měření jednotlivých faktorů pracovní schopnosti s výsledkem, který lze kvantifikovat jako index pracovní schopnosti WAI – Work Ability Index [15].

Moderní pojetí řízení pracovní schopnosti a její podpory je vázáno na identifikaci možností, jak rozpoznat její pokles či zhoršení dříve, než dojde k jejímu významnému poklesu, nebo až k její definitivní ztrátě, tedy na identifikaci možností, kterými lze předcházet vzniku pracovní neschopnosti nebo předčasnému odchodu zaměstnance z pracovního života.

Pracovní schopnost je založena na rovnováze mezi zdroji pracovníka a nároky jeho práce, která se v průběhu života mění, proto je optimální hledání dobré a konkurenceschopné pracovní schopnosti úkolem po celý pracovní život. Schopnost člověka uplatnit se na trhu práce v souvislosti s prodlužující se délkou pracovního života vyžaduje jako základní předpoklad zejména dobré zdraví, ale neméně důležité jsou i další faktory, které tuto schopnost ovlivňují. Stále důležitější roli však 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 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 tvoří koncept pracovní schopnosti a byly uspořádány do tzv. „**Domu pracovní schopnosti**“ [17, 19, 20], který tvoří čtyři základní patra: zdraví – kompetence – motivace – pracovní prostředí.

Příklady aktivit, které považujeme v těchto patrech za dominantní, jsou uvedeny v následujícím přehledu.



6.5 Praktické příklady podpory pracovní schopnosti z úrovně podniku

Příklady podpory pracovní schopnosti dle jednotlivých pater:

a) Zdraví a funkční kapacita (1. patro)

- zdravý životní styl a podpora zdravého stravování,
- zdravotní „balíčky“ – pravidelné měření hodnot tlaku, cukru, BMI, vakcinace, programy k problematice obezity,
- zaměstnanecké zdravotní benefity (relaxační masáže, rozšířené zdravotní prohlídky),
- rehabilitační a rekondiční programy,
- zákaz kouření na pracovišti (program na odvykání kouření).

b) Kompetence (2. patro)

- trainee program,
- adaptační programy pro nové zaměstnance,
- pravidelně aktualizované plány vzdělávání,
- plánování školení s přihlédnutím na potřeby různých věkových generací (stárnoucí pracovníci – např. informační technologie a jazykové kurzy),
- školení prezenční, online či e-learningovou formou,
- mezigenerační spolupráce (diverzita týmů), mentoring,
- řízení kariéry a knowledge management.

c) Motivace, hodnoty a postoje (3. patro)

- pravidelná hodnocení zaměstnanců s jejich nadřizenými,
- pravidelné průzkumy angažovanosti s otázkami na spokojenost zaměstnanců,
- problematika sladování rodinného a pracovního života a programy na jejich podporu (flexibilní formy práce, sdílená pracovní místa, apod.),
- programy na podporu zaměstnanců (např. při přílišném stresu – „umění odpočívat“, prevence syndromu vyhoření, time management),



- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (teambuildingy, workshopy,..),
- plány pro zaměstnance, kteří se po delší době vrací do práce (např. po MD, RD anebo při dlouhodobém onemocnění),
- pomoc handicapovaným,
- firemní školky.

d) Prostor pracoviště (4. patro)

- otevřená firemní kultura a odpovídající styl vedení založený na respektu ke všem generacím,
- specifická pracovní prostředí s fyzikálními nebo psychologickými aspekty ohrožující zdraví zaměstnance,
- ergonomie práce, workshopy s fyzioterapeuty (správné sezení, rozložení stolů, cvičení při práci atd.),
- přizpůsobení a zlepšení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti, prevence časového stresu a přepracovanosti),
- rotace práce,
- pracovní prostředí s relaxačními zónami.

6.6 Shrnutí průzkumu zaměřeného na znalost konceptu pracovní schopnosti zaměstnavatelů v ČR

V rámci sbírání podkladů pro tvorbu této publikace jsme oslovili zaměstnavatele, abychom zmapovali situaci v praxi organizací a firem. Naším cílem bylo získat informace nejenom ohledně uplatňovaných principů age managementu, ale především zpětnou vazbu o znalosti konceptu pracovní schopnosti v českých firmách a organizacích. Byť náš průzkum nelze považovat za reprezentativní, poskytl nám alespoň základní zpětnou vazbu z prostředí zapojených zaměstnavatelů České republiky.

I když koncept měření pracovní schopnosti dokáže organizacím a firmám zajistit vstupní měřitelná data pro identifikaci vhodných aktivit pro udržení



pracovní schopnosti jejich zaměstnanců, není v praxi českých firem a organizací zatím využíván. Pouze 17 % zapojených společností uvedlo, že se setkaly s nástrojem měření pracovní schopnosti (Work Ability Index). Jako nejčastější aktivity, podporující udržení pracovní schopnosti zaměstnanců, firmy a organizace uváděly flexibilní formy práce (zmíněno 21 x), systém volitelných benefitů (zmíněno 18 x) a ergonomie na pracovišti (zmíněno 15 x). Mezi nejméně časté aktivity, které společnosti zvolily, patřily benefity zaměřené na starší zaměstnance a jejich individuální potřeby (zmíněno 5 x), plánování a společná příprava na odchod do důchodu se staršími zaměstnanci (zmíněno 4 x), a zavádění technologií vhodných pro starší pracovníky (zmíněno pouze 1 x). Preventivní programy řešící rotaci zaměstnanců využívala pouze jedna zapojená společnost.

Detailní výsledky průzkumu jsou uvedeny na webové stránce projektu:

<https://www.agemanagement.cz/zahajujeme-realizaci-projektu-strategickeho-partnerstvi-erasmus-work-ability-management/>

6.7 Měření pracovní schopnosti zaměstnance

Jak bylo výše uvedeno, jedním z hlavních nástrojů age managementu je objektivní zjištění pracovní schopnosti zaměstnanců v organizacích a firmách. V ČR od roku 2012 aplikuje Age Management z.s. postup kvantifikování pracovní schopnosti pomocí dotazníku pracovní schopnosti Work Ability Index⁷ [18, 21].

Výsledky soustavného použití této metody pro zjišťování úrovně pracovní schopnosti naznačují, že právě rovnováha mezi zdroji lidského zdraví a požadavky a charakterem práce, jsou důležitými rozměry pracovní schopnosti [19].

⁷ WAI se postupně stal jedním ze standardních nástrojů pro objektivní posouzení pracovní schopnosti. Její úroveň je touto metodou zjišťována prostřednictvím dotazníku s 25 otázkami a 85 předpřipravenými odpověďmi. Ty jsou následně jednotným způsobem vyhodnocovány a výsledkem je zisk celkového skóre v rozmezí 7-49 bodu, přičemž podle dosaženého výsledku můžeme definovat pracovní schopnost ve čtyřech kategoriích nízká – průměrná - dobrá - vynikající.

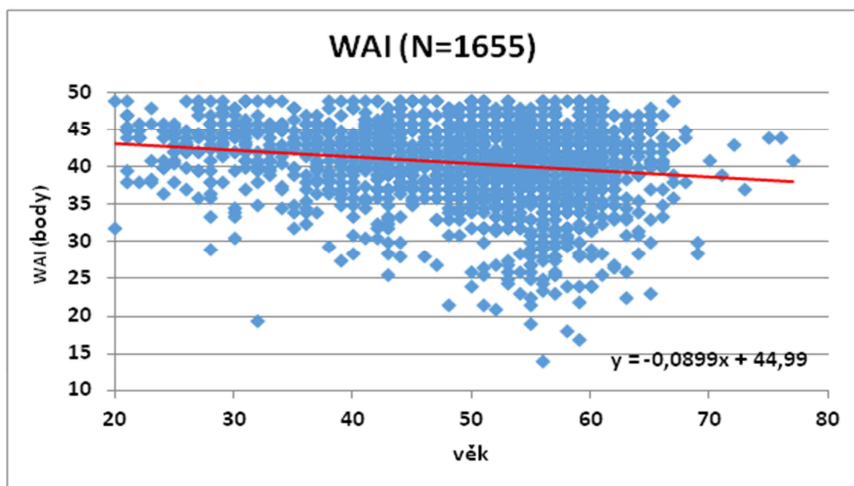
6.8 Využití metody WAI k objektivnímu zjištění pracovní schopnosti zaměstnanců firem a organizací v ČR

Age Management, z.s. je v současné době jediným pracovištěm v ČR, které se problematikou měření pracovní schopnosti komplexně a soustavně zabývá. Do roku 2020 byl držitelem licence k provádění měření indexu WAI pro ČR a SR, kterou získal na základě proškolení a splnění odborných a organizačních požadavků garančního pracoviště, kterým je finský FIOH. Výsledky šetření pracovní schopnosti jsou uloženy v databázi WAI, kterou spravuje tato organizace, a ze které lze tyto přísně anonymizované hodnoty používat pro širší interpretaci naměřených dat. Následující text je zpracován s využitím naměřených dat WAI u více než 2 000 zaměstnanců z různých typů českých pracovišť zaměstnaných na různých pracovních pozicích, jejichž pracovní schopnost byla v ČR měřena v letech 2015–2020.

Z těchto individuálně uložených dat lze pro další hodnocení pracovní schopnosti použít data 1 655 respondentů, kteří dotazník WAI vyplnili takovým způsobem, že z něj lze potřebné hodnoty pro výpočet indexu WAI získat. Soubor 1 655 respondentů je tak tvořen 903 muži ve věku 19–77 let a 752 ženami ve věku 21–75 let.

Souhrnně v jediném bodovém grafu jsou tyto výsledky představeny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Výsledky měření WAI v ČR



Jak dosavadní české i zahraniční studie věnované měření pracovní schopnosti pomocí WAI ukazují, pracovní schopnost má tendenci se s věkem snižovat. Není to ale dramatický pokles a průměrné hodnoty indexu u pracujících osob v celém jejich pracovním životě mohou zůstat převážně v kategoriích vynikající a posléze dobrá (až do hodnoty 37 bodů). Souborem individuálních hodnot indexu WAI můžeme proložit směrnicí, která kvantifikuje průměrný pokles indexu WAI s věkem. Pro soubor 1 655 zaměstnanců českých podniků a organizací je to pokles o cca 0,9 bodu za 10 let, tedy v celém profesním věku zaměstnanec je to pokles o cca 4 body. Ve změřených souborech českých zaměstnanců byl zaznamenán rychlejší pokles indexu WAI pro ženy než muže (0,8 bodu proti 1,0 bodu žen za 10 pracovních let), ale daleko významnější pokles u fyzicky pracující populace 1,4 bodu/10 let proti duševně pracujícím s pouze 0,5b/10 let. Je tedy zřejmé, že bez ohledu na pohlaví, je 675 fyzicky pracujících zaměstnanců z těchto šetření vystaveno 2,5 násobně rychlejšímu poklesu jejich pracovní schopnosti s věkem, než je tomu u čistě duševně pracujících osob.

Je zřejmé, že tato metoda poskytuje i mnoho dalších hlubších interpretací, které mohou objasnit vliv jednotlivých faktorů pracovní schopnosti jak na individuální úrovni, tak i na úrovni podnikové. Základním aspektem je však zajištění toho, aby získaná data zůstala přísně důvěrná. Zaměstnavatel nesmí

obdržet informace ve formě, která by mohla odhalit identitu zaměstnance. Vyplnění dotazníků indexu pracovní schopnosti je také vždy dobrovolné. Pouze zaměstnanec, který je dostatečně přesvědčen o anonymitě své výpovědi vůči zaměstnavateli, může svobodně vyjádřit, jak subjektivně vnímá různé faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost.

Určitým „slabým místem“ této metody je její přílišné soustředění na oblast zdraví, což s sebou mimo další aspekty metody přináší povinnost uvádět velmi citlivá osobní zdravotní data. Negativa tohoto postupu (WAI 1.0) se snaží zmírnit nově zaváděná metoda WAI 2.0 – Personální a firemní radar.

6.9 Work Ability Index 2.0 (Personal & Company Radar)

V posledních letech dochází k požadavku na novou strukturalizaci konceptu age managementu, respektive k novějšímu pohledu na kvantifikaci objektivního zjišťování pracovní schopnosti zaměstnance v pracovním prostředí. Zásadním v tomto novém pohledu je snaha přiblížit tyto postupy k managementu organizace, jejíž pracovníci jsou objektem kvantifikovatelného zjištění pracovní schopnosti. Výsledkem je nový nástroj pocházející z nových výzkumů v této oblasti, který jeho tvůrci nazvali Personální a firemní radar [22].

6.9.1 Personální radar

Personální radar představuje inovovaný nástroj⁸ k individuálnímu posouzení pracovní schopnosti a spokojenosti zaměstnance, který rozšiřuje původní WAI 1.0 o měření dalších faktorů směřujících k lepšímu pochopení pohody zaměstnance na pracovišti a umožňující tak komplexnější zjištění důvodů či

⁸ Dotazník personálního radaru má 23 otázek formulovaných konformně s obsahem a faktory domu pracovní schopnosti. Zahrnuje 5 faktorů zjišťujících pohodu zaměstnance/pracovníka v jeho práci a jako šestý faktor je šest otázek zjišťujících jeho pracovní schopnost.



překážek bránících její optimalizaci. Jejich odstranění pak může vést k posílení pracovní schopnosti zaměstnance. Výstupy mu poskytnou nový obraz na míru jeho pracovní schopnosti a důvody jejího současného stavu, vedení organizace pak anonymní údaje o pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců, které umožní cíleně zaměřit působnost přijatých opatření v této oblasti. To je předmětem druhé části stejného procesu nazvané Firemní radar.

6.9.2 Firemní radar

Na základě dat získaných od všech zaměstnanců firmy/organizace v části nazvané Personální radar lze kvantitativně hodnotit index pracoviště ve třech hlavních oblastech s maximálním vlivem na pracovní schopnost, tj. zátěž, stres a index pracovní pohody. Tím lze získat základní data pro rozhodovací část procesu age managementu ve firmě pro jeho implementační část. Firemní radar se tak stává procesním nástrojem pro nastavení potřebných opatření v organizaci vedoucím k udržitelné zaměstnanosti a zlepšení její produktivity.

Dle Ilmarinena [19] by nejdůležitější snahou mělo být prodloužení aktivního pracovního života a zatraktivnění práce jako takové. K tomu je třeba řídit změny, které v pracovním životě nastávají a zároveň zvýšit pocit pohody při práci. Důležité je také propojit nároky práce s ostatními oblastmi života, protože pracovní život není izolovaný od života osobního a rodinného. Je tedy klíčové, aby na všech úrovních došlo k úspěšnému propojení stárnutí a pracovního života.

Přijmout opatření k udržení a podpoře pracovní schopnosti se vyplatí v jakékoliv fázi pracovního života zaměstnance. Faktory přispívající k oslabení pracovní schopnosti začínají být viditelné zhruba kolem čtyřicátého pátého roku věku pracovníka. Objektivní zjištění pracovní schopnosti například měřením indexu WAI je 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 jeho celého pracovního života [23].

Autoři publikace jsou přesvědčeni, že koncept pracovní schopnosti je vhodným nástrojem pro řešení problematiky stárnutí na pracovišti a měl by být používán



Erasmus+

v každodenní praxi firem a organizací, ale že by se tento koncept měl stát také pevnou součástí osobního života každého z nás.



7. Vzdělávací a poradenské aktivity na podporu pracovní schopnosti

Podpoře pracovní schopnosti se věnují v různých podobách mnohé organizace, které se zpravidla zaměřují **na úzký segment vzdělávací anebo poradenské činnosti**. Tím může být například tematika motivace, tvorba metodik předávání zkušeností, metodiky pro práce se zaměstnanci různých věkových skupin, vzdělávání vedoucí k počítačové gramotnosti, zprostředkovávání zaměstnání, tvorba pracovních míst pro osoby ve věku 50+⁹, vznik informačních center, vzdělávání k podnikání a další.

Příkladem vzdělávání v oblasti podnikání může být organizace Agender a její projekt INICIO 50+, která se věnuje podpoře lidí ve věku nad padesát let, kteří by chtěli začít podnikat. Vysoká škola finanční a správní (VŠFS) zase pořádá takzvané fiktivní firmy pro osoby 50+.

Příklady vzdělávacích aktivit age managementu

Uplatňováním konkrétních metod age managementu ve vztahu ke zlepšení postavení cílové skupiny osob ve věku 50 plus na trhu práce se věnoval projekt „**Strategie Age Managementu v České republice**“, který tyto metody do ČR přinesl. [24]

Vzdělávací a poradenské metody age managementu byly pro české čtenáře uceleně představeny v metodické příručce *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+* z roku 2012, která je rozdělena do dvou modulů, pro firmy a pro úřady práce. Tato publikace shrnuje obecné informace o age managementu, demografických souvislostech a indexu pracovní schopnosti, ale i konkrétní výstupy, které byly realizovány v rámci projektu „**Strategie Age Managementu v České republice**“: „*Byla realizována vzdělávací a poradenská*

⁹ Pokud se v různých typech aktivit objevuje číslovka 50, tak se jedná zejména o aktivity realizované v rámci projektů ESF, které byly zaměřeny přímo na cílovou skupinu osob ve věku nad 50 let.



aktivita pro nezaměstnané klienty evidované na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně v celkovém počtu 72 osob. Součástí této aktivity bylo i stanovení Indexu pracovní schopnosti (WAI) pro každého účastníka. Vzdělávací aktivity zaměřené na posilování pracovní schopnosti probíhaly v celkovém rozsahu 48 hodin (tj. 8 dnů, 6 hodin denně).“ [25]

Tato publikace, která byla jedním z výstupů série předcházejících výzkumných aktivit, také shrnuje zjištěné poznatky o úrovni znalostí týkající se age managementu: *„Teorie a východiska, stejně jako obecné strategie age managementu, zatím nejsou v českém prostředí všeobecně známé. Výzvou zůstává vzdělávání personalistů a manažerů firem, stejně jako lektorů AM, kteří budou rozvíjet teorii i strategie uplatnitelné v různých pracovních kontextech. Takové vzdělávání i poradenství v aplikaci age managementu pro jednotlivé firmy mohou nabízet různé subjekty – personální agentury, úřady práce, vysoké školy, vzdělávací organizace apod.“ [25]*

Občanské sdružení Zaměstnanost ve spolupráci s partnerem Vyšší odbornou školou ekonomickou a zdravotnickou a Střední školou v Boskovicích realizovalo v letech 2013–2015 projekt OP VK *Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management*. Hlavním cílem projektu bylo vzdělávání lektorů v oblasti udržitelného rozvoje se zaměřením na age management a vzdělávání zdravotnického personálu v oblasti metod udržování pracovní schopnosti. Klíčové aktivity projektu byly zaměřeny na vytvoření metodiky, vyvinutí dvou vzdělávacích aktivit a e-learningového kurzu, jejich pilotní ověření a proškolení lektorů, předávání a sdílení příkladů dobré praxe.

V rámci mezinárodního projektu Erasmus+ **„Age Management Uptake“** (2017–2020), do kterého byla zapojena v ČR Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a Univerzita Karlova (FF), byl vyvinut vzdělávací program určený pro přípravu **poradců age managementu** a vytvořeny studijní materiály pro blended learning, které představují koncept age managementu a pracovní schopnosti široké i odborné veřejnosti.

Komplexní vzdělávací aktivity vycházející z konceptu pracovní schopnosti vytváří a realizuje od svého vzniku společnost Age Management z.s., která nabízí vzdělávací i poradenské programy pro posilování pracovní schopnosti



nejen na úrovni jednotlivců, ale i organizací a firem. Mimo spolupráce se zaměstnavateli se intenzivně věnuje i rozvoji profesních kompetencí HR profesionálů v oblasti age managementu.



8. Příklady dobré praxe uplatnění programů pro osoby zaměstnané i nezaměstnané

V současné době jsou vzdělávací programy založené na komplexním vnímání pracovní schopnosti v ČR stále ještě spíše ojedinělé.

Vzdělávací programy, které směřují svým zaměřením do oblasti posilování zdraví a zdravého životního stylu zajišťují školská zařízení i vzdělávací organizace. Aktivity v oblasti profesního (odborného vzdělávání), které jsou v souladu s Národní soustavou kvalifikací (NSK), jsou zařazeny do systému celoživotního učení a realizují je převážně instituce působící v oblasti vzdělávání dospělých, ale i škol anebo ojediněle i u zaměstnavatelů.

Oblast hodnot postojů a motivace účastníků pak pokrývá poměrně široká nabídka programů zaměřená na „soft skills“ (tzv. měkké dovednosti), které jsou realizovány vzdělávacími organizacemi různého typu.

Poslední oblast, která se týká prostoru pracoviště, je poměrně široká a zahrnuje celou řadu různých aktivit od nastavení firemní kultury po oblast BOZP, snižování rizik na pracovišti až po ergonomii pracovního místa. Specializované programy jsou realizovány buď přímo zaměstnavateli anebo konkrétními institucemi, které se na danou problematiku specializují.

Z rozsahu širě výše uvedených aktivit je zřejmé, že sestavení programů, které propojují více faktorů pracovní schopnosti, je poměrně náročné a v ČR doposud spíše ojedinělé.

8.1 Program Profesní seniority pro osoby zaměstnané i nezaměstnané

Jedná se o program, který zohledňuje jednotlivá patra domu pracovní schopnosti. Organizace Age Management z.s. přenesla v roce 2016 do ČR unikátní program „**Towards Successful Seniority**™“, a to na základě dlouhodobé spolupráce s Finským institutem pracovního zdraví (FIOH).

Při plánování obsahu metody finští experti využili odborné informace a průzkum týkající se kontinuálního vzdělávání, zvládnání pracovních povinností, motivace a podpory celkové duševní pohody. Unikátnost použité skupinové metody vrstevnického učení byla oceněna 1. cenou na mezinárodní soutěži v kategorii příkladů dobré praxe na konferenci Work, Stress, and Health 2008 ve Washingtonu D.C., USA.

Hlavní cíle programu „Směrem k úspěšné profesní senioritě™“ jsou následující:¹⁰

- rozvíjet dovednosti pro řízení kariéry,
- rozvíjet schopnost zvládat změny,
- podpořit účastníky při plánování cílů a řešení týkajících se jejich kariéry,
- podpořit duševní pohodu a pokračování jejich kariéry,
- předcházet syndromu vyhoření a depresi,
- předcházet předčasnému odchodu do důchodu, zejména z důvodu psychických problémů týkajících se práce,
- posílit postoj k celoživotnímu vzdělávání,
- podporovat účastníky v úspěšném vykonávání jejich práce,
- působit jako podpora pro zaměstnance, kteří mají v kompetenci oblast týkající se udržování a rozvoje bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

¹⁰ V ČR pod názvem programu „Profesní seniorita“.



Hlavní cílovou skupinou programu jsou zaměstnanci, a to bez rozdílu věku. Velmi dobré výsledky program prokazuje u absolventů, kterým pomáhá zejména v oblasti kariérového plánování, ale také u stárnoucích zaměstnanců, kde působí jako prevence psychosociálních onemocnění.

V ČR a v SR byl program již realizován ve více než 80 bžích a zúčastnilo se ho více než 800 účastníků, celkově bylo proškoleno 65 autorizovaných lektorů (v ČR a v SR), kteří mohou tyto programy lektorovat.

8.2 Programy pro zaměstnance

Zaměstnavatelé se zapojili do realizace aktivit zejména v rámci schválených projektů OP Zaměstnanost (výzvy č. 079 „Age management, chytrá změna v řízení, příležitost růstu“).

Aktivity založené na konceptu pracovní schopnosti pro zaměstnance byly realizovány např. v následujících společnostech: Správa železnic, státní organizace, Krok Kyjov z.ú., Teritoriální pakt zaměstnanosti Pardubického kraje, z.ú., Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

Zavádění age managementu bylo rozděleno do dvou vzájemně propojených částí. V rámci první, analytické, části za pomoci mezinárodně uznávaných validovaných metod získala společnost relevantní data, které následně sloužila pro navržení konkrétních systémových opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců dané organizace.

8.2.1 Analytická část

Vstupní age management audit

Pro efektivní zavádění age managementu je nutné mít k dispozici vstupní data, která identifikují problémové oblasti. Pro tento účel byl vyvinut nástroj pro vstupní age management audit, který zahrnuje sken jednotlivých pilířů. Výstup skenu obsahuje analýzu organizace v oblasti věkové struktury zaměstnanců, firemní kultury, péče o zaměstnance a v personálních činnostech s ohledem na

věk a rovné příležitosti. Zpracovaný výstup číselně i graficky sumarizuje podíl naplňování pilířů age managementu a u výše zmíněných organizací a firem sloužil jako podklad pro zpracování jejich vlastního plánu na zavádění age managementu.

8.2.2 Implementační část: Zavádění konkrétních opatření age managementu

Cílem bylo zavádění konkrétních opatření dle výsledků vstupní analýzy na základě konceptu pracovní schopnosti a jeho jednotlivých faktorů. Pro komplexní řešení byla navržena pro realizaci opatření ze všech pater Domu pracovní schopnosti. Opatření, která nezohledňují všechna patra, jsou v dlouhodobém časovém horizontu neúspěšná a naopak mohou vést k poklesu pracovní schopnosti.

Opatření zahrnovala např.:

- vzdělávací aktivity pro manažery na různých úrovních a pro zaměstnance,
- návrh na aplikaci opatření age managementu do personálních procesů,
- měření pracovní schopnosti a její vyhodnocení pro zaměstnance i pro zaměstnavatele,
- ergonomický audit jednotlivých pracovišť,
- poradenství v jednotlivých fázích zavádění opatření,
- pravidelný monitoring,
- závěrečný kontrolní audit.

8.2.3 Výstupní (kontrolní) audit

Následný kontrolní audit má za cíl vyhodnotit efektivitu přijatých a realizovaných opatření v rámci zavádění age managementu a výstupem je vždy zpracovaná souhrnná zpráva včetně statistického vyhodnocení dosažených hodnot. V případě splnění podmínek kvantifikovaného zlepšení od vstupní

analýzy je organizacím udělováno osvědčení pro zaměstnavatele Age management Friendly^{®11}.

Obrázek 2: Osvědčení pro zaměstnavatele Age management Friendly[®]



8.3 Příklad zavádění age managementu u neziskové organizace Krok Kyjov, z.ú.

Veronika Vašíčková, vedoucí projektu, shrnuje proces a výsledky zavádění age managementu v této organizaci tímto způsobem:

„Při zavádění age managementu byla pro organizaci výchozím bodem jednotlivá patra domu pracovní schopnosti. Před realizací projektu jsme provedli vstupní audit organizace a identifikaci naplňování jednotlivých pilířů age managementu. Na jejich základě jsme přistoupili k realizaci jednotlivých aktivit. V úvodu projektu bylo rovněž realizováno školení manažerů zaměřené na age management a měření pracovní schopnosti zaměstnanců pomocí metody Work Ability Index. Implementace age managementu zahrnovala všechna čtyři poschodí domu pracovní schopnosti a při zavádění opatření organizace úzce spolupracovala s Age Management z.s.

Podpůrná řešení a aktivity v jednotlivých patrech domu pracovní schopnosti:

1. **Zdraví a funkční kapacita:** uskutečnil se workshop zaměřený na kompenzační cviky na pracovišti a na posouzení ergonomie

¹¹ Osvědčení „Age Management Friendly[®]“ uděluje Age Management z.s. ve spolupráci s Českou asociací age managementu z.s.



pracoviště. Vybavili jsme kanceláře ergonomickými pomůckami (velké monitory, klekačky, gymnastické balóny, ergo myši).

2. V letních měsících jsme začali realizovat „porady za chůze“. Vzájemně jsme se motivovali k tomu, abychom pravidelně v práci cvičili. Pro tento účel byl vytvořen infografický leták “Stretch and Flex v Kroku”, který obsahuje sadu jednoduchých cviků, vhodných k provozování na pracovišti. Všichni pracovníci dostali chytrý náramek a začali jsme počítat naše kroky. Absolvovali jsme seminář zaměřený na zdravý životní styl. V rámci semináře zaměřeného na prevenci stresu jsme se naučili techniky zaměřené na prevenci stresu. Zmapovali jsme nejčastější stresory zaměstnanců a navrhli způsoby, jak jim čelit. Vytvořili jsme infografické letáky pro vedoucí i ostatní pracovníky, jejichž cílem je prevence stresu. Začali jsme každoročně realizovat tematicky zaměřený Den zdraví, v rámci kterého jsme si společně uvařili zdravé menu, probíhalo měření zraku, tlaku, BMI indexu, osvěta ohledně melanomu, diskuze na téma zdravý životní styl. Společně jsme vytvořili Desatero zásad zdraví v Kroku. Vytvořili a realizovali jsme 30-ti denní výzvu, jejímž mottem bylo “staň se šťastnějším a zdravějším sám sebou”. Výzva spočívala v plnění různých “úkolů” po dobu 30-ti dnů. Na začátku a na konci projektu jsme absolvovali měření pracovní schopnosti.
3. **Kompetence:** realizovali jsme analýzu vzdělávacích potřeb našich pracovníků. Proběhlo cílené vzdělávání zaměřené na kompetence klíčových pracovníků. Vytvořili jsme systém interního vzdělávání, jehož cílem je předávání know-how, vzájemné vzdělávání, mezigenerační spolupráce a mentorství. Je to jeden z kroků k naší vizi stát se učící se organizací. Začali jsme využívat mentoring a koučink.
4. Dvě pracovnice se staly autorizovanými lektorkami metody Profesní seniorita. Následně proškolily celý tým. Toto školení je postaveno na osobních příbězích účastníků. Díky vhodným aktivitám se pracovníci poznali jinak, objevili své zdroje, možnosti a našli témata společného



zájmu. Odcházel okouzleni možnostmi práce s Domem pracovní schopnosti.

5. **Hodnoty, postoje, motivace:** věnovali jsme se tématům “hodnoty pracovníků a hodnoty organizace” a nastavení systému motivace pracovníků. Absolvovali jsme několik teambuildingových výletů. Důležitým bodem bylo také vytváření podmínek pro tzv. work-life balance. Sdílení témat a diskuse vytvořily větší prostředí důvěry a posílily autonomii pracovníků.
6. **Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky:** byl vytvořen tříčlenný tým, který se podílel na vzniku a implementaci strategie AM. Tito členové týmu absolvovali specifické vzdělávání zaměřené na oblast age managementu a průběžně své znalosti studiem rozšiřovali. Realizovali jsme analýzu vnitřní dokumentace organizace s ohledem na pracovní schopnost pracovníků. Výsledkem analýzy byla doporučení pro zapracování AM opatření. Do procesu zavádění AM byli zapojeni všichni zaměstnanci, často jsme s nimi komunikovali, zjišťovali jejich názory a potřeby. Realizovali jsme rozsáhlý průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci. Vytvořili jsme příručku Age management pro vedoucí. Zdokonalili jsme systém získávání nových pracovníků a adaptační proces. Zabývali jsme se nastavováním účinných procesů interní komunikace a hodnocení pracovníků založeném na pracovní schopnosti. Vytvořili jsme metodiku proti diskriminaci na pracovišti.
7. Pozornost jsme zaměřili i na proces odchodu zaměstnance z organizace. Vytvořili jsme brožuru zabývající se přípravou na odchod do důchodu. Absolvovali jsme několikadenní strategické plánování, které bylo zaměřeno na řízení změn. Výstupem je tříletý strategický plán, který v současnosti realizujeme.

Na závěr našeho projektu bylo realizováno opětovné měření pracovní schopnosti zaměstnanců pomocí metody Work Ability Index, kontrolní audit age managementu a na jejich základě kvantifikovaného zlepšení jsme obdrželi

osvědčení pro organizaci, která naplňuje jednotlivé pilíře age managementu, “Age management Friendly”.

Zkušenosti z realizace komplexního zavádění opatření age managementu v této organizaci ukazují, že potenciál využití konceptu pracovní schopnosti je velmi široký. Na základě znalosti objektivních dat lze získat informace, které umožní přijmout konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k přímé podpoře jejich pracovní schopnosti.



9. Citované zdroje

[1] *Statistická ročenka České republiky*. Praha: Český statistický úřad, 2020. ISBN 978-80-250-3050-9.

[2] *Ibid.*, p. 127.

[3] *Ibid.*, p. 130.

[4] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015. ISBN 978-80-904531-7-3.

[5] *Délka života ve zdraví*. Data byla čerpána z databází Eurostatu (Eurostat, 2020).

Dostupné z: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_hlye&lang=en

[6] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV), *Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030*, 2020, s. 2. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategicky-ramec-politiky-zamestnanosti-do-roku-2030>

[7] *Ibid.*, p. 45.

[8] *Ibid.*, p. 63.



[9] Ibid., p. 63.

[10] Ministerstvo zdravotnictví, *Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 (Zdraví ČR 2030)*, akt. 2019, s. 12 Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mzd/strategie/strategicky-ramec-rozvoje-pecce-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030?typ=download>

[11] Fryč, J., Matušková, Z., Katzová, P., Kovář, K., Beran, J., Valachová, I., Seifert, L., Běťáková, M., Hrdlička, F. a kolektiv autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020. ISBN 978-80-87601-46-4. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/54104/>

[12] Ibid., p. 28.

[13] Ibid., p. 37.

[14] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025*. 2019. Čeká na schválení vládou ČR.

[15] Ilmarinen J. *Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2009 Jan; 35(1): 1–5. DOI: 10.5271/sjweh.1304.

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

[17] Ilmarinen J., *Towards a longer worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Dostupné z: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf

[18] Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scand J Work Environ Health. 1997; 23 Suppl 1: 49–57.

- [19] Ilmarinen, J. *30 years' work ability and 20 years' age management*. In: Age management during the life course: proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampere University Press, 2011.
- [20] Ilmarinen J. *From Work Ability Research to Implementation*. Int J Environ Res Public Health. 2019;16(16):2882. Published 2019 Aug 12. doi: 10.3390/ijerph16162882.
- [21] Ilmarinen J., Tuomi K., Seitsamo J. *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers*. International congress series, 2005; 1280: 3–7.
- [22] Ilmarinen ,V., Ilmarinen, J., Huuthanen, P., Louhevaara, V., Nasmann, O. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability – personal Radar. *Ergonomics*, 2015, 58(8), 1445–60, doi:10.1080/00140139.2015.1005167.
- [23] Štorová, I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, Praha: Svaz průmyslu a dopravy, 2015.
- [24] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- [25] Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová M., Řeháková L. and Štorová I. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.



Německo



1. Úvod

1.1 Popis partnerské organizace

Arbeit und Zukunft e.V. (*Práce a budoucnost*) je registrované neziskové sdružení, založené v roce 2001. Celkově asi s dvaceti členy z Rakouska a Německa je organizace sítí vědců, konzultantů a odborníků z oborů ergonomie, ochrany zdraví při práci, designu práce, výzkumu práce, zdravotnictví a dalších. Organizace realizuje národní a mezinárodní projekty výzkumu a vývoje financované z veřejných zdrojů. V rámci koncepce pracovní schopnosti se uplatňuje transdisciplinární a participativní přístup. Většina členů má zkušenosti s poradenstvím pro podniky. Nejčastěji používanými poradenskými nástroji jsou Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®) (Koučink pracovní schopnosti) včetně indexu pracovní schopnosti (WAI), Personálního a Firemního Radaru (WAI 2.0) a profesního rozvoje orientovaného na fáze života přiměřeně věku a stárnutí.

1.2 Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Německu

Povědomí o konceptu pracovní schopnosti (WAC) a indexu pracovní schopnosti (WAI) se v Německu začalo rozšiřovat koncem 90. let. Spolu s Juhani Ilmarinenem byl Jürgen Tempel velmi důležitým klíčovým aktérem a zprostředkovatelem jejich šíření v německém diskurzu [1] a [2].¹²

Od začátku roku 2000 přitahoval tento koncept značnou pozornost. Hlavní zdroj inspirace pro tento vývoj přinesly BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz

¹² Jürgen Tempel († 2017) byl mnoho let praktickým lékařem a pracovním lékařem a lékařem ve zdravotnické společnosti v Hamburgu. Tempel a Ilmarinen vydali množství esejí a knih, uskutečnili nespočet přednášek a workshopů.

und Arbeitsmedizin (Federální institut pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) a INQA – iniciativa Neue Qualität der Arbeit (Nová kvalita práce).

Zatímco podpora pracovní schopnosti je zakotvena v zákoně o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci ve Finsku, kde je WAI běžným nástrojem veřejného zdraví, v Německu je metoda známá, ale není právně regulována. Zde se klade větší důraz na dobrovolné zapojení a spolupráci v síti. Využití WAI je v Německu bez licenčních poplatků.

Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (Sdružení německých pracovních lékařů) je s WAI seznámeno a několik pracovních lékařů ho aktivně využívá, není však známo s jakou četností. WAI se často používá v souvislosti se zákonem požadovanými opakovanými zkouškami zaměstnanců, např. při vystavení nebezpečným látkám, prací v noci nebo na směny v souvislosti s hodnocením rizik. Pouze málo společností však provádí pravidelné měření svých pracovníků pomocí WAI.

Pracovní schopnost jako koncept i jako nástroj je předmětem výzkumných a vývojových projektů. Kromě toho se vyučuje na některých univerzitách (např. v studijních programech Věda o práci a Management zdraví). Studenti se často rozhodují pro vypracování bakalářské nebo diplomové práce na toto téma.

Mnoho publikací se zabývá otázkami vztahu mezi pracovní schopností a pracovními podmínkami, věkem a stárnutím, výzvami pro vedení společností atd. Některé příklady budou uvedeny v části 4 této kapitoly.

O koncepci vědí i zaměstnavatelské sdružení a odbory.

Kromě toho si tento koncept našel cestu na školení demografických poradců (Demography Advisors) a takzvaných demografických pilotů (Demography Pilots) a často se opakuje jako téma na akcích včetně komor, sdružení, institucí atd.

2. Demografický vývoj

Demografická situace a odhadované trendy v Německu¹³ [3]

Na konci roku 2019 žilo v Německu asi 83 milionů lidí, z toho 72,8 milionu mělo německé občanství a 10,4 milionu bylo cizinců. Počet osob ženského pohlaví byl mírně nadpoloviční a činil cca 51 %. Průměrný věk obyvatelstva byl 44,5 roku.

Ekonomiku charakterizovalo cca 3,6 milionu společností/organizací/firem, z nichž většinu (přibližně 90 %) tvoří malé a střední podniky (MSP). Od roku 2019 mělo Německo potenciál pracovní síly 46,5 milionu osob s celkovou pracovní silou 41 milionů zaměstnaných osob, z toho 33,8 milionu zaměstnanců (15 milionů žen), kteří platili příspěvky na sociální zabezpečení.

Německo prochází demografickými změnami. Zvyšující se počet starších lidí a současně klesající počet lidí v mladším věku způsobuje bezprecedentní posun v demografickém rámci. V současnosti je každý druhý člověk v Německu starší než 45 let a každý pátý člověk starší 66 let. Po mnoha letech poklesu porodnost od roku 2012 mírně roste, zůstává však mnohem nižší než míra udržení stabilní populace. Na druhé straně Německo zažilo v posledních letech nezvykle velkou imigraci, zejména mladých lidí. Tento trend se však od roku 2019 výrazně zpomalil.

Porovnání věkových struktur za posledních sto let ukazuje vývoj demografických změn. Kohorty s vysokou mírou porodnosti v letech 1955 až 1970 (tzv. baby boomers) dnes tvoří největší věkovou skupinu. Tato skupina už dosáhla určitého věku a v následujících dvou desetiletích zcela opustí pracovní trh. Počet lidí ve věku nad 70 let se v letech 1990 až 2019 zvýšil z 8 na 13 milionů. V roce 2018 byly znatelné kohorty z let 1950 až 1960, jakož i důsledky

¹³ Tato podkapitola je založena na publikacích Německého spolkového statistického úřadu a je kompilací textů, které zde nejsou dále označeny jako citace.



poklesu porodnosti v důsledku změn životního stylu a antikoncepčních opatření (takzvaný „pill kink“). Projekce do roku 2060 ukazují zvýšení podílu lidí starších 70 let a výrazné snížení populace v produktivním věku. Míra porodnosti se výrazně nezvýší a tento trend „oslabení“ společnosti bude pokračovat, protože děti, které se dnes nenarodí, nemohou mít děti v budoucnosti.

Prognózy ukazují, že tyto procesy není možné zastavit ani přes poměrně široké spektrum předpokladů o budoucím vývoji demografie ovlivňujících faktorů, jako je porodnost, střední délka života a čistá imigrace. Současná věková struktura předpokládá pokles populace v produktivním věku a nárůst počtu starších občanů v průběhu příštích 20 let. V roce 2018 bylo v Německu 51,8 milionu lidí v produktivním věku od 20 do 66 let. Do roku 2035 se populace v produktivním věku sníží o přibližně 4 až 6 milionů osob na 45,8 až 47,4 milionu. Potom se nejprve stabilizuje a do roku 2060 klesne na 40 až 46 milionů, v závislosti na úrovni čistého přistěhovalectví. Bez čistého přistěhovalectví by se populace v produktivním věku již do roku 2035 snížila asi o 9 milionů osob.

Počet lidí ve věku nad 67 let se mezi lety 1990 a 2018 již zvýšil o 54 %, z 10,4 milionu na 15,9 milionu. Do roku 2039 vzroste o dalších 5 až 6 milionů na nejméně 21 milionů a do roku 2060 pak zůstane relativně stabilní.

Regionální rozdíly se budou nadále zvětšovat až do roku 2060. Za předpokladu mírného vývoje porodnosti, střední délky života a čisté imigrace se počet obyvatel sníží o 4 % v západních a o 18 % ve východoněmeckých venkovských oblastech. Ve městech naopak poroste o 10 %.

Populace v produktivním věku mezi 20 a 66 lety se sníží ve všech spolkových zemích. V letech 2018 až 2060 se za stejných podmínek sníží počet osob v produktivním věku o 16 % na západě a o 30 % ve východoněmeckých venkovských regionech a o 4 % ve městech.

Stručně lze popsat společenské výzvy v souvislosti s ekonomickými aspekty. Snížení potenciálu pracovní síly asi o 5 milionů osob do roku 2030 vyžaduje:

- zvýšení celkové míry zaměstnanosti, zejména u osob ve věku nad 55 let a u žen,



- zvýšené náborové úsilí na domácím trhu i v mezinárodním měřítku,
- nabídka atraktivních pracovních podmínek s příležitostmi pro profesionální a osobní rozvoj,
- technické a organizační úpravy a inovace k zajištění kvalitní výroby a služeb s menším počtem zaměstnanců.

Důsledky demografických změn jsou v podnicích a organizacích stále zřetelnější.

- Podíl starších lidí v rámci pracovních sil organizací a veřejné správy bude v následujících letech nadále významně narůstat. Velká skupina tzv. baby boomers se „posouvá“ dále pracovním životem. Pro zvyšující se počet zaměstnanců ve věku nad 50 let je nezbytné, aby byla práce navržena tak, aby odpovídala jejich věku a stárnutí.
- Zároveň je již citelný klesající počet juniorních zaměstnanců a tento trend bude pokračovat. Kolektivní stárnutí populačních ročníků na jedné straně a výrazně menší počet lidí v produktivním věku v následujících generacích na druhé straně vede k posunu v poměru mezi zaměstnanými a nezaměstnanými osobami. Očekává se, že se poměr změní ze 4 : 1 až na 2 : 1, což znamená, že pouze dva namísto současných čtyř pracujících lidí budou muset generovat prostředky na jednoho nepracujícího.

Ovlivnění demografického vývoje prostřednictvím zvýšení porodnosti je z dlouhodobého hlediska nejúčinnější, ale v současnosti jej nelze předpokládat. I tzv. čistá imigrace v průměru více než 200 000 osob v produktivním věku ročně (ve scénáři se střední prognózou) vypadá obtížně. V této souvislosti se prioritně prosazují dvě politické strategie:

- zvyšování míry účasti na trhu práce, zejména u starších lidí (především žen),
- se současným prodloužením pracovního života (dřívější nástup do pracovního života a pozdější nástup do důchodu).



Důchodová reforma však přímo nezajišťuje, aby lidé zůstali zdraví a byli schopni dobře zvládat pracovní požadavky. Naléhavě jsou nezbytná další opatření k zajištění toho, aby pracující lidé:

- měli zaměstnání (zaměstnatelnost),
- byli schopni zůstat déle a dobře pracovat (pracovní schopnost),
- byli schopni, ochotni a oprávněni vykonávat práci produktivně a dobře (pracovní pohoda, tzv. well being).

V této souvislosti se zdá být nezbytné, aby práce člověka nepoškozovala („harmless“), byla dosažitelná, přijatelná a měla by podporovat jeho vzdělávání ve všech fázích pracovního života.

Aby se toho dosáhlo, je třeba zlepšit zaměstnatelnost, tedy aby zdroje pracovníků byly v souladu s nároky práce. Podpora pracovní schopnosti je tedy úkolem pro jednotlivce i organizace.

Je tedy potřeba nabízet takovou práci, která je atraktivní pro mladé i starší lidi a poskytuje dostatečnou flexibilitu pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Práce přiměřená věku a stárnutí by měla brát v úvahu zdroje pracovníka, jeho individuální potřeby, i změny pracovních požadavků.

Tyto faktory se v průběhu (pracovního) života mění. Je tedy úkolem společností/organizací a zaměstnanců přizpůsobit podmínky dle požadavků tak, aby byla zachována pracovní schopnost a produktivita po celý pracovní život jednotlivce.

Předpokladem je především:

- citlivá a tolerantní personální politika,
- věku a stárnutí odpovídající profesní dráhy, jež jsou v souladu s fázemi životními,
- pracovní podmínky podporující zdraví a osobní rozvoj.

Zprávy o situaci starší generace v Německé spolkové republice připravuje a zveřejňuje komise jménem spolkové vlády v každém legislativním období již od

roku 1993. Cílem je poskytovat nepřetržitou podporu rozhodovacím procesům v oblasti politiky stárnutí.

Demografická strategie spolkové vlády, která byla přijata v roce 2012, je součástí většího politického procesu, který začal v roce 1992 zřízením komise Enquête „Demografická změna – výzvy naší stárnoucí společnosti pro jednotlivce a tvůrce politik“.

Demografická strategie „Every Age Counts“ je základem procesu meziresortního a mezi-úrovňového dialogu s cílem zvládnout demografické změny. Zabývá se všemi oblastmi činnosti, stanovuje pro ně konkrétní cíle a určuje opatření k jejich realizaci.

Z důvodu zvyšování věku odchodu do důchodu se spolková vláda zaměřuje na pravidelné vydávání „Zprávy o světě práce, přiměřeném věku“ [4]. Dosud byla publikována v roce 2012, 2014 a 2018.

Všechny spolkové státy provádějí konkrétní demografické strategie s prvky monitorování a předpovídání, projekty pro venkovské oblasti a rozvoj měst, dopravu a obchod atd. Existují regionální sítě, demografické workshopy a mnoho informativních aktivit. Několik samospráv má své vlastní koncepce a některé jmenovali i místní demografické referenty.

Spolková vláda a státy vytvořily společný demografický portál.¹⁴

Jedinou spolkovou zemí, která zřídila ministerstvo sociálních věcí, práce, zdravotnictví a demografie je Porýní-Falc.

¹⁴ <https://www.demografie-portal.de>



3. Legislativní rámec, odkaz na strategické dokumenty

3.1 Systém sociálního pojištění

Historie německého sociálního pojištění sahá do dob kancléře Bismarcka, který v roce 1883 zavedl zdravotní, úrazové a důchodové pojištění. Neustálé zlepšování časem přispělo k rozvoji německého sociálního státu.

Sociální pojištění chrání zaměstnance před podstatnými životními riziky, jako jsou nemoc, pracovní úraz, nemoc z povolání, nezaměstnanost a zdravotní postižení. Existuje pět druhů povinného pojištění:

- Zdravotní pojištění.
- Pojištění v případě ztráty zaměstnání.
- Důchodové pojištění.
- Pojištění péče.
- Úrazové („accident“) pojištění.

Úrazové pojištění je povinné pro všechny podniky. Je financované výhradně zaměstnavatelem. Na ostatním sociálním pojistném se podílí zaměstnavatel i zaměstnanec, stejně jako na důchodovém pojištění, pojištění v nezaměstnanosti a všeobecném zdravotním pojištění.

Sociální zabezpečení je formou státem regulované péče, jež v závislosti na spolkové zemi anebo na konkrétní oblasti poskytují sociální pojištění státní instituce, veřejné či soukromé společnosti.

3.2 Systém zdravotnictví

Německo nemá národní systém zdravotní péče. Spravuje ji spíše několik autonomních orgánů a sdružení, jako je zákonný systém zdravotního pojištění (Gesetzliche Krankenversicherung – GKV). Němečtí občané jsou při vstupu do zaměstnání automaticky a povinně pojištěni, pokud pravidelný měsíční hrubý příjem přesahuje 450 EUR.

Zaměstnavatel je povinen platit nemocenské z důvodu nemocí z povolání a úrazů z povolání až na šest týdnů; od počátku sedmého týdne tyto platby hradí GKV, které zaměstnavateli zpravidla kompenzují 80 % platu nemocného.

Náhrada za pracovní neschopnost z důvodu nemocí z povolání a úrazů je kryta zákonným systémem úrazového pojištění. Plná částka mzdy se vyplácí od prvního dne pracovní neschopnosti. Pokud bude návrat do práce nemožný i po dvou letech, nemocný zaměstnanec bude zařazen do důchodu v rámci zákonného systému úrazového pojištění.

3.3 HLY (roky prožité ve zdraví)¹⁵

V roce 2016 se očekávaná délka života ve zdravém stavu při narození v Evropské unii (EU) odhadovala na 64,2 roku u žen a 63,5 roku u mužů. Průměrná délka života u žen v EU byla o 5,4 roku delší než u mužů. Většina z těchto dalších let má však tendenci života s omezením aktivity, zatímco muži průměrně tráví větší část svého kratšího života bez omezení aktivity.

Počet let zdravého života při narození byl vyšší u žen než u mužů v 20 členských státech EU. V roce 2018 se roky zdravého života v Německu odhadovaly nad průměry EU-27 u žen i mužů.

¹⁵Zdroje pro roky zdravého života: Eurostat
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news>
Statistika Eurostatu pro roky zdravého života (2020):
<https://www.google.com/search?q=healthy+life+years+by+country&client>

Tabulka 1: Roky zdravého života v Německu pro ženy a muže v roce 2018

	při narození		ve věku 65 let	
	ženy	muži	ženy	muži
Německo (2018)	66,3	65,0	12,2	11,5
EÚ-27 (2018)	64,2	63,7	10,0	9,8

Rozdíl v pohlaví byl z hlediska let zdravého života podstatně menší, než byl celkový průměrný věk dožití. Očekávaná délka života žen v EU-27 v roce 2018 průměrně překročila očekávanou délku života mužů o 5,5 roku.

3.4 Bezpečnost a zdraví při práci¹⁶

Německý systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) existuje již více než 100 let. Za celou dobu se systém ukázal jako odolný a přizpůsobivý. Síla systému je pravděpodobně zaručena prostřednictvím úzké spolupráce mezi různými příslušnými aktéry v oblasti ochrany zdraví při práci – zejména silnými a preventivně zaměřenými institucemi úrazového pojištění a orgány inspekce práce, podporovanými velmi aktivními sdruženími sociálních partnerů.

Německý systém BOZP se řídí úmluvami Mezinárodní organizace práce (ILO). Všechny právní předpisy v oblasti BOZP jsou harmonizované se směrnicemi EU. Systém BOZP v Německu se vyznačuje dvojitou strukturou. Skládá se z federální a státní ochrany práce a ze samosprávných poskytovatelů úrazového pojištění. Státní výbory připravují zákony, vyhlášky a pravidla vydané státem.

¹⁶ Zdroje pro systém BOZP:

<https://osha.europa.eu/de/about-eu-osha/national-focal-points/germany&prev=search&pto=au>

<https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Kooperationen-und-Internationales/Focal-Point.html>

https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/178957/OSH-Profile-Germany.pdf

Instituce úrazového pojištění vydávají vlastní nařízení o prevenci úrazů na základě posouzení potřeb a se souhlasem federální vlády a států.

Na společnosti dohlížejí a radí jim odpovědné orgány státního dozoru a instituce úrazového pojištění.

Za účelem udržení, zlepšení a podpory bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců prostřednictvím koordinované a systematicky vnímané bezpečnosti práce byla vyvinuta Společná německá strategie bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – GDA), která slouží k ještě lepší koordinaci v oblasti prevence.

Zdraví a bezpečnost při práci spravují ministerstva práce a sociálních věcí na federální i státní úrovni, což odráží federální strukturu Německa. To vytváří výzvy při překonávání rozdílů mezi zdravím při práci a obecnými problémy zdraví nesouvisejícími s prací, na které dohlíží ministerstvo zdravotnictví a regionální úřady zdravotnictví.

Zákonné instituce úrazového pojištění jsou ze zákona povinny přijímat předpisy na prevenci úrazů, které vypracovávají odborné výbory a schvaluje Federální ministerstvo práce a sociálních věcí. Odpovědnost za implementaci a kontrolu souladu s národními předpisy o BOZP nesou orgány inspekce práce jednotlivých spolkových zemí. Povinnost implementace předpisů o prevenci nehod je svěřena inspekčním službám institucí úrazového pojištění. Celková koordinace klíčových zainteresovaných stran se dosahuje prostřednictvím GDA, regionálních vlád a institucí úrazového pojištění se stálým sekretariátem ve Federálním institutu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Setkávají se, aby rozhodly o národním plánování, koordinaci, realizaci a hodnocení opatření BOZP. Pravidelně si vyměňují informace s institucemi sociálního pojištění, profesními sdruženími, instituty a univerzitními odděleními zabývajícími se odbornou přípravou v oblasti BOZP a dalšími zúčastněnými stranami.

Národní konference o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Nationale Arbeitsschutzkonferenz – NAK) je ústředním orgánem pro plánování, koordinaci, hodnocení a rozhodování v rámci společné německé strategie BOZP. Mezi její členy patří federální vláda, federální státy a orgány úrazového



pojištění. Sociální partneři se účastní setkání NAK a působí jako poradci při vypracovávání cílů BOZP. Systematický dialog mezi partnery společné německé strategie BOZP a všemi příslušnými německými zainteresovanými stranami se vede ve Fóru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Arbeitsschutzforum), jehož úkolem je poskytovat poradenství NAK. Účastníky fóra jsou sociální partneři, profesní a průmyslová sdružení, organizace zdravotního pojištění a důchodového pojištění, národní sítě v oblasti BOZP a zástupci příslušného akademického světa.

3.5 Pracovní zákony a předpisy

Navzdory určitému úsilí zatím neexistuje jednotná kodifikace pracovního práva. Nařízení jsou proto mimo jiné rozdrobená v mnoha různých právních zdrojích. Několik zákonů upravuje právní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnavateli (individuální pracovní právo), jakož i mezi zastupitelskými orgány zaměstnanců a zaměstnavateli (kolektivní pracovní právo).

Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Arbeitsschutzgesetz) je primárním německým zákonem o BOZP. Přímě implementuje směrnici Evropské rady 89/391/EHS (rámcová směrnice) o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Zákon zdůrazňuje preventivní přístup a všeobecné pokrytí všech zaměstnanců ve všech podnicích všech velikostí a ve veřejném sektoru. Dále podrobně popisuje povinnosti a práva zaměstnavatelů a zaměstnanců s ohledem na BOZP obecně. Takzvané dceřiné směrnice rámcové (tedy EU) směrnice („Tochterrichtlinien der Rahmenrichtlinie“), zaměřené na jednotlivá nebezpečí a rizika, se všechny implementují, a to zejména úpravou předchozích odpovídajících právních předpisů. Zákon o lékářích, bezpečnostních inženýrech a dalších specialistech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Arbeitssicherheitsgesetz) stanoví povinnosti zaměstnavatelů týkající se poskytování služeb ochrany zdraví při práci (OHS) včetně minimálního ročního podílu pracovní doby pracovních lékařů a bezpečnostních odborníků pro podniky různých velikostí a v různých odvětvích.



3.6 BOZP v podnicích

Zatímco větší společnosti mají obvykle interdisciplinární interní personál, který se často skládá z několika lékařů, bezpečnostních techniků, psychologů, fyzioterapeutů, středního zdravotnického personálu atd., menší společnosti uzavírají externí smlouvy na tyto služby na hodinové bázi.

Podniky s 20 a více zaměstnanci jsou povinné zřídit Výbor pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Skládá se ze zaměstnavatele nebo jeho zástupce (zástupců), bezpečnostního odborníka, lékaře společnosti, zástupců bezpečnosti, dvou zástupců rady práce a podle potřeby externích odborníků na BOZP.

Provádění právních předpisů v oblasti BOZP monitorují a prosazují inspektoři práce každého státu a inspektoři zákonných úrazových pojištění.

Ukazatele pracovních podmínek shromažďuje především podnik v rámci povinného hodnocení rizika a externě také orgány nebo úrazové pojišťovny v souvislosti s inspekcí na pracovišti. Zdravotní údaje ze zákonného zdravotního pojištění shromažďují a poskytují německé instituce zdravotního pojištění.

Zaměstnavatelé jsou ze zákona povinni provádět hodnocení a řízení rizik; musí také poskytnout pracovní zdravotnickou službu nebo – jako v případě tzv. „zaměstnavatelského modelu“ – poskytnout přístup k těmto službám. Za jejich nedodržení se ukládá pokuta.

Stejně jako ve většině zemí EU, ani v Německu neexistují žádné zvláštní právní předpisy týkající se pracovního stresu anebo duševního zatížení. Právní předpisy, a zejména zákon o ochraně práce, však upřesňují povinnost zaměstnavatelů zohlednit takové faktory, jako je například návrh pracovní doby a organizace práce, v kontextu hodnocení rizik, což znamená, že faktory související s pracovním stresem anebo psychickou zátěží jsou bezvýhradně pokryty a zákonné povinnosti jsou v tomto ohledu vymahatelné. Pokud neexistuje závazná právní povinnost, uskutečňují se zejména ve větších podnicích dobrovolné činnosti v rámci podpory zdraví na pracovišti aktivitami v rámci firemního zdravotního managementu (BGM Aktivitäten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements). Jako součást iniciativy Nová kvalita



práce (INQA) vytvořila německá vláda síť, ve které různí partneři poskytují nejnovější výsledky výzkumu, doporučení a příklady dobré praxe v oblasti prevence pracovního stresu. Provádění podpory zdraví na pracovišti – ať už se týkají práce nebo životního stylu – není pro německé zaměstnavatele povinné. Proto v této souvislosti neexistují žádné zvláštní právní povinnosti, které by zabránily stresu z práce. Odpovědnost za poskytování aktivit BGM spočívá výlučně na zákonných fondech zdravotního pojištění, ne na orgánech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo jiných veřejných agenturách.

Dodržování předpisů společnostmi kontrolují zaměstnanecké rady. Úkoly jsou upraveny v zákoně o ustanovení práce (Betriebsverfassungsgesetz) a v zákoně o spolurozhodování (Mitbestimmungsgesetz). Existují odkazy na další pracovní zákony a nařízení (např. Zákon o bezpečnosti práce nebo vyhláška o pracovištích).

V kolektivních smlouvách se sociální partneři (převážně svazy zaměstnavatelů a odbory) dohodnou na závazných předpisech v rámci ústavně zaručené autonomie kolektivního vyjednávání. Týká se to mimo jiné obsahu, uzavírání a ukončení pracovněprávních vztahů, jakož i otázek jako je odměňování a pracovní doba, pokud přesahují minimální zákonné požadavky (normativní část). Upravují práva a povinnosti účastníků kolektivních smluv (smluvní část).

3.7 Schopnost pracovat a demografie jako předmět a působnost předpisů v kolektivních a obchodních dohodách

V některých odvětvích a – především větších – společnostech se uzavřely kolektivní smlouvy týkající se demografických změn.

Chemický sektor je v tomto směru průkopníkem a vytvořil mezník v historii kolektivních smluv se smlouvou „Život, pracovní doba a demografie“. Její obsah zahrnuje čtyři hlavní prvky: (1) vytvoření demografické analýzy společnosti, (2) návrh pracovních procesů vhodný pro věk, stárnutí a zdraví, (3) kvalifikace během celého pracovního života a (4) osobní poskytování a používání nástrojů šitých na míru pro plynulý přechod ze vzdělávání do



zaměstnání a důchodu. To stojí peníze, a proto byl v každé chemické společnosti zřízen demografický fond, do kterého zaměstnavatel ročně platí 300 EUR na zaměstnance.

V dalších odvětvích, jako je ocelářský průmysl, dřevo a plasty, železnice a dopravní společnosti, místní doprava, poštovní služby, pracovníci přístavů německých námořních společností, banky, ale i např. pro mateřské školy se bere v úvahu současný stav výzkumu pracovní schopnosti.

Dosud jedinou dohodou, která sjednotila svou strukturu s koncepcí pracovní schopnosti, je „Kolektivní smlouva o demografických změnách a mezigenerační spravedlnosti“ společnosti veřejné dopravy VHH v Hamburku.

4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti - přehled publikovaných článků

Koncept pracovní schopnosti a řízení věku / stárnutí jsou v Německu široce využívány při výzkumu, konzultacích a výuce. Z nespočtu projektů zde můžeme uvést pouze několik příkladů.

- Komplexní přehled nástrojů založených na WAI vydal BAuA: Index pracovní schopnosti používaný pro pracovní schopnost a prevenci. Terénní zprávy z praxe. [5]
- Dobrý všeobecný přehled poskytují publikace o výročních konferencích německé sítě WAI – viz např. [6]. Podpůrná organizace „Institute for Work Ability“ shromáždila dva (nepublikované) soubory údajů WAI reprezentující populaci, které obsahují celkem 6518 měření. Kromě toho existují i další jednotlivé vzorky, které obsahují celkem asi 3 000 měření.
- Brožura INQA „Úvod do rodiny WAI“ poskytuje pohled na použití konceptu WAI s několika poradenskými nástroji [7].



- Prümper a Richenhagen [8] jasně představili aplikační možnosti WAI.

Z aktuálních výzkumných zjištění je třeba zdůraznit potvrzení konstruktů indexu pracovní schopnosti na základě reprezentativního vzorku zaměstnanců v Německu [9]. Tato studie ukazuje potřebu dvojrozměrnosti subjektivních pracovních schopností: zdroje na jedné straně a zdravotní podmínky na straně druhé. Její autor uvádí, že WAI by se měl používat pouze jako screeningový nástroj pro počáteční přehled pracovní schopnosti a pokud je to možné, měl by se používat v kombinaci s jinými nástroji.

Pokud jde o demograficky orientovanou personální politiku s odkazy na koncept pracovní schopnosti, jsou k dispozici například sborníky *Personální práce v demografických změnách* [10] a *Jsmo připraveni na demografické změny? (Fit for demographic change?) Výsledky, nástroje, přístupy osvědčených postupů* [11].

Zdá se, že vědecká předpojatost vůči konceptu pracovní schopnosti v Německu ve velké míře již skončila. V posledních letech nabyl na významu poradenský přístup s velkým počtem projektů zaměřených na změnu pracoviště. Posouzení mezinárodního stavu rozvoje metody WAI poskytuje Juhani Ilmarinen [12].

Nové pohledy také přináší výzkumný a vývojový projekt „Vysoká spokojenost pacientů prostřednictvím pracovního uspořádání a kariérních modelů odpovídajícím věku, stárnutí a životní fázi v ošetrovatelské péči“ [13].



5. Uplatňování koncepce pracovní schopnosti a řízení věku na individuální, organizační a podnikové úrovni

Pracovní schopnost nelze definovat samostatně (an sich) jako takovou, protože koncepčně vzniká pouze v souvislosti s prací:

Pracovní schopnost je totiž definována jako rovnováha mezi požadavky práce a individuálními zdroji. Pokud požadavky práce a individuální zdroje do sebe dobře zapadají, pracovní schopnost je optimální (vynikající / dobrá). Jinými slovy: pokud není rovnováha mezi pracovními požadavky a individuálními zdroji, pracovní schopnost je pouze průměrná nebo dokonce nízká.

Přesto platí následující: každý může přispět k zajištění vlastní stabilní pracovní schopnosti. Týká se to zejména aktivit na udržení a podporu vlastního zdraví, udržování a rozvoj kvalifikace a kompetencí (připravenost na celoživotní vzdělávání), odhodlání a motivace vykonávat práci.

To znamená, že každý člověk přispívá svým zdravím a kompetencemi k tomu, aby byl schopen a ochoten zvládnout pracovní požadavky. To vyžaduje, aby organizace formovala předpoklady / pracovní podmínky tak, aby umožňovaly lidem vykonávat práci – jinými slovy, aby práce byla proveditelná bez toho, aby jednotlivce poškozovala a pokud je to možné, aby podporovala jeho rozvoj.

Měření pracovní schopnosti pomocí indexu WAI může samo o sobě podat informace týkající se schopnosti jednotlivce pracovat. Pokud osoba udělá na základě výsledku osobní závěry a v případě potřeby přijme opatření k posílení své pracovní schopnosti, je to naprosto v pořádku. Toto však zpravidla nemá žádný vliv na pracovní podmínky a pracovní požadavky.

Aplikace konceptu pracovní schopnosti v Německu bude blíže vysvětlena v následujících subkapitolách, které se zaměřují na tři přístupy k podpoře pracovní schopnosti ve firmách. Jsou to Koučink pracovní schopnosti (5.1), Personální a Firemní Radar (5.2) a Kariérní dráhy odpovídající/přívětivé k věku

a stárnutí (Age & Ageing Appropriate and Working Life Oriented Career Paths) (5.3).

5.1 Koučink pracovní schopnosti: Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®)

V rámci výzkumného projektu¹⁷ udržitelné práce se WAI uplatnil ve více společnostech poskytujících domácí péči. Ukázalo se, že soustředění zaměstnanců na jejich vlastní aktivity zaměřené pouze na podporu pracovní schopnosti nebylo dostatečné – požadovali kromě tohoto vědeckého přístupu i rozšířený přístup, který by zahrnoval i vztahy na pracovišti. Hlavní zásadou „Začněte s jednotlivcem, ale nezůstaňte jen při tom“ začala být pracovní schopnost chápána jako konzultační nástroj vedoucí k širšímu pojetí AM.

Další rozvoj této myšlenky v realizovaném projektu v Rakousku vedl k rozvoji poradenského přístupu na pracovišti „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ („Koučink pracovní schopnosti“) pod sloganem „Posilte jednotlivce, zajistěte budoucnost společnosti“.

Po dalších projektech a po konzultaci s odborovou koncepcí „Dobré práce“ a vytvoření „Indexu dobré práce“ („Good Work Index“) byla v Německu, Rakousku a Švýcarsku registrovaná ochranná známka ab-C®. Testovací běhy, které kvalifikovaly konzultanty k použití tohoto nástroje, a zkušenosti v různých veřejně a společností financovaných projektech, vedly k revidovanému a rozšířenému novému vydání této metody jako návodu pro použití ve společnostech [15].

Koučink pracovní schopnosti je dvoustupňový proces rozvoje.

- (1) Zaměstnancům je nabídnut osobní a důvěrný pohovor o pracovní schopnosti. Účast na pohovoru, který trvá přibližně jednu hodinu, je dobrovolná.

¹⁷ Výsledky výzkumného projektu "Participativní a interaktivní mezioborovost pro výzkum udržitelné práce" jsou zveřejněny [14].



Nejprve se vyhodnotí současná situace pracovní schopnosti pomocí indexu pracovní schopnosti (WAI) a výsledek se vysvětlí. Pracovník klade otázky, které vedou osoby k identifikaci osobních i firemních opatření na podporu (zachování, podporu, zlepšení nebo obnovení) jejich pracovní schopnosti a přemýšlení o možné implementaci. Základní otázky jsou tyto:

- Co můžete udělat sami pro podporu své pracovní schopnosti?
- Co od podniku potřebujete?

Obě otázky jsou kladeny za použití obrázku tzv. Domu pracovní schopnosti: zdraví, kompetence, postoje, pracovní podmínky, řízení / organizace práce a sladění pracovního a soukromého života. Cílem dialogu je sebezpozorování (kde stojím?), seberegulace (co mohu dělat / co chci dělat já?) a také vypracování návrhů podnikových opatření na zachování a podporu pracovní schopnosti.

Co se týče podpory individuálních závěrů, každý uzavře sám se sebou dohodu: „Já (chci): ... Rád bych začal takto: ...“. Vytváří se individuální plán na dosažení vlastních cílů podpory a ochrany dosažené pracovní schopnosti.

Po ukončení rozhovorů se vytvoří zpráva o pracovní schopnosti. V této zprávě jsou kromě situace v oblasti pracovní schopnosti zaměstnanců shromážděny i strukturální údaje o organizaci. Doporučení z rozhovorů jsou obsaženy v anonymizované podobě, aby nikdo nebyl identifikovatelný. Seznam klíčových slov každého patra „Domu pracovní schopnosti“ umožňuje identifikaci důležitých témat pomocí jejich jednoduchého sčítání.

- (2) Zpráva z měření (včetně jakýchkoli témat, které zmínil kterýkoliv účastník) se předloží řídicímu výboru podniku („Kruh odpovědnosti“) na semináři k pracovní schopnosti. Cílem v této fázi je navrhnout podpůrná kolektivní opatření založená na zjištěních o pracovní schopnosti zaměstnanců a odpovídající jejich potřebám. Hlavní otázky jsou:



- Co může podnik udělat pro podporu pracovní schopnosti zaměstnanců?
- Jaký druh externí podpory podnik potřebuje?

Workshop je zaměřen na naplnění alespoň jednoho opatření – ideálně na všech úrovních: podpora zdraví, pracovní podmínky, osobní rozvoj a plánování kariéry, řízení a organizace práce. Opatření se posuzují podle jejich důležitosti/naléhavosti a podle jejich proveditelnosti. Ty se pak převedou na projekty rozvoje podniku (plánování výdajů a zdrojů).

Pracovní schopnost se osvědčila jako mocný nástroj pro podporu schopnosti práce, na změny pracovních podmínek a na zvládání pracovních požadavků v několika různých odvětvích a podnicích – od optiků po truhláře, od oceláren a automobilové výroby po výrobu ozubených kol, od ambulantní péče o seniory po kliniky, od mateřských škol po nakládání s odpady, jakož i v zdravotních a důchodových pojišťovnách a jiných sdruženích.

Do konce roku 2020 se více než 1 200 lidí zúčastnilo dvoudenních školení zaměřených na používání poradenského nástroje Koučink pracovní schopnosti (ab-C®) v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Hrubým odhadem bylo provedeno několik tisíc poradenských procesů, ve kterých se na jedné straně podporuje individuální sebeuvědomění a formulace vlastních podpůrných usnesení (posílení péče o sebe) a na druhé straně se vyvíjejí kolektivní podpůrná opatření zlepšující pracovní schopnost.

5.1 Personální a Firemní Radar

Kolem roku 2010 se ve Finsku posunul výrazně vpřed další zásadní vývoj konceptu pracovní schopnosti na základě mezinárodních zkušeností. V rámci projektu „Dobrá práce – delší kariéra“ byla otestována, přezkoumána a implementována revidovaná koncepce pracovní schopnosti v asi sto projektech ve finském technologickém průmyslu. Tento koncept a některé jeho výsledky byly již publikovány v Německu [16].

Nástroj na zlepšení pracovní pohody („work well being“) se také skládá ze dvou vzájemně propojených prvků, tedy zpracování dat a aplikaci opatření.



- (1) **Personální Radar** (WAI 2.0) je výzkumný nástroj na hodnocení stavu pracovní schopnosti zaměstnance/pracovníka ve vztahu k domu pracovní schopnosti. Odpovídá na základní otázky: Jaká je celková rovnováha, jaké jsou silné a slabé stránky zaměstnance/zaměstnanců v různých patrech domu pracovní schopnosti. Cílem šetření je poskytnout jasný obraz o tom, které součásti je potřeba vylepšit uvnitř domu nebo i mimo něj.

Dotazník WAI 2.0 byl ve vztahu k WAI 1.0 zásadně přepracován. Nový nástroj byl vědecky validován [17]. Písemný dotazník sestává ze standardizovaných a validovaných otázek o organizaci práce, řízení a jednotlivých zdrojích, které jsou umístěny na čtyřech patrech domu, jakož i v rodinném a sociálním prostředí. Na rozdíl od WAI 1.0 se zde pro určité skupiny otázek vytvářejí souhrnné indexy:

- otázky 1–17 hodnotí pracovní podmínky a osobní zdroje („Workplace Index“ – index pracoviště, WPI),
- v otázkách 18–23 se odhaduje individuální schopnost práce („Work ability estimate“ - odhad pracovní schopnosti, WAE),
- otázky 1–23 tvoří celkový index pohody („Work Well-being Index“ – Index pracovní pohody, WWBI).

Stupnice všech otázek 1–23 se pohybují od 0 do 10, kdy nejvíce negativní odpověď má hodnotu „0“ a opačná hodnotu „10“.

Dále jsou položeny tři otevřené otázky¹⁸:

- (24) Co se Vám na vašem pracovišti líbí nejvíce? (Zdroje práce)
- (25) Co Vás na vašem pracovišti nejvíce obtěžuje? (Stres nebo napětí v práci)
- (26) Představte si, prosím, že se najednou objeví víla a řekne: „Dám Vám ideální pracovní život!“ Spontánně se rozhodněte, co si přejete, abyste mohli dobře vykonávat svou práci, a zapište si to sem: ...

¹⁸ Tyto otázky vychází z koncepce oceňované výměny zkušeností podle Geißler et al. 2007 [18].



Při hodnocení je následně třeba odpovědi na otevřené otázky přiřadit k patřům domu pracovní schopnosti. Zde nás zajímá obsah komentářů a to, jak se odpovědi dotýkají různých pater a podtémat. Tuto část lze úspěšně využít ve druhé části tohoto nástroje – firemním radaru.

- (2) **Firemní Radar** je nástrojem dialogu k určení priorit pro oblasti činnosti, jakož i akční opatření.

Výsledky personálního radaru naznačují aktuální situaci zaměstnanců organizace v jednotlivých patrech domu pracovní schopnosti. Výsledky tedy také ukazují silné a slabé stránky společnosti.

Firemní Radar je procesní nástroj pro společnost, který umožňuje reprezentativní skupině manažerů, pracovníků a provozních expertů (může se to nazývat řídicí skupina, poradní skupina, okruh odpovědnosti nebo podobně) naplánovat ve společném rozhodovacím procesu, jak by se měla rozvíjet pracovní schopnost a pohoda při práci („well-being at work“).

V procesu firemního radaru se na plánování implementace strategických anebo provozních cílů opatření na proaktivní podporu schopnosti pracovat použijí hlavní výsledky personálního radaru, klíčové hodnoty podniku, jakož i znalosti zkušených účastníků kruhu odpovědnosti zaměstnanců podniku.

Hlavním komunikačním nástrojem v procesu firemního radaru je dialog mezi členy projektu; identifikace, stanovení priorit a implementace opatření by měla být založena na dialogu a společné dohodě.

Dohoda o možných opatřeních ke zlepšení pohody při práci formováním podmínek se dosáhne systematickým stanovením priorit: Kruh odpovědnosti určuje, na kterém patře domu pracovní schopnosti, a ve které oblasti činnosti, se má začít.

Opatření se hodnotí podle důležitosti, naléhavosti a **proveditelnosti**. Podle koncepce SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené) se dohodnou cíle, úkoly, další kroky a zodpovědnost



za jejich realizaci. K prokázání jejich upřímného závazku k jejich realizaci by se měly dohodnout i počáteční opatření, která lze rychle uskutečnit.

Do konce roku 2020 se školení Personální a Firemní Radar v Německu, Rakousku, Švýcarsku a České republice zúčastnilo cca 100 facilitátorů. V Německu se uskutečnilo více než deset poradenských procesů, např. ve firmách výroby chladicích jednotek, veřejné dopravy, veřejné správy, klinik, výroby automobilů a nakládání s odpady.

5.2 Kariérní dráhy odpovídající věku a stárnutí – „Co-Ageing Work“

Pojem „věk“ se vztahuje na určitý bod života. V každodenním životě často mluvíme o chronologickém věku. V různých vědeckých oborech se však rozlišuje např. biologický věk (fyzická zdatnost, výkonová kapacita), psychický věk (vědomí sebe sama) a sociální věk.

Neexistuje žádná vědecky platná standardizovaná klasifikace „stáří“, protože stárnutí se v různé míře ukazuje v různých oblastech našich schopností a existuje také značná inter-individuální variabilita.

Jasně „stárnutí“ lze pozorovat u mnoha tělesných funkcí. Fyzické a fyziologické kapacity se v dětství a dospívání rychle zvyšují, udržují si svou hladinu delší dobu a po dosažení svého maxima víceméně klesají v následujících letech života. Jasný proces stárnutí je evidentní ve všech biologických funkcích člověka s dopady na jeho fyzický výkon, jako jsou síla, rychlost a mobilita, jakož i v percepčních systémech. Je třeba zdůraznit, že dovednosti jako implicitní znalosti a zkušenosti, jakož i kompetence v oblasti sociálních vztahů a sítí mají s přibývajícím věkem tendenci narůstat a mohou zůstat dlouho na vysoké úrovni.

Charakter procesu stárnutí vyplývá z inter-individuálních a intra-individuálních rozdílů v jednotlivých kategoriích schopností. Ty závisí na různých ovlivňujících faktorech, počínaje genetickou dispozicí, socializací, vzděláním, zdravotním stavem, zkušenostmi, výkonovými požadavky, pobídkami učení a dalšími, až po životní styl (výživa, návykové látky, cvičení atd.).



Přístupy zaměřené pouze na chronologický věk často neslouží účelu AM jednoznačně a měly by poskytovat přinejlepším jen (velmi) hrubou orientaci.

Práce odpovídající/přívětivá ke stárnutí by měla začít již u mladších lidí a měla by zahrnovat osoby všech věkových skupin, aby měla dlouhodobý efekt. Je třeba brát v úvahu každý věk, každou fázi života a specifické životní situace.

- Životní průběh je charakterizován maximy a minimy. Jsou způsobeny například přechody (škola, vzdělávání, změna zaměstnání nebo zaměstnavatele, kariérní kroky) nebo změnami v rodinné situaci (péče o děti, příbuzné).
- Výkonový potenciál starších lidí není „horší“ než u mladších lidí, ale časem se mění. I když fyzické funkce klesají, narůstají zkušenosti, sociální kompetence, komunikační schopnosti atd. Schopnost učit se zůstává v zásadě stejná.
- Vykonávání některých zaměstnání je s věkem složitější než u jiných. Například práce na horkém pracovišti v ocelárně nebo požadavky na práci na směny v ošetrovatelství jsou fyzicky a psychicko-mentálně zcela odlišné od administrativních profesí. Při posuzování pracovních výzev v těchto případech však nehraje hlavní roli kalendářní věk, ale především doba vystavení velké námaze. Pracovní lékařství v této souvislosti používá termín „stárnutí vyvolané pracovní zátěží“.

Podle Spirdusa přesto mluvíme zjednodušeně o podmínkách kritických pro věk. Některé klíčové proměnné jsou shrnuty v německém kontrolním seznamu „Činnosti kritické pro stárnutí“ [19], který nyní obsahuje aspekty duševních a psychologických požadavků s přihlédnutím na genderové rozdíly. Potvrzují je i Seitsamo et al. [20]:

- dlouhodobé fyzické přetěžování (statická práce, monotónnost),
- chronický časový tlak a přesčasy (zejména pro starší pracovníky),
- práce ve střídavých směnách, zejména v nepřetržitých / nočních směnách,
- neadekvátní chování managementu / nedostatek ocenění a uznání,
- časté pocity stresu,



- nízká autonomie řízení,
- vyloučení z dalšího vzdělávání.

Rostoucí rozmanitost by se měla zohlednit lepším sladováním pracovních požadavků se zdroji jednotlivců. Koncept pracovní schopnosti je hlavním principem pro návrh práce přívětivé ke stárnutí.

Proaktivní strategie Co-Ageing Work – práce musí odpovídat dané osobě

Úvodem je důležité nepovažovat pracovní život za neměnnou konstantu, ale uplatnit finský koncept pracovní schopnosti, který uznává interakci individuálních fyzických, duševních, psychologických a sociálních zdrojů s pracovními požadavky. V souladu s tím je třeba pracovní schopnost chápat jako flexibilní a spoluvytvářenou proměnnou. Koncepce je zaměřena na změnu individuálních zdrojů v průběhu života a na proměnlivost pracovních požadavků. Úkolem společností a zaměstnanců je věnovat pozornost příslušným ovlivňujícím proměnným (zdraví, kompetence, hodnoty/postoje a pracovní podmínky) a v případě potřeby je přizpůsobit, aby bylo možné zachovat pracovní schopnost a zajistit produktivitu. Protože:

- S přibývajícím věkem se mění osobní zdroje, např. klesá fyzická kapacita.
- Individuální potřeby se v průběhu života mění, například z hlediska rodinných povinností při výchově dětí nebo péče o příbuzné, ale také z hlediska motivace pro práci.
- Vyvíjí se však i pracovní požadavky, např. prostřednictvím využívání nových technologií, vývoje nových výrobků / služeb nebo úprav v organizaci procesů.

Úkolem, který je třeba vyřešit, je zohlednění rostoucí individuální rozmanitost zdrojů. Podle zjištění pracovních lékařů toho lze dosáhnout pouze takovou formou práce, která je orientována na možnosti jednotlivce a tedy – s potřebnou mírou standardizace – umožňuje větší individualitu. Z hlediska organizace práce to znamená, že (zejména starším) zaměstnancům musí být



poskytováno stále více možností profesního rozvoje a úprav pracovních požadavků.

Pro zjištění současného stavu a žádoucích ale i nezbytných možností úprav práce na pracovištích a při organizačním a personálním rozvoji je třeba přezkoumat, které činnosti jsou pro kterou fázi kariéry a životní fáze nejvhodnější. Poradenský přístup pro „Pracovní život vhodný pro stárnutí – co-ageing work“ [21] formoval výzkum kariérních drah s následujícími hlavními otázkami:

- Které aktivity jsou nejvhodnější pro vstup do profese / společnosti, k získání zkušeností a praxe a na posílení profesních kompetencí?
- Jaké další aktivity vedoucí k pracovnímu rozvoji lze dále provádět?
- Které činnosti nebo prvky činností a podmínky jsou kritické pro osobu, která je provádí po delší dobu? Jaké jsou možnosti jejich změn/zmenšení (jiné činnosti, rotace úkolů ...) jsou k dispozici nebo si je lze představit?
- Které činnosti mohou lidé dlouhodobě dobře, motivovaně, zdravě a produktivně provádět, aby zůstali zaměstnaní (do běžného důchodového věku), nebo existují i jiné možnosti odchodu (nejlépe bez ztráty postavení a příjmu)?

Základem proaktivní strategie pro práci přiměřenou stárnutí je komplexní znalost současného stavu. Mezi základní požadavky patří strukturální údaje o společnosti (věk, kvalifikace atd.), hodnocení rizika fyzických a duševních/psychologických zátěží a stresů, popisy práce a zkušenosti s předchozími procesy změn. K identifikaci možností v organizačním a personálním rozvoji je třeba přezkoumat, které činnosti jsou nejvhodnější pro kterou pracovní a životní fázi.

Tyto a některé další aspekty se zkoumají pomocí průvodce otázkami v hodinových rozhovorech se zaměstnanci z různých věkových skupin v příslušné oblasti. Výsledky všech rozhovorů jsou zpracovány podle dvou strukturálních prvků:



1. Co naznačuje vývoj vhodné práce pro stárnutí? → Design/organizace práce podle modelu pracovní schopnosti
2. Jaké informace jsou k dispozici o kariérních postupech? → Uspořádání podle typologie pracovních anamnéz.

Na workshopu s dotazovanými zaměstnanci jsou jednotlivá prohlášení shrnuta v kolektivních návrzích opatření. V řídicím orgánu společnosti se poté rozhoduje o opatřeních, která lze provést.

V několika projektech tohoto typu byla pro rozvoj lidských zdrojů vytvořena matice kariérního rozvoje.

6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti

V Německu neexistuje univerzitní katedra či studijní program zaměřený pouze na pracovní schopnost. Přesto se tento koncept v rámci některých studijních programů používá, zejména v aplikovaných zdravotnických oborech, veřejném zdravotnictví, řízení zdraví na pracovišti, v oblasti řízení lidských zdrojů a v odborných vědách a ve specializovaných studiích pracovních lékařů.

Každý rok je publikováno několik bakalářských a diplomových prací, které se zabývají konceptem pracovní schopnosti.

Koncept pracovní schopnosti, Index pracovní schopnosti a Personální a Firemní radar se používají v mnoha konzultačních projektech v různých odvětvích. Výsledky se však velmi často nezveřejňují z důvodu zachování důvěrnosti.

Poradenské nástroje uvedené v části 5 „Uplatňování koncepce pracovní schopnosti a řízení věku na individuální, organizační a podnikové úrovni“ se školí na dvoudenních seminářích pro akademiky se základními konzultačními zkušenostmi.

Již více než 15 let existují společnosti nabízející podporu při zvládnání demografických změn. Různé typy vícedenních seminářů kvalifikují takzvané demografické piloty („Demography Pilots“) nebo demografické poradce.



7. Uplatňování konceptu pracovní schopnosti pro nezaměstnané

Použití konceptu pracovní schopnosti na osoby, které jsou v současnosti nezaměstnané, je metodicky složitější, protože z definice je potřebný odkaz na práci /zaměstnavatele. Přesto lze i v tomto případě index WAI použít jako odhad individuální pracovní schopnosti zejména pro dočasně nezaměstnané osoby.

Tomuto tématu se však věnuje dopsud pouze málo publikací. Pro další projektovou práci lze doporučit příspěvek Pensola a kol. [22], kteří prokázali, že zejména dlouhodobá nezaměstnanost vede k výrazně nižší pracovní schopnosti. „Pracovní schopnost dlouhodobě nebo opakovaně nezaměstnaných byla zjevně horší než u zaměstnanců nebo osob, které byly nezaměstnané jen zřídka a na krátký čas. ... Přibližně polovinu... lze vysvětlit ekonomickými obtížemi a špatným vzděláním.“ [22, str. 129]

Na 4. sympoziu o pracovní schopnosti v roce 2010 [23] bylo prezentováno několik příspěvků k tématice nezaměstnanosti:

- Hodnota pracovní schopnosti jako indikátor zaměstnatelnosti během nezaměstnanosti [24].
- Zaměstnatelnost během nezaměstnanosti – participativní přístup [25].
- Funkční kapacita a její souvislost s věkem, vzděláním a zdravím mezi nezaměstnanými [26].
- Vliv ocenění/uznání na podporu zdraví dlouhodobě nezaměstnaných starších a ošetřovatelů ohrožených nezaměstnaností [27].

Německý spolkový úřad práce (zatím) nepřijal opatření na podporu pracovní schopnosti pro své poradce na trhu práce.

Abyste se zabránilo nezaměstnanosti nebo předčasnému odchodu do důchodu, uplatňuje se v Německu preventivní koncept organizačního integračního managementu („prevention concept of company integration management“).

Německá spolková penzijní pojišťovna (Deutsche Rentenversicherung Bund – DRV Bund) uskutečnila víceletý projekt v oblasti demografického poradenství pro organizace [28].



8. Citované zdroje

[1] Ilmarinen, J., Tempel, J. Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Giesert, M. (ed.). Hamburg: VSA, 2002. ISBN 3-87975-840-9.

[2] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Giesert, M. (ed.). Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-89965-464-6.

[3] Statistisches Bundesamt (Destatis) (ed.). Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. [online]. Wiesbaden 2019. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile.

[4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ed.). Aufbruch in die Altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs.4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Berlin 2010. Dostupné z: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile&v=1

[5] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [*Federal Institute of Occupational Safety and Health*] (ed.). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. 5th Edition. Berlin: BAuA, 2013. ISBN 978-3-88261-696-5.

[6] Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. (eds.). Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, 2017. ISBN 978-3-89965-767-8.

[7] Initiative Neue Qualität der Arbeit (ed.) / Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Berlin: BAuA, 2018. ISBN 978-3-88261-242-4.

[8] Prümper, J., Richenhagen, G. Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In: Seyfried, B. (ed.). Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte, Forschungsergebnisse, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann, 2011: 135–146. ISBN 978-3-7639-1144-8.

[9] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (ed.) / Freyer, M. Eine Konstruktvalidierung des Work Ability Index anhand einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland. Dortmund: BAuA 2019. DOI: 10.21934/baua:bericht 20190529

[10] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (ed.) / Richter, G., Niehaus, M. Personalarbeit im demographischen Wandel. Bielefeld: WBV, 2015. ISBN 978-3-7639-5035-5.

[11] Zölch, M., Mücke, A. (eds.). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter. 2nd revised Edition. Bern: Haupt, 2015. ISBN 978-3-258-07919-6.

[12] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation. [online]. International Journal of Environmental Research and Public Health. Basel: MDPI, August 2019, (16:16): 2882. ISSN 1660-4601. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>.

[13] Frevel, A., Fuchs, D., Geißler, H. Gute Arbeit in der Pflege und Patient*innen-Zufriedenheit. In: Amelung, V.E. et al. (eds.): *Die Zukunft der Arbeit im Gesundheitswesen*. Berlin: MWV, 2020, p. 43–56. ISBN 978-3-95466-507-5.

[14] Arbeit und Zukunft e.V. / Alexander Frevel et al. (eds.). Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln 2006, Reprint Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN 978-3-658-24717-1.



- [15] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (eds.), Text: Gruber, B., Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2nd revised Edition. Dortmund/Berlin: BAuA Report No. 38, 2012. ISBN 978-3-86509-895-5.
- [16] Frevel, A., Ilmarinen, J., Tempel, J., Thönnessen, K. Arbeitsfähigkeit 2.0.: Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens. In: [6: 72–85].
- [17] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, O. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of Work Ability: Work Ability – personal radar. In: Ergonomics. London: Taylor & Francis Online, 2015, (58:8): 1445–60. Print ISSN: 0014-0139.
- [18] Geißler, H., Bökenheide, T., Schlünkes, H., Geißler-Gruber, B. Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/New York: Campus, 2007. ISBN 978-3-593-38455-9.
- [19] Checklisten zur Beurteilung von körperlichen und psychischen Anforderungen, bearbeitet von Ilmarinen und Tempel [1: 239 ff.], ergänzt von Geißler, Gruber, Frevel, Buchinger, Skrabs, Werner, Fokuhl. In: Arbeiterkammer Vorarlberg (ed.): Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management. Feldkirch (A): AK Vorarlberg 2013: 90–109. ISBN 978-3-200-03307-8.
- [20] Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J. Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (eds.). Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: FIOH, 2008: 109–121. ISBN 978-951-691-096-6.
- [21] Frevel, A., Geißler, H. Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: [6: 218–233].
- [22] Pensola, T., Järvikoski, A., Järvisalo, J. Unemployment and Work Ability. In: Gould, R. et al. In: [20: 123–130].

- [23] Nygård, C.-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. (eds.). Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability 6-9 June 2010 in Tampere, Finland. Tampere University Press 2011. ISBN 978-951-44-8392-9.
- [24] Gawlik-Chmiel, B., Szlachta, E. Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. In: [23: 409–421].
- [25] Gawlik-Chmiel, B. Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach. In: [23: 422–437].
- [26] Pohjolainen, P. Functional capacity and its associations with age, education and health among unemployed people. In: [23: 438–443].
- [27] Kuhnert, P., Hinding, B., Spanowski, M., Akca, S., Kastner, M. The impact of appreciation on health promotion for older long-term unemployed and nursing staff threatened by unemployment. In: [23: 444–456].
- [28] Deutsche Rentenversicherung Bund (ed.) / Projektleitung Christina Stecker: Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben. Demographie-orientierte Beratung von Unternehmen. DRV-Schriften Vol. 95. Berlin [n.d.] (2011) ISBN 978-3-00-034187-8.



Hungary



→ 1. Úvod

1.1 Popis partnerské organizace

Národní centrum veřejného zdraví (NEMZETI NEPEGESZSEGUGYI KOZPONT-NNK) a jeho Oddělení zdraví při práci (NNKJ-MFF)

Centrum (NNK) je státní odborný institut při Ministerstvu lidských zdrojů (EMMI), které je odpovědné za zdraví. Úloha centra se rozšiřuje na širokou škálu otázek veřejného zdraví: pracovní a životní prostředí, radiace, výživa a kosmetika, zdraví dětí, chemická bezpečnost, podpora zdraví, epidemiologie a správa zdravotní péče.

Předešlé instituce nynějšího Odboru zdraví při práci (NNK-MFF) byly založeny v letech 1933 a 1949. Národní institut zdraví při práci hrál rozhodující úlohu při implementaci zásad evropského zdraví při práci pro Maďarsko. Ve své současné podobě provádí NNK-MFF úkoly v oblasti vědeckého výzkumu, zdravotnictví, vzdělávání, organizace a odborného dozoru a poskytuje odborné znalosti pro tvorbu vnitrostátních a evropských politik. Nejdůležitějšími úkoly oddělení jsou v těchto specializovaných oblastech identifikace zdrojů nemocí z povolání, včasná detekce těchto chorob, zdravotní dohled, biologický monitoring a monitorování expozice z pracovního prostředí a hodnocení práce schopnosti. Zaměstnanci oddělení pokrývají široké spektrum odborných znalostí a jsou aktivními přispěvateli do mnoha mezinárodních odborných organizací. Podílejí se na práci několika národních a mezinárodních pracovních skupin a projektů.

Ačkoliv má ministerstvo silné zaměření na ochranu zdraví při práci, přístup k pracovní schopnosti je holistický. Naší vizí je přizpůsobení pracovních podmínek jednotlivci. Oddělení poskytlo oficiální maďarskou verzi Indexu pracovní schopnosti (WAI) a je odhodláno šířit její metodiku. V naší části projektu uvádíme kromě některých teoretických přístupů demografickou situaci a situaci na trhu práce v Maďarsku, politické směry a strategie týkající se zaměstnávání stárnoucích pracovníků a s tím související podpůrné a servisní nástroje a jejich fungování.



V dalších částech naší kapitoly uvádíme, kromě některých teoretických přístupů, demografickou situaci a situace na trhu práce v Maďarsku, politické pokyny a strategie týkající se zaměstnávání stárnoucích pracovníků, související podpůrné nástroje a popis jejich fungování.¹⁹



1.2 Úvod, historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Maďarsku

Podle Maďarského výkladového slovníku je člověk schopen pracovat, pokud mu jeho fyzické a duševní zdraví a fyzický stav pracovat umožňují. Korelace mezi prací a zdravím jsou známy již tisíce let²⁰. Pracovní prostředí představuje riziko pro zdraví a bezpečnost, které významně převažují nad účinky ostatních prostředí člověka, zejména pokud jde o zdraví při práci. V Maďarsku byly počátkem minulého století koncepčním základem pracovní schopnosti zdravotní postižení a jejich vliv na schopnost pracovat, které zpočátku souvisely hlavně s pojištěním. Zavedení nových strojů a technologií zvýšilo míru úrazů a nemocí z povolání a upozornilo na zdraví zaměstnanců. Nejdříve zákon z roku 1907 formuloval potřebu, aby zdravotničtí pracovníci určili zdravotní omezení [1]. Poté, v roce 1927, další zákon rozšířil předchozí rozsah činností o vyšetření zdravotního postižení jako úlohu zdravotnických pracovníků [2]. Po druhé světové válce byla definice pracovní schopnosti založená hlavně na ekonomických zájmech a omezovala se na zdravotní postižení způsobené válečnými úrazy. Od roku 1970, se do popředí dostávala prevence, pokud jde o pracovní schopnost a související služby. Od devadesátých let se kromě činností primární prevence objevuje termín ochrana zdraví i v práci a zaměření

¹⁹ Autor, János Szellő, je odborníkem v Národním centru veřejného zdravotnictví v Maďarsku, čestným docentem a vedoucím výzkumu práce Fakulty kulturních věd, vzdělávání a regionálního rozvoje univerzity v Pécsi.

²⁰ Munkaképes. [07/01/2021]. Dostupné z: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/m-3FE0D/munkakepes-40494/>

pracovních zdravotních služeb. Další etapu vývoje zdraví při práci charakterizuje preference primární prevence a ochrany zdraví [3].

Pro pojem pracovní schopnosti neexistuje právní definice, ale úzce souvisí s definicí změněné pracovní schopnosti. V praxi se až do poloviny devadesátých let koncepce změněné pracovní schopnosti zaměřovala na ztrátu schopnosti (např. „Snížená pracovní schopnost“). Podle vyhlášky z roku 1983, která byla mezitím zrušena, je osobou se změněnou pracovní schopností zaměstnanec, který se v důsledku zhoršení zdravotního stavu stal trvale nezpůsobilým k provádění plnohodnotné práce v jeho původním zaměstnání bez rehabilitačních opatření [4]. Systém pracovní rehabilitace se za posledních dvacet let transformoval. Změny vyžadují nový přístup založený na potřebách lékařů, odborníků v oblasti práce, sociálních pracovníků, expertů, organizací poskytujících alternativní služby, zaměstnavatelů a v neposlední řadě i lidí se změněnou pracovní schopností. Důraz se přesunul na zkoumání zbývajících schopností (a pokud je to možné, jejich rozvoje) v rámci komplexního rehabilitačního procesu (lékařského, psychologického, psychického, školicího, týkajícího se zaměstnání).

V Maďarsku je podle zákona o zaměstnanosti *„osoba se změněnou pracovní schopností osoba s fyzickým nebo mentálním postižením nebo taková, jejíž šance na zaměstnání a udržení si zaměstnání po lékařské rehabilitaci klesají v důsledku tělesného nebo duševního postižení* [5]. Podle zákona CXCI z roku 2011 o dávkách pro osoby se zdravotním postižením a o změně některých zákonů má osoba nárok na dávky a lze ji definovat jako zaměstnance se změněnou pracovní schopností, pokud její zdravotní stav během složitého kvalifikačního řízení dosahuje 60 % nebo méně předchozí úrovně, což je důvodem pro stanovenou dobu pojištění [6]. Sčítání lidu z roku 2011 definuje *osobu se zdravotním postižením (dle vlastního přiznání) jako osobu s trvalým, celoživotním fyzickým, mentálním, inteligenčním nebo senzorickým postižením, bez ohledu na to, zda to brání výkonu společensky očekávaných činností*. Šetření pracovních sil Evropské unie („European Union Labour Force Survey“), které využívá i maďarský ústřední statistický úřad, považuje lidi se změněnou pracovní schopností za znevýhodněné na trhu práce z důvodu jejich trvalých zdravotních problémů, chorob nebo jiných (fyzických, smyslových,



intelektuálních atd.) omezení. Trvalým onemocněním je zdravotní poškození, které se v době průzkumu nedá vyléčit, ale je možné ho léčit léky nebo jinými terapiemi [7].

Podle toho se používá termín zdravotně postižená osoba i osoba se změněnou pracovní schopností. Maďarská kancelář komisaře pro základní lidská práva se již v roce 2012 zabývala problémem rozmanitosti pojmů a jejich různého použití v různých disciplínách. Pojem lidé se změněnou pracovní schopností zahrnuje kromě zdravotně postižených i lidi se zhoršeným zdravím, což skupinu dělá poměrně složitou, mající odlišné vlastnosti [8].

V dnešní době se koncept pracovní schopnosti v Maďarsku řídí holistickým přístupem. Není totožný, ale obsahuje několik analogických prvků s definicí zaměstnatelnosti použitou na trhu práce. Podle toho zaměstnatelnost zahrnuje „individuální faktory“, základní atributy, obecné dovednosti a pracovní znalosti. Kromě toho mezi „osobní okolnosti“, které zahrnují celou řadu socioekonomických faktorů týkajících se sociální situace jednotlivce a domácnosti, jakož i „vnější faktory“ ovlivňující zaměstnatelnost člověka, patří například podmínky poptávky na trhu práce a podpora veřejné služby související se zaměstnáním [9].

Podle **definice pracovní schopnosti** je člověk schopen pracovat, pouze pokud má alespoň jednu podmnožinu schopností a dovedností, která je spojena s fyzickým, duševním a sociálním zdravím potřebným pro uplatnění této způsobilosti. Jednotlivec má určité profesionální dovednosti, má specifické vlastnosti pro práci, které jsou nezbytné pro splnění cílů (anebo pracovních úkolů), které je třeba dosáhnout jejich prací, a to minimálně v normální kvalitě. Závisí to od osoby vykonávající práci, pracovních podmínek a pracovního úkolu. Pracovní schopnost člověka je proto dynamickou vlastností, protože všechny tři složky se mohou lišit a v čase vyvíjet [10].

Pracovní schopnost je tedy rovnováhou mezi požadavky na pracovišti a jednotlivými zdroji, které zohledňují i faktory mimo pracoviště, například rodinu a společnost. Zatímco povaha, množství a organizace práce, stejně jako pracovní prostředí a pracovní komunita ovlivňují požadavky na pracoviště,

jednotlivé zdroje závisí na zdraví, kompetencích, hodnotách, postojích a motivaci.

2. Demografický vývoj

V Maďarsku, stejně jako v jiných evropských zemích, představuje stárnutí populace množství nových politických výzev v oblasti zaměstnanosti, pracovních podmínek, životní úrovně, zdraví a dobrých životních podmínek. Tento trend zároveň odráží pozitivní aspekt sociálních změn a důležitost aktivního stárnutí. Od měnové krize v roce 2009, v zrychlující se hospodářské soutěži a na transformovaném trhu práce, který ukazuje výrazný nárůst poptávky, jsou pracovníci a uchazeči o zaměstnání, kteří patří do starších věkových skupin, nadále součástí zranitelné a znevýhodněné populace. Pomoc při zaměstnatelnosti osob, udržování jejich pracovních schopností, motivace při rehabilitaci a návrat do zaměstnání mohou být rozhodující pro společnost i hospodářství.

2.1 Velikost populace a očekávaný vývoj

Počet obyvatel Maďarska vykazuje neustále klesající trend, v roce 2019 to bylo 9 772 756 osob (9 769 529 v lednu 2020). Ve srovnání s posledními deseti lety jsme zaznamenali ztrátu více než 200 000 osob. Rozhodujícím faktorem poklesu populace je přirozený pokles včetně poklesu porodnosti. *Průměrná délka života při narození však vykazovala v posledním desetiletí pomalu stoupající trend, a to 72,86 roku u mužů a 79,33 let u žen v roce 2019. Téměř 17,1 % z celkové populace má více než 65, let, index stárnutí je 132,5 a míra závislosti starší populace je 30,3 %²¹. Neočekává se, že by se pokles populace zastavil. Různé modelové výpočty stanoví očekávanou velikost populace v roce 2050 mezi 8 a 9 miliony. Základní model uvádí očekávaný počet maďarského obyvatelstva 8,44 milionů, za předpokladu úbytku obyvatelstva asi jeden a půl*

²¹ Maďarský ústřední statistický úřad: *Népesség és népmozgalom*. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://www.ksh.hu/nepesség-es-nepmozgalom>



milionu. To představuje zrychlující se pokles populace ve srovnání s předchozím obdobím. Plánovaný pokles počtu obyvatel do roku 2050 může také přinést významnou změnu ve věkovém složení obyvatel Maďarska. Podle základního výpočtu absolutní počet mladých (0–14 let) a lidí produktivního věku (15–64 let) klesne na 70–75 % hodnoty z roku 2011, zatímco absolutní počet osob nad 65 let se zvýší 1,5násobně [11]. Podle výsledků nejnovější prognózy z roku 2018 uvedené „Populačním výzkumným ústavem maďarského ústředního statistického úřadu“ je v základní variantě pro rok 2070 předpokládaná populace Maďarska ve výši 7,75 mil. osob, vysoká varianta indikuje 9,07 mil. a nízká indikuje pouze 6 milionů osob [12]. V roce 2019 vyplatila ústřední správa národního důchodového pojištění důchody (starobní, vdovské, rodičovské, sirotčí), nebo některé další dávky (dávky podle věku, dávky pro zdravotně postižené, další anuity, požitky) více než čtvrtině obyvatel, tj. 2,6 milionu lidí²². Stárnutí je spojeno se zhoršováním zdraví v případě mnoha jednotlivců; proto je důležité podívat se na počet lidí s trvalým postižením v populaci. Podle průzkumu, který uskutečnil maďarský ústřední statistický úřad v roce 2016, je v populaci značný počet občanů se zdravotním postižením, jejichž život je ovlivněn zdravotními problémy. Během sledovaného období byl počet zdravotně postižených 408 tisíc a jejich podíl na populaci 4,3 %. Počet postižených osob se subjektivními zdravotními důvody je podstatně vyšší. Podle mikro-sčítání lidu byl odhadovaný počet lidí v celkové populaci, kteří se v každodenním životě cítili zatíženi kvůli zdraví, 1 489 tis., což již představuje 16 % z celkové populace. *Pokud jde o věkové skupiny, téměř pětina osob ve věku 40–49 let se již považuje za postiženou.* Ve věku nad 50 let jejich podíl rychle roste a většina v 60 leté a starší populaci je již cítí postižena [7].

²² Maďarský ústřední statistický úřad: *Nyugdíjak és egyéb ellátások, 2019.*

[04/01/2021]. Dostupné z:

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/nyugdij/nyugdij19.pdf>



2.2 Zaměstnanost stárnoucí populace

Podmínky na trhu práce se v Evropě i v Maďarsku změnily, protože trh práce založený na nabídce byl nahrazen trhem práce orientovaným na poptávku. Mezi důvody tohoto posunu patří globalizace, proces mobility a oceňování znalostí [13]. Zvýšení poptávky po pracovní síle za poslední desetiletí přišlo v době, kdy se zdroje pracovních sil neustále zmenšovaly, například z demografických důvodů. Velké věkové skupiny narozené v první polovině padesátých let v současnosti hromadně opouštějí trh práce a vstupují na něj mnohem menší věkové skupiny narozené v devadesátých letech. V roce 2020 tvořilo populaci produktivního věku ve věku 15–64 let pouze 6 274 000 osob, což je pokles o 159 tisíc ve srovnání s hodnocením z roku 2008 (6 433 000 osob). Důsledky nepříznivého demografického vývoje na trh práce mohou být do roku 2022 stále částečně kompenzovány postupným zvyšováním důchodového věku, i když ženy (za určitých podmínek) mohou odejít do důchodu dříve, než je jejich řádný důchodový věk [14].

Podle údajů průzkumu pracovních sil ve čtvrtém čtvrtletí 2019, byl počet osob pracujících ve věku 15–74 let 4 520 000, a ve srovnání s věkovou skupinou 15–64 let byla jejich míra zaměstnanosti 70,1 %. Míra zaměstnanosti mladých lidí ve věku od 15–24 let se snížila o 0,5 procentního bodu na 28,5 %, zatímco u osob ve věku nad 55 let se výrazně zvýšila²³. V roce 2019 měly změny v placení odvodů pozitivní vliv na zaměstnanost důchodců, kteří musí platit pouze daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 % a jsou osvobozeni od placení dalších odvodů.

Při pohledu na trendy mezi lety 2010 a 2019 pokud jde o stav trhu práce ve srovnání s celkovou populací, můžeme zjistit, že podíl stárnoucích a starších věkových skupin na trhu práce se zvýšil v souběhu s počty klesající ekonomicky aktivní populace a klesající nezaměstnaností. Na jedné straně z důvodu již zmíněné změny důchodového věku ale také z důvodu zvýšení poptávky po

²³ Maďarský ústřední statistický úřad: *Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I–IV. negyedév.* [07/01/2021]. Dostupné z:

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf194/index.html>



pracovní síle. Měli bychom dále brát v úvahu, že počet lidí, kteří chybí v pracovní síle v důsledku emigrace a zahraničního zaměstnání, také generoval poptávku (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Poměr stavu trhu práce pro věkové skupiny 45–74 let (%)

Rok	Ekonomicky aktivní populace					
	45-49 let	50-54 let	55-59 let	60-64 let	65-69 let	70-74 let
2010	75.5	69.2	51.1	12.6	4.9	1.5
2019	91.1	88.0	76.1	42.6	9.2	4.3
	Míra zaměstnanosti					
2010	74.6	69.1	49.1	10.1	3.6	1.0
2019	88.6	82.5	69.4	28.7	7.3	2.9
	Míra nezaměstnanosti					
2010	11.6	9.9	10.1	4.4	-	-
2019	2.4	2.6	1.6	1.4	-	-

Zdroj: Maďarský ústřední statistický úřad

Podle údajů maďarského ústředního statistického úřadu za druhé čtvrtletí 2020 byl počet ekonomicky aktivního obyvatelstva ve věku 15–74 let 4 622,4 tisíc, tedy míra aktivity byla 62,4 %. Z aktivního obyvatelstva bylo zaměstnáno 4 408, 2 tisíc a počet nezaměstnaných byl 214,1 tisíc. Podle maďarského ústředního statistického úřadu byla ve druhém čtvrtletí 2020 míra zaměstnanosti obyvatel ve věku 15–74 let 59,5 %. Průměrný počet uchazečů o zaměstnání evidovaných maďarskou národní službou zaměstnanosti byl v polovině roku 2021 356,8 tisíc, což je ve srovnání s předchozími čtvrtletími



výrazné zvýšení z důvodu pandemie COVID-19. Počet uchazečů o zaměstnání ve věkové skupině 45–55 let byl 60,9 tis. (21,1 %) a ve věku 55 a více let byl 74,7 tis. (25,7 %). V praxi téměř polovina uchazečů o zaměstnání (46,8 %) patří do citlivých věkových skupin. Je důležité zdůraznit, že latentní zaměstnání (hledání zaměstnání) je vyšší, než zde bylo uvedeno; jedním z důvodů jsou veřejné příspěvky. Příspěvek při hledání zaměstnání trvá v Maďarsku 3 měsíce, což je však nejméně v Evropě. V prosinci 2020 mělo nárok na peněžité dávky 149,9 tis. uchazečů o zaměstnání a 47,8 % dostávalo sociální dávky. V sledovaném měsíci (12/2020) nedostalo žádnou finanční podporu 48,4 % uchazečů o zaměstnání.²⁴



3. Legislativní rámec, odkaz na strategické dokumenty

Koncept aktivního stárnutí na rozdíl od tradiční sociální politiky spojuje různé veřejné politiky a stanovuje nové cíle. V Maďarsku se klasická politika stárnutí vztahuje na vertikální jednosměrný vztah mezi národním státem a místní politikou stárnutí. Politika stárnutí odráží i ty hodnoty, které definují evropský přístup ke starším lidem, jako je nezávislost, sociální účast a chování, bezpečnost, zdraví a rovné příležitosti [15]. Politiku stárnutí ovlivňuje i hospodářská a finanční politika, protože stárnutí populace má potenciálně nepříznivé makroekonomické důsledky, například z hlediska produktivity práce a finanční rovnováhy. Mezi státní výdaje ovlivněné stárnutím patří penzijní pojištění, zdravotní a dlouhodobá péče. Protože rostoucí počet příjemců veřejných důchodových systémů čelí klesajícímu počtu příspěvateľů, deficit důchodových systémů, a nakonec i celkového rozpočtu se zvýší, pokud nebudou upravené parametry systému.

²⁴ Nejnovější údaje o zaměstnanosti Národního úřadu práce z prosince 2020.

[05/01/2021]. Dostupné z:

https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/1/3/6/0/doc_url/nfsz_stat_merop_helyzet_20_20_12.pdf



Národní strategie stárnutí (Magyarország: Idősügyi Nemzeti Stratégia) [16], kterou přijal maďarský parlament v roce 2009, stanovila jako hlavní cíl zachování aktivity a nezávislosti stárnoucích a starších lidí, upozornila však také na sociální a společenskou odpovědnost a zdůraznila posílení hodnoty solidarity. *Podstatou strategie je přijmout a prosadit změnu společenských postojů, která místo zaměření se na minulé ztráty týkající se stárnutí (model deficitu) upozorňuje na nutnost zvážit a jednat v zájmu zachování stávajících a rozvoje skrytých dovedností (model vývoje).* Aby toho bylo dosaženo, jsou plánované intervence zaměřeny na snížení negativních stereotypů vůči starším lidem, zlepšení mezigeneračních vztahů a spolupráce, posílení zaměstnanosti, účasti na trhu práce, rozšíření alternativních možností školení, vytvoření bezpečnosti příjmu ve stáří a posílení občanských iniciativ a dobrovolnictví.

Z hlediska sociální politiky je nezbytné zajistit rovné příležitosti pro stárnoucí věkovou skupinu. Diskriminace na základě věku je ageismus a podobně jako jiné typy diskriminace se může vyskytovat přímo či nepřímo. Rovné příležitosti byly obsaženy ve všech zákonech Maďarska počínaje Ústavou a zde nejsou uvedeny podrobně. Zákon o rovných příležitostech [17] uznává „*právo každého člověka na život jako stejně důstojného člověka s úmyslem poskytnout účinnou právní pomoc osobám trpícím negativní diskriminací a prohlašuje, že podpora rovných příležitostí a sociálního začlenění je v zásadě povinností státu*“. „*Za konkrétní porušení zásady rovného zacházení se považuje, jestliže zaměstnavatel způsobí zaměstnanci přímou nebo nepřímou negativní diskriminaci.*“ V návaznosti na toto téma se otázkou diskriminace stárnoucích zaměstnanců na trhu práce a rovných příležitostí na pracovišti zabývalo několik studií, z nichž dvě jsou diskutovány níže.

Výsledky projektu „Rovné příležitosti a rozmanitost v letech 2014/2015: Rovné příležitosti pro pracoviště – IV. Národní referenční průzkum podnikové odpovědnosti“ ukazují, že mezi organizacemi byla exkluze lidí ve věku nad 55 let téměř dvakrát tak častá než v případech osob mladších 25 let. Na druhé straně vyšší úroveň personální politiky shovívavé k věku významně souvisely s nižší úrovní vyloučení lidí ve věku nad 55 let [18].

V roce 2018 reprezentativní vzorek výzkumného projektu s názvem „Osobní a sociální vnímání diskriminace a právní povědomí o rovném zacházení“, který zadal Maďarský úřad pro rovné zacházení, sestával z 1 000 osob odpovídajících složení maďarské populace ve věku nad 18 let pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním a místem pobytu. Na základě odpovědí byla na prvním místě diskriminace na základě věku (asi 12,2 % respondentů uvedlo, že občas vnímají diskriminaci kvůli svému věku). Podíl lidí starších 50 let byl z hlediska věkové diskriminace 44,7 %. [19]

Politika zaměstnanosti předpokládá, že pracovní procesy jsou určovány především trhem práce, ale zároveň je třeba vytvořit institucionální systém schopný zvládat napětí a provádět sociální úkoly. Musí být zapojeni sociální partneři, musí být poskytnuty právní záruky pro zaměstnavatele a zaměstnance a měly by se stanovit příslušné rozhodovací nástroje a mechanismy. V cílovém systému politiky zaměstnanosti ve stáří by měly být přítomny sociální i ekonomické funkční skupiny. [20]

Podle Strategie politiky, která slouží jako základ pro rozvoj politiky zaměstnanosti v Maďarsku na období 2014–2020, si dostupné aktivační nástroje vyžadují promyšlenější využití, zejména pokud jde o skupiny ohrožené trhem práce²⁵. Očekává se, že tyto cíle se udrží v programovém období 2021–2027 a budou doplněny potřebami Průmyslu 4.0 a výzvami politiky zaměstnanosti v souvislosti s akcelerací automatizace a robotizace.

„Politika ve stáří“ má řadu nástrojů, které, i když ne dostatečně, přispívají ke zlepšení postavení stárnoucích lidí na trhu práce. Zaměstnanost lidí starších 55 let podporuje Akční plán ochrany pracoviště, který existuje od roku 2013. Kromě toho, množství programů EU poskytuje podporu osobám starším 50 let s cílem zvýšit jejich míru zaměstnanosti. V roce 2018 byl počet lidí zapojených do nástrojů politiky zaměstnanosti 342,5 tis. Z toho 135,6 tis. osob (39,6 %)

²⁵ Strategie sloužící jako základ pro rozvoj politiky zaměstnanosti v Maďarsku na období 2014–2020. [11/01/2021]. Dostupné z: https://ngmszakmaiterulet.kormany.hu/download/a/4c/c0000/Fogl_Strat_14-20_elfogadott.pdf



bylo zapojených do veřejně prospěšných prací, zatímco 206,7 tis. osob bylo zapojeno do jiných nástrojů politiky zaměstnanosti. Výdaje na nástroje a služby trhu práce pocházejí ze dvou zdrojů. Jsou to decentralizovaná část Maďarského národního fondu zaměstnanosti na jedné straně a operační programy Evropské unie na straně druhé. V roce 2018 bylo za dotace na zvýšení aktivity vyplaceno téměř 60 miliard HUF.

Vzdělávání na trhu práce lze v rámci dotací rozdělit do dvou skupin, přičemž větší tvoří účastníci odborné přípravy na trhu práce a menší tvoří účastníci vzdělávání organizovaného zaměstnavatelem (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Rozdělení účastníků odborné přípravy na trhu práce podle pohlaví a věku v roce 2018 (rok/osoba)

Název	Školení o zaměstnání	Školení organizované zaměstnavatelem	Celkem
Muž	12 034	2 110	14 144
Žena	16 923	1 104	18 027
Celkem	28 957	3 214	32 176
Méně než 25 let	7 433	246	7 679
25-54 let	20 042	2 658	22 700
55 let a více	1 482	310	1 792
Celkem	28 957	3 214	32 171

Zdroj: Maďarské ministerstvo financí

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že podíl uchazečů o zaměstnání ve věku nad 55 let ve skupině, která dostávala podporu při vzdělávání (školení o zaměstnání) byl 5,1 %, zatímco u zaměstnanců ve věku nad 55+ let to bylo 9,6 % (školení organizované zaměstnavatelem).



V případě mzdových dotací a příplatků na mzdové náklady jsou již poměry lepší, některou z těchto dotací pobíralo 37,6 % osob starších 55 let (viz tabulka 3).

Tabulka 3: Počet dotací na mzdy podle pohlaví a věku 2018 (rok/osoba)

Název	Mzdové dotace	Dotace mzdových nákladů	Celkem
Muž	7 131	50 574	57 705
Žena	6 480	56 848	63 328
Celkem	13 611	107 422	121 033
Méně než 25 let	5 546	58 763	64 309
25–54 let:	6 952	41 293	48 245
55 let a více	1 113	7 366	8 479
Celkem	13 611	107 422	121 033

Zdroj: Maďarské ministerstvo financí

Ženy a muži se téměř stejně podíleli na podpoře podnikání, která je prakticky schématem samostatné výdělečné činnosti. Tento nástroj ovlivnil největší počet osob z věkové skupiny 25–54 let. Celkem 3,7 % lidí, kteří dostali podporu, bylo ve věku nad 55 let. [21]



4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků

Maďarskou verzi Indexu pracovní schopnosti (WAI) vypracovalo oddělení pracovního zdraví (toho času Maďarský národní úřad práce, v současnosti Národní centrum veřejného zdravotnictví), které v letech 2014–2015 zahájilo i národní průzkum²⁶. Průzkum zahrnoval cílové skupiny pracovníků ve věku nad 45 let v šesti odvětvích (zemědělství, automobilový průmysl, stavebnictví, zdravotničtí pracovníci, praktičtí lékaři a pedagogové), do nichž bylo zapojeno celkem 5 000 lidí. Kromě standardního 7položkového WAI byly zahrnuty i otázky týkající se překážek v práci a *Škála potřeb na zotavení a Příležitosti obnovy*. V této průřezové studii vykazovaly nízké a průměrné hodnoty WAI významnou korelaci s vyšším věkem, vyšším indexem tělesné hmotnosti, delší týdenní pracovní dobou a fyzickou náročností práce [22]. Poruchy pohybového aparátu a oběhové nemoci potom byly nejčastějším zdravotním postižením jak ve vlastním vyjádření, tak i jako diagnóza lékaře. Přítomnost chorob byla kombinovaná se zvýšenou pravděpodobností nízkého – průměrného indexu WAI²⁷. Pracovníci bez zdravotních potíží však častěji zařadili „nedostatek motivace“ a „problémy nezávislé na jejich práci“. Pravděpodobnost byla nejvyšší u pracovníků, kteří tvrdili, že mají značné zdravotní nebo kapacitní překážky²⁸. Tato zjištění zdůrazňují příležitosti, které nabízejí pracovní

²⁶ Workability Index Survey 2015 in TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. [10/01/2021].

Dostupné z:

<http://tamop248.hu/2/index.php/eredmenyek/kiadvanyok?task=weblink.go&id=166>

²⁷ Kudász, F. et al. Disease effect on the workability among ageing Hungarian workers. International Interdisciplinary Conference Work, Age, Health and Employment – Evidence from Longitudinal Studies, University of Wuppertal, Německo 19. –21. září 2016. [prezentace, nepublikováno].

²⁸ Kudász, F. et al. Workability Index among ageing Hungarian workers. Population Aging: Challenges and Opportunities Conference, Praha, 3. - 4. února 2017. [prezentace, nepublikováno].

zdravotní služby (např. snadný přístup k osobním lékařským konzultacím, podpora zdraví). Počítá se ještě s další analýzou souboru dat.

Výzkumné centrum pro „Vědy práce a zdraví“ na univerzitě v Pécsi zahájilo v rámci operačního programu rozvoje lidských zdrojů financovaného Evropskou unií výzkum s názvem „Možnosti společného zkoumání fyzických a duševních schopností na podporu zaměstnanosti stárnoucích lidí“. Konkrétním cílem výzkumu je vyvinout a otestovat metodiku, která exaktním a komplexním způsobem analyzuje dopady samostatných fyzických a duševních schopností a která zkoumá a podporuje zaměstnání ve stáří, udržení a učení a přispívá k modernizaci přístupů a postupů řízení věku zaměstnavatelů. Plánovaná inovace je složitá a zahrnuje vědy o práci, zdraví, psychologii, andragogiku a sociologii [23]. Mezi nejdůležitější nástroje patří dotazníky WAI, testy způsobilosti a osobnosti. Implementace programu začala v roce 2017 a v současnosti se realizuje za účasti tisíců zaměstnanců. Mezi zúčastněnými zaměstnavateli a organizacemi jsou také Maďarská pošta, Podnikatelské centrum župy Baranya a několik nevládních organizací a odborů.

Průzkum se uskutečnil v roce 2018 a byl proveden dobrovolně a na základě sebehodnocení podle povahy dotazníku. Průzkum a dotazníky byly zpracovány pomocí online systému EvaSys. Průzkumu se zúčastnilo 2 162 osob, což je 7,21 % z celkového počtu zaměstnanců Maďarské pošty (29 945 pracovníků), což dostatečně reprezentuje tyto zaměstnance. Z tohoto počtu 72,9 % respondentů pocházelo z věkových skupin starších 45 let. Hlavní zjištění jsou shrnuta níže.

Podle souhrnu průzkumu je hodnota WAI zkoumaných zaměstnanců maďarské pošty 41,38 bodu. Ve srovnání s průzkumem uskutečněným oborem zdraví při práci Maďarské národní služby zaměstnanosti lze vyvodit závěr, že průměrný index zaměstnanců Maďarské pošty ve vzorku je vyšší než mezi zaměstnanci pracujícími ve stavebnictví a zdravotnictví (viz tabulka 4).



Tabulka 4: Porovnání indexu pracovní schopnosti

Otázky	Automobilový průmysl	Stavebnictví	Zdravotnictví	Vzdělávání	Všeobecný lékař	Maďarská pošta Ltd.
Průměr WAI (7–49 bodů)	42,0	37,3	40,1	42,2	40,5	41,4

Zdroj: *Munkaképességi Index Felmérés 2015*

Průměrný (kumulativní) počet nemocí na osobu pracující v poštovních službách je 1,5; 1,69 pro ženy a 1,32 pro muže, při zohlednění, že některé nemoci jsou rozšířenější. Pokud jde o povahu práce (fyzickou, duševní a kombinovanou) a hodnocení, analýzu a zachování pracovní schopnosti, index zaměstnanců pověřených čistě duševní činností se jeví na základě odpovědí na sedm otázek jako nejpříznivější, přesto, že mají více nemocí než ostatní dvě skupiny. Výraznější rozdíl je možné pozorovat při první otázce (Současná pracovní schopnost v porovnání s nejlepší schopností během života) a druhé otázce (Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům na zaměstnání). Celkově lze podle údajů WAI naměřených mezi respondenty stanovit tyto závěry: 2,7 % má nízkou pracovní schopnost a potřebuje její obnovení, 13,9 % vyžaduje zlepšení pracovní schopnosti, 42,6 % s dobrou pracovní schopností potřebuje její podporu a 40,8 % s vynikající pracovní schopností ji potřebuje udržet. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Index pracovní schopnosti dle kategorií

Kategorie	Body WAI	Počet osob
Nízká	14-27	55
Průměrná	28-36	302
Dobrá	37-43	922
Vynikající	44-49	883
Celkem		2 162

Zdroj: Szellő-Nemeskéri, 2019 (nezveřejněné)

Podle tabulky 5 bylo tedy celkem 357 (16,6 %) zaměstnanců s nízkým a průměrným indexem WAI, pro které byla intervence urgentní. V jejich případě při absenci preventivních a nápravných opatření hrozí ztráta pracovní schopnosti. Zároveň by měla být věnována větší pozornost posílení a udržení pracovní schopnosti ostatních zaměstnanců.

Protože většinu cílové skupiny tvoří zaměstnanci ve věku nad 40 let, může se jednat o tyto intervence:

- Snížení vystavení škodlivému pracovnímu prostředí (fyzická zátěž, ergonomické zatížení).
- Všeobecná preventivní strategie vyvinutá a uplatňovaná v rámci ochrany zdraví při práci.
- Organizace práce (mikro-přestávky, časové omezení / změna harmonogramu, plánování změn zaměřené na člověka, redukce přesčasů, práce na částečný úvazek).
- Přizpůsobení práce zdraví, kompetencím a zdrojům zaměstnance. Posouzení rizika citlivého vůči věku.
- Aby se usnadnilo obnovení a zlepšení pracovní schopnosti, musí být do individuálního plánu zaměstnance zahrnuté užitečné složky práce (např.

sociální kontakt, organizace, smysluplné každodenní činnosti). Snižování nedostatků v kompetencích poskytováním přenosu znalostí (školení).²⁹

Dalším podstatným prvkem programu je společné měření fyzických a duševních schopností. Zařízení simulující pracovní úkoly a podmínky, jakož i systém zkoumající požadavky úloh a fyzické zdroje jednotlivce, mohou pomoci lékařům a odborníkům posoudit nejen rozsah újmy způsobené úrazem nebo nemocí, ale i nepostižené a zlepšitelné schopnosti a účinnost úplné rehabilitace. Univerzita v Pécsi používá třípanelový simulátor ErgoScope.³⁰ Měření a testy provedené se zařízením pomáhají určit, jaký druh práce a činností je vyšetřovaná osoba schopna vykonávat a jakou úlohu může vykonávat. Poskytuje objektivní obraz o schopnosti zaměstnance nebo uchazeče pracovat. [23]

Na základě systému CEB „Talent Measurement Solutions“ pro měření mentálních zdrojů je úkolem struktury testování osobnosti prozkoumat možnosti rozvoje stávajících kompetencí a zjistit schopnost vykonávat určité činnosti. Proces začíná hodnocením rozvojových potřeb. Během toho se přezkoumají, porovnají očekávání pracoviště a osobní kompetence a nakonec se společně vypracuje plán rozvoje. Analýza pracovních míst je založena na kompetenčním modelu CEB – podle potřeby s použitím kvalitativních nebo kvantitativních metod a zahrnuje test adaptivní inteligence, test adaptivní slovní zásoby a test inteligenčního spektra. [24]

Na základě stanovených protokolů byla dosud změřena a vyhodnocena fyzická a duševní způsobilost 209 zaměstnanců (z toho šedesát procent bylo ve věku nad 45 let). Zpětná vazba má formu hodnotícího archu napsaného způsobem, který je srozumitelný pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Zkušenosti z aplikovaných testovacích protokolů a základního výzkumu jsou syntetizovány v rámci odborných workshopů.

²⁹ Szellő, J. & Nemeskéri, Zs. Analýzy pracovní schopnosti – Maďarská pošta v Pécsi. *Munkaképességi Index felmérés elemzése – Magyar Posta Zrt.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem. 2019. [výzkumná práce, nepublikováno].

³⁰ Zařízení bylo vyvinuto v Maďarsku společností *Innomed Medical Zrt.*



5. Aplikace konceptu pracovní schopnosti a age managementu na individuální, organizační a podnikové úrovni

Age management integrovaný do rozsahu strategických aktivit řízení lidských zdrojů může být schopen nejlépe využít výše popsané metody hodnotící pracovní schopnost zaměstnanců. V ideálním případě využívá kariérní přístup a vytváří rovné příležitosti pro všechny věkové skupiny. To naznačuje, že opatření na pracovišti zaměřené na zlepšení pracovní schopnosti musí pokrývat všechny věkové skupiny a všechny dimenze práce a rozvoj pracovní schopnosti vyžaduje spolupráci zaměstnavatele a zaměstnance. Vzhledem ke specifickým hospodářských organizací v Maďarsku (počet a podíl zaměstnavatelů a malých podniků zaměstnávajících méně, než pět lidí je výrazný) je fungování age managementu přednostně zahrnuté do strategie lidských zdrojů velkých zaměstnavatelů a nadnárodních společností.

Na vývoj jednotlivých strategií má velký vliv zdravotní stav, hlavní determinantou je však motivace. Mezi motivace, které mohou starší lidi povzbudit k učení, patří zdokonalení se v něčem, rozvoj osobnosti, zájem o globální události, připomínání si zkušeností a zážitků, rozvoj dovedností souvisejících s předchozími zaměstnáními, pokračování v hledání práce, orientace v nových situacích [25]. V případě skupiny nezaměstnaných stárnoucích osob je třeba kromě soběstačnosti zohlednit i to, že existuje šance na jejich opětovné zaměstnání, pouze pokud dostanou přiměřenou pomoc ve formě různých dávek (dotace na mzdy) a služeb (kariérní poradenství atd.) [26].

Většina zaměstnavatelů si neuvědomuje, že stárnutí pracovní síly může způsobit problémy v množství a fungování pracovní síly. V praxi zaměstnavatelé vidí stárnoucího zaměstnance pouze jako ztrátu. Jiní zaměstnavatelé naopak považují starší zaměstnance za loajálnějších a spolehlivější a věří, že mají velké sociální a manažerské schopnosti. Pozitivní



účinky stárnutí proto jsou: více znalostí a pracovních zkušeností, větší vůdčí schopnosti a sociální kapitál.

Společenská odpovědnost podniků (CSR) zaměstnavatelů, společností a hospodářských organizací může zaručit bezpečnost stárnoucích zaměstnanců. V této souvislosti považujeme za důležité poznamenat převládající úlohu a rozdíl v zájmu zaměstnavatele o implementaci bezpečnostního faktoru. Primárním zájmem zaměstnavatele je zisk a také co nejefektivnější využití pracovní síly (která tento zisk produkuje). Výsledkem toho stavu je tlak na výkon (výkonová motivace), který v mnoha případech převáží nad humanismem CSR. V dnešní době už nestačí, aby konkurenceschopná společnost nabízela zaměstnancům pracovní místa a poskytovala jim příjmy, na oplátku musí také brát v úvahu potřeby a očekávání zaměstnanců a přiměřeně je uspokojovat. Je třeba čelit problémům odpovědného zaměstnání. Vytvořit motivující a inspirativní pracoviště, zaujmout přístup přátelský k rodině, vytvořit zdravé pracovní prostředí zaměřené na člověka s cílem vážit si a chránit stárnoucí zaměstnance [27]. Je důležité podporovat a rozšiřovat inkluzivní postupy na pracovišti, zvyšovat ochranu stárnoucích zaměstnanců před diskriminací na pracovišti a prosazovat opatření na seberealizaci. V důsledku toho si age management vyžaduje regulativní, politickou a metodickou podporu, zejména od pojišťoven (penzijní pojištění), preventivní zdravotní péče (služby ochrany zdraví při práci), celoživotního vzdělávání (odborná příprava a vzdělávání dospělých) a pomoci řízení pracovních sil a lidských zdrojů s cílem zajistit rovné příležitosti.

6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti

Celoživotní vzdělávání a rozvoj dovedností jsou důležitými faktory pro pracovní schopnost a udržitelnou zaměstnatelnost. Lidé ve věku nad 50 let se obtížněji přizpůsobují rychle se měnícím potřebám trhu práce jako například členové mladších věkových skupin. Mezi schopnostmi získávat znalosti 45–54 a 55–64



letých, jsou již značné rozdíly, první skupina si stále udržuje dosaženou úroveň učení, určitý stupeň poklesu může začít kolem 50. roku života a vliv jejich sociokulturního pozadí se stává silnějším. Podle maďarského ústředního statistického úřadu se účast lidí ve věku nad 45 let na vzdělávacích programech sníží vždy přibližně o polovinu zhruba každých dalších 10 let. Lidé ve věku 45–54 let se mohou účastnit formálních a neformálních vzdělávacích procesů bez jakýchkoli zvláštních obtíží, zatímco příležitosti pro lidi nad tuto věkovou hranici jsou omezenější. Mezi nimi by však měl mít nadále prioritu další rozvoj pracovních dovedností, protože ekonomické potřeby a aspirace trhu práce jsou stále v popředí mezi hlavními příčinami vzdělávacích potřeb této věkové skupiny. Podle Strategie digitálního vzdělávání v Maďarsku (2016) je účast dospělých na celoživotním učení v Maďarsku extrémně nízká (7 %) a nedosahuje cíle stanovené ve strategii Evropa 2020 (15 %) [31]. Jedním z hlavních důvodů je veřejné vnímání důležitosti a potřeby učení. Mnohým dospělým se to nezdá užitečné, ani velká část malých a středních podniků nevidí potřebu svých zaměstnanců učit se.

V oblasti politiky vzdělávání „Zákon o vzdělávání dospělých“ [28], několikrát novelizován, nespécifikuje, co je třeba speciálně udělat pro školení stárnoucích občanů. Rámcová strategie politiky celoživotního vzdělávání na roky 2014–2020 však obsahuje úkoly, které podporují vzdělávání a odbornou přípravu starších lidí.³² Celoživotní vzdělávání pokrývá celý životní cyklus jednotlivce, od rané socializace a předškolního a školního vzdělávání až po věk po zaměstnání. Základní myšlenkou je, že rozvoj lidských zdrojů a neustálé zlepšování zaměstnatelnosti a konkurenceschopnosti obyvatelstva v produktivním věku jsou nezbytné pro rozvoj maďarské ekonomiky. Kromě zajištění rovných

³¹ Maďarská strategie digitálního vzdělávání Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://digitalisioletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>

³² Rámcová strategie politiky celoživotního učení na období 2014/2020. Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra. [08/01/ 2021]. Dostupné z: <http://andragogiai-szakbizottsag.hahonlapkell.hu>

příležitostí a poskytování andragogických znalostí odborníkem strategie stanovuje tento zákon také:

- Identifikaci věkově specifických vzdělávacích charakteristik, poskytování vzdělávání, programů odborné přípravy a rekvalifikace, zkoumání a zaručení přístupu k samostudiu, možnostem distančního vzdělávání a e-vzdělávání s cílem udržet zaměstnance na trhu práce ve věku od 50 let.
- Samostatným úkolem a výzvou je využití znalostí starších lidí na školeních (které by mimo jiné mohly být pilířem mezigenerační spolupráce), zejména v oblastech, které vyžadují praktické školení. [29]

Implementace znalostní společnosti v dospělosti by vyžadovala mnohem vyšší míru účasti na odborné přípravě, než jak je to v současnosti, což se dá dosáhnout především rozšířením mimoškolní odborné přípravy a odborné přípravy na pracovišti, jakož i neformálního vzdělávání [30]. Existují čtyři možné oblasti učení a vzdělávání, které mohou pomoci propojit ekonomické a sociální potřeby stárnoucí populace: zdraví jednotlivce, posílení společnosti a rodiny, produktivní zaměstnání a kulturní obohacení a rozvoj jednotlivce [31].

Účelem vzdělávání dospělých mimo školní systém může být kromě získání odborné kvalifikace i jazykové vzdělávání nebo jakékoliv odborné nebo jiné školení (např. zájmová příprava). Školící organizace jsou převážně neziskové organizace. Část odborné přípravy je financována z veřejných zdrojů s podporou Evropské unie. Podle zákona o vzdělávání dospělých se tyto činnosti mohou provádět pouze s akreditací. Podle registru pedagogů dospělých v Maďarsku bylo v roce 2020 těchto organizací 9 750.³³ Zkušenosti ukazují, že v případě podnikového vzdělávání se podíl společností podporujících interní vzdělávání neustále zvyšuje, zatímco podíl společností podporujících externí vzdělávání neustále klesá. V roce 2018 se zúčastnilo v nějaké formě

³³ Registr zařízení pro vzdělávání dospělých. . [06/01/2021]. Dostupné z: <https://far.nive.hu/publikus-adatok/felnottkepzok-nyilvantartasa>

(mimoškolního, podnikového) školení 41,6 % 25–34 letých a 20,4 % osob starších 55 let.³⁴

Ekonomická obnova přišla ruku v ruce s akcelerací informatiky, která si vyžaduje rozvoj digitálních znalostí. V Maďarsku 60 % dospělých ve věku od 25–64 let, tj. 3,4 milionu dospělých občanů v produktivním věku, má nanejvýš základní nebo vůbec žádné digitální kompetence. Předpokládá se, že 90 % pracovních míst bude v blízké budoucnosti vyžadovat určitou úroveň digitálních dovedností, a proto se významná část z těchto 3,4 milionu maďarských občanů bude muset učit, aby si mohla udržet své zaměstnání nebo najít zaměstnání nové.³⁵ Cílová skupina pro rozvoj digitálních kompetencí musí zahrnovat i starší věkové skupiny. Například v rámci Sítě programu digitálního úspěchu se pod vedením mentorů 6 500 starších lidí mohlo naučit používat počítač. [32]

Jednou z překážek učení ve starším věku v Maďarsku je nedostatek souvisejících poradenských služeb. Chybí kariérní poradenství, které je individuálním nebo skupinovým procesem a které zdůrazňuje význam sebeuvědomění a porozumění a pomáhá najít uspokojivou a smysluplnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Další překážkou je nedostatek andragogických odborníků v organizacích pro vzdělávání dospělých zaměřených na podnikání. Neexistují žádné mentorské služby, které by pomohly zvýšit ochotu starších lidí vzdělávat se.

³⁴ Představení aktuálně fungujícího systému odborného vzdělávání a vzdělávání dospělých, největších výzev a klíčových problémů systému, tedy situace ve vzdělávání.. [05/01/2021]. Dostupné z: https://ikk.hu/files/Szakkepzes_4.0_II.pdf

³⁵ Strategie digitálního vzdělávání Maďarska. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>



7. Příklady osvědčených postupů při uplatňování programů u osob zaměstnaných a nezaměstnaných

Politika zaměstnanosti je dnes spojena s flexibilitou a bezpečností trhu práce. Podle společných zásad „flexikurity“ spočívá flexibilita ve vytvoření nastavení organizace práce. *Bezpečnost znamená ochranu zaměstnanosti*. Poptávka po pracovní síle se v budoucnu změní, protože se zvýší poptávka po technických, emočních a sociálních, jakož i po vyšších kognitivních schopnostech. Dále uvádíme mezi metodami, které používají veřejné organizace, příklady a organizační rámce, které pomáhají stanovit zaměstnatelnost na základě kompetencí jednotlivce. Moderní evropská metodologie se snaží dosáhnout holistického přístupu, tj. prozkoumat celý soubor kompetencí zaměstnance a uchazeče o zaměstnání.

Přístup založený na profilování je v Evropě běžnou praxí při hodnocení zaměstnatelnosti nezaměstnaných. Profilování jako systém kategorizace klientů zahrnuje hodnocení (přezkoumání) individuálních a odborných schopností a kompetencí relevantních pro zaměstnání a porovnání výsledků s požadavky trhu práce v regionu [33].

V Maďarsku začala Národní služba zaměstnanosti, která byla za posledních deset let několikrát reorganizována, vyvíjet metodu profilování v roce 2005. Klasifikace kategorie profilování naznačuje současné vyhlídky uchazeče o zaměstnání. Kategorie není konečná; může být ovlivněna nebo upravena změnami v prostředí nebo faktory zaměstnatelnosti jednotlivce. Vlastnosti a metodický obsah jednotlivých kategorií zaměstnatelnosti jsou tyto:

- *nezávislý uchazeč o zaměstnání: osoba, která si prostřednictvím sebeinformačních systémů (elektronicky dostupných informačních letáků, pracovních nabídek, internetových sítí) nebo s minimální pomocí služby zaměstnanosti dokáže samostatně najít tu správnou pracovní příležitost, protože je schopna se sama řídit;*



- *mohou být zaměstnání s pomocí*: osoba, kterou je možné vrátit na trh práce pomocí nástrojů (dotací) poskytovaných službou zaměstnanosti (např. má zastaralé odborné znalosti nebo neodpovídá potřebám trhu práce, účastní se tedy na školeních);
- *rizikové: jejich návrat na trh práce je možný za účasti dalších spolupracujících organizací se zvláštní podporou služby zaměstnanosti*. Charakteristika této kategorie: osoby nejsou motivovány najít si práci, už roky ji neúspěšně hledají, což z nich dělá dlouhodobě nezaměstnané, kteří zápasí s psychickými, sociálními a komunikačními problémy. [33]

Studie z roku 2019 zjistila, že podíl starších lidí se mezi registrovanými uchazeči o zaměstnání zvýšil. Většina dlouhodobě nezaměstnaných lidí a stárnoucích uchazečů o zaměstnání patří do třetí kategorie profilované „v ohrožení“ [34]. Další zjištění výzkumu naznačují, že většina nástrojů na aktivaci sama o sobě nemůže dosáhnout výsledku, pomoci mohou pouze komplexní programy kombinující více nástrojů. Klíčová je také účinná koordinace sociálních služeb a služeb zaměstnanosti [35]. Za politiku zaměstnanosti v současnosti odpovídá organizace a provoz integrovaného systému služeb (poradce v oblasti zaměstnanosti, sociální pracovníci, psychologové, odborníci na rehabilitaci, služby ochrany zdraví při práci atd.). To se však neodráží v koncepčně samostatných politických strategiích státu.

Podle příslušných právních předpisů [36] v Maďarsku, jsou všichni zaměstnavatelé povinni stanovit personální, materiální a organizační podmínky pro práci, která neohrožuje zdraví a je bezpečná, s cílem chránit zdraví a pracovní schopnost osob v organizovaném zaměstnání a zlepšovat jejich pracovní podmínky. Zaměstnavatel je dále povinen poskytovat pracovní zdravotní službu všem zaměstnancům. V souladu s normami WHO, MOP a OSHA jsou maďarské služby ochrany zdraví při práci především preventivní služby, jejichž úkolem je:

- 1) sledování a neustálé monitorování pracovní zátěže (fyzické, intelektuální, duševní) a patogenních faktorů pracovního prostředí (fyzikálních, chemických, biologických, psychosociálních, ergonomických);



- 2) navrhování metod na udržení jejich pracovní schopnosti na úrovni, která není zdraví škodlivá;
- 3) přizpůsobení práce schopnostem zaměstnanců podle jejich fyzického, intelektuálního a duševního zdraví;
- 4) sledování zdraví zaměstnanců v souvislosti s jejich prací.

Služba přispívá k plnění povinností zaměstnavatele týkajících se ochrany zdraví při práci, zejména při zjišťování zdrojů nebezpečí na pracovišti a při řešení úkolů v oblasti ochrany zdraví při práci; zajištění materiálních, personálních a organizačních podmínek pro poskytnutí první pomoci při práci; organizací pohotovostní lékařské péče a odborného vzdělávání pracovníků první pomoci; pracovní rehabilitací; vypracování plánu zaměstnavatele pro prevenci katastrof, řešení reakcí a nápravě způsobených škod. Výše uvedené úkoly a činnosti týkající se lékařského dohledu jsou stanoveny v předpisech [37] a [38]. Praktické činnosti v oblasti péče o zdraví při práci jsou však širší. Vedle svých víceoborových a mezioborových činností její zaměstnanci/lékaři spolupracují s dalšími autentickými odborníky (firemními i externími), příslušnými orgány, zaměstnavateli, zaměstnanci a jejich zástupci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podle zprávy o činnosti z roku 2019 v Maďarsku, poskytovalo základní pracovní zdravotní služby pracovníkům v organizovaném zaměstnání 2 636 lékařů (64,1 % z nich pracuje na částečný úvazek) [39].

Závěrem lze říct, že rozvoj průmyslových technologií (automatizace, robotika atd.) Povede k velkému boji o udržení aktivního postavení zaměstnance na trhu práce, což vyžaduje odlišný přístup zaměstnavatele i zaměstnance v jejich postojích a metodách. Solidarita mezi různými generacemi a spolupráce mezi zaměstnanci (a jejich zástupci), zaměstnavateli a manažery jsou nezbytné a jsou v zájmu nejen stárnoucí populace, ale všech věkových skupin. Vývoj řešení na stimulaci aktivity a produktivity ve starším věku, pomoc stárnoucím a starším lidem při návratu na trh práce a společné zajištění celoživotního vzdělávání vyžadují širší uplatnění age managementu.



8. Citované zdroje

[1] 1907. évi XIX. törvénycikk 165. §. [09/01/2021]. Dostupné z:

<https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=90700019.TV>

[2] 1927. évi XXI. törvénycikk 158. § [09/01/2021]. Dostupné z:

<https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=92700021.TV>

[3] Ungváry, Gy., (ed.) *Munkaegészségtan*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt., 2004. ISBN 9632429273. s. 16–17.

[4] 8/1983. (VI. 29.) EÜM-PM. rendelet a megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásáról és szociális ellátásáról. [08/01/2021]. Dostupné z:

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98300008.EUM>

[5] 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról [03/01/2021]. Dostupné z:

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100004.TV>

[6] 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról, [03/01/2021]. Dostupné z:

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100191.TV>

[7] Janák, K., Tokaji, K. (eds.). *Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői*. Központi Statisztikai Hivatal, 2018. ISBN 978-963-235-521-4.

[8] Az alapvető jogok biztosának jelentése az AJB-4832/2012. sz. ügyben. [10/01/2021]. Dostupné z:

<https://www.ajbh.hu/documents/10180/108908/201204832.rtf/c73aab76-2c81-4c78-961d-4a8df25d97d3?version=1.0>

[9] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Foglalkozási rehabilitáció ösztönző rendszerek kilenc országban (nemzetközi kitekintés – jó gyakorlatok)*. Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, 2017. Dostupné z:

https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Zarotanulmany_FSZK-C.pdf



[10] Halmos, Sz. *Az értelmi és pszichoszociális fogyatékossgal élő személyek munkajogi jogalanyiságának egyes kérdései II.* Magyar Munkajog E-folyóirat. 2017, 1, s. 2–13. HU ISSN 2677-1586.

[11] Farkas, J. et al. *WP3 Társadalmi-gazdasági folyamatok modellezése 2050-ig. Elemzés a modellezés eredményeiről.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, 2015, s. 103.

[12] Obádovics, Cs. *A népesség szerkezete és jövője.* In: Monostori, J., Óri, P., Spéder, Zs. (eds.). *Demográfiai portré 2018.* Budapest: KSH NKI, 2018, s. 271–294.

[13] Szellő, J., Nemeskéri, Zs., Zlatics J. *Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők.* OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés. 2017, 4(4), 496–508. ISSN 2064-9908.

[14] Nemeskéri, Zs. *Foglalkoztatáspolitikai Magyarországon.* In: Sebők, M. (ed.). *A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv.* Budapest: Saxum Kiadó, 2018, s. 169–205. ISBN 978-963-248-271-2.

[15] Brettner, Zs. *Az időspolitika lokális interpretációi.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar “A kormányzás területi, történeti és társadalmi dimenziói program” Interdiszciplináris Doktori Iskola, 2013. Ph.D. thesis.

[16] Magyarország: Időügyi Nemzeti Stratégia (2009). [03/01/2021].
Dostupné z: <http://www.parlament.hu/irom38/10500/10500.pdf>

[17] 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. [04/01/2021]. Dostupné z:
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.TV>

[18] Tardos, K. *Életkor és esélyegyenlőség.* Szeged: mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, 2017. ISBN 978-963-12-7568-1, s. 70, s. 165.
Dostupné z: <https://mtdtanacsado.hu/wp-content/uploads/Tardos-Katalin-Eletkor-es-eselyegyenloseg-2017.pdf>

- [19] Neményi, M., et al. *A diszkrimináció személyes és társadalmi észlelése és az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság. Kutatási Eredmények.* Budapest: Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, 2019. ISBN (online) 978-615-81496-0-0.
- [20] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *A foglalkoztatáspolitikai rendszere és a munkáltatói hatalom összefüggései.* In: Bankó, Z. (ed.) *A munkáltatói hatalom aspektusai.* Pécs: Kódex Nyomda Kft., 2016, s. 131–182. ISBN 978-615-5290-11-4.
- [21] Gedei, H. *Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2018-ban.* Budapest: Pénzügyminisztérium 2019, s. 32.
- [22] Kudász, F., Nagy, K., Kóvágó, Zs., Nagy, I. *Workability Index Among Ageing Hungarian Workers.* Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2016, 22(1–2), 53–65. HU-ISSN 1219-1221. Dostupné z: https://www.nnk.gov.hu/cejoem/Volume22/Vol22No1-2/CE16_1-2-05.html
- [23] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana.* Munkaügyi Szemle Online. 2017, 60(2), 15–20. ISSN 2064-3748.
- [24] Klein, B. – Klein, S. – Zentai, A. *Célcsoport-specifikus felmérő eszközök gyűjteménye.* Budapest: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft, 2015. ISBN 978-615-5610-01-1.
- [25] Sz. Molnár, A. *Az idős felnőtt rétegek (45 év feletti) felnőttképzési igényei és képzési lehetőségei.* Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet, 2005. [Final Research Paper].
- [26] Szécsi, J. *Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon.* Esély. 2014, 1, s. 113–128. ISSN 0865-0810.
- [27] Szellő, J. *Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás.* Pécsi Munkajogi Közlemények. October 2015, 8(1–2), 189–202. ISSN 1789-7637.



[28] A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény. [11/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300077.TV>

[29] Pálfi, E., Hügyecz, E.H. *Nemzeti Stratégiák*. Budapest: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2014. ISBN 978-963-682-985-8.

[30] Bördös, E. *A munkavállalói aktív életkor meghosszabbításának lehetséges eszközei*. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2010. [PhD thesis]

[31] Sz. Molnár, A. *Tanulás idős korban*. In: Zrinszky, L. (ed.) *Tanulmányok a neveléstudomány köréből. A megújuló felnőttképzés*. Budapest: Gondolat Kiadó, 2010, s. 174–183. ISBN 978-963-693-198-8.

[32] Magyarország Kormánya. *Kilátás a világhálóra – új kiadvány kezdő netezőknek*. [11/01/2021]. Dostupné z: <https://2015-2019.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/infokommunikacioert-es-fogyasztovedelemert-felelos-allamtitkar/hirek/kilatas-a-vilaghalora-uj-kiadvany-kezdo-netezoknek>

[33] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *Foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek – nemzetközi gyakorlatok*. OPUS ET EDUCATIO. 2018, 5(1), 134–146. ISSN 2064-9908, s. 134–146.

[34] Bördös, K., Koltai L. *Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában*. Új Munkaügyi Szemle. 2020, 1(2), 45–53. ISSN 2677-1306, s. 45–53.

[35] Bördös, K. et al. *A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskeresők munkaerőpiaci integrációjának lehetőségei*. Budapest Hétfő Kutatóintézet Budapest, 2018, s. 171.

[36] A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény. [11/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.TV>

[37] 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról. [11/01/ 2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500027.NM>



[38] 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. [11/01/2021].

Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99800033.NM>

[39] Nagy, I., Grónai, É., Nagy, Zs., Brunner, P., Nagy, S. *A foglalkozás-egészségügyi szolgálatok 2019. évi tevékenysége Magyarországon.*

Foglalkozás-egészségügy. 2020, 24(2), 50–69. ISSN 1417-1015.



Nizozemsko

→ 1. Úvod

Popis partnerské organizace

V Nizozemsku je jednou z vůdčích organizací zabývajících se problematikou agemagementu **Blik op Werk** (BoW, „Pohled na práci“), což je nezávislá organizace věnující se udržitelné zaměstnanosti a kvalitě práce. BoW podporuje odborníky a organizace ve zlepšování kvality práce a odborné činnosti. Pro Nizozemsko je BoW výlučným národním držitelem licence k měření indexu pracovní schopnosti a od roku 2008 spravuje databázi WAI.

V Nizozemsku mohou specializované soukromé společnosti na zlepšení pracovních podmínek (tzv. Arbo-diensten) získat od společnosti BoW sublicenci na zlepšení svých služeb pro zaměstnavatele a zaměstnance. Používají WAI a sdílejí výsledky s BoW. Díky tomu má BoW databázi obsahující od roku 2008 více než 400 000 dotazníků. Pro studium vývoje pracovní schopnosti v Nizozemsku je tato databáze důležitým zdrojem informací. BoW každý rok tvoří analýzu vývoje a změn pracovní schopnosti v Nizozemsku.

Jejím cílem je poskytnout přehled o výzvě stárnutí pracující populace v Nizozemsku a způsobu, jakým se na řešení této výzvy používá koncept pracovní schopnosti. V následujících kapitolách vysvětlujeme použití databáze WAI, ale představíme i souhrn nedávného výzkumu pracovní schopnosti zaměstnanců v Nizozemsku. Protože máme centralizovanou databázi, existuje značné množství výzkumových prací o WAI.

Tento výzkum ukazuje, že koncept pracovní schopnosti je užitečný pro analýzu dopadů stárnutí pracující populace. Pracovní schopnost poskytuje vědecky ověřený přehled o schopnosti zaměstnanců pokračovat v práci. Pracovní schopnost se v tomto ohledu liší od zaměstnatelnosti, když pracovní schopnost představuje současnou schopnost pokračovat v práci, zatímco zaměstnatelnost představuje tuto schopnost v budoucnu. Pracovní schopnost tedy umožňuje nahlédnout do fyzických a duševních schopností potřebných k pokračování v práci v současnosti a v blízké budoucnosti.



Nejdříve se zmíníme o historickém vývoji konceptu pracovní schopnosti v Nizozemsku. Potom se budeme věnovat problému stárnutí a demografickým změnám pracující populace v Nizozemsku. Stejně jako v jiných evropských zemích, pracovní síla v Nizozemsku rychle stárne. Stárnutí není jedinou výzvou, které čelí zaměstnavatelé a zaměstnanci. Zvyšování flexibility pracovních vztahů, přibývání samostatně výdělečně činných osob a problémů „velkého skoku vpřed“, tj. robotizace a globalizace, způsobují různé výzvy. V třetí kapitole se budeme věnovat legislativním rámcům pro práci, sociální zabezpečení a stárnutí v Nizozemsku.

V následující (čtvrté) kapitole se budeme zabírat indexem pracovní schopnosti jako prostředkem pro analýzu pracovní schopnosti v Nizozemsku na základě údajů BoW.

V páté kapitole rozebereme několik studií o pracovní schopnosti v Nizozemsku, zejména o WAI jako prognostickém nástroji na různých úrovních.

V šesté kapitole se budeme zabírat využitím WAI v některých vzdělávacích programech pro odborníky na HRM v některých univerzitách aplikované vědy.

V poslední kapitole uvedeme osvědčené postupy, které vyvinuly soukromé společnosti na zlepšení pracovních podmínek (Arbo-diensten) pomocí WAI, personálního radaru atd.



2. Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti v Nizozemsku

Jak již bylo v úvodu naznačeno, Blik op Werk je v Nizozemsku jedním z hlavních propagátorů agemanagementu a pracovní schopnosti. Cílem BoW je zlepšit udržitelnou zaměstnanost v Nizozemsku. V rámci tohoto cíle zkoumá BoW vývoj pracovní schopnosti a mezi hlavní činnosti BoW patří:

- podporovat a šířit WAI a koncept pracovní schopnosti jako součást podpory udržitelné zaměstnanosti,



- stimulovat profesionální použití WAI, jakož i informovat zaměstnavatele, zaměstnance a odborníky o WAI,
- zpřístupnit národní databázi WAI pro výzkumné pracovníky a tvůrce politik.

2.1. Užití nástroje WAI v Nizozemsku

Od roku 2008 v Nizozemsku používáme krátkou i dlouhou verzi WAI. Nizozemský překlad WAI je založený na anglické verzi standardu WAI Finského institutu pracovního zdraví - FIOH z roku 1998 [22]. V roce 2008, podepsali FIOH, nizozemské ministerstvo sociálního zabezpečení a nadace Blik op Werk smlouvu, která zprostředkovala licenci WAI pro nizozemsky mluvící oblasti.

Mimochodem, toto nebylo poprvé, kdy se v Nizozemsku objevil koncept pracovní schopnosti. Vědecké kontakty existovaly již dříve. Příklad je spolupráce profesora K. Goudswaarda s profesorem Ilmarinenem z FIOHu. Předchůdci standardizovaného dotazníku WAI se využívaly pro vědecký výzkum, ale například i při periodickém lékařském výzkumu. Předchůdce moderního WAI ve stavebnictví již dlouho využívá nadace Arbouw, institut zřízený a společně spravovaný zaměstnavateli a organizacemi zaměstnanců na zlepšení pracovních podmínek ve stavebnictví.

Takže smlouva mezi FIOH, nizozemským ministerstvem sociálních věcí a zaměstnanosti a nadací Blik op Werk z roku 2008 určitě nebyla výchozím bodem pro práci s konceptem pracovní schopnosti. Lze ji však považovat za pokus ministerstva tento koncept propagovat a jasněji ho aplikovat na základě nejnovějších vědeckých poznatků. V souvislosti s nizozemským trhem práce lze ze strany ministerstva zájem nepochybně vysledovat až ke dvěma dominantním trendům politiky. V první řadě to – co existuje již delší dobu (od 80. let 20. století) – je snaha snížit počet zaměstnanců, kteří odcházejí z pracovního procesu do invalidního důchodu.

Zpočátku se pozornost soustřeďuje hlavně na omezení počtu osob zvýšením překážek vstupu do penze a změnou právních předpisů a norem, aby se o



invalidní důchod mohlo ucházet méně zájemců. Druhý dominantní trend politiky vznikl na přelomu století pod vlivem demografického vývoje, kdy nizozemská populace stárne rychlým tempem. Stručně řečeno předpokládá se, že na starobní dávky a důchody bude muset přispívat stále menší počet lidí. Nizozemské penzijní fondy jsou sice štědré, ve srovnání s jinými evropskými zeměmi můžeme říci velmi štědré, roste však politické přesvědčení, že lidé budou muset pracovat ještě o několik let déle. Měl by se zvýšit věk, ve kterém je možné opustit trh práce. Nejdříve se budou rušit systémy, které umožňují předčasný důchod a související daňové možnosti. Věk, v němž se legálně poskytuje starobní důchod, a to 65 let, se postupně zvyšuje (v současnosti 67 a několik měsíců). Zvýšení důchodového věku souvisí s průměrnou délkou života, takže v budoucnu je možné, že lidé budou odcházet do důchodu ve věku 68 nebo dokonce 70 let.

Zákony a nařízení nám sice umožňují zrušit, odstranit nebo vyloučit lidi z přístupu k systémům podpory, ale nepředcházejí fyzickému, psychologickému a psychickému vyčerpání zaměstnanců při výkonu jejich profese. V tomto smyslu nepřekvapuje, že vláda, i na úrovni ministerstva, upozorňuje na koncept (udržení) pracovní schopnosti. Zjednodušeně řečeno: problémem budoucnosti není přebytek pracovní síly, ale spíše hrozící její nedostatek. Výsledkem byla aktivní úloha ministerstva sociálních věcí a práce při získávání licence WAI pro všechny nizozemsky mluvící oblasti (tedy včetně Belgie).

Je však třeba překročit ještě jednu překážku. Z pohledu nizozemské centrální vlády by bylo neobvyklé předepisovat určité metody nebo intervence, aby lidé byli déle zdraví. Centrální vláda stanoví rámec prostřednictvím právních předpisů, ale to, jak se dosáhnou cíle v mezích těchto rámců, je na zaměstnavatelích, zaměstnancích nebo jejich společných aktivitách, ať už jsou nebo nejsou organizovány. I když je tedy smluvním partnerem v licenční smlouvě s FIOH o sdílení WAI, ministerstvo nepředepisuje tento ukazatel pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců a pracující populace v nizozemských pracovních vztazích. Místo toho je zvolena jiná cesta.

Nadace Blik op Werk je spolu-signatářem dohody a je jmenována správcem licence k měření pracovní schopnosti dotazníkem WAI. Nadace je odpovědná

za správu licence a sublicencí a zaručuje kvalitu jeho používání. Tento systém bude muset být časem financován bez příspěvků od národní vlády. Kromě toho jsou výsledky indexů získaných na základě licence uloženy anonymně, to znamená, že je nelze vysledovat zpět k jednotlivcům nebo společnostem, takže se vytváří pouze databáze pracovní schopnosti nizozemské pracující populace. V roce 2021, bylo takto zaznamenáno a v databázi uloženo více než 400 000 záznamů nizozemských zaměstnanců z různých průmyslových odvětví.

Nadace Blik op Werk spravuje WAI a databázi. Samotná nadace neprodává indexy, ale zajišťuje, aby organizace se sublicencí používali WAI správně a za stanovených podmínek.³⁶ Mohou to být oddělení lidských zdrojů – obvykle větších – společností, jakož i specializovaní poskytovatelé služeb, které si mohou společnosti najmout. Pro použití WAI musí být ti, kteří to dělají, zaregistrováni. Kromě WAI má Blik op Werk i licenci na Personální a Firemní Radar a spravuje nástroj AM Werkscan. WAI je součástí všech těchto nástrojů.

2.2. Ostatní nástroje

WAI nezkoumá příčiny (možné) snížené pracovní schopnosti. To spadá pod operační rámec WAI. Tento nástroj se může považovat za teploměr „pro měření horečky“. Výsledek pracovní schopnosti lze použít na další výzkum zjišťující důvody naměřeného stavu. WAI je proto dobrou metodou pro velké skupiny respondentů k identifikaci podskupin se sníženou pracovní schopností. Na základě toho je možné provést další výzkum zaměřený na nasazení cílených zásahů zaměřených na posílení anebo udržení pracovní schopnosti. Pro tato komplexní šetření jsou v Nizozemsku k dispozici další nástroje. Mezi nimi v první řadě na úrovni individuálního šetření je to „Personální radar“.

³⁶ Všichni držitelé licence musí absolvovat školení k WAI „Van alle leeftijden“ (2005).

Personální Radar/Personal Radar

Personal Radar vyvinul a ověřil prof. Juhani Ilmarinen na respondentech z finského technologického sektoru. Kromě měření pracovní schopnosti pomocí WAI se metoda personalního radaru zaměřuje také na to, kde jsou možné ukazatele snížené pracovní schopnosti. Na základě dotazníkem kladených otázek lze nastínit obraz skóre 0 (nejvíce negativní odpověď) -10 (odpověď nejvíce kladně hodnotící smysl dané otázky) v pěti dimenzích domu pracovní schopnosti:

- zdraví,
- kompetence,
- postoj a motivace,
- práce,
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Pracovní sken/Work Scan

Work Scan byl vyvinut ve Work Expert Knowledge Centru (AKC) jménem Nizozemského sdružení pracovních expertů (NVVA). Kromě měření pracovní schopnosti pomocí WAI se Work Scan zaměřuje na 8 oblastí, které ovlivňují pracovní schopnost. Tyto signální oblasti slouží jako determinanty pracovní schopnosti.

Determinanty pracovní schopnosti v pracovním skenování jsou:

1. zdraví
2. životní styl
3. práce
4. rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
5. vzdělávání/školení
6. kariérní růst
7. kariérní mobilita
8. soběstačnost



Na základě doplňujících otázek se k těmto oblastem shromažďují signály, které naznačují, zda opatření nejsou zapotřebí, nebo zda by se měly podniknout preventivní nebo okamžité kroky.

Odpovědi respondenta se týkají jeho vnímání signálních oblastí. Může existovat rozpor mezi tím, co je skutečně nezbytné k přijetí opatření, a tím, co sám respondent považuje za žádoucí. Je proto dost možné, že například respondent s nadváhou nevidí důvod pro změnu svého životního stylu. Je to v souladu s principy metodiky, kdy cílem pracovního skenování je spojit se s vnímáním těchto oblastí respondentem v jeho světě. Koneckonců, následné diskuse o pracovním skenování se zaměřují na to, co respondent chce změnit a jakou má k tomu motivaci. Pomocí technik motivačního rozhovoru lze hledat nejasnosti v motivaci a odborník používající Work Scan spolu s respondentem společně přezkoumají, kde je možné podniknout kroky k zahájení změny jeho chování.

3. Vývoj ve světě práce, demografické trendy, stárnutí, zvyšování flexibility, robotizace a globalizace

V Nizozemsku se složení pracující populace za posledních dvacet let dramaticky změnilo a stárnutí pracující populace je jednou z těchto změn. Stárnutí pracující populace je výsledkem souběhu zvýšení střední délky života a poklesu míry plodnosti. Stárnutí není jedinou důležitou změnou, která nastala na trhu práce a v pracovněprávních vztazích v Nizozemsku. Dalším vývojem je zvyšování flexibility pracovních vztahů, rychlý nárůst osob samostatně výdělečně činných, který je zde obzvláště silný a také vliv robotizace a globalizace. Obraz této situace je složitý a někdy si protirečí. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v mnoha odvětvích je v kontrastu s rostoucí nezaměstnaností v jiných částech trhu práce. Někteří mluví o „tiché revoluci“, která v posledních desetiletích na trhu práce probíhá. Tichá revoluce, která v



následujících letech radikálně změni pracovní vztahy a trh práce, ale i způsob naší práce a jaké profese přežijí dopad robotiky, bude mít vliv na to, jak budeme pracovat. Všechny tyto „velké“ trendy přímo a nepřímo ovlivňují individuální vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a výzvy, kterým oba čelí. Situace je komplikovaná. Na jedné straně zaniknou profese a/nebo se drasticky změni soubory jejich aktivit, na druhé straně nové technologie umožní zaměstnancům se zdravotním postižením pracovat a zůstat produktivními. [11]

A tento vývoj je vývojem mezinárodním. Všechny průmyslové země jsou konfrontovány s dopadem tohoto vývoje. Jaký je hlavní vývoj a výzvy v Nizozemsku a pro Nizozemsko?

3.1 Demografie: nizozemská pracovní síla

Demografická výzva je stárnutí a klesající míra plodnosti. Výsledkem je, že je více starších osob a méně mladších osob, které je nahrazují. Pro zaměstnavatele je toto stárnutí populace výzvou: jak si udržet starší pracovníky? Jak je udržet v dobré kondici a motivaci? Jak navrhovat zlepšení podmínek na pracovišti! Stárnutí je však problém nejen pro zaměstnance. Následkem je i větší tlak na sociální systém, zejména na penzijní systém v Nizozemsku.

Stárnutí má různé podoby. Když se podíváme na průměrný věk populace v období 2000–2020, došlo k nárůstu o čtyři roky. Na základě výpočtů národního statistického úřadu (Centraal Bureau van de Statistiek, CBS) byl průměrný věk nizozemské populace v roce 2000 38,2 roku. V roce 2010 se zvýšil na 40,1 a v roce 2020 byl průměrný věk nizozemské populace již 42,2 let.

Když se zaměříme na pracovní sílu, je nárůst osob v postproduktivním věku ještě silnější. CBS vypočítala, že takzvaný „tlak šedé“ (poměr mezi počtem osob nad 65+ let a počtem osob mezi 20 a 65 lety) vzrostl z 21,9 % v roce 2000 na 33,1 % v roce 2020. Takže počet starších „neaktivních“ osob zjevně roste a počet potenciálních zaměstnanců se relativně snižuje. [27]

Tyto klesající počty představují stálý nárůst starších zaměstnanců. V roce 2003 bylo 22,0 % z celkové pracující populace ve věku 55 let nebo starších (866 000



osob). V roce 2010 se tento počet zvýšil na 1 341 000 zaměstnanců, což je 29,2 % z celkového počtu pracujících obyvatel. V roce 2019 bylo více než 35 % z celkové pracující populace 55 a více let, 1 977 000 osob ve věku nad 55 let. [28]

Z dlouhodobého hlediska se stárnutí stabilizuje, jak ukazuje tabulka 1, ale v následujících letech stárnutí poroste a velkou otázkou pro zaměstnavatele i zaměstnance nadále bude, jak udržovat kondici a produktivitu tak, jak tomu je nyní, a také kam směřovat výzkum pracovní schopnosti. Většina výzkumů ukazuje významný vztah mezi stárnutím a pracovní schopností. Věk je jedním ze tří faktorů, které negativně korelují s pracovní schopností, tedy že s přibývajícím věkem se pracovní schopnost snižuje. [15]

Tabulka 1: Prognóza počtu obyvatel v Nizozemsku v letech 2010–2060

	celkem	mil. obyvatel			podíl v %		
		0-20	20-65	65+	0-20	20-65	65+
2011	16,6	3,9	10,1	2,5	23,5	60,9	15,6
2020	17,2	3,7	10,0	3,4	22,0	58,3	19,7
2030	17,6	3,7	9,7	4,1	21,3	55	23,7
2040	17,8	3,8	9,3	4,6	21,5	52,6	25,9
2050	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,7	25,1
2060	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,9	24,8

Zdroj: Kerncijfers van de bevolkingsprognose 2010–2060 CBS.

Dopad stárnoucí pracovní síly na trh práce se ukáže v období následujících dvaceti let, v přechodném období, kdy také velká část tzv. „baby boomerů“ opustí trh práce a odejde do důchodu. Po roku 2035, kdy bude tato změna dokončená, se očekává, že již nedojde k velkým posunům.



Stárnutí populace je velkou evropskou výzvou. V Nizozemsku se v porovnání s ostatními evropskými zeměmi zdá být stárnutí ještě relativně mírné, ale výzvy v jiných zemích, například v Německu, jsou mnohem větší.

Primární výzvou pro společnost jsou rostoucí náklady na důchod a ztráta produktivity v důsledku nedostatku pracovních sil a poklesu pracovní schopnosti. Nizozemská vláda a sociální partneři přijali v rámci řešení těchto výzev opatření ke změně důchodového systému, zvýšení věku povinného odchodu do důchodu a odrazování od předčasného odchodu z trhu práce. Cílem je zvýšit počet zaměstnanců, kteří budou pracovat až do pozdějšího věku.

Dopad stárnutí úzce souvisí s dalším vývojem na trhu práce. Například vliv globalizace a robotizace na možnosti zaměstnavatele přeměrovat výrobní procesy, nová pracovní místa, která jsou výsledkem robotizace, ale i zánik pracovních míst a jejich nahrazení počítači a roboty. Z tohoto pohledu tedy neexistuje žádná lineární souvislost mezi stárnutím a například nedostatkem pracovních sil nebo strategiemi, které mohou zaměstnavatelé použít k řešení následků stárnutí.



3.2 Legislativní rámec

Vliv stárnutí pracovní síly byl v popředí diskusí o budoucnosti nizozemského sociálního státu. Jeho budování trvalo dost dlouho. V minulosti se vedly velké debaty o zásadách, na základě kterých je třeba budovat nizozemský systém sociálního zabezpečení. [14] Po více než třiceti letech bylo dosaženo kompromisu a za relativně krátké období se vyvinul široký sociální stát, podle slov nizozemského sociologa A. De Swaana „*dlouhý šum a krátký, velký třesk*“. [9] Až donedávna byly hlavními charakteristikami kombinace pojištění proti rizikům zaměstnání, důchodu, nemoci a invalidity (kontrolovaných státem a zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců) a státních legislativních aktů pro stáří, chudobu atd. V posledních dvaceti letech se tento takzvaný rýnský sociální model (koncept širokého a velkorysejšího sociálního státu, který vidíme ve skandinávských zemích, Německu na rozdíl od liberálnějšího státu s omezenými sociálními systémy) prosadil i v Nizozemsku. Došlo k privatizaci



nemocenských a invalidních pojištění, změnila se úloha sociálních partnerů a model blahobytu (welfare model) byl nahrazen modelem, který se nazývá „participativní společnost“, jehož cílem je aktivizovat ty, kdo jsou závislí na podpoře od státu. Jedním z klíčových prvků bylo, že náklady na opatření byly vysoké, a to zejména na důchod a důchodové zabezpečení. Kromě finančních opatření byla přijata další opatření na prodloužení produktivního věku. Udržitelná zaměstnanost, celoživotní vzdělávání a další.

Aby se zvýšila možnost zaměstnanců pracovat déle nebo aby byli udržitelně zaměstnatelní, byly vyvinuty různé programy pro zvýšení zájmu o vzdělávání a meziodvětvovou mobilitu. V Nizozemsku se vzdělávání v zaměstnání chápe jako odpovědnost zaměstnavatele. Ti uzavírají dohody s odbory o vzdělávacích programech a financování těchto programů ve speciálních vzdělávacích fondech (tzv. Opleiding en ontwikkelingsfondsen). Použití těchto vzdělávacích fondů je omezené a regulované. V posledním desetiletí existuje i pro starší zaměstnance stále více možností neustále se učit, aby si tak zlepšili svou pracovní schopnost a další zaměstnatelnost. Na podporu celoživotního učení a udržení zaměstnatelnosti a kondice pracovníků byly zavedeny různé programy, například v kovozpracujícím a elektrotechnickém průmyslu. Existuje všeobecná shoda o důležitosti „stálého školení“, aby si starší pracovníci udrželi svoji pracovní schopnost. V různých kolektivních pracovních smlouvách existuje mnoho zvláštních opatření ke zvýšení odborné přípravy starších zaměstnanců.

Na úrovni státní politiky na jedné straně existuje mnoho opatření na stimulaci zaměstnanců, aby byli schopni a fit a zvyšovala se jejich pracovní schopnost a zaměstnatelnost, a na druhé straně se legislativně upravuje zvýšení věku odchodu do důchodu.

Pokud tedy jde o to, aby bylo možné pracovat déle, v Nizozemsku existuje jasné rozdělení úkolů. Toto je nejjasněji popsáno v doporučení dokumentu „všech věkových skupin“ vydaném národní sociální a hospodářskou radou (de Sociaaleconomische Raad, SER) 21. ledna 2005 na žádost Sněmovny reprezentantů. Podle názoru „Rady“ je na podporu účasti starších zaměstnanců na trhu práce nezbytný dvojitý přístup. Týká se to zlepšení motivační struktury podmínek zaměstnání a důchodových systémů, jakož i



dalšího rozvoje a začlenění personální politiky zohledňující věk do společnosti. Vláda i sociální partneři přijali velké množství opatření na finanční stimulaci zaměstnanců k jejich delší práci (první krok). Věková personální politika ve společnosti (druhý krok) je pak důležitou podmínkou pro úspěch této politiky, která již byla implementována, aby byla možnost pracovat déle finančně atraktivní. Za tento druhý směr odpovídají především sociální partneři, zaměstnavatelé a zaměstnanci. Vláda v tom může hrát podpůrnou roli.

Zákon o důchodovém věku

Nedávno došlo po velmi dlouhé diskusi o penzijních fondech a otázce odchodu do důchodu k dohodě (i pro nizozemský „polder model“, který je při schvalování nových politik obvykle velmi pomalý). Obecně se bude věk odchodu do důchodu vyvíjet s vývojem na trhu práce. Zvláštním problémem byly takzvané „namáhavé profese“. Ti zaměstnanci, kteří jsou více ohroženi invaliditou v důsledku obtížnosti své práce, například stavbaři s namáhavou manuální prací, jsou vystaveni většímu riziku postižení než například středoškolský učitel. [7] Ve smlouvě o důchodu jsou speciální opatření, které za přísných podmínek umožňují zaměstnancům odejít do předčasného důchodu, tj. před oficiálním důchodovým věkem.

Zákon o rovném zacházení: proti věkové diskriminaci (Act Age Equal Treatment, Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd)

Zákon vstoupil v platnost v roce 2004 a je určen pro lidi, kteří jsou diskriminováni z důvodu jejich věku, například z důvodu, že jsou příliš mladí nebo příliš staří.

V zákoně o rovném zacházení se přijímají zvláštní opatření k zajištění spravedlivého zacházení se staršími zaměstnanci. Vláda rozhodla, že zaměstnanci musí pracovat déle, a proto by cílem kompenzace za propuštění nemělo být předčasné ukončení práce. Vláda nepovoluje systémy propouštění, jejichž účelem je přestat pracovat dříve. Toto se nazývá schéma předčasného odchodu do důchodu (RVU). To platí pro zaměstnance starší 55 let. Pokud

zaměstnavatelé přesto propustí s cílem předčasného důchodu, dostane zaměstnavatel daňovou pokutu ve výši 52 % z odstupného.³⁷

Existuje tedy kombinace zákonů a změn sociálního státu mířící na zvýšení věku odchodu do důchodu, která ztěžuje předčasný odchod zaměstnanců do důchodu, a opatření ke zlepšení pracovních podmínek a pro podporu snah zaměstnavatele a zaměstnance, aby investovali do vzdělávání i starších zaměstnanců a zlepšovali jejich podmínky na pracovišti.

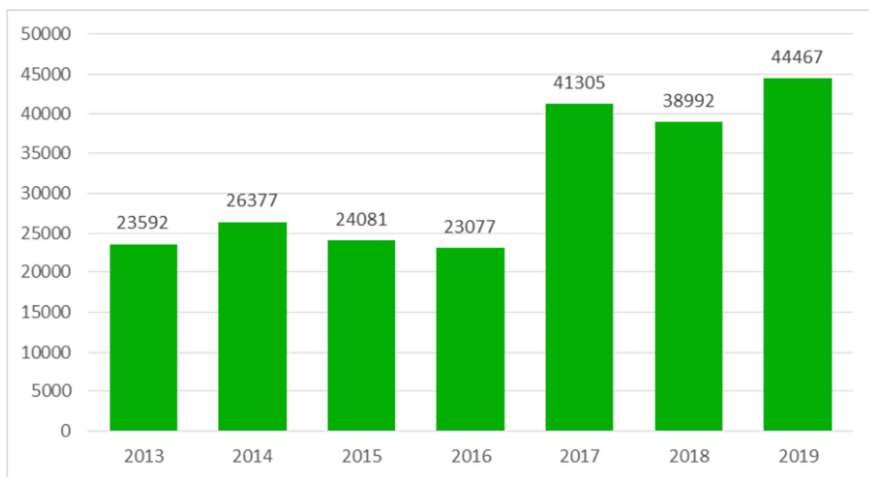
4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků

Od roku 2008 existuje v Nizozemsku centrální databáze WAI spravovaná nadací Blik op Werk. Od roku 2010 je v databázi BoW zaznamenáno více než 400 000 dotazníků. Tuto databázi používají vědci na výzkum pracovní schopnosti a na vývoj HR strategií a HR nástrojů.

Kdo jsou respondenti? V grafu 1 je uvedeny roční počty účastníků měření WAI v absolutních počtech. Vidíme stálý pozitivní trend zvyšujícího se počtu účastníků využívajících WAI.

Graf 1: Index pracovních schopností účastníků, v absolutních číslech, 2013–2019

³⁷ Zákon ze dne 17. prosince 2003 o rovném zacházení v zaměstnání, povolání a odborném vzdělávání (zákon o rovném zacházení v zaměstnání).



Zdroj: založeno na záznamech WAI-databáze BoW

V současné době je v databázi více záznamů mužů než žen, i když počet žen stoupá. Rozložení mezi pohlavími bylo v roce 2019 celkem 62,7 % mužů a 37,3 % žen. Další charakteristikou je, že respondenti jsou relativně vzdělanější, přibližně 33 % pracuje v průmyslových odvětvích a nejvýraznější skupina je ve věku 45–55 let. Zajímavé je, že roste i počet starších zaměstnanců. Kromě toho má většina respondentů bezpečnější postavení na trhu práce a pracuje ve velkých společnostech. Podíl respondentů pracujících pro malé společnosti je relativně nízký. WAI je tedy nástroj, který přednostně využívají větší společnosti.³⁸

Hodnoty WAI seskupené podle čtyř kategorií WAI vykazují různé výsledky. Graf 2 zobrazuje skóre WAI ve všech čtyřech skupinách pracovní schopnosti nizozemských zaměstnanců mezi lety 2013 a 2019. Distribuce skóre WAI je uváděno v kategoriích špatná, průměrná, dobrá a vynikající pracovní schopnost souboru v daném roce. Skóre WAI 7 až 27 bodů = nízká pracovní schopnost, 28

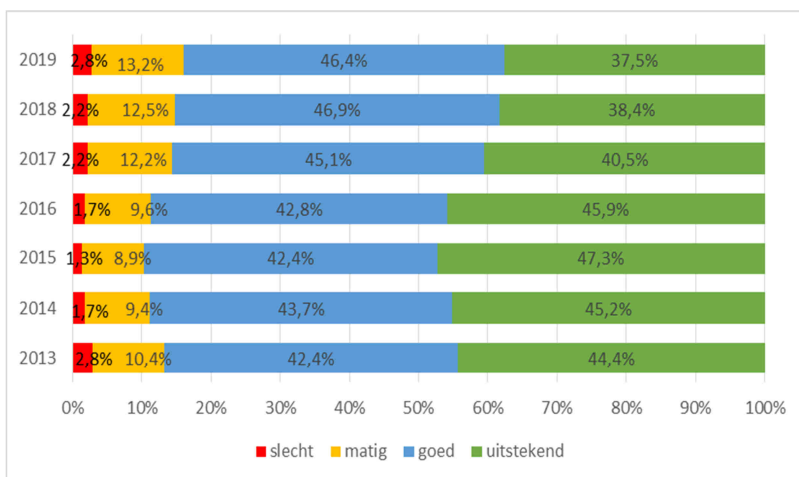
³⁸ Pro databázi: dienstverlener@blikopwerk.nl [26]



až 36 bodů = průměrná pracovní schopnost, 37 až 43 bodů = dobrá pracovní schopnost, 44 až 49 bodů = vynikající pracovní schopnost.



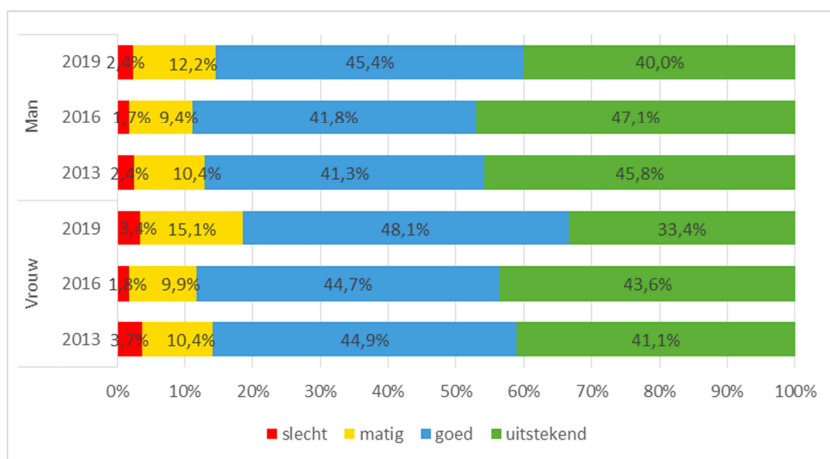
Graf 2: WAI-skóre – rozdělení v kategoriích, 2013–2019



Zdroj: založeno na záznamech WAI-databáze BoW

Obecným trendem je, že pracovní schopnost klesá, zejména po roce 2017. Obrázek jasně ukazuje posun od vynikajícího k dobré a hlavně průměrné pracovní schopnosti. Tento pokles vykazují muži i ženy (viz graf 3).

Graf 3: WAI-skóre – rozdělení v kategoriích podle pohlaví, 2013–2019



Zdroj: založeno na záznamech WAI-databáze BoW

Pokles je u žen mírně silnější než u mužů. To je v souladu s dalším výzkumem, který ukazuje, že ženy vykazují (vyjádřeno indexem WAI) obecně poněkud nižší pracovní schopnost než muži. Výzkum Osagieho a De Lange a kol. [15] to potvrzuje. Většina studií vykazuje vyšší pracovní schopnost u mužů než u žen ve stejném věku.

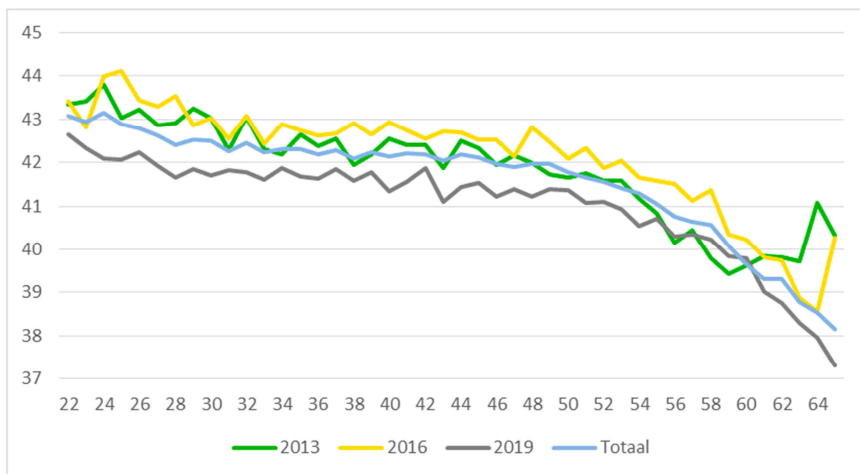
Když se podíváme na věk bez ohledu na pohlaví, můžeme vidět pokles pracovní schopnosti u mladších věkových skupin a u starších věkových skupin, zejména nad 65 let. Není překvapením, že s rostoucím věkem klesá pracovní schopnost. Tento vývoj pracovní schopnosti s věkem již ukázaly i jiné výzkumy [např. 20, 7]. Vysvětlení je takové, že pracovní schopnost staršího člověka je nižší v důsledku snížení jeho duševních a fyzických schopností a zvýšení zdravotních problémů. To je také znázorněno v grafu 4.

Graf 4 zobrazuje průměrnou pracovní schopnost zaměstnanců v rámci jednoho roku v období let 2013 až 2019. Průměrná pracovní schopnost zaměstnanců klesá s přibývajícím věkem. Pracovní schopnost má tři fáze. V první fázi začínající



pracovníci ve věku 23 až 31 let mají ve srovnání se staršími pracovníky vyšší pracovní schopnost, ta se však postupně snižuje. Druhá fáze ukazuje, že pracovní schopnost pracovníků ve věku od 31 do 49 let je poměrně stabilní. Pracovníci ve věku 49 až 65 let mají v průměru rychleji klesající pracovní schopnost.

Graf 4: Pracovní schopnost a věk



Zdroj: založeno na záznamech WAI-databáze BoW

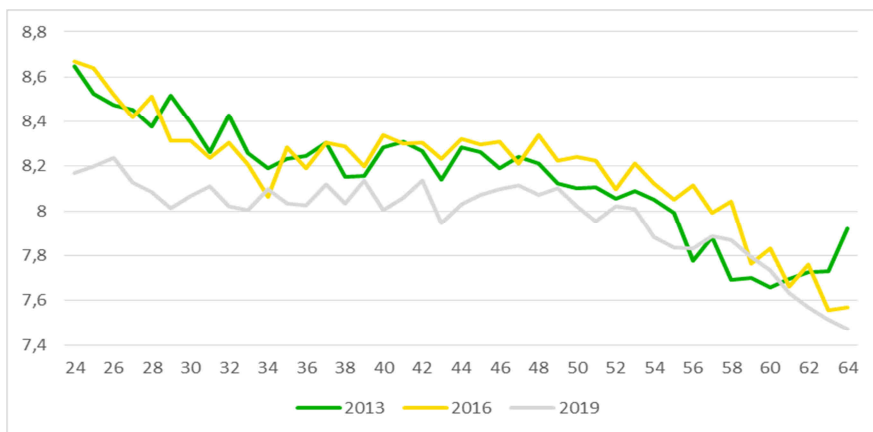
Zarážející je zvýšení pracovní kapacity zaměstnanců starších 60 let v roce 2013 a 2016. Přírůstek na konci pracovního období zaměstnance je všeobecně známým obrazem a označuje se také jako „efekt zdravého pracovníka“. To znamená, že zaměstnanci budou mít v důchodovém věku vyšší průměrnou pracovní schopnost, protože starší lidé s nízkou pracovní schopností odcházejí z trhu práce již kolem věku 60 let. To zvyšuje průměrnou pracovní schopnost u zbývajících respondentů.

Je pozoruhodné, že v roce 2019 tento efekt zdravého pracovníka není pozorován.



Pracovní schopnost ovlivňuje další aspekt, jímž je povaha práce a úroveň vzdělání. Následující výsledky vycházejí z mezinárodního výzkumu v oblasti stavebnictví a uklízacích služeb, tedy profesí, které mají silnou manuální složku. Skupina starších zaměstnanců, kteří vykonávají hlavně fyzicky namáhavé úkoly, má na konci pracovního života většinou pouze průměrnou pracovní schopnost. Pozoruhodný je však také pokles mezi mladšími věkovými skupinami mezi lety 2013 a 2019.

Graf 5: Průměrné skóre odpovědí na otázku č. 1 (WAI 1) podle věku a typu práce



Zdroj: založeno na záznamech WAI-databáze BoW

Průměrné skóre WAI podle věku a povahy práce

Výzkum pracovních skupin ukazuje jasnou souvislost s náročnými profesemi, zejména s fyzickou prací a pracovními schopnostmi.



- Celkem 33 % stavebních dělníků s nízkou pracovní schopností odchází na podporu (Work and Income: Capacity for Work Act), ale jen 9 % s průměrnou pracovní schopností a pouze 1 % pokud je pracovní schopnost dobrá [1].
- Předchozí výzkumy mezi stavebními dělníky ve věku od 40 do 60 let ukázaly, že ti, kteří mají nízkou pracovní schopnost, měli více než 20-násobně vyšší šanci, že se dostanou do pracovní neschopnosti do dvou let. [10]³⁹
- Tři čtvrtiny finských uklízeček, které předčasně odešly do důchodu, měly v předchozích letech nízkou nebo průměrnou pracovní schopnost [12].

Tato čísla ukazují vztah mezi pracovní schopností, pracovní neschopností a odchodem z trhu práce. Nízká nebo průměrná pracovní schopnost vede častěji k pracovní neschopnosti a předčasnému odchodu stavebních dělníků a uklízeček z trhu práce.

Velké rozdíly v pracovní schopnosti pracovníků s fyzickými a duševními úkoly a mezi různými úrovněmi vzdělání jsou zřejmé i z české databáze WAI. Z osob s nižším vzděláním (až po úplné střední všeobecné vzdělání MAVO) má 23,7 % (téměř 1 ze 4!) nízkou až průměrnou pracovní schopnost, zatímco pro vysokoškolsky vzdělané je to 11,8 %. A když se podíváme na druh práce, vidíme podobný obraz.

Odhad pracovní schopnosti méně vzdělaných je nižší než u ostatních dvou skupin. Rozdíly jsou hlavně mezi respondenty, kteří se věnují hlavně fyzicky namáhavé práci a respondenty, kteří se věnují hlavně psychicky namáhavé práci nebo jejich kombinaci. Z respondentů, kteří se věnují hlavně fyzicky namáhavé práci, 77 % očekává, že to už za dva roky nezvládnou. V roce 2013 to bylo již přes 80 %. Čísla pro ostatní skupiny jsou vyšší (okolo 90 %) a stabilní.

Personální radar

³⁹ Viz také studie Liira et al. Tato finská studie mezi stavebními dělníky ve věku od 40 do 65 let ukazuje, že pracovníci s nízkou pracovní schopností mají desetkrát vyšší riziko pracovní neschopnosti do čtyř let.

Personální radar byl v Nizozemsku v roce 2019 použit v 1 097 šetřeních hlavně v sociálních a vzdělávacích sektorech. Z tohoto důvodu není jeho použití v Nizozemsku reprezentativní pro všechna odvětví.

Stručně řečeno, hodnocené průměrné skóre ve všech dimenzích z těchto šetření je okolo dělicí čáry mezi „mírným“ a „dobrým“. Rozměry zdraví, kompetencí, práce a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jsou těsně pod hranicí, a proto mají skóre „mírné“. Jediné, co leží přesně na dělicí čáře, a tedy boduje „dobře“, jsou dimenze přístupu a motivace.

Pracovní sken

Program Work Scan byl v Nizozemsku v roce 2019 použit 987-krát v různých odvětvích, zejména však v kovožpracujícím a státním sektoru. Tak jako výsledky personálního radaru nejsou i výsledky Work scanu reprezentativní pro všechna odvětví v Nizozemsku.

V tabulce 2 jsou uvedeny výsledky šetření z roku 2019.

Tabulka 2: Výsledky work Scan 2019

Oblast	Žádné opatření	Preventivní opatření	Okamžitá opatření
Zdraví	45,5 %	11,4 %	43,1 %
Životní styl	49,7 %	0 %	50,3 %
Práce	47,8 %	14,3 %	37,9 %
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	55,4 %	23,7 %	20,9 %
Vzdělávání/Školení	56,8 %	14,5 %	28,7 %
Kariérní růst	61,6 %	14,7 %	23,7 %
Kariérní mobilita	35,4 %	26,7 %	37,9 %
Soběstačnost	56,8 %	23,2 %	20,0 %

Zdroj: založeno na údajích BoW



Tato tabulka ukazuje, že 40–60 % považuje za nutné zásahy ve všech oblastech ať už preventivní nebo okamžité. V oblasti kariérní mobility až 64,6 % naznačuje, že jsou nutné (preventivní nebo okamžité) kroky. V oblastech zdraví, životního stylu a práce více než 50 % také naznačuje, že jsou nutné (preventivní nebo okamžité) kroky. Je zarážející, že existuje velký rozdíl v oblasti životního stylu: 49,7 % si myslí, že není třeba jednat, a 50,3 % si myslí, že je třeba jednat okamžitě. Žádný z respondentů si nemyslí, že by měla být přijata preventivní opatření. Oblast zdraví dosahuje velmi vysoké skóre i při odpovědi „okamžitá opatření“, konkrétně 43,1 %.

Další nedávné vědecké výzkumy pracovní schopnosti

Z důvodu dostupnosti databáze WAI existuje poměrně mnoho studií o pracovní schopnosti v Nizozemsku. Existují sice i kritické připomínky k WAI, ale výsledek většiny výzkumů naznačuje, že je to užitečný nástroj na předpovídání pracovní schopnosti jedince v krátkodobém horizontu. [5]

Některé z výzkumů se zaměřují na fyzické determinanty pracovní schopnosti. Většina tohoto výzkumu se týká jednotlivých charakteristik, faktorů životního stylu a zdraví, jakož i pracovních podmínek souvisejících s pracovní schopností. Špatná pracovní schopnost je nejsilnější v nepříznivých fyzických a psychosociálních pracovních podmínkách. [21] Byl například analyzován vliv obezity na pracovní schopnost u pracovníků s vysokou a nízkou fyzickou zátěží. Jeho hlavním závěrem je konstatování, že nadváha, jakož i vysoké požadavky na fyzickou práci mají synergický účinek na pracovní schopnost a mají za následek nízkou nebo průměrnou pracovní schopnost. Další výzkum se zaměřuje na vliv běžných chorob a faktorů souvisejících s životním stylem a prací na pracovní neschopnost a pracovní schopnost. Z výsledků analýzy 8 364 nizozemských zaměstnanců ve zdravotnictví je hlavním poselstvím to, že jak běžné nemoci, tak i nepříznivé faktory související s prací (jako jsou vysoké pracovní nároky, nízká kontrola nad prací, nízké odměny) byly nejsilněji spojené s nízkou pracovní schopností a pracovní neschopností. Další více „lékařsky zaměřený“ výzkum byl zaměřen na pracovní neschopnost a pracovní schopnost [4, 20, 18, 19].



Další linie výzkumu se týká pracovních a individuálních faktorů pracovní schopnosti. Existuje zajímavá „starší“ longitudinální studie (2009) o účincích pracovních a individuálních faktorů na index pracovní schopnosti. Jedním ze závěrů je, že v programech zaměřených na udržení a podporu účasti pracovní síly by se intervence měly zaměřit na fyzickou zátěž, špatné fyzické pracovní prostředí a psychosociální požadavky, jakož i na faktory životního stylu, zejména na pohybovou aktivitu ve volném čase a tělesnou hmotnost. Studie také naznačuje, že vyšší věk v kombinaci s nedostatkem volného času, nedostatečnou fyzickou aktivitou a vysokými požadavky na fyzickou práci souvisel se snížením pracovní schopnosti. [2]

Třetí linie výzkumu se zaměřuje na pracovní schopnost jako determinantu ztráty produktivity, potřebu dávek zdravotního pojištění, užívání zdravotní péče a záměru opustit trh práce. Tento výzkum obecně ukazuje, že nízká a průměrná pracovní schopnost je spojena s nepříznivými pracovními výsledky, jako je ztráta produktivity práce, pracovní neschopnost, dávky v invaliditě a úmysl odejít, jakož i s větším využíváním zdravotní péče. Na individuální úrovni je prognostická hodnota indexu pracovní schopnosti omezena kvůli jeho vysoké specifičnosti. Příkladem je studie Reeuwijk o prognostické hodnotě WAI na identifikaci pracovníků ohrožených pracovní neschopností. [17]

Kontrola nad prací (Job control)

Nedostatek kontroly nad svojí prací je tématem některých výzkumů. Na základě studie s více než 10 000 pracovníky v 49 společnostech se ukazuje, že pracovníci s nízkou pracovní schopností (disponují s 5,5 násobně vyšší ztrátou produktivity), průměrnou pracovní schopností (3,5 násobná) nebo dobrou pracovní schopností (dvojnásobná ztráta) mají násobně vyšší pravděpodobnost ztráty produktivity v práci ve srovnání s pracovníky s vynikající pracovní schopností. Kromě toho je pravděpodobnější, že pracovníci s nedostatkem kontroly nad svým zaměstnáním, slabou úrovní dovednosti a vysokými pracovními požadavky rychle ztrácí produktivitu práce. Důležitá je skutečnost,



že se znalostí pracovní schopnosti může pomoci zaměstnavatelům předcházet ztrátě produktivity.⁴⁰



5. Aplikace konceptu pracovní schopnosti a age managementu na individuální, organizační a podnikové úrovni

V nedávné revizní/shrnující studii (review study) Osagie a dalších [15] se objevuje tvrzení, že pro účinnou politiku lidských zdrojů zaměřenou na udržitelné zaměstnávání je nezbytná integrální politika lidských zdrojů s důrazem na různé aspekty na každé ze tří úrovní. Je to proto, že pracovní schopnost zaměstnanců je ovlivněna různými osobními, organizačními a dalšími faktory, které spolu souvisí. [7]

Výchozím bodem je tedy koncept pracovní schopnosti na třech různých úrovních – mikro – mezo a makro, které spolu souvisejí a jsou propojeny

5.1 Mikro

Mnoho z jednotlivých faktorů (věk, vzdělání atd.) Může HRM (human resources manažer) využít k politice zaměřené na zlepšení zaměstnatelnosti v různých životních fázích. Jádrem je cílená personální politika zohledňující fázi života každého jednotlivého zaměstnance.

Tento typ politiky se zaměřuje na specifické potřeby zaměstnanců v jejich konkrétní životní fázi a fyzickou a duševní odolnost (belastbaarheid,) ale i na osobní situaci (například situace v rodinném životě a rozložení péče o děti). Tento typ opatření nabízí starším zaměstnancům se speciálními potřebami možnost pokračovat v práci až do dosažení běžného důchodového věku. Kromě výše uvedených opatření se to týká i politiky HRM zaměřené na opatření podporující životní styl, protože WAI také ukazuje jasné vztahy mezi

⁴⁰ Van den Berg, Robroek, Plat, Koopmanschap, Burdorf (2011).



účinky fyzických aktivit na pracovní schopnost. Osage a kol. dále dospěli k závěru, že *„Dobře provedená integrovaná politika HRM na mikroúrovni zaměřena na posílení duševní a fyzické odolnosti jednotlivců také přispěje k strategickým a hospodářským cílům organizací na úrovni mezo“*.

5.2 Mezo

Opatření na mezo-úrovni jsou zaměřena na snížení pracovních nároků a změn v samotné práci (pracovní podmínky, pracovněprávní vztahy atd.) Jinými slovy: opatření, která zlepšují vliv na autonomii práce, náplň úkolů, pracovní dobu, pracovní podmínky i pracovní vztahy a možnost vzdělávání. Všechny studie zdůrazňují význam celoživotního vzdělávání. V praxi však stále vidíme příliš mnoho čistě funkčně zaměřeného vzdělávání. Výzkum Osagieho, ale i mnoha dalších, ukazuje, že k udržení pracovní schopnosti a investování do zaměstnatelnosti je nezbytná širší vize odborné přípravy. Pro předvídání změn na trhu práce v raném stadiu je nutný přístup zaměřený na rozvoj (development-oriented approach).

5.3 Makro

Na makro-úrovni je třeba zmapovat prediktory účasti na trhu práce ve vztahu k pracovní schopnosti, například nižší účast na trhu práce či předčasný důchod (viz Osage a kol.), včetně studií Wagenaar a kol. [24] Dále se to týká sektorově přesahujících opatření na podporu například meziodvětvové mobility a odstranění opatření, které se liší mezi jednotlivými odvětvími a které mohou být překážkou při přechodu na jiné odvětví. Příklady zahrnují více individuálních rozpočtů na vzdělávání samotných zaměstnanců bez ohledu na odvětví, ve kterém pracují. Tento druh opatření vyžaduje národní přístup a rozvoj vnitrostátních nástrojů trhu práce ve spolupráci se zaměstnavateli a zaměstnaneckými organizacemi.



6. Vzdělávací a poradenské činnosti na podporu pracovní schopnosti

Pracovní schopnost se vyučuje na různých univerzitách a vysokých školách. Jedna instituce, HAN (HAN_University of Applied Sciences in Arnhem), je zvláště pozoruhodná, částečně díky úsilí jednoho z lektorů, profesora Dr. A. De Lange. Na univerzitě HAN je WAI, pracovní schopnost, mimo jiné součástí výcviku strategického HR. V rámci těchto kurzů přednášejí také zaměstnanci BoW. Studenti HAN také absolvují stáž v BoW a podílejí se na zpracování výsledků WAI.

Dále společnost Blik op Werk poskytuje úvodní kurzy pro držitele licencí podle principu „školení školitele“. Blik op Werk trénuje odborníky, kteří chtějí zvýšit své znalosti a dovednosti v oblasti udržitelné zaměstnatelnosti. Školení jsou zaměřena na to, aby účastníci byli schopni metodicky aplikovat různé nástroje a pracovat v souladu s pravidly WAI. Blik op Werk zaručuje kvalitu nástrojů a metodik, které nabízí v oblasti udržitelné zaměstnatelnosti.

Existuje základní školení pro WAI a další podrobná školení pro různé nástroje. K získání licence musí držitelé licence absolvovat školení. To je nezbytné pro zaručení kvality a k získání co nejvalidnějších výsledků. Existují školení pro WAI, Personální a Firemní radar, pracovní sken a motivační pohovory. BoW a držitelé licencí tvoří vzdělávací síť, ve které se vyměňují výsledky a diskutuje se o nich.

7. Příklady osvědčených postupů při uplatňování programů pro zaměstnané či nezaměstnané

Existují programy/intervence zaměřené na stárnutí založené na WAI na zlepšení pracovních podmínek vyvinuté specializovanými soukromými



společnostmi (tzv. Arbo-diensten). Ty jsou zaměřeny na konkrétní cílové skupiny nebo společnosti, ale i jednotlivce. Příkladem jsou moduly společnosti Prevendnet, která pomáhá HR společnostem vyvíjet cílené programy. Do standardu WAI přidali sérii modulů, přičemž posledním kusem do sbírky byl „metr štěstí“. Toto byl zajímavý doplněk, zejména v době epidemie Covid-19. Na základě toho byl vyvinut zvláštní monitor HumanCapital sestávající z dotazníku, který poskytuje konkrétní rady jednotlivým zaměstnancům, jak rozvíjet pracovní schopnost a zůstat motivovaní.

Dalším příkladem je zaměření na zdraví v kombinaci s udržitelnou zaměstnatelností: „pohyb funguje“ (bewegen Werke). I zde je základem index pracovní schopnosti WAI doplněný výzkumem pracovních podmínek a faktorů životního stylu. Pro každou společnost je možné přidat validované dotazníky, aby byl výzkum a poradenství co nejkonkrétnější. Přístup zaměřený na zdraví se vztahuje i na uchazeče o zaměstnání, nejen na zaměstnance. Přístup je kombinací intervencí zaměřených na pracoviště a individuálních rad, jak posílit pracovní schopnost. Klíčové slovo je „vitalita“.

Dalším příkladem je organizace Immens advies, jež vyvinula nástroj s názvem Informens, pomocí kterého lze mapovat životní styl, zdraví, kondici a tím i pracovní schopnost zaměstnanců. Čisté skóre zaměstnatelnosti (NES), které z něj můžeme odvodit, poskytuje obrázek o udržitelné zaměstnatelnosti organizace. Skóre NES je spojeno s informačním panelem, jehož cílem je poskytnout manažerům přehled o stavu udržitelné zaměstnatelnosti pracovníků v rámci jejich oddělení. Pozornost je věnována životnímu stylu, vitalitě, pracovní schopnosti a dalším aspektům souvisejícím s prací. Informens vychází z vědecky ověřených dotazníků a mapuje i náklady na absence a nedostatečnou pracovní schopnost.

Posledním příkladem je zaměření na absence. Jedná se o klasický přístup, kdy se služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci původně zaměřovaly na absence a v širším smyslu na prevenci. WAI je důležitým zdrojem pro tento přístup, který odhaluje pravděpodobnost výskytu absencí, a organizuje cílené intervence. WAI se často používá v kombinaci s pravidelnými lékařskými prohlídkami. I zde se klade důraz na zdraví a pracovní schopnost.



Erasmus+



8. Citované zdroje

[1] Alavina., SM., Van den Berg, Tl., Van Duivenbooden, C., Elders., LA., Burdorf, A., Impact of work-related factors, lifestyle and work ability on sickness absence among Dutch construction workers. *Scandinavian Journal Work Environmental Health*, 2009, 35, s. 325–333, [viewed 02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19554244/>

[2] Van den Berg, T.I., Elders L.A., de Zwart B.C., Burdorf A., The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occup Environ Med* 2009; 66:211-20. [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19017690/>

[3] Van den Berg, T.I., Robroek, S.J., Plat, J.F., Koopmanschap, M.A., Burdorf, A., The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work. *Int Arch Occup Environ Health* 2011; 84:705–12, [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20953622/>

[4] Van den Berg, S., Burdorf, A, Robroek, S.J.W., Associations between common diseases and work ability and sick leave among health care workers. *Int Arch Occup Environ Health* 2017; 90:685–693; [01-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28550420/>

[5] Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaal, W., Bultmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J., Onderzoeksrapport ‘Duurzame Inzetbaarheid van de Oudere Werknemer: stand van zaken, UMCG, Groningen, 2012 [01-21]. Dostupné z: http://www.academia.edu/2678578/Duurzame_inzetbaarheid_van_de_ouder_e_werknemer_stand_van_zaken.

[6] De Lange, A., and Laurier, J., De uitdaging van langer doorwerken. Vanuit het perspectief van werkvermogen. *PW Whitepaper* 2017, [02-21]. Dostupné z: <http://www.blikopwerk.nl>



- [7] De Lange, A.H., Van der Heijden, B., Een leven lang inzetbaar. Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen, Alphen aan de Rijn, 2016. ISBN 95789462153639.
- [8] Detaille, S., De Lange, A.H., Fit for the future. Toekomstbestendig HRMbeleid, Alphen aan den Rijn, 2018. ISBN 9789462156081.
- [9] De Swaan, A, Zorg en de Staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de Nieuwe Tijd, Amsterdam, 1993. ISBN 9035106857.
- [10] De Zwart, B.C.H., Frings Dresen, M.H.W., Van Duivenbooden, J.C., Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. Occupational medicine, 52 (4), June 2002, 177–181, [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/> doi: 10.1093/occmed/52.4.177
- [11] Frey, C.F., and M. Osborne, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization, Oxford 2013, [02-21]. Dostupné z: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf?link=mktw
- [12] Hopsu, L., Ranta, R., Louhevaara, V., Percieved work ability and individual characteristics as predictors for early exit from working life in professional cleaners., International Congres Series, 2005, 1280, s. 84–88. [02-21]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.03.062>
- [13] Kooij, T.A.A., Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten, Tijdschrift voor HRM, 4, 2010, s. 37–50, [02-21]. Dostupné z: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>
- [14] Kuijpers, I., and Schrage, P., Squaring the circle. Unemployment insurance in the Netherlands from wage bargaining instrument to compulsory legislation, 1861-1949, pp. 83–92 in: Knotter, A., Altena, B. and Damsma, D. (eds), Labour, social policy and the welfare state, Amsterdam 1997. ISBN 90.6861.120.8
- [15] Osagie, E., Wielenga, Meijer, E. E.G.A., Detaille, S., De Lange, A.H., Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en

consequenties, in Tijdschrift voor HRM, Editie 1, 2019, s. 26–57 [01-21].

Dostupné z: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>

[16] Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Van Veldhoven, M.J.P.M., (2018), Human Resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: a review of quantitative studies, Human Resource Management Review, 9.7.2018, 1053-4822, s. 336–352, [02-21]. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

[17] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Niessen, M.A.J., Kraaijenhagen, R.A., Vergouwe, Y., Burdorf, A., The Prognostic Value of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. PLoS One 2015;10:e0126969, [02-21]. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26017387/>

[18] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Hakkaart, L., Burdorf, A., (2014), How work impairments and reduced work ability are associated with health care use in workers with musculoskeletal disorders, cardiovascular disorders or mental disorders. Journal Occupational Rehabilitation 2014;24:631-9. [02-21]

Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24390780/>

[19] Rongen, A., Robroek, S.J., W. Van der Heijden, B.I., Schouten, R., Hasselhorn, H.M., Burdorf, A., Influence of work-related characteristics and work ability on changing employer or leaving the profession among nursing staff. Journal Nurs Management, 2014;22:1065-75. [01-21]. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23941401>

[20] Rongen, A., Robroek, S.J.W., Schaufeli, W., Burdorf, A., The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. Journal Occupational & Environmental Medicine, 2014, 892–897, [01-21]. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099418/>

[21] Tonnon, S.C., Robroek, S.J.W., Van der Beek, A.J., Burdorf, A., Van der Ploeg, H.P., Caspers, M., Proper, K.I., Physical workload and obesity have a synergistic effect on work ability among construction workers. Int Arch Occup



Environ Health 2019;92:855-864. [02-21]. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30941545/>

[22] Tuomi, K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L, Tulkki A., Work ability index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1998. ISBN 951-802-186-4.

[23] Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg, Den Haag 2005,

www.overheid.nl>[publicaties>officiële publicaties](#)> 26-042005, dossier.nr. 29389, nr. 5.

[24] Wagenaar A.F., Kompier, M.A., Houtman, I.L., van den Bossche, S.N., Taris, T.W., Who gets fired, who gets re-hired: the rol of workers contract, age, health, work ability, performance, work satisfaction and employee investments. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88(3), 2015, s. 321–334 [01-21]. Dostupné z:

<https://europepmc.org/article/med/25047980> DOI: [10.1007/s00420-014-0961-6](https://doi.org/10.1007/s00420-014-0961-6) PMID: 25047980

Blik op Werk:

[25] <http://www.blikopwerk.nl>, see for the WAI: Dienstverlener

Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS:

[26]

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1609248634273>

[27] <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82914NED/table?ts=1608133463519>

[28] <https://data.overheid.nl>/dataset/71157ned/table/CBS

Ondernemingsklimaat; vergrijzing, ontgroening internationaal vergeleken, 2000–2050.



Slovenská republika

→ 1. Úvod

Popis partnerské organizace

Slovenská asociácia age managementu, o. z. (SAAM) vznikla na přelomu let 2016 a 2017 spojením sil odborníků z oblasti vzdělávání dospělých, kteří se tématu age managementu věnovali v různých menších národních a mezinárodních projektech.

Posláním asociace je na základě dobrovolnosti a profesionálního zájmu sdružovat organizace (právníké a fyzické osoby), které pomáhají a mají zájem o problematiku age managementu v rámci své činnosti.

Cílem asociace je aktivně vstupovat do personální oblasti, pomáhat organizacím a jejich zaměstnancům připravovat se na změny, podporovat jejich konkurenceschopnost a udržitelnost slovenského hospodářství v souvislosti s demografickými změnami.

Záměrem SAAM je především:

- podpořit změnu postojů k věku, boj proti věkovým stereotypům a věkové diskriminaci,
- zvyšovat prestiž a autoritu konceptu age managementu,
- rozvíjet spolupráci s příslušnými subjekty na národní a mezinárodní úrovni v oblasti výměny zkušeností a přenosu dobré praxe,
- organizovat a realizovat konference, školení, diskusní fóra s cílem podpořit osvětu – informovanost a vzájemnou výměnu zkušeností, udržovat odborné a osobní kontakty mezi asociací a dalšími organizacemi, spolupracovat s médii.



2. Demografický vývoj

Globální stárnutí obyvatelstva, které můžeme pozorovat již několik desetiletí, se v plném rozsahu týká i Slovenska. Evropskou unii, jejímž členem je i Slovensko, můžeme zařadit mezi šedivější velmoci, která však není homogenní celek a můžeme vidět národní specifika co do věkového složení obyvatelstva, tak i co dynamiky stárnutí populace. Pořadí jednotlivých zemí s nejstarší populací se bude neustále měnit. Země budou měnit své pořadí v závislosti na stárnutí silných ročníků (nástup, kulminace i průběh stárnutí populace). Nejstarší populace na čele se Švédskem postupně vystřídají kolem roku 2050 země jako Portugalsko, Řecko, Španělsko, a pokud se naplní nepřilíhš povzbuzující prognózy, tak kolem roku 2080 bude stát Slovensko na naprosté špičce.

„Podle prognózy Eurostatu EUROPOP 2013 by měl podíl seniorské populace v EU 28 vzrůst z dnešních 18,2 % na 28,1 % do roku 2050 (z toho 10,9 % budou představovat osoby nad 80 let, jejich podíl se tedy do té doby zdvojnásobí) a na 28,7 % do roku 2080 (v tom 12,3 % představují osoby 80+). Jak vidět, prognóza počítá s určitou stabilizací ve vývoji věkové struktury obyvatelstva po roce 2050. Největší přírůstek mezi deseti lety bude v podílu seniorské populace, by měl nastat mezi lety 2020–2030, dynamika nárůstu podílu seniorské populace by měla v tomto období kulminovat (nárůst o 3,5).“ [1]

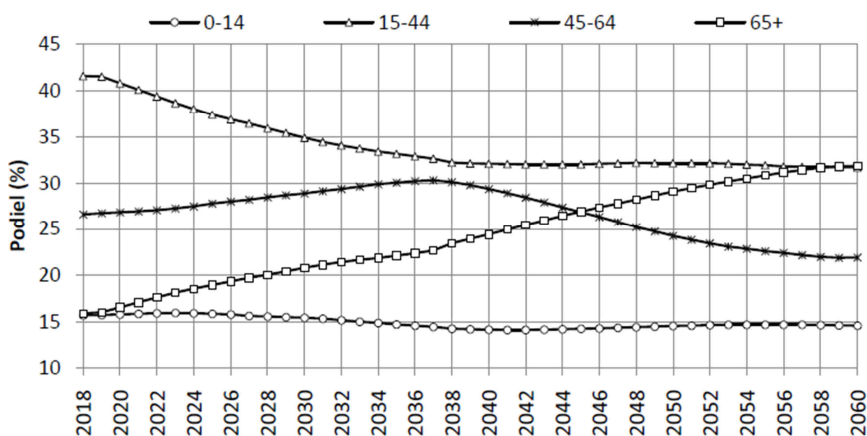
V této kapitole se budeme především zaměřovat na trendy a prognózy ve změnách demografické struktury obyvatelstva na Slovensku. Uvědomme si, že členění obyvatelstva na základě jejich kalendářního věku na hlavní věkové skupiny (předproduktivní – období dětství a mládí (0–14 let), produktivní – období dospělosti, reprodukční a ekonomické aktivity (15–64 let), poproduktivní – období stáří – ve většině případů ekonomické pasivity (65 a více let) nevystihuje podstatu integrovaného smart věku 21. století, ale z pohledu prognózování vývoje sociální i zdravotní situace, včetně plánování pracovních sil a jejich pracovní schopnosti, je toto členění nezbytné.

„Hlavními demografickými trendy na Slovensku do roku 2060 bude úbytek počtu obyvatel, který nastane s velkou pravděpodobností a intenzivně



populační stárnutí, které je v nejbližších desetiletích nezvratné. Produktivní obyvatelstvo čeká do roku 2060 dramatický pokles a poproduktivní zase naopak dramatický růst. V období 2017–2060 se počet obyvatel ve věku 15–64 let sníží zhruba o 970 tis. osob a počet seniorů ve věku 65 let a více se zvýší zhruba o 760 tis. osob, resp. 86 %.“ [2]

Obrázek 1: Prognóza vývoje podílu hlavních věkových skupin v populaci Slovenska do roku 2060

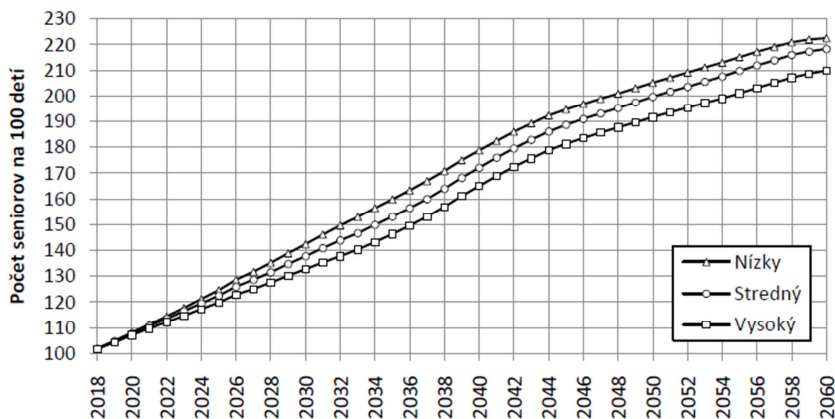


Zdroj: Infostat

Výrazně se tyto změny projevují i na indexu stárnutí nebo také nazývaného Sauvyho index, který přímo charakterizuje proces stárnutí obyvatelstva. Index vyjadřuje počet osob v poproduktivním věku na 100 osob v předproduktivním věku. Slovensko patří mezi země s nejdynamičtější změnou indexu stárnutí.

Zatímco v roce 2011 jsme patřili mezi evropské země s největším počtem obyvatel v předproduktivním věku v poměru ke skupině obyvatelstva v poproduktivním věku (poměr 100/80), v roce 2020 jsme již byli na úrovni 100/108,13 a v roce 2060 budeme lídry mezi zeměmi s nejhorším indexem stárnutí (poměr 100/220), což představuje více než 2-násobné zvýšení oproti roku 2020.

Obrázek 2: Prognóza vývoje indexu stárnutí na Slovensku do roku 2060



Zdroj: Infostat

Právě index stárnutí nejvýstižněji ukazuje nezbytnost a aktuálnost tématu age managementu, jakož i samotného managementu pracovní schopnosti stárnoucí populace.

„Střední délka života při narození v roce 2017 byla 77,3 roku, což představuje zvýšení o čtyři roky ve srovnání s rokem 2000, stále je to však téměř o čtyři roky méně než průměr EU (80,9 roku).“ [3]

Střední délka života ve zdraví je ukazatel, který zásadním způsobem definuje kvalitu života ve vyšším věku. Podle průzkumu SHARE z roku 2017 z databázi Eurostatu, Slovensko výrazně zaostává za průměrem EU v střední délce života ve zdraví ve věku 65 let. Slovensko: z průměru 17,4 let jen 3,9 roku prožijeme bez zdravotního postižení a 13,5 let se zdravotním postižením, v porovnání s průměrem Evropské unie: z 19,9 roku, 10 let bez zdravotního postižení a 9,9 se zdravotním postižením.



3. Legislativní rámec, vazby na strategické dokumenty

Úvodem této kapitoly můžeme otevřeně konstatovat fakt, že na Slovensku se pojem „pracovní schopnost“ spojuje výlučně se zdravím. „Pracovní schopnost“ jako pojem, jako základní stavební kámen age managementu, který vnímá i další dimenze osobních zdrojů (nejen zdraví, ale i znalosti, dovednosti, osobní postoje, hodnoty, motivaci i vzdělání a funkční kapacitu) a jejich rovnováhu s pracovními požadavky, které jsou na něj kladeny, v praxi Slovensko nezná. Spíše než tento pojem jsou používány pojmy jako „změněná pracovní schopnost“, „pracovní neschopnost“ a „praceneschopnost“.

Jednoznačnou vazbu a tendenci vnímat pracovní schopnosti pouze přes optiku zdraví nejlépe demonstruje skutečnost, že pojem „zaměstnanec se změněnou pracovní schopností“ byl v zákoníku práce č. 311/2001 Sb. [4] novelizací nahrazen pojmem „zaměstnanec se zdravotním postižením“.

Zákoník práce řeší pracovní schopnost zaměstnanců až v momentě, kdy Sociální poisťovna ve znění Zákona č. 448/2008 Sb. o sociálních službách [5] vydá rozhodnutí, že zaměstnanec má zdravotní postižení. Následně ve znění § 158 Zákona č. 311/2001 Sb. je zaměstnavatel „*povinen zaměstnávat zaměstnance se zdravotním postižením na vhodných pracovních místech a umožňovat mu výcvikem nebo studiem získání potřebné kvalifikace, jakož i pečovat o její zvyšování. Dále je zaměstnavatel povinen utvářet podmínky, aby zaměstnanec měl možnost pracovního uplatnění a zlepšovat vybavení pracovišť, aby mohl dosahovat, pokud je to možné, stejných pracovních výsledků jako ostatní zaměstnanci, a aby mu byla práce co nejvíce usnadněna.*“ Ve všech dalších částech řeší zákoník práce pouze atributy práce neschopnosti. Zákoník práce má dominantní vliv nejen na pracovní život v produktivním věku, ale i na samotnou kvalitu života ve stáří, včetně realizace edukačních aktivit zaměřených na přípravu na stáří a stárnutí na pracovišti. Věkově přizpůsobené pracovní podmínky, mezigenerační vztahy, postoje k zaměstnávání starších lidí ze strany vedení organizací mají klíčový vliv na moment odchodu do důchodu a následky



pracovních činností (pozitivních i negativních) si člověk odnese i do poproduktivní etapy života.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci na Slovensku je definována národní legislativou i legislativou EU a její prosazování zajišťuje Národní inspektorát práce. Ten uvádí, že v zájmu efektivní aplikace opatření k zajištění BOZP u zaměstnavatelů je třeba prakticky uplatňovat zejména tyto zásady:

- prevence vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání má přednost před odškodňováním pracovních úrazů a nemocí z povolání a před pracovní rehabilitací na obnovu pracovní schopnosti po pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, pracovní rehabilitace má přednost před předčasným vyřazením zaměstnanců z pracovního procesu z důvodu zdravotní nezpůsobilosti k výkonu práce,
- zajišťovat profesionální a efektivní výkon inspekce práce, dozoru a odborové kontroly nad dodržováním předpisů k zajištění BOZP,
- prosazovat aktivnější zapojení zaměstnanců do zlepšování BOZP na jejich pracovištích, zejména do hodnocení, prevence a řízení rizik poškození zdraví,
- pro účely BOZP prosazovat důslednější využívání dohod v rámci sociálního dialogu,
- věnovat pozornost pracovním podmínkám starších zaměstnanců s cílem podpořit taková opatření, která dlouhodobě pomohou udržet jejich bezpečnost, zdraví a schopnost pracovat,
- věnovat zvýšenou pozornost absolventům škol s cílem poskytnout jim odborné informace potřebné pro efektivní aplikaci opatření k zajištění BOZP na jejich pracovištích s důrazem na prevenci pracovních úrazů. [6]

V praxi však nevidíme žádné nástroje, které by byly zaměřeny na prevenci udržení a rozvoje pracovní schopnosti, resp. jiné nástroje, které by v oblasti BOZP komplexně reagovaly na probíhající stupňující se demografické změny.

Dalším subjektem, který se zabývá pracovní schopností, je odbor preventivního pracovního lékařství a toxikologie v oblasti veřejného zdravotnictví, který kromě jiných úkolů, plní i úkoly zaměřené na prevenci poškozování zdraví



škodlivými faktory práce a pracovního prostředí, na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, na podporu zdravého způsobu života a udržování zdravotní způsobilosti zaměstnanců na práci a zvyšování pracovní schopnosti.

3.1 Národní program aktivního stárnutí na roky 2014–2020

Národní program aktivního stárnutí (Národný program aktívneho starnutia, dále jen NPAS) [7] byl vypracován ve spolupráci se všemi relevantními subjekty, tj. se všemi ministerstvy z hlediska věcné působnosti, Statistickým úřadem Slovenské republiky, samosprávnými kraji, Sdružením měst a obcí Slovenska, Jednotou důchodců Slovenska, Sdružením křesťanských seniorů, Fórem pro pomoc starším, Konfederací odborových svazů Slovenské republiky, Asociací poskytovatelů sociálních služeb v Slovenské republice, Republikovou unií zaměstnavatelů a Asociací zaměstnavatelských svazů a sdružení Slovenské republiky.

Program reaguje na fakt populačního stárnutí, který je důsledkem aktuálního demografického vývoje prakticky ve všech zemích EU. Je to první národní dokument, který přiznává problematice podpory aktivního stárnutí pozici veřejného zájmu a trvalé politické priority, která nabízí šanci na kvalitnější a udržitelný rozvoj pro všechny jako základní vizi slovenské společnosti. Zachycuje široký časový úsek lidského života a tím i různorodost pozic a vztahů, v nichž 50letí a starší lidé aktivně fungují.

Na přípravu na stáří a stárnutí se zaměřuje v 6. kapitole Zaměstnanost a zaměstnatelnost starších lidí. V rámci této části jsou prezentována i témata věkového managementu (ekvivalent age managementu použitý v tomto dokumentu) a celoživotního vzdělávání starších lidí.

Věkový management (Age management) (podkapitola 6.2.1 NPAS)

Podkapitola obsahuje 4 konkrétní cíle s opatřeními a termíny jejich naplnění.

Cíl 1: Transformovat Výbor pro seniory na poradní orgán vlády Slovenské republiky pro přizpůsobení veřejných politik procesu stárnutí populace.

Cíl 2: Definovat věkový management a vytvořit zásady věkového managementu pro zaměstnavatele (v soukromé a veřejné správě).

Cíl 3: Motivovat zaměstnavatele (v soukromé a veřejné správě) k aplikaci věkového managementu, podpořit zaměstnávání starších zaměstnanců a motivovat zaměstnance setrvat na trhu práce.

Cíl 4: Stanovit minimální rozsah nutně aplikovaných zásad věkového managementu včetně systému auditu pro jejich aplikaci.

Celoživotní vzdělávání (podkapitola 6.2.4)

NPAS upozorňuje, že přínos vzdělávání nespočívá jen v podpoře aktivního způsobu života starších lidí, ale projevuje se i ve zvýšeném ekonomickém a celospolečenském přínosu starších jednotlivců. Podkapitola zahrnuje těchto 6 cílů:

Cíl 1: V zájmu zvýšení kvality života vytvářet nové a rozvíjet stávající příležitosti na vzdělávání lidí ve vyšším věku na podporu jejich aktivního života a širšího lepšího uplatnění se na trhu práce.

Celoživotní vzdělávání má vytvořit takové prostředí, ve kterém bude moci osoba během celého života získávat a prohlubovat svoji kvalifikaci tak, jak to momentálně vyžaduje trh práce.

Cíl 2: Legislativně ukotvit jednotlivé druhy a formy vzdělávání starších lidí do vzdělávacího systému Slovenské republiky.

V rámci naplnění tohoto cíle musí dojít k vypracování takových právních předpisů, které budou definovat i postavení institucí, které zajišťují vzdělávání starších lidí.

Cíl 3: Finančně zajistit jednotlivé druhy a formy vzdělávání starších lidí.

Ve smyslu naplnění tohoto cíle by mělo dojít k intenzivnějšímu využití finančních zdrojů z rozpočtů ústředních orgánů státní správy, vysokých škol, samosprávných krajů, územních samospráv i zdrojů Evropské unie.

Cíl 4: Při formulování nového programového období definovat ukazatel zvyšování digitální gramotnosti starších lidí za účelem zlepšování jejich digitální gramotnosti.

Zaměřuje se nejen na podporu programů zlepšení digitální gramotnosti, ale také na odbourávání obav starších lidí v souvislosti s využíváním ICT.

Cíl 5: Implementovat programy na zlepšení finanční gramotnosti starších lidí.

Koncepcí kariérového poradenství pro starší lidi je možné přispět k jejich lepší orientaci v získávání nových kompetencí namířených na trh práce v zájmu zvyšování zaměstnatelnosti.

Cíl 6: Posílit a systematicky rozvíjet kvalitu specifické odborné přípravy kariérových poradců pro práci se staršími lidmi.

Vytvořit vzdělávací programy zaměřené na specifickou přípravu kariérových poradců pro práci se staršími lidmi.

3.2 Národní program aktivního stárnutí na roky 2021–2030 (NPAS II.)

V současnosti je dokument NPAS II. ještě v přípravě, původně měl být předložen na jednání Vlády SR v prosinci 2020.

NPAS-II. bude dokumentem bezprostředně navazujícím na Národní program aktivního stárnutí na období 2014–2020 (dále jen „NPAS-I.“), přičemž reflektuje závazky vlády SR věnovat se otázkám podpory aktivního stárnutí jako trvalé politické prioritě realizované v rámci strategie budování udržitelné společnosti nabízející lepší šance pro všechny. Pokračující dokument je ukotven v aktuálních hodnotových, znalostních a politických rámcích nadnárodní povahy, zvláště ve výzvách vyplývajících pro Slovensko z OSN Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj (2015) zpředmětněných v návrhu Víze a strategie Slovenska do roku 2030. V dokumentu staví i na zkušenostech získaných z přípravy, realizace a vyhodnocování plnění cílů a opatření obsažených v NPAS-I., stejně jako na zkušenostech z nastavení spolupráce různých aktérů (státní správy,

samosprávy, veřejného právních institucí, občanského sektoru, univerzitního a vědeckovýzkumných sektoru či médií) angažovaných v procesu plnění úkolů vyplývajících z tohoto dokumentu v ukončování období.

Na základě mezinárodních zkušeností a doporučení a v souladu s dosavadní praxí, staví příští NPAS-II. na třech základních principech:

- a) principu respektování různorodosti aktivit lidí podporovaných v rámci strategie aktivního stárnutí,
- b) principu podpory aktivního stárnutí v celkovém životním cyklu lidí (tedy nejen během jejich vyššího věku),
- c) principu participace a sdílené odpovědnosti různých aktérů za iniciování, přípravu, naplňování, monitorování a vyhodnocování cílů a opatření programu.

3.3 Zákon č. 353/2015 Sb., O službách zaměstnanosti

Klíčový zákon o službách zaměstnanosti č.353/2015 Sb. [8], kterým se mění zákon č. 5/2004 Sb. o službách zaměstnanosti a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a kterým se mění některé zákony, definuje základní pojmy jako zaměstnanec, zaměstnavatel, uchazeč o zaměstnání apod. V rámci služeb zaměstnanosti dále definuje nástroje podpory a pomoci účastníkům trhu práce při hledání a změně zaměstnání, obsazování volných pracovních míst a uplatňování aktivních opatření na trhu práce se zvláštním ohledem na pracovní uplatnění znevýhodněných uchazečů o zaměstnání (do této kategorie patří i občané starší 50 let věku). Čtvrtá část zákona je zaměřena na lékařskou posudkovou činnost, posuzování zdravotní způsobilosti uchazeče o zaměstnání. V rámci aktivního opatření na trhu práce jsou určeny rámce na odborné poradenské služby, vzdělávání a příprava pro trh práce uchazeče o zaměstnání nebo zaměstnance (včetně definování způsobilých nákladů na vzdělávání a přípravu pro trh práce a dalších příspěvků).

Fakt, že hlavním prostorem realizace age managementu a work ability managementu by mělo být pracovní prostředí, kde zaměstnanci tráví většinu



svého času v produktivní etapě života, nás nutí, abychom znalosti tohoto zákona věnovali zvýšenou pozornost. Nejen ve vztahu práv a povinností uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatelů, ale hlavně v rovině možnosti získání finančních dotací na realizaci konkrétního programu uchazeče o zaměstnání i samotných zaměstnanců firem.

3.4 Zákon č. 568/2009 Sb., O celoživotním vzdělávání

Zákon o celoživotním vzdělávání č. 568/2009 Sb. a o změně a doplnění některých zákonů [9] upravuje:

- celoživotní vzdělávání, ve kterém další vzdělávání navazuje na stupeň vzdělání dosažený v školním vzdělávání,
- akreditaci vzdělávacích programů dalšího vzdělávání,
- pravidla a postupy ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání zaměřené na pořízení částečné kvalifikace a úplné kvalifikace,
- národní soustavu kvalifikací,
- informační systém dalšího vzdělávání,
- systém monitorování a prognózování vzdělávacích potřeb dalšího vzdělávání,
- kontrolu dodržování podmínek akreditace a dodržování podmínek udělení oprávnění k provádění zkoušky k ověření odborné způsobilosti.

Podle § 4 odst. 1 druhy, formy a rozsah dalšího vzdělávání jsou:

- a) další odborné vzdělávání v akreditovaném vzdělávacím programu, který vede k doplnění, obnovení, rozšíření nebo prohloubení kvalifikace potřebné k výkonu odborné činnosti,
- b) rekvalifikace vzdělávání v akreditovaném vzdělávacím programu, který vede k získání částečnému kvalifikace nebo k získání úplné kvalifikace – odborné způsobilosti pro jednu nebo více pracovních činností v jiném povolání jako v tom, pro které fyzická osoba získala kvalifikaci prostřednictvím školního vzdělávání,
- c) kontinuální vzdělávání ve vzdělávacích programech, kterým si účastník dalšího vzdělávání doplňuje, rozšiřuje, prohlubuje nebo obnovuje

kvalifikaci jako předpoklad pro výkon odborné činnosti v souladu se zvláštními předpisy,

- d) zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, vzdělávání seniorů a jiné vzdělávání, kterým účastník dalšího vzdělávání uspokojuje své zájmy, zapojuje se do života občanské společnosti a obecně rozvíjí svou osobnost.

4. Významné výzkumné projekty v oblasti pracovní schopnosti, přehled publikovaných článků

Problematika pracovní schopnosti není v slovenských podmínkách dostatečně prozkoumána a mezi akademiky nezastává takové místo, jaké by si zaslouhovala. Dokazuje to nedostatek seriózních výzkumných prací, které by se náležitě věnovaly pracovní schopnosti.

Součástí této kapitoly je analýza výzkumů a prací věnovaných pracovní schopnosti, resp. oblastem, které s ní souvisejí. K získávání informací o publikovaných pracích, které jsme následně zpracovali, a předkládáme je v této kapitole publikace, jsme využili různé mezinárodní databáze (Scopus, WoS/CCC, google scholar), Centrální registr závěrečných a kvalifikačních prací⁴¹ a zveřejněné zprávy Institutu pro výzkum práce a rodiny⁴². Ve zmiňovaných databázích jsme zadávali klíčová slova, jako „pracovní schopnost /práceschopnosť a vekový manažment“ ve slovenštině a „age management“ s přívlastkem „Slovakia“ v angličtině. Nejedna vyhledaná studie řešila pracovní schopnost spíše ve zdravotním kontextu, tj. její návaznost na onemocnění (v

⁴¹ Jde o registr, v němž jsou od roku 2009 shromažďovány bakalářské, diplomové, dizertační, rigorózní a habilitační práce obhajované na Slovensku (<https://crzp.cvtisr.sk/>).

⁴² Jde o subjekt, který se zabývá výzkumem, analýzou, koncepční a advokační činností s akcentem na aktuální problémy sociální reality (rodina a práce) ve Slovenské republice a mimo ni (<https://ivpr.gov.sk/>).



předkládané analýze tyto studie neuvádíme), což odpovídá jednomu z pilířů pracovní schopnosti (srovnej např. [23] a [12]). Pro potřeby naší práce jsme podrobili stručné analýze výlučně ty studie, které s tématem našeho projektu souvisí. N. Vraňaková et al. (2018) ve svém příspěvku věnovali pozornost věkovému managementu v průmyslových podnicích na Slovensku v kontextu vzdělávání různých skupin generací. V. Šukalová a P. Ceniga [12] hned v abstraktu svého příspěvku uvádějí, že globalizace přináší i rozmanitost pracovní síly (např. s ohledem na původ, rasu, pohlaví a věk), se kterou se musí obchodní manažeři častěji vyrovnávat. Podle autorů studie diverzity management posiluje sociální odpovědnost firmy a její konkurenceschopnost. Autoři se ve výzkumu mimo jiné zaměřili na vnímání diverzity managementu středním managementem různých slovenských organizací. Z výsledků jejich výzkumu vyplynulo, že správné chápání řízení diverzity je synonymem pro antidiskriminační opatření. Výzkum vedl také k doporučením pro implementaci diverzity řízení pro udržitelnost řízení lidských zdrojů [12].

V „Centrálním registru závěrečných a kvalifikačních prací“ jsme se zaměřili výhradně na disertační a habilitační práce. Klíčové slovo "work ability" (v angličtině), resp. "pracovní schopnost/práceschopnost" (ve slovenštině) se objevilo v jedné disertační práci, která ale tematicky nekoresponduje se zaměřením našeho projektu, proto jsme ji z analýzy vynechali. Klíčové slovo „age management“ (v angličtině), resp. „věkový management“ (ve slovenštině) se vyskytovalo ve dvou nalezených disertačních pracích [13] a [14]. Analýze podrobíme pouze disertační práci A. Spišákové [14], která tematicky souvisí s řešeným projektem. Autorka zjistila, že zkoumané podniky:

- neuplatňují věkový management,
- upřednostňují na výběrových řízeních zájemce mladší 45 let,
- při vzdělávání a rozvoji nepřihlížejí na zvláštní potřeby zaměstnanců starších 45 let,
- nabízejí zaměstnancům jen výhody, vyplývající ze zákona,
- nezohledňují věk zaměstnanců ani uspokojování jejich potřeb v rámci péče o zaměstnance,
- nevyužívají flexibilitu práce a pracovní doby u zaměstnanců nad 45 let,



- nepovolují zaměstnancům před odchodem do důchodu, aby obsadili pracovní místo za účelem předávání zkušeností mladším pracovníkům.

Dále autorka zjistila, že využívání nástrojů personálního řízení s ohledem na věk zaměstnanců by podpořilo výkonnost zaměstnanců, pravidelné vzdělávání a rozvoj by vedlo k výkonnosti zaměstnanců starších 45 let, podpora zaměstnanců přes výhody a péči o ně ovlivňuje výkonnost a stejně flexibilita práce a pracovního času ovlivňuje výkonnost a produktivitu zaměstnance [14].

Za zvlášť cenné a pro náš projekt zajímavé považujeme výsledky výzkumných zjištění Z. Bútorové et al. [16-19] a R. Bednárika [15,21]. Z. Bútorová et al. [16] píše, že pracovní schopnost představuje hlavní kategorii participace starších lidí na trhu práce, udržitelnosti a zvyšování jejich zaměstnanosti. V rámci národního projektu **Strategie aktivního stárnutí** uskutečnili rozsáhlý výzkum, který prokázal „značně rozšířené stereotypní, paušalizující představy o starších pracovnících, jakož i nedostatečnou informovanost a akceptování zásad věkového managementu a věkově citlivého přístupu k zaměstnancům. Projekt poukázal i na několik rozporů: například na to, že *„formální uznání důležitých kvalit lidí ve věku 50 a více let pro plnění cílů zaměstnavatelské organizace se nejednou kombinuje s tendencí přeceňovat jejich nedostatky a podceňovat jejich silné stránky“* [17]. Uplatňování věkově citlivého přístupu považuje za správně necelá čtvrtina osob ve věku 50–64 let a necelá pětina zaměstnavatelů. Častěji je schvalován tzv. věkově slepý přístup [18].

Na základě výše uvedených zjištění autoři navrhli následující doporučení, která jsou zaměřena proti věkovým stereotypům, na motivaci k udržování pracovní schopnosti člověka a na změnu přístupu ze strany zaměstnavatelů a jiných subjektů k starším lidem:

1. Aktivity zaměřené na zlepšení funkčních schopností, kvalifikace, kompetencí a efektivity práce lidí ve věku 50 a více let.
2. Aktivity zaměřené na zvýšení ochoty zaměstnavatelů zaměstnat lidi ve věku 50 a více let.
3. Podpora udržení starších lidí v zaměstnání spojená s rozvojem politiky věkového managementu a podpůrných služeb.



4. Zavedení efektivních programů aktivizace pro nezaměstnané a ztrátou zaměstnání ohrožených pracovníků ve věku 50 a více let.
5. Aktivity zaměřené na změnu obrazu starších pracovníků ve veřejnosti.
6. Aktivity zaměřené na odstraňování diskriminace starších lidí na trhu práce.
7. Individualizace možností odchodu do důchodu a omezení podmínek pro pasivní strategie nebo pro nucení k odchodu z trhu práce ze strany zaměstnavatelů. [17]

Z. Bútorová et al. vycházejíce z několika výzkumů, sestavili informačně hutnou publikaci, v níž věnovali pozornost i dimenzím pracovní schopnosti starších lidí. Ke vzdělání dodávají, že *„během posledních dvou desetiletí se úroveň vzdělání populace Slovenska výrazně zvýšila. Přibyli obyvatelé s maturitním vysvědčením i s univerzitním diplomem a snížil se podíl lidí, kteří mají pouze základní vzdělání. Přestože se odehrál značný posun k vyššímu vzdělání, Slovensko stále nedoběhlo průměr Evropské unie v podílu vysokoškolsky vzdělaných lidí“* [19]. Dalším rozměrem pracovní schopnosti je, podle autorů, pocit zvládnání nároků práce a celkové pracovní výkonnosti. Zajímavé je zjištění, že: *„zatímco pracující v předdůchodovém věku si myslí, že zvládají fyzické nároky práce trochu lépe než duševní (průměrné hodnocení 1,91 vs. 1,95), pracující důchodci vidí v trochu horším světle svou fyzickou výkonnost (2,03 vs. 1,90). Naopak zvládnání duševních nároků práce hodnotí pracující důchodci dokonce lépe než pracující v předdůchodovém věku (1,90 vs. 1,95)“* [20]. Autoři dále uvádějí, že *„lidé s vyšším vzděláním mají častěji pocit lepšího zvládnání fyzických i duševních nároků práce. To platí pro skupinu lidí v předdůchodovém věku i pro skupinu pracujících důchodců“* [20].

Co se týče celkové pracovní výkonnosti, autoři zjistili, že:

- se zvyšujícím se věkem si pracující (v předdůchodovém i důchodovém věku) připisují nižší pracovní výkonnost,
- osoby s vyšším vzděláním vnímají svou pracovní výkonnost lépe, zvláště pracující důchodci,
- složitější práce zlepšuje u pracujících v předdůchodovém i důchodovém věku pocit pracovní výkonnosti,

- osoby, pracující během života převážně fyzicky, vnímají (v porovnání s duševně pracujícími osobami) svou pracovní výkonnost hůře,
- práce neodpovídající kvalifikaci snižuje průměrné hodnocení vlastní pracovní výkonnosti respondentů. [20]

R. Bednárik [15] realizoval bádání v rámci výzkumu ***Uplatnění a podpora starších občanů na trhu práce*** na vzorku 1 116 respondentů, kterými byli na úřadu práce evidovaní uchazeči o zaměstnání starší 50 let z celé Slovenské republiky. Autor ve své publikaci představuje charakteristiky starších nezaměstnaných, nezaměstnanost (její trvání a příčiny), překážky zaměstnání a komunikaci s možnými zaměstnavateli, aktivitu nezaměstnaných při hledání práce a názory starších uchazečů o zaměstnání na spolupráci s úřady práce při nacházení práce. Jako důvody nezaměstnanosti respondenti uvedli organizační důvody (34,7 %), neprodloužení pracovní smlouvy (17,7 %), zdravotní důvody (22,7 %) a věkové důvody (8,5 %). V souhrnu je podle respondentů věk nejčastější důvod jejich nezaměstnanosti (43,8 %) [21].

Bridging the age gap (AGEGAP)

AGEGAP [22] je mezinárodní projekt, který sdružuje zaměstnanecké organizace ze sedmi evropských zemí (HU, SK, SI, HR, RO, MNE, MK) a jeho aktivity jsou spolufinancovány Evropskou komisí. Slovensko v tomto projektu zastupuje Republiková unie zaměstnavatelů. Hlavním cílem projektu je studovat různé aspekty mezigeneračních problémů a výzev. Představit osvědčené postupy, které podporují aktivní stárnutí prostřednictvím mezigeneračních řešení a přinášejí zapojení zaměstnanců. V době přípravy tohoto dokumentu byly dostupné pouze celkové výsledky dotazníkového průzkumu AGEGAP. Do průzkumu se zapojilo více než 500 respondentů ze 7 zemí ve struktuře: 77 % respondentů tvořili zaměstnavatelé, 13 % odborové organizace a svazy, 10 % nevládní organizace.

Hlavní výsledky dotazníkového průzkumu:

- studie dospěla k závěru, že starší generace má určité problémy s novými řešeními IT, které jsou však zvládnutelné v rámci organizace,



- pouze 10 % dotazovaných organizací začalo konzultace s odbory o otázkách stárnutí pracovní síly,
- respondenti ve zvolené oblasti souhlasili, že starší generace disponují dostatečnou profesionalitou a vědomostmi,
- 40 % respondentů nemá v rámci svých organizací žádný věkový management, velké společnosti jsou otevřenější zvládnutí těchto záležitostí,
- 75 % respondentů je přesvědčeno, že se přiměřeně zapojují do celoživotního vzdělávání,
- více než 50 % firem motivuje své zaměstnance ke zlepšování digitálních dovedností,
- více než 50 % firem poskytuje školení bez ohledu na věk zaměstnanců.



5. Uplatnění konceptu pracovní schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivců, organizací a firem

V roce 2013 byla realizována konference HR SALON určena HR manažerům, personalistům a specialistům HR. Do programu bylo poprvé v SR zařazeno téma age managementu. Jako hosté se jí zúčastnili partneři z ČR z Age management o.s. a AIVD ČR a SR. V roce 2014 vzniklo sdružení Manažment věku, o. z. Otevřela se postupně spolupráce s těmito subjekty a přidaly se další – Apte n.o., Bagar o.z., které se tématu také věnují. Koncem roku 2016 společně založili Slovenskú asociáciu age managementu (SAAM). Každoročně pořádají konferenci pod názvem Age Management SALON a další projekty jako diskusní fóra, společné pracovní setkání, školení. Těmito aktivitami se snaží propojovat odbornou veřejnost, šířit osvětu a povědomí o tomto tématu.

Na Slovensku bylo provedeno standardizované měření pracovní schopnosti WAI (work ability index) v rámci mezinárodního projektu NEXT v roce 2005. V této vědecké studii bylo provedeno i měření WAI v 10 zemích (22 355



respondentů) a na Slovensku se do něj zapojilo 1 981 zdravotních sester provádějící svou práci v nemocnicích. Tato studie se zaměřila na získání (pomocí WAI) odpovědí na dvě základní otázky:

1. Jaká je pracovní schopnost sester podle věku a země? resp. zda je možné se identifikovat rizikové skupiny?
2. Do jaké míry přispívá pracovní schopnost k předčasnému odchodu z povolání?

Z důvodu nedostupnosti dat však není možné jednoznačně analyzovat zjištění ze Slovenska a následně je zodpovědně interpretovat.

6. Vzdělávací a poradenské aktivity na podporu pracovní schopnosti

6.1 Program Towards successful seniority™/Profesní seniorita® jako součást adaptačního vzdělávání pro vysokoškolské učitele UNIZA

Vzdělávací aktivita na podporu pracovní schopnosti, v níž učitelé technických a ekonomických směrů posilují své kompetence učit v kontextu klíčových kompetencí. Je zařazena jako úvodní aktivita v rámci cyklu adaptačního vzdělávání povinného pro všechny vysokoškolské učitele Žilinské univerzity do tří let praxe.

Filozofie aktivity spočívá v motivaci účastníků stát se aktivními tvůrci vlastního akčního plánu profesního a osobnostního rozvoje a propojit pravidelné hodnocení jeho progresu s ročním hodnocením pracovního výkonu.

V supervizi lektorů programu má účastník vzdělávání možnost:

- poznat sám sebe, být tvůrcem vlastní úspěšné kariéry v propojení na zdravý a soukromý život;



- umět pružně reagovat na změny ve světě práce, na možnou změnu pracovní pozice nebo změnu pracovního i odborného zaměření, být schopen budovat kariéru s využitím profesního portfolia a klíčových kompetencí posilovaných při výuce a trénincích programu.

Soustředění se účastníka na vzdělávání sebe sama, nastavení jeho profesních i osobních cílů mu vytváří předpoklady pro lepší vnímání potřeby dalšího odborného vzdělávání, které v rámci adaptačního vzdělávání absolvuje.

Vzdělávání má i poradenský rozměr. Přibližně rok po ukončení kurzu vzdělávání jeho účastníci společně se svým nadřízenými (příp. i lektory) vyhodnocují svůj akční plán. Společně hledají vize jejich pracovní kariéry. Jsou „příkladem dobré praxe“ věkového managementu univerzity.

6.2 Poradenský program **Bilance kompetencí určený pro uchazeče o zaměstnání**

Při práci s dlouhodobě nezaměstnanými uchazeči o zaměstnání se Slovenská republika zaměřila v posledních letech na realizaci poradenského programu „**Bilance kompetencí**“ (dále jen BK). BK je multidisciplinární, systémový nástroj, který se vyžívá ve více než 10 zemích Evropské unie a na Slovensku se realizoval v rámci národního projektu „Podpora individualizovaného poradenství pro dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání“. Míra umístění dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání do 6 měsíců od ukončení programu byla na úrovni 20 %. Poradenský program tvoří dohromady 10 různých, ale vzájemně souvisejících aktivit v celkovém rozsahu 38 hodin (60-minutových) a sestává ze 4 individuálních aktivit (4 x 1 hodina), 5 skupinových aktivit (1 x 4 hodiny + 4 x 6 hodin) a 1 závěrečného skupinového monitorovacího rozhovoru (1 x 6 hodin).

Z pohledu work ability managementu i samotného age managementu je zajímavé sledovat do jaké míry se BK Překrývá s „Domem pracovní schopnosti“ (dále jen DPS) vytvořeným Finským institutem pracovního zdraví (FIOH). Při samotné analýze životní situace klienta, jakož i při vytváření portfolia



kompetencí se nezohledňují jen samotné kompetence (2. patro), ale i zdraví a funkční kapacitu (1. patro) a hodnoty, postoje, motivace klienta (3. patro).

Z pohledu dotazníku WAI je zásadním rozdílem to, že při analýze životní situace uchazeče o zaměstnání a dotazníkem WAI je to, že BK nepracuje s validací obsahu dotazníku lékařem, zatímco WAI tuto validaci využívá/může využívat a zjišťování aktuálního stavu pracovní schopnosti v BK probíhá formou otevřených otázek, které mapují i subjektivně vnímaný zdravotní stav a překážky zaměstnatelnosti, které často poukazují na zhoršený fyzický i duševní zdravotní stav.

Z pohledu věku: účastníci aktivity – uchazeči o zaměstnání jsou v evidenci Úřadu práce, sociálních věcí a rodiny déle než 12 měsíců bez věkového omezení. Podobně jako age management pokrývá všechny věkové skupiny v produktivním období života, bilance kompetencí je využívána na všechny věkové skupiny nezaměstnaných.

Právě fungující prvky poradenského programu BK (zejména čerstvé zkušenosti s poradenskou prací věkově heterogenní skupiny) jsou dobře využitelným výchozím bodem k připravované metodice pro řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu nezaměstnaných., která bude vytvořena v rámci projektu Erasmus+ „Work Ability Management“.

6.3 Poradce věkového managementu

Vzdělávací program „Poradce věkového managementu“ [24] vytvořený v rámci realizace mezinárodního projektu Erasmus+ „Age Management Uptake“ s cílem představit „účastníkům základní principy age managementu, jeho cíle, nástroje, možnosti implementace a měření pracovních schopností zaměstnanců pomocí indexu pracovní schopnosti (WAI, Work Ability Index) a připraví je na aktivity v prostředí zaměstnavatelských organizací. Účastníci nabudou prostřednictvím přednášek, praktických cvičení, skupinové práce a vlastních zkušeností základní vědomosti, kompetence a dovednosti potřebné pro činnost poradce věkového managementu.“

Absolventi budou schopni:

- orientovat se v teoretických východiscích a metodách age managementu,
- aplikovat principy age managementu,
- vysvětlit a prezentovat principy a cíle age managementu,
- identifikovat potřeby organizace v oblasti age managementu,
- analyzovat potřeby jednotlivých věkových skupin v pracovním prostředí,
- vybrat vhodné nástroje pro implementaci age managementu v organizacích,
- vytvořit interní dokumenty pro implementaci age managementu,
- navrhnout postupy implementace jednotlivých opatření age managementu,
- monitorovat provádění age managementu v organizacích,
- doporučit modifikaci postupů implementace age managementu,
- zhodnotit přínos implementace age managementu na podporu pracovních schopností jednotlivých věkových skupin v pracovním prostředí." (Projekt vzdělávací aktivity Poradce věkového managementu, s. 2)

Obrovským přínosem této aktivity je odborně fundovaná příprava budoucích poradců – odborníků na oblast age managementu, jakož i samotné problematiky pracovní schopnosti v celé své šíři.

Získávání a efektivní využívání dovedností je nezbytným předpokladem pro schopnost Slovenské republiky prosperovat v podmínkách stále více propojeného a neustále se měnícího světa. Slovenská republika je obzvláště vystavena vlivům digitalizace, globalizace a demografických změn. Všichni občané budou potřebovat silnější a specifitější soubor dovedností včetně kognitivních, sociálních a emocionálních dovedností, jakož i dovedností potřebných pro jednotlivá zaměstnání, které odpovídají potřebám trhu práce a mohou být efektivně využívány na jednotlivých pracovištích.

6.4 Dovednosti a kompetence

Mezi dovednosti a kompetence, které ovlivňují pracovní schopnost, patří:

1. **základní dovednosti** včetně literární, numerické a digitální gramotnosti,
2. **všestranné (transverzálně) kognitivní a metakognitivní dovednosti** jako kritické myšlení, komplexní řešení problémů, kreativní myšlení atd.,
3. **sociální a emocionální dovednosti** jako svědomitost, zodpovědnost, empatie, výkonnost, schopnost spolupráce,
4. **profesionální, technické a specifické znalosti a dovednosti** potřebné pro splnění požadavků jednotlivých povolání.

Uvedené dovednosti lze získat v rámci:

- vzdělávání dospělých pro pracoviště, kde dospělí získávají dovednosti a kompetence potřebné na úspěšné získání a udržení si pracovních míst a pokrok v profesionální kariéře. Může odkazovat také na iniciační vzdělávání, které se například provádí v institucích odborného vzdělávání a přípravy (OVP),
- vzdělávání dospělých na pracovišti, kterého se dospělí účastní při práci nebo na pracovišti. Dovednosti a kompetence, které získají, nemusí být nezbytně nutné pouze pro práci.

Pracoviště v tomto smyslu může také sloužit jako „informační strategie“, prostřednictvím níž se ke konkrétním skupinám dospělých přistupuje přes učební programy.

Vzdělávání dospělých na pracovišti může být:

- **Formální:** vyskytuje se v organizovaném a strukturovaném prostředí a je výslovně označeno jako vzdělávání (z hlediska cílů, času nebo zdrojů) a vede k formální kvalifikaci (nebo částečným kvalifikacím). Takové vzdělávání se může uskutečnit v rámci programu



OVP/učňovského typu vzdělávání (i na vyšších úrovních), nebo v krátkodobých programech vyššího vzdělávání.

- **Neformální:** vyskytuje se v organizovaném a strukturovaném prostředí a je výslovně označeno jako vzdělávání (z hlediska cílů, času nebo zdrojů), ale nevede k formální kvalifikaci. Takovým vzděláváním může být například odborná příprava nebo kurzy zaměstnavatele, samostudium nebo tzv. „job shadowing“.
- **Informální:** vyplývá z každodenních činností na pracovišti, které nejsou zvláště organizované ani strukturované; nevede k formální kvalifikaci. Tento druh učení může zahrnovat vzájemné učení, výměny s kolegy, nebo učení se prostřednictvím práce.

6.5 Vzdělávací a poradenské aktivity v oblasti základních dovedností

V dnešním světě žije 750 milionů negramotných lidí a bohužel i na Slovensku evidujeme extrém – lidi, kteří neumějí číst a psát a nemají ukončenou ani základní školu. Aktuální mezinárodní měření dovedností dospělých „PIAAC - Programme for the International Assessment of Adult Competencies“), které organizuje OECD, prokázalo, že na Slovensku máme až 9 % lidí s nízkou úrovní základních dovedností.

Nízká úroveň základních dovedností je často důsledkem předčasného ukončení školní docházky. Slovenská republika má historicky silnou tradici formálního vzdělání a podíl obyvatel, kteří předčasně opustili systém počátečního vzdělávání je stále poměrně nízký. V posledních letech však tato čísla rostou. Navzdory faktu, že jsme na tom v porovnání s ostatními EU zeměmi poměrně dobře, problémem je, že na Slovensku nemáme vytvořen systém podpory dospělých nízkokvalifikovaných občanů.

Základní dovednosti dospělých na Slovensku, zejména matematické schopnosti, jsou rozvinuté srovnatelně s vyspělými zeměmi OECD, a to z důvodu historicky vysokého poměru obyvatelstva s ukončením středoškolským vzděláním [25]. Avšak dovednosti nejvíce potřebné k dosažení úspěchu v propojeném a digitálním světě, například schopnost řešení problémů a digitální

dovednosti, nejsou na vysoké úrovni. Pouze každý čtvrtý dospělý na Slovensku disponuje silnými dovednostmi v oblasti řešení problémů.

Aktuální přehled o stavu základních dovedností, vzdělávacích a poradenských aktivitách pro nízkokvalifikované na Slovensku vznikl jako jeden z výstupů projektu Plán rozvoje základních dovedností na Slovensku – BLUESS (Plán rozvoja základných zručností na Slovensku) [26].

Projekt **Plán rozvoje základních dovedností na Slovensku** (Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia – BLUESS, 2019–2021) koordinuje Státní ústav odborného vzdělávání v rámci programu Evropské komise Zaměstnanost a sociální inkluze (Employment and Social Innovation Programme – Easi) a realizuje ho spolu s partnery, jimiž jsou Úřad práce, sociálních věcí a rodiny SR, Ministerstvo školství, vědy, výzkumu a sportu SR, Evropská asociace pro vzdělávání dospělých (EAEA), Evropská síť pro základní dovednosti (eBSN), AONTAS (Irsko), Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD) a Sdružení pro kariérové poradenství a rozvoj kariéry.

6.6 Příklady vzdělávacích a poradenských aktivit v oblasti získávání základních dovedností

Na lokální úrovni, především pro účastníky ze sociálně znevýhodněného prostředí, jsou poměrně úspěšné takzvané projekty druhé šance umožňující úspěšné dokončení základní školy. Osnovy v nich upravují obsah učiva tak, aby účastníci dokázali zvládnout obsah učiva sedmého, osmého a devátého ročníku základní školy v průběhu jednoho školního roku. Jde však spíše o jednotlivé iniciativy než o celoplošné řešení.

Absolventi tohoto vzdělávání mohou pokračovat ve studiu na střední škole a dále si zvyšovat kvalifikaci. Zvýší tím svou šanci na přiměřené zaměstnání, postavení ve společnosti a celkově se lépe zařadí do plnohodnotného života.

Ohroženým cílovým skupinám pomáhají komunitní centra (např. v romských osadách), různé nevládní organizace – Vagus (bezdomovci), občanské sdružení Odysseus (drogově závislí) a sociální podniky (např. Prádelna Wasco). Ukončení základního vzdělání poskytují školy druhé šance (ZŠ, SŠ). Vzdělávání



nízkokvalifikovaných může probíhat i ve spolupráci s firmami (např. Strojárne Podbrezová).

Dobrym príkladem spolupráce VÚC a neziskového sektoru při řešení otázky dlouhodobě nezaměstnaných a sociálně vyloučených lidí je Agentúra práce Banskobystrického samosprávneho kraja, n.o., ktorou vytvořil Banskobystrický samosprávny kraj spoločne s organizací Človek v ohrození. Pilotně ověřený program podporovaného zaměstnávání marginalizovaných romských komunit Človek v ohrození ve spolupráci s BBSK rozšířily i na další skupiny znevýhodněných uchazečů na trhu práce a dali společně aktivitě institucionální charakter. Agentura práce pripravuje na pracovni trh dlhodobě nezaměstnané a sociálně vyloučené lidí, kteří ztratili návyky a dovednosti, případně je nikdy nezískali.

6.7 Vzdělávací a poradenské aktivity v oblasti dalšího vzdělávání

Další významnou oblastí vzdělávání, jež podporuje pracovní schopnost, je další vzdělávání (vzdělávání pro trh práce, zájmové vzdělávání a aktivní občanství). Vzdělávání a odbornou přípravu dospělých v kontextu slovenského vzdělávacího systému definujeme jako další vzdělávání. Další vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání a navazuje na školní vzdělávání.

Cílem dalšího vzdělávání je doplnit, obnovit, rozšířit nebo prohloubit kvalifikaci nabytou ve školním vzdělávání; získat kvalifikaci nebo uspokojit zájmy a získat způsobilost zapojovat se do života občanské společnosti. Absolvováním dalšího vzdělávání však není možné v současném systému získat stupeň vzdělání.

Slovenský systém celoživotního vzdělávání rozlišuje čtyři základní typy dalšího vzdělávání:

- Další odborné vzdělávání v akreditovaném vzdělávacím programu. Vede k doplnění, obnově, rozšíření nebo prohloubení kvalifikace potřebné k výkonu odborné činnosti.
- Rekvalifikační vzdělávání v akreditovaném vzdělávacím programu vede k získání částečné kvalifikace nebo k získání úplné kvalifikace pro jednu

nebo více pracovních činností. Jde o získání kvalifikace v jiném povolání, než byla původní kvalifikace osoby získána ve školním vzdělávání.

- Kontinuální vzdělávání, kterým si účastník dalšího vzdělávání doplňuje, rozšiřuje, prohlubuje nebo obnovuje kvalifikaci jako předpoklad pro výkon odborné činnosti v souladu se zvláštními předpisy (například vzdělávání zdravotnických pracovníků).
- Zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, vzdělávání seniorů a jiné vzdělávání, kterým účastník dalšího vzdělávání uspokojuje své zájmy, zapojuje se do života občanské společnosti a obecně rozvíjí svou osobnost.

Striktní rozlišení jednotlivých druhů dalšího vzdělávání je někdy nemožné. Například v jazykových či rekvalifikačních kurzech pro trh práce se může objevit vzdělávání k aktivnímu občanství. Nicméně všechny uvedené typy dalšího vzdělávání pozitivně ovlivňují pracovní schopnost jedince.

6.8 Příklady dalšího vzdělávání

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání zajišťují různé instituce, které mají v nabídce širokou škálu jazykových kurzů a programů. Většina dospělých občanů navštěvuje kurzy cizích jazyků v soukromých nebo nestátních zařízeních a tyto aktivity si financují z vlastních zdrojů. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků zajišťují často i zaměstnavatelé, a to zejména ve středních a větších podnicích se zahraniční účastí, ale i ve státní a veřejné sféře, kde je vzdělávání pro zkvalitňování výkonu činnosti povinné.

Vzdělávání a odborná příprava dospělých vedoucích k uznávané kvalifikaci

K získání uznávané odborné kvalifikace v dospělosti vedou především akreditované vzdělávací programy dalšího vzdělávání. Různorodé vzdělávací instituce dalšího vzdělávání realizují rozličné akreditované vzdělávací programy s cílem doplnit, obnovit, rozšířit nebo prohloubit kvalifikaci potřebnou k výkonu odborné činnosti.



Zájem je například o kurzy, které jsou podmínkou pro založení si řemeslné živnosti jako např. kurzy kosmetička, kadeřnice, vizážistka, manikúra, pedikúra apod. Jednotlivci jsou ochotni zaplatit si i za kurzy, které jim zajistí následné zaměstnání (pečovatelství, beauty kurzy, vysokozdvizné vozíky atd.). Vzdělávání se více individualizuje, boom zažívá distanční vzdělávání, neboť pandemie COVID-19 akcelerovala digitální transformaci i v oblasti dalšího vzdělávání.

Financování akreditovaných vzdělávacích programů si zpravidla hradí sám účastník vzdělávání. V případě evidovaných uchazečů o zaměstnání existují nástroje (např. projekt REPAS+) na spolufinancování dalšího odborného vzdělávání z veřejných zdrojů prostřednictvím Úřadů práce, sociálních věcí a rodiny.

V rámci kontinuálního vzdělávání mají odborníci ve specifických kvalifikačních možnost získat osvědčení o odborné způsobilosti. Takové osvědčení prokazuje dosažení odborné způsobilosti k výkonu různých činností a upravené je vždy příslušnými právními normami. Jako příklady můžeme uvést osvědčení o odborné způsobilosti podle zákona o veřejném zdraví, osvědčení o odborné způsobilosti podle zákona o horské záchranné službě a podobně.

Vzdělávání a odborná příprava usnadňující vstup nebo návrat na trh práce

Zajištění vzdělávání a odborné přípravy pro dospělé lidi hledající zaměstnání, je v kompetenci Ministerstva práce, sociálních věcí a rodiny Slovenské republiky a patří mezi aktivní opatření na trhu práce. Předpokladem poskytnutí poradenských služeb a také poskytnutí příspěvku na vzdělávání a přípravu pro trh práce až do výše 100 % způsobilých nákladů, je zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání. Pro uchazeče o zaměstnání následně zajišťuje vzdělávání a přípravu pro trh práce příslušný Úřad práce, sociálních věcí a rodiny.

Vzdělávání a příprava pro trh práce se uskutečňuje v akreditovaných vzdělávacích programech nebo ve vzdělávacích programech zaměřených na rozvoj komunikačních, počítačových, manažerských, sociálních, podnikatelských a jazykových kompetencí. Vzdělávání a příprava pro trh práce



mohou být realizovány také i formou národních a pilotních projektů. Uchazeč o zaměstnání si vzdělávání a přípravu pro trh práce může zajistit i z vlastní iniciativy. Pokud absolvování vzdělávání vedlo k vyřazení z evidence uchazečů z důvodu nástupu do zaměstnání nebo zahájení samostatné výdělečné činnosti, v tom případě má uchazeč o zaměstnání nárok na příspěvek až do výše 100 % způsobilých nákladů za předpokladu dodržení zveřejněných cenových limitů, nejvýše však do výše 600 eur. Uchazeč o zaměstnání si sám zvolí druh pracovní činnosti, na kterou se chce requalifikovat. Rovněž si sám vybere poskytovatele requalifikace, který vzdělávání a přípravu pro trh práce zrealizuje. RE-PAS pak slouží jako potvrzení pro vzdělávací instituci, že úřad práce, sociálních věcí a rodiny příspěvek na requalifikaci i opravdu poskytne. Obdobně to platí pro kompetenční kurzy, realizované v rámci projektu KOMPAS+.

Zájmové vzdělávání

Specifickou oblastí vzdělávání dospělých je zájmové vzdělávání, které je bezprostředně spojeno s volným časem, s jeho aktivním využíváním a se zájmy dospělého člověka. Pro současnou společnost je charakteristický mimo jiné postupný odklon od pasivního k aktivnímu způsobu trávení volného času, s čímž souvisí i zvýšený zájem o oblast zájmového vzdělávání dospělých. Edukačních příležitostí tohoto typu přibývá, čímž se vytváří konkurenční prostředí. Navíc lidé jsou stále zkušenější a jejich rozsáhlé poznatky a vědomosti způsobují růst nároků a požadavků na kvalitu a originalitu vzdělávání. I od zájmových vzdělávacích akcí se očekává, že svou kvalitou splní předem stanovené cíle a současně i očekávání svých účastníků, a přispějí k tomu, aby člověk nejen určitým způsobem trávil svůj volný čas, ale aby v něm i něco zažil. Kvalitní vzdělávací akce zaměřené na oblast zájmu dospělého člověka zároveň představuje i pomoc člověku vymanit se z každodenního stereotypu či překonat vlastní pohodlnost.

Kulturně-osvětová činnost

Na zájmovém vzdělávání dospělých se podílejí i instituce zajišťující kulturně-osvětovou činnost, mezi které spadají například Národní osvětové centrum, Slovenské národní muzeum či Slovenská národní galerie. Tyto instituce vedle své další činnosti organizují i přednášky, diskuse a semináře, které v

nezanedbatelné míře přispívají k rozvoji kulturního rozhledu slovenské společnosti. Stále silnějšími subjekty zájmového vzdělávání dospělých se stávají třetí a podnikatelský sektor. Vytvářejí tak v tomto segmentu vzdělávání zdravé konkurenční prostředí státem podporovaným institucím.

Univerzity třetího věku

Významným poskytovatelem zájmového vzdělávání jsou univerzity třetího věku, které se od roku 1990 rozšířily z Univerzity Komenského v Bratislavě i na další slovenské vysoké školy a univerzity. V současnosti univerzity třetího věku působí na 17 univerzitách a vysokých školách v 13 městech Slovenska. Vzdělávací programy jsou připravovány především pro lidi v důchodovém věku. Reakcí na požadavky veřejnosti byla věková hranice pro zápis studentů snížena na 50, 45, až 40 let. Lektory univerzit třetího věku jsou zejména vysokoškolští pedagogové, kteří přednášejí za symbolickou odměnu.

Zaměření studijních programů obvykle koresponduje s profilací vysoké školy a nabídka vychází z možností a podmínek rektorátu, fakult a spoluorganizátorů programů.

Kromě dlouhodobě populárních studijních programů jako např. dějiny umění nebo člověk a zdraví, plní univerzity třetího věku i svou společensky odpovědnou funkci a přinášejí potřebné studijní programy z oblasti finanční gramotnosti či právního povědomí.

Financování je zajištěno z více zdrojů. Většinou se na něm podílí mateřská vysoká škola, příjmy z darů a sponzoringu a také samotní studenti formou zápisného. Některé z univerzit třetího věku se aktivně věnují i fundraisingu prostřednictvím účasti na různých výzvách a grantových schématech.

7. Příklady dobré praxe uplatnění programů pro zaměstnané a nezaměstnané osoby

Towards successful seniorityTM / Profesní seniorita[®]

Autorizované společnosti:

- Aptet n.o.
- dm drogerie markt, s.r.o.
- Slovenská asociácia age managementu, o. z.
- Žilinská univerzita v Žiline

Tento mezinárodně oceňovaný program je na Slovensku již od roku 2016 a je s účastí adaptačního vzdělávání vysokoškolských učitelů UNIZO. Od roku 2017 absolvovalo s velmi pozitivním hodnocením obsahu a osobního přínosu 36 vysokoškolských učitelů.

Ucelené programy na osvětu v oblasti age managementu v SR momentálně neexistují. Právě Slovenská asociace age managementu i pomocí partnerství v projektu Erasmus+ Work Ability Management nabídne odborné i laické veřejnosti produkty plnohodnotně aplikovatelné v podmínkách Slovenské republiky na všech úrovních (stát, firma, jednotlivec).



8. Citované zdroje

- [1] Hvozdíková, V. Rizika aktuálnych vývojových trendov vo svetovej ekonomike – Finančná demografická, potravinová a environmentálna kríza. Bratislava: REPRO-PRINT, 2008, s. 78, ISBN 978-80-7144-170-0.
- [2] Bleha, B., Šprocha, B., Vaňo, B. Prognóza obyvateľstva Slovenska do roku 2060. Bratislava: Infostat – Institute for Informatics and Statistics, 2018, s. 68, ISBN 978-80-89398-37-9.
- [3] OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Slovensko: Zdravotný profil krajiny 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brusel, 2019, s. 3. [2021-01-31]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_chp_sk_slovak.pdf
- [4] Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311#cast7>
- [5] Zákon o o sociálnych službách 448/2008. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20090101.html>
- [6] Národný inšpektorát práce, Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, 2016 [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.ip.gov.sk/bozp/strategia-bozp/>
- [7] Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Národný program aktívneho starnutia 2014–2020, 2014, ISBN 978-80-89125-18-0. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html>
- [8] Zákon č. 353/2015 Z. z. o službách zamestnanosti. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/353>
- [9] Zákon č. 568/2009 Z. z. Zákon o celoživotnom vzdelávaní. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-568>



[10] Stecker, Ch., Zierler, C. Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. In WSI Mitteilungen, 2018, roč. 71, č. 1, s. 36–43. [2021-01-22]. Dostupné z:

https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_stecker.pdf

[11] Vraňaková, N. et al. Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context. In JAKAB, F. (ed.). ICETA. New York: IEEE, 2018, s. 641–646. [2021-01-22]. Dostupné z:

https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=E5SwXAMQjePr8ehvWDC&page=1&doc=1

[12] Šukalová, V., Ceniga, P. Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019. SHS Web of Conferences 74, 2020, s. 1–9. [2021-01-22]. Dostupné z: [https://www.shs-](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf)

[conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf)

[13] Polakovičová, Z. Manažment ľudských zdrojov a kariérny rast ako východisko znalostného manažmentu. (disertační práce). Trnava: The University of Trnava. 2018, s. 131 [2021-01-20]. Dostupné z:

<https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1241D179E040F7>

[14] Spišáková, A. Návrh sústavy nástrojov personálneho riadenia na podporu výkonnosti zamestnancov nad 45 rokov v priemyselých podnikoch. (disertační práce). Bratislava: Slovak University of Technology – MTF. 2018, 149 s. [2021-01-20]. Dostupné z:

<https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1243D77EE040F7>

[15] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, s. 2 [2021-01-20]. Dostupné z: <https://ivpr.gov.sk/wp->



[content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf](#)

[16] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, s. 4, Dostupné z:

https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho_starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[17] Tamtéž, s. 26.

[18] Tamtéž, s. 8.

[19] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, s. 169, ISBN 978-80-89345-44-1.

[20] Tamtéž, s. 175–178.

[21] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, s. 10–12, [2021-01-20].

Dostupné z: [https://ivpr.gov.sk/wp-](https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf)

[content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf](https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf)

[22] BRINDGING THE AGE GAP. [2021-01-31]. Dostupné z:

http://agegap.eu/assets/images/Leaflet_Infografika_A4_SK.pdf

[23] Ilmarinen, J. 2012. Promoting active aging in the workplace. [2021-01-22].

Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sk/publications/promoting-active-ageing-workplace>

[24] Šilhár, K., et al.: Age Management Advisor. Bratislava: Comenius University Bratislava, 2020. ISBN 978-80-99988-05-8.

[25] OECD (2018), Skills for Jobs Database, OECD, Paris, [2021-01-31].

Dostupné z: <http://www.oecdskillsforjobsdatabase.org>

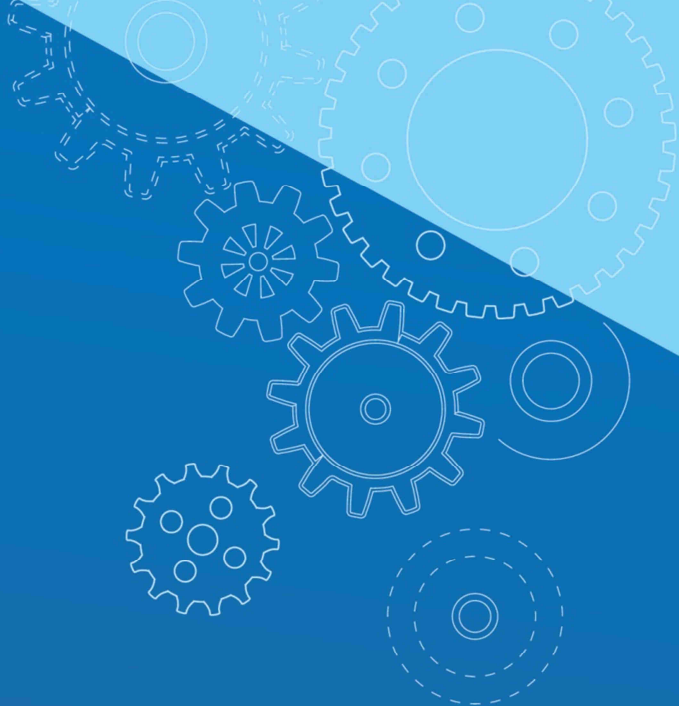


[26] BLUESS – Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia (Plány pre rozvoj základných zručností na Slovensku) [2021-01-31]. Dostupné z: <http://zakladnezrucnosti.sk/projekt-bluess/>



Sumarizace opatření v jednotlivých zemích

	Česká republika	Slovenská republika	Maďarsko	Německo	Nizozemí
Legislativně zakotvená antidiskriminace starších osob	X	X	X	X	X
Strategické dokumenty věnující se stárnutí populace	X	X	X	X	X
Popracovaný systém sociálního pojištění zdravotní péče v návaznosti na koncept age managementu				X	
Legislativní ukotvení pracovní schopnosti				X	X
Legislativní ukotvení pracovní neschopnosti	X	X	X	X	X
Propracovaný systém bezpečnosti, podpory a ochrany zdraví při práci	X	X	X	X	X



Tato publikace byla zpracována v rámci projektu "Work Ability Management" č. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Klíčová akce programu Erasmus + 2 Strategická partnerství pro vzdělávání dospělých.

Tento projekt byl financován s podporou Evropské unie.

Za obsah této publikace odpovídá výhradně autorský tým.

Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise nenes odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.