



Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob zaměstnaných anebo zvažujících změnu profese

Potřeby a náměty k implementaci

Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob zaměstnaných anebo zvažujících změnu

Potřeby a náměty k implementaci



© 2022

Tým autorů projektu:

Age Management z.s. (Česká republika)

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

Arbeit a Zukunft e. V. (Německo)

Alexander Frevel

Nemzeti Népegészségügyi Központ (Maďarsko)

Edina Gáborová

Ferenc Kudász

Katalin Tauszik

Blik op Werk (Nizozemsko)

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

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

Ilona Hegerová

Klaudia Bednárová

Stanislav Lőrincz

Boris Kapucian

Klaudius Šilhár

Andrea Rakytová Valentová

Veronika Vasilová

Tato publikace byla zpracována v rámci projektu "Work Ability Management" č. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus + Program Key Action 2 Strategická partnerství pro vzdělávání dospělých.

Tento projekt je financován s podporou Evropské unie.

Za obsah této publikace odpovídá výhradně autorský tým.

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

Obsah

Úvodní slovo	10
1. Úvod: Podpora pracovní schopnosti – šance a výzvy pro jednotlivce a firmy....	12
Přehled obsahu	14
2. Co znamená pracovní schopnost: Vysvětlení pojmu pracovní schopnost a popis jednotlivých faktorů pracovní schopnosti	16
2.1 Úvod	16
2.2 Definice pracovní schopnosti	16
2.3 Základní model „Dům pracovní schopnosti“	19
2.4 Závěr a shrnutí	21
Zdroje	23
Další literatura	23
3. Jak pečovat o pracovní schopnost v každém věku – stárnutí a zdraví	25
3.1 Věk a stárnutí	25
Definice věku	25
Jak lidé stárnou?	26
3.2 Změny související se stárnutím	28
Fyzické zdraví a stárnutí	28
Kardiovaskulární systém	30
Regulace tepla	30
Dýchací systém	30
Pohybový aparát	31
Imunitní systém	32
Maligní onemocnění	32
Regulace držení těla, rovnováhy a koordinace pohybů	32

Zrak	32
Sluch	33
Spánkový režim.....	33
Kognitivní změny	34
Intelligence	34
Psychomotorické tempo.....	34
Pozornost.....	35
Paměť	35
Reakční čas	36
Duševní zdraví a stárnutí	36
Osobnost a stárnutí	37
3.3 Stárnutí zaměstnanců na trhu práce	38
Pracovní výkon starších zaměstnanců	40
Opatření pro stárnoucí pracovníky.....	43
Primární zaměření, intervence na individuální úrovni	46
Sekundární zaměření, intervence na individuální úrovni	47
Sekundární zaměření, zásahy na organizační úrovni.....	47
Terciární zaměření, intervence na individuální úrovni	48
Terciární zaměření, zásahy na organizační úrovni.....	48
3.4 Pracovní schopnost a stárnutí	48
Zdraví a funkční kapacita (1. patro).....	49
Kompetence (2. patro).....	49
Hodnoty, postoje a motivace (3. patro)	49
Práce (4. patro).....	49
<i>Zdroje a další literatura</i>	<i>51</i>

4. Podpůrné a limitující faktory určující pracovní schopnost	53
4.1 Fyzické a duševní zdraví a funkční kapacita	55
4.2 Dovednosti, pracovní zkušenosti, učení.....	56
4.3 Hodnoty, postoje a motivace	59
4.4 Práce, pracoviště a management/vedení	61
Fyzická náročnost	62
Psychosociální faktory	64
Psychické nároky	66
<i>Zdroje a další literatura</i>	<i>70</i>
5. Osobní diagnostika: Měření vlastní pracovní schopnosti a její analýza	72
5.1 Index pracovní schopnosti (WAI).....	72
Složení WAI	73
Hodnocení úrovně pracovní schopnosti pomocí Indexu WAI	76
5.2 Popis a hodnocení jednotlivých komponent dotazníku indexu WAI.....	77
5.3 Základní interpretace výsledků měření indexu WAI (počet bodů, které je možno získat 7–49)	82
Důvěrnost dat	83
5.4 Shrnutí.....	84
Co naopak není WAI?	85
<i>Zdroje.....</i>	<i>86</i>
6. Jak realizovat individuální poradenství na podporu pracovní schopnosti – doporučení pro pracovníky personálního oddělení/lektory/poradce/mentory/kouče	87
6.1 Úvodní informace.....	87
Časový rozsah	87
Cílové skupiny	87

Jednotlivé fáze a obsah individuálního poradenství.....	87	Společnost Immens advies	124
6.2 Poradce pro podporu pracovní schopnosti.....	88	Holland Fit: WAI jako výchozí bod pro analýzu	126
Aktivní naslouchání.....	90	Adaptics	128
6.3 Důležité pojmy pro poradenský proces.....	90	PreventNed.....	130
6.4 Učební pomůcky a příprava místnosti	91	Různé přístupy	131
6.5 Fáze poradenského procesu a jejich obsah	92	Příklady dobré praxe.....	132
6.5.1 Vstupní pohovor s klientem.....	92	Společnost nebo jednotlivec	133
6.5.2 Mapování současné situace.....	93	Finanční pobídky.....	134
6.5.3 Osobní diagnostika	94	Srovnání.....	134
6.5.4 Plánování aktivit na podporu pracovní schopnosti.....	95	Zdroje.....	136
6.5.5 Formulace opatření a profesních cílů se zohledněním silných stránek, sestavení osobního plánu dle jednotlivých pater „domu pracovní schopnosti“	98	8. Seznam obrázků a tabulek	137
6.5.6 Opakované setkání poradce s klientem.....	102		
Průběh opakovaného (kontrolního) setkání.....	105		
Seznámení s poradcem, programem a účelem schůzky (3–5 minut) .	106		
Sjednání monitorovací schůzky (1–3 minuty).....	109		
Zdroje.....	111		
7. Hodnota Indexu pracovní schopnosti jako indikátor pro udržitelnou zaměstnatelnost pro organizace práce nebo jednotlivé zaměstnance – jak posílit osobní a profesní připravenost na delší pracovní kariéru (příklady z praxe v Nizozemí)	112		
7.1 Úvod – Role kanárků v uhelných dolech	112		
7.2 Zákon o pracovních podmínkách a BOZP	114		
Od politiky k realitě	116		
7.3 Koncept udržitelné zaměstnatelnosti, pracovní schopnosti a vitality.....	119		
7.4 Příklady z praxe: postřehy držitelů licence WAI.....	124		

Úvodní slovo

Publikace „Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob zaměstnaných anebo zvažujících změnu profese“ vznikla v rámci programu Erasmus+ jako druhý z klíčových výstupů mezinárodního projektu WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategická partnerství pro vzdělávání dospělých). Mezinárodní konsorcium vědeckých, poradenských, vzdělávacích, státních a neziskových institucí si dalo za cíl touto publikací představit čtenářům aktuální vývoj, trendy, metody a komplexní chápání pojmu pracovní schopnost.

První výstup projektu, kterým je publikace „Podpora stárnutí na pracovišti“, obsahuje přehled vývoje a stavu aplikace konceptu pracovní schopnosti v pěti zapojených zemích. Je k dispozici ke stažení na webových stránkách zapojených organizací a v angličtině na <https://www.agemanagement.cz/publikace-podpora-starnuti/>.

Koncept pracovní schopnosti představuje komplexní přístup ke zdraví, zaměstnání a celoživotnímu učení a k podpoře sladování pracovního, osobního a rodinného života. Tyto aspekty mohou ovlivňovat osobnost zaměstnance na trhu práce (i mimo něj), utvářet jej a zároveň v některých případech představovat jeho potenciál, ale i omezení.

Publikace přibližuje holistický koncept age managementu, který vychází z modelu pracovní schopnosti. Představuje také různé přístupy k jeho implementaci v rámci zúčastněných zemí, tj. v České republice, na Slovensku, v Maďarsku, Německu a Nizozemsku.

Autoři jsou přesvědčeni, že řešení pro stárnoucí evropskou populaci, postavené na podpoře jednotlivých faktorů pracovní schopnosti, je potenciální cestou jak přistupovat k demografickým změnám, které nás čekají ve velmi blízké budoucnosti. Tyto faktory mají zároveň zásadní vliv na udržitelnou zaměstnatelnost (nejen) samotné stárnoucí populace.

Autoři této publikace děkují za podporu, kterou obdrželi prostřednictvím grantu Erasmus+ v rámci KA 2 – Spolupráce pro inovace a výměnu osvědčených postupů ve vzdělávání dospělých, v rámci které bylo možné sumarizovat

přístupy k podpoře pracovní schopnosti v jednotlivých zapojených zemích a publikaci sestavit a vydat.

Ilona Štorová

Alexander Frevel, editor této publikace

Brno a Hamburk, únor 2022

➡ 1. Úvod: Podpora pracovní schopnosti – šance a výzvy pro jednotlivce a firmy

Ve všech zemích zapojených do tohoto projektu – stejně jako v mnoha dalších zemích světa – je demografický vývoj příčinou ubytku pracovní síly. Ne všude je růst porodnosti předvídatelný. Kromě technické racionalizace s cílem snížení počtu zaměstnanců je proto nutné zejména přijmout opatření k optimalizaci pracovních podmínek tak, aby lidé mohli, ale i chtěli být déle zaměstnáni.

Přístupy k age managementu měly organizacím umožnit identifikovat správné, na cíl orientované strategie pro zvládání demografických výzev a přijmout vhodná opatření zaměřená na zaměstnance.

Zároveň je nutné individuální podmínky (zdraví/výkon, kompetence, postoje a motivace) podpůrným způsobem udržovat nebo je podle potřeby rozvíjet. Lidé a práce musí být v souladu, tj. být v průběhu pracovního života v dobré rovnováze.

Celosvětově známým konceptem takového integrovaného (holistického) přístupu je model pracovní schopnosti (Work Ability Model). Jako nástroj k měření míry souladu mezi individuálními zdroji a požadavky naší práce lze použít Index pracovní schopnosti (Work Ability Index, WAI) a pomocí dalších písemných nebo ústních průzkumů lze zjištění konkretizovat a na workshopech nebo jiných poradenských setkáních identifikovat potřeby změny a určit vhodná opatření na podporu pracovní schopnosti.

Nezbytně potřebná jsou opatření, která zajistí, že pracující lidé

- jsou/budou uplatnitelní na trhu práce (zaměstnatelnost),
- jsou/budou schopni zůstat déle v práci a dobře ji vykonávat (pracovní schopnost) a
- jsou/budou schopni, ochotni a bude jim umožněno vykonávat práci produktivně a kvalitně (pracovní pohoda).

V tomto ohledu se zdá nevyhnutelné, že práce by měla být neubližující, proveditelná, snesitelná a měla by povzbuzovat k učení během celé životní fáze, kdy je člověk zaměstnán.

Aby toho cíle bylo dosaženo, je třeba zlepšit zaměstnatelnost a pracovní schopnost tak, aby dobře odpovídaly schopnostem lidí a pracovním požadavkům. Podpora pracovní schopnosti je proto aktuální pro jednotlivce i organizace.

Je potřeba takový design práce, který je atraktivní pro mladší i starší lidi a poskytuje dostatečnou flexibilitu pro dobrou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Práce přiměřená věku a stárnutí by měla brát v úvahu osobní schopnosti a individuální potřeby i změny pracovních požadavků. Tyto faktory se v průběhu (pracovního) života mění. Úkolem firem, organizací, oddělení i zaměstnanců je tedy přizpůsobit podmínky požadavkům tak, aby byla zachována pracovní schopnost po celou dobu pracovní kariéry člověka a zajištěna jeho produktivita.

Předpoklady pro to jsou zejména:

- všímavá a uznání projevující personální politika,
- profesní dráhy přiměřené věku a stárnutí, které jsou v souladu s životními fázemi, a
- pracovní podmínky, které podporují zdraví a osobní rozvoj.

Pracovní schopnost nemůže být stanovena individuálně, protože koncepčně vzniká pouze ve vztahu k práci. Pracovní schopnost je definována jako rovnováha mezi prací a individuálními zdroji. Když se práce a individuální zdroje dobře doplňují, pracovní schopnost je stabilní (výborná/dobrá); pokud není rovnováha mezi pracovními nároky a individuální schopností tyto nároky zvládat, je pracovní schopnost pouze průměrná nebo dokonce nízká.

Nicméně platí: každý může svým osobním přínosem přispět k vytvoření stabilní pracovní schopnosti. Jedná se zejména o aktivity k udržení a podpoře vlastního zdraví, k udržení a rozvíjení kvalifikace a kompetencí (připravenost k celoživotnímu vzdělávání a učení), k angažovanosti a motivaci k výkonu práce.

To znamená, že každý člověk přispívá svým zdravím, kompetencemi a motivací k tomu, aby byl schopný a ochotný zvládat pracovní nároky.

Na druhé straně to vyžaduje, aby zaměstnavatel vytvořil takové předpoklady/pracovní podmínky, aby lidem umožnil práci vykonávat.

Index pracovní schopnosti může sám o sobě být výpovědí o schopnosti jednotlivce pracovat. Pokud člověk na základě jeho výsledku učiní osobní závěry a v případě potřeby přijme opatření k posílení své pracovní schopnosti, je takováto změna chování velmi žádoucí, obvykle to však nemá žádný vliv na pracovní podmínky a požadavky na práci.

Přehled obsahu

Kapitola 2 představuje „pracovní schopnost“: definice pracovní schopnosti je ilustrována na základním modelu „domu pracovní schopnosti“, ve kterém jsou pojmenovány všechny proměnné ovlivňující pracovní schopnost a hlavní oblasti podpory. Výklad konceptu se zaměřuje především na popis individuálních faktorů.

Kapitola 3 se široce zabývá věkem a řízením s ohledem na věk zaměstnanců vysvětlením definicí a rozdílů mezi věkem a stárnutím. S otázkou: „Co se mění stárnutím?“ jsou představeny různé aspekty fyzických, kognitivních, psychologických a sociálních charakteristik v jejich variacích a možných projevech ve zdraví. V podkapitole 4.3 jsou kriticky zkoumány stereotypy spojené s věkem a stárnutím – starší zaměstnanci jsou pro firmy stále důležití, ale je třeba zohledňovat jejich interindividuální odlišnosti a v případě potřeby přizpůsobit požadavky jejich osobním možnostem. Možnosti takového prospěšného designu práce jsou ilustrovány na příkladech intervencí na individuální a na organizační úrovni.

V následující kapitole 4 jsou uvedeny faktory, které podporují a omezují schopnost pracovat. Stejně podmínky (nároky) mohou vést k různému stresu a zátěži v závislosti na individuálních zdrojích pro jeho zvládnutí. V souvislosti s hlavními ovlivňujícími oblastmi (podle domu pracovní schopnosti): zdraví,

kompetence, hodnoty a práce včetně vedení je zde vysvětlen tzv. Model Demand-Control-Support.

Kapitola 5 představuje nástroj pro měření pracovní schopnosti, dotazník pracovní schopnosti. Podrobně jsou popsány otázky k analýze a je vysvětlena interpretace hodnot Indexu pracovní schopnosti.

V kapitole 6 je představen poradenský přístup k podpoře pracovní schopnosti na příkladu praxe na Slovensku. Podrobně je popsána práce „poradců pracovní schopnosti“ včetně nezbytných individuálních předpokladů (např. postoje a chování) a metodických kompetencí pro tuto činnost. Poradenský proces je vysvětlen v jednotlivých krocích včetně infrastrukturních a materiálových požadavků a obohacen o praktické ukázky podnětných otázek.

Význam WAI jako indikátoru zaměstnatelnosti a pracovní schopnosti je diskutován v kapitole 7. Příklady z Nizozemska ukazují roli a odpovědnost firem za udržitelnou zaměstnatelnost a pracovní schopnost jejich zaměstnanců. Právní požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci jsou dány do kontrastu s praxí společnosti. Jsou vysvětleny prvky udržitelné zaměstnanosti, jmenovitě vitalita, pracovní schopnost a zaměstnatelnost. Škála přístupů a možností designu je prezentována na základě čtyř praktických příkladů z poradenských institucí. Je zřejmé, že různé přístupy mohou vést ke srovnatelně dobrému praktickému designu. A je evidentní, že individuální úsilí o dosažení dobré pracovní schopnosti nutně vyžaduje vstřícná podpůrná opatření na úrovni zaměstnavatelů. Dostatečná datová základna pak poskytuje důležitý zdroj pro srovnání.

Zdroje použité literatury jsou uvedeny na konci každé kapitoly.

2. Co znamená pracovní schopnost: Vysvětlení pojmu pracovní schopnost a popis jednotlivých faktorů pracovní schopnosti

2.1 Úvod

Stárnutí pracovní síly je globálním jevem, který způsobuje řadu sociálních a ekonomických dopadů a vede ke změnám ve struktuře trhu práce. Většina evropských zemí se stárnoucí populací řeší potřebu zvýšit participaci zaměstnanců, zejména seniorů. V souvislosti se stárnutím populace se zcela pochopitelně dlouhodobě soustřeďuje pozornost na změny její pracovní schopnosti.

Koncept pracovní schopnosti byl vyvinut ve Finsku v 80. letech 20. století odborníky z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) pod vedením prof. Juhani Ilmarinena. Schopnost pracovat představuje v pracovním životě nejdůležitější kapitál lidí a rozhoduje o jejich uplatnitelnosti na trhu práce. Rozsáhlý výzkum pracovních schopností FIOHu identifikoval klíčové faktory ovlivňující pracovní schopnost. Výsledky výzkumu lze popsat ve formě „domu pracovní schopnosti“ se čtyřmi podlažími/patry.

Pracovní schopnost je základem kvality práce a udržení (nejen) starších zaměstnanců. Týká se zdraví, kompetencí, hodnot a pracovních podmínek (včetně managementu/vedení). Udržení pracovní schopnosti znamená nalezení rovnováhy mezi pracovními nároky a osobními zdroji po celý pracovní život člověka.

2.2 Definice pracovní schopnosti

Pracovní schopnost je definována jako rovnováha mezi vykonávanou prací a osobními zdroji člověka, tj. mírou shody mezi individuálními podmínkami a požadavky práce. Pracovní schopnost je velmi důležitá jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Pracovní schopnost podle finských autorů Ilmarinena & Tuomiho [1] znamená „jak dobrý je pracovník dnes, v blízké budoucnosti a jak

vykonává svou práci z hlediska pracovních nároků, zdravotních a psychických dispozic“.

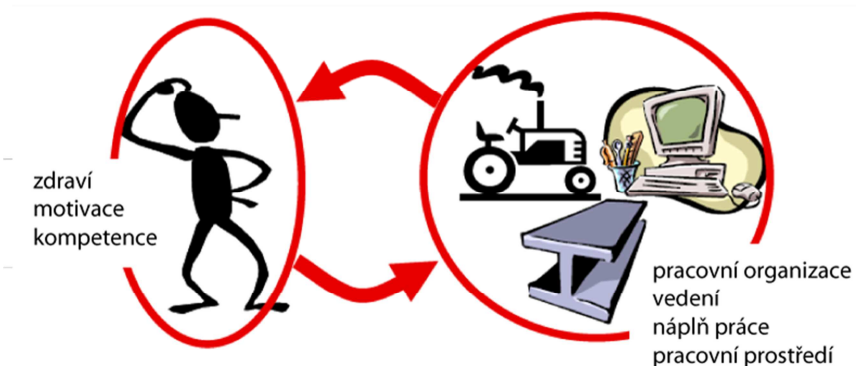
Tato definice vychází z tzv. „Work Ability Concept“ (konceptu pracovní schopnosti) [2], podle kterého je pracovní schopnost výsledkem interakce mezi pracovníkem a jeho prací. Pracovní schopnost lze také popsat jako rovnováhu mezi dispozicemi pracovníka a pracovními nároky.

Nově koncipovaný celostní model pracovní schopnosti se tedy nezaměřuje výhradně na zdraví a zdraví pracovníka jako klíčový zdroj pracovní schopnosti, ale zahrnuje i další osobní zdroje, včetně kompetencí, motivací, hodnot a postojů pracovníka, které se protínají s pracovním prostředím a podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které každodenně ovlivňují pracovní život.

Pokud jsou nároky práce a individuální lidské zdroje v rovnováze, je pracovní schopnost stabilní (na výborné nebo dobré úrovni). Pokud rovnováha mezi pracovními požadavky a individuálními schopnostmi je zvládat není, pak pracovní schopnost člověka dosahuje průměrné nebo nízké úrovně. Pracovní schopnost lze měřit a číselně vyjádřit pomocí Indexu pracovní schopnosti (WAI).

Pracovní schopnost tedy popisuje potenciál člověka vyrovnat se s pracovními požadavky v daném čase. Rozvoj individuální funkční kapacity musí být spojen s pracovními požadavky. Obě strany se mohou měnit a v případě potřeby musí být navrženy tak, aby vyhovovaly věku, stárnutí a zdraví.

Obrázek 1: Pracovní schopnost je výsledkem vztahu mezi pracovníkem a pracovními požadavky



Zdroj: Hans Martin Hasselhorn, University of Wuppertal, Německo [4, 5]

Zaměstnanec přispívá ke své pracovní schopnosti svými zdravotními a funkčními dispozicemi, znalostmi a dovednostmi, postoji a motivací. Zaměstnání ovlivňuje pracovní schopnost prostřednictvím organizačních faktorů práce – zejména způsobu vedení a řízení faktorů pracovních nároků a pracovního prostředí, včetně sociálních aspektů.

V zájmu jednotlivce by mělo být udržovat a obnovovat svou zaměstnatelnost. Zároveň je z pohledu jednotlivce důležité zvažovat udržení a získání takových znalostí a dovedností, které mu umožní, v případě potřeby, změnit zaměstnavatele. Tato situace také vyžaduje, aby zaměstnanec měnil postoje. Základem je počítat s dlouhou kariérou a více se zaměřit na zajištění pracovní schopnosti do vysokého věku. To znamená změnit přístup k plánování budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání a učení a vlastnímu zdraví. Značný díl odpovědnosti tedy leží na lidech samotných a jejich odpovědnosti za převzetí aktivního přístupu k vlastnímu stárnutí.

2.3 Základní model „Dům pracovní schopnosti“

Implementaci konceptu pracovní schopnosti v organizaci lze ilustrovat na „domu pracovní schopnosti“.

Tři spodní patra domu představují možnosti jednotlivce. Čtvrté patro tvoří pracovní podmínky včetně stylu vedení, které jsou ovlivňovány zaměstnavatelem. [3]

1. patro je tvořeno zdravím a funkční kapacitou, jež je základem pracovní schopnosti. Zahrnuje fyzické a duševní zdraví a vše, co se zdravím souvisí (životní styl, pohybové aktivity, stravovací návyky, konzumace návykových látek (alkohol, kouření, drogy), dodržování pravidelných lékařských prohlídek, pitný režim, zájmy a koníčky, odpočinek, spánek atd.). Změny, které na tomto podlaží probíhají, se odrážejí v pracovní schopnosti, kde jakékoli zhoršení ohrožuje její úroveň a kvalitu. Zlepšení funkční kapacity na druhé straně umožňuje schopnost zlepšovat se a rozvíjet se.
2. patro tvoří odborné znalosti a dovednosti či kompetence. V současnosti jeho význam roste, neboť součástí pracovního života se stává neustálá změna nároků a celoživotní vzdělávání a učení je předpokladem pro jejich zvládnutí.
3. patro představují sociální a morální hodnoty a postoje pracovníka. Svou roli zde hraje respekt, úcta a spravedlnost, stejně jako loajalita k organizaci, motivace a nasazení. Tyto hodnoty ovlivňují schopnost a motivaci k učení a získávání kompetencí (2. patro). Hodnoty a postoje se v průběhu života mění a jsou ovlivňovány řadou vnějších faktorů. Třetí patro představuje subjektivní chápání práce zaměstnanci – jejich názory a pocity týkající se různých faktorů spojených s jejich každodenní prací. Třetí patro má balkon, ze kterého pracovník vidí prostředí v nejbližším okolí svého pracoviště, tedy rodinu a blízké okolí. Oba tyto faktory ovlivňují nastavení mysli pracovníka. V tomto patře je rovnováha mezi pracovními a osobními postoji a vztah mezi prací a osobním životem ještě důležitější než ostatní.

4. patro shrnuje všechny pracovní aspekty (fyzické, psychické a sociální požadavky), pracovní prostředí a organizaci práce a – velmi důležité – organizaci práce včetně vedení. Toto patro představuje práci a související faktory, je to nejnáročnější a největší patro a veškerá jeho váha leží na spodních patrech. Představuje souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, ergonomické, sociálně psychologické (podniková kultura) a další.

Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti

MODEL DOMU PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

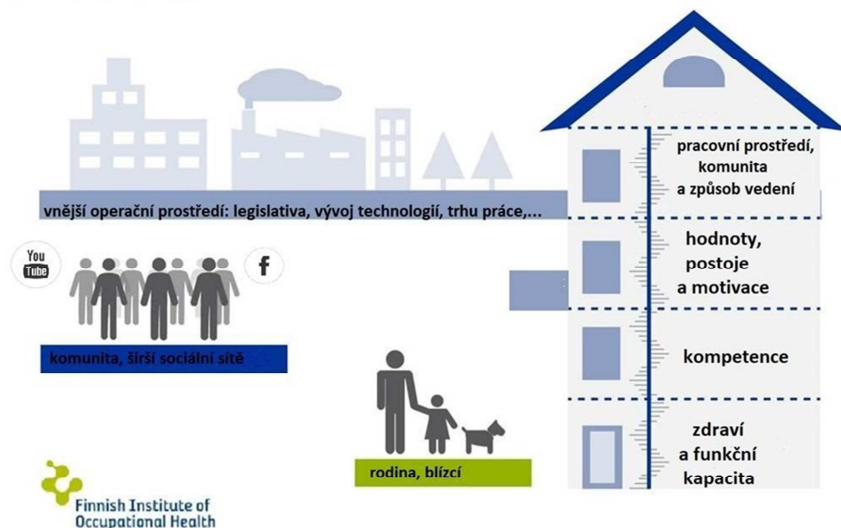


Image has been adapted from the Work Ability house image from the Finnish Institute of Occupational Health ©.

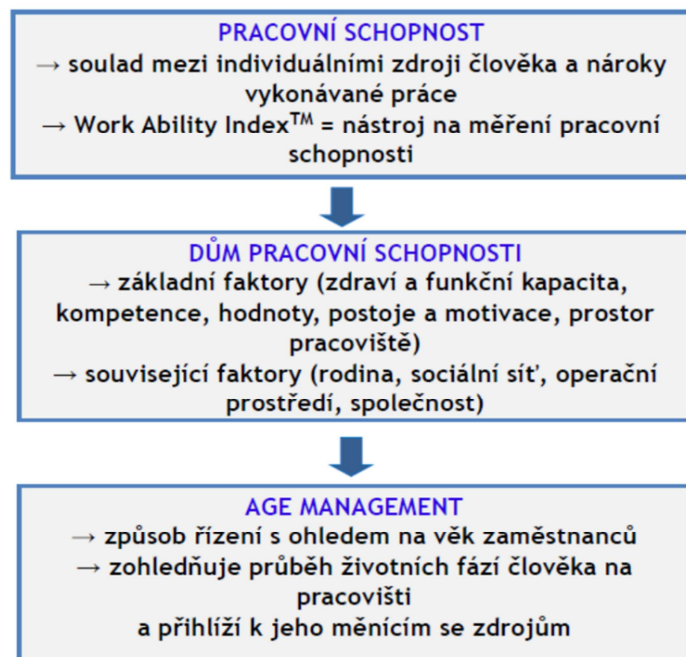
„Dům pracovní schopnosti“ tedy představuje kombinaci všech těchto aspektů pod jednou střechou – faktorů, které jsou zásadní pro podporu schopností jednotlivců i organizací. Všechna čtyři patra musí stát na pevných základech a jejich vztah musí být v rovnováze. Schodiště uvnitř domu pak poukazuje na provázanost jednotlivých podlaží a jejich vzájemné ovlivňování. Při zkoumání vlivů na pracovní schopnost je proto nutné vzít v úvahu všechna patra. Zaměstnanci mají větší odpovědnost za své zdraví a kompetence a zaměstnavatel má větší odpovědnost za organizaci práce a pracovní podmínky.

Zaměstnanec přispívá ke své pracovní schopnosti zdravotními a funkčními dispozicemi, znalostmi a dovednostmi, postoji a motivací. V tomto pojetí je pracovní schopnost údaj o tom, jak zdraví, dovednosti, postoje pracovníka a jeho motivace splňují požadavky práce.

2.4 Závěr a shrnutí

V každé fázi života zaměstnance se mění osobní zdroje a pracovní prostředí, například s ohledem na technologický rozvoj, restrukturalizaci společnosti nebo v důsledku procesu stárnutí. Pokud zaměstnanci nejsou schopni udržet rovnováhu mezi svými osobními zdroji a pracovním prostředím, je pravděpodobné, že opustí současnou práci, změni zaměstnavatele nebo dokonce odejdou z trhu práce dříve než ti, kteří si udrží schopnost pracovat, samozřejmě v kombinaci s vhodnými pracovními podmínkami a pracovní náplní. Čím lepší je schopnost pracovat před důchodem, tím lepší je kvalita pozdějšího života. Proto je nezbytné zajistit investice do aktivního stárnutí už během produktivních let.

Obrázek 3: Pracovní schopnost, Dům pracovní schopnosti, age management



Zdroje

- [1] Ilmarinen, J. (2006). Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. National Institute for Occupational Health.
- [2] Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Past, Present and Future of Work Ability. In J. Ilmarinen & S. Lehtinen (Eds.). *Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65*, Finnish Institute of Occupational Health.
- [3] Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace*, OSHA, available at: <https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageingworkplace>
- [4] Hasselhorn H. M., & Freude, G. (2007). Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, NW Verlag Bremerhaven.
- [5] Hasselhorn, H. M. (2008). University of Wuppertal, Germany: Paper presented at the Enterprise for Health Management Conference London, October 2008 – version of August 22, 2008.

Další literatura

- Ahonen, G., Bjurström, L. M., & Hussi, T. (2002). Economic Effectiveness of the Maintenance and Promotion of Work Ability. In P. Peltomäki, T. Hussi, H. Julin, K. Launis, J. Liira, & Räsänen K. (Eds.) *Maintenance of Work Ability – Research and Assessment: Summaries*. Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health, 33–44.
- Cimbálníková, L., Fukan, J., Jokešová, R., Lazarová, B., Novotný, P., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L., & I. Štorová. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. AIVD ČR.

Ilmarinen, J. (2004). Preface. In J. Ilmarinen & S. Lehtinen. *Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65*, Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen J., *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dostupné na <http://osha.europa.eu>

Novotný a kol. (2014). *Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. AIVD ČR.

Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti*. ČMKOS.

Štorová I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením pro starší pracovníky*. Svaz průmyslu a dopravy ČR.

3. Jak pečovat o pracovní schopnost v každém věku – stárnutí a zdraví

3.1 Věk a stárnutí

Definice věku

Nejběžnějším přístupem k věku je jeho definování počtem prožitých let. Toto je takzvaný *chronologický věk*. Podle chronologického věku lze průběh života rozdělit do následujících věkových skupin:

- dětství (do 14 let)
- mládí (15–24 let)
- dospělost (25–64 let)
- stáří (nad 65 let)

Vědecké studie naznačují, že lidé čelí pocitu stárnutí nejpozději po padesátce. Organizace spojených národů se dohodla, že věk nad 65 let může být označován jako stáří. Mezi „starými“ lidmi však někteří vědci rozlišují určité podskupiny, např.: mladí senioři (65–74 let), staří senioři (75–84 let) a velmi staří senioři (nad 85 let).

Chronologický věk však není jediným možným přístupem, jak definovat „jak starý“ člověk je. Doba, která uplynula od narození, neurčuje, jak se dotyčný cítí, jedná nebo funguje. Barak a Shifman [1] navrhli řadu nechronologických věkových proměnných. Jedná se o tři hlavní široké kategorie věku: *biologický věk* (funkce nebo efektivita těla), *sociální věk* (sociální role nebo návyky, které člověk zastává) a *sociálně-psychologický věk*, z nichž existují tři hlavní typy (subjektivní, osobní a věk z jiného pohledu). Osobní věk se skládá ze čtyř dalších dimenzí:

- pocit: jak starý se člověk cítí,
- vzhled: jak starý člověk vypadá,

- činnost: míra, do jaké je člověk zapojen do činností upřednostňovaných příslušníky určité věkové skupiny,
- zájem: míra, do jaké jsou zájmy člověka podobné členům určité věkové skupiny.

V pracovním prostředí je funkční věk lepším prediktorem pracovního výkonu než věk chronologický.

Existuje tedy mnoho definic věku, ale pro svět práce má větší význam *věk funkční*. Funkční věk se týká úrovně (nebo věku), na které osoba funguje. V pracovním prostředí je funkční věk nebo schopnost vykonávat požadované povinnosti efektivně a bezpečně lepším prediktorem pracovního výkonu než chronologický věk. Dva lidé stejného věku mohou fungovat velmi odlišně. Studie ukazují, že variabilita mezi jednotlivci v kognitivních schopnostech, senzomotorických proměnných (motorických dovednostech) a smyslových funkcích se s věkem zvyšuje.

Jak lidé stárnou?

Jak jsme mohli vidět, počet prožitých let není jediným ukazatelem věku člověka. Můžeme se ptát, co se za tímto fenoménem skrývá.

Proces stárnutí je do značné míry individuální a individualita se s věkem zvyšuje.

Neexistuje žádný univerzální vzorec stárnutí. Stárnutí je komplexní proces, který by měl být považován za normální a přirozený a sám o sobě neznamená, že člověk trpí nějakou nemocí. Proces stárnutí je do značné míry individuální a individualita se s věkem zvyšuje. Rychlost a průběh stárnutí je ovlivňován mnoha faktory včetně genetiky, socioekonomického statusu, osobnosti, zdravotního chování, životního stylu, přístupu ke zdravotní péči a samozřejmě také pracovních podmínek.

Duševní růst, moudrost a trpělivost lze získat pouze s přibývajícím věkem.

I když se vědecká literatura často zaměřuje na ztráty spojené se stárnutím, mnozí psychologové zdůrazňují zisky, které lze získat pouze s postupem let a

nashromážděním životních zkušeností, jako je duševní růst, moudrost a trpělivost. Například v Eriksonově teorii psychosociálního vývoje [2] je pozitivním cílem osmé a poslední fáze, kterou lidé procházejí v průběhu života, získání moudrosti (další podrobnosti viz tabulka 1).

Tabulka 1: Eriksonova teorie psychosociálního vývoje

Etapa	Psychosociální krize	Ctnosti
Dětství	Důvěra vs. nedůvěra	Naděje
Rané dětství	Samostatnost vs. stud a nejistota	Vůle
Hrací věk	Iniciativa vs. vina	Cíl
Školní věk	Činorodost vs. pasivita	Schopnost
Dospívání	Sebeuvědomění vs. Zmatení rolí	Věrnost
Mladá dospělost	Intimita vs. izolace	Láska
Dospělost	Rozvoj vs. stagnace	Péče
Zralý věk	Vyrovnanost vs. zoufalství	Moudrost

Tři prvky úspěšného stárnutí: absence nemocí a postižení, dobré kognitivní a fyzické fungování a společensky aktivní životní styl.

Různé typy stárnutí lze odlišit na základě fyzického, kognitivního a psychického fungování. *Obvyklé* nebo normální stárnutí je spojeno s určitým poklesem fyzických, kognitivních a psychologických funkcí, ale stále poskytuje schopnost žít v dobrém zdraví a fyzické kondici. *Patologické* stárnutí je, kromě vlivů normálních procesů stárnutí, charakterizováno výskytem symptomů a nemocí, které běžně s věkem nesouvisí, a podprůměrnou kvalitou života. Mnoho autorů tvrdí, že existuje ještě třetí typ stárnutí, tzv. *úspěšné* stárnutí, které předpokládá fungování na úrovni nad průměrem stárnoucích lidí obecně, delší život v dobrém zdraví s minimálními kognitivními poruchami a vynikajícím stavem pohody (well-being). Podle Rowe a Kahna [3] zahrnuje úspěšné stárnutí tři prvky:

absenci nemocí a postižení, dobré kognitivní a fyzické fungování a (společensky) aktivní životní styl.

3.2 Změny související se stárnutím

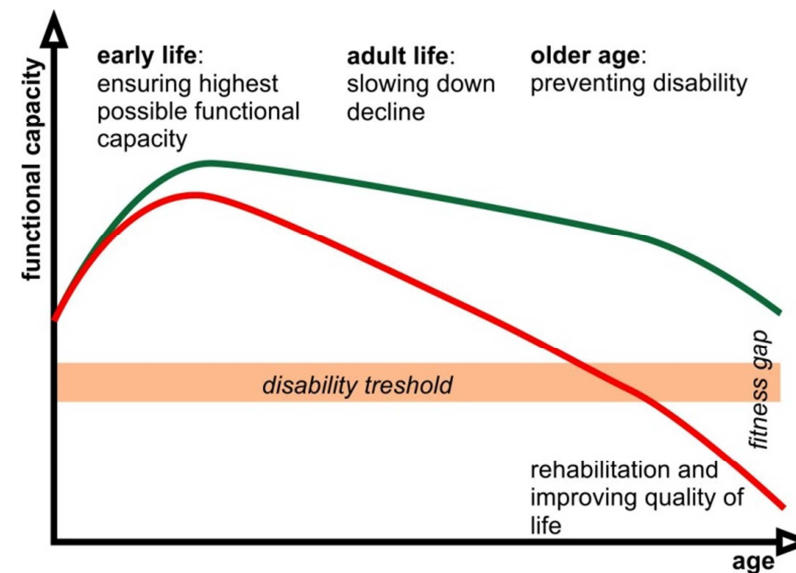
Fyzické zdraví a stárnutí

Během stárnutí se člověk stává náchylnějším k některým nemocem či zraněním.

Normální biologické změny doprovázející stárnutí (změny orgánů, tkání, molekul a buněk) jsou nevyhnutelné, postupné a nevratné. Normální stárnutí se vyznačuje univerzálností, postupností a synchronitou (současné stárnutí buněk). Jak bylo uvedeno výše, postupné snižování kapacity orgánů a orgánových systémů není považováno za patologické. Stárnutí není nemoc, ale kvůli – normálním a přirozeným – změnám v organismu se člověk stává náchylnějším nebo zranitelnějším k některým nemocem a objevují se některé příznaky, které s věkem silně souvisejí. Přirozený pokles opravných mechanismů organismu zvyšuje riziko dlouhodobých zdravotních problémů, chronických onemocnění a jejich zhoršování. Rychlost změn souvisejících s věkem je vysoce a individuálně variabilní podle orgánu, orgánového systému a anatomické oblasti. Obecně platí, že čím je člověk starší, tím rychlejší může být pokles.

„Rozdíly v kondici“ se objevují v pozdní adolescenci mezi těmi, kteří vedou zdravý život, a těmi, kteří ho nevedou.

Obrázek 4: Perspektiva funkční kapacity v rámci životního běhu
(Převzato od WHO [4])



Funkční kapacita je dána kardiovaskulárním zdravím, svalovou silou a vytrvalostí, vyvažovací schopností, tolerancí vůči teplu a chladu, zdravím kůže, bystrostí sluchu, zrakem, pamětí a celkovým zdravím nervového systému. Obrázek 4 ukazuje perspektivu životnosti funkční kapacity. V raném dětství jsou všichni na přibližně stejné úrovni funkční kapacity (ačkoli genetické a socio-environmentální faktory mají také vliv). V pozdním dospívání se však objevuje propast mezi těmi, kteří vedou zdravý život, a těmi, kteří ho nevedou. Je to takzvaná fitness mezera. Mezi 18–22 letými je roční pokles funkční kapacity nepatrný. S věkem se však zrychluje. Funkční kapacita má jasný vliv na pracovní schopnost.

V této kapitole se podíváme na tělesné (biologické) změny spojené se stárnutím. Následující kapitola se zaměřuje na změny v kognitivním fungování. Všimněte si, že žádné z těchto změn nejsou jednotné nezbytně se projevující u každé osoby. V procesu stárnutí existuje obrovská rozmanitost a rizika na

úrovni celé populace se mohou na individuální úrovni projevovat mnoha způsoby.

Kardiovaskulární systém

Stárnoucí pracovníci mají sníženou maximální zatížitelnost a schopnost vykonávat dlouhodobou těžkou fyzickou práci nebo se přizpůsobit změnám teplot.

Stárnutí cév je doprovázeno zužováním a ztrátou jejich elasticity. Krevní tlak stoupá a mohou se objevit anomálie srdečního rytmu. Srdce může pumpovat také s menším výkonem. Postupně se proto snižuje schopnost těla distribuovat okysličenou krev. To omezuje adaptaci na změny teplot, snižuje maximální zatížitelnost člověka a snižuje schopnost vykonávat dlouhodobou těžkou fyzickou práci.

Jak stárneme, prevalence srdečních chorob exponenciálně roste. Více než 80 % kardiovaskulárních onemocnění je diagnostikováno u lidí starších 65 let. Studie ukazují, že prevalence hypertenze dramaticky stoupá s věkem, protože více než 50 % lidí starších 65 let a více než 80 % lidí nad 75 let má diagnostikovaný vysoký krevní tlak. Studie také prokázaly, že u mužů je větší pravděpodobnost vzniku tohoto onemocnění ve věku nad 55 let, zatímco ženy vykazují vyšší tendence ve věku nad 65 let.

Regulace tepla

Schopnost udržovat vnitřní teplotu a přizpůsobovat se vnější teplotě je u starších osob omezená. Teplo a chlad proto mohou představovat pro stárnoucí pracovníky větší riziko. V kombinaci s jinými zdravotními omezeními, jako je cukrovka, mohou být velmi náchylní k omrzlinám a úpalům.

Dýchací systém

Respirační onemocnění může vážně omezit fyzickou pracovní kapacitu člověka.

Funkční kapacita dýchání se postupně snižuje počínaje 30. rokem života a ve věku 60 let může klesnout až o 40 %. Kouření tento pokles velmi urychluje. Přestože má dýchací soustava větší rezervy, plicní onemocnění, která jsou ve stáří častá (chronická obstrukční plicní onemocnění), mohou být limitujícími faktory funkční kapacity. Za takových podmínek může fyzická námaha způsobit dušnost a může dojít k opakujícímu se zánětu dýchacích cest. Tito pacienti nesnášejí nečistoty ve vzduchu.

Pohybový aparát

Poruchy pohybového aparátu jsou u stárnoucích pracovníků velmi časté a mohou bolestivě omezovat jejich pohyb.

Fyzická stavba pohybového aparátu vrcholí ve 2.–3. dekádě. Poté její udržování závisí na vhodném zatížení. Nedostatečné zatížení i přetížení mohou vést ke snížení funkční kapacity.

Člověk může do 60 let ztratit přibližně 20 % svalové síly. Je to způsobeno především úbytkem svalových vláken. S přibývajícím věkem dochází k postupnému úbytku svalové hmoty a svaly slábnou, jsou méně flexibilní a ztrácejí rozsah pohybu v kloubech. Změny síly svalů související s věkem se objevují dříve u žen. Specifické programy silového tréninku však mohou udržet nebo dokonce umožnit znovu získat sílu i rozsah.

Celoživotní (nad)užívání může způsobit kumulativní trauma v chrupavkách kloubů, které se nemohou regenerovat. Tyto degenerativní poruchy (artritida) omezují rozsah pohybu a jsou bolestivé.

Snižuje se také obsah minerálů v kostech, snižuje se proto jejich hustota a stávají se křehčí. Obecně platí, že ženy (zejména v období menopauzy a po ní) mají vyšší pravděpodobnost vzniku osteoporózy. S přibývajícím věkem také trvá déle, než se opraví poškozené tkáně, jako jsou rány, výrony, oděrky nebo zlomeniny. Starší pracovníci mohou vykonávat podobné úkoly jako jejich mladší spolupracovníci, ale budou se blížit své maximální zatížitelnosti.

Poruchy pohybového aparátu jsou velmi časté, zvláště ve stáří, kdy mohou mít značný dopad na další pracovní vyhlídky. Optimalizovaná kontrola symptomů a

flexibilní adaptivní pracovní prostředí mohou pomoci udržet starší pracovníky v práci. [5]

Imunitní systém

Obrana a náprava je ve stáří pomalejší.

Obranný mechanismus těla se stárnutím oslabuje. Riziko infekce (např. chřipka, zápal plic) a její závažnost je vyšší. Nemoci a léčení mohou trvat déle. Ochranný účinek vakcín může být u starších osob horší.

Maligní onemocnění

Ve stáří převládají maligní onemocnění, která způsobují obrovský pokles funkční kapacity.

Studie ukazují, že ve věku nad 65 let může být výskyt maligních onemocnění (rakovin) 11krát vyšší. Rakovina plic, tlustého střeva a konečníku, lymfomy a leukémie jsou běžné u obou pohlaví. Rakovina prsu je nejčastějším maligním onemocněním u žen a rakovina prostaty je běžná u mužů. Maligní onemocnění se mohou projevit po několika letech či desetiletích (latence). To znamená, že prevence by měla začít již u mládeže a u starších lidí by měla být běžná.

Regulace držení těla, rovnováhy a koordinace pohybů

U stárnoucích pracovníků je vyšší riziko úrazu.

Pohyb může být pomalejší, smyslové vnímání (zrak, sluch, hmat, čich) a reflexy se mohou s věkem snižovat. Proto může být narušena i schopnost udržet správné držení těla a rovnováhu či jemná motorika. Tyto změny zvyšují riziko nehod (uklouznutí, zakopnutí, pády), chyb a přetížení a rozvoje chronických bolestivých stavů. Adekvátní fyzické cvičení může těmto změnám předejít a může také zlepšit rovnováhu, motorickou koordinaci a duševní schopnosti.

Zrak

Problémy se zrakem jsou velmi častým omezujícím faktorem u stárnoucích pracovníků, ale většinu lze úspěšně léčit.

Problémy se zrakem se mohou projevovat různými způsoby, například se zužuje periferní zorné pole, zhoršuje se ostrost vidění, vnímání hloubky, odolnost vůči oslnění a adaptace na tmou. Některé změny lze upravit brýlemi nebo operací. Kombinovaný účinek změn a poruch zraku souvisejících s věkem se špatným nebo nevhodným osvětlením pracovišť může vážně ovlivnit bezpečnost, pohodlí a výkon stárnoucích pracovníků. Mnoho pracovníků potřebuje alespoň brýle na čtení, takže velikost písma a osvětlení jsou pro ně velmi důležité.

Sluch

Poškození sluchu je u stárnoucích pracovníků běžné, ale pomůcky jsou dostupné.

Dochází k nevyhnutelné ztrátě sluchu, která začíná u nejvyšších frekvencí. Trvá desetiletí (a/nebo se mohou projevit důsledky hlasitého hluku, infekce, vedlejší účinky léčiv), než jsou ovlivněny nejdůležitější frekvence řeči. Určitý stupeň ztráty sluchu se projevuje u jedné třetiny lidí ve věku 61–70 let a u více než tří čtvrtin lidí ve věku 75 let. Méně zřejmým důsledkem ztráty sluchu může být postupné stažení ze společenského života. Ztráta sluchu může způsobit problémy v pracovním výkonu a komunitě na pracovišti, pokud osoba špatně slyší nebo neporozumí pokynům a stydí se znovu se zeptat, uniká jí důležité informace nebo se dostává do sociální izolace. Sluchové postižení může být u starších pracovníků spojeno s pracovními úrazy. Naslouchátka však mohou obnovit většinu funkcí, které pracoviště vyžaduje.

Spánkový režim

Problémy se spánkem jsou ve stáří časté a mohou vést ke ztrátě duševního a fyzického zdraví, produktivity i kvality práce.

Ve stáří se zkracuje doba spánku, stejně jako doba hlubokého spánku. Velký počet starších lidí uvádí problémy se spánkem, včetně potíží usínáním, časným probouzením a ospalostí během dne. Doba spánku může být ovlivněna pracovní dobou pracovníka a systémem směn. Noční směny a dlouhá pracovní doba budou mít samozřejmě na spánek negativní vliv. V důsledku toho se sníží koncentrace, což může vést k většímu počtu nehod.

Problémy se spánkem jsou spojeny s duševním a fyzickým zdravím a se ztrátou produktivity a kvality práce.

Kognitivní změny

Kognitivní změny jsou u stárnoucích lidí velmi různorodé.

V této části uvedeme krátký přehled některých výsledků laboratorních studií zkoumajících změny kognitivních schopností související s věkem. [6]

Stárnutí mozku a dalších tělesných orgánů je s přibývajícím věkem nevyhnutelné, ale nemusí být nutně doprovázeno poklesem kognitivních schopností. Některé kognitivní schopnosti se mohou s věkem dokonce zlepšovat (např. slovní zásoba, všeobecné znalosti), jiné se postupně zhoršují (např. paměť, rychlost zpracování). Mezi staršími lidmi existuje výrazná heterogenita v míře změny těchto schopností.

Intelligence

Intelligence se může s věkem snižovat i zvyšovat v závislosti na tom, jaké vymezení použijeme. Podle Cattela [7] se intelligence skládá z různých schopností, které se vzájemně ovlivňují a spolupracují. Tyto schopnosti vykazují v průběhu stárnutí různé změny. Zatímco tzv. *fluidní intelligence* v průběhu času klesá, *krystalická intelligence* zůstává po celý život relativně stabilní. Termín fluidní intelligence se vztahuje ke schopnostem, které zahrnují flexibilní a abstraktní řešení problémů, myšlení a uvažování. Tato schopnost je považována za vrozenou, biologicky podloženou a nezávislou na učení, zkušenostech a vzdělání. Fluidní kognitivní domény jsou výkonné funkce (např. rozhodování), rychlost zpracování, paměť a psychomotorické schopnosti. *Krystalická intelligence* je nahromadění znalostí, dovedností a schopností získaných během života. Je – na rozdíl od fluidní intelligence – založena na vlastní zkušenosti a předchozím učení.

Psychomotorické tempo

Rychlost, s jakou jsou kognitivní činnosti vykonávány, stejně jako rychlost motorických reakcí, začíná ve třetí dekádě života klesat a tento pokles

pokračuje v průběhu dalšího života. Mnohé z kognitivních změn zaznamenaných u zdravých starších dospělých jsou výsledkem zpomalené rychlosti zpracování. Pokles rychlosti zpracování tedy může mít důsledky v různých kognitivních doménách.

Pozornost

V případě jednoduchého rozsahu sluchové pozornosti dochází s věkem pouze k mírnému poklesu, ale ve složitějších úkolech starší lidé dosahují horších výsledků než mladší. Složitější úkoly jsou takové, které zahrnují *selekcí pozornosti* (schopnost soustředit se na konkrétní informace a ignorovat nepodstatné informace), *rozdělování pozornosti* (schopnost soustředit se na více úkolů současně, multitasking) nebo *pracovní paměť* (schopnost uchovávat v paměti a současně manipulovat s informacemi).

Paměť

Jedna z nejčastějších stížností starších lidí se týká změn paměti. Jako skupina mají starší lidé v řadě testů učení a paměti horší výsledky než mladší dospělí. Změny paměti související s věkem mohou souviset s faktory zmíněnými výše (např. snížení rychlosti zpracování, snížená schopnost ignorovat nepodstatné informace).

Existují dva typy dlouhodobé paměti:

- *Deklarativní* nebo *explicitní paměť* je zodpovědná za vědomé vzpomínání na fakta a události. Dále ji lze rozdělit na dva podtypy: *paměť sémantickou* (věcné a pojmové znalosti o světě) a *paměť epizodickou* (osobně prožité životní události). Sémantická i epizodická paměť s věkem klesá, ale zatímco epizodická paměť vykazuje celoživotní pokles, sémantická paměť klesá až v pozdním věku.
- *Nedeklarativní* nebo *implicitní paměť* nevyžaduje vědomé nebo namáhavé znovuvybavování. Jedním z jejích podtypů je *procesní paměť*, která uchovává motorické a kognitivní dovednosti (např. zapamatování si jízdy na kole). Na rozdíl od deklarativní paměti zůstává nedeklarativní paměť stabilní po celý život.

Vštěpování jako míra schopnosti přidávat (kódovat) nové informace do paměti, a *vybavování z paměti*, což je schopnost přístupu k nově naučeným informacím, v průběhu života klesá. Na druhé straně je u kognitivně zdravých starších dospělých zachováno *uchování* úspěšně naučených informací. Poznámka: Školící metody a materiály, které jsou přizpůsobeny mladým lidem, mohou být pro stárnoucí pracovníky nevhodné.

Reakční čas

Reakční čas (doba, za kterou člověk reaguje na daný podnět) se s věkem zpomaluje.

Pokles intelektuálního fungování lze kompenzovat znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.

Výše popsané změny lze považovat za *normální kognitivní změny*, ke kterým dochází se stárnutím. Tyto změny mohou ovlivnit každodenní funkce starších lidí, ale normální kognitivní změny související s věkem podle definice nezhoršují schopnost vykonávat každodenní činnosti. I když některé aspekty intelektuálního fungování upadají (např. flexibilní zvládání nových problémů), ve většině každodenních úkolů je to kompenzováno znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi nasbíranými v průběhu života.

Duševní zdraví a stárnutí

Někdy je stáří vnímáno jako obohacující období života, které otevírá možnosti. Skutečně existují důkazy, že vyšší věk může být spojen více s pozitivními než negativními vlivy.

Na druhou stranu je také známo, že stárnutí je často doprovázeno negativními emocemi, které lze považovat za normální. Negativní životní události (zármutek, ztráty, osamělost, zdravotní problémy, finanční problémy atd.) a také určité situace na pracovišti mohou zvýšit stres a úzkost. Rodinní příslušníci nebo přátelé mohou pomoci při vyrovnávání se s těmito obtížemi, izolace naopak může zranitelnost zhoršit.

Deprese je jedním z nejčastějších důvodů pracovní neschopnosti a předčasného odchodu do důchodu.

Se stárnutím (ne však jako součást normálního stárnutí) se mohou objevit i duševní poruchy – jejich výskyt roste od 65 let věku. Nejčastějšími duševními chorobami ve stáří jsou demence, deprese, úzkostná porucha a delirium. Často za psychickými poruchami stojí fyzická onemocnění (např. cukrovka, nemoci oběhového systému, zhoubné nádory). Kromě onemocnění pohybového aparátu je deprese jedním z nejčastějších důvodů pracovní neschopnosti a předčasného odchodu do důchodu.

Osobnost a stárnutí

Mezi psychology panuje obecná shoda, že existuje pět obecných faktorů, které popisují osobnost. Takzvané osobnostní rysy Velké pětky jsou: *neuroticismus* (sklon k prožívání negativních emocí, včetně úzkosti, deprese a impulzivnosti), *extraverze* (interpersonální dimenze, která zahrnuje sociabilitu, aktivitu a pozitivní emoce), *otevřenost zkušenostem* (zahrnuje fantazii, estetiku a intelektuální zvědavost), *přívětivost* (včetně altruismu, důvěry a skromnosti) a *svědomitost* (včetně vůle něčeho dosáhnout, sebekázně a poslušnosti).

Většina lidí se s věkem stává emocionálně stabilnější, přívětivější a svědomitější, ale méně otevřená a aktivní.

Výzkumná zjištění naznačují, že tyto rysy zůstávají stabilní po celý život, nicméně v dospělosti se objevují některé relativně malé změny: neuroticismus, extraverze a otevřenost se snižují, zatímco přívětivost a svědomitost se zvyšují. To znamená, že většina lidí se s věkem stává emocionálně stabilnější, přívětivější a svědomitější, ale méně otevřená a aktivní [8].

V průběhu našich životů se mění mnoho věcí: svět kolem nás, naše zvyky a chování, naše postoje a názory, naše sociální role a mezilidské vztahy, naše identita. Ale osobnost sama o sobě vykazuje se stárnutím značnou stabilitu [9].

3.3 Stárnutí zaměstnanců na trhu práce

Stereotypy o starších zaměstnancích

O stárnoucích lidech existuje mnoho přesvědčení a mylných představ, a to jak v každodenním životě, tak ve světě práce. Termín *stárnutí* podle definice WHO, odkazuje na stereotypy (jak *myslíme*), předsudky (jak *cítíme*) a diskriminaci (jak *jednáme*) vůči jednotlivcům nebo skupinám na základě věku.

Věkové stereotypy jsou často zjednodušující a nepřesné: ve světě práce jsou velmi škodlivé.

Tato část se zaměřuje na přesvědčení a stereotypy o starších lidech na trhu práce.

Ve studii [10], v níž manažeři porovnávali starší a mladší pracovníky v různých dimenzích výkonu, odhalily statistické analýzy dva faktory: *adaptabilitu* (schopnost uchopit nové myšlenky, přizpůsobit se změnám, přijímat nové technologie a rychle se učit) a *obecnou efektivitu práce* (být spolehlivý, tvrdě a efektivně pracovat, dobře pracovat v týmech, dříve přemýšlet než jednat a dovednost jednat s lidmi). Starší pracovníci ve srovnání s mladšími byli považováni za méně efektivní ve faktoru adaptability, ale za efektivnější ve faktoru obecné efektivity práce.

Další studie [11], která přezkoumala 117 článků a knih o věkových stereotypech na pracovišti, **zjistila následující stereotypy:**

- *špatný výkon*: starší pracovníci jsou méně motivovaní a produktivní a mají nižší schopnosti než mladší pracovníci,
- *odolnost vůči změnám*: starší pracovníci jsou méně přizpůsobiví a flexibilní a obtížněji se učí,
- *nižší schopnost učit se*: starší pracovníci mají nižší schopnost učit se a následně menší potenciál pro rozvoj,

- *kratší úvazek*: kvůli kratšímu pracovnímu úvazku starších pracovníků bude mít zaměstnavatel méně času užítkovat investic do jejich školení,
- *nákladnější*: starší pracovníci mají vyšší mzdy a více využívají benefity,
- *spolehlivější*: pozitivnější stereotyp, podle kterého jsou starší zaměstnanci stabilnější, čestnější, důvěryhodnější, loajálnější a oddanější práci.

Existuje další běžný stereotyp, že starší lidé jsou častěji nemocní. Důkazy o nepřítomnosti z důvodu nemoci jsou smíšené a mohou být oslabeny vnímanou spravedlností [12]. Základem může být typ onemocnění, ne věk [13]. Starší lidé mohou být nemocní méně, ale déle kvůli chronickým zdravotním stavům a delší době rekonvalescence.

Celkově vzato jsou stárnoucí pracovníci považováni za pomalejší a méně otevřené novinkám, ale na druhou stranu jako spolehlivější, uvážlivější a interpersonálně zručnější.

Dovednosti zaměstnanců predikují pracovní výkon lépe než věk.

Studie ukazují, že věkové stereotypy mohou ovlivnit rozhodnutí související se zaměstnáním. Proto je velmi důležité řešit otázku věkových stereotypů. Posthuma a Champion [11] formulují některá užitečná doporučení pro zaměstnavatele. Navrhují jim například, aby si byli vědomi toho, že věkové stereotypy jsou aktuální, je těžké se jim vyhnout a mohou ovlivnit rozhodování o zaměstnání. Dále je důležité mít na paměti, že **dovednosti zaměstnanců predikují pracovní výkon lépe než věk** (rozdíly ve většině proměnných souvisejících s prací jsou mnohem větší uvnitř než mezi věkovými skupinami). Manažeři by měli být vyškoleni, aby identifikovali běžné věkové stereotypy a rozpoznali pozitivní vlastnosti starších pracovníků.

Pracovní výkon starších zaměstnanců

Podle odborné literatury je pracovní výkon starších zaměstnanců komplexní a poněkud kontroverzní otázka s často protichůdnými výsledky různých studií.

Pokud jde o fyzickou pracovní schopnost (např. kardiiorespirační kapacitu, svalovou sílu), panuje všeobecná shoda, že ta s věkem klesá. Drobné individuální rozdíly tento obraz samozřejmě dokreslují: jak špatná, tak vynikající pracovní kapacita a zdraví se mohou objevit v jakémkoli věku, ale obecnou tendencí je, že funkční kapacita (schopnost pracovních činností) nebo alespoň některé její aspekty (např. síla rukou) zdravých pracovníků s věkem klesá.

Otázka kognitivní pracovní schopnosti je mnohem složitější. Jak jsme mohli vidět výše, rostoucí věk je spojen s poklesem určitých aspektů kognitivního fungování. Navzdory tomu mnozí vědci tvrdí, že věk může mít dokonce pozitivní vliv na pracovní výkon.

Důkazy podporují fakt, že pracovní zkušenosti mohou vyvážit pokles související s věkem.

Warr [10] tvrdí, že souvislost věku a různých dimenzí výkonu se pohybuje od silně negativní (starší pracovníci podávají horší výkony než mladší) až po silně pozitivní (starší pracovníci podávají lepší výkon), a někdy je neutrální (bez rozdílu mezi těmito dvěma skupinami). Neměli bychom proto očekávat, že s rostoucím věkem najdeme všeobecný pokles pracovní výkonnosti. V případě některých pracovních aktivit se věk jeví jako výhoda.

Autor navrhuje rámec čtyř kategorií pro rozlišení mezi zaměstnáními, která pravděpodobně zůstanou stabilní, a těmi, která se potenciálně mění s rostoucím věkem. Model bere v úvahu, že na jedné straně *základní fyziologické a psychologické schopnosti* (např. rychlost odezvy, selektivní pozornost) s věkem klesají, zatímco na druhé straně existují *zisky ze zkušeností* (např. znalosti, dovednosti, zvyky chování, strategie úspory námahy, širší pohled na problémy), které se s věkem zvyšují. Na základě kombinovaného účinku těchto dvou funkcí lze vygenerovat čtyři kategorie úkolů [10]:

- *činnosti zlepšující se s věkem* (např. úsudek založený na znalostech bez časového tlaku): nároky na úkoly nepřesahují základní schopnosti a díky pracovním zkušenostem se výkon zlepšuje,
- *činnosti zhoršující se s věkem* (např. nepřetržitě, rychlé zpracování informací): nároky na úkoly přesahují základní schopnosti a pracovní zkušenosti pomoci nemohou,
- *činnosti věkově neutrální* (např. nenáročné, rutinní úkoly): nízká náročnost na úkoly a bez potřeby pracovních zkušeností,
- *činnosti závislé na věku* (např. kvalifikovaná manuální nebo kognitivní práce): požadavky na úkoly způsobují s věkem rostoucí potíže, ale lze je kompenzovat pracovními zkušenostmi.

Důkazy z různých oblastí potvrzují, že pracovní zkušenosti mohou vyvážit poklesy související s věkem. Studie o psaní na stroji například ukazuje, že starší zkušení písaři by mohli kompenzovat pokles rychlosti odezvy související s věkem použitím většího náhledu textu, a tak zachovat vysokou míru psaní.

Model *výběru/selektce, optimalizace a kompenzace* (SOC) se zaměřuje na tyto (věkem ovlivněné) typy činností [14]. Podle modelu vybíráme cíle, které jsou pro nás důležité nebo relevantní. Výběr může být motivovaný z řady možností nebo ztrátový, což vyplývá z nedostupnosti relevantních prostředků nebo zdrojů. Abychom dosáhli svého cíle a dosáhli optimální úrovně fungování, potřebujeme optimalizovat (získávat, alokovat a zpřesňovat) pro cíl relevantní zdroje (*optimalizace*). V případě ztráty nebo poklesu prostředků relevantních pro cíl potřebujeme kompenzační procesy k udržení úrovně fungování (*kompenzace*). Jako příklad aplikace modelu uvádí Baltes koncertního pianistu Arthura Rubinsteina, kterého se v 80 letech zeptali, jak si udržuje vysokou úroveň hry na klavír. Odpověď umělce byla:

- hrál méně skladeb (výběr),
- tyto kusy cvičil častěji (optimalizace),

- použil speciální techniku (hrál pomaleji před rychlými segmenty, aby se ty zdály rychlejší), aby kompenzoval ztrátu mechanické rychlosti (kompenzace).

Věk samotný je pro pracovní výkon méně důležitý než individuální dovednosti a zdraví.

Závěrem lze říci, že samotný věk je pro pracovní výkon méně důležitý než individuální dovednosti, kompetence a zdraví. Za prvé, mohou existovat větší rozdíly v pracovních výkonech v rámci věkových skupin než mezi věkovými skupinami. Za druhé, určité ztráty související s věkem lze kompenzovat znalostmi souvisejícími s prací. Ještě důležitější je, že nároky na práci by měly být v rovnováze s individuálními schopnostmi. Pracovní výkon bude vyplývat interakce fyzických a psychických schopností pracovníka, náročnosti práce a možností úpravy těchto dvou v případě změny jednoho z nich. Některé z dosud zmíněných pozitivních a negativních změn, které mohou stárnutí (a stárnutí v zaměstnání) doprovázet, jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Příklady pozitivních i negativních změn během stárnutí a stárnutí v práci

	Změny se stárnutím	
	Negativní	Pozitivní
Kognitivní změny [4]	Fluidní inteligence Rychlost zpracování Pozornost Paměť (deklarativní) Paměť (vštěpování a znovuvybavování)	Krystalická inteligence Všeobecné znalosti Slovní zásoba Paměť (nedeklarativní)
Duševní zdraví	Duševní poruchy (deprese, úzkostná porucha, demence): výskyt roste	Mentální rozvoj Moudrost Trpělivost
Stereotypy [8, 9]	Adaptabilita klesá	Zvyšuje se celková efektivita práce
	Slabý výkon Odolnost vůči změně Nižší schopnost učit se Kratší funkční období Nákladnější	Spolehlivější (stabilnější, čestnější, důvěryhodnější, loajální, oddaní)
Pracovní úkoly [8]	Věkem se zhoršující aktivity	Věkem se zlepšující aktivity

Opatření pro stárnoucí pracovníky

Připomeňme, že výše je uvedena řada fyzických a kognitivních změn, které se běžně vyskytují v průběhu stárnutí. Tyto změny mají vážné důsledky pro pracovní život (viz také tabulka 1).

Většina expozic při práci může mít zvýšené riziko pro stárnoucí pracovníky:

- vysoká fyzická zátěž (např. zvedání a nošení těžkých břemen, práce v nevhodných polohách, vysoce dynamické nebo statické práce, riziko kumulativního mikro traumatu rukou),
- psychosociální rizika (např. velmi intenzivní pracovní tempo, externě/strojem diktované tempo, časový tlak, pozornost a soustředění, přetížení informacemi),
- psychosociální riziko/rozvržení pracovní doby (např. práce na směny, noční směny, dlouhá pracovní doba),
- psychosociální rizika/sociální kontakty, pracovní vztahy (např. nízké ocenění, malá autonomie jednat, nedostatek podpory ze strany nadřízených),
- zvýšené riziko nehody,
- extrémní klimatické pracovní prostředí (teplo, chlad, extrémní vlhkost),
- fyzikální rizikové faktory (např. vibrace, záření, tlak, hluk),
- chemické rizikové faktory (chemické látky, prach),
- biologické činitele (např. bakterie, viry, paraziti).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je zásadní a podpora zdraví může posílit zdroje.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je při každém opatření týkajícím se práce zásadní. K tomuto tématu je k dispozici velké množství zdrojů, od legislativy EU po učebnice a pokyny. Proto vás namísto opakování zásad BOZP odkazujeme přímo na tyto zdroje, z nichž mnohé se konkrétně zabývají bezpečností a zdravím stárnoucích pracovníků. Je třeba zdůraznit, že základem každého opatření na pracovišti je správná BOZP.

Existují však další možnosti, jak zlepšit zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců a v důsledku toho i produktivitu. Intervence na podporu zdraví disponují širokou škálou činností. Odborná literatura je třídí podle jejich *zaměření* (primární, sekundární nebo terciární) a *úrovně* (individuální nebo organizační).

Primární intervence mají za cíl předcházet problémům (např. nemoci, zranění nebo snížení výkonnosti) odstraněním rizik a posílením toho, co způsobuje pohodu (well-being). *Sekundární intervence* mají za cíl snížit dopad (závažnost, trvání) problému, jakmile nastal, a zabránit jeho dalšímu rozvoji. *Terciární intervence* se snaží o rehabilitaci a maximalizaci fungování u těch, kteří již tento problém zažívají nebo jím trpí.

Pokud jde o úroveň: *intervence na úrovni jednotlivce/individuální intervence* se zaměřují na zaměstnance (např. jim pomáhají rozvíjet dovednosti), zatímco *intervence na úrovni organizace* jsou systémovějšími změnami, které mohou být zaměřeny na všechny zaměstnance organizace nebo na konkrétní skupinu.

Intervence na individuální i organizační úrovni mohou být svým zaměřením primární, sekundární a terciární [15]. Některé příklady intervence na podporu zdraví v každé kategorii jsou uvedeny v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Příklady typů intervencí na podporu zdraví různého zaměření a úrovně [15]

Zaměření intervence	Úroveň intervence	
	Individuální	Organizační
Primární	Výběr, hodnocení Lékařské prohlídky (před nástupem do zaměstnání a pravidelně)	Redesign práce Pracovní doba a rozvrh Manažerské školení
Sekundární	Výcvik: • znalosti a dovednosti související s prací • osobní a mezilidské dovednosti (např. komunikace) • dovednosti zvládání (např. zvládání zaměřené na emoce a problémy)	Zlepšení komunikace Zlepšení rozhodování Řízení konfliktů Plánování kariéry Budování týmu / team building

Terciární	Programy pomoci zaměstnancům Poradenství Management snižování dopadu postižení na jednotlivce a zaměstnavatele	Pracovní rehabilitace Outplacement Zařazení do nového pracovního úkolu Reorganizace týmu
------------------	---	--

Tento model lze snadno aplikovat na age management.

Primární zaměření, intervence na individuální úrovni

Poznámka: Posthuma a Champion [11] poskytli určitá doporučení pro zaměstnavatele, aby se vyhnuli vlivu věkových stereotypů na jejich rozhodování o zaměstnání (nábor, propouštění). Jedno z nich vyzývá manažery k tomu, aby využívali stárnoucí pracovníky jako komparativní výhodu: aby vzali v úvahu, že by měli využít jejich silné stránky, že ve většině proměnných souvisejících s prací existují mnohem větší rozdíly v rámci věkových skupin než mezi nimi a současně, že dovednosti jsou při predikci pracovního výkonu důležitější než věk.

Je třeba také zmínit, že v důsledku fyzických a kognitivních změn souvisejících s věkem mohou stárnoucí pracovníci potřebovat častější hodnocení, aby bylo možné kontrolovat dopad pracovních podmínek.

Primární zaměření, zásahy na organizační úrovni

Redesign práce (revize jednotlivých pracovních úkolů podle silných stránek, potřeb a schopností) uvedený v tabulce 3 je pro produktivitu a pohodu pracovníků velmi důležitý. V případě stárnoucích pracovníků to může znamenat snížení fyzické zátěže, zavádění krátkých přestávek v pracovních procesech nebo zohlednění zdravotních rizik při plánování směnného provozu a flexibilních úvazků. Další možností je rozdělení pracovních povinností mezi mladší a starší zaměstnance [16]. To může být kromě využití různých silných stránek různých generací užitečné také při překonávání stereotypů o stárnoucích pracovnících. Mezi opatření patří využívání silných stránek starších pracovníků, tj. snižování fyzické náročnosti a využívání psychosociálních

dovedností a kompetencí např. v tréninkových a učebních procesech, v projektovém řízení, jako vedoucí týmů atd.

Sekundární zaměření, intervence na individuální úrovni

Stárnoucím pracovníkům by měla být poskytnuta možnost účastnit se výuky, školení a vzdělávacích aktivit. Připomeňme, že jedním z nejčastějších stereotypů o stárnoucích pracovnících je, že mají nižší schopnost učit se a mají menší potenciál rozvoje [11]. Výzkumné důkazy o platnosti tohoto stereotypu jsou nekonzistentní. Dalším stereotypem je, že starší pracovníci znamenají nižší návratnost investic (např. do dalšího vzdělávání), protože jsou blízko důchodu. Existují však určité důkazy, že starší pracovníci neopustí organizaci s větší pravděpodobností než mladší a investice do školení se vrátí v relativně krátké době. Je však třeba poznamenat, že starší lidé se učí jinak než mladší a zvláště v případě počítačových systémů jsou vhodné věkově homogenní skupiny se specifickými požadavky na metodologii a didaktiku. Taková přesvědčení však mohou vést zaměstnavatele k tomu, že stárnoucím pracovníkům poskytnou méně možností se učit. I když však v případě stárnoucích pracovníků dojde ke změnám v procesech učení, strategiích a optimálních podmínkách, může být pro ně získávání znalostí a dovedností užitečné: může to zvýšit jejich produktivitu a prostřednictvím pozitivních zkušeností s učením dokonce i jejich motivaci (k práci nebo dalšímu učení). Vytváření vícegeneračních studijních skupin s podpůrnou a inspirativní atmosférou může poskytnout příležitost pro výměnu zkušeností pro různé generace.

Sekundární zaměření, zásahy na organizační úrovni

Změny v pracovní výkonnosti v některých případech nemusí být způsobeny změnami souvisejícími s věkem nebo pracovními nároky, ale jsou spíše připisovány sociálním nebo psychologickým faktorům, jako jsou potíže s pracovní komunitou, sociální neshody mezi pracovníky nebo narušené vztahy důvěry s nadřízenými.

Sociální vztahy jsou velmi důležité. Například je dobře zdokumentován vliv sociální podpory poskytované nadřízeným na pohodu a pracovní spokojenost. Sociální vztahy na pracovišti lze zlepšit budováním týmu nebo je lze řešit

pomocí intervencí zaměřených na organizační komunikaci, klima a spravedlnost. Pozitivní změny v těchto oblastech mohou také zvýšit pracovní motivaci.

Terciární zaměření, intervence na individuální úrovni

Některé situace na pracovišti (např. ageismus, zvyšující se fyzické a kognitivní nároky) mohou mít negativní vliv na duševní zdraví stárnoucích pracovníků. Problémy s duševním zdravím (např. pracovní stres, syndrom vyhoření, nevysvětlitelné fyzické příznaky, chronická únava a jako sekundární důsledek vyšší úrazovost) mohou způsobit konflikty a nízkou produktivitu. Samozřejmě ne všechny problémy duševního zdraví týkající se práce souvisejí s věkem, a ne všechny problémy duševního zdraví týkající se věku souvisejí s prací. Například v mnoha případech si stárnoucí pracovníci přinášejí na pracoviště problémy duševního zdraví, které mají dlouhou historii a původ mimo pracoviště [17]. Intervence zaměřené na problematiku duševního zdraví však mohou být prospěšné jak pro pracovníka, tak pro pracoviště.

Terciární zaměření, zásahy na organizační úrovni

Starší pracovníci jsou důležitými členy pracovního kolektivu. Mají znalosti, dovednosti a zkušenosti, které mladší pracovníci nemají. Jak zdůrazňuje Ilmarinen [16], „*nejsilnější kombinace kompetencí na pracovišti je založena na různých silných stránkách různých generací*“. Připomenout lze také faktor *obecné efektivity práce* [10] a stereotyp o „*těch spolehlivějších*“ [11]. Tyto pozitivní stereotypy mají svoji platnost. Zaměstnavatelé by to měli ocenit a v případě potřeby získat výhody zaměstnávání starších pracovníků, případně jejich zařazením do nového pracovního úkolu nebo reorganizací týmu.

3.4 Pracovní schopnost a stárnutí

Rozdíly v pracovní schopnosti mezi jednotlivci výrazně rostou s věkem.

Pracovní schopnost má s rostoucím věkem tendenci klesat. Přestože průměrné hodnoty pracující populace od 20 do 65 let zůstávají v kategoriích dobrý a

výborný, zhruba 30 % pracovníků starších 45 let vykazuje výrazný pokles, týká se práce dělníků i úředníků. Rozdíly v pracovní schopnosti mezi jednotlivci výrazně rostou s věkem. Pracovní populace nad 45 let je z hlediska pracovní schopnosti velmi heterogenní ve srovnání s mladšími pracovníky. Asi 15–30 % této věkové skupiny má průměrnou nebo špatnou úroveň pracovní schopnosti. Těmto pracovníkům bez preventivních a nápravných opatření hrozí ztráta pracovní schopnosti [18]. Ilmarinen [16] tvrdí, že aktivity na pracovišti na podporu pracovní schopnosti by se měly týkat všech čtyř podlaží domu pracovních schopností.

Zdraví a funkční kapacita (1. patro)

Možností, jak dosáhnout a udržet zdraví, je mnoho: přechod na zdravý životní styl (např. strava, fyzické aktivity, regenerace a/nebo spánek), léčba zdravotních problémů a účast na preventivních a proaktivních opatřeních.

Kompetence (2. patro)

Udržování odborné způsobilosti vyžaduje neustálé obnovování a zlepšování dovedností a znalostí.

Hodnoty, postoje a motivace (3. patro)

Tyto faktory obvykle nejsou zasažitelné přímými intervencemi, spíše jsou ovlivňovány nepřímo, zejména intervencemi zaměřenými na 4. patro. Některé z faktorů 4. patra, které mohou mít vliv na hodnoty, postoje a motivace, jsou spojeny s manažerskými a vůdčími dovednostmi. Pracovníkům by mělo být dáno najevo spravedlivé zacházení, respekt a podpora. Potřebují také zpětnou vazbu ke své práci a doporučení, jak zlepšit svůj výkon.

Práce (4. patro)

Toto je největší a nejtěžší podlaží domu obsahující pracovní prostředí, organizaci práce, uspořádání práce, pracovní dobu, pracovní komunitu, pracovní úkoly a management. Manažeři a supervizoři zde hrají důležitou roli, protože zodpovídají za průběh pracovních procesů a jednotlivých pracovních

úkolů a činí všechna rozhodnutí. Jsou také zodpovědní za otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně hodnocení rizik.

Zdá se, že Ilmarinenova doporučení [16] pro čtyři patra domu pracovní schopnosti odpovídají modelu uvedenému výše [15]. Aktivita 1. a 2. patra odpovídají intervencím na individuální úrovni, zatímco aktivita 3. a 4. patra intervencím na organizační úrovni (hodnocení rizik není uvedeno v tabulce 3, protože není chápáno jako intervence na podporu zdraví, ale spíše zákonná povinnost). V souladu s tím Ilmarinen poznamenává, že pracovníci jsou zodpovědnější za své zdraví a způsobilost (1. a 2. patro), zatímco zaměstnavatel má větší odpovědnost za organizaci a uspořádání práce (4. patro). Hodnoty, postoje a další osobní faktory (3. patro) lze ovlivňovat prostřednictvím 4. patra, ale v konečném důsledku jsou za své hodnoty, postoje a další osobní faktory odpovědní sami zaměstnanci. Spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je tedy nezbytná pro vytvoření lepší rovnováhy na pracovišti a zvýšení pracovní schopnosti.

Za zmínku také stojí, že intervence, které jsou přínosné pro stárnoucí pracovníky, jsou obvykle příznivé i pro ty mladší.

Zdroje a další literatura

- [1] Barak, B., & Schiffman, L. G. (1981). Cognitive Age: a Non-chronological Age Variable. *Advances in Consumer Research*, 8, 602–606.
- [2] Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle*. WW Norton & Company.
- [3] Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37(4), 433–440.
- [4] Kalache, A., & Kickbusch, I. (1997). A global strategy for healthy ageing. *World Health*, 50(4), 4–5.
- [5] Palmer, K. T., & Goodson, N. (2015). Ageing, musculoskeletal health and work. *Best Pract Res Clin Rheumatol*, 29(3), 391–404.
- [6] Harada, C. N., Natelson Love, M. C., & Triebel, K. (2013). Normal Cognitive Aging. *Clin Geriatr Med*. 29(4) 737–752.
- [7] Horn, J. L. & Cattell, R. B. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta psychologica*, 26, 107–129.
- [8] Terracciano, A., McCrae, R. R., & Costa, P. (2008). Personality traits: Stability and change with age. *Geriatrics and Aging*, 11(8), 474–478.
- [9] McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1984). *Emerging Lives, Enduring Dispositions: Personality in Adulthood* (Gerontology Series). Little, Brown and Company.
- [10] Warr, P. (1994). Research into the work performance of older employees. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 19(73), 472–480.
- [11] Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188.
- [12] Goštautaitė, B., & Shao, Y. (2020). Reducing Older Workers' Sickness Absence: The Moderating Role of Perceived Fairness. *Work, Aging and Retirement*, 6(2), 130–136.

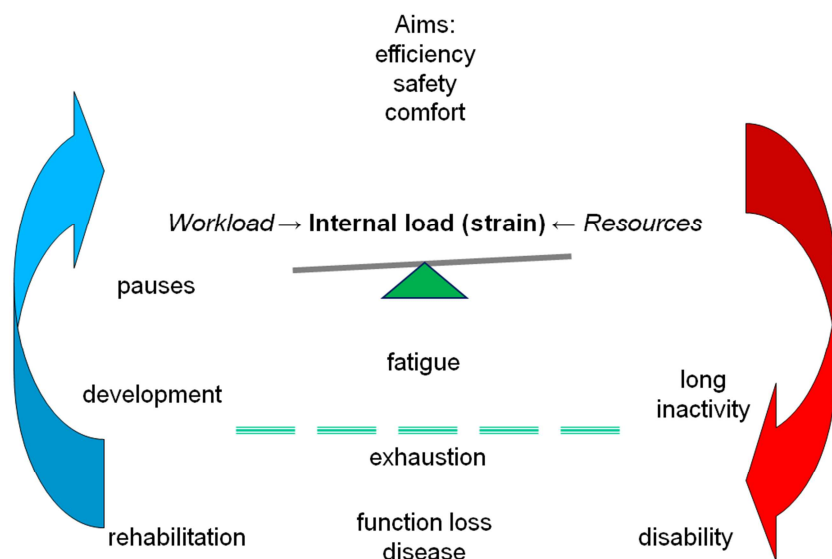
- [13] Viviani, C. A, Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P. M., Martínez, M., Dianat, I., Bragança, S., & Castellucci, H. I. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, 68(3), 577–618.
- [14] Baltes, P., Staudinger, U., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning. *Annual review of psychology*, 50, 471–507.
- [15] Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. UT: DEF Publishers.
- [16] Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace*, OSHA, available at:
https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/385/download_en%3Ftoken=VuxNyU
- [17] Wegman, D. H., & McGee, J. P. (Eds.) (2004). Health and Safety Needs of Older Workers. Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers. National Research Council and the Institute of Medicine. Division of Behavioural and Social Sciences and Education. The National Academies Press.
- [18] Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. O., & Koskinen, S. (2008). *Dimensions of work ability: Results of the Health 2000 Survey*. Finnish Institute of Occupational Health.

4. Podpůrné a limitující faktory určující pracovní schopnost

Stejné pracovní vytížení může u každého pracovníka způsobit různou úroveň zátěže.

Současnou pracovní schopnost lze zjednodušit na rovnováhu mezi pracovní zátěží a zdroji pracovníka (obrázek 5). Na jedné straně má pracovník své individuální charakteristiky (zdraví: tělesné, kognitivní a duševní funkce, kvalifikaci a kompetence). Na druhé straně práce má své jedinečné rysy. Pracovní zátěž lze objektivně měřit (např. hmotnost, síla, teplota, úroveň znečišťujících látek, radiace) nebo odhadovat (např. psychosociální faktory). Jsou zde ale i mimopracovní zátěže (rodina, finanční záležitosti, sociální záležitosti, životní prostředí, životní styl a koníčky – na obrázku 5 neuvedeno). Všechny tyto expozice působí na pracovníka a pro pracovníka jsou charakteristické jednotlivé reakce: shrnuté jako vnitřní zátěž nebo napětí. [1] Celkově vzato, stejná pracovní zátěž může u každého pracovníka způsobit různé vypětí. Práce spotřebovává zdroje pracovníka a způsobuje přirozenou únavu. Během pauz jsou zdroje znovu získány. Přetížení umenšuje zdroje a dochází k vyčerpání. To může vyvrcholit ztrátou funkce, nemocí a invaliditou. Navíc z dlouhodobého hlediska může rehabilitace rozvinout ztracené funkce, zatímco dlouhodobá nečinnost zdroje člověka snižuje. [2]

Obrázek 5: Rovnováha mezi pracovní zátěží a zdroji pracovníka
(zpracovali autoři na základě [1, 2])



Při řešení rovnováhy mezi prací a pracovníkem se nejprve soustředíme na pracovní zátěž: ta by měla být přizpůsobena jednotlivci. Zaměstnanec však může pro tuto rovnováhu také v rámci budování zdrojů něco udělat: žít zdravým životním stylem a pracovat bezpečným a zdravým způsobem. Během práce jsou využívány zdroje jednotlivce a to může způsobit únavu na konci dne. Míra únavy může být snížena přestávkami a zdroje jsou doplňovány během spánku, víkendů a svátků. Jakmile jsou zdroje vyčerpány, zvyšuje se riziko špatného zdravotního stavu: soulad mezi prací a pracovníkem je narušen.

Na základě klasického modelu domu pracovní schopnosti [3] se možnosti podpory pracovní schopnosti vztahují k následujícím tématům:

- fyzické, duševní zdraví a funkční kapacita (což je 1. patro domu pracovní schopnosti),
- dovednosti, pracovní zkušenosti, učení (což je 2. patro),

- hodnoty, postoje, motivace (což je 3. patro),
- pracoviště (což je 4. patro).

V následujícím textu uvádíme návrhy na úkoly související s udržením pracovní schopnosti.

4.1 Fyzické a duševní zdraví a funkční kapacita

Zdraví jednotlivce je důležitým aktivem pro splnění požadavků jeho práce. Proto se důrazně doporučuje podporovat pracovníky v prevenci a obnově jejich zdraví. Protože funkční kapacita je jedním ze zcela základních prvků pracovní schopnosti, každý krok k jejímu zachování zvyšuje možnost zachování pracovní schopnosti.

Práce s chronickým onemocněním je možná, pokud jsou pracovní úkoly pro pracovníka vhodně přizpůsobené, v tom mohou pomoci pravidelné lékařské prohlídky. Možnost přístupu k lékařské a duševní péči a poradenství v oblasti životního stylu pomáhá stárnoucím pracovníkům získat a zachovat si své zdraví.

Duševní zdraví a fyzické zdraví jsou důležitými prvky pracovní schopnosti. Špatný zdravotní stav může způsobit předčasný odchod do důchodu kvůli chronické bolesti nebo nemocem. Pro udržení (starších) pracovníků se doporučuje pomáhat jim při prevenci nebo léčbě nemocí. [4]

Poskytování cenově dostupných možností zdravé stravy v zaměstnání pomáhá optimalizovat hmotnost zaměstnanců.

Nadváha je v evropských společnostech běžným jevem a má vážné zdravotní důsledky, jako jsou srdeční choroby, cukrovka a snížení funkčních schopností. Ve většině případů tělesná hmotnost s věkem roste. Optimální hmotnost je rovnováha vložené energie (jídla) a spotřeby energie (fyzické cvičení), přičemž obě tyto oblasti jsou praktickými cíli pro intervenci. Velmi důležitým faktorem je také bohatost (vyváženost, pestrost, vitamíny a mikroelementy) stravy. Konzumace zdravé stravy může být podporována poskytováním zdravých a cenově dostupných jídel v zaměstnání. [4, 6]

Zvyšování fyzické aktivity mezi pasivními pracovníky je přínosné, pokud je zaváděno postupně a na míru. Pracovníci s fyzicky náročnými úkoly těží ze cvičení v pracovním i volném čase.

Mnozí pracovníci jsou s postupem času fyzicky méně aktivní, např. u profesí, kde převažuje sezení, je výdej energie minimální a výrazně by jim prospělo fyzické cvičení. Tyto aktivity by však měly být zaváděny s ohledem na aktuální zdravotní stav pracovníků, postupně a účast by měla být dobrovolná. Specifická cvičení pak mohou být vyžadována pro ty pracovníky, jejichž fyzické pracovní nároky nelze snížit. Ti si mohou snadněji udržet svou kapacitu, pokud mohou tato cvičení provádět v pracovní době. [4]

Zřeknutí se (nad)užívání léků, odvykání kouření a omezení konzumace alkoholu je přínosem pro každou pracující generaci.

Kouření je škodlivé pro mnoho orgánů a může výrazně snížit funkční kapacitu. Požívání alkoholu je procesem intoxikace s vážnými důsledky na fyzické a duševní zdraví. Včasná prevence může pomoci pracovní schopnost udržet. Kromě toho je odvykání kouření a omezení konzumace alkoholu prospěšné pro člověka v každém věku a v každém zdravotním stavu. [4, 6]

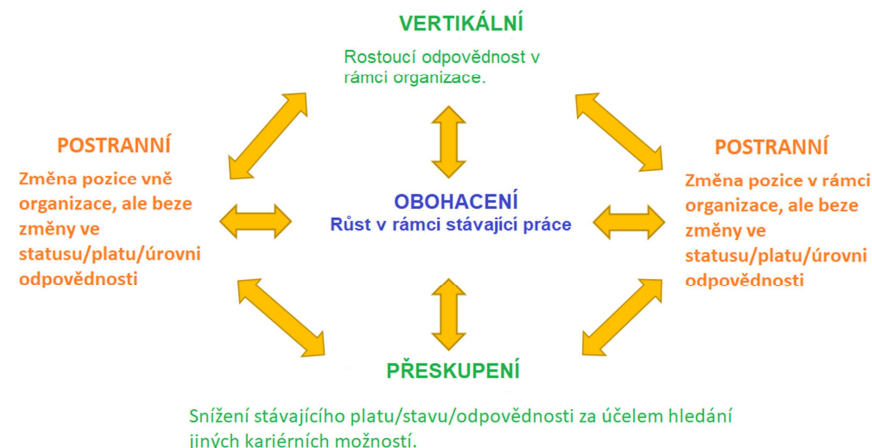
4.2 Dovednosti, pracovní zkušenosti, učení

Ve druhém patře domu pracovní schopnosti jsou dovednosti a pracovní zkušenosti a učení. I zde existují strategie ke zlepšení: věkově pozitivní přístup, věkově smíšené pracovní skupiny, podpora věkově pozitivní organizační kultury, usnadnění předávání znalostí/dovedností, nabídka školení dovedností a podpora plánování odchodu do důchodu.

„Vpřed“ není vždy „vzhůru“.

Současná věda používá nový přístup ke kariéře ve starším věku: Kariérní žebříček je nahrazen mřížkou (obrázek 6), kde každý směr dává vývojový smysl. Stárnoucí pracovníci neusilují vždy o to, aby byli „povýšeni“, ale mají různé potřeby, které chtějí naplnit (např. flexibilitu, výzvy a novinky).

Obrázek 6: Rámec pro kariérové poradenství ve starším věku: kariérová mřížka (přizpůsobeno z Young [7])



Starší pracovníci by měli být povzbuzováni k účasti na školeních.

Starší pracovníci mají jiné vzdělání než mladší generace. Z možností zvyšování kvalifikace mohou jen těžit. Společnosti by měly poskytovat rovné příležitosti pro všechny generace v přístupu ke školení. Vedení a nadřízení by měli mít pozitivní a podporující přístup. [4]

Stárnoucí pracovníci mohou udržet tempo, pokud jim bude poskytováno odpovídající vzdělávání.

Jak se technologie ve společnostech vyvíjí, dovednosti a znalosti stárnoucích pracovníků mohou vyžadovat aktualizaci – pracovníci mohou potřebovat specifická školení, aby i nadále byli tou hodnotnou a produktivní součástí podniku jako dříve. [4]

Školení pro stárnoucí pracovníky je specifické.

Učení ve starším věku je jiné. Změny stárnoucího lidského mozku a individuální celoživotní historie ukazují na to, že stárnoucí pracovníci potřebují školení, která jsou specificky přizpůsobena starším lidem. Nejvíce přínosné je pro ně těžit z materiálů od lektorů, kteří rozumí stárnoucím pracovníkům a podporují jejich učení. Je vhodnější seskupit pracovníky podle věku, protože stejně staří lidé mají podobné zkušenosti i rychlost učení a cítí se tak pohodlněji. Tyto skutečnosti jsou dále zdůrazněny u témat souvisejících s informačními technologiemi [4]

Pracovníci by měli být zapojeni do rozhodování o typech školení.

Mezi strategiemi pro rozvoj dovedností a kompetencí může být celoživotní učení přínosem pro každého zaměstnance. Dle zkušeností autorů tohoto textu zaměstnanci nad padesát let uvedli jako nejvíce požadovaná tato školení:

- Cizí jazyk
- Dovednosti související s informačními technologiemi a počítači
- Specifické technické nebo odborné dovednosti
- Supervizní/manažerské dovednosti
- Formální certifikace nebo kurzy zvyšující úroveň vzdělání
- Dovednosti projektového řízení
- Vyjednávací dovednosti
- Kariérní rozvoj
- Požadované profesní kredity

Dovednosti mohou být obecné a specifické. Obecné dovednosti (komunikace, používání počítače, vedení, bezpečnost a ochrana zdraví) jsou užitečné ve většině pracovních prostředí. Specifické dovednosti úzce souvisejí se zaměstnáním a mohou být podporou kompetencí v daném zaměstnání (např. jednodenní kurz práce s novým typem tmelu pro kameníka). [4]

Rozšiřování osobních sociálních sítí posiluje společnost.

Stárnoucí pracovníci mohou mít interaktivní dovednosti, které posilují pracovní komunitu. Zaměstnavatel může svými aktivitami pomoci udržovat a rozvíjet sociální síť zaměstnanců nejenom pro práci, ale i pro volný čas. [4]

Zkušenosti stárnoucích pracovníků jsou cenným přínosem, který lze využít.

Desítky let pracovních zkušeností stárnoucích pracovníků nelze nahradit. Jejich moudrost a širší úhel pohledu lze v podniku kreativně využít vhodně zvolenými aktivitami. [4]

4.3 Hodnoty, postoje a motivace

Pracovní spokojenost a pracovní nasazení pozitivně korelují s pracovní schopností.

Na třetím patře domu pracovních schopností najdeme hodnoty a postoje. Udržení pracovní schopnosti nezávisí jen na požadavcích pracoviště, ale je také výsledkem dalších faktorů, jako je osobnost zaměstnance. Osobnost dospělého člověka nelze ve velké míře změnit, ale doporučuje se posilovat všeobecnou orientaci upřednostňující pozitivní afektivitu, emoční stabilitu a svědomitost.

Pozitivní afektivita se týká emocí a pocitů, jako je nadšení, aktivita a bdělost. Jedinci s vysokou pozitivní afektivitou jsou energičtější, soustředěnější, angažovanější a je u nich pravděpodobnější, že přijímají výzvy a snadno se vyrovnávají se změnami, protože jsou také odolnější. Na druhou stranu lidé s nízkou pozitivní afektivitou mají často méně energie a pociťují letargii, takže je pravděpodobnější, že opustí svou práci, protože by se mohli cítit přetíženi.

Emoční stabilita je opakem neuroticismu. Lidé s neuroticismem jsou náchylnější k pocitu nervozity, úzkosti, frustrace a často mají neracionální sebevědomí. Tato emocionální zranitelnost je spojena s kratší délkou života v důsledku vysoké úrovně stresu, která zvyšuje šance na rozvoj chronických onemocnění.

Svědomití zaměstnanci mají silnou touhu plnit své úkoly dobře a důkladně. Věnují také více pozornosti detailům a jsou ve své práci organizovanější, což přispívá k jejich celkovému výkonu. Obecně se zdá, že starší pracovníci jsou svědomitější než jejich mladší spolupracovníci a tato vlastnost by mohla být

příležitostí k efektivní podpoře jejich růstu a učení se novým schopnostem a dovednostem.

Vlastní účinnost (self-efficacy) znamená, zda se člověk cítí, zda má adekvátní schopnosti dobře plnit úkoly, které mu byly přiděleny nebo ne, anebo by se to také dalo také popsat jako obecné vnímání vlastních schopností. Studie prokázaly, že úzce souvisí se zvládáním pracovního stresu a zvládáním dalších změn v důsledku stárnutí.

S pracovní schopností úzce souvisí také osobní život zaměstnanců, protože silně determinuje jejich duševní a fyzické zdraví. Doporučuje se vzít v úvahu jejich schopnosti a předchozí zkušenosti a snažit se vytvořit pozitivní vztah mezi jejich pracovním a osobním životem.

Poskytování otevřené časové perspektivy pro stárnoucí pracovníky je oboustranně výhodné.

Existuje souvislost mezi časovou perspektivou pracovníka a pracovní schopností. Otevřená časová perspektiva se vyznačuje dlouhodobým zaměřením. Tito lidé jsou ochotnější riskovat a zaměřit se na maximalizaci zisků, což je typické pro mladší pracovníky. Uzavřená časová perspektiva má krátké zaměření. Tito lidé se vyhýbají se rizikům, protože jejich cílem je minimalizace ztrát, což je stále častější s průběhem stárnutí. Zaměstnavatel si musí uvědomit, že zaměstnanci potřebují v závislosti na jejich časové perspektivě velmi rozdílné druhy pracovních podmínek a motivačních systémů. Člověk uvažující otevřeným způsobem založeným na perspektivě „času od narození“ je velmi odlišný od člověka s perspektivou uzavřeného času, „času do smrti“. V případě pracovního života to znamená: „od začátku kariéry“ a „do důchodu“. Výzkum ukázal, že pracovníci s otevřenou časovou perspektivou mají vyšší pracovní schopnost a menší riziko odchodu z trhu práce. Pracovní místa pro stárnoucí pracovníky proto mohou těžit z toho, že je vytvoří v perspektivě otevřeného času. [8]

Specializovaní odborníci mohou plánovat a realizovat intervence, které se týkají hodnot a postoje.

Je velmi těžké formovat hodnoty a postoje. Cílem je proto restrukturalizovat postoje ke škodlivému chování (např. kouření) a zvýšit a rozvinout ambivalenci. To jsou zárodky změny. Psychologové mohou profesionálně řídit intervence, jako jsou kognitivně behaviorální tréninky nebo tréninky všímavosti [9, 10], stejně jako intervence do firemní kultury (viz níže).

4.4 Práce, pracoviště a management/vedení

Pracoviště je primárním prostorem, kde se projevuje pracovní schopnost. Proto je to místo, kde jsou intervence nejdůležitější.

Zvláštní aspekty stárnutí pracovníků by měly být začleněny do hodnocení a řízení rizik.

Je zásadní zajistit zaměstnancům řádnou bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Právní požadavky jsou však pouze výchozím bodem a je vhodné usilovat o dosažení optimální situace. Nástrojem pro diagnostiku je (průběžné) hodnocení rizik a opatření se řídí hierarchií kontrol. Stárnoucí pracovníci se vyznačují specifickými rysy, které je třeba vzít v úvahu. Starší pracovník může dělat stejné úkoly jako mladší pracovník, jen potřebuje více času na zotavení po náročných úkolech nebo po úrazech. Nepřiměřené pracovní nároky mohou negativně ovlivnit zdraví, pohodu a tím i výkon pracovníků. Musíme tedy identifikovat, které fyzické, psychologické, sociální a organizační prvky vedou k nesouladu, který znamená pokles pracovní schopnosti zaměstnanců. Abychom vytvořili efektivní plán na udržení nebo dokonce zlepšení pracovní schopnosti (nejen starších) pracovníků, musíme zastávat holistický přístup. [4]

Prevence úrazů má u stárnoucích pracovníků zvláštní aspekty.

Díky svým zvykům mohou mít stárnoucí pracovníci méně nehod. Tyto nehody jsou však kvůli jejich křehkosti vážnější, nebo dokonce mohou být i smrtelné. Při hodnocení rizik musí být identifikovány situace, kdy jsou starší pracovníci v důsledku změn souvisejících s věkem vystaveni zvláštnímu riziku zranění. [4]

Supervizoři potřebují školení v oblasti age managementu.

Klíčovými osobami v podnicích jsou vedoucí a střední manažeři. Ti potřebují zvláštní informace o vedení zohledňujícím věk, jeho metodách a nástrojích. Musí jim být dána pravomoc provádět zásahy, aby byla pracoviště přátelská vůči stárnutí. [4]

Dobře navržené pracoviště prospívá všem.

Pracoviště a pracovní úkoly, které mohou být a jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých zaměstnanců, jsou dobré jak pro produktivitu, tak i pro pohodu. Pro uspokojení potřeb každého zaměstnance, nejen staršího, mohou být potřeba různé podmínky pro různé pracovníky. [4]

Fyzická náročnost

Vystavení stárnoucího pracovníka nebezpečím z fyzického pracovního prostředí by mělo být minimalizováno.

Nebezpečné látky jsou toxické v každém věku. Detoxikace (schopnost jater a ledvin) se může s přibývajícím věkem snižovat. Kdykoli je to možné, je třeba se vyhnout vystavení těmto látkám. Práce s hlasitými nebo vibrujícími stroji nebo i jen setrvávání v jejich blízkosti může být vyčerpávající. Pokud není možné vyhnout se (např. krytem) nebo snížit (např. izolací) zátěž, doporučuje se co nejvíce se vyhnout používání těchto strojů nebo pravidelně střídat různé úkoly. Hluk nepochází pouze ze strojů: lidský hluk (např. ve velkých veřejných prostorách) může ztěžovat porozumění a snadno odvádět pozornost. Výsledkem je pak časná únava a chyby. Je ale třeba se vyhnout i extrémním klimatickým podmínkám (teplo, chlad, pára) a náhlým změnám. [4]

Náročnost fyzické práce stárnoucích pracovníků by se měla snížit.

Čím je práce náročnější (namáhavá práce, velká zátěž, opakující se pohyby a nepříjemná poloha těla), tím větší je pravděpodobnost narušení pracovní schopnosti. Doporučuje se, aby se starší pracovníci vyhýbali práci v nevhodných polohách, častému opakování a těžkému zvedání a ohýbání. Fyzické přetížení může zejména u starších zaměstnanců vést k rozvoji chronické bolesti. K prevenci chronické bolesti přispívá jejich přiřazení k méně těžkým fyzickým úkolům a také poskytování ergonomických pomůcek. Střídání práce může být

užitečné pouze v případě, pokud je kumulativní zatížení nižší: rotace mezi náročnými pracovišti námahu nesníží. Starší pracovníci mají obecně nutnost nižšího zatížení kvůli fyzickému úbytku sil spojenému s věkem. I když k tomu dochází v různé míře, je důležité u starších pracovníků věnovat fyzickým schopnostem velkou pozornost. Ženy jsou navíc ještě zranitelnější vůči fyzickým pracovním nárokům a vyžadují zvláštní pozornost. Vylepšení pracoviště např. odstraněním nebo mechanizací náročných úkolů (např. zvedání) může změnit pracoviště (opět) pro staršího pracovníka tak, aby lépe vyhovovalo jeho schopnostem. Když pracovní zátěž nelze snížit, je možností, jak se přizpůsobit možnostem pracovníka, zkrácení pracovní doby. Pokud je to rozumně dosažitelné, měl by být plat pracovníka udržován na stejné úrovni. [4, 11]

Mikropauzy jsou velmi účinné v prevenci kumulativního přetížení.

Oblast zdrojů je ve stáří omezená a může se rychleji vyčerpat. Proto pracovníci potřebují častější přestávky na regeneraci, přičemž je potřeba vyhnout se slučování časů přestávek. [4]

Užitečnými intervencemi jsou více vyhrazeného času na úkoly a rozdělení zátěže na menší části.

Starší pracovníci často projevují potřebu samostatnosti při úpravě svých pracovních postupů podle svých schopností a preferencí, sami nejlépe znají své silné a slabé stránky. Tento aspekt může také přispět ke zlepšení mezilidských vztahů, protože kolegové musí spolupracovat, aby fungovali efektivně. Díky tomu je také práce příjemnější, protože mohou plnit úkoly, které odpovídají jejich dovednostem a schopnostem. [4]

Flexibilní pracovní doba zvyšuje spokojenost.

Starší zaměstnanci mohou potřebovat více volného času, aby se mohli postarat o své zdraví a další záležitosti. Doporučuje se, aby si stárnoucí pracovníci navrhli svůj rozvrh, nebo by alespoň měl být jejich rozvrh s nimi prodiskutován a sladěn. Někteří mohou chtít pracovat na částečný úvazek: mohli by mít prospěch z postupného zkracování pracovní doby. To může pomoci udržet pracovníky, kteří již nejsou schopni pracovat na plný úvazek. Střídavé dovolené

mohou být pro některé pracovníky přínosem tím, že poskytují delší období na „dobití baterií“. [4]

Doporučuje se omezit nepravidelnou a směnnou práci.

Zhoršení kvality spánku ve stáří činí starší pracovníky náchylnějšími k práci na směny. Proto je rozumné u stárnoucích pracovníků omezit noční směny a nepravidelné denní směny. [4]

Psychosociální faktory

Pracovní zdroje podporují zaměstnance při plnění požadavků jejich práce.

Pracovní zdroje zahrnují: organizační faktory, jako je plat a jistota zaměstnání; úkolové faktory, jako je důležitost svěřených úkolů či zpětná vazba o výkonu; interpersonální faktory, které zahrnují podporu ze strany spolupracovníků a nadřízených; a organizaci práce. Tyto zdroje podporují zaměstnance při plnění požadavků jejich práce a poskytují přímé výhody, jako je zlepšení zdraví a pohody. [12, 13]

Stárnoucí pracovníci mají větší prospěch ze sociální podpory.

Instrumentální podporou můžeme zmírnit zátěž, která může být způsobena pracovními postupy ke zlepšení pracovní schopnosti. Uplatnění hypotézy o vyrovnávání stresu také přispívá k obecnému zlepšení výkonnosti zaměstnanců tím, že podněcuje spolupracovníky a nadřízené, aby se navzájem podporovali v práci. Obvykle jsou u starších pracovníků emocionální cíle důležitější než cíle osvojování znalostí, proto mohou více těžit ze sociální podpory, která výrazně prospívá pracovní schopnosti. Stárnoucí pracovníci také potřebují uznání své práce, uznání jako jednotlivce, uznání jejich kompetence získané zkušenostmi a respekt.

Význam úkolu se týká rozsahu, v jakém zaměstnání a konkrétní úkoly ovlivňují životy a práci jiných lidí. Obsahuje prvky jako pocit smysluplnosti, zodpovědnost a znalost výsledků. Studie ukázaly, že intervence týkající se významu úkolu zlepšují výkon, motivaci, spokojenost a pomáhají s nízkou absencí a fluktuací.

Starší pracovníci jsou obvykle celkově více zaměřeni na výsledky své práce, proto je velmi doporučeno je do takových programů zapojit.

Pokud zaměstnanec dostává různé příkazy nebo pokyny od svých nadřízených, může být velkým problémem konflikt rolí. To zcela jistě způsobuje zmatek, a tedy napětí, a může vést k nejistotě. Musíme také vzít v úvahu skutečnost, že zadávané pokyny nemusí odpovídat stylu práce některých zaměstnanců, proto důrazně doporučujeme zeptat se na jejich názor na dané úkoly. Poskytnutí příležitosti hovořit o procesech jejich práce může také pomoci předejít konfliktu rolí. [4, 13, 14]

Stárnoucí pracovníci potřebují zajímavou práci.

Doporučuje se udržovat přiměřenou úroveň nadšení, aby se zabránilo pracovní nuditě. Pokud je zadaný úkol příliš jednoduchý a opakuje se, může snadno způsobit nespokojenost a pokles motivace. Nedostatek náročných úkolů také snižuje pravděpodobnost, že zaměstnanci budou myslet kreativně. Navíc se může zhoršit jejich vnímání jejich schopností, takže se důrazně doporučuje zadat jim úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a jsou mírně náročné, aby se těmito efekty zabránilo. K prevenci pracovní nudy může přispět i rotace úkolů, kratší směny u monotónních úkolů a větší náhled na význam daných úkolů. Konečný efekt se však odehrává uvnitř pracovníka a jsou i osoby, které výzvy nechtějí. S pracovníky je tedy nutné vždy konzultovat změny, které mají vytvářet výzvy. [4, 13]

Většina stárnoucích pracovníků podává lepší výkon, pokud je jim při jejich práci poskytnuta svoboda.

Starší pracovníci často vyžadují při své práci určitou volnost, zejména při určování pracovních postupů. Přiměřená míra autonomie může posílit pocit smysluplnosti a také povzbudit k odpovědnosti. Vyrovnání se s nepříznivými zkušenostmi (smysl pro soudržnost) je cenným zdrojem k překonání obtížných situací (pochození, zpracování a zvládnutí) a krok vpřed. Ti, kteří získali značné množství pracovních zkušeností, mohou také těžit ze svobody v práci tím, že jim to umožňuje využít své znalosti, dovednosti a předchozí zkušenosti. Potřeba svobody se u každého zaměstnance liší. [4]

Zatímco fyzickou náročnost lze ve většině případů měřit, některé práce, jako je interaktivní servisní práce, vyžadují psychickou odolnost, která je mnohem subjektivnější, protože psychická zátěž je dána vlastním vnímáním. Servisní pracovníci musí být k zákazníkům vždy přátelští, což může být emocionálně namáhavé.

Psychické nároky

Kromě modelu pracovní schopnosti je vztah mezi prací a zdravím rozsáhle zkoumán prostřednictvím modelu Job Demand-Control-Support (obrázek 7), pojmenovaného po Karáskovi a Theorellovi [15]. Vychází z toho, že stres v práci je určen vztahem mezi následujícími dvěma základními charakteristikami práce:

- (i) Psychický stres (pracovní zátěž), který zahrnuje psychické stresory přítomné v pracovním prostředí, jako je časový tlak, přesčasy, osobní konflikty, strach ze ztráty zaměstnání a podobně.
- (ii) Síla kontroly nebo rozhodování, která má dva hlavní rysy:
 - do jaké míry má zaměstnanec možnost kontrolovat svou práci, činnost a využívání svých zdrojů;
 - do jaké míry se pracovník může aktivně podílet na rozhodnutích ovlivňujících jeho práci.

Vliv těchto dvou charakteristik může být modifikován třetím faktorem: mírou sociální podpory, která zahrnuje organizační kulturu, pracovní atmosféru, styl vedení, pomoc spolupracovníků, týmovou práci a tak dále. Existují dva typy podpory:

- sociálně-emocionální podpora: důvěra, sociální sounáležitost, ocenění atd.,
- pomoc navíc s úkolem.

Podle Karáskova základního modelu, založeného na kombinacích zátěže a kontroly lze rozlišit čtyři různé práce z hlediska stresové zátěže:

Pasivní práce: pracovník má malou možnost kontroly, ale psychická zátěž práce je také nízká. Tato situace, i když se někdy může zdát atraktivní, může snadno

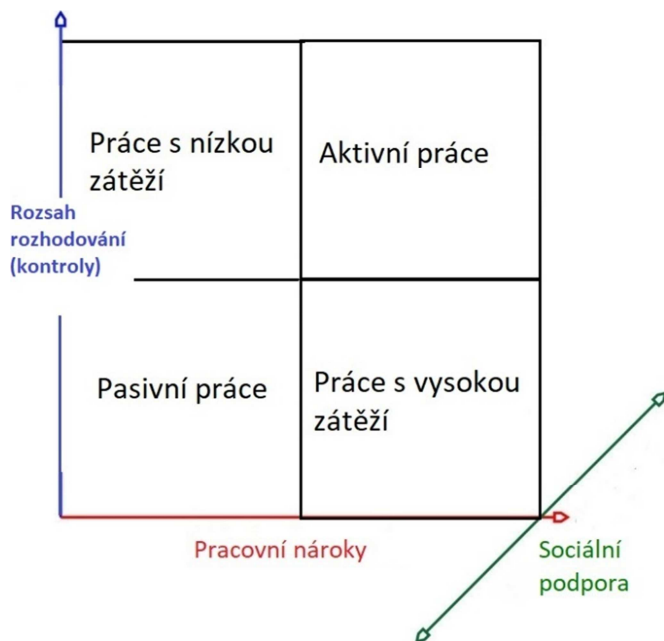
vést ke stresu způsobenému monotónností a nudou (např. práce na výrobní lince, mechanické zpracování dat atd.).

Práce s vysokou zátěží: pracovník má malou kontrolu, ale úroveň zátěže je velmi vysoká, což nutí jedince snažit se. Možnost nízké kontroly nad prací jeho možnosti naopak výrazně omezuje. Tato situace generuje napětí mezi setrvačností pracovníka a vnitřní motivací pracovníka, později vyvrcholí ve vysokou míru stresu.

Práce s nízkou zátěží: to jsou takzvané relaxační situace, po kterých většina lidí v podstatě touží. Na takovém pracovišti je pracovní zátěž obvykle nízká, zatímco jedinec má maximální kontrolu. V tomto případě, přestože je stres velmi nízký, není jedinci poskytnuta příležitost k rozvoji.

Aktivní práce: situace, kdy pracovník musí čelit vysokému pracovnímu vytížení, ale zároveň má k plnění svého úkolu patřičnou kontrolu. To obvykle vede k velmi aktivní situaci, ve které jednotlivci zažívají schopnost vyrovnat se se stresem, který vzniká, což zase poskytuje příležitost k neustálému zlepšování pro jednotlivce. Taková zaměstnání jsou většinou vysoce prestižní – např. právník, lékař, soudce atd. – a mají vysoký příjem.

Obrázek 7: Demand-Control-Support model [15]



Vysoká zátěž je přítomna, pokud pracovník vnímá své úkoly jako zatěžující. Pokud dostane úkoly, které přesahují jeho možnosti, bude mít nevyhnutelně pocit, že jeho cíle jsou nedosažitelné, což vede ke ztrátě motivace a poklesu kvality jeho práce. Velkým stresovým faktorem je také nesplnitelný úkol a úzce souvisí i s poklesem pracovní schopnosti způsobením syndromu vyhoření. Zatímco mladší zaměstnanci si spíše hledají nové pracoviště, ti starší mohou zvážit odchod do důchodu nebo pokračování v práci na zkrácenou pracovní dobu.

Změnou úrovně zátěže a kontroly může jedinec nebo organizace posunout danou situaci příznivějším (nebo i nepříznivějším) směrem.

Při práci se setkáváme s řadou faktorů, které mohou být stresující s přihlédnutím k individuálním a kulturním odlišnostem i modifikujícím vlivům aktuální situace. Všechny tyto faktory jako rizikové pro stres v práci musí

organizace pracoviště pečlivě sledovat. Hlavní typy těchto stresorů na pracovišti:

- stresory související s úkolem (problematika organizace práce: přetížení, nevhodné pracovní podmínky, technologické změny, termíny, přesčasy atd.),
- stresory související s pracovním prostředím (klasická rizika BOZP: hluk, teplo, znečištěné ovzduší atd.),
- stresory na individuální a organizační úrovni související s rolemi v organizaci (psychosociální problémy: konflikty rolí, konflikty v rámci skupiny, organizační klima, styl vedení atd.).

Zdroje a další literatura

- [1] Ungváry, Gy. (Ed.) (2004). *Munkaegészségtan*. Medicina Könyvkiadó Rt., p. 769.
- [2] ISO 26800:2011 Ergonomics – General approach, principles and concepts.
- [3] Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace*, OSHA, available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-active-ageing-workplace>
- [4] Ilmarinen, J. (1999). Ageing Workers in the European Union – Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment. Finnish Institute of Occupational Health.
- [5] Schröer, S., Haupt, J., & Pieper, C. (2014). Evidence-based lifestyle interventions in the workplace – an overview. *Occup Med*, 64(1), 8–12.
- [6] Gábor, E., & Kudász, F. (2013). *Substance use and work*. EU-OSHA, Bilbao, available at: https://oshwiki.eu/wiki/Substance_use_and_work
- [7] Young, B. (2011). *Ladder vs. Lateral Career Paths: 3-2-1, GO! Career development toolkit*, available at: <http://hrmcareerdevelopment.blogspot.com/2011/10/ladder-vs-lateral-career-paths-3-2-1-go.html>
- [8] Stuer, D., De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2019). A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources through the Lifespan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2572.
- [9] Ojala, B., Nygård, Ch., Huhtala, H., & Nikkari, S. T. (2017). Does perceived work ability improve after a cognitive behavioral intervention program? *Occup Med*, 67(3), 230–232.
- [10] Żołnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., & Bedyńska, S. (2016). Mindfulness-based stress reduction for managers: a randomized controlled study. *Occup Med*, 66(8), 630–635.
- [11] Mänty, M., Kouvonen, A., Lallukka, T., Lahti, J., Lahelma, E., & Rahkonen, O. (2015). Changes in working conditions and physical health functioning among midlife and ageing employees. *Scand J. Work Environ Health*, 41(6), 511–8.
- [12] Converso, D., Sottimano, I., Guidetti, G., Loera, B., Cortini, M., & Viotti, S. (2018). Aging and Work Ability: The Moderating Role of Job and Personal Resources. *Front Psychol*, 10(8), 2262.
- [13] Brady, G., Rineer, J. R., Cadiz, D. M., & Truxillo, D.M. (2017). *Maintaining Work Ability to Support and Retain Older Workers*. *The Aging Workforce Handbook*. Bingley: Emerald Group, s. 323–353.
- [14] Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and the Costs of Absenteeism and Presenteeism: An Epidemiological and Economic Approach, *J Occup Environ Med*, 59(2), 141–147.
- [15] Karásek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

5. Osobní diagnostika: Měření vlastní pracovní schopnosti a její analýza

5.1 Index pracovní schopnosti (WAI)

Pokud chceme strukturovaně a metodicky hodnotit pracovní schopnost, měli bychom najít sofistikovaný nástroj pro její měření. Pokud je „pracovní schopnost“ důležitým konceptem, vyvstává otázka, zda ji lze objektivně měřit a jak je možné toto měření použít jako hodnotící indikátor. V posledních dvou až třech desetiletích je zřejmé, že jedním z nejčastěji používaných nástrojů pro objektivní zjišťování úrovně pracovní schopnosti je Index pracovní schopnosti (WAI).

Aby bylo možné odhalit rizikové skupiny s nízkou pracovní schopností a také možný nežádoucí vývoj v raných fázích pracovního života zaměstnance, což by umožnilo včas přijmout nápravná opatření, přišel v 80. letech jako první finský výzkumný tým z FIOH s řešením založeným na myšlence, že pouze pracovník sám může jednoduše shrnout mnohostranné faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost. Na základě rozsáhlého klinického výzkumu a statistické analýzy vytvořil tento tým řadu standardizovaných otázek, které nakonec vedly k numerickému skóre hodnotícímu schopnost zaměstnance pracovat využitím jeho Indexu pracovní schopnosti – WAI [1].

Pro objektivní hodnocení a posouzení úrovně pracovní schopnosti byl vytvořen dotazník, který prostřednictvím jednoduchých otázek a předepsaných možností odpovědí, dává odpověď na úroveň pracovní schopnosti zaměstnance s případným zjištěním silných a slabých stránek v souhrnu tvořícím aktuální pracovní schopnost zaměstnance. Výsledkem je jednotná číselná hodnota, která je vzhledem ke standardizaci jejího zjišťování obecně použitelná pro hodnocení pracovní schopnosti širokého okruhu zaměstnaných osob ve všech oblastech činností/oborů a různého věku a pohlaví.

Vzhledem k tomu, že pracovní schopnost člověka je vysoce individuální a víceparametrový proces, bylo velmi obtížné najít nástroj, který by byl pro toto měření vhodný a zároveň by vyhovoval i odborným nárokům, které jsou právem

kladený na objektivní měření sociologických procesů. V zásadě se tedy jedná o dotazníkovou metodu, při které je vlastní názor respondenta/zaměstnance stejně platný jako názor odborníka.

Základním předpokladem je požadavek, aby dotazník mohl po poučení vyplnit každý zaměstnanec a jeho výsledek může, co neobjektivněji kvantifikovat jeho pracovní schopnost v komplexnosti, která je pracovní schopnosti vlastní. Toho bylo dosaženo vhodným výběrem vícekritériálních otázek.

Dotazník WAI (Work Ability Index Questionnaire) je mezinárodně ověřen a je v současnosti implementován v řadě zemí světa a přeložen do téměř 30 jazyků. Stal se tak metodickým měřítkem pro komplexní hodnocení „pracovní schopnosti“ [2, 3]. Slouží k prevenci a udržování zdraví zaměstnanců při práci, k jejich reintegraci a výzkumu této problematiky. Lze jej použít pro skupinová i individuální hodnocení. Má sedm hlavních složek, ze kterých se index počítá, a zahrnuje také vstupní identifikační údaje zaměstnance a otázky týkající se jeho základních sociodemografických údajů.

Složení WAI

Sedm hlavních složek, které tvoří dotazník WAI, by mělo poskytnout komplexní pohled na jejich přínos k výkonu zaměstnanců. V dotazníku WAI jsou tyto komponenty formulovány do odpovědí na následující otázky:

1. jaká je aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím
2. současná pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým/duševním požadavkům na ni kladeným
3. počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem
4. jak významné je snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění
5. počet dnů pracovní neschopnosti v průběhu minulých 12 měsíců
6. vlastní prognóza pracovní schopnosti ve 2 následujících letech
7. duševní zdroje respondenta.

V těchto komponentách obsahuje dotazník celkem 25 otázek a k nim 85 předpřipravených odpovědí. Ty jsou zaměstnancem, jehož index pracovní

schopnosti je měřen, vybírány prostým zaškrtnutím té odpovědi, která podle jeho názoru nejvěrněji odpovídá jeho pocitu nebo skutečnému údaji (např. určitá diagnóza, či počet dnů nemocenské apod.). Index WAI se tedy určuje na základě odpovědi na řadu otázek, které berou v úvahu osobu pracovníka, požadavky jeho práce, jeho zdravotní stav a duševní zdroje. Pracovník vyplňuje dotazník sám na základě prostého poučení odborníkem z oblasti ochrany zdraví při práci nebo lékařem pracovnělékařské služby, kteří následně hodnotí odpovědi počtem bodů na každou ze sedmi otázek. Jejich prostým součtem je získáno celkové skóre indexu WAI v rozmezí 7–49 bodů.

Podle počtu tato získaných bodů lze touto metodikou definovat pracovní schopnost zaměstnance ve čtyřech kategoriích. Jejich popis s bodovým rozmezím a základním charakterem doporučujících aktivit, je uveden v následující tabulce 4.

Pomocí takto koncipovaného dotazníku WAI lze tedy již v raném stádiu identifikovat pracovníky potřebující podporu. Ti zaměstnanci, jejichž index je nízký (do 27 bodů), budou co nejdříve potřebovat specifická opatření směřující k navrácení a nastolení optimální pracovní schopnosti, nebo dodatečná měření spojená s hlubším rozбором situace tohoto pracovníka. Účinnost doporučených opatření může být kontrolována při opakovaných šetřeních v průběhu pracovníka zaměstnání.

Vysoké WAI skóre současně znamená také nižší riziko pro předčasný odchod do důchodu, ale současně indikuje i vyšší kvalitu života pracovníka. Cílem je udržení co nejlepšího skóre WAI i ve vyšším věku, kdy nabývá na stále větší důležitosti mimopracovní život zaměstnance a další tzv. měkké faktory determinující jeho pracovní spokojenost. Ty mohou být dokonce v tomto stádiu pro jeho pracovní schopnost rozhodující. Naopak nízké hodnoty indexu WAI nemusí svědčit jen o individuálním zdravotním či socioekonomickém problému pracovníka, ale mohou deklarovat možný nesoulad mezi pracovními nároky a pracovními schopnostmi zaměstnance.

Konečným výsledkem dotazníku je nejen výpočet indexu pracovní schopnost zaměstnance, ale vypočtené skóre pracovníků dává nahlédnout i do podmínek nastavených k péči o pracovní schopnost zaměstnanců v konkrétní společnosti.

Vzhledem k tomu, že se WAI používá s větším či menším nasazením ve dvaapadesáti zemích na celém světě, je zřejmé, že lze tato data použít i pro mezinárodní srovnání.

Tabulka 4: Skóre WAI bodů a jejich základní ohodnocení

Rozsah identifikovaného indexu WAI		Hodnocení pracovní schopnosti	Doporučené akce
7–27		nízká / špatná pracovní schopnost	Vytipovat a realizovat specifická, individuálně zaměřená opatření namířená k navrácení pracovní schopnosti na alespoň průměrnou úroveň pracovní schopnosti.
28–36		průměrná pracovní schopnost	Přijmout opatření ke zlepšení pracovní schopnosti s cílem posunout ji na úroveň „dobré“.
37–43		dobrá pracovní schopnost	Podporovat posílení některých nejnižších hodnocených faktorů pracovní schopnosti tak, aby skóre bylo dlouhodobě udržitelné.
44–49		vynikající pracovní schopnost	Informovat zaměstnance o faktorech, které mohou pracovní schopnost dále podpořit , ale případně také oslabit.

Hodnocení úrovně pracovní schopnosti pomocí Indexu WAI

Otázky dotazníku WAI jsou hodnoceny výsledným skóre v rozpětí od 7 do 49 bodů. Skóre 49 bodů představuje maximum pracovní schopnosti, zatímco 7 bodů označuje velmi slabou pracovní schopnost. Je třeba poznamenat, že pojem „slabá/špatná pracovní schopnost“ (pracovníci s méně než 28 body) zde znamená, že pracovní nároky a možnosti pracovníka nejsou v souladu. To může být způsobeno nevhodnými pracovními podmínkami nebo omezeními na straně pracovníka, popřípadě obojím. Pro druhou skupinu pracovníků s „nižším WAI“ se skóre od 28 do 36 bodů označuje jako průměrná pracovní schopnost, je charakteristická nerovnováhou mezi jejich schopnostmi, jejich zdravotním stavem a určitou slabou stránkou jejich pracovní schopnosti. Obvykle to bývá zdravotní stav, ale mohou to být také duševní zdroje pracovníka. Pro tyto zaměstnance by měly být jednoznačně identifikovány potenciální příčiny jejich slabší pracovní schopnosti s cílem jejího zlepšování.

Zbývající dvě skupiny pracovníků s dosaženými body v rozsahu 37–49 bodů disponují doposud dobrou až výbornou pracovní schopností, která, pokud není identifikován významný propad v některém ze sedmi dílčích faktorů indexu WAI, prakticky nepotřebuje žádné zásadní intervence k jejímu zlepšování. Velké řady hodnot WAI prozatím ukazují, že v těchto dvou skupinách pracovníků je soustředěna zhruba polovina měřených zaměstnanců. Těchto poměrů je dosahováno i v české národní databázi měřených hodnot WAI.

Jedním ze zajímavých aspektů standardizovaného dotazníku WAI je i možnost porovnávání individuálních a skupinových/profesních hodnot indexu WAI s referenčními hodnotami platnými pro věk, pohlaví a příslušnou profesi. Referenční hodnoty WAI jsou získávány z dat velkého počtu změřených hodnot indexu WAI pro různý věk a povahu práce zaměstnanců/pracovníků z různých pracovních oborů. Na základě porovnání provedeného měření s referenčními hodnotami je tedy možné stanovit, zda se pracovní schopnost zaměstnanců v hodnocené firmě nebo pracovníků stejného věku nebo stejného oboru práce odchyluje od pro ně platných referenčních hodnot. Získaná data tak lze využít pro srovnání pracovníků stejné profese zaměstnaných v různých firmách, ke vzájemnému porovnávání jednotlivých profesí zaměstnanců stejného věku,

případně k porovnávání podílů zaměstnanců s nízkým anebo vysokým WAI v různých firmách či mezi různými profesemi.

Závěrem lze uvést základní charakteristiky indexu pracovní schopnosti, tedy čím tento index je a také co od něj nelze očekávat, případně jak ho není možné interpretovat.

5.2 Popis a hodnocení jednotlivých komponent dotazníku indexu WAI

Níže je podrobně popsáno sedm otázek WAI s dosažitelným skóre.

1. Aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím

(počet bodů, které lze získat 0–10)

Prvním faktorem pracovní schopnosti je v dotazníku vlastní ohodnocení současné pracovní schopnosti zaměstnance ve srovnání s obdobím, ve kterém byla podle jeho přesvědčení jeho pracovní schopnost nejvyšší. Vzhledem k tomu, že je to pracovníkem vyznačováno na stupnici 0–10, může si respondent představit jím zaznamenaný pokles v procentech. Odpovědí na tuto otázku je vyznačení příslušné hodnoty v nabídnuté desetibodové stupnici.

V praxi se setkáváme s poněkud rozdílným přístupem k hodnocení tohoto dílčího faktoru pracovní schopnosti muži a ženami. Převažující hodnocení většiny respondentů je směřováno do hodnot 7–9, tedy 70–90% schopnost proti nejlepším časům v minulosti. Ženy jsou obvykle v tomto hodnocení na sebe poněkud přísnější, muži častěji hodnotí svou současnou pracovní schopnost v horní části rozpětí hodnot. Je vcelku pochopitelné, že zejména věk je nepřímě úměrný zvolené hodnotě tohoto dílčího indexu.

2. Současná pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým/duševním požadavkům na ni kladeným

(počet bodů, které lze získat 2–10)

V této části dotazníku se respondentů ptáme na to, jaký vliv mají na jeho současnou pracovní schopnost fyzické nebo duševní požadavky jím vykonávané práce. Metodika měření WAI rozlišuje tři základní typy vykonávaných prací. Je to práce s čistě duševními nebo čistě fyzickými požadavky (manuální práce), případě jejich kombinace.

K hodnocení současné pracovní schopnosti ve vztahu k fyzickým a duševním nárokům práce se v dotazníku použije vždy samostatně odpověď v pěti úrovních slovního hodnocení od „velmi dobrá“ po „velmi podprůměrná“. V této souvislosti je také pro interpretaci podnětné, jak respondent hodnotí tyto nároky ve vztahu k jím vykonávanému typu práce. Vysoké hodnoty tohoto faktoru znamenají, že respondentova práce je v souladu s jeho představami o nárocích jak fyzických, tak duševních.

V hodnocení tohoto dílčího faktoru přihlížíme k hodnocení obou složek pracovní schopnosti, tedy jak duševní a/nebo fyzická práce ovlivňuje jeho pracovní schopnost.

3. Počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem

(počet bodů, které lze získat 1–7)

Tato část dotazníku je jako jediná koncipovaná poněkud odlišně od všech ostatních. Tento dílčí faktor popisuje soubor identifikovatelných onemocnění, která provází respondenta, a tedy mohou mít vliv na jeho pracovní schopnost. Zde se dotazník dostává do oblasti vysoce citlivých osobních informací, které jsou ve všech zemích EU chráněny příslušnými ustanoveními ochrany osobních dat (GDPR).

V české praxi je tato problematika řešena následovně:

- Protokol WAI je realizován v osobní rovině jako diskuse poučeného respondenta/zaměstnance s lékařem pracovně-lékařské služby (v ČR je takto odborně nazván závodní lékař pracujících smluvně pro danou organizaci). V tom případě je to nejjednodušší varianta, která se v této oblasti nedotýká problematiky GDPR, neboť informace o zdravotním stavu jsou tomuto lékaři známy a je možné je do příslušných míst dotazníku

pouze doplnit. V tomto případě se však snižuje rovněž důležitý význam vlastního respondentova mínění/přesvědčení o případných diagnózách, které nejsou v jeho zdravotní dokumentaci, ale respondent je z jistých důvodů nechce ani zprostředkovaně zaměstnavateli oznámit.

- V druhém případě, využívaném zejména při hromadném šetření skupiny respondentů (výzkumné projekty, granty apod.), je shromážděná skupina respondentů společně poučena o nárocích na vyplnění dotazníku WAI a u této otázky je požádána o vyplnění obou názorů na některou z výčtově uvedených diagnóz, tedy jak diagnózy, která se nachází v jeho zdravotní dokumentaci a byl s ní seznámen jakýkoliv ošetřující lékař, tak i ty, jimiž dle jeho mínění je jeho zdravotní stav ovlivňován (zde to jsou často nemoci, nebo potíže, které by mohly v jeho očích znamenat snížení jeho současného uplatnění, nebo přímo změnu v jeho pracovní činnosti). V tomto případě na rozdíl od první situace nabývá na větší důležitosti vlastní hodnocení diagnózy respondentem, které umožní detailněji (při absolutním zachování anonymity získaných dat) posuzovat, zda dochází v některých případech k jistému zatajování některých chorob, které mohou ovlivňovat pracovní tempo, nasazení, výkonnost, tedy pracovní schopnost zaměstnance. Nicméně v tomto provedení se již vždy setkáváme s obavami týkajícími se sdělení těchto informací třetí osobě a jejich možné sdělení zaměstnavateli. Zde je tedy nejdůležitějším parametrem zajištění absolutní anonymity každého dotazníku.

Při vědomí zásadní citlivosti otázek na počty a typy nemocí hodnoceného zaměstnance, se postupně začala posazovat tzv. „krátká verze“ dotazníku WAI, v níž není respondent táznán na určitou diagnózu, ale pouze se zaznamenává ta skupina onemocnění, do které případná nemoc respondenta náleží. Její použití vidíme zejména v oblasti sběru dat velkého počtu respondentů (řádově tisíce dotazníků), ale je možné ji použít i pro skupinová a individuální měření indexu pracovní schopnosti. Metoda byla poprvé použita Univerzitou ve Wuppertalu již kolem roku 2000 [4], aby posléze (2003) byla uplatněna jako základ sítě „Nová kvalita práce INQA“ [5]. Německá síť INQA WAI se posléze stala jednou z předních sítí pracovišť zabývajících se udržováním a podporou zaměstnatelnosti zaměstnanců v Německu a také v Rakousku a Švýcarsku.

Tato „krátká verze dotazníku WAI“ byla v ČR převzata i Age Management z. s., s tím, že jsme vytvořili jeho českou verzi [6]. Diagnostické skupiny vychází z výše zmiňované německé formy a jsou prakticky konzistentní s původní formulací otázky č. 3 finské verze dotazníku WAI. Jsou však doplněny nabídkou příkladů nejčastějších diagnóz vycházející z četnosti nemocí české populace podle statistických ročenek Českého statistického úřadu (ČSU).

Metodika této otázky WAI obecně nehodnotí souvislost důležitosti té které diagnózy k pracovní schopnosti, protože každá diagnóza má jinou míru vztahu k pracovní schopnosti v závislosti jak na věku, tak zejména na typu vykonávané práce, a není možné tento vztah jednoduše kvantifikovat. Předpokládá se tedy, že jakákoliv diagnostikovaná choroba způsobuje standardní pokles dílčí hodnoty indexu WAI o jeden bod, a to až do výše šesti chorob, které, a to je pro výpočet hodnoty WAI zásadní, jsou uvedeny ve zdravotní dokumentaci respondenta, tedy v textu dotazníku WAI vyznačené jako diagnóza lékaře.

4. Snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění

(počet bodů, které lze získat 1–6)

V této části dotazníku odpovídají respondenti na otázku, jak velkou překážkou ve výkonu jejich nynější práce je/ jsou současná onemocnění či zranění, která identifikovali v předchozí otázce. Odpovědi jsou zaznamenávány ve škále od „jsem zcela neschopen pracovat“ až po „nepociťuji žádné překážky k výkonu své práce, netrpím žádnými nemocemi“. Z kontextu této otázky a celého dotazníku je zřejmé, že odpověď na tuto otázku by měla určitou mírou korespondovat s odpověďmi na otázku č. 1 a 2 a zejména na identifikované diagnózy a jejich počet v otázce č. 3.

5. Počet dnů pracovní neschopnosti v průběhu uplynulých 12 měsíců

(počet bodů, které lze získat 1–5)

V odpovědi na tuto otázku jsou respondenti žádáni o uvedení odpovědi na otázku, kolik pracovních dnů byli v uplynulých 12 měsících uznáni ošetřujícím lékařem jako práce neschopní. K dispozici mají pět možností od žádného do 100 a více dnů.

Tuto složku vlivů na pracovní schopnost je nutné při hodnocení slabých a silných stránek zaměstnance posuzovat společně s odpověďmi na otázky č. 3 a 4. Všechny se bezprostředně dotýkají zdravotního stavu respondenta, a ačkoliv každá z odpovědí poskytuje jinou dílčí hodnotu indexu WAI, jejich význam pro pracovní schopnost by měl být hodnocen také společně. Zisk maximálního počtu bodů za tyto tři otázky tvoří téměř 40 % celkového bodového hodnocení indexu a je tedy zřejmé, že zdravotnímu stavu je připisována vysoká míra vlivu na pracovní schopnost zaměstnance.

Společným hodnocením těchto tří otázek lze tedy poměrně dobře definovat stav prvního patra Domu pracovní schopnosti, tedy patra, které se fundamentálním způsobem podílí na zaměstnancově pracovní schopnosti.

6. Vlastní prognóza pracovní schopnosti ve dvou následujících letech

(počet bodů, které lze získat 1–7)

Šestá otázka dotazníku sleduje představu respondenta, v níž se setkává úvaha o smysluplnosti jeho práce s fyzickými a/nebo duševními požadavky na jím vykonávanou práci. Zde se také projektují jeho úvahy podmíněné věkem, případně nabídkou jiného zaměstnání.

Nabídka odpovědí je v tomto případě sestavena od možností vyjadřující pravděpodobnost změny jeho současného působení do dvou let až po názor o pravděpodobném setrvání v současné pozici v nejbližší budoucnosti.

7. Duševní zdroje respondenta

(počet bodů, které lze získat 1–4)

Tato poslední otázka dotazníku WAI sestává ze tří podotázek, z nichž každá má předpřipravená znění, kterými je respondent dotazován, zda se cítí dostatečně aktivní při vykonávání běžných denních aktivit, zde se cítí v poslední době aktivní a čilý, a nakonec zda je pozitivně naladěný při přemýšlení nad svou budoucností. Odpovědi na jednotlivé otázky se pohybují od maximálně kladné odpovědi „vždy/neustále“ k maximálně negativní odpovědi „nikdy“.

Tato otázka, i když její příspěvek k celkovému bodovému hodnocení respondenta není příliš velké (max. 4 body), je pro celkové pochopení konkrétní pracovní schopnosti zaměstnance důležitá. Odpovědi je možné/doporučené porovnávat s odpověďmi respondenta na otázku č. 2 „Pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým/duševním požadavkům“ a také s otázkou č. 6 „Prognóza pracovní schopností ve dvou následujících letech“. Komplexním zhodnocením těchto tří parametrů/faktorů pracovní schopnosti lze zjistit zajímavé údaje pro hodnocení některých aspektů dalších pater Domu pracovní schopnosti, zejména těch dotýkajících se motivací, kompetencí, či mimopracovního života respondenta.

5.3 Základní interpretace výsledků měření indexu WAI (počet bodů, které je možno získat 7–49)

Je zřejmé, že s věkem pracovní schopnost prakticky vždy klesá. Statisticky lze tento pokles vyjádřit jako křivku mající ve vztahu k věku respondenta několik úseků. Po prvním nástupu do zaměstnání (silněji pak okolo věku 45 let) dochází téměř vždy k poměrně rychlému poklesu hodnoty WAI, kdy je čerstvý absolvent teoretické školní výuky konfrontován s požadavky pracovního procesu na určité pozici, pro kterou teprve postupně získává dostatečné znalosti a následně kompetence. Tento stav se postupně získáním odborných dovedností stabilizuje a do věku 40–45 let dochází pouze k malému až nepatrnému poklesu pracovní schopnosti. Následuje fáze, kdy se rychlosti jejího poklesu zvyšuje, v čemž hlavní roli hraje postupná ztráta zejména fyzických schopností člověka.

Obvykle vidíme, že rychlost tohoto poklesu WAI s věkem je statisticky poněkud vyšší u žen než u mužů. Výjimku tvoří pouze kategorie žen starších 60 let a mužů starších 64 let (současně platné hranice odchodu do důchodu v ČR), u kterých se často objevuje efekt tzv. „zdravého staršího zaměstnance“, jehož elán a pracovní a životní zkušenosti, podpořené relativně dobrým zdravím podporují jeho další setrvávání v pracovním procesu. A právě tyto pracovníci mají být předmětem specifické pozornosti a podpory zaměstnavatele. Studie ukázaly, že lidé s vysokým WAI skóre vykazují nízké riziko časného odchodu do důchodu a na druhé straně vysokou kvalitu života – i po odchodu do důchodu [3]. Studie aplikující WAI také ukázaly, že je možné zlepšit a udržet pracovní

schopnost – dokonce i ve starším věku – pokud jsou aplikována na individuální i podnikové úrovni správná opatření.

Data získaná individuálním hodnocením pracovní schopnosti zaměstnance lze porovnávat z několika hledisek. Je to v první řadě využití širokého spektra statistických hodnocení získaných dat o úrovni pracovní schopnosti definované skupiny zaměstnanců ve vztahu k základním sociodemografickým údajům hodnocených osob (věk, pohlaví, délka zaměstnání, pracovní pozice). Ty lze považovat za faktory nejdůležitější, ale hodnocení lze zaměřit také k vybraným faktorům zdravotního stavu (např. index BMI apod.), případně dalším, které charakterizují měřenou skupinu zaměstnanců.

Dalším významným hodnotícím kritériem je porovnání s tzv. „referenčními hodnotami WAI“, které jsou založeny na statistickém hodnocení dostatečně velkého množství dat pořízených touto metodou u pracovníků a zaměstnanců různých profesí a věkových kategorií. Referenční hodnoty mohou být poté využity například pro srovnání jednotlivých pracovníků stejné profese zaměstnaných v různých firmách, nebo naopak k vzájemnému porovnávání jednotlivých profesí se stejným věkem, případně porovnávání podílů zaměstnanců s nízkým nebo vysokým WAI v různých firmách a mezi různými profesemi.

Primárním cílem takového hodnocení je určit, kolik zaměstnanců v různých profesních skupinách vykazuje nízkou, případně průměrnou pracovní schopnost. Především na tyto pracovníky by měla být cílena pozornost. Pokud nebudou zaměstnavatelem přijata nezbytná podpůrná opatření, značná část z nich může propadnout do kategorie práce neschopných.

Důvěrnost dat

Data získaná pomocí dotazníku Indexu pracovní schopnosti (WAI) jsou a musí zůstat přísně důvěrná a je s nimi nakládáno jako se zdravotními informacemi. V ideálním stavu by měl být v podniku jediným správcem těchto dat lékař pracovně-lékařské služby. I souhrnná striktně anonymizovaná data charakterizující stav zaměstnanců v nějakém podniku nemohou být předána nikomu jinému než pověřené osobě (např. pracovník oblasti ochrany a

bezpečnosti zdraví při práci, případně specialista HR) a zaměstnavatel nesmí obdržet informace ve formě, která by mohla odhalit identitu zaměstnance/ů. Vyplnění dotazníků indexu pracovní schopnosti je vždy dobrovolné a při dalším zpracovávání získaných dat je nutné trvat na jejich přísné anonymizaci. Odmítnutí vyplnit formulář nesmí jakýmkoliv způsobem ovlivnit chování spolupracujícího odborníka, lékaře nebo zaměstnavatele vůči pracovníkovi.

Vzhledem k tomu, že vyplnění dotazníku WAI je vždy dobrovolné a při použití této metody k hodnocení pracovní schopnosti skupiny/skupin zaměstnanců v nějaké společnosti/firmě využívají zaměstnanci přednostně možnosti anonymního vyplnění, je kvalita a spolehlivost získaných dat velmi variabilní, a to jak u otázek týkajících se sociodemografických dat, tak i u otázek rozhodných pro samotný výpočet Indexu pracovní schopnosti. K této skutečnosti musí zpracovatel dat odpovědně přihlížet.

5.4 Shrnutí

Co je index pracovní schopnosti (WAI)? [4]

- je nástrojem zaměřeným na praktické využití konceptu pracovní schopnosti pomocí jejího standardizovaného objektivního měření. Index WAI zobrazuje zaměstnancovo vlastní hodnocení jeho pracovní schopnosti;
- je to vhodný nástroj při předpovídání vývoje změn pracovní schopnosti u různých profesních skupin;
- se znalostí slabých faktorů pracovní schopnosti lze přesně zacílit podporu pracovníka již v počáteční fázi jeho problému;
- Index pracovní schopnosti může být také užitečným nástrojem při stanovování rizika pracovní neschopnosti pracovníka v blízké budoucnosti.

Co naopak není WAI?

- **Není pouze indikátorem zdraví, funkční kapacity nebo zaměstnatelnosti pracovníka**

Je chybné WAI interpretovat jako indikátor *zdraví konkrétního pracovníka*. WAI skóre pouze reflektuje stupeň a kvalitu interakce mezi prací a pracovníkem. Zdraví pracovníka zde sice hraje významnou roli, ale jde pouze o jeden z mnoha faktorů (viz Dům pracovní schopnosti). Stejně tak není touto metodou měřena/zjišťována *funkční kapacita* zaměstnance. Zásadně se potom tento princip objektivního zjišťování pracovní schopnosti nesmí zaměřovat s hodnocením *zaměstnatelnosti* pracovníka. Pracovní schopnost je sice důležitou, někdy hlavní podmínkou pro získání zaměstnání, ale pojem zaměstnatelnosti pokrývá širší pole politických opatření a trhu práce.

- **Samotný WAI neidentifikuje přímo příčiny nízké pracovní schopnosti**

Je naopak silnou stránkou metody WAI, že neříká konkrétně, jaké mohou být příčiny nízké pracovní schopnosti a jaká opatření mají být vykonána. Škála potenciálních příčin nízké pracovní schopnosti je velká a mnohovrstevná a nemůže být zahrnuta v jednoduché metodice.

Výsledky indexu pracovní schopnosti a hodnot jeho jednotlivých faktorů však mohou zásadně pomoci v identifikaci příčin nízké hodnoty WAI a oba účastníci tohoto procesu by se měli aktivně podílet na identifikování důvodů zjištěné hodnoty indexu WAI, tedy úrovně pracovní schopnosti zaměstnance.

- **Neuvádí konkrétní opatření k nápravě zjištěného stavu**

Pokud chce jak jednotlivce, tak organizace navázat na výsledky měření pracovní schopnosti, je žádoucí, aby ve spolupráci pracovního lékaře a dalších zúčastněných odborníků (přednostně vně vlastního pracoviště/organizace) hodnotili dosažené výsledky měření WAI a interpretovali je pomocí „Domu pracovní schopnosti“. Tento postup umožní jak u jednotlivce, tak i v definované skupině zaměstnanců identifikovat a také přijmout taková opatření, která budou na obou úrovních akceptovatelná a zejména realizovatelná.

Zdroje

- [1] Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki A. (1998). *Work Ability Index (2nd Edition)*. Finnish Institute of Occupational Health.
- [2] Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Past, Present and Future of Work Ability. In J. Ilmarinen & S. Lehtinen (Eds.). *Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65*, Finnish Institute of Occupational Health.
- [3] Ilmarinen, J. & Lehtinen, S. (2004). *Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65*, Finnish Institute of Occupational Health.
- [4] Hasselhorn, H. M. (2008). Work Ability – Concept and Assessment, Contribution for Enterprise for Health Management Conference' in London in Oct. 2008.
- [5] Inqa Wai Netzwerk: available from:
www.wainetzwirk.de/de/dasnetzwerk-500.html
- [6] Hladó, P. et al. (2020). 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.

6. Jak realizovat individuální poradenství na podporu pracovní schopnosti – doporučení pro pracovníky personálního oddělení/lektory/poradce/mentory/kouče

6.1 Úvodní informace

Poradenství zaměřené na podporu pracovní schopnosti je nutné vnímat i z pohledu sociálně-andragogického¹ poradenství, které prostřednictvím vzdělávání a učení dospělých řeší několik sociálních problémů (např. nezaměstnanost – současnou i případnou budoucí). Jsou to právě „vzdělávací prostředky“, které podporují proces výchovy a vzdělávání v procesu sociálního a andragogického poradenství, stejně jako proces autoregulovaného učení dospělých se záměrem rozvíjet jejich intelektuální, emocionální, hodnotově orientované, motivační vlastnosti a sociální schopnosti, resp. schopnost žít a tím i schopnost zvládat individuální, profesní a společenské úkoly, osobní sociální situace a sociální problémy.“ [1]

Časový rozsah

Časový rozsah základního poradenského rozhovoru předpokládáme v časové dotaci 60–90 minut.

Cílové skupiny

Cílovými skupinami jsou zaměstnanci jakéhokoli věku anebo osoby zvažující změnu profese

Jednotlivé fáze a obsah individuálního poradenství

Fáze individuálního poradenství jsou uvedeny na obrázku 8.

¹ Andragogika označuje principy a metody vzdělávání dospělých na rozdíl od vzdělávání dětí, pedagogiky.

Obrázek 8: Individuální poradenství: fáze a obsah



6.2 Poradce pro podporu pracovní schopnosti

Poradce je profesionálem především pro jednotlivé prezentované přístupy a je zodpovědný za průběh poradenského rozhovoru. Klient (osoba) je nositelem zakázky týkající se oblasti osobní pracovní schopnosti (zlepšení, udržení, či konkrétní využití pracovní schopnosti pro danou pracovní pozici apod.).

Na základě nabídky předložené poradcem a postulované (pojmenované) objednávky klientem vzniká při poradenském rozhovoru smlouva. Klientská smlouva je především dohoda (soubor kroků a cílů), kterou uzavírá na individuální úrovni (sám se sebou) za podpory a následného doprovodu konzultanta.

Smlouva je oboustranná, přijatelná pro obě strany.

Na základě definované smlouvy (pozn. zde je možné použít např. **metodu SMARTER**: smlouva by měla být: S – konkrétní/srozumitelná, M – měřitelná/motivující, A – dosažitelná, R – realistická / funguje se zdroji klienta, T – vložená do časového rámce, E – etická/hodnotitelná, R – znovupoužitelná).

V kontextu řízení pracovní schopnosti by měl být poradcem člověk:

- jehož odborné znalosti age managementu a konceptu pracovní schopnosti jsou dostatečné, tj. absolvoval školení zaměřené na age management a v této oblasti profesně působí
- který má řadu kompetencí zaměřených na řízení poradenského procesu,
- a který má soubor klíčových osobnostních předpokladů.
- Mezi klíčové osobnostní předpoklady poradce pro podporu pracovní schopnosti můžeme zařadit:
- komunikativnost (schopnost komunikovat s dospělými), včetně verbálních vyjadřovacích schopností,
- schopnost zvládat vlastní emoce (sebekontrola),
- optimismus a klidné sebevědomí,
- odpovědnost,
- takt, diskretnost, profesní tajemství (včetně schopnosti vzbudit důvěru),
- pozorovací a analytické schopnosti, schopnost dedukovat a chápat souvislosti,
- emocionální náklonnost a zároveň racionální přístup k řešení problémů,
- ochotu (potřebu) neustále se vzdělávat (nebo sebevzdělávat),
- schopnost vcítit se do druhých (empatii),
- schopnost motivovat k akci,
- schopnost pozitivně působit na myšlení dospělých,
- ochotu (potřebu) pomáhat a radit druhým,
- trpělivost, vstřícnost a dostupnost,
- organizační schopnosti,
- schopnost spolupracovat s ostatními,
- schopnost překonávat konfliktní stresové situace, frustrační tolerance,
- zájem o svět a společenské dění.

Každý poradce se musí při výkonu své práce řídit etickým kodexem příslušné poradenské organizace. Etický kodex by z pohledu poradce pro podporu kariéry měl obsahovat minimálně tyto body:

- respekt k přirozené lidské důstojnosti klienta
- respektování základních lidských práv a svobod klienta
- uznání diversity – poradenství musí být poskytováno bez ohledu na pohlaví, rasu, náboženství, kulturu a sociální postavení klienta
- podpora zachování vlastní identity, osobní integrity, osobní nezávislosti a individuální diversity klienta
- podpora rozvoje (nebo udržení) pracovní schopnosti klienta.

Základem úspěšné realizace poradenského procesu je ze strany poradce schopnost aktivního naslouchání.

Aktivní naslouchání

„Aktivní naslouchání je způsob, kterým nejen registrujeme, co klient říká, ale zároveň jej povzbuzujeme k dalšímu sdílení informací, svobodnému vyjadřování myšlenek, nápadů, názorů a postojů neverbálními i verbálními prostředky.“ [2]

„Primární aktivitou aktivního naslouchání je **prožít aktivní a autentický zájem** o člověka, který něco sdílí (informuje – myslí nahlas), **a tento zájem dát najevo**. To znamená vnímat snahu prozkoumat perspektivu druhého, zajímat se a vnímat část svého vnitřního světa a snažit se mu porozumět. Tato aktivní účast může partnera posílit v jeho existenci. Naopak opačné jednání může vést k tomu, že vztah vůbec nevznikne, stane se povrchním nebo nepřátelským.“ [3]

6.3 Důležité pojmy pro poradenský proces

Klíčovými metodami používanými v tomto poradenském procesu jsou: koncept pracovní schopnosti, mapování Indexu pracovní schopnosti (WAI dotazník) a model podpory, rozvoje a využití pracovní schopnosti v holistickém pojetí „domu pracovní schopnosti“.

Funkční kapacita popisuje vlastnosti související s osobou, jako je pohlaví, zdravotní stav, zdraví a věk a získané (naučené) znalosti, dovednosti a schopnosti. Jednotlivé aspekty funkční kapacity jsou předpokladem („stavebními kameny“) k vykonávání práce.

Pracovní schopnost osoby popisuje souhrn faktorů, které umožňují lidem v konkrétní pracovní situaci v daném čase úspěšně splnit úkoly, které jim byly přiděleny. Popisuje vztah mezi jednotlivými schopnostmi a pracovními požadavky. Holistický model pracovní schopnosti vyvinutý pracovníky Finského institutu pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) v Helsinkách pak mimo zmíněné faktory působící na průběh pracovní schopnosti zahrnuje také rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. Působení všech těchto vnitřních i vnějších faktorů je pak znázorněno modelem „domu pracovní schopnosti“.

Zaměstnatelnost osoby (tj. připravenost k výkonu daného zaměstnání, nebo vstupu do nového zaměstnání, pracovní profese). Zaměstnatelnost je obecnější koncept založený na základní možnosti zaměstnání. Koncept zaměstnatelnosti zahrnuje charakteristiky člověka s ohledem na požadavky a příležitosti na vnitřním i vnějším trhu práce.

Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny.

Bez jakékoli funkční kapacity neexistuje žádná pracovní schopnost a žádná zaměstnatelnost. Osoby se sníženou kapacitou (tj. s fyzickým nebo duševním postižením) však mohou mít dostatečnou schopnost pracovat při nastavení vhodných pracovních podmínek a obsahu práce, která reflektuje daná omezení. Stejně tak platí, že lidé s velmi vysokou úrovní výkonu/funkční kapacity mohou mít sníženou pracovní schopnost, pokud jim pracovní požadavky neodpovídají, například pokud jsou přepracováni nebo naopak nedostatečně vytíženi.

V poradenském procesu bude důležité sledovat (mapovat) a zároveň využívat dva navzájem se doplňující pohledy (koncepty) tj. řízení pracovní schopnosti v souvislosti s věkem/stárnutím a řízení pracovní kariéry (měnící se role osoby v průběhu pracovní kariéry).

6.4 Učební pomůcky a příprava místnosti

Specifické požadavky na realizaci individuálního poradenství jsou minimální. Stačí tichá místnost, kde vás pravděpodobně nikdo nebude rušit (nejlépe neprůchozí), která je dobře větraná a s příjemným osvětlením. Přesto je třeba

výběru a přípravě místnosti věnovat náležitou péči. I malý detail může ovlivnit celkový průběh a výsledek poradenské schůzky. Je nesmírně důležité, aby klienta hned nepřivítal zápach, aby při jednání neseseděl v průvanu a zády ke dveřím, aby v místnosti neblíkala neonová světla, aby se klient nedíval přímo do slunce apod. Doporučuje se dostupnost teplých a studených nápojů. Malá kytice květin dodá místnosti barvu. Snahou je vytvořit klidnou, „obývací“ atmosféru, kde se klient cítí příjemně a nechce z ní utíkat.

Pro samotnou realizaci potřebujeme:

- přístup do elektronické aplikace Digitální kouč
- předtištěné (nebo laminované) schéma „domu pracovní schopnosti“, schéma výsledných hodnot pracovní schopnosti (semafor) apod.

6.5 Fáze poradenského procesu a jejich obsah

V průběhu poradenského rozhovoru poradce vyplní společně s klientem on-line dotazník Work Ability Index prostřednictvím on-line webové aplikace Digitální kouč. Poradce následně seznámí klienta s dosaženým skóre WAI v bodech prostřednictvím srozumitelné stupnice (semafor). Získaná bodová hodnota WAI je konfrontována s názorem klienta. Následně je využit model „domu pracovní schopnosti pro mapování a případné doporučení na podporu pracovní schopnosti klienta v jednotlivých patrech, které komplexně pokrývají pracovní schopnost klienta v souvislosti s jeho pracovním uplatněním případně zvažovaným pracovním uplatněním.

6.5.1 Vstupní pohovor s klientem

Cíl: vysvětlení pojmu pracovní schopnost a seznámení klienta s jednotlivými faktory pracovní schopnosti

Poradce

- zná pojem pracovní schopnost,
- zná a umí vysvětlit jednotlivé faktory pracovní schopnosti (představí klientovi „dům pracovní schopnosti“) a jejich vzájemné souvislosti,
- zná podmínky dlouhodobé úspěšné zaměstnatelnosti
- → **zdroje: kapitola 2**

Klient

- rozumí pojmu pracovní schopnost
- bude znát jednotlivé faktory pracovní schopnosti a jejich význam pro jejich osobní uplatnění na trhu práce
- bude motivován k převzetí odpovědnosti za svoji pracovní schopnost

6.5.2 Mapování současné situace

Cíl: zmapování současné situace klienta s přihlédnutím k aktuální životní fázi a vykonávané profesi

Poradce

- zná souvislosti mezi stárnutím a zdravím, zdravím a prací (běh života na pracovišti)
- zná možnosti podpory jednotlivých faktorů pracovní schopnosti
- zná věkové stereotypy a možnosti prevence věkové diskriminace
- → **zdroje: kapitola 3**

Klient

- je si vědom své vlastní situace (věk, pracovní a osobní situace)
- bude přemýšlet o své situaci s ohledem na jednotlivé faktory pracovní schopnosti v současnosti i v budoucnosti
- uvažuje nad věkovými stereotypy, případně, zda se setkal s věkovou diskriminací

6.5.3 Osobní diagnostika

Cíl: realizace mapování pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI, rozbor dosažené hodnoty dle jednotlivých pater „domu pracovní schopnosti“

Poradce

- zná nástroj na měření pracovní schopnosti (jednotlivé oblasti dotazníku),
- umí pracovat s on-line aplikací „digitální kouč“,
- umí interpretovat dosaženou hodnotu WAI a dosažené výsledky v souvislosti s jednotlivými patry „domu pracovní schopnosti“
- umí vést pohovor s klientem zaměřený na jednotlivá patra
- → **zdroje: kapitola 4, 5**

Klient

- společně s poradcem vyplňuje dotazník WAI
- je seznámen s výslednou hodnotou pracovní schopnosti
- je veden k sebereflexi v oblasti své pracovní schopnosti

6.5.4 Plánování aktivit na podporu pracovní schopnosti

Cíl: podrobná analýza jednotlivých faktorů pracovní schopnosti dle dosažené hodnoty WAI, zjištění možností na jejich podporu anebo zlepšení

Poradce

- umí vést pohovor s klientem zaměřený na jednotlivá patra
- zná faktory přispívající k pracovní zátěži z pohledu jednotlivce i firmy
- dokáže identifikovat rizika vyplývající z fyzické a psychické náročnosti práce
- podporuje klienty v osobním rozvoji a plánování kariéry
- strukturuje individuální potřeby podpory zaměstnanců a podporuje organizaci při vytváření podpůrných opatření

Klient

- vyhodnocuje faktory, které podporují jeho pracovní schopnost
- vyhodnocuje faktory, které ohrožují jeho pracovní schopnost a zvažuje možnosti jejich eliminace
- přemýšlí nad aktivitami pro svůj osobní rozvoj

Poradce postupuje modelem Domu pracovní schopnosti a vyplňuje jednotlivá patra informacemi, které dostává od klienta. Klient při vstupním pohovoru dostává zpětnou vazbu o jednotlivých aspektech, které „vytvářejí“ jednotlivá patra pro „vznik“ pracovní schopnosti. Zároveň má klient možnost nejen porozumět svým „vnitřním oblastem“, ale také aktuálním potřebám/hodnotám a cílům souvisejícím s danou pozicí na jeho kariérové dráze.

Tabulka 5: Dům pracovní schopnosti: mapování jednotlivých pater

		Poradce mapuje (monitoruje) – Témata	Poradce mapuje (monitoruje) – Úkoly
1. patro	funkční kapacita	Bio-psycho-sociální aspekty aktuálního života	Zjištění aktuálního stavu, mapování svých jednotlivých složek, subjektivní priority
	zdraví	Zdravotní stav, handicap, nemoci, work-life balance, životní styl, rytmus života, spánek, strava, odpočinek	Rekapitulace aktuálního stavu, nabídka porozumění souvislostem, co mě překvapuje, co jsem si neuvědomil
2. patro	formální vzdělání	Formální i neformální vzdělá(vá)ní, mapování potřebných znalostí dle sledované oblasti (profese)	Uvědomění si svého znalostního portfolia, co jsem se kdy naučil, zda si nepotřebuji zvýšit svoji kvalifikaci.
	kompetence	Dovednosti a kompetence související s danou (hledanou) profesí (oborem), využití celoživotního učení (kde, kdy, jak, od koho), zjištění strategie učení dané osoby	Souhrn dovedností a kompetencí, situační paralely (co, kdy, jak, od koho jsem se naučil). Jak využívám své kompetence. Je něco, co si potřebuji doplnit, prohloubit.
3. patro	hodnoty / postoje	Hierarchie hodnot osoby, Hodnoty v souvislosti s pracovní kariérou (na čem mi záleží, co potřebuji, hranice a	Jaké hodnoty vyznávám, mají hodnoty místo v mé kariéře, jsou konzistentní/mění se v čase. Jak se moje hodnoty projevují v postojích (tj.

		limity hodnot)	především v chování).
	motivátory vnitřní vs. vnější	Způsob získávání a zacházení s motivací v souvislosti s pracovním výkonem. Vnitřní + vnější motivátory – vznik (motivační mapy) možnosti?	Co mi dodává motivaci, mám dostatek motivačních aspektů v aktuálním životě. Jaká motivace převažuje, co mi chybí.
4. patro	pracovní podmínky	Jaké pracovní podmínky fyzikální, BOZP, co klient potřebuje, jeho role v týmu, (co potřebuje, co nabízí).	Jaké pracovní prostředí potřebuji, je to realistické, umím si prostředí vybudovat?
	Pracovní pozice / oblast	Mapování aktuální situace a požadovaného stavu (zlepšení, změna), realistická očekávání od klienta, co chce, nabízí).	Rekapitulace svých očekávání, co vlastně hledám.

6.5.5 Formulace opatření a profesních cílů se zohledněním silných stránek, sestavení osobního plánu dle jednotlivých pater „domu pracovní schopnosti“

Cíl: sestavení osobního plánu klienta na podporu jednotlivých faktorů pracovní schopnosti v časovém horizontu šesti měsíců.

Poradce

- vede klienta k formulaci cílů podle jednotlivých faktorů pracovní schopnosti (zdraví, rozvoj kompetencí, motivace, pracoviště, pracovní podmínky, vedení, sladování osobního a pracovního života)
- společně s klientem prochází stanovený osobní plán s důrazem na pravidlo SMART
- stanoví termín opakovaného setkání



Klient

- sestaví si vlastní osobní plán (dle pravidla SMART) s ohledem na výsledky WAI a cíle v oblasti osobního rozvoje
- představí tento plán poradci a společně ho projdou
- odsouhlasí termín opakovaného setkání s poradcem

Tabulka 6: Doporučené otázky pro formulování osobních cílů

Patro	Hlavní otázky	
1. patro	Co můžete udělat pro zlepšení (udržení) svého zdraví vzhledem k tomu, že budete muset dalších XX let pracovat?	• Jaký typ práce vykonáváte (fyzická, duševní kombinovaná) • Co je potřeba k udržení zdraví při vaší práci? • Co Vás ve Vašem životě nejvíc limituje v oblasti fyzického/psychosomatického zdraví (kondice)? • Jaké a jak pravidelně navštěvujete preventivní zdravotní lékařské prohlídky? • Umíte odpočívat? Jak odpočíváte, umíte si najít chvíli pro odpočinek (načerpání sil) v době pracovní činnosti? • Jak poznáte, že Vaše životní spokojenost se zhoršuje? • Na škále 0–10, jaké celé číslo byste zvolil pro současnou životní spokojenost? • Na škále 0–10, jaké celé číslo byste zvolil pro současnou úroveň pracovní schopnosti? (na škále 0 znamená nejhorší možná úroveň, 10 znamená nejlepší možná úroveň)
2. patro	Jaké znalosti, dovednosti a kompetence jsou potřeba, je třeba se na ně zaměřit, doplnit, případně osvojit. Jaké jsou pro klienta předpoklady	• Jaké je Vaše dosažené vzdělání (formální i neformální)? • Plánujete svojí profesní kariéru, kam směřujete? • Když se něco potřebujete naučit, jakým způsobem se to naučíte/osvojíte?

	celoživotního vzdělávání, co očekává od svého současného/budoucího zaměstnavatele.	- Která kompetence Vám chybí (jazykové, počítačové, odborné, měkké a manažerské atd). - Co je chcete udělat v nejbližších 1–2 letech pro rozvoj a udržení kvalifikace, kompetencí a profesních znalostí? - Které kompetence, využíváte v pracovní činnosti a naučil/a (získal/a) jste se je mimo práci?
3. patro	Jak se chystáte plnit svou vlastní smlouvu? Plánované změny (kroky) ovlivní váš osobní, rodinný i pracovní život. Jaká motivace bude hrát roli v postupném dosahování (naplňování) jednotlivých kroků (cílů) vedoucích ke stanovené vlastní dohodě.	- Jaké hodnoty jsou ve Vašem aktuálním životě nejpodstatnější? - Změnily se v poslední době Vaše životní hodnoty? - Jakých hodnot si nejvíce vážíte v pracovním životě? - Co vás motivuje v práci? - Jak dokážete sladit/provázat svůj osobní, rodinný a pracovní život? - Je v určité rovnováze/nebo nějaká oblast výrazně převládá? - Co lze udělat pro udržení vhodné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem ve vaší aktuální životní situaci? - Co Vás ve Vaší práci motivuje? Co naopak Vám motivaci bere/snižuje? - Kde se v pracovním životě vidíte za 5 let? Co pro toto uplatnění můžete udělat?
4. patro	Při pohovoru sledujeme požadavky na pracovní prostředí, firemní kulturu a náplň	- Kdy, kde a s kým nejraději pracujete? - Kdy a kde Vás napadají nejzásadnější nápady/řešení

	pracovních činností. Poradce zjišťuje nabídky klienta zaměstnavateli a na druhé straně z pohledu klienta zjišťuje požadavky zaměstnavatele na benefity, management, firemní kulturu atd.	spojená s pracovní činností? - Co očekáváte od optimální spolupráce s kolegy, s manažery? - Můžete ovlivňovat pracovní prostředí svého pracoviště? Co můžete měnit, navrhnout? - Co si na svém zaměstnavateli ceníte nejvíce? - Co by bylo jasnou překážkou v pracovním vztahu mezi Vámi a zaměstnavatelem? - Jak mají být nastaveny pracovní podmínky, aby podpořily možnost dobře zvládnout zadanou práci (pracovní prostředí, náplň práce, pracovní kolektiv, způsob komunikace, řízení a vedení lidí)?
--	--	---

Pro správně cílené dotazy, konkrétní hledání oblastí podpory, rozvoje, nového osvojení pro jednotlivá parta „domu pracovní schopnosti potřebuje poradce i klient porozumět co nejkonkrétněji aktuální potřebě klienta související s jeho profesní kariérou (pracovní situací v životě – z pohledu age management pracovního života).

Pro smysluplné formulování objednávky (z pohledu klienta) a následné zakázky (společné téma poradce – klienta) mohou být užitečné následující principy (principy volně vycházejí z metodologie SFBT – Solution Focused Brief Therapy, tj. krátká terapie zaměřená na řešení).

- Když to není rozbité, nespravuj to!
- Když to funguje, dělej toho víc!
- Když to nefunguje, dělej něco jiného!
- Malé kroky mohou vést k velkým změnám!
- Řešení se nutně nemusí vztahovat k problému!

- Žádné problémy/těžkosti/limity netrvají neustále, existují užitečné/pozitivní výjimky!

A zásadní postulat: budoucnost lze vytvářet, vyjednávat o ní a připravovat ji v současnosti!

Závěr poradenského rozhovoru obsahuje shrnutí jednotlivých poznatků souvisejících s podporou, rozvojem pracovní schopnosti v jednotlivých patrech „domu pracovní schopnosti“. Poradce se spolu s klientem „vrací“ k formulované smlouvě a „nabízí“ jednotlivé varianty (možnosti) podporující (směřující k) realizaci zadané smlouvy. V případě potřeby je žádoucí domluvit si další poradenskou schůzku mezi poradcem a klientem v horizontu cca šesti měsíců, která má možnost zmapovat dohodnuté změny, proces realizace, náročné úkoly, případnou potřebu přeformulovat požadovanou smlouvu.

6.5.6 Opakované setkání poradce s klientem

Cíl: analýza plnění stanovených aktivit v osobním plánu klienta, jejich korekce a další doporučení

Poradce

- vede s klientem rozhovor o aktuální situaci a plnění osobního plánu
- podporuje klienta v případných korekcích plánu a při stanovení nových aktivit na podporu pracovní schopnosti

Klient

- získává zpětnou vazbu na aktivity v osobním plánu
- přemýšlí a formuluje případné nové aktivity

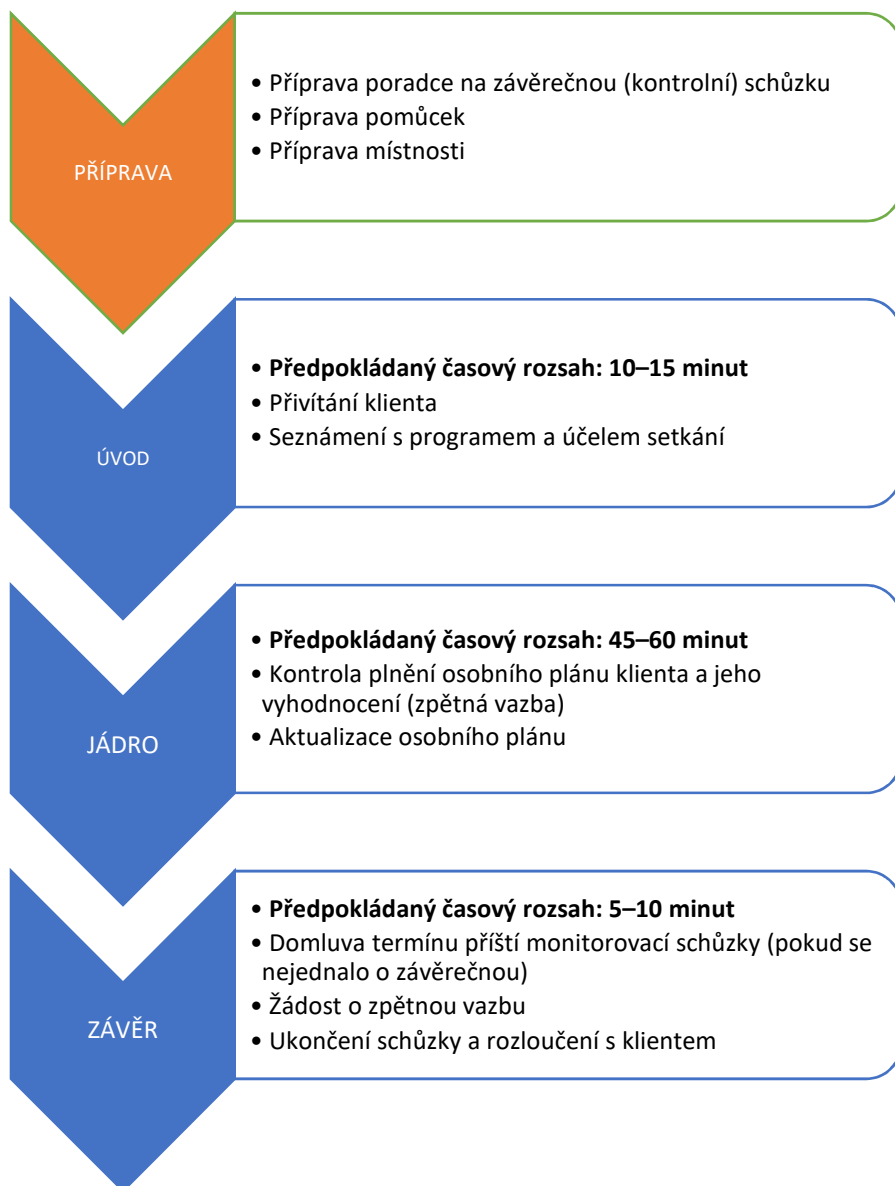
Poradenství na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců můžeme definovat jako proces, v němž dochází k navázání efektivního poradenského vztahu, který

klientovi (zaměstnanci) umožňuje uvědomit si vlastní pracovní dovednosti a rozhodnout se tyto pracovní schopnosti rozvíjet, případně udržet co nejdéle, jak je to možné. Při realizaci poradenského procesu využíváme kromě odborných rámců definovaných konceptem age managementu také humanistický přístup zaměřený na práci psychologa, představitele humanistického směru, Carla Rogera a poznatky z teorie optimálního přežití – FLOW profesor Mihalya Csikszentmihalyia. [4]

Cíle opakovaného (revizního) setkání:

- (1) Kontrola plnění osobního plánu klienta, formulace a aktualizace doporučení, zpětná vazba.
- (2) Celkové zhodnocení průběhu a přínosu individuálního poradenství zaměřeného na podporu pracovní schopnosti.

Obrázek 9: Fáze opakovaného (kontrolního) setkání



Průběh opakovaného (kontrolního) setkání

Poradenství na podporu pracovní schopnosti je řízený proces s jasnou strukturou a definovaným obsahem se specializací na rozvoj, resp. udržení pracovní schopnosti.

Přivítání klienta (1–3 minuty)

Poradce se snaží klienta přivítat hned ve dveřích místnosti, kde probíhá poradenský rozhovor. Klienta vítá s přirozeným úsměvem a jako první mu proaktivně potřese rukou (v době pandemie Covid-19 udržujeme sociální odstup). Doprovází klienta na místo, kam si má sednout a vhodným gestem toto místo naznačí. Přesto, že se jedná jen o krátkou dobu, poradce se snaží zahájit neformální, ale velmi důležitý rozhovor od okamžiku podání ruky a přivítání.

Vhodné otázky:



Jak se máte? Jak se cítíte?



Měl/a jste dlouhý den? Jaký byl Váš dnešní den v práci? Máte toho dnes ještě hodně? Už jste po dovolené? a tak dále.

Přestože se jedná o řadu povinných témat společenské konverzace, které klientovi nejsou cizí a běžně se s nimi setkává, jde o mimořádně důležitou součást individuálního poradenství. Bezprostřednost zaručuje pocit „starých známých“.

Účel této fáze:

- navodit pocit bezpečí a pohody – první kroky k překonání bariér z neznáma,
- vnímání verbálního i neverbálního projevu klienta – důležité pro další volbu způsobu a tempa komunikace s klientem, např. prozrazení záložních témat,
- získání prvních informací o aktuální náladě klienta.

V této fázi je velmi důležité rozlišovat, zda klienta přivítá poradce, se kterým již spolupracoval na osobním plánu, nebo se jedná o nového poradce, se kterým se klient setkává poprvé.

Pokud se jedná o poradce, který již klienta zná, lze toto uvítání doplnit o další fráze, které slouží jako katalyzátor otevřené komunikace.



Rád/a Vás zase vidím. Na naše setkání jsem se moc těšil/a.

Pokud závěrečnou (revizní) schůzku vede nový, klientovi neznámý poradce, je nezbytné, aby poradce věnoval dostatečnou pozornost svému představení.

Seznámení s poradcem, programem a účelem schůzky (3–5 minut)

Když se poradce s klientem usadí, je důležité, aby poradce převzal iniciativu a navázal na úvodní uvítací a neformální rozhovor. Poradce předá klientovi vizitku. Tento krok je jasný signál, že mu na této spolupráci záleží a v případě zájmu klienta o pokračování profesionálního kontaktu je připraven na pokračování.

Představení poradce může mít různé podoby. Jako příklad lze uvést techniku využívající vizitku, kdy se konzultant představí jako erudovaný odborník a zároveň poukáže na rozsah svých kompetencí, tedy co odbornost zahrnuje a co ne. Klient musí získat dojem, že představení poradce a čas strávený s ním má smysl a není součástí žádné hry.

Příklad pro začátečníky:



Jmenuji se XY a jsem konzultantem v organizaci XY, která působí v oblasti age managementu v ČR, ale aktivně spolupracuji na výzkumných úkolech v mezinárodních projektech s odborníky v rámci Evropy [klient je informován o pověsti organizace]. Poradenskou práci dělám posledních 20 let a svou práci mám stále rád [je důležité vyslat klientovi signál, že poradce dělá svou práci s nadšením, a ne ze setrvačnosti jen pro peníze ..., resp. se z večera do rána nestal odborníkem na problematiku]. I když mám titul Mgr. [viz vizitka, kterou má klient v ruce resp. před sebou] nejsem psycholog ani terapeut [poradce

ukazuje i své „slabiny“, kde končí jeho kompetence], ale jsem andragog [toto u klienta většinou funguje a vzbuzuje u něj zájem] a snažím se sociálně-andragogickým poradenstvím řešit několik sociálních problémů, mezi které stav pracovní schopnosti můžeme zařadit. Informace poskytované v této kanceláři jsou určeny pouze k podpoře vaší schopnosti pracovat. Nikdo jiný k němu nemá přístup! [důvěra je základním kamenem poradenství] **Proč je toto závěrečné (revizní) setkání důležité?** [rétorická otázka, kterou poradce překlenuje témata. Přesná prezentace důvodů a cílů poradenské schůzky je nesmírně důležitá pro rozptýlení klientových obav.]



Není pochyb o tom, že age management práce je koncept, ve kterém každý získá, každý je vítěz.

Poradce by měl tuto část zvládnout energicky, tempem vhodným pro klienta. Svým nadšením klienta náležitě „uchvátí“. Klient má možnost ověřit si, zda informace získané při (či před) vyplňováním WAI dotazníku odpovídají těm, se kterými ho konzultant nyní seznámil.

Prostor pro klienta – ověření postoje (3–5 minut)

Po poměrně obsáhlém seznámení s poradcem je nutné přirozeně zahájit s klientem diskusi a ověřit si jeho postoj k problematice podpory pracovní schopnosti, zejména v kontextu aplikace jeho osobního plánu v praxi.

Příklad pro začátečníky:



Pane/Paní X, mohu Vás oslovovat pane Jane [poradce se snaží navázat silnější spojení s klientem pomocí křestního jména. Klienti s tímto návrhem v naprosté většině případů souhlasí. Pokud se tak ale nestane, musí poradce respektovat sebeidentifikaci klienta a dodržovat ji. Takže formálněji, pokud je to nutné:] Pane Nováku, jak jste si vedl při realizaci vašeho osobního plánu? Které cíle již byly dosaženy? Které se stále realizují? [pokud nedojde k žádné reakci ze strany klienta, resp. by byla minimální, lze doplnit dalšími otázkami] Změnil se nějak váš názor na podporu pracovní schopnosti? Má smysl se tímto tématem zabývat?

Této části je nutné ze strany poradce věnovat náležitou pozornost, protože bez znalosti názorů a postojů klienta k dané problematice je téměř nemožné s klientem správně komunikovat.

Ve většině případů na schůzky, kde klient musí deklarovat svou aktivitu nebo aktivní účast na překonávání identifikovaných překážek (něco jako dělat si „domácí úkol“) – klient přichází s vlastní hotovou verzí – reportem. Je velmi důležité tuto zprávu klienta přijmout, ale pro další odbornou radu je nutné pomocí kontrolních otázek důkladně projít všechny její aspekty.

Tabulka 7: Pomocné kontrolní otázky založené na konceptu Domu pracovní schopnosti

Patro	Otázky
1. ZDRAVÍ, FUNKČNÍ KAPACITA	Jak se vám podařilo zlepšit své stravovací návyky? Jakých úspěchů jste dosáhl/a při zlepšování fyzického / psychosociálního zdraví (kondice)? Účastnil/a jste se preventivních lékařských prohlídek? Jaké číslo by na škále 0–10 vyjádřilo vaši spokojenost se životem? Jaké číslo by na stupnici 0–10 představovalo vaši současnou pracovní schopnost? (0 znamená nejhorší možnou úroveň, 10 znamená nejlepší možnou úroveň)
2. ZNALOSTI DOVEDNOSTI KOMPETENCE	Které z plánovaných vzdělávacích a poradenských aktivit se vám podařilo dokončit? Resp. stihl/a jste od sestavení vašeho osobního plánu absolvovat nějakou vzdělávací aktivitu? Došlo k nějaké změně ve vašich kariérních cílech? Změnila se vaše pracovní pozice? Objevily se nějaké nové aktivity (např. koníčky) mimo pracoviště, které ovlivňují vaše kompetence?
3. HODNOTY	Změnily se vaše hodnoty? Pamatujete si ještě hodnoty, které jste si definoval/a ve svém osobním plánu?

POZICE MOTIVACE	Změnila se vaše motivace v práci? Souhlasíte s tvrzením, že se vám od sestavení osobního plánu podařilo lépe sladit osobní, rodinný a pracovní život? ANO / NE – popište konkrétní změny. Co vám pomáhá dosáhnout souladu mezi osobním, rodinným a pracovním životem? Resp. co / kdo vám to kazí? Pamatujete si, kde jste se chtěl/a vidět za 5 let při sestavování osobního plánu? Jste na správné cestě?
4. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍ TÝM, STYL ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	Změnilo se něco na tom, kdy, kde a s kým rád pracujete? Jaká je vaše spolupráce s kolegy, s nadřízenými? Vnímáte to spíše pozitivně nebo negativně? Došlo k nějakým změnám ve firemní kultuře? Zájem manažerů se podle vás zvýšil, resp. uvést své názory do praxe? Změnil se přístup vašeho zaměstnavatele k otázkám podpory řízení pracovních úkolů z hlediska pracovních podmínek, náplně práce, pracovního klimatu, způsobu komunikace a vedení lidí?

Sjednání monitorovací schůzky (1–3 minuty)

Pokud se nejedná o závěrečnou schůzku poradenského procesu zaměřeného na podporu pracovní schopnosti, je nutné domluvit další schůzku za účelem ověření postupu klienta a plnění dohodnutých opatření. Monitorovací schůzku je důležité naplánovat v rozmezí 10–12 týdnů realizace individuální poradenské schůzky.

- Žádost o zpětnou vazbu (1–3 minuty)
- Vyplňte buď online, nebo mějte předpřipravený formulář.
- Ukončení schůzky a rozloučení s klientem (1–3 minuty)

Poradce doprovází klienta ke dveřím, kde klienta přivítal. Podají si ruce a rozloučí se.



Neshledanou. Jsem moc rád/a, že jsem Vás mohl/a poznat a v případě jakýchkoliv dotazů máte mé kontaktní údaje...

Opakované rozhovory s klientem lze chápat v užším slova smyslu jako závěrečnou fázi poradenství zaměřeného na podporu pracovní schopnosti. Účinnou podporou pracovní schopnosti je ale ve skutečnosti dlouhodobé systematické poradenství, které se několikrát opakuje (např. každý rok nebo jednou za tři roky a tak dále). V této fázi je třeba provést kontrolu podle osobního rozvrhu klienta, formulaci dalších doporučení na podporu pracovních dovedností a také celkovou zpětnou vazbu orientovanou na klienta.

Zdroje

- [1] Machalová, M. (2008). Andragogické a sociálno-andragogické poradenstvo v kontexte celoživotného učenia sa a vzdelávania. In Matulčík, J. (Ed.). Acta Andragogica 1 (s. 63–70). Gerlach Print.
- [2] Košťálova, H., Cudlíková, M. & Němcová, L. (2018). *Spokojený kariérní poradce*. EKS.
- [3] Motsching, R., & Nykl, L. (2011). Komunikace zaměřená na člověka – Porozumění sobě a ostatním. Grada Publishing.
- [4] Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flow*. Portál.

7. Hodnota Indexu pracovní schopnosti jako indikátor pro udržitelnou zaměstnatelnost pro organizace práce nebo jednotlivé zaměstnance – jak posílit osobní a profesní připravenost na delší pracovní kariéru (příklady z praxe v Nizozemí)

7.1 Úvod – Role kanárků v uhelných dolech

Být udržitelně zaměstnatelný bylo v posledních desetiletích prioritou zaměstnavatelů, zaměstnanců i tvůrců politik. Důvodem je v mimo jiné demografický vývoj (stárnutí populace a s tím související vývoj na trhu práce. Dochází i ke kvalitativním změnám: rostoucí dynamika a flexibilita světa práce s globální konkurencí vyžaduje perspektivu, která zohledňuje nejen výkon zaměstnanců na pozadí stávajících nebo budoucích pracovních vzorců v rámci společnosti, ale také na pozadí požadavků pracovního trhu. Jsou vyžadovány různé a nové aspekty a prvky: odborné znalosti, ale také kompetence, komunikační dovednosti atd.

Výzvou pro zaměstnavatele je mít pracovníky, kteří jsou, zdraví, s aktuálními kompetencemi, motivovaní a pokud možno pracovali až do důchodového věku. Je tedy důležité minimalizovat riziko výpadků a potenciální výpadky odhalit včas. WAI je ideálním nástrojem pro detekci zvýšeného rizika onemocnění a nezaměstnanosti, zejména v kombinaci s dalšími nástroji. V tomto smyslu má WAI funkci „kanárka v uhelném dole“²: Existuje rostoucí riziko? Pracovní schopnost a Index pracovní schopnosti (WAI) jsou důležitými prvky udržitelnosti zaměstnatelnosti a mohou zaměstnancům a zaměstnavatelům poskytnout lepší

přehled o jejich současné situaci, o individuálních a organizačních silných a slabých stránkách, příležitostech a možných rizicích, například předčasných odchodech zaměstnanců. Dalšími prvky udržitelné zaměstnatelnosti jsou vitalita a zaměstnatelnost. Rozdíly budou vysvětleny později, ale udržitelná zaměstnatelnost je založena na těchto třech prvcích.

V Nizozemsku poskytují služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci specializované soukromé společnosti (tzv. *arbo-diensten*). Ty hrají důležitou roli při podpoře udržitelné zaměstnatelnosti a zlepšování pracovních podmínek. Tyto služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zaměřují jak na organizaci práce, tak i na jednotlivé zaměstnance.

V tomto textu představíme čtyři přístupy, které služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v Nizozemsku používají ke zlepšení udržitelné zaměstnatelnosti a pracovních podmínek, všechny založené na konceptu pracovní schopnosti a využití WAI. Tyto služby používají WAI jako nástroj k predikci vyššího rizika absence nebo nezaměstnanosti.

Zkoumáme následující otázky:

1. Jaká je role organizací? Jaká je odpovědnost a role zaměstnavatele při zlepšování udržitelnosti zaměstnatelnosti svých zaměstnanců?
2. V Nizozemsku bylo v této oblasti vyvinuto mnoho nástrojů na podporu zaměstnavatelů. Nástroje zaměřené na různé aspekty, jako je například prevence (zabránění odchodu pracovníků). Výzvou je, jak posílit ochotu a schopnost zaměstnanců aktivně pracovat na udržitelném celoživotním vzdělávání.
3. Zaměstnanci v Nizozemsku dostali v posledních letech větší odpovědnost za zajištění své vlastní zaměstnatelnosti. Jaká opatření a iniciativy mohou zaměstnanci přijmout a zavést, aby se zlepšili, pokud jde o udržitelnou zaměstnatelnost, jako je osobní (školicí) plán?

V tomto článku diskutujeme o těchto otázkách a analyzujeme čtyři různé přístupy k této problematice. Cílem je podporovat oba přístupy: jednotlivé strategie a nástroje také potřebují organizaci práce, která se zaměřuje na pracovní schopnost a na udržitelnou zaměstnatelnost. Nejprve ve zkratce

² Tento idiom odkazuje k době, kdy si horníci brali s sebou do dolů kanárky jako „první detekci“ (indikátor) snížené nebo zvýšené hladiny nebezpečných plynů, aby mohli zavčas důl opustit.

představíme (vývoj) nizozemské politiky udržitelné zaměstnatelnosti a roli tzv. arbo-diensten. Poté probereme, před představením čtyř případů, koncepty udržitelné zaměstnatelnosti, vitality a pracovní schopnosti.

7.2 Zákon o pracovních podmínkách a BOZP

Jaká je nizozemská politika týkající se pracovních podmínek a odpovědnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců? Obecně platí, že současnou nizozemskou politikou formoval následující koncept: víra v tržní síly, deregulace a liberalizace a posilování odpovědnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců, jak kolektivně, tak individuálně. Od zákona o pracovních podmínkách (1998) se pozornost soustředila především na posílení podnikové úrovně: po sobě jdoucí vlády zdůrazňovaly (finanční) odpovědnost zaměstnavatelů a zaměstnanců při vytváření dobrých pracovních podmínek, bezpečné a zdravé práce a udržitelné zaměstnatelnosti. Role vlády je omezená: vláda by měla stanovovat standardy otevřeněji. Společnosti musely tyto normy vyplnit samy, například limitní hodnoty společnosti pro expozici nebezpečným látkám. Pravidla pracovní politiky byla (z velké části) zrušena a prosazovalo se vytváření tzv. pracovních podmínek katalogizovaných podle sektorů.

Dalším postřehem je, že pod vlivem globalizace a vnitřního trhu EU se radikálně změnilo vnímání role vlády. Od 90. let 20. století se nizozemská vláda stále více soustředila na „udržení konkurenceschopnosti Nizozemska“ v mezinárodním měřítku. Důležitými cíli byly umírněnost mezd, pružný trh práce, nízká administrativní zátěž, příznivé daňové sazby a efektivní tržní síly. Takže hlavní odpovědnost za pracovní podmínky, udržitelnou zaměstnatelnost obecně měli zaměstnavatelé a zaměstnanci.

Rovněž byl stanoven jasný finanční zájem na zlepšení pracovních podmínek. Významnou pobídkou pro zaměstnavatele jsou například náklady na nemocenskou. V Nizozemsku musí zaměstnavatel zaměstnanci vyplácet peníze, když je nemocný po dobu dvou let. Na konci těchto dvou let se prověřuje, zda je zaměstnanec v pracovní neschopnosti. Během těchto dvou let nese zaměstnavatel i zaměstnanec odpovědnost za jeho návrat do práce. Takže nemocnost stojí zaměstnavatele hodně finančních prostředků

Tuto skutečnost lze ilustrovat na pohledu na vývoj nemocenské v roce 2019, posledním roce před pandemií Covid-19. Zdrojem je výroční zpráva o pracovní neschopnosti a pracovních podmínkách v Nizozemsku.

Obecně platí, že průměrné náklady zaměstnavatele, na nemocného, jsou asi 450 EUR každý den nepřítomnosti zaměstnance (mzdy, náhrada, ztráta výroby atd.). Celkem jde o obrovské množství finančních prostředků. V roce 2019 mělo 25 % zaměstnanců v Nizozemsku zdravotní problémy, které lze přičíst práci. Expozice nebezpečným látkám stojí ročně více než 3 000 životů a současně 17 % zaměstnanců hlásí syndrom vyhoření. Pozoruhodný je také nárůst sociální nejistoty v práci (agrese a násilí, šikana a sexuální zastrašování nebo obtěžování). V roce 2019 se také stalo cca 114 000 průmyslových nehod, které vedly k absenci.

Náklady na další vyplácení mezd zaměstnancům, kteří jsou nepřítomní, se odhadují na 13 miliard EUR. Podíl pracovních absencí činí 6 miliard EUR. Náklady na pokračující vyplácení mezd za nemoci z povolání prudce vzrostly: z 1,2 miliardy EUR v roce 2014 na 2,5 miliardy EUR v roce 2018 a jsou nejvyšší ve zdravotnictví (540 milionů EUR), následuje průmysl (310 milionů EUR) a obchod (300 milionů EUR). Navýšení je způsobeno růstem samotných mzdových nákladů a nárůstem počtu nových duševních nemocí z povolání, zejména proto, že zaměstnanci s duševním onemocněním z povolání chybí více dní. V důsledku toho vzrostly náklady na absenci kvůli duševním nemocem z povolání z 1 miliardy EUR v roce 2014 na 2,1 miliardy EUR v roce 2018. [1] Omezení pracovní neschopnosti tedy zaměstnavateli ušetří spoustu peněz.

Nemoc je pro zaměstnavatele součástí nákladů, ale rozhodně není jediným aspektem. Jako nákladná záležitost pro zaměstnavatele se ukazuje i nízká pracovní schopnost. Byl proveden výzkum vztahu mezi poklesem WAI a výkonnosti. V literatuře označuje tento jev jako presenteismus a odkazuje na problém, kdy zaměstnanci přicházejí do práce se zdravotními potížemi nebo jsou nemocní, ale nemoc nehlásí, přičemž jsou méně produktivní. [2] Jejich práce často neodpovídá jejich zdraví. To dále snižuje pracovní schopnost, což může vést k další ztrátě produktivity. [3] Snižená pracovní schopnost navíc zvyšuje riziko dlouhodobých výpadků. Snižená pracovní schopnost je často

méně viditelná než absence z důvodu nemoci. Zdá se, že mnoho organizací trpí výraznými ztrátami ve výrobě kvůli snížené pracovní kapacitě svých zaměstnanců. Často se jedná o 10 % mzdových nákladů. Těchto 10 % také zahrnuje ztrátu produktivity lidí, kteří jsou nemocní doma (průměr před pandemií Covid-19 byl 4 %). Presenteismus stojí více než absence. Poměr je přibližně 1,5 : 1. [4]

Od politiky k realitě

Jak jsme viděli v Nizozemsku, zaměstnavatelé jsou povinni zajistit, aby jejich zaměstnanci mohli pracovat bezpečně a zdravě. Co to přesně znamená, lze nalézt v zákoně o pracovních podmínkách (1998), vyhlášce o pracovních podmínkách a nařízení o pracovních podmínkách. Aby bylo možné přísně dodržovat tyto zákony, musí mít každý zaměstnavatel politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci: každý zaměstnavatel v Nizozemsku musí svým zaměstnancům nabízet odpovídající péči a informovat a dohlížet na (nemocné) zaměstnance v rámci pracovních rizik. Povinnosti má nejen zaměstnavatel, ale řadu pravidel musí dodržovat i zaměstnanec. Cílem je stimulovat zaměstnavatele a zaměstnance, aby investovali do prevence nemocí a absencí.

Zákon o pracovních podmínkách byl obnoven k 1. červenci 2017. Zaměstnavatelé nyní musí mít uzavřenou základní smlouvu na služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podle této základní smlouvy musí zaměstnavatel sjednat minimální požadavky na zdravou a bezpečnou práci např. s podnikovým lékařem a odborníkem na BOZP. Taková základní smlouva je nyní povinná. Tato smlouva stanoví minimální práva a povinnosti zaměstnavatele, zaměstnance a poskytovatele služeb BOZP.

Většina nizozemských společností má smlouvu se specializovanými společnostmi pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na služby v oblasti pracovních podmínek, prevence atd. Existují různé typy společností pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci:

- Zaměstnavatel si může na určité úkoly najmout externí odborníky (BOZP) ve spolupráci s vlastními zaměstnanci, kteří vykonávají určité úkoly jako odborníci.

- Zaměstnavatel se může rozhodnout zřídit interní službu BOZP.
- Zaměstnavatel může uzavřít smlouvu s externí službou BOZP.

Pokud se zaměstnavatel rozhodne utvářet služby BOZP sám, musí být splněno několik podmínek:

- Musí existovat souhlas zaměstnanců, a to prostřednictvím kolektivní pracovní smlouvy nebo prostřednictvím zastoupení zaměstnanců (Personální zástupce (PVT) a Rada zaměstnanců, „Ondernemingsraad “ – OR).
- Zaměstnavatel musí na posouzení/testování Inventáře a hodnocení rizik (RI&E) najmout certifikovaného odborníka.
- Pro (nemoc) nepřítomnost svých zaměstnanců, konzultační hodiny pracovních podmínek, pracovnělékařské prohlídky a termínové prohlídky musí zaměstnavatel vždy zaměstnat registrovaného závodního lékaře.

Jak tato společná odpovědnost funguje, lze ukázat na opatřeních pro zaměstnance, kteří onemocněli. Většina odborových organizací využívá služby BOZP pro podporu absencí nemocných zaměstnanců. Pokud zaměstnanec onemocní, musí to nahlásit zaměstnavateli a poté začne běžet dvouletá případná pracovní neschopnost. V těchto dvou letech musí zaměstnavatel i zaměstnanec udělat vše pro to, aby se co nejdříve vrátil do práce. Zpátky do práce ke „svému“ zaměstnavateli nebo, když je například problém s narušenými pracovními vztahy, někam jinam. Existují tedy dvě takzvané dráhy: první dráha je zaměřena na návrat do firmy, nejlépe do vlastní práce. Druhá dráha je zaměřena na novou práci někde jinde.

Zaměstnavatel i zaměstnanec mají jasné povinnosti pokusit se ukončit dobu nemoci. Dva roky je maximální doba. Po 2 letech nemoci může mít nemocný zaměstnanec nárok na dávku. To se týká (částečného) invalidního důchodu.

Vzhledem k povinnosti nadále vyplácet mzdu za dny ztracené v době nemoci mají zaměstnavatelé velký finanční zájem na omezení absence svých zaměstnanců. Průměr za den se pohybuje kolem 450 EUR na zaměstnance. Absence vede k ekonomickým ztrátám, protože dochází ke ztrátě personálních nákladů bez jakékoli návratnosti.

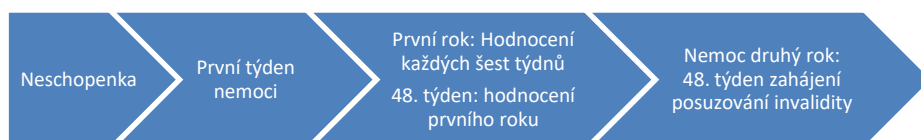
Kromě toho mají zaměstnavatelé morální a právní povinnost omezit nepřítomnost v práci. Zdravotní potíže jsou totiž přímým důsledkem práce, která vede k individuálním a společenským škodám. Prostřednictvím preventivní politiky a dobrého managementu absencí mohou zaměstnavatelé absence omezit a zvýšit tak svou efektivitu.

Pokud zaměstnavatel nedělá dostatečné kroky ohledně reintegrace svých zaměstnanců, může mu zaměstnanecká pojišťovna uložit pokutu. Zaměstnavatel pak musí pokračovat ve vyplácení mzdy maximálně o jeden rok déle.

Co se stane, když zaměstnanec nespolečupracuje na svém opětovném začlenění? V takovém případě může zaměstnavatel zadržet mzdu. Nebo v krajním případě zaměstnance propustit. S tím musí souhlasit okresní soud.

Během období nemoci jsou různé okamžiky, kdy je třeba jednat. Například po šesti týdnech od prvního dne nemoci je povinné přivolat podnikového lékaře a musí dojít k diagnostické analýze problému a doporučení. Pak musí existovat plán činnosti (po 8 týdnech). Po roce nemoci musí existovat pracovnílékařský posudek.

Obrázek 1: Průběh nemocenské



Do 8 dnů	týden 2:	týden 6:	týden 8:	týden 52
Příjem	Diagnóza	Doporučení	Plán přístupu	Zpráva o zdraví při práci

Důležitou roli v tomto procesu hraje firemní lékař. Není však jediný. Služba BOZP má čtyři druhy odborníků: závodního lékaře, pracovního hygienika, odborníka na bezpečnost a pracovní organizačního odborníka. Lékař posuzuje, zda je zaměstnanec v pracovní neschopnosti. Přitom se dívá na běžné činnosti zaměstnance, ale také na to, zda existují možnosti vykonávat alternativní práci.

Kdo posuzuje, zda je zaměstnanec nemocný? Zaměstnavatel nemůže a nesmí posuzovat, zda je zaměstnanec nemocný. Zprvu zaměstnavatel není lékař, zadruhé pravidla ochrany osobních údajů předepisují, že o pracovní způsobilosti zaměstnance může rozhodovat pouze lékař.

Někdy se zaměstnavatel a nemocný zaměstnanec nedohodnou na nemoci nebo opětovném začlenění. V takovém případě mohou nahlédnout do kolektivní pracovní smlouvy. To obvykle zahrnuje urovnání sporu.

Za to, aby se zaměstnanec mohl co nejdříve odpovědně vrátit do práce, odpovídá společně se zaměstnavatelem a zaměstnancem služba BOZP. Některé služby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci využívají mimo jiné WAI jako nástroj na podporu zaměstnavatelů a zaměstnanců při prevenci absencí. Mají licenci k používání WAI od společnosti Blik op Werk.

7.3 Koncept udržitelné zaměstnatelnosti, pracovní schopnosti a vitality

V posledních letech se stále více pozornosti věnuje různým aspektům udržitelné zaměstnatelnosti zaměstnanců. Jaký je rozdíl v udržitelné zaměstnatelnosti, pracovní schopnosti a vitalitě? Van der Klink a kol. [13] označují pracovníky za trvale zaměstnatelné, pokud mají trvale realizovatelné možnosti a podmínky pro (pokračování) fungování ve své současné práci i v budoucí práci při zachování zdraví a pohody. Tinka van Vuuren [5] ve své inaugurační přednášce mimo jiné zmínila pracovní schopnost jako jeden ze tří prvků udržitelné zaměstnatelnosti. Van Vuuren odkázal na zprávu Nizozemské sociální a ekonomické rady, která v knize *Otázka zdravého rozumu: široká politika prevence v rámci odborových organizací* [6] uvádí, že udržitelná

zaměstnatelnost se skládá ze tří prvků: vitality, zaměstnatelnosti a pracovní schopnosti.

- **Vitalitu** lze obecně chápat jako: životní sílu, energii a inspiraci (viz Schaufeli a Bakker [7]). Ve vztahu k pracovnímu prostředí sem lze zařadit i motivaci zaměstnanců. Motivace souvisí se složitým souborem faktorů, jako je styl vedení, rozsah, v jakém jsou odpovědnosti přidělovány různým úrovním v organizaci, podmínky zaměstnání, politika hodnocení a odměňování, rozmanitost práce, příležitosti k postupu, pracovní atmosféra a pracovní tlak.
- **Pracovní schopnost** je míra, do jaké je člověk fyzicky, psychicky a sociálně schopen pracovat na své současné pozici (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo [8]). Pracovní schopnost lze kvantifikovat mimo jiné pomocí Indexu pracovní schopnosti (WAI), který měří fyzickou, psychickou a sociální pracovní kapacitu jednotlivců. WAI prověřuje, zda jednotlivec splňuje stanovené profesní požadavky. Finské hodnocení ukázalo, že nízké skóre WAI bylo silně spojeno s vyšší pravděpodobností pracovní neschopnosti a vyššími přímými náklady v důsledku absence. Na základě WAI je možné provést následné šetření nebo přijmout opatření šitá na míru jednotlivci. Kromě toho může WAI stimulovat rozvoj a implementaci integrované udržitelné politiky zaměstnatelnosti v rámci organizace.
- Ve studii SEO Economic Research je zaměstnatelnost definována jako „rozsah, v jakém si lidé mohou během svého života najít a udržet produktivní a naplňující práci“. **Zaměstnatelnost** je v tomto smyslu dynamičtější: nikdy se nezastaví. Politika zaměstnatelnosti je zaměřena na trvalou zaměstnatelnost osob a může zahrnovat nástroje jako školení, odměňování a možnosti postupu. Zaměstnatelnost odpovídá moderním potřebám dynamické znalostní ekonomiky, ve které si zaměstnanec zachovává svou pracovní hodnotu, aby si zůstal jistý ve svém zaměstnání (a ne nutně pouze ve svém zaměstnání). Pomocí skenu zaměstnatelnosti je možné vytvořit kapacitní a osobnostní profil. Pomocí tohoto skenu lze určit, která práce zaměstnanci vyhovuje, aby se mohl cíleně školit a rozvíjet (De Vries, Gründemann, Van Vuuren & Willemsen [9]; De Vries, Gründemann & Van Vuuren [10]; Van Vuuren, Caniëls & Semelijn [11]).

Aby byl člověk v práci zdravý a produktivní a aby si udržel radost z práce, je nutné mít tak dobrou pracovní schopnost, aby se mohl na práci podílet (viz Jehoel-Gijsbers [14]). Ale jen dobrý zdravotní stav a pracovní schopnost nestačí: k tomu musí být v pořádku i zaměstnatelnost, aby lidé byli také produktivní. A může existovat dobrá pracovní schopnost a dobrá zaměstnatelnost, ale nedostatek vitality. A pak je také méně úspěšné být v práci zdravý a produktivní a mít z práce radost. Zkrátka, pokud chce být člověk zaměstnatelný udržitelným způsobem, je potřeba mít dobrou pracovní schopnost, velkou zaměstnatelnost a vysokou vitalitu.

Toto rozšíření odráží změny v myšlení o udržitelné zaměstnatelnosti v posledních letech podle Van Vuurena. Zpočátku byla pozornost zaměřena především na prevenci předčasného ukončení školní docházky a nemocí. Podle Van Vuurena šlo hlavně o negativní, defenzivní přístup. V poslední době se pozitivnější perspektiva zaměřuje na podporu blahobytu, zdraví a zaměstnatelnosti. Namísto zaměření na negativní aspekty, jako je pracovní stres a pracovní neschopnost, odchod zaměstnanců a stížnosti, se udržitelný zaměstnatelný přístup zaměřuje na podporu pohody a zdraví a na okolnosti a předpoklady, které to podporují a posilují. Tímto způsobem je možné pracovat déle a optimálně fungovat v práci. [5]

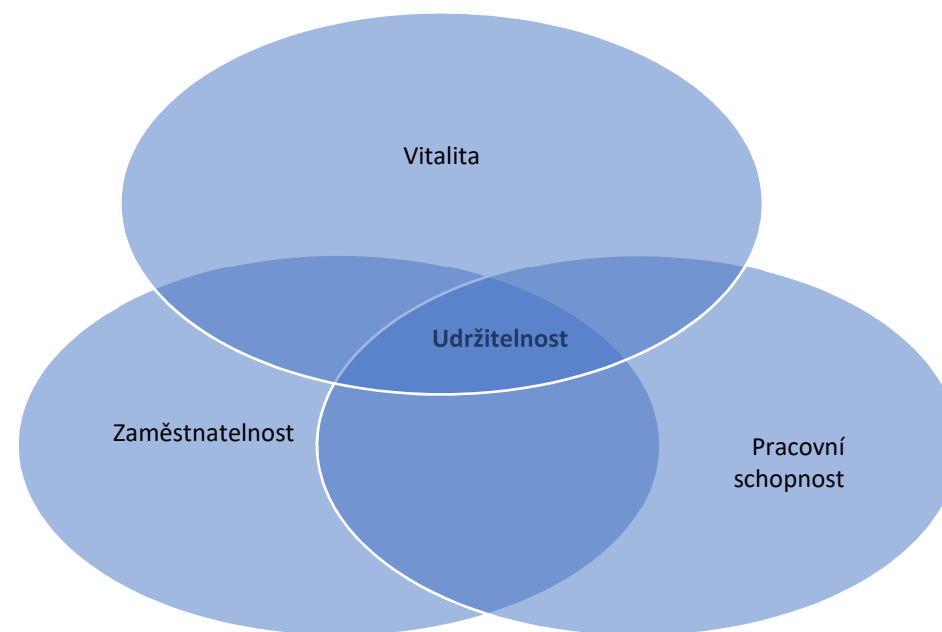
Ouweneel, Schaufeli a Le Blanc [12] poznamenávají, že analogicky k tomuto posunu prošla i praxe psychologických intervencí souvisejících s prací jasným vývojem: od kurativní léčby, přes prevenci až po zesílení (tj. posílení, amplifikaci). Amplifikací Ouweneel a kol. míní intervence zaměřené na aktivní podporu psychické pohody zaměstnanců [12]. Tyto tři typy intervencí se liší povahou cílové skupiny a obsahem, a to:

- Kurativní léčba, zaměřená na méně vitální zaměstnance prostřednictvím zotavení: zmírňování a snižování důsledků snížené vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.
- Prevence zaměřená na rizikové skupiny prostřednictvím retence: prevence snížené vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.
- Amplifikace zaměřená na všechny zaměstnance prostřednictvím posílení: zvýšení vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.

Tato opatření proto jdou dále než jen k omezování a předcházení absence. Třetí, amplifikace, je o zvýšení pracovní kapacity všech zaměstnanců. Také těch, kteří se v dnešní době zdají být v pořádku.

Tato trojčlenka ukazuje, že pokud chce společnost zlepšit pracovní podmínky a být udržitelně zaměstnatelná, nestačí přijímat léčebná a preventivní opatření. Koneckonců, ta se zaměřují na boj proti absenci a na prevenci. Důležité je zaměřit se také na zvyšování pracovní kapacity zaměstnanců.

Obrázek 2: Komponenty udržitelné zaměstnatelnosti



Zdroj: SER Otázka zdravého rozumu: široká politika prevence v rámci odborových organizací [6]

7.4 Příklady z praxe: postřehy držitelů licence WAI

V Nizozemsku hraje arbo-diensten ústřední roli při snižování absence a rozvoji nástrojů a intervencí zaměřených jak na organizaci práce, tak na jednotlivé zaměstnance. Všechny tři složky udržitelné zaměstnatelnosti vidíme v těchto nástrojích zaměřených na léčbu, prevenci a zesílení. Výchozím bodem, také historicky pro většinu arbo-diensten, je WAI a koncept pracovní schopnosti. V posledních letech byl WAI rozšířen a používají se i další dotazníky. WAI se stále více používá jako „kanárek v dolech“: dává jasné první varování, pokud „je vzduch znečištěný“, resp. pokud se něčí pracovní schopnost snižuje, takže je třeba přijmout opatření. Způsob, jakým může arbo-diensten používat WAI, je omezený, k jeho používání mohou získat licenci od Blik op Werk. Jedním z ustanovení pro použití WAI je, že jej nelze použít jako nástroj pro výběr zaměstnanců a pokud je například něčí pracovní schopnost průměrná, nemůže zaměstnavatel tento výsledek použít k ukončení pracovní smlouvy. Pojďme se blíže podívat na čtyři přístupy u následujících společností: Immens advies, Holland Fit, Adaptics a PreventNed.

Společnost Immens advies

Podle Erwina Vissera z Immens advies je firma „spíše výzkumnou agenturou než poradenskou firmou“. Společnost Immens advies se zaměřuje na prevenci a tím včasnou identifikaci zvýšeného rizika předčasného ukončení školní docházky. „Vize, kterou používáme, je založena na myšlenkách prof. Ilmarinena a „domu pracovní schopnosti.“ Podle „dDomu pracovní schopnosti“ je pracovní schopnost zaměstnanců dána interakcí mezi zátěžovou schopností zaměstnanců zvládat nároky a stres (z hlediska osobních zdrojů: zdraví, kompetence, motivace) a zátěží a rozvojem příležitostí, které zaměstnanci zažívají z práce (z hlediska okolností, obsahu a požadavků na práci, ovlivnění managementu a vedení). Dům se používá jako metafora, která odráží tuto interakci. Každé „patro“ také zahrnuje různá přezkoumávání: od pravidelné lékařské prohlídky (PMO) po WAI a inventarizaci a hodnocení rizik (RI&E).

Na základě různých dotazníků Immens advies vyvinula online nástroj pro odborové organizace Net Employability Score (NES), který mapuje zdraví,

zapojení a tím i stupeň pracovní schopnosti, vitality a zaměstnatelnosti zaměstnanců. Účelem NES, který z toho má být vyvozen, je poskytnout obrázek o udržitelné zaměstnatelnosti organizace.

Skóre NES je propojeno se souhrnným přehledem, jehož cílem je poskytnout manažerům vhled na různé aspekty udržitelné zaměstnatelnosti zaměstnanců v rámci jejich oddělení.

Metoda: analýza rizik pracovních skupin. Každý proces začíná rozhovorem se zaměstnavatelem, ve kterém objasní, že základ pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality spočívá v dodržování dobré politiky zdraví a bezpečnosti. To znamená, že musí existovat obrázek o tom, jaká jsou pro společnost nejdůležitější rizika a jaké skupiny jsou v organizaci zapojeny. Pro každou pracovní skupinu jsou stanovena zdravotní rizika související s prací. Poradenství hodnotí míru rizika a formuluje opatření ke kontrole nebo eliminaci zdravotních rizik souvisejících s prací. Výsledkem je sestavení zdravotního rizikového profilu pro každou pracovní skupinu, který souvisí s RI&E. S těmito profily má organizace k dispozici nástroj k ovlivnění zdraví a vitality ve funkční skupině. S tím se také dívají na to, s čím se bude muset organizace v následujících letech potýkat.

Z pohledu Immens advies je to hlavně organizace, která je zodpovědná za zlepšení něčí pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality, a tím udržitelnou zaměstnatelnost.

Jak? WAI a pracovní schopnost jsou základem: indikují potenciální riziko, ale ne víc než to. Immense začíná zmapováním pracovních podmínek: „Vytváříme mimo jiné rizikový profil pracoviště. Tento rizikový profil je zviditelněn pomocí souhrnného přehledu s různými indikátory, jako jsou fyzické požadavky a kapacita práce. Díváme se také na mentální aspekty zaměstnanců, díváme se na osobnost zaměstnance a na věci, jako jsou nároky na práci, zdroje a zotavení. A samozřejmě se také díváme na fyzické aspekty na pracovišti.“ Výsledky a souhrnný přehled budou prodiskutovány se všemi, kdo se podílejí na organizaci práce. Výsledky jsou zaznamenávány do souhrnného přehledu pro manažery, kteří mohou tímto způsobem sledovat prevenci a absencí.

Pro informování zaměstnavatele o společnosti jsou výsledky srovnatelné s jinými společnostmi ve srovnatelných odvětvích a situacích. Tento srovnávací ukazatel je založen na různých dotaznících, které Immens advies používá, a poskytuje náhled na otázku: Jak dobré nebo špatné je vaše skóre?

Pro Immens advies je středem zájmu organizace práce. Zaměstnavatel hraje důležitou roli při zlepšování pracovních podmínek a tím pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality v krátkodobém horizontu a dlouhodobě udržitelné zaměstnatelnosti. „Je důležité, abyste mohli ovlivnit pracovní podmínky. Je to o zviditelnění problémů a interním benchmarking, pak můžete skutečně podniknout kroky v oblasti udržitelné zaměstnatelnosti.“

Z pohledu Immens advies jsou prostředky, které se zaměřují na životní styl v soukromí, přeceňovány. V Nizozemsku je velká pozornost věnována roli jednotlivce, zejména životnímu stylu a osobnímu rozvoji. Výzkumy však ukazují, že vliv životního stylu na práci je velmi omezený. Erwin Visser uzavírá: „Například: neexistuje téměř žádný vztah mezi odvykáním kouření a pracovní schopností. To, co musíte udělat, je uvědomit si, že tento životní styl je pro Vás škodlivý...“

Holland Fit: WAI jako výchozí bod pro analýzu

Pro Holland Fit je koncept pracovní schopnosti a Indexu pracovní schopnosti (WAI) základem pohledu na udržitelnou zaměstnatelnost zaměstnanců. Podle Erika Steenbakkerse, ředitele Holland Fit, neexistuje lepší ověřený nástroj s dobrou prediktivní hodnotou. Index pracovní schopnosti využívá Holland Fit jako výchozí bod. Je to základ pro další výzkum. Společnost Holland Fit na základě WAI vyvinula různé dotazníky o různých dalších aspektech, které dohromady poskytují dobrý obrázek o funkčnosti, vitality a zaměstnatelnosti jednotlivého zaměstnance a organizace práce. Aby bylo možné diagnostikovat, proč je pracovní schopnost vynikající, dobrá, průměrná nebo špatná, Holland Fit doplnil WAI sérií otázek a nástrojů k získání vhledu do osobní situace člověka. Tyto doplňující otázky se mohou týkat témat, jako je životní styl, včetně například spánkového režimu nebo cvičení, kouření, alkoholu, výživy a relaxace. A také osobní charakteristiky týkající se nadšení, zdrojů, ale také organizačních

charakteristik, včetně vztahu s manažerem, a možnosti, které organizace zpřístupňují, jako je vzdělávání a další zaměstnanecké benefity.

Přístup Holland Fit je v konečném důsledku zaměřen na organizování posunu v behaviorálních a organizačních změnách, které se odehrávají krok za krokem. Cílem je vybudovat povědomí, používání správných dovedností a vitální prostředí. Jde o rovnováhu a soudržnost mezi různými složkami: motivování zaměstnanci, kteří jsou schopni posílit silné stránky organizace a naopak.

Holland Fit se tedy zaměřuje jak na jednotlivce, tak na společnost. Holland Fit začíná rychlým skenováním sloužícím k mapování aktuální pracovní schopnosti založeným na WAI. Vhled do vlastní pracovní schopnosti je výchozím bodem, například osobní plán, jak učinit nezbytné kroky pro zlepšení pracovní schopnosti, ale také pro udržitelnou zaměstnatelnost. Výsledek se používá k vytvoření plánu s konkrétními cíli. „Prvním krokem v našem přístupu je fáze uvědomění jako výchozí bod pro změnu. Cílem je co nejdříve přijmout opatření zaměřená na prevenci namísto léčby. Povědomí je důležité, protože naše zkušenost ukazuje, že lidé se chtějí změnit, ale nechtějí být měněni, a to začíná uvědoměním.“

Druhým krokem je aktivace: Holland Fit má online prostředí, aktivační týmy, vnitropodnikové aktivity, různé formy strukturální komunikace a aktivace. Takže: žádné jednorázové aktivity, ale program v delším časovém horizontu. Třetí krok: Vybudování prostředí, které ukazuje, že organizace považuje vitalitu za důležitou: školení manažerů. Předpokladem úspěšné politiky vitality je role manažerů, kteří otevřeně komunikují se zaměstnanci, vytvářejí bezpečné pracovní prostředí a kulturu a umí dobře komunikovat. „Mnoho manažerů pro to nebylo vybráno, takže je potřeba udělat hodně práce.“

Je také důležité mít přehled o předpokladech: Mají manažeři dostatek času na plnění této role? Nejsou na jejich souhrnném přehledu jednostranně posuzováni podle dosažení určitých cílů a obsahuje souhrnný přehled i údaje například o vitality pracovní schopnosti? Je například bodem na souhrnném přehledu včasná identifikace, ale i to, jak je organizován proces hlášení nemoci? Jsou takové povinnosti jasně přiděleny, aby kontakt probíhal rychle atd.? Stručně řečeno, čtvrtým krokem je reorganizace prostředí konzultací, aby bylo

více zaměřené na zlepšení organizace. „Často překlápíme koncepty: nikoli procento nepřítomnosti, ale procento pracovní schopnosti: místo 5 % absence lze použít 95 %.

Z pohledu Holland Fit je pozornost zaměřena na jednotlivé zaměstnance. Ale organizace práce určuje kontext. „Stejně jako u jednotlivých zaměstnanců je výzvou společně formulovat cíle, kterých byste jako organizace chtěli dosáhnout, což jsou cíle, kterých chcete dosáhnout v oblasti pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality“. Cílem je realizovat v organizaci široce podporovanou takovou kulturu, ve které je zdravé stárnutí normální. „To se může zdát skromné, ale je to velký úkol.“ Zahrnuje například také otázky, jako je bezpečnost, kultura bezpečné práce, neustálý rozvoj a strukturální pozornost věnovanou výuce zdravotních dovedností. Jde tedy dále než jen k dodržování zákona o pracovních podmínkách. Role Holland Fit je odlišná, ale jádrem je, že sama organizace je odpovědná a je držitelem problému. „Radíme, podporujeme a koučujeme, ale organizace a jednotlivec to musí (chtít) dělat.“

Dostat lidi a organizaci do procesu změny, která se často děje po malých krocích. Změna chování je pomalý proces, který vyžaduje neustálou pozornost. Přidaná hodnota proto musí být účastníkům jasná. Zisk z účasti musí být výrazně vyšší než předpokládané riziko nebo ztráta. Důležité je poskytnout stavební kameny, se kterými můžete něco dělat, jak pro jednotlivce, tak pro organizaci.

Adaptics

„Pro Adaptics je WAI důležitým pilířem služeb, které nabízíme, ale rozhodně není jediným“, říká Daan de Boer, ředitel Adaptics. Původním zaměřením Adaptics bylo zabývání se absentérstvím, prevencí a zejména lékařskými aspekty absentérství. Adaptics má reputaci v oblasti periodických lékařských prohlídek (PMO): „Jsme zdravotnická organizace a WAI do toho dobře zapadá.“ Adaptics vidí WAI jako cenný dotazník, který poskytuje náhled na možné předčasné odchody, a to je důvod, proč je WAI standardní součástí studií, které společnost Adaptics provádí. Mezi PMO a WAI existují silné korelace, pokud jde o absentérství, a WAI také poskytuje pohled na budoucí absentérství. Nízká

pracovní schopnost znamená vyšší šanci předčasného odchodu a/nebo absentérství, a proto doporučení k dalšímu šetření probíhá standardně. Výsledky jsou osobní a nevedou k segregaci zaměstnanců: nelze je použít například k ukončení pracovní smlouvy.

Zpočátku se Adaptics zaměřoval hlavně na výzkum a stanovení správné diagnózy. Nověji Adaptics také vyvíjí nástroje: je to cyklus: výzkum> analýza> intervence> monitorování> úprava> Dotazníky jsou kombinací WAI, PMO a vlastních dotazníků. Adaptics používá tyto dotazníky pro vytváření profilů rizik pro každého zaměstnance.

Adaptics se zaměřuje na intervence v krátkém cyklu. Je to lekce z výzkumu, který Adaptics provádí. Abyste dosáhli většího účinku, musíte zasáhnout rychleji. To má také tu výhodu, že náklady na takové zásahy jsou nižší, než kdybyste to dělali jednou za tři roky.

Adaptics se dívá jak na organizaci, tak na jednotlivce. V posledních letech bylo na ramena jednotlivce kladeno mnoho. Jako zaměstnanec jste individuálně odpovědný za to, že jste udržitelně zaměstnatelný. V zásadě je to správný postoj, říká Daan, ale v posledních letech to zašlo trochu příliš daleko. Také příliš rychle přešla odpovědnost ze strany zaměstnavatele na stranu zaměstnanců. Jsou vidět například velké rozdíly v organizacích a existují například celá oddělení, kde se věci nedaří. Pak to nemůže být jen individuální odpovědnost. Ale obecně: zaměstnanec je osobně odpovědný za to, že je udržitelně zaměstnatelný. Zaměstnavatel musí stanovit rámce a jasně říci: „Chci být dobrým zaměstnavatelem.“ Daan: „Otázka zní: Co děláme pro naše zaměstnance? Domníváme se, že odpovědností zaměstnavatele je podporovat pohyb a podporovat své zaměstnance ve zdravém životním stylu, a aby se dále rozvíjeli. Vidíme, že mnoho manažerů nevede důraz na tyto oblasti, to považujeme za statickou personální politiku. Mnoho manažerů vyrostlo podle Petrova principu, ale nejsou skutečnými vůdci.

Tedy: intervence, které jsou zaměřeny na organizaci na jedné straně, zejména na manažery, a na jednotlivce na straně druhé. Jedná se o „obecné“ intervence zaměřené na neustálou pozornost k různým aspektům pracovní schopnosti, vitality a zaměstnatelnosti.

PreventNed

Štěstí v práci nebo pracovní spokojenost je pro PreventNed hlavním principem toho, toho co dělá. Jejich krédem proto je: šťastní lidé, dobré výsledky. Ústředním konceptem PreventNed je pracovní schopnost. Štěstí v práci souvisí s pracovní schopností. Měření pracovní schopnosti pomocí WAI funguje jako semafor: dobrá nebo vynikající pracovní schopnost je zelená; průměrná pracovní schopnost je oranžová a špatná pracovní schopnost je červená. Červená značí, že jistě existuje ohrožení pracovní schopnosti a existuje zvýšené riziko absentérismu.

PreventNed je výzkumná a poradenská agentura a vyvinula nástroj založený na Indexu pracovní schopnosti, aby zmapovala co nejvíce témat, která ovlivňují pracovní schopnost v širokém slova smyslu, na rozdíl od jiných přístupů, často obvyklých v HR, kde se konkrétní problém nebo téma často řeší nasazením (rychlé) intervence. Podle názoru PreventNed je třeba tento krátkodobý přístup omezit. PreventNed provádí výzkum zaměřený na několik témat. Pochopení otázky, jak můžete být udržitelně zaměstnatelní, spočívá v dobrém rámování a kladení správných otázek a vytváření korelací: „Každý rok se dozvídáme více a můžeme naše dotazníky dále zpřesnit. Témata jsou leadership, pracovní spokojenost/spokojenost, míra soběstačnosti, work-life balance atd. Témata vycházejí ze zkušeností z dvaceti let výzkumu, na kterém spolupracuje s vědeckými ústavy (Erasmus University). V současné době zkoumá asi 60 proměnných a toto číslo by se mohlo zvýšit, výzkum nadále probíhá. Tématy těchto proměnných jsou otázky týkající se pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality.“

PreventNed má vlastní databázi. Na základě vlastního výzkumu sleduje i změny v problémech, které zaměstnance ovlivňují, jako je např. pracovní tlak. „Podle našich analýz před deseti lety mělo vysokou zátěž asi 10 % dotázaných zaměstnanců. Nyní (r. 2021) je to asi 35 %. Otázkou také je, zda to povede k další nemoci, což se zatím neprojevuje. Zaměstnanci uvádějí, že pociťují větší pracovní tlak a je pozoruhodné, že kvůli tomu neodcházejí rychleji/častěji. To také vypovídá o složitosti problému a o tom, že existuje několik problémů, které způsobují například absenci v práci: ty se mohou týkat domácí situace

(rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), míry autonomie na pracovišti, ale také finanční situace. Ale také obav: jak přesně vypadá budoucnost: jistota zaměstnání, vyhlídky na stálé zaměstnání a tím např. možnost koupě domu atd.“

Pracovní schopnost, zaměstnatelnost a vitalita hrají roli ve všech fázích života zaměstnance. Nástroje musí být zaměřeny na všechny aspekty tohoto generačního přístupu: prevenci, léčbu i amplifikace. Ale je tu i spousta omezení. Sebeuvědomění je pro zaměstnance na moderním trhu práce důležité. Ale není snadné si všechny aspekty uvědomit a každá věková skupina má své vlastní problémy.

Různé přístupy

Tento text popisuje různé přístupy, které mají za cíl zvýšit udržitelnou zaměstnatelnost zaměstnanců v Nizozemsku. Jak bylo uvedeno, udržitelnost zaměstnatelnosti byla v posledních desetiletích na předním místě agendy zaměstnavatelů, zaměstnanců a tvůrců politik. Důvody jsou různé: kvantitativní změny na trhu práce (stárnutí) i změny kvalitativní. Od zaměstnance budou v budoucnu vyžadovány nové a jiné dovednosti. Existují různé přístupy ke zlepšení udržitelné zaměstnatelnosti zaměstnanců. Jeden přístup se zaměřuje na roli zaměstnavatele a druhý na zaměstnance. V tomto dokumentu zkoumáme tyto různé přístupy:

Jaká je role organizací? Jaká je odpovědnost a role zaměstnavatele při zlepšování udržitelné zaměstnatelnosti svých zaměstnanců?

Zaměstnanci v Nizozemsku dostali v posledních letech větší odpovědnost za zajištění své vlastní zaměstnatelnosti. Jaká opatření a iniciativy mohou zaměstnanci přijmout a zavést, aby se zlepšili, pokud jde o udržitelnou zaměstnatelnost, jako je osobní (školicí) plán.

V příspěvku sledujeme analýzu prof. Van Vuurena a Nizozemské sociální a hospodářské rady a rozlišujeme vitalitu, pracovní schopnost a zaměstnatelnost. Být udržitelně zaměstnatelný se skládá z těchto tří prvků:

- Vitalitu lze obecně chápat jako: životní sílu, energii a inspiraci. Ve vztahu k pracovnímu prostředí sem lze zařadit i motivaci zaměstnanců.
- Pracovní schopnost je míra, do jaké je člověk fyzicky, psychicky a sociálně schopen pracovat na své současné pozici. Pracovní schopnost lze kvantifikovat mimo jiné pomocí Indexu pracovní schopnosti (WAI).
- Zaměstnatelnost je definována jako „rozsah, v jakém si lidé mohou během svého života najít a udržet produktivní a hodnotnou práci“. Zaměstnatelnost je v tomto smyslu dynamičtější: nikdy se nezastaví.

Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe využívají všechny tři prvky udržitelné zaměstnatelnosti. Vidíme, že jejich intervence nejsou založeny pouze na WAI, ale na širší diagnóze zaměřené na zlepšení pracovní schopnosti, zaměstnatelnosti a vitality. Jde o kombinaci: dobrý zdravotní stav a pracovní schopnost samy o sobě nestačí: k tomu musí být v pořádku i zaměstnatelnost, aby lidé mohli být také produktivní. A můžete mít dobrou pracovní schopnost a dobrou zaměstnatelnost, ale nedostatek vitality. Takže, pokud chce být člověk zaměstnatelný udržitelným způsobem, je potřeba mít dobrou pracovní schopnost, skvělou zaměstnatelnost a vysokou vitalitu.

Toto rozšíření odráží změny v myšlení o udržitelné zaměstnatelnosti v posledních letech. Zpočátku byla pozornost zaměřena především na prevenci předčasných odchodů a nemocí. Podle Van Vuurena šlo hlavně o negativní, defenzivní přístup. V poslední době se pozitivnější perspektiva zaměřuje na podporu blahobytu, zdraví a zaměstnatelnosti. Namísto zaměření na negativní aspekty, jako je pracovní stres a pracovní neschopnost, odchod zaměstnanců a stížnosti, se udržitelný zaměstnatelný přístup zaměřuje na podporu pohody a zdraví a na okolnosti a předpoklady, které to podporují a posilují. Tímto způsobem je možné pracovat déle a optimálně fungovat v práci.

Tuto změnu také vidíme v typech intervencí, které se používají:

- Léčba, zaměřená na méně vitální zaměstnance prostřednictvím zotavení: zmírňování a snižování důsledků snížené vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.
- Prevence zaměřená na rizikové skupiny prostřednictvím udržení: prevence snížení vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.
- Amplifikace zaměřená na všechny zaměstnance prostřednictvím posílení: zvýšení vitality, pracovní kapacity a zaměstnatelnosti.

Tato opatření proto jdou dále než jen omezování a předcházení absentérství. Tato trojčlenka ukazuje, že nestačí přijímat léčebná a preventivní opatření, pokud chce společnost zlepšit pracovní podmínky a být trvale zaměstnatelná. Koneckonců, tyto se zaměřují na boj proti absenci a prevenci. Důležité je zaměřit se také na zvyšování pracovní schopnosti zaměstnanců.

Společnost nebo jednotlivec

V Nizozemsku jsou intervence zaměřeny na společnost a jednotlivce. Pokud jde o odpovědnost zaměstnavatelů a zaměstnanců, existují v tom, jak je viděna udržitelnost zaměstnatelnosti, jasné rozdíly. Zaměstnavatelé a zaměstnanci jsou odpovědní za to, aby byli udržitelně zaměstnatelní různými způsoby, ukázkou je diskuse o životním stylu zaměstnance a míře odpovědnosti zaměstnavatelů za to, například za důsledky nezdravého životního stylu. Některé přístupy proto vidí v zásadě zaměstnance a nikoli zaměstnavatele jako odpovědného za svou vlastní udržitelnou zaměstnatelnost. Z tohoto pohledu je zaměstnavatel v jistém smyslu v pracovním životě zaměstnance, který mění zaměstnavatele v průměru jednou za devět let, jen někdo, s kým se setkává. Zaměstnanci jsou také zodpovědní za zdravý životní styl. Vliv zaměstnavatelů je omezený, stejně jako jejich odpovědnost za udržitelnou zaměstnatelnost a celoživotní učení.

Jiné přístupy poukazují na odpovědnost zaměstnavatele a organizace práce za zvýšení udržitelné zaměstnatelnosti člověka. To zahrnuje především právně upravenou odpovědnost zakotvenou v legislativě pracovních podmínek a týkající se bezpečnosti a zdravého pracovního prostředí. Nejen ve formálně právním slova smyslu, ale i v neformálnější podobě: například možnost skloubit

pracovní a soukromý život, čímž se sníží pracovní tlak a tím i šance na odchod. Organizace práce je především místem pro cílené zásahy, protože zde lze dosáhnout největších zisků.

Finanční pobídky

Výsledkem nizozemské sociální politiky je také odpovědnost zaměstnavatele i zaměstnance. V posledních desetiletích jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci zodpovědní za dobrou pracovní schopnost a předcházení absencím. Když se podíváme na způsob organizace nemocí zaměstnanců, zaměstnavatel i zaměstnanec jsou odpovědní za rychlý návrat do práce. Tato politika je založena především na finančních pobídkách: období dvou let, během kterého musí zaměstnavatel stále platit nemocenskou. Je to jeden z hlavních důvodů, proč společnost arbo-diensten také vyvinula nástroje pro organizaci a řízení práce, aby se vypořádala s nepřítomností a různými aspekty nemocí z povolání, pracovních podmínek, pracovní schopnosti, vitality a zaměstnatelnosti. Tyto nástroje začínají širokou diagnózou a poté se v závislosti na problémech provádějí různé typy intervencí. WAI je „nejstarší“ z dotazníků, které používají. V posledních letech bylo k WAI přidáno několik dalších dotazníků. Arbo-diensten vidí WAI jako screeningový a detekční nástroj, slovy jednoho z přístupů vysílá signál o pracovní schopnosti pracovníka: červená pro přímé riziko, oranžová, zvýšené riziko a zelená pro dobrou pracovní schopnost. Je to výchozí bod: „kanárek v dolech“. WAI poskytuje první pohled na rizika, kterým zaměstnanci čelí.

Srovnání

A konečně, WAI se v kombinaci s ostatními studiemi používá také jako měřítko a nástroj, který dává zaměstnavateli nahlédnout do pracovní schopnosti svých zaměstnanců ve vztahu k jiným srovnatelným sektorům a profesím: kde stojíme jako organizace? "Jak zaměstnatelní jsou moji zaměstnanci a jaká je jejich pracovní schopnost ve srovnání s jinými srovnatelnými společnostmi?" I zde WAI poskytuje více počátečního náhledu a výsledky WAI pomáhají vytvořit větší zaměření jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Je to víc než jen srovnávací nástroj. Poskytuje pohled na postavení firmy ve vztahu k přímým

konkurentům z hlediska konkurenceschopnosti, produktivity, trhu práce a absence. V tomto smyslu má WAI také strategickou hodnotu. A může být výchozím bodem pro akční program ke zlepšení pracovní schopnosti zaměstnance nebo pracovní schopnosti celé společnosti. Používání „domu pracovní schopnosti“ a WAI také pomáhá zahájit rozhovor mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o pracovní schopnosti. A to není důležité pouze v případě absence z důvodu nemoci. Zmapováním pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců se vytvoří obrázek o efektivitě celé organizace namísto pouhého procentuálního vyjádření počtu nemocných zaměstnanců. To pomáhá včas identifikovat slabá místa a přijmout vhodná opatření. To je velké plus, zvláště u psychosociálních faktorů, jako je vysoký pracovní tlak a nízká autonomie. Tyto faktory totiž často vyplouvají na povrch až pozdě a trvá poměrně dlouho, než s nimi něco uděláme. Produktivita práce se navíc zvyšuje spolu s pracovní schopností.

Není mnoho výzkumů o nákladech na klesající nebo stagnující zaměstnatelnost. Některé výzkumy ukazují, že ztráta produktivity nebo snížení pracovní schopnosti je více než náklady na nemoc.

Zdroje

- [1] Arbobalans 2020: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland, TNO/NEA, Den Haag 2020.
- [2] Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D. & Braeckman L. (2013). The relation between presenteeism and different types of future sickness absence, *J. Occupational Health*, 55(3), 132–141.
- [3] Alavinia, M., Molenaar, D., & Burdorf L. (2009). Productivity loss in the workforce: associations with health, work demands, and the individual characteristics, *American Journal of Industrial Medicine*, 52(1), 49–56.
- [4] Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work-But out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49–58.
- [5] Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, Oratie. Open Universiteit.
- [6] SER – Dutch Social and Economic Council (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Sociaal-Economische Raad.
- [7] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (341–358).
- [8] Ilmarinen, J., Tuomi, T. K., & Seitsamo J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series*, 1280, 3–7.
- [9] De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 291–303.
- [10] De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193–1202.

8. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Pracovní schopnost je výsledkem vztahu mezi pracovníkem a pracovními požadavky	18
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti	20
Obrázek 3: Pracovní schopnost, Dům pracovní schopnosti, age management	22
Obrázek 4: Perspektiva funkční kapacity v rámci životního běhu (Převzato od WHO [4])	29
Obrázek 5: Rovnováha mezi pracovní zátěží a zdroji pracovníka (zpracovali autoři na základě [1, 2])	54
Obrázek 6: Rámec pro kariérové poradenství ve starším věku: kariérová mřížka (přízpůsobeno z Young [7])	57
Obrázek 7: Demand-Control-Support model [15]	68
Obrázek 8: Individuální poradenství: fáze a obsah	88
Obrázek 9: Fáze opakovaného (kontrolního) setkání	104
Tabulka 1: Eriksonova teorie psychosociálního vývoje	27
Tabulka 2: Příklady pozitivních i negativních změn během stárnutí a stárnutí v práci	43
Tabulka 3: Příklady typů intervencí na podporu zdraví různého zaměření a úrovně [15]	45
Tabulka 4: Skóre WAI bodů a jejich základní ohodnocení	75
Tabulka 5: Dům pracovní schopnosti: mapování jednotlivých pater	96
Tabulka 6: Doporučené otázky pro formulování osobních cílů	99
Tabulka 7: Pomocné kontrolní otázky založené na konceptu Domu pracovní schopnosti	108



Tato publikace byla zpracována v rámci projektu „Work Ability Management“ č. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus + Program Key Action 2 Strategická partnerství pro vzdělávání dospělých.

Tento projekt je financován s podporou Evropské unie.

Za obsah této publikace odpovídá výhradně autorský tým.

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