



# Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob nezaměstnaných

Kolektiv autorů projektu  
Work Ability Management



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

# **Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob nezaměstnaných**

Kolektiv autorů projektu  
Work Ability Management

Brno 2022



© 2022

Tým autorů projektu:

**Age Management z.s. (Česká republika)**

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

**Arbeit und Zukunft e.V. (Německo)**

Alexander Frevel

**Nemzeti Népegészségügyi Központ (Maďarsko)**

Iván Zádori (ed.)

Edina Gábor

Katalin Tauszik

Sarolta Nagy

Erika Jókai

Ferenc Kudász

**Blik op Werk (Nizozemsko)**

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

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

Ilona Hegerová

Stanislav Lőrincz



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

Koordinátor projektu



Age Management

Partnerské organizace



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 nenesे odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.



## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Nezaměstnanost: úvod</b> .....	<b>11</b>
2.1 Definice nezaměstnanosti .....	11
2.2 Typy nezaměstnanosti .....	13
2.3 Fyzické, psychické a sociální dopady nezaměstnanosti .....	16
2.4 Závěr .....	18
<b>3. Koncept pracovní schopnosti (WA)</b> .....	<b>21</b>
3.1 Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti – záměry, vývojové kroky a změny v rámci vývoje (1980–2010) .....	21
3.2 Rozvoj pracovní schopnosti od roku 2010 do současnosti.....	28
3.3 Metoda měření pracovní schopnosti – The Work Ability Index (WAI).....	33
3.4 Využití konceptu WA: Rozmanitost od vědeckého pozorování až po vnitropodnikové poradenství.....	41
<b>4. Obecná orientace konceptu pracovní schopnosti</b> .....	<b>46</b>
4.1 Jak se může WAI stát vhodným nástrojem pro zaměstnance a pro zaměstnavatele? .....	47
4.2 Co může kdo udělat (osoba, zaměstnavatel, instituce a „politika“) pro udržení/podporu pracovní schopnosti? .....	50
<b>5. Pracovní schopnost, zaměstnatelnost a nezaměstnanost</b> .....	<b>55</b>
5.1 Rozdíl mezi pracovní schopností, neschopností a zaměstnatelností .....	55
5.2 Pracovní schopnost nezaměstnaných .....	56
5.3 Jak měřit pracovní schopnost nezaměstnaných osob.....	57
5.4 Jak předcházet nezaměstnanosti? .....	60
5.5 Závěr .....	61
<b>6. Mění se svět práce</b> .....	<b>64</b>
6.1 Trendy v oblasti práce .....	65
6.2 Závěr .....	70



<b>7. Doporučené vzdělávací a poradenské programy a nástroje .....</b>	<b>74</b>
7.1 PROFESNÍ SENIORITA® .....	74
7.2 Základy age managementu .....	75
7.3 Auditor age managementu .....	75
7.4 Expert Work Ability Index 1.0 .....	75
7.5 Everest – program preseniorského vzdělávání .....	76
7.6 Bilance kompetencí .....	77
7.7 The Work Ability Scan pro osoby hledající zaměstnání.....	77
7.8 OSVČ bez zaměstnanců: MOVIR Work Ability Werkscan .....	79
7.9 Pracovní simulátor .....	81
<b>8. Koučovací programy pro nezaměstnané .....</b>	<b>88</b>
8.1 Životní kapitoly a životní přechody .....	88
8.2 Motivační rozhovor .....	93
8.3 I-GROW-MODEL .....	94
8.4 IKIGAI.....	99
<b>9. Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané .....</b>	<b>103</b>
9.1 Duševní zdraví .....	105
9.2 Fyzické zdraví a funkční kapacita .....	109
9.3 Kompetence, dovednosti a schopnosti .....	111
9.4 Hodnoty, postoje, motivace.....	113
9.5 Jak si vybrat fyzické pracovní prostředí.....	116
9.6 Jak si vybrat psychosociální pracovní prostředí .....	118
9.7 Vnější faktory .....	119
9.8 Znalost trhu práce .....	121
<b>10. Jak realizovat aktivitu na podporu pracovní schopnosti nezaměstnaných – doporučení pro poradce, facilitátory, kariérové poradce .....</b>	<b>129</b>
10.1 Podpora pracovní schopnosti nezaměstnaných osob.....	130
10.2 Učební pomůcky a příprava místnosti.....	134





10.2.1 Skupinová část .....	134
10.2.2 Individuální část .....	136
Seznam obrázků a tabulek .....	139



# 1. Úvod

Globální ekonomické a sociální procesy nenechávají místní a mezinárodní trh práce nedotčený. Různé oblasti světa čelí různým výzvám v oblasti lidských zdrojů, kde jsou odpovídající kompetence, flexibilita a adaptabilita oceňovány více než v předchozích obdobích. Na trzích práce 21. století je díky neustálému rozvoji dopravy, dostupnosti a informačních a komunikačních technologií také možné digitálně i fyzicky propojovat různé systémy a organizace, což může vést k novým typům pracovních činností a výrobních procesů a také k novým formám zaměstnávání.

Zorientování se v těchto systémech však vyžaduje patřičné kompetence ze strany zaměstnanců: je zřejmé, že vedle nového typu pracovních procesů zůstanou i „tradiční“ činnosti, na druhou stranu někteří zaměstnanci nemají potřebné kompetence a znalosti pro jejich získání. Exponenciální růst mobility pracovní síly má za následek stále složitější vztahy na pracovišti a nové typy očekávání. Současná digitální generace má jiné kompetence, znalostní prvky, motivaci a ochotu k mobilitě než starší pracovníci. Zároveň je na trhu práce a pracovištích přítomno několik různým způsobem socializovaných a vzdělaných generací s různými hodnotami, očekáváními, motivací, vzděláním, odbornými a jazykovými znalostmi. Procesy na trhu práce jsou také silně ovlivněny demografickými procesy.

V rozvinutějších oblastech světa hovoříme o stagnující nebo klesající populaci a stárnoucích společnostech, kde stále méně aktivních hráčů udržuje ekonomiku a systémy sociálního zabezpečení v provozu, což v některých oblastech vytváří intenzivní výzvy. Lidské zdroje dostupné v určitých oblastech mohou být výrazně redukovány odchodem do centrálních oblastí, které poskytují rozvinutější a příznivější životní podmínky a pracovní místa. Ve stále větší míře je přítom pocíťován migrační tlak, který postihuje především vyspělé oblasti: celosvětově se obrovské masy lidí vydávají na útěk před válkou, ekonomickými důvody a důvody spojenými s obživou a dopady klimatických změn.

Obyvatelstvo se stále více koncentruje v centrálních oblastech a okrajové oblasti se celosvětově vyprazdňují. Charakter centrum-periferie lze samozřejmě



neustále přehodnocovat, předchozí konkurenční výhody mohou mizet a mohou vznikat nové, což vyžaduje i vysokou míru adaptability zaměstnanců. Zároveň se neustále mění i profese, vyráběné produkty a služby, stejně jako se neustále mění požadavky a potřeby spotřebitelů, znehodnocující předchozí činnosti a zvyšující hodnotu činností nových.

Na základě výše uvedeného lze říci, že neustálé přizpůsobování se změnám má mimořádný význam i v procesech na trhu práce. Profesionálové s vhodnými kompetencemi musí neustále zlepšovat své dovednosti učit se a být připraveni pracovat v jiných oblastech. Tento proces vyžaduje flexibilitu, přizpůsobivost a investice do lidského kapitálu. Znalostní prvky související s globálními ekonomickými, sociálními a environmentálními procesy a výzvami jim umožňují pochopit a využít výhody globalizace a stát se aktivními, odpovědnými občany.

Ve vyspělých moderních společnostech je prioritním cílem, aby neexistovaly žádné překážky pro zapojení a účast lidí, kteří na čas opustili trh práce, mladší i starší věkové skupiny musí mít možnost žít svůj každodenní život za rovných podmínek, mít možnost se bez omezení zapojit do společenských procesů a mít přístup ke službám poskytovaných společnostmi.

V této publikaci sestavujeme teoretický rámec a metodiku řízení v oblasti podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu nezaměstnaných. Věříme, že pomocí metodiky pracovní schopnosti je možné rozvíjet zaměstnanost, soustředit se na cílové skupiny, které jsou nejvíce ohroženy snížením pracovní schopnosti, a pomoci jim najít cestu zpět na trh práce. Pojem pracovní schopnost by měl být nedílnou součástí práce s pracovní silou, která čelí nové ekonomice. Pochopení pracovní schopnosti může zajistit a posílit pozici na trhu práce, a to nejen pro pracující, ale i pro ty, kteří jsou nezaměstnaní a práci hledají.

První kapitoly této publikace poskytují vhled do teorií pracovní schopnosti a nezaměstnanosti. Následující kapitoly obsahují přesné praktické rady. Autoři vyzývají tvůrce politik a odborníky z praxe, aby tyto znalosti implementovali do svých oblastí činnosti.

Iván Zádori, editor  
Pécs, srpen 2022



## 2. Nezaměstnanost: úvod

### 2.1 Definice nezaměstnanosti

**Pokud na trhu práce neexistuje soulad mezi nabídkou a poptávkou, vzniká nezaměstnanost.**

Moderní definice nezaměstnanosti se objevila na konci 30. let 20. století ve výzkumu provedeném ve Works Progress Administration and the Census Bureau. Podle této definice se jako nezaměstnaní berou lidé, kteří nepracují, ale práci aktivně hledají. (Karta, 2011)

Podle definice Mezinárodní organizace práce (ILO) je standardní definice nezaměstnanosti založena na třech kritériích, která musí být splněna současně. „Nezaměstnaní“ zahrnují všechny osoby ve věku odpovídající definici ekonomicky aktivního obyvatelstva, které v referenčním období byly:

- a) „bez práce“ – nebyly v placeném zaměstnání ani samostatně výdělečně činné podle mezinárodní definice zaměstnání,
- b) „k dispozici pro práci“ – byly k „dispozici“ pro placené zaměstnání anebo samostatnou výdělečnou činnost během referenčního období; a
- c) „hledající práci“ – podnikly v určitém nedávném období konkrétní kroky k hledání placeného zaměstnání nebo samostatné výdělečné činnosti. (ILO, 2003)

Podle hlavních definic šetření EU-Labour Force Survey jsou nezaměstnané osoby ve věku 15–74 let, které byly během referenčního období bez práce, ale které jsou v současné době k dispozici pro práci a v posledních čtyřech týdnech buď aktivně práci hledaly, nebo ji již našly a mohou začít pracovat během následujících tří měsíců. (EUROSTAT, 2021)

K nezaměstnanosti dochází v situaci, kdy je převis uchazečů o zaměstnání (poptávka po práci) ve vztahu k aktuálnímu počtu dostupných pracovních nabídek (nabídka práce). (ILO, 2012)



V kapitalismu může vznik nezaměstnanosti a koordinace trhu souviset s širokým rozptylem mezd tam, kde chybí soulad mezi poptávkou a nabídkou práce v dané oblasti a tyto nerovnosti vedou vedle ekonomického napětí také k sociálním výzvám.

Podle Gyuly László má trh práce několik charakteristik, které se odlišují od konceptu komoditního trhu v klasickém smyslu:

- Dělník (nezaměstnaný) je živá, cítící, myslící a společenská bytost, jejímž „zbožím“ je práce, nemůže být od těchto struktur oddělený. Proto některé alternativní, holistické ekonomické teorie považují samotný koncept trhu práce za chybný.
- Práce není homogenním ale heterogenním výrobním faktorem, protože se vyznačuje diferenciací podle pohlaví, věku, vzdělání a dovedností. Ne vždy se nově vytvořená pracovní místa a potřebné kompetence i potřební zaměstnanci potkávají.
- Ne všichni pracovníci soutěží (vzhledem k různým pracovním podmínkám, různým dovednostem), proto zde nemůžeme mluvit o klasické „konkurenci“. Poptávka je v zásadě určována chováním podnikového sektoru maximalizujícího zisk a navíc kromě dané zásoby kapitálu určují poptávku po práci i reálné mzdy. Většina pracovníků je imobilních, takže plně nenaplnují očekávání volného pohybu „zboží“. Volný pohyb osob zároveň vytváří významnou migraci pracovních sil.
- Kapitál a práci nelze nahrazovat donekonečna. Podle obecné zákonitosti poptávky závisí požadované množství na ceně zboží a na ocenění zboží kupujícími. Funkce poptávky po práci firem vyjadřuje, kolik práce (kolik lidí nebo kolik hodin práce) si chtějí k určité mzdě koupit. (László, 2007)

V moderním, vyspělém světě je důležitým faktorem sociálního začleňování přístup nebo udržení se na trhu práce, jehož absence může vést k ekonomickým a sociálním problémům, které jsou významné jak z pohledu jednotlivce, tak i komunity. Mezi dvěma nejdůležitějšími hráči na trhu práce je v zájmu zaměstnavatele mít k dispozici dobře vyškolenou, zdravou pracovní sílu, s jejíž pomocí lze dosáhnout organizačních cílů poskytnutím vhodného pracovního prostředí, nástrojů a úkolů. V mnoha případech to vyžaduje zvažování



individuálních cílů, potřeb a motivací zaměstnance. Stejně jako ekonomické procesy není trh práce v žádném případě statický; čas od času mohou nastat určité ekonomické a sociální situace, kdy mu potřeby účastníků neodpovídají. Celkově tedy hovoříme o nezaměstnanosti tehdy, když na trhu práce neexistuje soulad mezi nabídkou a poptávkou.

## 2.2 Typy nezaměstnanosti

**Existují různé typy nezaměstnanosti, které mají různé dopady a vyžadují různé přístupy.**

Nezaměstnanost jako podstatný sociální fenomén existuje ve světě od doby, kdy se kapitalismus stal dominantní formou produkce, protože kapitalismus vytvořil situaci, ve které je dominantní formou práce placené zaměstnání. V systémech tržního hospodářství lze některé úrovně nezaměstnanosti považovat za přirozené a normální. Mnoho lidí se rozhodne změnit zaměstnání z vlastní vůle, tito jedinci se mohou stát nezaměstnanými na několik týdnů nebo měsíců, ale jejich jistota existence není tímto krátkým stavem ohrožena. Na druhou stranu mají strukturální změny v ekonomice za následek i vyšší či nižší nezaměstnanost, která bude přetrvávat, dokud ti, kdo byli propuštěni z určitých oborů, nebudou přeškoleni a nenajdou uplatnění jinde.

Podle ILO jsou typické typy nezaměstnanosti popsány takto (ILO, 2012):

- Keynesiánská nezaměstnanost se týká situace, kdy počet uchazečů o zaměstnání je vyšší než počet dostupných pracovních míst při převládající mzdové sazbě. Někdy se také označuje jako cyklická nezaměstnanost, protože se spojuje s hospodářskými cykly. Nemá nutně krátkodobý charakter, jak bylo pozorováno během Velké hospodářské krize ve 30. letech 20. století, a problém se často řeší poskytováním různých forem fiskálních pobídek a zvýšením efektivní poptávky v ekonomice, a tím zvýšením pracovních příležitostí. V těchto případech vlády obvykle organizují veřejné programy zaměstnanosti, aby snížily negativní ekonomické a sociální dopady cyklické nezaměstnanosti. Tento typ nezaměstnanosti se vyskytuje většinou v případech hospodářského



poklesu a často se nazývá absolutní nezaměstnanost, kdy zaměstnavatelé nabízejí v absolutním množství méně pracovních míst, než je nabídka na trhu práce, takže někteří uchazeči o zaměstnání jsou nevyhnutelně nezaměstnaní. Ekonomický pokles obvykle vede k situaci, kdy počet lidí hledajících práci v daném regionu je větší než počet pracovních míst. V těchto případech lze řešení dosáhnout vytvořením pracovních míst pomocí programů pomoci a veřejných prací.

- Strukturální nezaměstnanost nastává, pokud je struktura nabídkové a poptávkové strany trhu práce odlišná. Když ekonomika poroste, změní se například ekonomická struktura a zanikne mnoho dříve potřebných pracovních míst a zároveň vznikne mnoho nových pracovních míst vyžadujících nové dovednosti, které pracovní síla uvolňovaná z těchto původních míst a odvětví ještě nemusí mít. Nová ekonomická oblast tedy automaticky neabsorbuje pracovníky, kteří jsou nezaměstnaní. Podmínkou přestupu je rekvalifikace, která je časově náročná, často doprovázená opuštěním místa bydliště a následným hledáním nového zaměstnání. Tento typ nezaměstnanosti lze považovat za přirozený důsledek ekonomického vývoje. V tomto smyslu lze hovořit i o technologické nezaměstnanosti, kdy technologický rozvoj, mechanizace, digitalizace a robotizace vyústí v dočasnou či trvalou nezaměstnanost.
- Frikční nezaměstnanost je nedílnou součástí mobility na trhu práce. Pracovníci nejsou po celý život vázáni na jediné zaměstnání a v souvislosti se změnou zaměstnání se stávají dočasně nezaměstnanými. V tomto případě tedy nejde o výrazný ani strukturální rozdíl mezi nabídkovou a poptávkovou stranou, ale obě strany, které mají být kompatibilní, se dočasně nepotkají. Tento typ nezaměstnanosti je tedy vytvářen z vlastní vůle pracovníků.
- Dlouhodobá nezaměstnanost odkazuje k lidem, kteří jsou nezaměstnaní delší dobu, obvykle déle než šest měsíců. Dlouhodobá nezaměstnanost může mít velmi kritické důsledky pro nezaměstnané a jejich rodiny, ale může vést i k sociálním a politickým problémům. Paralelně s dlouhodobou nezaměstnaností existuje i její krátkodobý typ, což je v podstatě přechodné období a v tomto případě se jednotlivcům daří najít práci



poměrně brzy. Je důležité poznamenat, že existuje i několik případů, kdy dlouhodobá nezaměstnanost v praxi představuje nezaměstnanost transgenerační, kdy další generace nezaměstnaných je rovněž bez práce a často nemá reálnou šanci (a někdy ani úmysly) dostat se na pracovní trh.

Specifická nezaměstnanost se používá k označení určitých skupin ve společnosti, kde by nezaměstnanost mohla být kritická. Ve vyspělejších světech se často setkáváme s programy a nástroji zaměřenými na mladé generace a ženy, ale jsou země, kde konkrétní etnické či rasové skupiny trpí nezaměstnaností nebo diskriminací na trhu práce. Existují také případy, kdy mnohem vyšší nezaměstnaností mohou trpět určité geografické oblasti.

Rozlišování výše uvedených typů je užitečné v několika ohledech. Jednak proto, že tyto typy mají různý vliv na ty, kdo jsou přímo ovlivněni nezaměstnaností, stejně jako vnímání nezaměstnanosti veřejností, a na druhé straně proto, že jejich zvládnutí vyžaduje odlišné kroky. Z výše uvedeného také vyplývá, že plné zaměstnanosti není plně dosaženo ani za příznivé ekonomické situace, neboť i v těchto případech se najdou lidé, kteří pracovat nechtějí nebo žijí z příjmů, které práci nevyžadují. Pár procent nezaměstnanosti v tržních ekonomikách je však přijatelné a víme, že země s takovou nezaměstnaností existují (Guernsey, Normanské ostrovy).<sup>1</sup>

Je také důležité poznamenat, že musíme rozlišovat mezi registrovanými a neevidovanými nezaměstnanými. Ti první jsou evidováni u příslušného úřadu – registrací na úřadu práce v místě bydliště mohou být jednak státem kontrolováni, jednak mají nárok na tzv. podporu v nezaměstnanosti. Ti druhí se naopak nikde neregistrují, takže nemohou pobírat podporu a jejich počet nelze přesně určit. V těchto případech lze často hovořit o skryté nezaměstnanosti, a to tedy znamená, že oficiální statistiky často míru nezaměstnanosti podhodnocují.

---

<sup>1</sup> Podrobně: Zadori, 2012; Zadori, 2016.





## 2.3 Fyzické, psychické a sociální dopady nezaměstnanosti

**Nezaměstnanost může vážně ovlivnit emocionální stav, myšlení, chování a fyzickou a duševní pohodu.**

Dopady nezaměstnanosti na jednotlivce mohou být ovlivněny řadou vnějších i vnitřních faktorů. Mezi vnitřními faktory stojí za vyzdvižení kompetence a znalosti, které, pokud existují, reálně zvyšují šanci na návrat nezaměstnaných na trh práce. V literatuře týkající se jednotlivých faktorů můžeme najít sílu vazby na zaměstnání, která může významně určovat, jak se bude míra zranitelnosti vyvolaná nezaměstnaností vyvíjet a zda je jedinec schopen pokračovat ve svém životě v jiném oboru. Jednotlivec může být také postižen nedostatkem příjmu a nedostatkem samotné pracovní aktivity. Dlouhodobá nezaměstnanost může vést kromě ztráty práce a s tím spojeného běžného způsobu života i ke snížení původní životní úrovně.

Přestože se konkrétní psychologické důsledky nezaměstnanosti u jednotlivých osob objevují v různých formách, stupních, trvání a kombinacích, některé psychologických rysy efektu nezaměstnanosti se zdají být zcela běžné. Ztráta práce a dlouhodobá nezaměstnanost jsou životní situace, které ovlivňují emocionální stav, myšlení, chování a obecněji fyzickou a duševní pohodu nezaměstnaných osob. Podle Székelyho (2003) mohou být důsledky následující:

- ekonomické a materiální efekty,
- emoční účinky: deprese, beznaděj, apatie, emocionální stres, úzkost, snížení sebevědomí,
- pokles duševního zdraví: závislost, užívání drog, násilné činy, pokusy o sebevraždu,
- zhoršení fyzického zdraví,
- pokles sociální aktivity, izolace,
- zhoršení rodinných vztahů,
- změny životního stylu: zúžení rozsahu aktivit,



- pokles veřejné a politické aktivity.

Podle Jahody (1982) a Bánfalvyho (2003) existuje pět zásadních negativních důsledků nezaměstnanosti (vyplývajících ze ztráty latentních funkcí práce):

1. porucha vnímání času,
2. zúžení sociálních vztahů,
3. nepřítomnost v kolektivních aktivitách,
4. otřesení společenského postavení,
5. nejistota identity.

Nezaměstnanost a její jednotlivé důsledky samozřejmě také vykazují poměrně velké individuální rozdíly, stejně jako to do jaké míry se ukazuje, že období, které jedinec stráví mimo svět práce, je trvalé. Důležitou roli v těchto procesech hraje i schopnost adaptace, jak rychle a efektivně dokáže jedinec reagovat na změněné okolnosti, jak umí změny přijmout a jaké kroky může udělat pro změnu nepříznivé situace. Je důležité zdůraznit, že kromě adaptability hrají důležitou roli také dostupné kompetenční a znalostní prvky. Kromě toho je také nanejvýš důležité, jaké pracovní příležitosti se v daném místě, kde člověk žije, naskytnou: ať jsou jeho dovednosti a znalosti jakkoli dobré, nemají žádnou cenu, pokud po takových kompetencích v daném oboru není poptávka. Pokud tomu tak je, záleží na adaptabilitě, do jaké míry jsou jejich znalosti přenositelné do nových oblastí.

Stojí za zmínku, že ve světě i v Evropě je bezpočet oblastí, kde se projevuje všeobecný ekonomický úpadek dané oblasti, nepříznivý vývoj složení obyvatelstva podle věku a vzdělání, nízká hustota zalidnění, vysoký podíl neaktivního obyvatelstva, nepříznivá infrastruktura a doprava, slabé a kapitálově deficitní podnikání a nedostatek pracovních míst. V těchto oblastech nemá populace kompetence, aby se uplatnila na trhu práce 21. století. Tyto oblasti se obvykle nemohou samy vzpamatovat z krize a bez vnější, státní a obecní pomoci je malá šance, že tyto negativní trendy budou zvráceny nebo alespoň stabilizovány v ekonomické a zaměstnanecké situaci regionu. Za zmínku také stojí, že v těchto oblastech často vyrůstají generace bez vazby na trh práce a že nepříznivá ekonomická situace je často doprovázena výrazným



zhoršením zdravotního stavu obyvatel tam žijících a skutečným nedostatkem pozitivních možností změny. Tyto situace je poměrně obtížné řešit jakýmkoli aktivními i pasivními prostředky jakéhokoli trhu práce a dosahovat trvalých výsledků.

## 2.4 Závěr

Zainteresané strany by se měly zabývat otázkami zaměstnanosti také s ohledem na změny ve světě práce.

Díky rozvoji dopravy, dostupnosti, komunikace a technologií je nyní možné propojovat a koordinovat různé systémy, místa a aktivity po celém světě digitálně i fyzicky. Tyto globalizační trendy vytvořily nové typy práce, služeb a výrobních procesů a po celém světě se objevily nové formy zaměstnání. Tyto trendy však nevedly k plně globálnímu trhu práce, kromě nových typů pracovních procesů a příležitostí jsou přítomny „tradiční“ činnosti a formy a kromě současných digitálních generací působí na trhu práce řada aktérů, kteří nemají potřebné znalosti a kompetence pro napojení na výše uvedené procesy.

Kromě stagnující nebo klesající populace ve vyspělejších částech světa a stárnoucí společnosti přitahovaly příznivější životní podmínky v těchto rozvinutějších centrálních oblastech již před pandemií COVID méně rozvinutý svět a způsobily velmi vážné problémy s lidskými zdroji ve vysílajících oblastech, kdy obrovské masy lidí prchající před následky války, špatnými ekonomickými podmínkami nebo klimatickými změnami vyrazily na cestu. Stárnoucí rozvinuté země mají tendenci absorbovat velkou část této pracovní síly, ale v mnoha případech mohou imigranti pracovat pouze na pozicích, které vyžadují minimální jazykové znalosti a kompetence, kde může být vážným problémem napětí kvůli jazykovým, kulturním, náboženským a socializačním rozdílům. Souběžně s koncentrací obyvatelstva v centrálních oblastech je celosvětově pozorováno vylidňování okrajových oblastí. Tato situace však není statická: povaha centra-periferie se může poměrně rychle změnit, když zaniknou předchozí konkurenční výhody nebo nová odvětví a ekonomické aktivity v určitých oblastech povedou k ekonomickému rozvoji. Dopady digitalizace a robotizace na trh práce souběžně s těmito procesy budou téměř

nepředvídatelné, stejně jako současné globální výzvy udržitelnosti, pandemie COVID nebo současná ekonomická, politická restrukturalizace a válečná situace, která by mohla ohrozit světovou bezpečnost světa práce.

Je však důležité zdůraznit, že v důsledku výše uvedených procesů se očekává, že aktéři na trhu práce budou čelit stále závažnějším výzvám a jednotliví aktéři se budou snažit přizpůsobit měnícím se okolnostem. Tyto změny mohou dokonce vytvářet intenzivní konkurenci mezi skupinami trhu práce ve společnosti, generující značné rozdíly a disproporce na trhu práce, kde se očekává, že situace znevýhodněných skupin bude ještě nepříznivější než v současnosti. Toto „konkurenční znevýhodnění“ lze snížit účinnými nástroji politiky zaměstnanosti, kdy tyto intervence a aktivity mohou optimálně zlepšit šance a příležitosti ohrožených skupin ve společnosti.

Právě teď je pravděpodobné, že jsme svědky přeskupení „starého“ světa, který sice nebyl úplně dokonalý, ale byl poměrně známý svými funkčními mechanismy a zvláštnostmi (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020). Během pandemie COVID se také začaly měnit dosavadní ekonomické a sociální procesy, které probíhaly především v rámci koordinace trhu. Místo nezastavitelné globalizace nastaly deglobalizační procesy a současné ekonomické, politické a bezpečnostní výzvy mohou mít vážný dopad i na trh práce. Bude v budoucnu rozhodujícím trendem návrat k předchozímu stavu, nebo se v nadcházejícím období dočkáme přeskupení ekonomických a společenských procesů? Nevíme. Na druhou stranu je ale jasné, že svět práce bude hrát klíčovou roli i při řešení současných výzev a budování staronového světa (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020).



## Zdroje

- Card, D. (2011): Origins of the Unemployment Rate: The Lasting Legacy of Measurement without Theory. *American Economic Review* Vol. 101, No. 3, May 2011 (pp. 552–57)
- ILO, 2003. In: *Towards the right to work A Guidebook for Designing Innovative Public Employment Programmes*. ILO, 2012. Available at:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_559273.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_559273.pdf)
- ILO, 2012. Eurostat.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/methodology/main-concepts>
- László Gy. (2007): *Munkaerő-piaci politikák*, PTE KTK, Pécs. 375 p. Nemeskeri, Zs.; Szello, J.; Zadori, I.; Barakonyi, E. (2016): Digital Competencies and Career Orientation in the 21st Century: Hungarian Labour Market Approach. *Revista Romana De Statistica* 60:(12) pp. 78–92
- Székely V. (2003): A munkanélküliség lélektana. In Hunyady Gy. & Székely M. (szerk.) *Gazdaságszociológia*. Osiris Kiadó, Budapest, 643–668
- Towards the right to work A Guidebook for Designing Innovative Public Employment Programmes*. Available at:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_559273.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_559273.pdf)
- Zadori, I. (2012): Socio-Economic Challenges of the Channel Islands in a Historical Perspective 5-26 pp. *Art Eco. Review of Economic Studies and Research*. Vol.3/No.1/2012 Artifex University, Bucharest
- Zadori, I. (2017): Education Challenges of Guernsey. *Revista De Stiintele Educatiei/ Journal of Educational Sciences* 17: (2(34)) pp. 50–62
- Zádori, I.; Nemeskéri, Zs.; Szabó, Sz. (2020) *Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után: vitaindító tanulmány*. Új Munkügyi Szemle 1:3 pp. 2–13., 12 p.



## 3. Koncept pracovní schopnosti (WA)

### 3.1 Historický vývoj konceptu pracovní schopnosti – záměry, vývojové kroky a změny v rámci vývoje (1980–2010)

**V prvním finském průzkumu klesla pracovní schopnost u 30 % respondentů během stárnutí, nezávisle na povolání a pohlaví.**

Koncept pracovní schopnosti (WA) byl vyvinut ve Finském institutu pracovního zdraví (FIOH). Významnou osobou po mnoho desetiletí byl Juhani Ilmarinen. Historii lze popsat následujícími třemi fázemi: (1) 1980–1989 vývoj s longitudinálním výzkumem, (2) 1990–1999 konceptualizace a implementace a (3) 2000–2009 internacionalizace (Ilmarinen, 2004; Ilmarinen, 2006; Ilmarinen, 2009). Stejně tak age management vycházel z výsledků výzkumu pracovní schopnosti: (a) 1990–1999 reakce na výzkum, konceptualizace, školení a (b) 2000–2009 případové studie, příklady dobré praxe, typologie.

Výchozím bodem výzkumu pracovní schopnosti byla demografická výzva Finska již na počátku 80. let 20. století kvůli generacím baby-boomu narozeným v letech 1945–1950, předpovědím vysokého podílu starších pracovníků v 90. letech<sup>2</sup> a později. V 80. letech 20. století byla zaznamenána vysoká míra pracovní neschopnosti a objevily se nové možnosti odchodu do předčasného důchodu. Municipal Pension Institution vznesla otázku „Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je správný věk odchodu do důchodu?“ Z hlediska výzkumu základní otázka zněla „Jak měřit lidskou schopnosti pracovat v průběhu stárnutí?“ Přístup ke studiu byl pozitivní – měření pracovní schopnosti místo pracovní neschopnosti, která dominovala výzkumům a diskusím do té doby.

---

<sup>2</sup> Míra zaměstnanosti starších pracovníků (55+) byla nižší než 40 % a vyšší míra předčasných odchodů do důchodu a míra pracovní neschopnosti byly v mnoha evropských zemích poměrně běžné.



Multidisciplinární tým vědců proto zkonstruoval novou metodu, která byla nazvána Index pracovní schopnosti (WAI). Metoda byla aplikována a testována v longitudinální studii 6500 municipalitních zaměstnanců (1981–1985–1992–1997 a 2009). Výsledky po čtyřletém a jedenáctiletém sledování byly velmi zajímavé: asi 60 % zaměstnanců si udrželo WAI na dobré nebo vynikající úrovni, asi 10 % dokonce vykazovalo zlepšení, ale asi 30 % indikovalo pokles WAI během stárnutí nezávisle na povolání a pohlaví. (Ilmarinen, 1991; Ilmarinen a kol., 1997) V důsledku toho se finští sociální partneři již v roce 1989 shodli, že „naším společným cílem je udržení pracovní schopnosti během stárnutí“. Dnes se toto prohlášení objevuje ve finském zákoně o ochraně zdraví při práci z roku 2002 a zákoně o bezpečnosti práce z roku 2003.

### **Manažeři a nadřízení jsou klíčoví hráči ovlivňující pracovní schopnost.**

Dalším krokem bylo vyvinout koncept pro udržení a podporu pracovní schopnosti. Finský institut ochrany zdraví při práci (FIOH) proto zahájil výzkumný program s názvem „Respekt ke stárnutí – podpora pracovní schopnosti a pohody stárnoucích pracovníků“. Program v letech 1990–1996 otestoval a implementoval tuto koncepci ve 20 projektech v soukromém, státním a komunálním sektoru. (Ilmarinen, 1999; Ilmarinen & Louhevaara 1999; Tuomi et al., 2001) Ve stejné době organizoval FIOH školení lékařů pracovnělékařských služeb a sester pro využití metody WAI.

Výsledky jedenáctileté následné studie z roku 1992 ukázaly, že manažeři a nadřízení byli klíčovými hráči ovlivňujícími pracovní schopnost: povědomí o věku a připravenost nacházet řešení související s věkem zlepšily pracovní schopnost (stárnoucích) zaměstnanců; nedostatek znalostí a připravenosti zhoršovaly pracovní schopnost více než jiné faktory. Toto zjištění bylo základem pro rozvoj koncepce age managementu. Školení v oblasti age managementu zahájil Nordic Institute for Advanced Training in Occupational Health (NIVA) v roce 1993.

Další fázi lze popsat jako zvyšování politického povědomí. V roce 1996 byl ustaven vládní výbor pro stárnoucí pracovníky, aby našel řešení na podporu rostoucí stárnoucí pracovní síly. Komise vytvořila téměř 50 doporučení. K realizaci a implementaci těchto doporučení byl vytvořen Finský národní



program pro stárnoucí pracovníky (FINPAW, 1998–2002). Součástí národního programu byl požadavek vyvinout vzdělávací program age managementu společně s institucemi pro vzdělávání managementu ve Finsku. Rovněž byl vyvinut Barometr pracovní schopnosti („Work Ability Barometer“) jehož cílem je v každém třetím roce celostátně hodnotit aktivity týkající se pracovní schopnosti v podnicích a organizacích. Zvláštní pozornost byla věnována malým a středním podnikům (MSP); projekt nazvaný „Carrot“ s asi 20 malými a středními podniky testoval prostředky na podporu pracovní schopnosti (Finský národní program pro stárnoucí pracovníky, 2002).

### **Zaměstnavatelé i zaměstnanci jsou vítězi v politice aktivního stárnutí v záležitostech pracovního života.**

Po FINPAW byly realizovány nové národní programy ministerstev sociálních věcí a zdravotnictví, ministerstva práce a ministerstva školství (2003–2007). Úspěch finského přístupu k politice aktivního stárnutí v záležitostech pracovního života závisí na integraci:

- veřejné politiky – poskytuje mandát a zdroje,
- výzkumu – včetně longitudinální studie podporuje akční výzkum a efektivní provádění,
- tripartitního vlastnictví – podporuje převzetí a umožňuje společně reagovat,
- propagace, facilitace a nástrojů – zapojují a poskytují praktické rady a podporu a propojují komponenty modelu,
- Win-Win přístupu – vítězí jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci.

Na počátku 90. let byly provedeny první překlady WAI do švédštiny, angličtiny, němčiny a holandštiny. V současné době existují překlady do více než 30 jazyků.

Klíčovou roli v internacionalizaci WAI sehrál International Committee of Occupational Health (ICOH) a jeho Vědecký výbor pro stárnutí a práci a International Ergonomics Association (IEA) a její Technický výbor pro stárnutí. Výbory ICOH a IEA pořádaly po celém světě četné vědecké workshopy, symposia a konference s WAI a stárnutím jako hlavními tématy.





## **Od výzkumu indexu pracovní schopnosti k modelu Work Ability House (Domu pracovní schopnosti)**

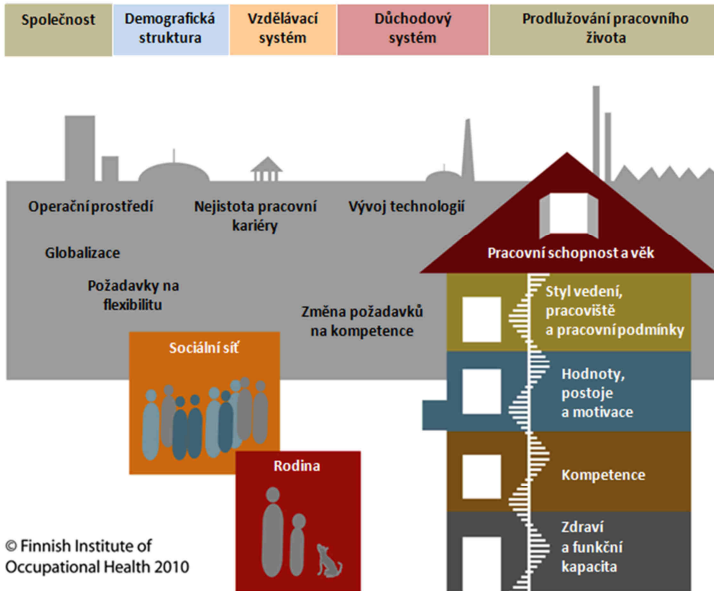
**Faktory ovlivňující pracovní schopnost byly postaveny jako dům se čtyřmi podlažími tvořící: zdraví, kompetence, hodnoty a postoje, práci a pracovní prostředí.**

Četné studie představily výsledky faktorů souvisejících s WAI a vysvětlily změny ve WAI jak zaměstnaneckými intervencemi, tak těmi na pracovištích. Informace z výzkumu sloužily k širšímu pochopení pracovní schopnosti. Komplexní model pracovní schopnosti jako vědecké paradigma vyvinul FIOH na začátku roku 2000. (Ilmarinen, 2006) Faktory ovlivňující pracovní schopnost byly postaveny jako dům se čtyřmi podlažími: zdraví, kompetence, hodnoty a postoje a práce. Bylo také znázorněno prostředí mimo Dům pracovní schopnosti (Work Ability House): rodina, blízká komunita, okolní prostředí a úroveň politiky. Model byl testován na finském populačním projektu Health 2000. (Gould et al., 2008)

Model Domu pracovní schopnost (viz obrázek 1, dále jen „Dům“) slouží jako koncept pracovní schopnosti nové generace. Může být aplikován při plánování výzkumných a vývojových projektů, při sestavování školicích a vzdělávacích programů, při plánování aktivit na podporu pracovní schopnosti a pohody, při vytváření firemní politiky well-beingu a při plánování legislativy zaměřené na podporu pracovní schopnosti, zdraví a delšího pracovního života.

## Pracovní schopnost a prostředí

Obrázek 1: Model Domu pracovní schopnosti (2010)



Na výzkumnou komunitu byl vysloven požadavek, aby byla vyvinuta standardizovanější metoda průzkumu pracovní schopnosti podle modelu Domu.

### Koncept pracovní schopnosti a WAI jako zdroj pro firmy/organizace

#### Koncept pracovní schopnosti by měl být brán jako zdroj.

Pro firmy/organizace má koncept pracovní schopnosti dvě zastřešující a strategické výhody:

- pověst značky na trhu práce (a v komunitě);
- analýza nákladů a přínosů zlepšené produktivity.

Podrobnější výhody konceptu spočívají v tom, že:

- označuje stav pracovní schopnosti a potřebu zlepšení;
- je včasným indikátorem rizik pracovní neschopnosti a předčasného odchodu z práce;
- iniciuje preventivní aktivity;
- vyhodnocuje účinky aktivit;
- je ověřená metoda pro pracovní zdravotní služby a pro podporu zdraví;
- iniciuje diskusi o stárnutí a práci;
- zlepšuje povědomí o pracovní schopnosti člověka;
- zlepšuje spolupráci mezi zaměstnavateli a zaměstnanci díky oboustranně výhodným možnostem;
- lze jej použít jako základ pro analýzu nákladů a přínosů.

Koncept pracovní schopnosti by měl být chápán jako zdroj pro podniky/firmy/organizace.

Spojuje potřeby zaměstnavatelů a zaměstnanců, stejně jako potřeby prodloužit pracovní kariéru starších pracovníků. Podpora pracovní schopnosti je základním kamenem age managementu. Přístup zaměřující se na životní běh člověka zdůrazňuje potřeby a možnosti různých generací. Dobrým cvičením pro společnosti je odhalit problémy související s generacemi v modelu domu pracovní schopnosti.

## **Budoucnost pracovní schopnosti**

Od výzkumu WAI k modelu Domu pracovní schopnosti uběhla dlouhá cesta. Budoucnost pracovní schopnosti bude zahrnovat následující opatření a cíle:

- model Domu lze použít v rámci výzkumu, školení, tvorby strategií či politik. Nové nástroje průzkumu pracovní schopnosti lze použít pro identifikaci problémů a cílů pro zlepšení, hodnocení efektů intervencí napříč všemi složkami modelu. Síť odborníků na pracovní schopnost jsou potřebné na národní, regionální a globální úrovni.



- model lze využít jako nástroj dialogu o zdraví a pohodě jednotlivých zaměstnanců.
- WAI představuje nástroj pro podporu školení, koučování a poradenství v podnikání a k lepšímu a delšímu pracovnímu životu (role pracovní schopnosti).

### **V moderním pracovním životě jsou zapotřebí zastřešující reformy.**

Koncept pracovní schopnosti poskytuje komplexní a na důkazech podložený koncept pro lepší a delší pracovní život. Na základě udržitelné rovnováhy mezi prací a lidskými zdroji poskytuje koncept dimenze aktivit, které by pak měly být identifikovány prostřednictvím samostatného průzkumu nad patry domu spolu s dimenzemi mimo pracoviště. V moderním pracovním životě jsou však nutné zastřešující reformy:

- postoj ke stárnutí se musí změnit (reforma postojů),
- je třeba zlepšit úroveň informovanosti manažerů a nadřízených v otázkách souvisejících s věkem (reforma řízení),
- lepší přizpůsobení věku a průběhu života; je zapotřebí flexibilnější pracovní život (reforma pracovního života),
- zdravotní služby by měly lépe odpovídat rostoucím potřebám starších pracovníků (reforma pracovnělékařských služeb),
- je zapotřebí zlepšení horizontální a vertikální spolupráce a vytváření sítí mezi klíčovými aktéry (reforma spolupráce).

Lepšího a delšího pracovního života lze dosáhnout pouze lepším povědomím aktérů o otázkách věku na pracovišti, což dává prostor pro změnu postojů. Manažeři a nadřízení jsou klíčovými osobami pro zlepšení pracovního života vstřícného k věku. Pracoviště je nejdůležitější platformou pro lepší a delší pracovní život. Podpora pracovní schopnosti a pohody v zaměstnání je ověřeným procesem pro oboustranně výhodné výsledky – vítězem budou zaměstnavatel i zaměstnanci a bude zajištěn model sociálního (sociálně odpovědného) státu. (Ilmarinen, 2009)



## 3.2 Rozvoj pracovní schopnosti od roku 2010 do současnosti

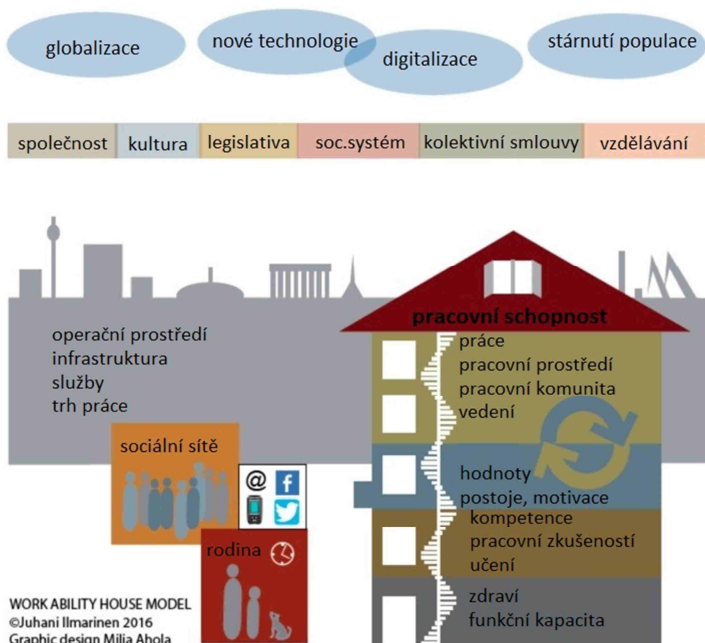
### **Udržitelná rovnováha mezi faktory práce a lidskými zdroji vytváří dobrou pracovní schopnost.**

„V letech 2000 až 2009 byl na základě Finského národního výzkumu pracovní schopnosti vytvořen koncept s názvem „Dům pracovní schopnosti“. Implementace výzkumných poznatků do praxe byla nutná. V Německu a Rakousku byl zahájen trénink, koučování a poradenství v oblasti pracovní schopnosti. V koučování pracovní schopnosti bylo proškoleny cca 1300 osob a z nich je více než 500 osob aktivními poskytovateli služeb pracovní schopnosti. V Německu byla založena síť WAI. V Nizozemsku byly rozsáhlé národní aktivity prováděny pod licencí *Blik op Werk*. (Ilmarinen, 2009)

V roce 2016 byl aktualizován model domu pracovní schopnosti (viz obrázek 2).

Vzájemné vlivy mezi osobními zdroji a pracovními podmínkami jsou znázorněny kruhem, aspekty rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (rodina) jsou spojeny se symbolem času, sociální sítě jsou opatřeny odkazy na digitální komunikaci a externí pole bylo rozšířeno o dále ovlivňující proměnné.

Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti (aktualizováno 2016)



Vysvětlivky: Podlaží domu, ale i rodinné a sociální sítě udávají rozměry, které ovlivňují pracovní schopnost. Manažerské a vůdčí schopnosti ve 4. patře mají nejsilnější vliv na pracovní schopnost. Ve třetím patře ovlivňují pohodu na pracovišti jednotlivé faktory, jako je ocenění, důvěra, spravedlivé zacházení a podpora. Udržitelná rovnováha mezi faktory práce a lidskými zdroji vytváří dobrou pracovní schopnost.

Na základě předchozích zkušeností byly zveřejněny nové nástroje, jako je Work Ability Plus v Rakousku a Work Ability 2.0 ve Finsku. Na lékařské fakultě Vídeňské univerzity v Rakousku byl zahájen postgraduální kurz pracovní schopnosti. V Německu byl založen Institut pracovní schopnosti. Obsáhlý katalog sedmi nástrojů pracovní schopnosti vydal v Německu Initiative Neue Qualität der Arbeit (Nová kvalita práce).



## **Výzkumná činnost v oblasti pracovní schopnosti**

Většina výzkumných aktivit pracovní schopnosti je zaměřena na pracovnělékařský výzkum, epidemiologii a ergonomii a v poslední době i na pracovní gerontologii. Významně se zlepšilo chápání faktorů ovlivňujících pracovní schopnost. Interakce mezi lidskými zdroji a prací jsou intenzivní a dynamické. Tyto interakce se mění v důsledku běhu života a stárnutí. Klíčová je rovnováha mezi lidskými zdroji (zdravotní a funkční schopnosti, kompetence, hodnoty, postoje a motivace) a prací (nároky, uspořádání práce a řízení). Špatná rovnováha snižuje pracovní schopnost ve fyzické, duševní i kombinované práci, a to jak u mužů, tak u žen. (Ilmarinen et al., 1997) To je pravděpodobně hlavní důvod proč se zdá nevyhnutelné, že pracovní schopnost celosvětově během stárnutí klesá. Nezodpovězena zůstává důležitá výzkumná otázka: Jsou hlavní příčinou špatné rovnováhy především problémy v organizaci práce a řízení, nebo úbytek lidských zdrojů v důsledku stárnutí? Většina studií ukazuje, že za to mohou oba důvody. Rodina a blízká komunita navíc ovlivňují rovnováhu mezi lidskými zdroji a prací. Proto se podpora pracovní schopnosti stává ještě obsáhlejší a komplexnější.

Složitost těchto interakcí vysvětluje, proč mnoho intervenčních studií na podporu pracovní schopnosti bylo méně průkazných, než se očekávalo. Nedávná metaanalýza 17 randomizovaných kontrolních studií ukázala malý pozitivní efekt, což naznačuje, že intervence na pracovišti mohou zlepšit pracovní schopnost. (Oakman et al., 2008) Autoři doporučují vysoce kvalitní studie ke stanovení vlivu intervencí na pracovní schopnost.

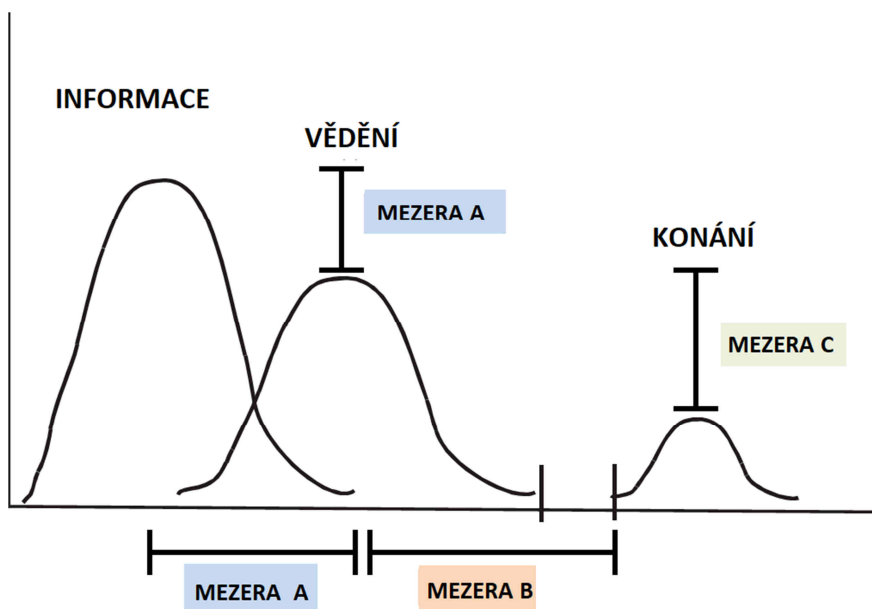
## **Mezera mezi „vědět a dělat“ (Knowing–Doing Gap)**

**Základem úspěšných intervencí je stanovení priorit prostřednictvím dialogu mezi zástupci organizace.**

Za výzvou účinných intervencí je mezera mezi znalostí a realizací/prováděním (obrázek 3). Tato mezera ukazuje, že znalosti o problémech na pracovištích jsou rozsáhlé ve srovnání s tím, jak můžeme tyto znalosti přeměnit v činy. (Pfeffer & Sutton, 2000) Každý průzkum na pracovišti zvyšuje informace o faktorech, které by měly být zlepšeny pro podporu pracovní schopnosti. K získání znalostí z

informací je zapotřebí určité úsilí. Není neobvyklé, že znalosti nejsou okamžitě a kompletně převedeny do koncepčního plánování a implementovány do vhodných podpůrných opatření. Zaměstnanci proto budou frustrováni, když si uvědomí, že se – opět – nic nezměnilo ani nezlepšilo. Měli bychom věnovat mnohem více pozornosti tomu, co děláme, a zvyšovat své schopnosti pro rychlejší a lepší přenos znalostí do praxe.

*Obrázek 3: Model mezery mezi věděním a konáním*



Podle empirických zkušeností existují nejméně tři hlavní důvody, proč se tyto mezery mezi věděním a konáním zvětšují. Prvním je nedostatečné stanovení priorit potřebných aktivit. Například snadno dosaženým výsledkem průzkumu pracovní schopnosti je dlouhý seznam faktorů, které mají na ni negativní vliv. Změna všech významných proměnných ale není možná ani proveditelná. Proto je potřeba stanovit priority. Další otázka zní: Kdo bude rozhodovat o prioritizaci opatření? Je zřejmé, že v řídicí skupině, která bude zjištěné faktory prioritizovat, by měli být zástupci organizace (management, personální management, mistři,





dělníci a zaměstnanci, podniková rada, inspektor BOZP, další pracovníci prevence). Další otázka zní: Jakým způsobem by je měli prioritizovat? Tento způsob by měl být založen na dialogu, kde každý účastník v řídicí skupině může předložit a vysvětlit své vlastní argumenty. Externí facilitátor se stará o to, aby nikdo z účastníků nemohl dominovat, aby komentáře každého byly zaznamenány podle pravidel dialogu a nakonec byl vytvořen konsenzus. Tento postup není snadný a vyžaduje novou kulturu komunikace v rámci řídicí skupiny a společnosti. Tímto způsobem lze dlouhý seznam nezbytných opatření výrazně zredukovat a jejich implementace se stane proveditelnější.

Druhým důvodem méně účinných intervencí by mohla být nízká míra účasti zúčastněných osob. Často je cílem zlepšit lidské zdroje prostřednictvím změn chování. Například zlepšení fyzické kondice pomocí cvičení může zajímat především ty, kteří jsou již aktivní, ve srovnání s těmi, kteří mají pasivnější návyky. Účinky cvičení by měly být vnímatelné dříve, než účinky na pracovní schopnost. Pokud pouze 60 % intervenční skupiny zlepší svou kondici, 40 % pasivnějších výrazně zředí efekt intervenční skupiny. Totéž se děje v kompetenčním školení. Míra účasti na učení se novým dovednostem a kompetencím je zřídka 100 %. Totéž platí pro školení nadřízených. Často chybí důkazy o tom, že školení bylo efektivní. Nejtěžším úkolem je změnit přístup a chování nadřízených a mistrů. Proto to, co by mělo být kontrolováno, je, jak aktivně se intervenční skupina účastnila školení. Pokud do intervenční skupiny přijmeme pouze ty, kteří byli školením ovlivněni, může být zlepšení jejich WAI významné ve srovnání s kontrolní skupinou. (Louhevaara et al., 2003)

Třetí obavou je výsledná proměnná, která by měla být dostatečně citlivá na změny. WAI se široce používá jako výstup pro intervence. Původně byl WAI konstruován tak, že položky související se zdravím hrály v tomto hodnocení pracovní schopnosti důležitou roli. Jinými slovy, pokud bude mít zásah významný účinek, WAI se pravděpodobně zlepší. Bez významných účinků na zdraví (položek 3, 4, 5 a 6 standardně koncipovaného dotazníku WAI) je však potenciál pro zlepšení spíše omezený. Na druhou stranu, zlepšení v manažerských dovednostech a uspořádání práce, by mělo být dostatečně silné, aby zlepšilo hodnotu WAI (tedy pracovní schopnost), ale není snadné zlepšit manažerské dovednosti tak výrazně, aby se znalosti přenesly do praxe. WAI



jako výsledná proměnná vyžaduje výrazná zlepšení jak ve zdravotním chování zaměstnanců, tak u vedoucích pracovníků. Stručně řečeno, WAI je velmi náročným nástrojem pro prokázání úspěšné intervence, zejména u starších pracovníků, kteří více čelí změnám v osobních zdrojích a zdraví souvisejících s věkem. Kromě WAI jsou často nezbytná širší měření výsledků. (Ilmarinen a kol., 1997)

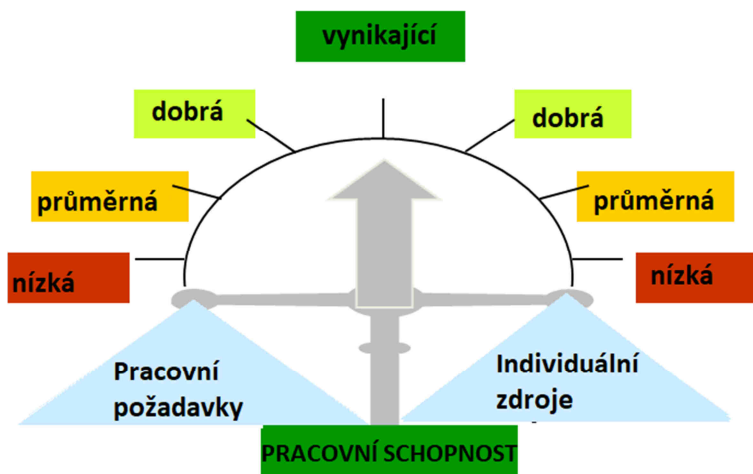
### 3.3 Metoda měření pracovní schopnosti – The Work Ability Index (WAI 1.0)

Index pracovní schopnosti měří shodu (rovnováhu) mezi pracovními požadavky a schopností jednotlivce tyto požadavky zvládat. Pracovní schopnost popisuje potenciál člověka vyrovnat se s pracovním požadavkem v daném čase. Stav a předpokládaný vývoj individuální funkční kapacity je třeba dát do vztahu k pracovnímu požadavku. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

Pracovní schopnost lze měřit pomocí indexu pracovní schopnosti WAI. Je to nástroj pro měření individuální zátěže vyplývající z pracovních nároků i individuálních zdrojů. Měří soulad, rovnováhu (viz obrázek 4) mezi pracovními nároky a schopností jedince vyrovnat se s jejich požadavky. Nejedná se tedy o nástroj pro hodnocení výkonu osoby nebo pro analýzu pracovní zátěže a stresu.

Model pracovní schopnosti vidí napětí uvnitř člověka kvůli stresu v práci, přičemž bere v úvahu vyrovnávací schopnost jednotlivých zdrojů. Dobrá rovnováha může vést k lepšímu zdraví, pracovní schopnosti a pracovní pohodě. Na druhé straně nerovnováha, která může být vyjádřena jako příliš velká nebo příliš malá zátěž a/nebo zdroje, může vést k nemocem z povolání a přetížení. Rovnováha podléhá neustálým změnám v důsledku změn v životě jedince (např. jeho stárnutí) a změn ve světě práce (např. měnících se technologií), a proto je třeba ji neustále sledovat. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

*Obrázek 4: Rovnováha mezi požadavky a jednotlivými zdroji je v dynamické rovnováze (Tempel & Ilmarinen, 2013)*



Metoda objektivizování pracovní schopnosti dotazníkem WAI byla validována pomocí srovnání s objektivními klinickými vyšetřeními (Zwart & Frings-Dresen, 2002) a longitudinálními studiemi asociace pracovní schopnosti s pobíráním invalidního důchodu a úmrtností v průběhu 11 let. (Tuomi a kol., 1997)

Dotazník obsahuje 7 otázek někdy nazývaných faktorů pracovní schopnosti. (Tuomi a kol., 1997)

1. Současná pracovní schopnost ve srovnání s nejlepším v minulosti.
2. Pracovní schopnost ve vztahu k (fyzickým a psychickým) nárokům práce.
3. Počet aktuálních onemocnění.
4. Odhadované pracovní oslabení v důsledku nemocí.
5. Nemocenská za poslední rok (12 měsíců).
6. Vlastní prognóza pracovní schopnosti za dva roky.
7. Duševní zdroje.

Každé z odpovědí na těchto sedm otázek je v závislosti na typu vykonávané práce) přiřazován určitý počet bodů, jejichž součtem je získána hodnota indexu Pracovní schopnosti – WAI v pásmu od 7 (minimum) do 49 (maximum) bodů. Čím vyšší hodnota, tím je stabilnější/lepší pracovní schopnost. Na základě



postupů statistického hodnocení lze výsledky WAI rozdělit do čtyř kategorií pracovní schopnosti (viz tabulka 1).

*Tabulka 1: Čtyři kategorie pracovní schopnosti*

44–49 bodů	vynikající
37–43 bodů	dobrá
28–36 bodů	průměrná
7–27 bodů	nížká <sup>3</sup>

Osvědčilo se výsledky WAI vizualizovat – jak pro osobu, tak pro společnost, a vysvětlit příslušnou konstelaci WA (obrázek vah ilustrující míru rovnováhy mezi nároky a možnostmi zvládnání, viz tabulka 2).

---

<sup>3</sup> Lze použít také termíny "kritická" nebo „špatná“ pracovní schopnost pro tento rozsah skóre.



Tabulka 2: Skóre WAI a jejich základní hodnocení

Rozsah identifikovaného indexu WAI	Kategorie pracovní schopnosti	Doporučené aktivity
44–49	vynikající pracovní schopnost	Udržovat pracovní schopnost co nejdéle.
37–43	dobrá pracovní schopnost	Podporovat posílení některých nejméně hodnocených faktorů pracovní schopnosti tak, aby skóre bylo dlouhodobě udržitelné.
28–36	průměrná pracovní schopnost	Přijmout opatření ke zlepšení pracovní schopnosti a posunout ji na úroveň „dobrá“.
7–27	nízká / špatná / kritická pracovní schopnost	Identifikovat a realizovat konkrétní, individuálně zaměřená opatření směřující k obnovení pracovní schopnosti alespoň na průměrnou úroveň pracovní schopnosti.

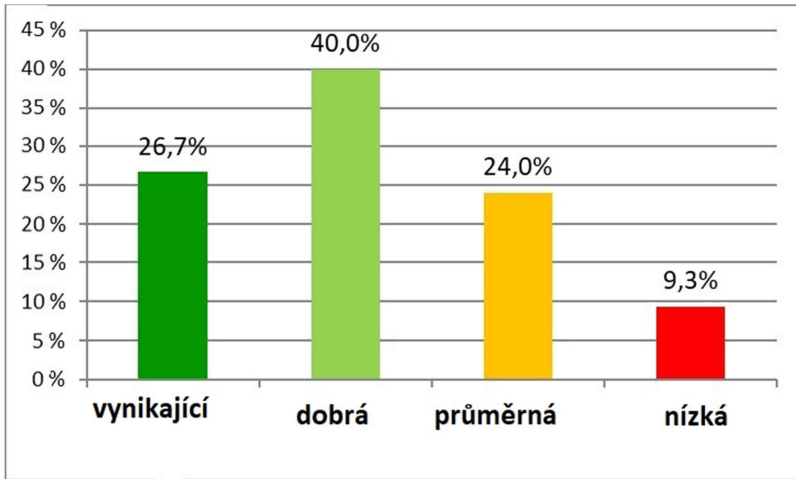
Sestavení několika hodnot WAI pro skupinu osob lze vypočítat jako střední hodnotu. Lze tak znázornit rozsah nebo ještě lépe počet (absolutní nebo relativní) účastníků příslušné konstelace WA.

Níže uvedený příklad výsledků měření pracovní schopnosti zaměstnanců na montážní lince (viz obrázek 5) ukazuje, že dvě třetiny pracovní síly mají



vynikající nebo dobrou pracovní schopnost a jedna třetina je v průměrném nebo nízkém rozmezí.

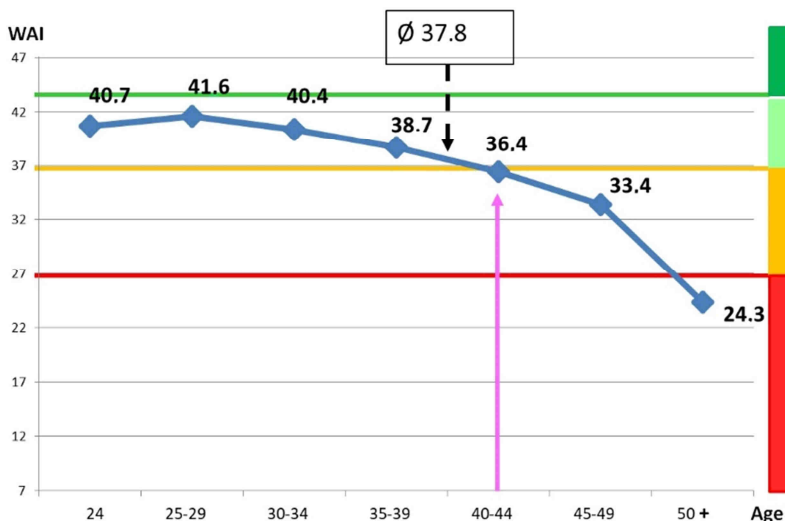
Obrázek 5: Příklad proporcí kategorií WAI pro zaměstnance na montážní lince



V následujícím rozboru (obrázek 6) jsou uvedeny průměrné hodnoty indexu WAI dosažené jednotlivými věkovými skupinami těchto zaměstnanců. Celkový index pro všechny zaměstnance v tomto příkladu je 37,8 bodu – tedy podle kategorií z tabulky č. 2 těsně nad „průměrnou pracovní schopností“. Pro realizaci následných opatření je signifikantní poznání, že starším zaměstnancům v průměru klesá jejich pracovní schopnost pod hranici 37 bodů, tedy do pásma pouze „průměrná pracovní schopnost“ a zaměstnanci nad 50 let jsou dokonce v rozmezí „kritické/nízké“ pracovní schopnosti.



Obrázek 6: Průměrné hodnoty indexu podle věkových skupin



Tento příklad ukazuje, že samotné měření nestačí. → Akce musí být odvozeny z dat.

## Pracovní schopnost WAI 2.0

### Dělejte méně, ale udělejte nejdůležitější vylepšení.

Pro rozsáhlý program Good Work–Longer Career finského technologického průmyslu (2010–2015) byly vyvinuty nové metody hodnocení pracovní schopnosti. (Ilmarinen et al., 2015). Tato metoda, kterou označujeme jako WAI 2.0, se ve dvou oddělených výzkumech hodnocení opírá o individuální popis a zjištění vztahů zaměstnanec a jeho práce (Personální Radar®) a způsob jakým lze zjištěné problémy a potíže v individuální rovině realizovat ve společnosti tak, aby vedly ke zlepšení pracovní schopnosti jejich zaměstnanců. Tato výzkumná metoda se velmi detailně zaměřuje na všechna patra modelu Domu pracovní schopnosti (viz obrázek 2). Otázky se tedy zaměřují na čtyři patra domu a dvě vnější komponenty, konkrétně rodinu a blízkou komunitu. Kromě toho byly zahrnuty také čtyři položky původního dotazníkového šetření WAI 1.0. Položky byly vybrány tak, aby každá z nich mohla být použita jako výsledná proměnná



konkrétní aktivity. Například v dimenzi práce je otázka 13 následující: Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu (škála odpovědí 0–10)? Pokud je intervence zaměřena na zlepšení kultury zpětné vazby ze strany nadřízených, výsledek přímo ukáže, jak úspěšná měření byla.

Druhá část tohoto nástroje Work Ability 2.0 (Firemní Radar®), je přímo zaměřen na to, aby byly zavedené intervence úspěšné. Pomocí této metody jsou stanoveny priority aktivit a vytvořen konkrétní plán. Jak stanovení priorit, tak plán implementace jsou vytvářeny prostřednictvím dialogu mezi reprezentativní řídicí skupinou. Pro intervence jsou použity pouze 1–3 cíle s nejvyššími prioritami a intervence by se měla v daném okamžiku zaměřit pouze na jednu dimenzi (například zdraví nebo práce). Díky kombinaci průzkumu a stanovení priorit jsou intervence proveditelné a efektivní. Slibné jsou zkušenosti z Finska (technologický průmysl, cca 100 společností) a z Německa (výrobní průmysl, doprava, služby a nemocnice). Úkolem je vytvořit firemní kulturu, která je pozitivní pro dialog a proces rozhodování. Na začátku je často potřeba externího, nezávislého facilitátora, který proces podpoří. Motto nástroje Work Ability 2.0 zní: „Dělat méně opatření, ale dělat to nejdůležitější“. Myšlenkou radarového procesu je, že výzkum je přímo kombinován s aktivitami (děláním).

V Německu do roku 2022 proběhlo 16 konzultačních procesů v 9 společnostech, včetně 4 společností s několika pilotními projekty v různých odděleních/částech společnosti nebo pravidelnými následnými kontrolami. Oblasti implementace jsou automobilový průmysl, nemocnice, odpadové hospodářství, veřejná správa, MHD, správa hřbitovů a výroba vybavení domácností.

Dvoudenní kurzy facilitátorů (pod licencí) proběhly v Německu (s účastníky z Rakouska a Švýcarska) a České republice. Pro facilitátory je zapotřebí speciální školení, aby bylo zajištěno, že budou schopni vést proces dialogu pro stanovení priorit aktivit v rámci projektového týmu.

Hlavním důvodem pro vývoj radarových metod byl požadavek firem: zaměstnanci a pracovníci jsou často frustrovaní, protože po průzkumu se nic nezmění. Chybí reakce na zjištěné výsledky tedy „dělání“ resp. „konkrétní praktická akce“. Také efektivita realizace je zřídka hodnocena. Radarový





proces (WAI 2.0) je zaměřen na nápravu těchto nedostatků. Dialog jako nástroj je účinný způsob, jak identifikovat a upřednostňovat společný cíl pro zlepšení a vytvoření kultury spolupráce. Motto: „Dělejte méně opatření, ale ta nejdůležitější. Tento koncept se ukázal v hektickém pracovním životě jako proveditelný.

## **Budoucí výzvy pro pracovní schopnost**

**Řízení pracovní schopnosti je novou potenciální oblastí rozvoje pro nadřízené, která zahrnuje jak řízení zdraví, tak age management.**

Komplexní, dynamický koncept pracovní schopnosti nabízí firmám/organizacím možnosti, jak podpořit delší a kvalitnější pracovní život. Řízení pracovní schopnosti je novou potenciální oblastí rozvoje pro nadřízené, která zahrnuje jak řízení zdraví, tak age management. Jakmile se řízení pracovní schopnosti stane jednou ze základních funkcí portfolia nadřízených, bude implementace výsledků výzkumu efektivnější. Závazek vedoucích k řízení pracovní schopnosti lze zlepšit každoročním hodnocením jejich výsledků. Úkolem je dát jim dostatek času, zdrojů a personálu na implementaci.

Pracovní schopnost by měla být také na pořadu dne u sociálních partnerů. V tomto případě jsou vítány kolektivní smlouvy, protože vítězí jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci; lepší pracovní schopnost a pohoda na pracovišti vedou k lepší produktivitě, což je oboustranně výhodná situace. Finský program v technologickém průmyslu byl založen na dohodě mezi Asociací zaměstnavatelů a čtyřmi největšími odborovými svazy; v Německu byl projekt pracovní schopnosti soukromé autobusové společnosti ve městě Hamburk založen na podobné dohodě. (Tempel & Ilmarinen, 2013) Pracovní schopnost by také měla být základním kamenem národní politiky. Ve Finsku byla pracovní schopnost zakotvena v zákonech o ochraně zdraví při práci (2002) a o bezpečnosti (2003). Finský národní program stárnoucích pracovníků (1996–2002) a následující důchodová reforma zlepšily míru zaměstnanosti starších pracovníků a postoje ke stárnutí. V Německu na této bázi probíhá od roku 2010 rozsáhlý národní program INQA (The Initiative New Quality of Work). V Rakousku je několik velkých programů podporováno ministerstvy

a organizacemi sociálního pojištění. V těchto programech jsou široce používány metody objektivizace pracovní schopnosti.

Současným trendem v různých evropských zemích je zlepšování pocitu zaměstnanců well-being s důrazem na kvalitativní aspekty pracovní schopnosti. Pokud například rovnováha mezi prací a lidskými zdroji vytváří pozitivní vliv na hodnoty, postoje a motivaci zaměstnanců, zlepší se jak pracovní schopnost, tak i well-being na pracovišti. Indikátory pro lepší pohodu na pracovišti lze nalézt v modelu domu pracovní schopnosti (třetí patro), který využívá ocenění, důvěru, spravedlivé zacházení a podporu.

Diskuse ve vědecké komunitě (Goedhard, 2003; Goedhard, 2011) také silně podpořily potřebu překlenout propast mezi výzkumem ochrany zdraví při práci a gerontologií. Následné studie (von Bonsdorff et al., 2011) ukázaly, že pracovní schopnost před odchodem do důchodu má dlouhodobé účinky na aktivity každodenního života. Pokud byl dotazníkem zjištěný index pracovní schopnosti WAI před odchodem do důchodu vynikající nebo dobrý, velká část starších seniorů si později ve věku 73–85 let mohla užívat samostatný život bez omezení. Úspěšná podpora WAI má tedy dlouhodobé účinky a může nepřímo ovlivnit proces stárnutí.

Existují tedy společné motivace k pochopení role pracovního života a přechodu do třetího věku. Investice do třetího věku bez zdravotního omezení by měly být realizovány už během pracovního života. (Nygard & Rantanen, 2017)

### **3.4 Využití konceptu WA: Rozmanitost od vědeckého pozorování až po vnitropodnikové poradenství**

V kontextu hodnocení rizik pomůže WAI identifikovat silné a slabé stránky v organizaci práce.

WAI se používá ve vědeckých studiích k získání popisu stavu pracovní schopnosti. Analýzy se mohou týkat zaměstnanců

- se stejnými nebo podobnými činnostmi,
- v týmu nebo oddělení,

- ve firmě nebo organizaci.

Lze také porovnávat různé činnosti, oddělení nebo společnosti.

Další srovnání lze provést pomocí socio-strukturálních charakteristik, jako je pohlaví, věk, délka zaměstnání, odborná příprava atd.

V opakovaných průzkumech lze jednotlivá a hromadná (agregovaná) data porovnávat v průběhu času v průřezových nebo také longitudinálních analýzách za účelem zjištění změn nebo vývoje. S dostatečně velkým množstvím dat o činnostech/profesích, odděleních a/nebo společnostech je možné provádět benchmarking pro činnosti, povolání, sektory, velikosti společností atd.

Pokud se WAI nepoužívá pouze pro vědecké analýzy, ale jako nástroj pro zkoumání indikací pracovní schopnosti osob nebo skupin osob, pak jde o důležité doplnění dalších provozních charakteristických údajů. Jako doplněk k zátěžové analýze v kontextu hodnocení rizik lze identifikovat silné a slabé stránky v organizaci práce, a tak generovat náznaky potřeby zlepšení.

Při používání metody WAI je třeba věnovat zvláštní pozornost zajištění ochrany dat a zajištění absolutní důvěrnosti dat a anonymity zúčastněných osob.

Ne všechny společnosti mohou provádět analýzy samy. Potřebují externí podporu od kvalifikovaných odborníků na prevenci, kteří jsou obeznámeni s konceptem a nástrojem, např. firemní lékaři, bezpečnostní experti, zdravotničtí manažeři nebo nezávislí konzultanti.



## Zdroje

- Goedhard, W. J. A. (2003): Occupational Gerontology: The Science Aimed at Older Employees. In: Kumashiro, M. (ed.): Aging and Work. Taylor and Francis; London, New York: 9–19
- Goedhard, W. J. A. (2011): Occupational Gerontology. In: Nygård, C. H.; Savinainen, M.; Kirsi, T.; Lumme-Sandt, K. (eds.; 2011): Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6–9 June 2010. Tampere University Press; Tampere, Finland: 34–41
- Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J.; Koskinen, S. (2008): Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey. Finnish Centre of Pensions (ETK); The Social Insurance Institution (KELA); National Public Health Institute (KTL); Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki
- Ilmarinen, J. (ed.; 1991): The aging worker. Scand. J. Work Environ. Health. Volume 17, supplement 1
- Ilmarinen, J.; Tuomi, K.; Klockars, M. (1997): Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 23 (Suppl 1): 49-57
- Ilmarinen, J. (1999): Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability, and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
- Ilmarinen, J.; Louhevaara, V. (eds.; 1999): FinnAge-respect for the aging: action programme to promote health, work ability and well-being of ageing workers in 1990–96. People and Work, Research reports 26. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki
- Ilmarinen, J. & Tuomi K. (2004): Past, present and future of work ability. In: Past, present and future of work ability. Edited by Ilmarinen J, Lehtinen S. People and Work, Research Reports 65. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

- Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
- Ilmarinen, J. (2009): Work Ability—A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35(1):1-5. doi: 10.5271/sjweh.1304
- Ilmarinen, V.; Ilmarinen, J.; Huuhtanen, P.; Louhevaara, V. & Näsman, O. (2015): Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar. In: *Ergonomics* 58(8), 1445-1460.
- <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>
- Oakman, J.; Neupane, S.; Proper, K. I.; Kinsman, N.; Nygård, C. H. (2018): Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 44(2): 134–146. doi: 10.5271/sjweh.3685
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (eds.; 2000) *The Knowing-Doing Gap: How smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press; Boston, MA
- Louhevaara, V.; Leppänen, A.; Klemola, S. (2003): Changes in Work Ability Index of Aging Workers Related to Participation in Activities for Promotion Health and Work Ability: A 3-year Program. In: Kumashiro M (ed.). *Aging and Work*. Taylor and Francis; London, New York: 185–192
- Nygård, C. H. & Rantanen, T. (2017): Need for methods for measuring capacity and incapacity from working life to old age. *Occup. Environ. Med.*;74 doi: 10.1136/oemed-2017-104291
- Tempel, J, & Ilmarinen, J. (2013): *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA Verlag, Hamburg
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Seitsamo, J.; Huuhtanen, P.; Martikainen, R. & Nygard, C. H. (1997):. Summary of the Finnish research project (1981-1992) to



promote the health and work ability of ageing workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 23 Suppl 1: 66-71

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L. & Tulkki, A. / Finnish Institute of Occupational Health (1998): *Work Ability Index*. Helsinki 1998

Tuomi, K.; Huuhtanen, P.; Nykyri, E.; Ilmarinen, J. (2001): Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51:5, 318–324

Von Bonsdorff, M.; Seitsamo, B.; Ilmarinen, J.; Nygård, C. H.; Rantanen, T. (2011): Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up. *Can. Med. Assoc. J.* E235–E242. doi: 10.1503/cmaj.100713

Zwart, B. & Frings-Dresen, M. (2002): Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational Medicine* 52: 177–181



## 4. Obecná orientace konceptu pracovní schopnosti

**Integrované a holistické koncepce jsou úspěšnější než jednotlivá opatření.**

Základním bodem pro využívání konceptu Work Ability je udržení schopnosti zaměstnanců úspěšně pracovat v profesním životě tak, aby se co nejzdravěji a nejproduktivněji vyrovnávali se svým pracovním životem vhodným a udržitelným způsobem.

Každý člověk se v průběhu života mění: fyzická výkonnost se v prvních dvou až třech desetiletích života zvyšuje a poté začíná klesat; biologické funkce, jako je objem plic, síla nebo metabolismus, se snižují a smyslové orgány s věkem slábnou. Zároveň s tím rostou všeobecné a profesní dovednosti a schopnosti, přibývají znalosti, rostou komunikační dovednosti a schopnost zvládnání výzev. Teprve v pokročilém věku v průměru klesají kognitivní schopnosti.<sup>4</sup> Platí to průměrně, ale jednoznačně je to ovlivněno genetickými dispozicemi, zdravotním stavem a určitě i ekonomickým stavem, životním prostředím, bytovou situací atd.

Vzhledem k tomu, že jak práce z hlediska požadavků (technologie, organizace, pracovní doba atd.), tak i osoba (věk, zdraví, kompetence) se mohou v čase měnit, je nutné zachovat stabilitu pracovní schopnosti po dobu pracovního života. To nemůže udělat nikdo sám – lidé a podniky musí spolupracovat, aby dům pracovní schopnosti zůstal stabilní. To vždy vyžaduje odpovídající údržbu a modernizační práce. Jednotlivá podpůrná opatření pomáhají pouze v omezené

---

<sup>4</sup> Podrobný popis změn v procesu stárnutí a o vztahu mezi stárnutím, prací a pracovní schopností lze nalézt ve zprávě č. 2 Projektu řízení pracovní schopnosti [13], kapitola 3 „Jak pečovat o pracovní schopnost v jakémkoli věku – stárnutí a zdraví“ a kapitola 4 „Příznivé a limitující faktory určující pracovní schopnost“.

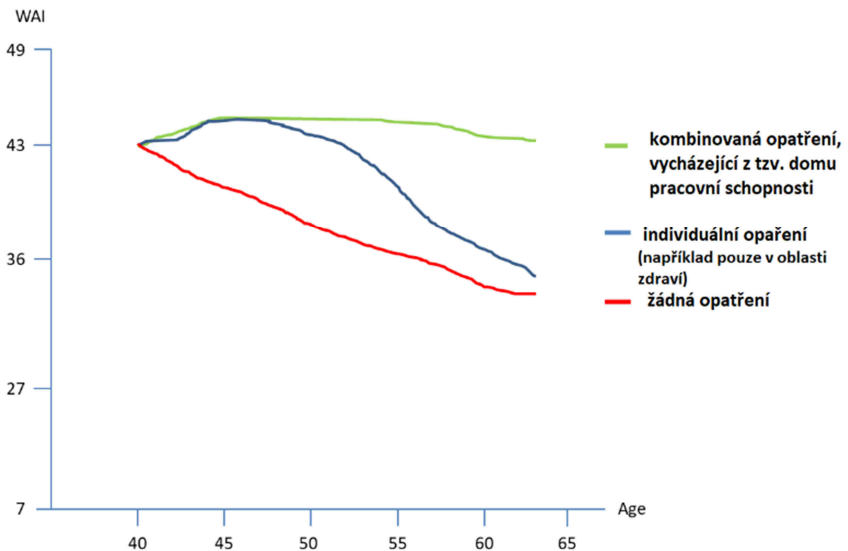


míře, nejsou-li dostatečné podmínky a samotná práce neudrží pracovní schopnost.

Velmi důležitým zjištěním ze všech celosvětově provedených studií a rozvojových projektů je: Jednotlivá opatření jsou méně úspěšná než integrované a holistické koncepce.

Richenhagen to shrnul do velmi jasné grafiky (Richenhagen, 2011):

*Obrázek 7: Ideální – průměrné znázornění rozvoje pracovní schopnosti*



## 4.1 Jak se může WAI stát vhodným nástrojem pro zaměstnance a pro zaměstnavatele?

Existují nástroje, které pomáhají identifikovat oblasti, které je potřeba zlepšovat a dokáží přeměnit zjištění v konkrétní činy.





Pomocí WAI lze určit shodu mezi pracovními požadavky a individuálními schopnostmi člověka. Samotné skóre WAI však neříká nic o příčinách souladu mezi člověkem a prací, pouze nabízí náznak stupně rovnováhy. Požadavkem je uvést WAI do života.

Byly proto provedeny testy se zaměstnanci, aby se zjistilo jejich vnímání pracovní schopnosti a možná podpůrná opatření. Vyvinutý poradenský nástroj se nazývá „Koučování pracovní schopnosti“, „Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)“ [„Work Ability Coaching“] (Gruber et al., 2010; BAuA/INQA, 2012). Od roku 2008 je pod ochrannou známkou v Německu, Rakousku a Švýcarsku.

Nástroj zní poměrně jednoduše. S každým zaměstnancem ve společnosti (nebo v oddělení) se dobrovolně konají hodinové důvěrné diskuse. Osoba vyplní dotazník WAI a poradce vypočítá skóre WAI. Na základě kategorie pracovní schopnosti je osoba provedena otázkami ke každému patru.

(1) Hlavní otázka: Co můžete sami udělat pro podporu (udržení, zlepšení nebo obnovení) své pracovní schopnosti? – Osoba vypracuje co nejkonkrétnější předsevzetí a z rozhovoru odejde s vlastním plánem podpory.

(2) Hlavní otázka: Co od společnosti potřebujete k (udržení, podpoře, zlepšení nebo obnovení) vaší pracovní schopnosti?

Veškeré návrhy pro organizaci/firmu jsou připravovány systematicky (řazeny dle pater Domu pracovní schopnosti a jeho podkategorií). Ve strukturovaném workshopu s řídicí/odpovědnou skupinou společnosti jsou vyhodnoceny indikace s ohledem na potřebu aktivity (naléhavost; mohou to být rychle výhodná opatření) a možnosti akce (proveditelnost) na podporu kolektivní pracovní schopnosti.

Koučování v oblasti pracovní schopnosti by měli provádět pouze vhodně kvalifikovaní poradci s adekvátním vzděláním v oblasti sociologické, zdravotnické, ale také se zkušenostmi z oblasti lidských zdrojů.

Například v německé praxi je pořádán seminář pro hloubkové studium konceptu pracovní schopnosti, WAI, osobních důvěrných pohovorů, přípravy dat a realizace workshopu podnikového akčního plánování, zahrnující dva dny.

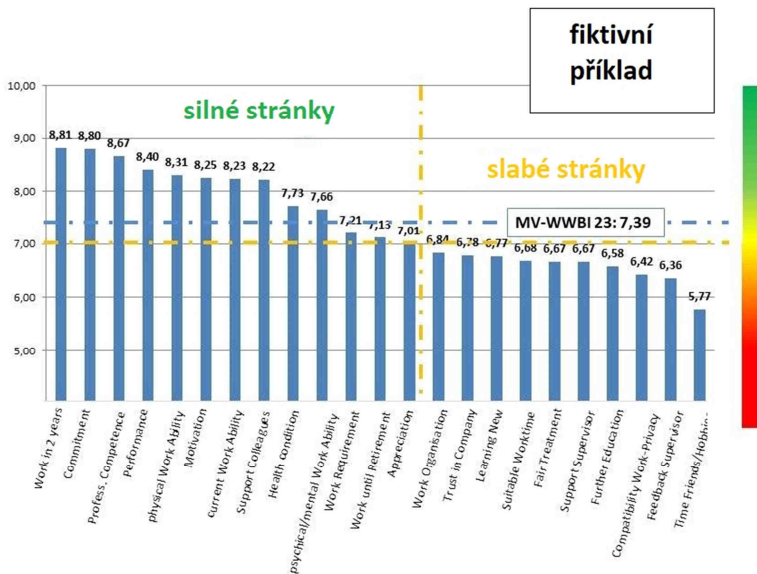


Podobné je i využití metody nazvané „Personální a firemní Radar“. (Frelve a kol., 2017)

Dotazník WAI 2.0 používaný v Personálním Radaru® se vyplňuje pouze písemně. Zaměstnanci nedostávají individuální podporu při vytváření předsevzetí pro osobní zlepšení. U všech 23 uzavřených otázek jsou hodnoceny průměrné hodnoty získané průměrováním odpovědí všech účastníků šetření. V analýzách podle individuálních (věk, pohlaví, vzdělání) a organizačních strukturních charakteristik (místo, oddělení, činnost apod.) lze provést srovnání s celkovou populací.

Všechna data jsou systematicky zpracována, uspořádána podle pater Domu pracovní schopnosti se zahrnutím všech otázek dotazníku WAI 2.0 (viz příklad výsledků na obrázku 8).

Obrázek 8: Příklad průměrných hodnot všech položek WAI 2.0 seřazených dle četnosti



Firemní Radar® je strukturovaný workshop s odpovědnou skupinou z dané organizace, který tyto dosažené hodnoty odpovědí na položené otázky pečlivě probírá a hodnotí a pokouší se k nim stanovit priority k vedoucí ke zlepšení pracovního prostředí, pracovní schopnosti.. V procesu stanovování priorit se ve více krocích vyhodnocují všechny náznaky, pokud jde o potřebu aktivity (naléhavost; mohou to být rychle výhodná opatření) a možnosti akce (proveditelnost) na podporu kolektivní pracovní schopnosti.

Dotazník obsahuje v závěru tři otevřené otázky:

- Co se vám na vašem pracovišti nejvíce líbí?
- Co vám na vašem pracovišti nejvíce vadí?
- Představte si prosím, že před vámi najednou stojí víla a říká: „Můžete si pro organizaci něco přát! Rozhodněte se spontánně, co by vám mohlo pomoci zvládat Vaši práci, a napište to sem“: ...)

Strukturované odpovědi na otázky jsou hodnoceny podle podlaží Domu i doplňkových podkategorií. Prohlubují a vysvětlují (vymezují) kvantitativní výsledky. – V tomto smyslu je radarový proces také takřkájící „mluvícím“ prvkem.

Vzhledem k náročnosti celého procesu aplikace tohoto poradenského přístupu rovněž vyžaduje minimálně dvoudenní kvalifikaci poradců v oblasti pracovní schopnosti.

## **4.2 Co může kdo udělat (osoba, zaměstnavatel, instituce a „politika“) pro udržení/podporu pracovní schopnosti?**

**Existuje široká škála individuálních a firemních opatření, která mohou podpořit pracovní schopnost.**

Jak již bylo popsáno, vzájemně propojené a integrované přístupy k podpoře pracovní schopnosti jsou účinnější než opatření jednotlivá. Protože nikdo nemůže udržet pracovní schopnost sám, jsou zapotřebí individuální (chování) a organizační (podmíněné) koncepce a opatření.



Bez záruky úplnosti poskytuje přehled hlavních oblastí činnosti při rozvoji pracovní schopnosti pro jednotlivce a organizace následující tabulka.

*Tabulka 3: Hlavní oblasti činnosti na podporu pracovní schopnosti*

<b>Patro v Domě / Oblast působnosti</b>	<b>Osoba</b>	<b>Organizace</b>
<b>Zdraví</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individuální podpora zdraví: cvičení, výživa, relaxace</li><li>• Prevence a léčba</li><li>• Životní rovnováha</li><li>• Práce zdravým způsobem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: hodnocení rizik, řízení rizik a komunikace o rizicích, podpora zdraví na pracovišti</li><li>• Řízení reintegrace společnosti</li></ul>
<b>Odborná způsobilost</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Školení / celoživotní vzdělávání</li><li>• Další trénink</li><li>• Osobní rozvoj</li><li>• Využití zkušenostních znalostí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionální trénink</li><li>• Další trénink</li><li>• HR politika – Personální plánování a rozvoj</li><li>• Pokročilé školení / manažerské školení</li><li>• Kariéerní rozvoj odpovídající věku</li></ul>
<b>Hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kolegialita</li><li>• Vztah s nadřízenými</li><li>• Hodnoty, postoj, chování; motivace</li><li>• Účast, návrhy na zlepšení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firemní kultura (kodex)</li><li>• Kultura vedení: uznání, ocenění; orientace na životní fázi, management diversity, inkluze</li><li>• Hodnoty, postoj, chování; pracovní atmosféru</li><li>• Účast; komunikace a spolupráce; informace a spolurozhodování</li></ul>



<b>Patro v Domě / Oblast působnosti</b>	<b>Osoba</b>	<b>Organizace</b>
<b>Práce</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilita</li><li>• Komunikace a spolupráce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizace práce, organizace procesů</li><li>• Pracovní úkol: fyzické, duševní, psychologické a sociální požadavky práce</li><li>• Množství práce</li><li>• Pracovní čas</li><li>• Pracovní pomůcky, ergonomie</li><li>• Pracovní prostředí (hluk, prach, klima atd.) a látky</li><li>• Pracovní materiály</li></ul>
<b>Rovnováha životního běhu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivní rodinný/volnočasový život</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozornost k životním fázím a okolnostem; flexibilita v nasazení zaměstnanců</li></ul>

Konkrétní individuální opatření závisí na osobních podmínkách a individuálních potřebách. Mohou se pohybovat například od: zařadím do jídelníčku zdravější stravu, přestanu kouřit, absolvuji další školení, abych profesně postoupil/a, budu mluvit se svým nadřízeným za účelem vyřešení konfliktní situace v našem týmu.

Specificky tvořená jsou i podniková opatření nebo integrované balíčky opatření. Příklady: rozšíření hodnocení rizik tak, aby zahrnovalo duševní stres a zvláštní pozornost k životním fázím, zavedení znalostního managementu a mentorského programu pro zlepšení zaváděcích procesů, školení nadřízených pro každoroční dialogy se zaměstnanci za účelem výměny zkušeností a očekávání, investice do manipulační systémy pro pohyb břemen.

Rámcové podmínky mimo společnosti jsou tvořeny zákony, předpisy a normami a také předpisy o kolektivních smlouvách. Často se orientují více na cíle ochrany



a méně na cíle propagace. Stanovují však rámec, jehož limity by neměly být podceňovány. Bylo by žádoucí, aby investice do schopnosti pracovat byly pozitivně podporovány např. systémem bonusů za úrazové, zdravotní či důchodové pojištění.

Má smysl i dále pravidelně využívat WAI 1.0 jako screeningový nástroj. Otázky WAI 1 (Odhad pracovní schopnosti) a WAI 6 (Posouzení pracovní schopnosti v příštích dvou letech) jsou zvláště důležité jako první náznaky problémů organizace. WAI může používat lékař pracovnělékařské služby, oddělení zdravotního managementu a prevence (pokud je takové nebo podobné oddělení v organizaci zřízeno), sociální služby nebo příslušní externí poskytovatelé služeb.

## Zdroje

- BAuA/INQA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) [Federal Agency for Industrial Health and Safety / Initiative New Quality of Work (eds.)], Text: Gruber, B. & Frevel, A. (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. [Work Ability Coaching. The guide for use in the workplace]. 2nd revised edition. Dortmund/Berlin: BAuA Report No. 38, SBN 978-3-86509-895-5.
- Frevel, A.; Ilmarinen, J.; Tempel, J. & Thönnessen, K. (2017): Arbeitsfähigkeit 2.0. - Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens [Work Ability 2.0 - The 'Radar Process' for Maintaining and Promoting Work Ability and Work Well-being]. In: Giesert M, Reuter T, Liebrich A (eds.). Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten [Work Ability 4.0 – Shaping a Good Balance in Dialogue]. Hamburg: VSA. ISBN 978-3-89965-767-8.
- Gruber, B.; Frevel, A. & Vogel, K. (2011): Work Ability Coaching—A new tool encouraging individuals, business, and industries to handle the demographic change process. In: Nygård C H, Savinainen M, Kirsi T, Lumme-Sandt K (eds.). Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6–9 June 2010. Tampere University Press; Tampere, Finland: 296–305
- Richenhagen, G. (2011): Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz [Work ability – incapacity to work – occupational safety and health]. In: Giesert M (ed.). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! [Fit to work into the future. Welcome to the House of Work Ability!]. Hamburg. ISBN 978-3-89965-463-9



## 5. Pracovní schopnost, zaměstnatelnost a nezaměstnanost

### 5.1 Rozdíl mezi pracovní schopností, neschopností a zaměstnatelností

**Individuální zaměstnatelnost je výsledkem shody či rozdílu mezi požadavky světa práce na jedné straně a osobními (postoj k práci), profesními, sociálními a metodickými kompetencemi i individuálním zdravím na straně druhé.**

Nejdříve musíme definovat tři základní pojmy uvedené v názvu této kapitoly, jejich vymezení, vzájemné vazby, případně jejich obsah.

Zaměstnatelností se rozumí schopnost osob v produktivním věku (od cca 18 do 65 let) zapojit se do pracovního a profesního života, tj. být v zásadě k dispozici na trhu práce. Individuální zaměstnatelnost je výsledkem shody či rozdílu mezi požadavky světa práce na jedné straně a osobními (postoj k práci), profesními, sociálními a metodickými kompetencemi i individuálním zdravím na straně druhé; nezřídka hraje roli i (zejména pokročilý) věk osob.

**Zaměstnatelnost** je tak často chápána jako individuální profil požadavků, jenž je kladen na určitou osobu v jejím běhu života s výrazným zaměřením na odborné a mezioborové kompetence. Jejich vytváření a udržování v průběhu pracovního života je potom spojeno s hlavní zásadou celoživotního učení.

Pracovní schopnost vzniká v interakci mezi člověkem a jeho konkrétní pracovní situací. Je spíše podmnožinou a předpokladem zaměstnatelnosti, kterou lze rozdělit na složku kvalifikační a činnostní, složku tržní a sociální stabilitu. Je však třeba ji odlišovat od zaměstnatelnosti, která představuje obecnou, trvalou schopnost pracovat i za měnících se situačních podmínek a podmínek na trhu práce.

Pracovní neschopností, což je sociálně-právní skutečnost, se rozumí v prvé řadě nemožnost konkrétní dosud zaměstnané osoby dočasně nebo trvale vykonávat



práci z důvodu fyzického, duševního nebo psychického onemocnění. Zpravidla je tato skutečnost konstatována příslušným lékařem, specializovaným na tuto problematiku. Postup vedoucí ke konstatování dočasné/trvalé pracovní neschopnosti je pak vždy legislativně upraven.

## 5.2 Pracovní schopnost nezaměstnaných

Na základě rozsáhlých klinických zkoumání a statistických analýz byl již v 80. letech 20. století vytvořen dotazník, který prostřednictvím jednoduchých otázek a předepsaných formátů odpovědí dává standardizovanou hodnotu úrovně pracovní schopnosti zaměstnance s možným odhalením jeho silných a slabých stránek v komplexu tvořícím aktuální zaměstnancovu pracovní schopnost (Ilmarinen a kol., 1991).

Základní premisou této metody je požadavek, aby dotazník byl schopen po poučení vyplnit každý pracovník/zaměstnanec a jeho výsledek mohl co neobjektivněji kvantifikovat jeho pracovní schopnost v komplexnosti, která je pracovní schopnosti vlastní. Tuto premisu se podařilo co neobjektivněji popsat vhodným výběrem otázek. Výsledkem takového postupu je jediná číselná hodnota indexu pracovní schopnosti – WAI (Ilmarinen, 2007), která je vzhledem ke standardizaci jejího získávání obecně použitelná pro hodnocení pracovní schopnosti širokého spektra zaměstnaných osob různého věku a obou pohlaví. (Detailní popis této metody je uveden v kapitole 3.3 této publikace).

Velice specifickou skupinou, která je potenciálním rezervoárem pracovní síly, jsou nezaměstnané osoby. Důvody jejich odchodu z trhu práce jsou opravdu rozmanité, závisející jak na individuálních, tak i společenských faktorech. Jejich správná identifikace je nejdůležitějším faktorem pro vedení nezaměstnaného procesem, jehož vyústěním by mělo být jeho opětovné zařazení mezi pracující osoby. Správné vedení tohoto procesu s cílem opětovného zakotvení nezaměstnané osoby na trhu práce je opravdovou výzvou.

Nezaměstnanost je charakterizována převážně negativními konotacemi. Prokazatelně poškozuje zdraví dotčených osob, a to jak možným nadužíváním alkoholu a cigaret či dokonce drog, tak i velice častým nedostatkem fyzické aktivity. Nezaměstnaný se postupně stává z různých důvodů sociálně



vyločeným. Může trpět sociální segregací, protože společnost se definuje jako společenství pracujících občanů. Dlouhodobá nezaměstnanost tedy bude mít také negativní vliv na zaměstnatelnost takovýchto osob. Podle Goulda (Gould a kol., 2000) je pracovní schopnost nezaměstnaných, zejména pak dlouhodobě nezaměstnaných, objektivně horší než praceschopné populace. Studie prokazují, že potenciální pracovní schopnost osob nezaměstnaných do jednoho roku je zatím významně vyšší než pracovní schopnost dlouhodobě nezaměstnaných. Starší dlouhodobě nezaměstnaní vnímají svou pracovní schopnost obecně jako nižší než by odpovídala jejich zkušenostem, zdravím a vzdělání. Jedním ze základních kofaktorů mající vliv na pracovní schopnost je zdraví, významně projektované v osobně pociťované dobré kvalitě života.

### **5.3 Jak měřit pracovní schopnost nezaměstnaných osob**

Jak již bylo několikrát zdůrazněno, WAI měří stabilitu vztahu mezi pracovními nároky a schopnostmi člověka zvládat situaci. Nezaměstnaní lidé z definice nemají práci. Je tedy na místě otázka, zda lze koncept měření pomocí WAI možný pro tuto skupinu osob na trhu práce použít.

Ve finské studii (Hult a kol., 2017) se uvádí, že téměř polovina nezaměstnaných osob si myslí, že jejich kvalita života je špatná. Autoři soudí, že to může být způsobeno špatnými vyhlídkami na jejich další rozvoj a sociální zapojení. Dobrá kvalita života se skládá z dobrého zdraví a sebeúcty, spokojenosti s volným časem, dobrých mezilidských vztahů a možnosti podílet se na společném každodenním rozhodování. Nedostatek těchto zdrojů spolu se pocity marnosti při opakovaném hledání zaměstnání by mohl vysvětlit tak velký podíl nezaměstnaných lidí, kteří zažívají špatnou kvalitu života. Dobrý zdravotní stav naopak podporuje dobrou pracovní schopnost, což zase zvyšuje šance člověka na jeho opětovné zaměstnání. Proto kvalita života může fungovat jako prostředník mezi duševním zdravím a pracovní schopností.

Ke kvalifikovanému posouzení další zaměstnatelnosti osob, které zaměstnání již ztratily, se používá doplnění otázek zkoumajících pracovní schopnost člověka o

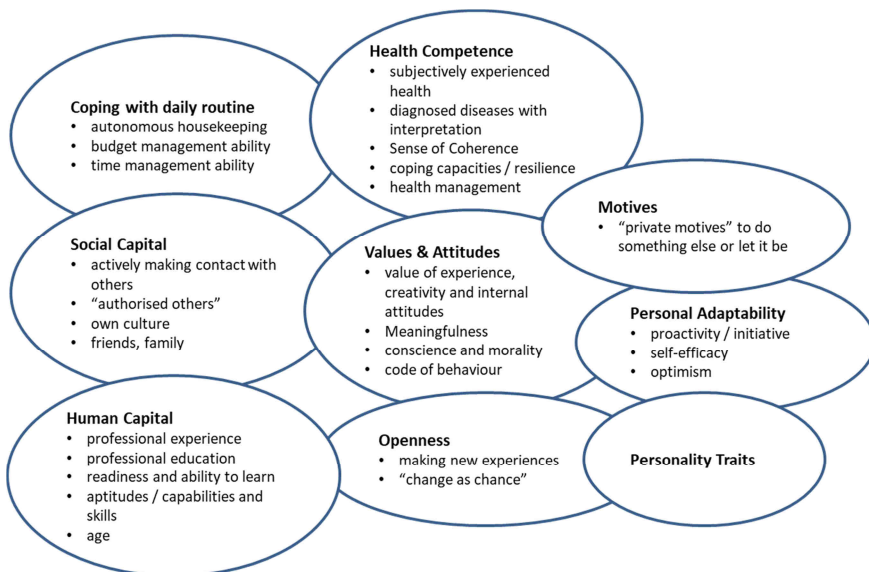
podrobnější zjištění psychických, sociálních nebo zdravotních důvodů, které k této situaci vedly (např. Hult a kol., 2017; Cadiz a kol., 2019).

Autoři Gawlik-Chmiel a Szlachta (2011) provedli jednu z mála studií o používání WAI u nezaměstnaných osob. V nadnárodní analýze s 644 nezaměstnanými ve Frankfurtu v Německu (n=305), Varšavě v Polsku (n=125), Grazu v Rakousku (n=214) ve srovnání s Finskem (n=493) byla pro kvantitativní hodnocení použita pouze první otázka původního indexu pracovní schopnosti WAI v literatuře obvykle nazývána WAS (work ability score).

Další vhodnou otázkou dobře využitelnou ve zkoumání vnímané pracovní schopnosti nezaměstnaných je otázka WAI 7, která se ptá na mentální zdroje osoby, jako je jeho radost z normálních denních aktivit, úroveň aktivity jako takové a pocity jistoty při pohledu do budoucnosti.

V poněkud konkrétnějším zpracování pak pojmenovala autorka Gawlik-Chmiel (2011) podstatné aspekty konceptu zaměstnatelnosti (viz obrázek 9).

*Obrázek 9: Podstatné aspekty konceptu zaměstnatelnosti (Gawlik-Chmiel, 2011)*





Z jejího pohledu se aplikace dvou otázek WAI 1 a WAI 7 ukázaly jako velmi vhodné indikátory pro posouzení pracovní schopnosti nezaměstnaných osob.

U dlouhodobě nezaměstnaných<sup>5</sup> výsledky ukazují, že zejména dva faktory – délka jejich nezaměstnanosti a vyšší věk – mají negativní vliv na to, jak vnímají a hodnotí svou pracovní schopnost.

Jak jsme již zmínili, dotazník WAI je koncipován pro objektivizaci pracovní schopnosti konkrétního zaměstnance v jeho konkrétní pracovní pozici, a je pro jeho použití při šetření vnímané pracovní schopnosti nezaměstnaného nutné jeho otázky poněkud modifikovat. V současnosti se často používá určitého zjednodušení původního dotazníku WAI výběrem jedné nebo více otázek vhodných k hodnocení potenciální pracovní schopnosti nezaměstnané osoby. Jsou to volby otázek 1, 2 a 7 nebo 1 a 2 standardního dotazníku WAI. Nejčastěji je však citováno použití pouze první otázky dotazníku WAI nazývané „WAS – work ability skóre“ (Cadiz a kol., 2019). I tato otázka je však v dotazníku WAI koncipována jako hodnocení poměru mezi jeho/její dnešní pracovní schopností ve srovnání s nejlepší v minulé kariéře. Implicitně je tedy i v tomto hodnocení předpokládáno jeho/její aktivní zapojení na trhu práce (Cadiz a kol., 2019; Gawlik-Chmiel, 2011; Szlachta, 2019; El Fassi a kol., 2013).

Navzdory teoretickým potížím k hodnocení pracovní schopnosti nezaměstnaných dále využíván i komplex pracovní schopnosti WAI definovaný Ilmarinenem (Ilmarinen, 2007). S používáním WAI pro měření pracovní schopnosti lidí mimo zaměstnání však existuje zásadní metodický problém. Na rozdíl od zaměstnaných osob lze zde jen obtížně stanovit rámec takového sebehodnocení, tedy jak hodnotit jejich současně vnímanou pracovní schopnost. Pro tento postup doposud neexistuje dostatek referenčních a literárních podkladů (Hult a kol., 2017). Podle našeho názoru je to však možné provést s upravenými texty otázek v takovém smyslu, který bude od

---

<sup>5</sup> Dlouhodobá nezaměstnanost je definována jako nezaměstnanost delší než jeden rok.

respondenta požadovat odpovědi/vzpomínky z jeho posledního zaměstnání. Požadavkem správného uplatnění dotazníku WAI je i v tomto případě požadavek co nejobjektivněji posoudit potenciální pracovní schopnost nezaměstnané/ho respondenta/ky.

Obecným cílem je však udržet nebo – zejména v případě dlouhodobé nezaměstnanosti – obnovit zaměstnatelnost (opatření pro integraci trhu práce). Teprve když se toho dosáhne, může být v konkrétním případě podpořena pracovní schopnost standardními nástroji AM.

## 5.4 Jak předcházet nezaměstnanosti?

**Jednotlivci mohou zůstat v práci, pokud dbají o svou pracovní schopnost a jejich společnost zajišťuje vhodné pracovní podmínky.**

Ne každé nezaměstnanosti se lze individuálně nebo operativně vyhnout. Patří mezi ně především sezónní, cyklická a strukturální nezaměstnanost. V této souvislosti se nezaměstnanost v důsledku strukturálních problémů v sektoru nebo v regionu opět odlišuje od strukturálních slabín společnosti v důsledku včasných technických a/nebo organizačních úprav. Jednotlivci mohou být postiženi nezaměstnaností, i když jsou kvalifikovaní, v dobrém zdravotním stavu a mají dobrou pracovní schopnost a zaměstnatelnost.

Riziko onemocnění patří k životu. I za nejlepších pracovních podmínek může člověk onemocnět, aniž by to mělo přímou příčinu v zaměstnání. Člověk pak nebude moci vždy setrvat v organizaci, ale může být propuštěn z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti. V takovém případě je však také úkolem úřadů práce a institucí sociálního pojištění pokusit se obnovit zaměstnatelnost takové osoby prostřednictvím rehabilitace. V případě neúspěchu zajistit předčasný důchod ze zdravotních důvodů.

S přihlédnutím k těmto omezením se tak pracující člověk může vyhnout nezaměstnanosti, pokud si neustále udržuje nebo v případě potřeby zlepšuje nebo obnovuje svou pracovní schopnost ve svých osobních oblastech činnosti, jako je zdraví/životní styl, kompetence a hodnoty (postoj k práci, motivace, spolehlivost atd.).



Toto úsilí je dostatečné pouze tehdy, pokud pracovní požadavky odpovídají aktuálním možnostem osoby. V tomto ohledu je zároveň úkolem společnosti vytvořit podmínky co nejpříznivější. To zahrnuje pracovní podmínky, které jsou neškodné (neublíží, nepoškozují), a požadavky, které jsou proveditelné, tolerovatelné a přiměřené tím, že se zabrání fyzickému, duševnímu a psychickému přetížení a nedostatečnému zatížení. Schopnost inovovat, přizpůsobovat se a být flexibilní musí být neustále rozvíjena zvyšováním dovedností.

Nežádoucí i odvrátitelné výkyvy jsou drahé (náklady v důsledku nižší produktivity, výměna personálu, hledání, školení, zapracování atd.). Investicí do dobré pracovní schopnosti lze tyto náklady lépe ušetřit v tom smyslu, že nenastanou.

## 5.5 Závěr

Koncept Work Ability jako holistický přístup poskytuje orientaci v jednotlivých a firemních oblastech činnosti a strukturuje opatření na podporu pracovní schopnosti. WAI je vhodný nástroj pro měření souladu mezi osobními zdroji a pracovními požadavky. Strukturováním požadavků způsobem, který vede k práci, lze předejít nezaměstnanosti způsobené společností.

Ale WAI je přinejlepším rudimentálně vhodný pro hodnocení zaměstnatelnosti jednotlivců. Index však nelze kvantitativně vyhodnotit, pokud jsou použity pouze některé z původních otázek WAI 1–7. Kromě vůle (znovu) nastoupit do zaměstnání by měly být posouzeny pokud možno komplexně i fyzické, duševní, psychické (emocionální) a sociální předpoklady a kvalifikace a kompetence nezaměstnaného a v případě potřeby musí být pomocí vhodných podpůrných opatření co nejužitečněji obnoveny a zlepšeny.

Souhrnné doporučení pro zaměstnavatele: Vyhněte se úbytku zaměstnanců kvůli špatným pracovním podmínkám, řízení pomocí nařízení a tlaku, nedostatečnému školení dovedností a špatné pracovní atmosféře. Místo toho podporujte pracovní schopnost, aby zaměstnanec práci bavila, a aby se podílel



se na své práci, aby práce podporovala zdraví a lidé zůstali ve společnosti a byli produktivní prostřednictvím dobrých příležitostí k profesnímu rozvoji.

## Zdroje

- Cadiz D.M., Brady G., Rineerj.R., Truxillo D.M., A Review and Synthesis of the Work Ability Literature, *Work, Aging and Retirement*, 2019, Vol. 5, No. 1, pp. 114–138
- El Fassi M., Bocquet V., Majery N., et al. Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score. *BMC Public Health* 2013; 13:305
- Gawlik-Chmiel B., Szlachta E., Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. An International Study. In *Age Management during the Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*, Tampere University Press (2011)
- Gawlik-Chmiel, B.: Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach. In: In: Nygård, C. H.; Savinainen, M.; Tapio, K., & Lumme-Sandt, K. (eds.; 2011): *Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8392-9. 2011: 422–437
- Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J. and Koskinen S., Dimensions of Work Ability, Summary and Conclusions In *Dimensions of Work Ability, Results of the Health 2000 Survey*, Helsinki 2008, p. 166–175
- Hult M., Pietila A-M., Koponen P., Saaranen T., Good work ability among unemployed individuals: Association of sociodemographic, work-related and well-being factors, *Scandinavian Journal of Public Health*, 1–7, 2017
- Imarinen J., Tuomi K., Eskelinen L., Nygard C.H., Huuhtanen P., & Klockars M. (1991a). Background and objectives of the Finnish research project on aging workers in municipal occupations. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17, 7–11
- Ilmarinen J.: The work ability index (WAI). *Occup Med* 2007, 57:160.



## 6. Mění se svět práce – nové výzvy

Pracovní schopnost je koncept vyvinutý v průmyslové ekonomice s relativně stabilními pracovními vztahy a stálými zaměstnáními. V posledních desetiletích se toto staré průmyslové hospodářství rychle mění. Svět práce a pracovníků vypadá výrazně jinak než do např. 80. let minulého století. Někteří mluví o tiché revoluci, nebo dokonce o druhém strojovém věku. Výzkum této změny se často zaměřuje na dopad robotizace a digitalizace. Několik studií ukázalo, že mnoho funkcí buď zanikne, nebo se výrazně změní v nadcházejících letech v důsledku dalšího rozvoje počítačů, robotizace a automatizace.<sup>6</sup> S tím se budou muset vypořádat nejen rutinní výrobní pracovníci, ale i pracovníci s vyšším vzděláním. Téměř u 50 % současných pracovních míst hrozí dokonce zánik kvůli informatizaci, jak předpověděli výzkumníci z Oxfordské univerzity. Kritici uvedli, že jejich výsledky byly přehnané, ale ne že pracovní místa zmizí kvůli robotizaci a umělé inteligenci.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Existuje obrovské množství studií, viz Carl Frey a Michael Osborne: *Budoucnost zaměstnanosti: jak náchylná jsou pracovní místa k automatizaci?* Oxford, 2013; Oliver Cann, *Stroje udělají do roku 2025 více úkolů než lidé, ale robotická revoluce v příštích pěti letech přesto vytvoří 58 milionů čistých nových pracovních míst*, Public Engagement, Světové ekonomické fórum, 17. 9. 2018, [oliver.cann@weforum.org](mailto:oliver.cann@weforum.org); P. Leenders en I. Kuijpers, *Ontvoogde verhoudingen kracht van mensen* Utrecht (2015), ISBN 978-90-77024-35-5

<sup>7</sup> Frey a Osborne dospěli k závěru, že asi 47 % pracovních míst v USA je vystaveno „vysokému riziku“, že budou v příštích 20 letech automatizována. Kritici tvrdí, že je obtížné uvést přesné procento nebo že riziko „zmizení“ je menší. Podle výzkumníků OECD zanikne v důsledku robotizace asi 10 % pracovních míst. Jak moc přesně je předmětem diskuse. Procenta robotizace povolání tedy hlavně ukazují, která povolání jsou na robotizaci a techniku citlivější. Čím vyšší procento, tím větší šance, že velkou nebo podstatnou část práce převezmou stroje. Viz Carl Frey a Michael Osborne: *Budoucnost zaměstnanosti: jak jsou pracovní místa náchylná k automatizaci?* Oxford, 2013; OESO, Ljubica Nedelkoska a Glenda Quintini, *Automatizace, využití dovedností a školení*, březen 2018, č. 202, <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>



## **Flexibilizace pracovněprávních vztahů a vznik řady nových typů pracovních vztahů může mít specifický vliv na pracovní schopnost.**

Rychle se však nemění pouze náplň práce a funkce. K tiché revoluci dochází i v oblasti pracovněprávních vztahů. Například v Nizozemsku dochází k procesu flexibilizace pracovněprávních vztahů a ke vzniku řady nových typů pracovních vztahů. V některých zemích se enormně zvýšil počet zejména tzv. OSVČ bez zaměstnanců. V Nizozemsku má většina těchto pracovníků stále stabilní postavení na trhu práce, i když mnozí mají smlouvy na částečný úvazek, ale více než třetina pracovníků však nyní patří do flexibilní vrstvy trhu práce. Asi 2 miliony z nich jsou tzv. OSVČ. Jejich postavení se může stát problémem: žádná jistota a velmi omezená ochrana před výzvami trhu práce. O zaměstnatelnosti skupin samostatně výdělečně činných je známo jen málo. Když byl vytvořen Dům pracovní schopnosti, základem byla tradičnější průmyslová ekonomika se stabilními pracovními vztahy a smlouvami na dobu neurčitou. Přechod z této ekonomiky na moderní ekonomiku služeb s dalšími vztahy také klade otázky směrem k WAI a konceptu pracovní schopnosti. V této kapitole se budeme zabývat otázkou důsledků transformace ekonomiky a s tím souvisejících pracovněprávních vztahů pro pojem pracovní schopnost.

Nejprve podrobněji popíšeme současné trendy a vývoj na trhu práce, poté se zaměříme na otázku, jak užitečný je koncept pracovní schopnosti a Domu pro pochopení a analýzu pracovní schopnosti nových skupin. Ústřední otázkou, kterou prozkoumáme, je, jak by koncept pracovní schopností mohl podpořit pracovníky v měnícím se světě práce.

### **6.1 Příklady nových trendů v oblasti práce v Nizozemí**

WAI byl vyvinut během období, kde fungovaly stabilní pracovní vzorce. Německý sociolog Beck to trefně popsal jako svět jasných pracovněprávních vztahů, jasného rozdělení pracovního a soukromého života a s tím spojených rizik. (Beck, 1992) Tyto vzorce se v posledních desetiletích radikálně změnilly v důsledku nových technologií, flexibilizace a s tím související intenzifikace práce. Týká se to důsledků jak pro množství práce, tak zejména v povaze práce.



Pokud jde o technologizaci práce související s robotikou, umělou inteligencí a zaváděním algoritmů, někteří hovoří o „druhém strojovém věku“, ve kterém je mechanizována nejen fyzická práce (první strojový věk), ale také více mentálních úkolů je vykonáváno stroji. To může mít závažné důsledky pro mnoho duševních profesí. Studie oxfordských ekonomů mimo jiné předpovídají zmizení 50 % práce bílých límečků. Tradičně „určitým“ profesím s nízkým rizikem nezaměstnanosti, jako je advokacie nebo zdravotnictví, hrozí zmizení. Mnoho práce například právníkům a dokonce i lékařům nahrazuje počítač. Nové technologie také umožňují jinak organizovat práci a usnadňují vznik např. platforem, které poskytují nové formy zprostředkování mezi poskytovateli práce a těmi, kdo práci vykonávají. Důsledky jsou složité a někdy si vzájemně odporují. Jak bylo uvedeno, pracovní místa mohou zcela nebo částečně zmizet, ale „chytrá“ spolupráce s novými technologickými možnostmi má také pozitivní účinky. (WRR, 2020)

### **Je mnoho OSVČ, které pracují pro klienta, a kteří ve skutečnosti nepracují nebo nechtějí být OSVČ.**

Kromě technologií ve vyspělejších světech pokračuje i proces flexibilizace. V Evropě je v této oblasti průkopníkem Nizozemsko, kde velká část pracovníků již nemá smlouvu na dobu neurčitou. Flexibilizace se zde v posledních desetiletích zdvojnásobila na více než 2 miliony pracovníků pracujících v nejistotě. Na trhu práce vidíme pestrý zástup pracovníků: pracovníci s dočasnou smlouvou, pracovníci v pracovní pohotovosti na zavolání („on-call workers“, tedy takoví pracovníci, kteří jsou v uvedené době k dispozici, ale mohou být například doma nebo v určité dojezdové vzdálenosti dle domluvy, pokud/dokud nejsou zavoláni, aby se dostavili, jinými slovy tito pracovníci přicházejí do práce jen v případě, když je jejich potřeba), dočasní pracovníci, hybridní pracovníci (kteří kombinují různé typy smluv) a nyní více než 2 miliony osob samostatně výdělečně činných. Patří sem také mnoho tzv. falešných OSVČ: OSVČ, které pracují pro klienta a ve skutečnosti nepracují nebo nechtějí být OSVČ. Například v některých částech zdravotnictví má mnoho pracovníků smlouvu jako „on-call workers“, tzv. OSVČ, ale v praxi jsou závislí na jednom klientovi. Tato různorodá skupina čelí větší míře nejistoty ve srovnání s těmi, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Osoby samostatně výdělečně činné jsou na vzestupu i v těch



sektorech, které tradičně nabízejí vysokou míru jistoty zaměstnání, jako je školství, veřejná správa a zdravotnictví. Tato flexibilita má také zásadní důsledky pro rozdělení odpovědností mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Tento vztah se stává méně samozřejmým a pouto se uvolňuje. Existuje také riziko, že se v důsledku toho sníží například investice do vzdělávání a odborné přípravy. Ekonom Kleinknecht v této souvislosti poukazuje na podkopání pracovního kapitálu: organizace s velkým množstvím flexibilní pracovní síly jsou dlouhodobě méně inovativní a méně konkurenceschopné. (Kleinknecht, 2016)

### **Větší autonomie, lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem jsou nástroje proti škodlivé intenzifikaci práce.**

Intenzifikace práce je další vývoj, který ovlivňuje práci a pracovníky. Intenzifikace je o změně rychlosti a charakteru práce. Pracovní zátěž se zvyšuje téměř ve všech sektorech, ale určitě v sektorech služeb. V ekonomice služeb je hodně práce, která se vyznačuje tím, že práce je nebo může být více zdaněna. Intenzifikace zvedá laťku a pracovníkům ztěžuje možnost dostat všem požadavkům. Pozoruhodný je například nárůst psychických potíží mezi mnoha pracovníky, zejména mezi mladšími pracovníky, dvacátníky a lidmi krátce po třicítce, u nichž se projevuje narůstající počet odchodů z pracovního procesu s problémy jako je syndrom vyhoření. Práce je někdy vnímána jako vrcholový sport i v kombinaci s dalšími nároky na život. Větší autonomie, lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je považována za nástroj proti této intenzifikaci, ale to také vyžaduje silnější postavení pracovníků. V posledních desetiletích tato pozice s ohledem na pokles počtu členů odborů fakticky slábla.

Dopad tohoto přechodu na svět práce a zaměstnané je dalekosáhlý, ale není snadné identifikovat všechny aspekty. Rizikový profil pracovníků se změnil. Dříve byla hlavním rizikem ztráta příjmu v důsledku nezaměstnanosti, invalidity, nemoci a stáří. Trh práce byl v jistém smyslu statický, což ztěžovalo přechod mezi zaměstnáními. Na flexibilnějším trhu práce s menším počtem stálých a/nebo dlouhodobých pracovních poměrů je zaměstnání na celý život méně obvyklé a zvyšuje se riziko nezaměstnanosti. Tento flexibilní trh práce ale zároveň usnadňuje přechod do jiné práce. Zaměstnatelnost nebo pracovní schopnost se stává stále více druhem „pojištění se“, jako je třeba pojištění v



nezaměstnanosti. K tomu je ale nezbytná vysoká pracovní schopnost a včasné investice, například do školení, aby lidé byli a zůstali stále udržitelně zaměstnatelní.

### **Dlouhodobě nezaměstnaní a osoby samostatně výdělečně činné mohou mít nedostatečné příležitosti investovat do vzdělávání a rozvoje.**

Mění se i rizikový profil společnosti. V průmyslové společnosti byla například pracovní neschopnost často důsledkem fyzických onemocnění. Riziko zvyšuje v současné ekonomice služeb především psychická zátěž, vysoké pracovní tempo a pracovní tlak, který kombinace úkolů a ambicí, jako je práce, učení, péče a volnočasové aktivity, přináší. Nemoc a invalidita jsou stále riziky, která na lidi doléhají. Ale nalezení dobré rovnováhy mezi různými oblastmi života snižuje riziko ohrožení. Například v dnešním společenském kontextu jsou tradiční rizika stále přítomná a v jistém smyslu ještě výraznější. Je však také jasné, že je mohou více než dříve ovlivnit přímo zúčastnění, zaměstnanci a zaměstnavatelé. Zároveň se objevují rizika nová. Dnešní společnost vyžaduje udržitelný rozvoj a pokračující investice do vzdělávání a odborné přípravy. Zdá se, že například ti, kdo jsou dlouhodobě nezaměstnaní nebo někteří samostatně výdělečně činní, nemají dostatečné možnosti investice do odborné přípravy a rozvoje. Kromě toho je pro moderního pracovníka na volné noze nebo flexibilního pracovníka jistě nezbytné mít síť a přístup na trh (práce).

### **Na vysokou pracovní schopnost lze také pohlížet jako na „alternativní“ pojištění, jak být a zůstat odolný na trhu práce.**

Mnoho flexibilních pracovníků již nemá přístup ke starým ochranným systémům: různým systémům sociálního pojištění, které pracovníkům zaručovaly příjem v případě nemoci, nezaměstnanosti, pracovní neschopnosti a stáří. Pro OSVČ je úkolem rozhodnout se pro to sami, ale v praxi je stále větší část OSVČ nepojištěna nebo „podpojištěna“. Pouze malá část OSVČ má invalidní pojištění nebo rezervu na špatné časy. Výzkum nizozemského statistického úřadu ukazuje, že 80 % osob samostatně výdělečně činných prochází životem bez pojištění, 40 % si nezařídilo vůbec nic: nemají žádné úspory, investice ani partnera, o které by se mohli opřít. Pak je tu problém, že někteří OSVČ – například stavební dělníci ve věku okolo čtyřiceti a více let – si nemohou pojistit



ani pracovní neschopnost. Pojišťovny považují riziko úrazu za příliš velké a odmítají poskytnout pojistku. Ostatní živnostníci poukazují na vysoké pojistné, které si nemohou dovolit. (Leenders, Kuijpers, 2015) Na dobrou pracovní schopnost lze také pohlížet jako na „alternativní“ pojištění, jak být a zůstat odolný na trhu práce. To také vyžaduje, aby byla věnována pozornost pracovní schopnosti u všech pracovníků a uchazečů o zaměstnání.

### **Udržitelná zaměstnatelnost se skládá ze tří pilířů: pracovní schopnosti, vitality a zaměstnatelnosti.**

Van Vuuren a její kolegové se zaměřují na vztah mezi nejistotou zaměstnání a udržitelnou zaměstnatelností pracovníků. (Van Vuuren, de Jong, Smulders, 2020) V důsledku flexibility trhu práce se pracovníci stále více liší v míře, do jaké mají jistotu svého zaměstnání. Zároveň se zvyšujícím se věkem pro odchod do důchodu roste význam jistoty zaměstnání. Aby bylo možné dosáhnout zvyšujícího se věku odchodu do důchodu na flexibilním trhu práce, musí být zaměstnanci udržitelně zaměstnatelní. Udržitelná zaměstnatelnost je rozsah, v jakém mohou pracovníci vykonávat svou současnou a budoucí práci zdravým, produktivním a příjemným způsobem. (Van Vuuren, 2011) Podle Sociální a ekonomické rady Nizozemska SER (2009) se udržitelná zaměstnatelnost skládá ze tří pilířů: pracovní schopnosti, vitality a zaměstnatelnosti. (SER, 2009) Jinými slovy, další výzkum mj. rozvoje pracovní schopnosti poskytuje také pohled na udržitelnou zaměstnatelnost pracovníků, protože poskytuje informace o možných rizicích a ztrátách pracovníků.

Závěry Van Vuuren jsou stručné: čím větší jistota zaměstnání, tím větší pracovní schopnost, ale také větší záměr chtít odejít. U OSVČ je to přesně naopak: čím větší jistota zaměstnání, tím menší tendence chtít práci změnit. Otázky, které Van Vuuren k tomuto závěru použila, jsou také položeny ve WAI a my je použijeme v našem výzkumu.



## 6.2 Závěr

Obecně respondenti indexu pracovní schopnosti uvádějí, že jejich pracovní schopnost mírně klesá s věkem. Tento trend zaznamenáváme již několik let s tím, že po roce 2016 se v Nizozemí zrychluje.<sup>8</sup> Je lákavé vidět souvislost se změnami na trhu práce a ve světě práce a pracovníků. Jak jsme si všimli, existuje různý vývoj, který ovlivňuje práci a postavení pracovníků v Nizozemsku. Popisujeme tři různé vývojové trendy mající na tento proces vliv:

1. Technologizace práce se týká robotiky, umělé inteligence a zavádění algoritmů.
2. Flexibilizace. Nizozemsko je nesporným průkopníkem v Evropě v oblasti flexibilizace.
3. Intenzifikace práce je další vývoj, který ovlivňuje práci a pracovníky. Intenzifikace je o změně rychlosti a charakteru práce.

V rámci Evropy má nejflexibilnější pracovní vztahy právě Nizozemsko, téměř 40 % práce schopné populace pracuje ve flexibilní části trhu práce. Tento vývoj klade pro pracovníky nové otázky týkající se jejich postavení a udržitelné zaměstnatelnosti. Pracovníci čelí novým rizikům, rizikům, která jsou důsledkem změn v ekonomice, pracovněprávních vztazích a na trhu práce. „Nová“ ekonomika služeb vytvořila nové výzvy zejména pro ty, kdo nemají smlouvy na dobu neurčitou, a tudíž nemají sociální jistoty. Mít možnost získat práci znamená mít dobré postavení na trhu práce, kompetence odpovídající požadavkům trhu a vzdělání, které souvisí se změnami požadavků ekonomiky. Naprostá většina zaměstnanců je podpojištěna kvůli rizikům, kterým čelí. To jsou tradiční rizika bez příjmu z důvodu nezaměstnanosti, nemoci, invalidity nebo stáří a nová rizika nedostatečného přístupu na trh práce, nedostatečného vzdělání a kompetencí.

V tomto ohledu lze objektivní zjišťování pracovní schopnosti vnímat jako jeden z nástrojů ke zlepšení postavení pracovníků. Pracovní schopnost je jedním z

---

<sup>8</sup> Jaarrapporten WAI, Blik op Werk, viz The WAI v Nizozemsku, <http://blikopwerk.nl>



aspektů, které mohou pracovníkovi pomoci získat lepší přehled o jeho pozici na trhu. Bohužel se těmto problémům věnuje málo pozornosti. Částečně je to důsledek toho, jak funguje nizozemský systém: soukromé společnosti jsou najímány zaměstnavatelem na služby v oblasti zdraví pro zaměstnance. Flexibilní pracovníci a osoby samostatně výdělečně činné nemají k těmto službám přístup. Navíc flexibilní zaměstnanec také méně investuje do školení a rozvoje. Na druhou stranu si všímáme, že zejména tyto skupiny jsou na trhu práce zranitelnější než ty, které mají jistou práci. Když se podíváme na výsledná data WAI v roce 2021, je výsledek pro flexibilní skupinu zaměstnanců horší než výsledek pro více na trhu práce smluvně zabezpečené skupiny zaměstnanců.

### **Jistota zaměstnání má jasný dopad na pracovní schopnost osob s nejistým postavením na trhu práce.**

Jistota zaměstnání má jasný dopad na pracovní schopnost osob s nejistým postavením na trhu práce. Je třeba provést další výzkum přesného dopadu této situace, ale data ukazují možný vztah mezi bezpečností práce a pracovní schopností. V souvislosti se skupinou pracovníků „v nejistotě“ je zapotřebí provést další výzkum, protože jak ukazují údaje MOVIR (Work Ability Werkscan), existuje skupina samostatně výdělečně činných, kterým se daří docela dobře a nesdílejí stejná rizika jako ostatní OSVČ. Dopad změn v pracovněprávních vztazích je komplexní a rozhodně se nerozšíří na celou flexibilní vrstvu trhu práce.

Co to znamená pro WAI a pracovní schopnost? Potřebuje Dům rekonstrukci, a pokud ano, jakou? Jak jsme tvrdili v této měnící se ekonomice, v nové ekonomice služeb vznikají nová rizika a koncept pracovní schopnosti může být i určitým druhem sociální jistoty pro pracovníky, kteří jsou vystaveni nové ekonomice. Vhled do vlastní pracovní schopnosti může pozitivně zajistit nebo posílit vaši pozici na trhu práce. Znamená to, že pracovní schopnost se musí zaměřovat nejen na otázku, jak dobře jste schopni vykonávat svou současnou práci, ale spíše na to, jak jste schopni pracovat na tomto typu trhu práce: jsou vaše dovednosti, kompetence aktuální, abyste mohli čelit požadavkům současného trhu práce? To je otázka nejen pro ty, kteří pracují, ale také pro ty, kteří jsou nezaměstnaní a práci hledají.





## Zdroje

Beck, U. (1992): Risk Society. Towards a New Modernity, London ISBN 978-0-8039-8346-5, see also Roeters, A. and Vlasbom, J.D., (2016) Groeiende onzekerheid? De toekomst van ons werk. Den Haag SCP Rapport 2016

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (The Netherlands Scientific Council for Government Policy, WRR), 15-01-2020, Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, Rapport no. 102, Den Haag. See also the background studies: Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K en E. de Vroome, 14-01-2020, Working Paper nr. 36 Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen?, Den Haag; [Koster, F., Working, 14-01-2020, Paper nr. 40: Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid, Den Haag.](#)

Jaarrapporten WAI, Blik op Werk: <http://blikopwerk.nl>

Kleinknecht, A.: Weinig innovatie, veel banen!, ESB Jaargang 101 (4742) 13 oktober 2016

Leenders, P. & I. Kuijpers: Ontvoogde verhoudingen kracht van mensen Utrecht (2015) ISBN 978-90-77024-35-5

Sociaal Economische Raad (Social Economic Council, SER) (2009): Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties, Advies uitgebracht aan de Minister van Volksgezondheid, Publicatienummer 2, 17 april 2009, Den Haag, ISBN 90-6587-986-2 / CIP

Vuuren, T. van. (2011): Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, Oratie, OU Heerlen, ISBN/EAN: 978 90 358 190 See also: Osagie, E.R, Wielenga-Meijer, E.G.A, Dettelle, S and De Lange, A.H., (2019) Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties, Tijdschrift voor HRM, Editie 1 2019, 26-57, <https://repository.han.nl>

Vuuren, T. van., de Jong, J.P. & Smulders, P.G.W. (2020): The association between subjective job insecurity and job performance across different



employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands, TNO 871946; <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d6eed2f7-828b-bbfd-38c72386fe65>



## 7. Doporučené vzdělávací a poradenské programy a nástroje

Mohutný rozvoj technologií, nástup vědecké revoluce a jejich zrychlování, zejména po prvním desetiletí nového milénia vede ke změnám v pracovně-právních vztazích, mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, ale také ve změnách jak je nahlíženo na pracovní schopnost a nástroje, kterými ji lze měnit/zlepšovat, nebo pouze zjišťovat její aktuální úroveň.

V důsledcích změn tohoto dosavadního paradigmatu pracovní schopnosti je nyní zaznamenáván progres v nástrojích age managementu ve všech zemích, které se zúčastnily tohoto projektu.

V této části publikace přinášíme krátká představení a zhodnocení několika významných metod a postupů, jenž se problematice pracovní schopnosti na individuální/skupinové úrovni věnují.

### 7.1 PROFESNÍ SENIORITA®

Profesní seniorita® – Směrem k úspěšné profesní senioritě je licencovaný, vzdělávací program Towards Successful Seniority™ určený pro Českou a Slovenskou republiku pro zlepšení kariérního řízení, motivace a duševní pohody zaměstnanců.

Zatímco v kontinentální Evropě se dlouhodobě prosazovala kultura předčasného odchodu do důchodu, ve Skandinávii se ujala věkově neutrální politika a s ní i nárok na práci v jakémkoli věku. Právě finský vzdělávací program, který se zaměřuje na zlepšení řízení kariéry, motivace a duševní pohody zaměstnanců se jeví jako nejprogresivnější, s vědecky prokazatelnou efektivitou. Inovativním způsobem pomáhá vyrovnat se na pracovišti s výzvami, které jsou způsobeny rychle se měnícími pracovními podmínkami.

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) získal za vzdělávací program TOWARDS SUCCESSFUL SENIORITY™ 1. cenu na mezinárodní soutěži na konferenci Work, Stress, and Health 2008 ve Washingtonu. (Aptet, 2021)



## 7.2 Základy age managementu

Osmihodinový kurz představuje vstup do problematiky konceptu age managementu (AM). Vysvětluje, proč je důležité se seznámit a pochopit koncepci AM, znát teoretická východiska jednotlivých pilířů AM a jejich vazbu na personální procesy, které s tímto konceptem pracují. Základem je poznat, jak využívat koncepci pracovní schopnosti a dalších nástrojů v praxi, které AM nabízí firmám a organizacím státní i veřejné správy. Jedná se o zahraniční know-how, léty ověřené a vědecky podložené informace. (Nabídka pro HR specialisty, Age Management z.s., Slovenská asociace age managementu, 2021)

## 7.3 Auditor age managementu

Auditor age managementu (AM) je 8 hodinový kurz, který připravuje odborníky, kteří znají koncept pracovní schopnosti jako základní předpoklad pro zavádění opatření AM do praxe ve firmách a organizacích státní i veřejné správy. Znají teoretická východiska jednotlivých pilířů AM a jejich vazbu na personální procesy, které s tímto konceptem pracují. Umí použít standardizované nástroje pro skenování jejich naplňování a vyhodnotit získaná data. Tento kurz navazuje na kurz Základy age managementu. (Nabídka pro HR specialisty, Age Management z.s., Slovenská asociace age managementu, 2021)

## 7.4 Expert Work Ability Index 1.0

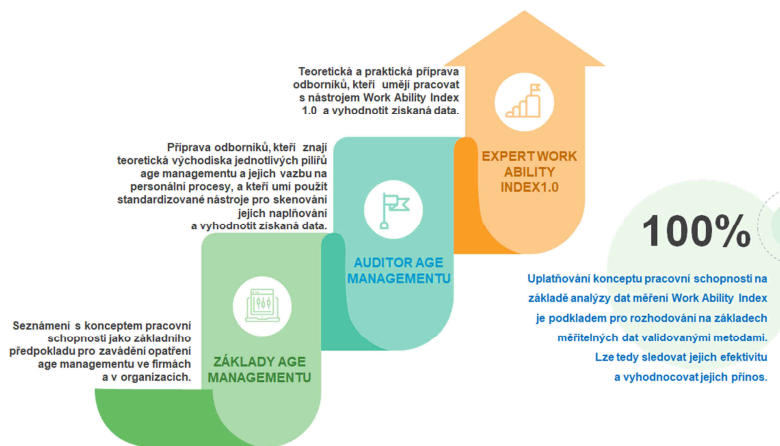
Work Ability Index je mezinárodně standardizovaným a validovaným nástrojem pro měření pracovní schopnosti, který je základním předpokladem pro získání podkladových dat pro zavádění opatření age managementu. Tento 16 hodinový kurz poskytuje informace o způsobech zjišťování současně i budoucí pracovní schopnosti zaměstnanců (fyzicky, duševně i kombinovaně pracujících) vzhledem k jejich věku a jejich zdravotnímu stavu. Byl vyvinut v osmdesátých letech minulého století Finským institutem pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách. Od té doby byl důkladně vědecky testován, přeložen do více než 30 jazyků a



celosvětově používán jako základní nástroj pro opatření na podporu zdraví na pracovišti.

Obsah aktivity navazuje na kurz Základy age managementu.

*Obrázek 10: Staňte se profesionálem ve age managementu  
(zdroj: web agemanagement.cz, web agemanagement.sk)*



## 7.5 Everest – program preseniorského vzdělávání

Osmihodinový vzdělávací program EVEREST se zaměřuje na odkrývání tabuizovaného tématu stárnutí a stáří. Pomocí řízené facilitace a aktivní skupinové práce se zaměřujeme na všechny etapy přípravy na stáří a stárnutí, se zvýšeným důrazem na krizové, adaptačně-transformační období nástupu do důchodu.

Everest je o společném hledání odpovědí a řešení na otázky:

- jak se vypořádat se stárnutím a stářím,
- jak pomoci sobě i svým nejbližším,
- jak přežít nástup do důchodu.



Workshop je určen pro všechny věkové kategorie v produktivním věku.

Hlavním cílem neformálního vzdělávacího programu preseniorské edukace je pomoci účastníkům definovat, chápat a přijmout řešení, která jim reálně pomohou při přípravě na stáří a stárnutí. Facilitované, aktivní, skupinové, mezigenerační učení a řešení problémových úkolů. Skupina vytváří, chápe a přijímá řešení. Program se skládá ze vzájemně propojených tematických bloků. (Aptet, 2021)

## 7.6 Bilance kompetencí

Systém nástrojů a systémového zabezpečení kariérového poradenství, používaný v deseti zemích EU. Dnes je považován za vysoce efektivní nástroj nejen individuálního kariérového rozvoje, ale také řízení lidských zdrojů, politiky trhu práce a celoživotního vzdělávání.

Bilance kompetencí je originální nejen šířkou použité metodologie a multidisciplinárním přístupem – využívá psychodiagnostické metody, coaching, 360° hodnocení, kompetenční portfolio, průzkum trhu práce, skupinové a individuální metody. Síla metody spočívá také v důrazu na rozvoj dovedností pro řízení vlastní kariéry – cílem bilance kompetencí je, aby si klient osvojil nástroje a postupy, které mu umožní efektivní řízení kariéry a zvládání změn během celého života. (Balance competence, 2021)

## 7.7 The Work Ability Scan pro osoby hledající zaměstnání

V Nizozemsku probíhají výzkumy zaměřené na vývoj dotazníků pro uchazeče o zaměstnání pomocí WAI. V roce 2012 byl vyvinut Work Ability Scan<sup>9</sup>. Jeho cílem je poskytnout uchazečům o zaměstnání bližší pohled na faktory, které ovlivňují jejich chování při hledání zaměstnání, přičemž součástí těchto faktorů je i

---

<sup>9</sup> Kenniscentrum AKC, Scan Werkvermogen Werkzoekenden, 2012, Ontwikkeling en handreiking, Cahier no. 10



pracovní schopnost. Cílem skenování je povzbudit uchazeče o zaměstnání, aby převzali odpovědnost sami za sebe a samostatně nebo s podporou následovali jasně formulované kroky. Cíle jsou dále:

- Poskytnout uchazečům o zaměstnání obraz o jejich aktuální individuální situaci a možných rozdílech mezi jejich situací a trhem práce.
- Zvýšit kvalitu a efektivitu služeb poskytovaných profesionály, kteří aplikují Scan s uchazeči o zaměstnání.

Tento Scan se skládá z dotazníku, po kterém následuje diskuse o výsledku a nakonec několik rad. Základem je dotazník, který se skládá především ze tří témat:

- Osobní charakteristiky: od klienta jsou požadovány standardní informace. Uchazeči o zaměstnání jsou také dotazováni na jejich pracovní historii.
- Odhad pracovní schopnosti: jedna otázka založená na WAI: uchazeči o zaměstnání jsou požádáni, aby ohodnotili svou vlastní pracovní schopnost právě teď ve srovnání s nejlepším obdobím svého života.
- Signální otázky, které profesionálům signalizují „úzká místa“, při jejich hledání práce.

Jak bylo uvedeno, jedná se o teoretický přístup a pracovní schopnost je pouze částí dotazníku. Jak efektivní je dotazník a následné kroky, nebylo zjišťováno. Až dosud (2022) nebyl systematicky využíván organizacemi, které pomáhají uchazečům o zaměstnání při hledání práce.

Kromě tohoto skenu Blik op Werk také vyvíjí nový dotazník pro nezaměstnané, založený na WAI10. Výchozí bod je stejný jako u WAI: musí to být nástroj, který podporuje uchazeče o zaměstnání nebo nezaměstnaného pracovníka při určování jeho/její průčeschnosti a šancí na návrat do práce. K tomu účelu musí být WAI mírně pozměněn. WAI byl vyvinut za účelem objektivizace pracovní schopnosti konkrétního zaměstnance na jeho pracovní pozici a

---

<sup>10</sup> Pro více informací kontaktujte Peter Langedijk, p.langedijk@blikopwerk.nl nebo Ivo Kuijpers: i.kuijpers@blikopwerk.nl



u uchazečů o zaměstnání není možné řešit jejich budoucí práceschopnost prostým hodnocením jejich současného zaměstnání.

Otázky standardního dotazníku WAI 1.0 tedy pro nezaměstnané musí být upraveny tak, aby reflektovaly jejich současnou změněnou situaci. Například otázka WAI 1 dotazníku je upravena následovně: „Pokud byste své pracovní schopnosti dali 10 bodů v nejlepší době svého pracovního života, kolik bodů byste přiřadili své pracovní schopnosti právě teď? („0“ znamená, že momentálně vůbec nemůžete pracovat).

Dotazník se skládá ze sedmi různých oblastí:

1. Obecná charakteristika uchazeče o zaměstnání
2. Pracovní schopnost
3. Hodnoty a motivační aspekty
4. Zdravotní situace
5. Vitalita (aktivní a fit)
6. Pracovní zkušenosti
7. Faktory, které mohou bránit hledání práce

Otázky týkající se například zdraví, hodnot a vitality jsou přímo založeny na dotazníku WAI 1.0, další jsou definovány odlišně. Cílem je dokončit vývoj dotazníku v roce 2022 a zahájit experiment ve velkém měště v Nizozemsku.

## **7.8 OSVČ bez zaměstnanců: MOVIR Work Ability Werkscan**

V Nizozemsku existuje málo empirických dat o pracovní schopnosti nezaměstnaných a/nebo uchazečů o zaměstnání. To platí i pro osoby samostatně výdělečně činné, kterých je na nizozemském trhu práce více než v jiných zemích. WAI totiž nebyl vyvinut pro osoby samostatně výdělečně činné, ale spíše pro pracovníky se stálými smlouvami a pozicemi, nikoli pro ty, kteří pracují ve flexibilnějších vrstvách trhu práce.

Pro osoby samostatně výdělečně činné vyvinula v Nizozemsku pojišťovna zaměřená na pojištění pracovní neschopnosti nazvaná MOVIR dotazník pro





měření pracovní schopnosti osob samostatně výdělečně činných. Struktura je srovnatelná se strukturou dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, s několika dalšími otázkami WAI o různých dimenzích pracovní schopnosti, jako je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, životní styl, zdraví, pracovní podmínky, kariérní rozvoj, potřeba vzdělání a sebe-udržitelnosti ve vztahu ke kariéře. Stejně jako pro nezaměstnané je ústřední otázkou otázka pracovní schopnosti ve vztahu k nejlepšímu období jejich života, tedy otázka shodná s první otázkou standardního dotazníku WAI. Pro MOVIR je to nástroj k dialogu s OSVČ o jeho pracovní schopnosti a o tom, jaké jsou možnosti. Proč má například někdo nižší pracovní schopnost, jaké jsou možné příčiny a co s tím lze či nelze dělat. Ve vysvětlivkách k MOVIR je uvedeno, že dotazník se používá pouze v případě, že je kontaktována firma MOVIR, jinými slovy: nejde o preventivní nástroj, který mohou OSVČ vyplnit, aby získali náhled na svou pracovní schopnost.

Na rozdíl od WAI byl dotazník dosud používán poté, co pojištěný nahlásí nějaké problémy. WAI je spíše diagnostickým nástrojem, který ukazuje, zda existuje možné zvýšené riziko, nikoli však nástrojem, který by osobě vyplňující dotazník pomohl hledat možná řešení.

Struktura otázky nástroje se týká osobních charakteristik a různých dimenzí WAI, jako jsou:

- Jak hodnotíte svou současnou pracovní schopnost s ohledem na psychickou náročnost vaší práce?
- Jak hodnotíte svou aktuální pracovní schopnost s ohledem na fyzickou náročnost vaší práce?

Počet aktuálních onemocnění, absence:

- Jsou poruchy, nemoci nebo úrazy překážkou ve výkonu vaší práce?
- Kolik celých dní celkem jste byl(a) během posledních 12 měsíců mimo práci z důvodu zdravotních problémů (např. z důvodu nemoci, zdravotní péče nebo vyšetření)?
- Věříte, že z hlediska vašeho současného zdravotního stavu budete moci za dva roky vykonávat svou současnou práci?



Psychologické zdroje:

- Dokázali jste si v poslední době užívat své pravidelné každodenní činnosti?
- Byli jste v poslední době aktivní a čilí?
- Cítíte se v poslední době plní naděje do budoucnosti?

Další poznatky o pracovní schopnosti flexibilních pracovníků lze získat ze standardního dotazníku WAI, který je také zdrojem pro výzkum pracovní schopnosti mezi flexibilními pracovníky. V roce 2021 se počet účastníků zvýšil na více než 57 000 pracovníků, kteří se zúčastnili WAI. Velmi podstatná část respondentů poprvé neměla smlouvu na dobu neurčitou, ale patřila do flexibilní části trhu práce: více než 22 % účastníků.<sup>11</sup>

## 7.9 Pracovní simulátor

Metodika společného zkoumání a hodnocení fyzických a duševních schopností rovněž odráží holistický přístup objevující se v evropských pracovních filozofiích, protože zkoumá úplný soubor kompetencí člověka v jeho kontextu a možnostech pracovat. Společné prověřování a hodnocení fyzických a psychických schopností pomocí pracovního trenažéru je vhodné pro prověření různých skupin trhu práce. Pracovní simulátory (v Maďarsku ErgoScope) jsou nástroje pro simulaci pracovních úkolů, procesů a použití pracovních nástrojů.

Ve stárnoucích společnostech je zkoumání pracovníků pomocí této metody obzvláště důležité. Výsledky mohou podpořit zaměstnanost ve stáří, zachovat pracovní místa a přispět k modernizaci přístupů a aktivit age managementu. Kromě měření a hodnocení fyzických a duševních schopností pomocí pracovního simulátoru se však vyplatí vyvinout nové testovací a hodnotící protokoly, které mohou usnadnit zkoušení a hodnocení metody v jiných skupinách (u mladých lidí kariérní směřování, u dlouhodobě nezaměstnaných atd.). Simulátory se používají v německém systému pracovní rehabilitace a mohou předpovídat úspěšný návrat do práce po rehabilitaci kvůli chronické

---

<sup>11</sup> Podívejte se na roční výsledky WAI v Nizozemsku: <http://blikopwerkvermogen.nl>

bolesti zad (Bühne et al., 2020). Na základě výsledků předchozích maďarských výzkumů se předpokládá, že používání pracovních simulátorů může poskytnout efektivnější kariérní orientaci a hodnocení schopností v pracovní rehabilitaci než tradiční testy pracovní schopnosti (Jókai, 2019). Když si klient může vybrat kariéru, která odpovídá jeho zájmům a skutečným schopnostem, očekává se, že bude méně předčasných odchodů ze škol nebo zaměstnání.

ErgoScope je komplexní, vysoce věrný pracovní simulátor se širokým spektrem možností měření dílčích kvalit. Může být použit k posouzení, udržení nebo zlepšení funkčních schopností jedinců s postižením: může být užitečný při vytváření plánu rozvoje a také k procvičování určitých úkolů (Jókai & Nagy, 2020). ErgoScope se skládá ze tří měřicích panelů (P1-P2-P3), jako nezávislých, samostatných pracovních stanic. P1 měří statické a dynamické síly ve stoje (obrázek 12), P2 měří síly držení/úchop (obrázek 13), hmatové funkce a jemné motorické dovednosti v sedě a P3 měří vytrvalost a nosnost a citlivost na monotónnost ve složitých pracovních procesech (obrázek 14). Tento komplexní test se skládá z 36 různých úlohových situací, z nichž každá má 2 až 19 relevantních výkonnostních parametrů, tedy celkem 203 měřitelných parametrů.



*Obrázek 11: Statický tlak/tah vodorovně oběma rukama v úloze ve stoje na P1  
(zdroj: autoři)*





*Obrázek 12: Úloha flexe zápěstí na P2 (zdroj: autoři)*





Obrázek 13: Komplexní úloha na P3 – výběr míčeků a provedení úkolu na hlasový povel (zdroj: autoři)



Současný výzkum se zaměřuje na predikci úspěchu v zaměstnání. Umělou inteligencí řízený „Aptitude Testing/Grading Module“ je učící se algoritmus, který předpovídá budoucí úspěch v dané práci na základě modelových výsledků klienta.

## Zdroje

Annual results of the WAI in the Netherlands: <http://blikopwerkvermogen.nl>

Aptet no. [viewed date 21 January 2021]. Available at:

<http://no.aptet.sk/preseniorska-edukace/>

Balance competence. [viewed date 21 January 2021]. Available at:

<https://bilanciakompetenci.sk/>

Bregman, R. (2021): Utopia for Realists. Bratislava: N Press, 270, ISBN: 978-80-82300-28-7.

Bühne, D.; Alles, T.; Hetzel, C.; Streibelt, M.; Froböse, I. & Bethge, M. (2020): Predictive validity of a customized functional capacity evaluation in patients with musculoskeletal disorders. *Int Arch Occup Environ Health*. 93(5):635-643.

Jókai, E (2019): Theoretical Bases of New Work Simulator-Based Aptitude Assessment in Vocational Guidance of Students with Disability or Special Educational Needs. In: Bagnara, S.; Tartaglia, R.; Albolino, S.; Alexander, Th.; Fujita, Y. (eds): *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*, Springer International Publishing, pp 370-379. ISBN: 978-3319960678

Jókai, E. & Nagy, S. (2020): The raison d'être of work diagnostic tests in the work safety of disabled employees. *Biztonságtudományi Szemle*. 2(suppl 1):15-23

Machalová, M.: Andragogical and socio-andragogical counseling in the context of lifelong learning and education. In Matulčík, J. (ed.) *Acta Andragogica* 1. The collection is a partial output of the research project of the grant task VEGA MŠ SR File no. V-06-434-00 Systematization of species and forms of andragogical action and their interpretation. Bratislava: Gerlach Print 63-70, ISBN 978-80-89142-14-9.



Motsching, R. & Nykl, L. (2011): Human-centred communication - Understanding yourself and others. Prague: Grada Publishing, pp. 176, ISBN: 978-80-247-3612-9.

Košťalova, H.; Cudlíková, M. & Němcová, L. (2018): Satisfied career advisor. Prague: EKS, pp. 87, ISBN 978-80-87993-05-7.

Offer for HR specialists, Slovak Association of Age Management, [viewed date 21 January 2021]. Available at: <https://www.agemanagement.sk/pro-hr-specialistů/>

Siegrist, M. (1996): Development of personality - educational work with unemployed people. Bratislava: PRÁCE, pp. 1 358



## 8. Koučovací programy pro nezaměstnané

V této kapitole probereme modely a techniky, které jsou relevantní pro ty, kteří pomáhají řídit pracovní schopnost budoucího zaměstnance. Teorie délky života poskytují přehled o tom, zda se lidé v průběhu času mění či nikoli. S vědomím tohoto může poradce pochopit, jak proces poradenství odpovídá fázi života klienta. Programy se zaměřují na to, jak lze zlepšit motivaci klienta a na co by bylo nejlepší zaměřit poradenský proces a zvolit postup ke zlepšení pracovní schopnosti klienta.

Tyto znalosti jsou důležité pro všechny typy poradců, kteří pomáhají nezaměstnaným lidem, jako jsou kouč, sociální pracovníci, poradci v nezaměstnanosti atd. Dále je budeme nazývat společným jménem - poradci.

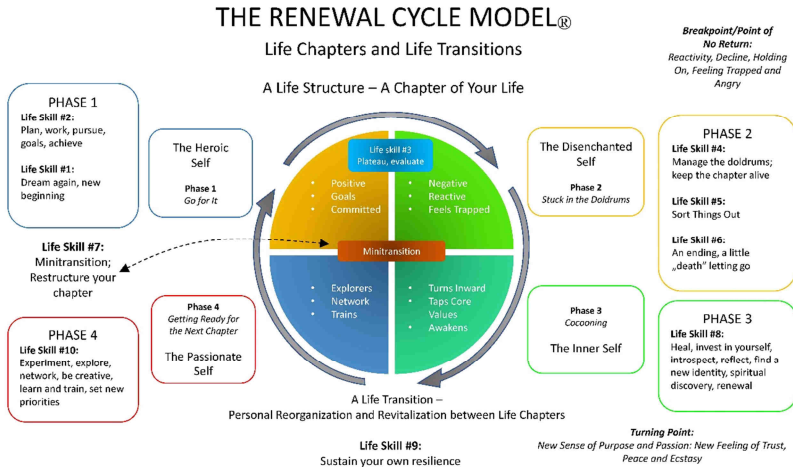
### 8.1 Životní kapitoly a životní přechody

Model životních kapitol („Life Chapters“) a životních přechodů („Life Transitions“) bere v úvahu životní cyklus člověka.

Obnovení/zlepšení pracovní schopnosti je celoživotní úkol: jedním z nejlepších modelů pro tento druh velkých změn je model životních kapitol a životních přechodů. Bere v úvahu celkové cykly životních změn a stojí za to, aby si poradce i klient byli tohoto procesu vědomi. Model předpokládá, že náš život lze charakterizovat jako cyklické střídání relativně stabilních období a nestabilních období změn.

Důležité je zjistit, v jaké fázi se klient nachází. V různých fázích jsou pocity různé a lze provádět velmi různorodé aktivity.

Obrázek 14: Model cyklu (převzato z Hudson, 1999)



První fáze je obdobím úspěchu a stability,. I tehdy může dobrý poradce udělat v klientově životě velké změny, ale musí vědět, jak své klienty, kteří jsou v této první fázi, vést a motivovat. Někteří mají cíle, jiní mají očekávání a to vyžaduje jiné nástroje. Toto je období výkonu zaměřeném navenek. Pokud mají průměrnou nebo nízkou pracovní schopnost, pravděpodobně nejsou v této fázi. Tento klient je s největší pravděpodobností někde ve fázi dva, tři, čtyři. Název první fáze může být: „Go For It“ (Jdeme na to).

Hlavní myšlenky druhé etapy jsou již seskupeny kolem zcela odlišných konceptů. Zvláště pozoruhodné je toto první překvapivé spojení: pocit nudy a neklidu. Úsilí a myšlenky, které se na začátku první fáze ještě zdály tak nadějně, nyní působí vyloženě tristně, v žádném případě slibně a zdají se být skutečnou zátěží. V tomto případě se klient může sám sebe ptát: Je to všechno? Je to vše, čeho mohu dosáhnout? V tomto stavu lidé vnímají svět jako zásadně nespolehlivé, nepředvídatelné, chaotické a ohrožující místo. Pravděpodobně se budou cítit sklíčení, nervózní a pesimističtí.



Klientovi se může zdát, že to, co bylo v jeho kariéře dosud atraktivní, je již zastaralé. Tentokrát člověk často nemá nové cíle nebo nové oblasti života, které by chtěl rozvíjet. Poradce potřebuje vědět, jak nyní pomoci svému klientovi, aby se posunul dál, aby měl znovu cíle, znovu hledal příležitosti. Nejlepší volbou je v tomto případě trpělivě, empaticky a povzbudivě posouvat klienta kupředu, aby si sám pro sebe vypracoval jakýsi únikový plán, který člověka touto fází posune buď do fáze „mini změny“, nebo do třetí fáze.

Je třeba mít na paměti, že tato druhá fáze může končit dvěma typy výstupů: tzv. „mini změnou“, přechodem, nebo může také skončit jakousi změnou v reálném životě, která už lidi skutečně povzbuzuje k tomu, aby si našli nové cíle. Většina klientů téměř vždy začíná nejprve směrem k „mini změně“. Jde o hmatatelnou změnu, obvykle malou z hlediska vývoje ve srovnání s fází, ve které se nacházejí: změna geografické polohy, změna zaměstnání, změna partnera nebo návrat do školy. „Mini změna“ může být i obdobím strategického plánování. Může být potřeba obnovit fázi života, najít nové cíle, najít věci, které stojí za to změnit, prozkoumat nové příležitosti a vytvořit nové začátky. „Mini změna“ spočívá v inventarizaci všeho, co skutečně existuje a co lze zlepšit. Období „mini změn“ je stejně cenné jako změna životní etapy samotná. Liší se od něj prostě svým objemem, neboť slouží nikoli obnově celého způsobu života, ale obnově životní etapy.

Pokud například klient trpí nějakou náhlou negativní změnou – ztrátou zaměstnání, partnera nebo vážnou nemocí – může snadno ztratit půdu pod nohama a cítit se zbavený strategií, které dříve fungovaly. V tomto případě je poradenství o něčem jiném, ne o zhodnocování celého dosavadního života, ale snaží najít nové zdroje a nástroje k dalšímu řízení svého života.

V přechodném období života má člověk tendenci obrátit se dovnitř a zbavit se všech možných starostí a povinností. Vnitřní hlas se pak zdá být mnohem spolehlivější než vnější signály. V dobrém případě – a v tom může pomoci poradenství – se člověk stává dospělejším, rozšiřuje své možnosti zvládnání problémů, podporuje se průměrná úroveň pracovní schopnosti nebo je zachována dobrá úroveň pracovní schopnosti.

Název druhé fáze může být: The Doldrums (stagnace/útlum).



Ve třetí fázi je přehodnocení sebe sama již na hlubší úrovni. Metodou toho je sebereflexe (sebezkoumání), která je v procesu každopádně určujícím jevem. Pro člověka se stává důležitým, aby rozpoznal hlubší souvislosti a prozkoumal nové budoucí příležitosti. Toto je období velkých restartů. Je velmi důležité, aby poradce, ať už se jedná o osobu nebo organizaci, byl schopen poskytnout účinnou podporu během těchto přechodných období. Je důležité pomoci klientovi uvědomit si, kde se nyní nachází a kam se může v životě dostat, pokud půjde stejným směrem. Ve většině případů si klient při poradenství klade otázky, které se týkají smyslu jeho života. Poradce pomáhá najít odpovědi tím, že zkoumá základní hodnoty, objasňuje klientova přesvědčení a formuluje nový životní příběh, nové vprávení.

Řada klientů přichází ve třetí fázi tak, že tento krok není výsledkem jejich vlastní volby, ale spíše jakéhosi emočního procesu. Často této fázi předchází uzavření, ztráta, která vyústí v emocionální reakci a tím vlastně zahájí fázi zakuklení. Otočení dovnitř také zahrnuje pocit emoční nestability. Je to podobný pocit, jako když dojde k nečekanému konci: klient čelí jakémusi smutku, umírá. Lidé, kteří zažijí období zakuklení z něj vycházejí méně motivováni svými předchozími rolemi. Zklidněné já se může nakonec vyvinout v nový druh hodnotového systému a zakotvit ve svých skutečných, obnovených hodnotách života a nalezeném vnitřním míru. V této fázi se mohou prosadit nové cíle a nové druhy vášní. Poradenství s lidmi ve třetí fázi je duchovní a transformační. Tuto fázi lze vynechat, pokud je klient již pevně ukotven ve vlastních životních hodnotách, uvědomuje si je, přijímá je a dokáže se s nimi ztotožnit. Skutečným velkým úspěchem třetího stupně je pozitivní sebeúcta, sebeobnova, odvážná existence a důvěra v osobní zdroje a dosažení ochoty jednat.

Název třetí fáze může být: Cocooning (zakuklení).

Klienti v pohotovostní fázi již přecházejí z přechodného období a jsou oddáni novým výzvám svého života.

Klienti ve čtvrté fázi jsou většinou plní energie, kreativity, otevřenosti k poznávání a touhy po poznání. Lidé, kteří strávili všechn svůj čas v období zámožnosti, nechtějí být těmi samými lidmi, kterými bývali, nechtějí věci obnovovat a dělat to, co dělali před obdobím ticha. Chtějí nové směry, s

výrazně odlišnou formou existence a způsobem života od minulosti. Chtějí nové příležitosti, nové znalosti, chtějí experimentovat s novými nápady, novými vztahy. Je to vzrušující, živé a optimistické období, kterému stále chybí konkrétní cíle. Při poradenství jsou touhy konkretizovány a formovány do konkrétních činů, které umožňují skutečný výkon a tvorbu.

Název čtvrté fáze může být: Getting Ready (připravenost).

Klientovy pocity v procesu mohou být následující:

1. fáze: důvěra, odvaha, euforie, energie, výzva, chuť jednat, soutěživost, vyčerpání, nedostatek času
2. fáze: slabost, odmítnutí, pocit uvíznutí, bolest a utrpení, hněv, smutek, pocit pasti
3. fáze: hněv, smutek a smutek, starost, strach, samota, izolace, úleva, klidné vzrušení, vnitřní důvěra
4. fáze: radost, důvěra, láska, lehkost existence, kreativita, žízeň po vědění

Přestože neexistuje jasná souvislost mezi životními kapitolami, životním přechodem a úrovní pracovní schopnosti, podívejme se na činnosti managementu na různých úrovních pracovní schopnosti:

Úroveň pracovní schopnosti	Řízení
Nízká	Obnovení
Průměrná	Zlepšení
Dobrá	Podpora
Vynikající	Zachování

Na různé úrovni pracovní schopnosti a v jiné fázi života mohou být očekávané výsledky ve vztahu k těmto tématům: duševní zdraví, fyzické zdraví a funkční kapacita, kompetence, dovednosti a schopnosti, hodnoty, postoje, motivace, jak si vybrat fyzické pracovní prostředí, jak si vybrat psychosociální pracovní



prostředí (pracovní komunita, firemní kultura, participace, management), vnější faktory: rodina, přátelé, finance, město, země, vzdělávací a kulturní příležitosti, znalost trhu práce.

1. fáze: dosahování cílů, změna a zlepšování cílů, kariérní rozvoj, finanční zisk, pocit naplnění v práci, dobře využitá kreativita, riskování, cílevědomost.
2. fáze: úspěšný start do „mini změny“, nebo úspěšný start do životní etapy změny.
3. fáze: tvůrčí svoboda, čas pro růst, duchovní obnova, vnitřní klid, noví přátelé, pozitivní zkušenost osamělosti, revize vlastních přesvědčení, otevřenost novým druhům cílů.
4. fáze: vyjasnění osobní identity, zvýšení sebevědomí, potřeba najít nové cíle, rozpoznat, co je skutečně důležité, obnovení intimních vztahů, předefinování postojů k práci, rozvoj smyslu pro humor, podstupování nových rizik.

## 8.2 Motivační rozhovor

Kdykoli je někdo v situaci, kdy je jeho pracovní schopnost nízká (potřeba ji obnovit) nebo průměrná (potřeba ji zlepšit) a proces obnovy/zlepšení je podporován poradcem, je téměř nemožné postupovat bez shody s klientem a jeho motivace ke změně. Jedním z nejlepších nástrojů k tomu je motivační pohovor. Osoby s úrovní vynikající nebo dobré pracovní schopnosti mohou také potřebovat reflexi své pracovní schopnosti a činností pro zachování nebo podporu.

Motivační rozhovor má posílit odhodlání ke změně. Protože ambivalence se může objevit v kterékoli fázi cyklu změn: může být užitečná i později.

Účelem motivačního rozhovoru je posílit vnitřní motivaci klienta, v našem případě zlepšit jeho pracovní schopnost. V zásadě se používá k posílení závazku ke změně; ambivalence se však může objevit v kterékoli fázi cyklu, takže může být užitečná i později.

Pět principů motivačního rozhovoru (Millner & Rollnick, 1991):



1. Chovejte se empaticky a snažte se porozumět perspektivám klienta.
2. Pomozte klientovi rozpoznat rozpor mezi jeho budoucími cíli a jeho současným chováním.
3. Vyhněte se hádkám, přesvědčování: hádání spíše posiluje odpor klienta.
4. V případě odporu změňte strategii, podporujte hledání řešení.
5. Podporujte u člověka pocit vlastní účinnosti („self-efficacy“): vyjadřujte optimismus a víru ve změnu, jakmile klient rozpozná problém a přijde s řešením.

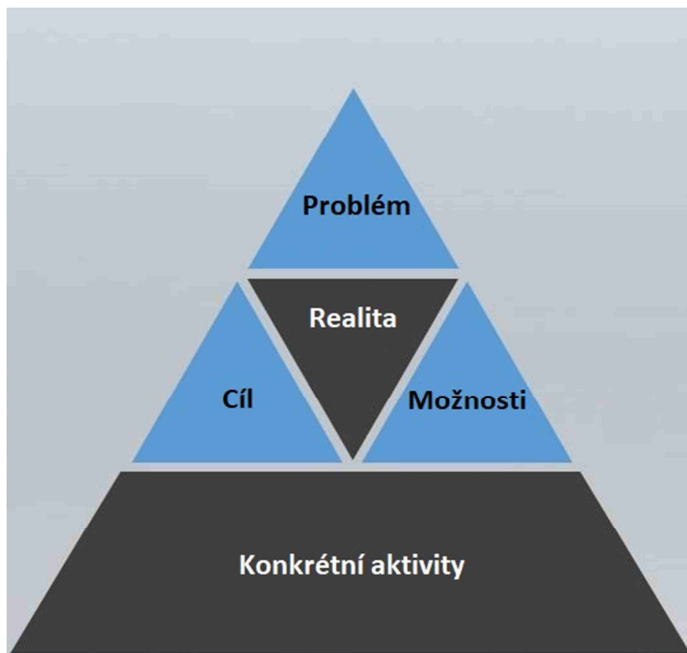
### **Tipy na motivační pohovor:**

Zhodnoťte klientovu vlastní motivaci, např. se zeptejte, jak moc se chce změnit na škále 1–10. Místo toho, abyste se zeptali: „Proč tento klient není motivován?“, lepší je otázka: „K čemu je tento klient motivován?“. Komunikujte s klientem prostřednictvím otevřených otázek a reflektivního pozorování. Promluvte si o cílech, zásadách a závazcích klienta. Požádejte klienta, aby si sám sebe představil a popsal, jaký chce svůj pracovní život. Diskutujte o tom, jak s těmito cíli souvisí současné chování klienta. Mluvte o dopadu, který může mít současné chování klienta. Zdůrazňujte rozpory mezi klientovými vlastními cíli a současným chováním. Diskutujte o výhodách a nevýhodách pracovní schopnosti. Diskutujte o výhodách a nevýhodách možné změny: požádejte klienta, aby popsal, proč by bylo dobré změnit a proč by to nebylo dobré. Poradce vyjadřuje důvěru, že se klient bude moci změnit. Vyhněte se nabízení hotových řešení. Cílem v této fázi je důkladně projít pohled klienta na jeho pracovní schopnost. Na konci rozhovoru použijte otevřené otázky k posouzení, jak je klient ochoten se zavázat.

## **8.3 I-GROW-MODEL**

Model I-GROW je známý a hojně využívaný model v oblasti koučování a mentoringu. Může být tedy velmi užitečný i v oblasti zlepšování pracovní schopnosti.

Obrázek 15: Model I-GROW (sestavil autor na základě Komócsin, 2009)



**I jako Issue (problém)**, tedy problém, co se klient snaží vyřešit, největší problém, čemu klient právě teď čelí. V případě našeho tématu jde o zlepšení pracovní schopnosti.

### **G jako Goal (cíl)**

Dobře vytvořený cíl je klíčem ke zlepšení pracovní schopnosti. Pochopit, kde musí klient podniknout kroky na základě „Kola pracovní schopnosti“ pro nezaměstnané nebo Dotazníku „Index pracovní schopnosti“ a motivace ke zlepšení své pracovní schopnosti. Samozřejmě musí chápat, že cíl může být v jakékoli oblasti Domu, nejen zdravotní nebo funkční, kapacitní, ale i na kterémkoli patře, jako jsou kompetence (dovednosti), hodnoty, postoje, motivace; oblast práce (obsah a požadavky, prostředí, komunita a organizace či managementu).





Klient v prvním kroku s pomocí poradce definuje účel poradenského procesu, který může být svým charakterem dlouhodobý, střednědobý nebo krátkodobý. Cílem může být například zlepšení pracovní schopnosti nebo nalezení vhodného zaměstnání, ale stejným způsobem to může být i klíčový výsledek nebo nějaký ukazatel úspěchu. Jedná se vždy o určitý druh úspěchu, se kterým se potýkáme, když se plní přání klienta. V této fázi je třeba zajistit, aby určené cíle byly SMART: specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, založené na čase.

### **R jako Reality (realita)**

Druhým krokem je prozkoumat současnou, reálnou situaci. V této fázi se snažíme věcně, objektivně a co nejvíce oproštěně od všech zkreslujících faktorů prozkoumat situaci a okolnosti, ve kterých se klient aktuálně nachází. To lze také chápat jako výchozí stav, ze kterého se spouští proces poradenství. V této fázi je zodpovědností poradce podporovat sebeúctu a pomáhat prozkoumat bariéry, které dosud bránily dosažení cílů. Je také velmi důležité, aby byl poradce důrazný: pečlivé naslouchání klientovi a poskytování časté zpětné vazby zajišťuje „společnou vlnovou délku“, sémanticky co nejbližší klientovi. Tato fáze je často o klientových obavách nebo mylných představách, jejichž odstranění může vést k úspěchu poradenského procesu.

Následující otázky jsou užitečné pro kontrolu reality:

- Co již máte nyní nastavené vzhledem ke stanoveným cílům?
- co funguje? Jak jste toho dosáhli?
- Co jste pro dosažení cíle udělali?
- Co vám brání dělat více, jaké věci?
- Jaký příběh/film/kniha/přírodní úkaz vás napadá v souvislosti s vaší aktuální situací? (metafora)
- Jaké interní a externí zdroje můžete očekávat?
- Jak ostatní vidí totéž?

Úkoly poradců/kouče

- Jak najít zdroje klienta.



- Použití škálových otázek ke zvýraznění zdrojů (např. „Kde jste na stupnici od 1 do 10?“).
- Sbírání vnějších příležitostí, podpůrné vztahy.
- Vyplnění dotazníku o osobních vlastnostech a silných stránkách.
- Pozitivní, perspektivní přesvědčení, životní filozofie, motto.
- Zkoumejte hodnoty jako zdroje.
- Diskuse o zdrojích přinesených z dětství.
- Zdroje čerpané z obtížných životních situací.
- Poradce podporuje klienta, aby zdůraznil 5 silných stránek.
- Propojení silných stránek s cíli: jak využít své silné stránky k dosažení svých cílů?

### **O jako Opportunities nebo Options (příležitosti nebo možnosti)**

Jako třetí krok je úkolem shromáždit alternativy, které by mohly být považovány za řešení. Vždy existuje spousta řešení skutečného problému, i když věříme, že existuje pouze jedno nebo žádné. (To je ponaučení na celý život: vryjme si to do paměti!) Zkušenosti ukazují, že většinou je užitečné nasbírat více alternativ, i když se na první pohled zdají nereálné, protože takové nápady lze vyladit jako živé, použitelné možnosti později s malou úpravou. Brainstorming lze využít i při generování nápadů. (Praxe již mnohokrát prokázala, že ačkoliv se tomu říká „skupinová brainstormingová technika“, je vynikající i pro individuální použití). Zde je bod, kde může poradce, mimo jiné, „pomoci“ sdílením nápadů, je-li to potřeba nebo požadováno.

Následující otázky a témata mohou mapovat příležitosti:

- Možnosti implementace/aplikovatelnosti.
- Možnosti implementace/aplikovatelnosti nemusejí být velké, aby bylo možné o věcech přemýšlet: často malá změna odstartuje významné změny!



- Otázka na stupnici – kde jste nyní mezi 1–10, co můžete udělat, co je 1. krok?
- Jak postupujete k dosažení svých cílů? Co ještě můžete udělat?
- Pokud klienta nenapadne nová varianta, poradce doporučuje nasbírat co nejvíce variant (jako domácí úkol) a zapsat si to do sešitu.
- Místo poradenství: rozšiřování škály příležitostí.
- Problémy orientované na řešení.
- „Zázračná otázka“: jaká by byla situace, kdyby byla změna realizována?
- Pokrok na stupnici.
- Kreativní techniky.
- Metafory.
- Proměňte se v opak (vidět věci z jiné perspektivy, opačné alternativy).
- Techniky zvyšující štěstí, posilování pozitivních emocí.
- Brainstorming: pokračovat, zastavit, začít.
- Přerámování (identifikace výhod opačné situace).

V mnoha případech je dosažení cíle na klientovi: modifikace chování, což znamená, že klient je součástí řešení.

Poradce s následujícími otázkami může klientovi pomoci toto formulovat:

- Co musíte udělat, abyste dosáhli cíle, který jste si stanovili?
- Co teď děláte a pokud přestanete nebo to budete dělat méně často, co vám pomůže dosáhnout vašeho cíle?

**W jako What will you do? Nebo Way forward. Nebo Will (Planning Action) (co budete dělat: plánování akce)**

Úkolem je vybrat nejatraktivnější alternativu (jak je definována výše) pro plánování konkrétní cesty, která vede k cíli. Jde tedy o konkrétní akční plán, ke kterému je klient nejvíce zavázán. Za tímto účelem musí být poradce maximálně věnovat pozornost motivaci klienta. I když to nemusí vést ke



konečnému úspěchu, může to být klíč. Je dobré se z více stran ujistit, že klient svému „případu“ přesně rozumí a jasně vidí cestu k cíli i s obtížemi, které mu ještě stojí v cestě. Tato sekce je choulostivá i proto, že klienti budou muset konečně vystoupit ze své komfortní zóny, což – přiznejme si – není jen o pozitivních zkušenostech.

### Vytvoření akčního plánu

- Akční plán je cesta od nápadů (možností) k realizaci.
- Požádejte klienta, aby si vybral nějaké řešení, které v příštím období vyzkouší.
- Řešení, které není o pohodlí, ale nevyvolává ani panický strach.
- Co se dá kontrolovat/hlídat.
- Co neznamena příliš velké riziko.
- Co je v souladu s hodnotami.
- Naplánujte si konkrétní kroky a zajistěte, aby za jejich realizaci nesl „odpovědnost“ klient.

### Podpora implementace

V této fázi jsou snahy o změnu chování monitorovány a podporovány. Poradce okamžitě reaguje na úspěchy i neúspěchy, které slouží k rozvoji a posunu klienta. Pokud něco nefunguje, měla by se místo toho zkusit jiná věc.

## 8.4 IKIGAI

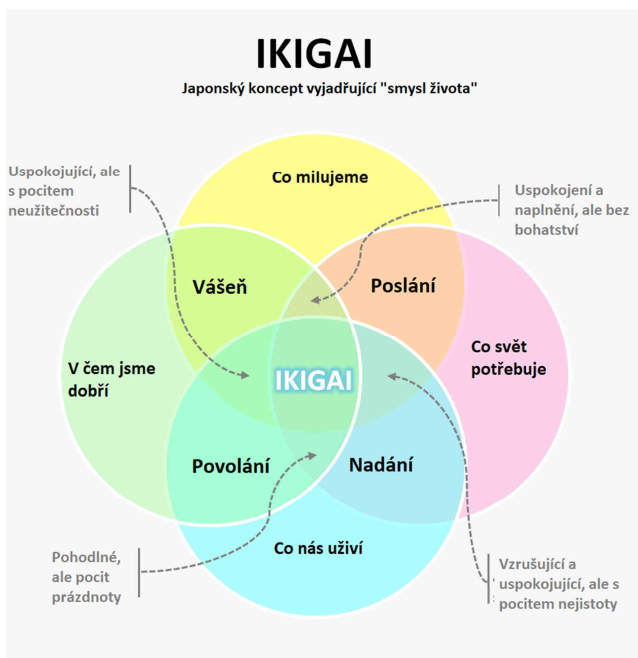
Ikigai je původní japonská filozofie, která formovala japonský způsob života. Japonsko má druhou nejvyšší průměrnou délku života na světě. Japonci věří, že ikigai je dokonce důvodem jejich štěstí a dlouhověkosti. Japonský koncept znamená „důvod bytí“: „iki“ v japonštině znamená „život“ a „gai“ popisuje hodnotu. Ikigai je smyslem života a je to, co dává motivaci a inspiruje vstávat každý den.

Západní kultura si zvolila ikigai jako cestu k objevení smysluplné kariéry. Když má kariéra následující čtyři atributy, podle westernizované formy ikigai byla práce snů objevena:

1. Co vás baví
2. V čem jste kompetentní
3. Za co si můžete nechat zaplatit
4. Co svět potřebuje

Tento obrázek ikigai zobrazuje čtyři primární překrývající se aspekty, které pomáhají vizualizovat tento pojem. Ikigai je střed obrázku, kde se protínají všechny čtyři kruhy.

Obrázek 16: IKIGAI (od Gaines, 2020)





Znalost ikigai může pomoci nezaměstnaným lidem najít nejvhodnější práci a žít delší a šťastnější život:

- Vytvářejte v práci silné sociální vazby.
- Vytvořte dobrou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.
- Navrhňte ideální pracovní životní styl.
- Sledujte kariérní cíle.
- Mějte radost z práce.

V předchozích částech této kapitoly lze nalézt různé poradenské modely, které jsou velmi užitečné při jakémkoli poradenském procesu a zejména použitelné při pomoci nezaměstnaným. Životní kapitoly a životní přechody, Motivační rozhovor, I-GROW-MODEL a IKIGAI jsou prostředky jak porozumět způsobům, kdy budoucí zaměstnanec hledá svou novou práci.



## Zdroje

Gaines, J. (2020): The Philosophy of Ikigai. Maastricht:

<https://positivepsychology.com/ikigai/>

Hudson, F. M. (1999): The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal. San Francisco: Jossey Bass

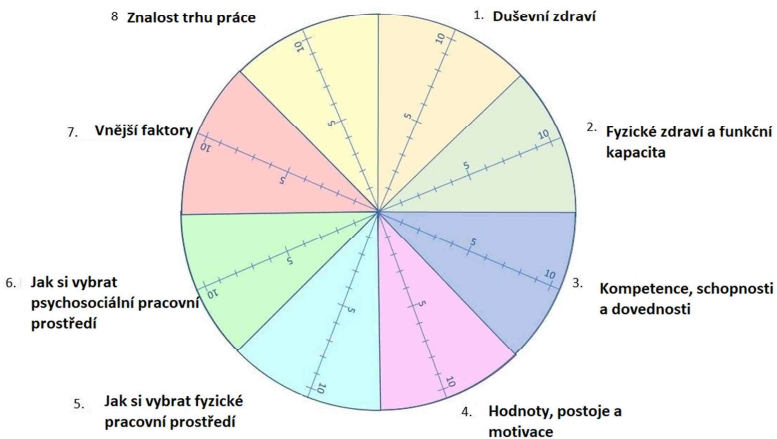
Komócsin, L. (2009): Módszertani Kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. Budapest: Manager Könyvkiadó

Miller, W. R. & Rollnick, S. (2012): Motivational Interviewing: Helping People Change. New York: The Guilford Press

## 9. Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané

Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané je adaptací kola života (využívaného v koučování) na oblast pracovní schopnosti. Kolo života neboli kruh života je známý nástroj, kterým lze velmi dobře zmapovat něčí život. Je to kolo, které dělíme na sektory – hlavní oblasti našeho života. Přemýšlejme o tom, jak jsme spokojeni, šťastní, když přemýšlíme o určitých složkách našeho života. Zde používáme oblasti, které se ukázaly jako důležité při určování pracovní schopnosti nezaměstnaných lidí.

*Obrázek 17: Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané*



Adaptace životního cyklu shromažďuje údaje z osmi hlavních oblastí pracovní schopnosti důležitých pro budoucí zaměstnance, kteří jsou momentálně dočasně nezaměstnaní.





1. Duševní zdraví.
2. Fyzické zdraví a funkční kapacita.
3. Kompetence, dovednosti a schopnost.
4. Hodnoty, postoje, motivace.
5. Fyzické pracovní prostředí.
6. Psychosociální pracovní prostředí (pracovní komunita, firemní kultura, participace, management).
7. Vnější faktory: rodina, přátelé, finanční, město, země, vzdělávací a kulturní příležitosti.
8. Znalost trhu práce.

### **Uživatelská příručka ke Kolu pracovní schopnosti pro nezaměstnané**

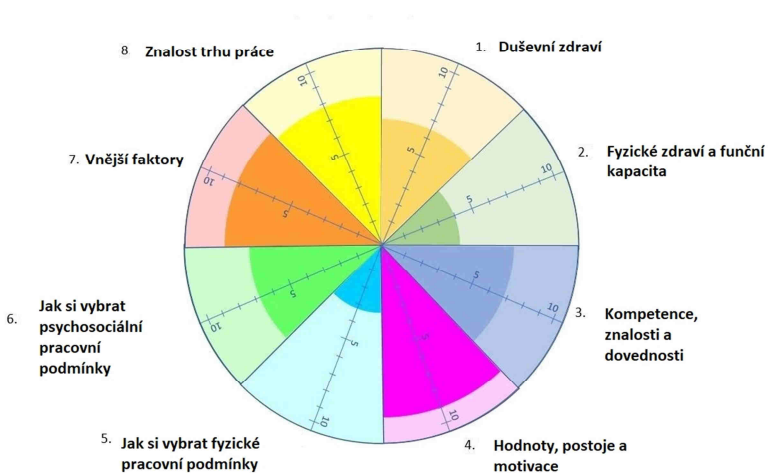
Pokud je k dispozici kratší doba na konzultaci, doporučuje se řešit „aktuální situaci“. Tvar kola určuje, které oblasti vyžadují pozornost. Zhodnoťte osm oblastí pracovní schopnosti nezaměstnaných osob na obrázku na stupnici od 0 do 10 podle toho, kde se klient právě nachází, a označte je v sektorech kruhu. Střed je 0 a krajní oblouk kola je 10. Vyplatí se spolehnout se na první dojmy. Hodnota 8, 9, 10 bodů je pro danou oblast výborná a cílem je zachování. Při hodnotě 5, 6 nebo 7 bodů je daná oblast dobrá, cílem je tyto oblasti podpořit. Pod 4 body je složka pracovní schopnosti špatná. Cílem je zlepšit nebo obnovit tuto konkrétní doménu. Stojí za zvážení, jaký druh (externí) odborné pomoci může být nezbytný (v závislosti na dané doméně) pro vylepšení nebo obnovu.

Pokud je k dispozici delší čas na poradenství, doporučuje se místo toho řešit „spokojenost“. U každého řezu by měl klient uvést, jak je nyní s danou doménou spokojen. (Střed je 0 a krajní oblouk kola je 10.) V případě hodnoty 8, 9, 10 bodů je klient s danou oblastí pracovní schopnosti naprosto spokojen. Pro hodnoty 5, 6, 7 bodů je klient vesměs spokojen, i když v těchto oblastech je stále na čem pracovat. Motivace klienta ke změně nebo vyhledání pomoci zvenčí však ještě nemusí být dostatečně vysoká.

Doporučuje se změnit pracovní schopnost u nezaměstnaných v oblastech, které jsou pod 4 body. Klient je s touto oblastí nespokojen, proto je více motivován ke změně. Je na zvážení, jakou odbornou pomoc lze nabídnout (v závislosti na oblasti pracovní schopnosti) pro umožnění změny a rozvoje.

### Úvod do příkladu:

*Obrázek 18: Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané (příklad)*



V následujících podkapitolách podrobně vysvětlíme sektory kola pracovní schopnosti pro nezaměstnané. Předpokládáme, že klient, který je aktuálně nezaměstnaný, je ochoten pracovat a plánuje se zaměstnat.

## 9.1 Duševní zdraví

S duševním zdravím velmi úzce souvisí individuální produktivita, schopnost zvládat životní výzvy a změny a rozvoj sociálních vztahů, které určují úroveň sociálního a ekonomického fungování a pracovní schopnosti nezaměstnaných

lidí. Je důležité si uvědomit, že duševní zdraví není totéž jako nepřítomnost duševní choroby nebo symptomů.

WHO definuje duševní zdraví jako stav well-beingu, ve kterém je jedinec schopen realizovat své schopnosti, zvládat zátěžové situace v běžném životě a být schopen produktivně pracovat a přispívat k životu své komunity. Tato definice je dobře doplněna přístupem přijatým ve Spojených státech, že duševní zdraví je „stav dobrého fungování duševních funkcí, jehož výsledkem jsou produktivní činnosti, naplňování vztahů s lidmi, schopnost přizpůsobit se změnám a schopnost vyrovnat se s obtížemi“. Pojem pozitivní duševní zdraví označuje proces fungování osobnosti a existenci dovedností a schopností, které zajišťují naplnění individuálních schopností člověka a jeho sociálních vztahů.

Duševní zdraví zahrnuje několik dovedností a schopností, z nichž nejdůležitější jsou:

- schopnost a udržování mentálního, emocionálního, intelektuálního a duchovního rozvoje;
- vytváření a udržování vzájemně uspokojivých sociálních a komunitních vztahů;
- schopnost zvládat stres související se životem a tendenci využívat výzvy pro osobní rozvoj.

Kromě definice duševního zdraví je také důležité nastínit, jaké jsou faktory, které podporují a které zhoršují duševní zdraví (viz tabulka 4).

**Kvalitní fyzické prostředí, sebehodnocení, emocionální zpracování, sebeřízení plus dovednosti zvládnání a sociální participace mohou podporovat duševní zdraví člověka.**



Tabulka 4: Faktory ovlivňující duševní zdraví na základě modelu MacDonalda a O'Hara (1998)

<b>Faktory, které podporují duševní zdraví</b>	<b>Faktory, které poškozují duševní zdraví</b>
<p>Kvalitní prostředí:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dobré životní prostředí a doprava</li><li>• Estetické a tvůrčí prostředí</li><li>• Blízkost přírody</li><li>• Bezpečné prostředí</li></ul>	<p>Deprivované prostředí:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Špatné, nevyhovující možnosti bydlení</li><li>• Malý nebo žádný bezpečný venkovní prostor</li><li>• Násilné a nebezpečné prostředí</li><li>• Špatná veřejná doprava</li><li>• Chudoba a zadluženost</li></ul>
<p>Emocionální podpora:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozitivní zpětná vazba podporuje sebehodnocení (Přesvědčení o vlastní hodnotě a důležitosti → budování osobních kompetencí) Zdrojem mohou být: rodiče, vrstevníci, učitelé, nadřízení, kolegové a partneři.</li></ul>	<p>Emocionální zneužívání:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Přímé fyzické nebo sexuální zneužívání</li><li>• Nepřímé: neustálá kritika individuality a popírání důležitosti dané osoby. Zdrojem mohou být: rodiče, vrstevníci, učitelé, nadřízení, kolegové a partneři.</li></ul>
<p>Emocionální zpracování:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poznání a přijetí vlastních emocí</li><li>• Vhodné používání emocionálního slovníku</li><li>• Emoční inteligence</li></ul>	<p>Emocionální lhostejnost:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osobní nebo institucionální zanedbávání citového života</li></ul>
<p>Schopnosti sebeovládání a zvládnání:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asertivita</li><li>• Schopnosti zvládat stres</li><li>• Zkušenosti s řešením problému</li></ul>	<p>Stres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Extrémní stres (strach) (Poznámka: normální stres je nezbytnou součástí našeho života)</li></ul>



<b>Faktory, které podporují duševní zdraví</b>	<b>Faktory, které poškozují duševní zdraví</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schopnost řešit sociální problémy</li></ul>	
<p>Společenská účast:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existence vzájemně uspokojivých sociálních vztahů (sociální integrace obohacuje každodenní život)</li><li>• Sociální podpora</li><li>• Aktivní účast ve společnosti (podporuje zodpovědnost)</li></ul>	<p>Sociální vyloučení:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samota a sociální vyloučení</li></ul>

Nejlepší teorií pro pochopení duševního zdraví budoucího zaměstnance je Antonovského salutogenetický model. Antonovského zajímalo, proč lidé zůstávají zdraví, protože většina teorií se zaměřovala na to, čím a jak někdo onemocní. Antonovského (1985, 1987, 1993) model salutogeneze poskytuje rámec, ve kterém zavedení koherenční iniciativy umožní dynamickou interpretaci zdraví.

Pocit soudržnosti tvoří tři faktory:

- srozumitelnost, úplnost,
- ovladatelnost/zvladatelnost a
- smysluplnost.

Srozumitelnost znamená, že vnější i vnitřní podněty jsou srozumitelné, interpretovatelné. Svět kolem nás je interpretován jako uspořádaný, dobře strukturovaný, jasný a transparentní systém.

Zvladatelnost znamená, do jaké míry je jedinec schopen využívat zdroje, které má k dispozici, ke zvládnutí stresu, který na něj působí při zpracování vlivů a podnětů prostředí.



Smysluplnost však znamená, že má smysl investovat zdroje a energii do řešení problému, do provádění akce: (emocionální) závazek k řešení problému se vyplatí. Zdroje stresu, které je třeba řešit, by měly být brány spíše jako výzvy než jako zátěž. Když to má pro jednotlivce smysl, tak je emocionálně oddán pozitivnímu výsledku.

Antonovskij považoval složku smysluplnosti za nejdůležitější ze složek smyslu pro koherenci, protože je to motivační prvek. Nedostatek smyslu pro akci oslabuje schopnost vyrovnat se s vnějšími a vnitřními vlivy stresu a snižuje smysl pro koherenci.

**Jednotlivci jsou zdravější nebo se uzdraví dříve, když se dívají na sebe a na svět způsobem, který vytváří jejich smysl pro soudržnost.**

Podle Antonovského (1987) zkoumání kořenů zdraví volá po systémovém přístupu. V tomto smyslu zdraví není normální statická rovnováha, ale spíše aktivní, dynamický proces seberegulace. Pokud jsou vnější podmínky srovnatelné, bude podle něj zdravotní stav jedince záviset na tom, jak na sebe a na okolní svět nahlíží. To také určí, do jaké míry bude jednatel mobilizovat své vlastní zdroje. Toto je základní konceptuální pozice, smysl pro koherenci, jak jednotlivci nahlíží na sebe a na svět. Čím výraznější je u někoho smysl pro soudržnost, tím je člověk zdravější nebo se dříve uzdraví z jakékoli nemoci.

## 9.2 Fyzické zdraví a funkční kapacita

K posouzení fyzického zdraví lze použít několik nástrojů. Vzhledem k diverzifikované povaze zdraví neexistují žádné dobře zavedené nástroje pro jeho měření. V mnoha případech se místo toho měří počty, závažnosti nemoci. Index pracovní schopnosti (WAI), orientovaný na Mezinárodní klasifikaci nemocí (ICD), zahrnuje právě fyzické nemoci ve slupinách podle ICD.

Pro posouzení fyzického zdraví je vhodné měřit funkční kapacitu zaměstnance. Pro ni existuje mnoho dobře vyvinutých testů. Podle požadovaných informací jsou k dispozici různé typy testů funkční kapacity.



Funkční cílový test („The Functional Target Test“) zkoumá funkční důsledky poškození: v případě poškození pohybového aparátu, například rozsah pohybu, námahu, pracovní kapacitu. K měření se používají různá zařízení.

Klasifikace invalidity: Následky úrazu, jsou-li závažné, mohou snížit schopnost pacienta pracovat. Posouzení zhoršení výkonnosti je základním prvkem hodnocení zdravotního postižení. O poškození informuje lékařská prohlídka, o výkonu pak vyšetření funkční způsobilosti. K posouzení fyzické výkonnosti se používají tzv. zkoušky únosnosti („Load-bearing capacity tests“). Všechny stupně invalidity odpovídají obecnému omezení pracovní schopnosti.

Porovnání úkolu s dovednostmi (zkouška způsobilosti): Porovnání požadavků na práci se schopnostmi budoucího zaměstnance je součástí komplexních testů funkční způsobilosti. Pro srovnání je potřeba znát požadavky na konkrétní práci. Vyšetření způsobilosti jedince se prokazuje klasickou lékařskou prohlídkou a speciálními vyšetřovacími postupy. Používají se zařízení, která měří funkční schopnosti a provádějí srovnání. Dochází k posunu paradigmatu od lékařského zaměření (nemoci) ke schopnostem (Sluiter, 2017).

Lékařská prohlídka způsobilosti k povolání: Jde o porovnání funkční schopnosti pacienta s požadavky budoucího povolání. Toto hodnocení porovnává schopnosti klienta nejen s požadavky konkrétního zaměstnání, ale s možnými požadavky pracovních míst v dané profesi.

Lékařská prohlídka zaměřená na zaměstnatelnost: Tento přehled poskytuje na jedné straně hrubý odhad činností, které mohou být pro budoucího zaměstnance vhodné, a na druhé straně expozici, které je třeba se vyhnout. Vyšetření zvažuje nejčastější pracovní požadavky, expozice a zátěže ve vztahu ke zdravotnímu stavu a schopnostem zaměstnance. Zpráva uvádí, které zátěže mohou způsobit nadměrné namáhání jednotlivce, a proto je třeba se jim vyhnout. To pomáhá orientaci při hledání zaměstnání.

Fyzické a kognitivní schopnosti potřebné pro konkrétní úkoly (např. ruční manipulace s břemeny, opakující se úkony, zručnost rukou) lze objektivně posoudit pomocí modulů pracovního simulátoru.



Fyzické zdraví je výrazně ovlivněno faktory životního stylu a podléhá veřejnému zdraví a předchází zátěži a expozici na pracovišti a činností na podporu zdraví. Úspěšná intervence je mnohostranná a zaměřuje se na nezdravou stravu, zneužívání návykových látek, sedavý způsob života a poruchy spánku. To vše má škodlivý vliv na zdraví. Existuje nespočet publikací o způsobech, jak tyto faktory řešit individuálně nebo ve skupinách.

Ve zdravotní péči mohou být značné rezervy: vhodná péče o chronická (i akutní) onemocnění může zlepšit pracovní schopnost.

### 9.3 Kompetence, dovednosti a schopnosti

Kompetence je obecně definována jako kombinace dovedností, znalostí, vlastností a chování, které umožňují jednotlivci úspěšně vykonávat úkol nebo činnost v rámci daného zaměstnání. Kompetence jsou pozorovatelné chování, které lze měřit a vyhodnocovat, a proto jsou zásadní z hlediska definování požadavků na práci a nábor, udržení si a rozvoj zaměstnanců. U nezaměstnaných musíme vzít v úvahu schopnosti potřebné pro možné zaměstnání.

**Velkou roli na úspěchu hrají také kompetence, které jsou na daném oboru nezávislé.**

Výsledky stále se rozšiřující škály kompetenčních výzkumů a studie nyní formulovaly nespočet typů kompetencí a vytvořily kompetence napříč mnoha kompetenčními modely umístěnými v různých strukturách. Zaměstnání by se nemělo definovat pouze na základě úzce definovaných odborných kompetencí. Velkou roli na úspěchu hrají i další kompetence nezávislé na daném oboru. Kromě definice kompetence je nutné zmínit také dovednosti, stejně jako definici schopností, neboť tyto tři pojmy se v běžné slovní zásobě často mísí a zamíňují. Kompetence je z nich nejkompexnější, přičemž poslední dvě jsou jejím prvkem, podmnožinou.

Dovednost není nic jiného než automatizovaná součást vědomé činnosti. Komponenty, které se staly téměř automatickými, nám umožňují věnovat pozornost podstatě akce; aby bylo možné přesunout pozornost k hlavním





procesům vedoucím k požadovaným výsledkům činnosti a ke kontrole výsledku. Získání a rozvoj dovednosti je mnohokrát založeno na znalosti pravidel a jejich aplikaci.

OECD sestavila seznam dvanácti nejdůležitějších dovedností potřebných k úspěchu v práci:

- učení
- odolnost
- agilita
- spolupráce
- verbální komunikace
- psaná komunikace
- empatie
- tvořivost
- řešení problému
- vedení lidí
- jednání
- technologie

Schopnost je vhodnost pro akci nebo výkon, jejich stupeň nebo talent. Jeho kvalita a míra je dána jednak lidskými schopnostmi a sklony, jednak zkušenostmi (znalostmi, dovednostmi) získaným vlivem kombinace vlivů prostředí. Vloha, která se skládá z vrozených schopností a inklinací, je tak přirozenou podmínkou rozvoje schopnosti. Samotná schopnost se rozvíjí během lidské činnosti. Existují tzv. obecné schopnosti (inteligence, kreativita), které se projevují v širokém spektru činností, a existují schopnosti speciální (obratnost, hudební zdatnost, obrazová představivost, schopnost dosahovat výsledků v určitých sportech).



## 9.4 Hodnoty, postoje, motivace

Dobré zkušenosti posilují pozitivní hodnoty a postoje k práci a ty špatné je oslabují. Pro zkoumání hodnot souvisejících s prací Super (1970) shromáždil a připravil v již roce 1968 dotazník: Seznam pracovních hodnot. Byl přeložen a upraven do mnoha jazyků. Pro budoucího zaměstnance je důležité vědět, jaké jsou jeho pracovní hodnoty, protože mu to pomáhá najít to nejvhodnější zaměstnání.

### **Znalost hodnot souvisejících s prací může pomoci najít tu nejvhodnější práci.**

Obsah seznamu pracovních hodnot je následující:

**Duchovní povzbuzení:** Podle Supera je tento rozsah hodnot spojen s prací, která umožňuje samostatné myšlení a poznávání toho, jak věci fungují.

**Pracovní výkon:** Pracovní výkon je hodnota související s prací, která do dobré práce přináší pocit úspěchu. Výkon se projevuje orientací na úkoly a upřednostňováním práce, která přináší viditelné, hmatatelné výsledky. Zde je třeba poznamenat, že podle Supera se tato hodnota nevztahuje na vysokou míru aktivity, a tedy vysokou míru účasti na práci.

**Sebeprosazení:** Podle Supera se tato hodnota vztahuje na životní styl. Souvisí to s typem práce, která jedinci umožňuje zvolit si způsob života. Super poznamenává, že sebeprosazení pramení mnohem více z lásky ke kariéře než ze specifických typů zájmů a schopností, takže k uznání hodnoty sebeprosazení je potřeba jakási profesní či věková zralost.

**Materiální protihodnota:** Materiální protihodnota jako hodnota nebo účel souvisí s prací, která je dobře placená a poskytuje jednotlivci příležitost vlastnit a získávat věci a předměty, které jsou důležité. Tento typ hodnoty se také nazývá materiální hodnota.

**Altruismus:** Altruismus se v práci objevuje jako pracovní hodnota, která umožňuje podporovat blaho druhých. Altruismus oceňuje hodnoty a zájmy projevující se ve společenských vztazích.



**Kreativita:** Jako hodnota se vztahuje k práci, která poskytuje příležitost představit nové věci, navrhovat nové produkty nebo rozvíjet nové teorie. Super poznamenává, že kreativita jako hodnota může být spojena s uměleckým i vědeckým zájmem.

**Sociální vztahy:** Lze je charakterizovat prací, která zajišťuje navázání vztahu s vašimi oblíbenými spolupracovníky. Super tvrdí, že lidé s nízkou odbornou úrovní povolání, považují sociální vztahy za důležitější než ti s vyšším vzděláním.

**Prestiž:** Souvisí s prací, která v očích ostatních představuje hodnotu a probouzí respekt. Hodnotová dimenze prestiže vyjadřuje spíše touhu po respektu ze strany druhých než touhu po postavení nebo moci. Přesto je prestiž neoddelitelná od postavení obecně, často je určována postavením. Podle Superových studií většina lidí této hodnotě přikládá velký význam.

**Rozmanitost:** Ve spojení s pracovními aktivitami odráží spíše potěšení a hledání potěšení než orientaci na úkol. Podle Supera nelze podle této hodnotové dimenze posuzovat rozdíl mezi různými druhy pracovní činnosti. Relativní důležitost diverzity závisí na duchovním založení jedince, subkultuře a okolnostech, ve kterých žije.

**Estetika:** Hodnota spočívá v práci, která umožňuje dělat krásné věci a předměty a pomáhá dělat svět krásnějším.

**Nezávislost:** Umožňuje jednotlivci pracovat svým vlastním způsobem, například pracovat tak rychle nebo pomalu, jak chcete nebo můžete. Tato hodnota zahrnuje autonomii, seřízení, jednání a určitý stupeň kontroly nad činností. Zde je důležité zdůraznit, že nezávislost je vždy relativní, sociální očekávání směřuje k nižšímu skóre a subjektivní zkušenost směřuje k vyššímu skóre.

**Vztahy s nadřízenými:** Hodnotová dimenze související s prací, která má být vykonávána pod spravedlivou kontrolou. Lidé rádi vědí, jak a na základě čeho jsou posuzováni nebo chváleni; supervizní vztahy vyjadřují míru kompatibility se šéfem.

**Jistota zaměstnání:** Vážíme si práce, která nám vždy zajistí živobytí. Čím méně důležitou práci děláme, tím důležitější je, že nám nehrozí ztráta zaměstnání.



**Fyzické prostředí:** Pro osobu vykonávající práci je důležité místo, situace, ve které práci vykonává, protože to ovlivňuje pohodu jednotlivce.

**Řízení:** Týká se práce, která umožňuje plánování, vytváření, organizaci práce, kterou vykonávají nebo ji mají vykonávat ostatní. Potřeby managementu se v této kategorii nákladů a přínosů vyznačují vysokými hodnotami.

Mnohé výzkumy ukazují, že sice rádi a umíme vyjadřovat své hodnoty a postoje, ale nemusíme se nutně chovat podle těchto otevřených hodnot. Změna hodnot a postojů je dlouhý a multifaktoriální proces, takže kratší cesta ke zlepšení pracovní schopnosti se zaměřuje na motivaci.

Při konzultaci je dobré mít jasný přehled o motivaci budoucího zaměstnance.

**Změna hodnot a postojů je dlouhý a multifaktoriální proces, takže kratší cesta ke zlepšení pracovní schopnosti je zaměřena na motivaci.**

Úkoly se velmi liší v závislosti na motivaci budoucího zaměstnance pracovat. Maslowova pyramida potřeb klasicky popisuje potřeby, na základě kterých jednáme. Podle teorie se jedinec vždy po naplnění motivačních potřeb posouvá nahoru po hierarchii potřeb. Jakmile je potřeba uspokojena, jeho vliv na chování ustává a jeho role zůstává neutrální. Od této chvíle je vždy motivována další nenaplněnou potřebou.

O práci také platí věčné rčení, že není nic těžšího než dělat to, co člověk dělat nechce. Pokud tedy probereme současnou úroveň motivace klienta, zvýší se naše šance na podporu hledání nejhodnějšího zaměstnání a zlepšení pracovní schopnosti.

Následující obrázek vám pomůže probrat motivaci klienta a úroveň zapojení:

Obrázek 19: Maslowova hierarchie potřeb aplikovaná na zapojení zaměstnanců



## 9.5 Jak si vybrat fyzické pracovní prostředí

Potřeba najít si práci a finanční bezpečí někdy převáží jiné velmi důležité okolnosti, jako je nalezení dobrého fyzického a psychosociálního pracovního prostředí.

V oblasti analýzy pracovního prostředí (hodnocení rizik) je úkolem odborníků (např. bezpečnostních techniků, pracovních psychologů, odborníků na ochranu zdraví při práci, odborníků na životní prostředí) odhalit, zda fyzické faktory pracovního prostředí napomáhají nebo brání výkonu práce. Analyzují také, jak tyto faktory ovlivňují fyzickou a psychickou zátěž. Je také důležité, jaké další činnosti a chování faktory fyzického pracovního prostředí vytvářejí, podporují nebo omezují. Zkoumají také, jak (pozitivně či nepříznivě) ovlivňují emocionální prožívání práce nebo pracovní situace. Na základě zkoumání fyzikálních faktorů prostředí je management odpovědný za vhodný návrh a provozování pracovního prostředí zaměstnanců prostřednictvím podnikových ergonomických programů a programů bezpečnosti práce.

Hlavní faktory prostředí, které mohou ovlivnit zdraví, pohodu a především výkon jednotlivce, tedy mohou být:

- osvětlení
- toxické nebo nebezpečné látky
- klimatické podmínky (práce venku)
- design pracoviště a pracovních pomůcek
- speciální pracovní podmínky (např.: pod zemí)
- záření
- pachy
- znečišťující látky (které vyžadují ochranné prostředky)
- vibrace
- hluk

*Obrázek 20: Fyzické pracovní prostředí*



Nezaměstnaní lidé musí ve svém budoucím zaměstnání podrobně zvážit fyzické prostředí.

## 9.6 Jak si vybrat psychosociální pracovní prostředí

Prakticky lze říci, co je dobré pro všechny zaměstnance, je dobré i pro budoucí zaměstnance, a to v jakémkoli věku. Pracovní komunita, firemní kultura, participace a dobrý management (vedení) mohou být příznivé aspekty psychosociálního pracovního prostředí.

### Faktory pracovní komunity, firemní kultura:

- role a očekávání rolí jsou jasné,
- vždy mají pracovníci jasné pokyny k tomu, jakým způsobem mají (nemají) plnit zadané úkoly,
- jasná očekávání v rámci role (např. očekává se, že bude poskytovat dobré služby zákazníkům a mít dostatek času se zákazníky),
- jistotu o málo častých a dobře dohodnutých změnách úkolů a pracovních standardů.

### Účast a vedení:

- plynulá práce a procesy, bez přerušení,
- umožnění společných jednání,
- setkání s kolegy individuálně v důvěrných záležitostech,
- být upřímný při projednávání výzev a potřeb rozvoje,
- identifikace potřeb rozvoje pomocí různých průzkumů a diskusí,
- společné rozvíjení věcí, participace,
- vyzdvihování názorových rozdílů a jejich včasné urovnání,
- vyjasnění odpovědností a postupů a převzetí odpovědnosti,
- uznání,
- odměna a zadostiučinění.

Možnost podílet se na rozhodování:



- kontrola nad pracovní zátěží,
- vysoká míra vlivu a nezávislosti (např. schopnost ovlivnit rychlost, pořadí nebo harmonogram pracovních úkolů a pracovní zátěž).

Je třeba zdůraznit, že nezaměstnaní lidé musí těmto otázkám také věnovat pozornost, aby dosáhli maximálního úspěchu v budoucím zaměstnání.

## 9.7 Vnější faktory

Mezi vnější faktory ovlivňující zaměstnatelnost člověka patří podmínky poptávky na trhu práce a podpora veřejných služeb souvisejících se zaměstnáním, životní styl, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, vzdělávání/odborná příprava, kariérní rozvoj, kariérní mobilita, soběstačnost. Ti, kteří musí pracovat déle, tak činí zpravidla kvůli nedostatečným úsporám. Dalšími důležitými vnějšími faktory ve vztahu k pracovní schopnosti jsou rodina, přátelé, koníčky, finance, město, země, vzdělávací a kulturní příležitosti, zaměstnatelnost, inkluze, společnost, kultura, legislativa, sociální zabezpečení, kolektivní smlouvy, vzdělávání, celoživotní učení.

**Pochopení faktorů, které jsou dány, jako je situace na trhu práce nebo klientova historie a sociální síť, může pomoci získat celkový obrázek.**

V první řadě je to národní úroveň, což může být jen skutečnost, ve které zemi se nezaměstnaní narodili a žijí nebo hledají práci nebo se vzdělávali, nebo to může být podrobný postup a tvorba politiky trhu práce. Rada EU doporučila členským státům, aby přijaly opatření na vnitrostátní úrovni v pěti oblastech:

- zlepšení pracovních příležitostí podporou investic do odborného vzdělávání (zejména pro mladé lidi) a podporou celoživotního učení;
- zvýšení intenzity růstu zaměstnanosti, zejména prostřednictvím pružnější organizace práce a pracovní doby, omezení mezd, vytváření pracovních míst v místních ekologických a sociálních službách;
- snížení nemzdových nákladů práce s cílem povzbudit zaměstnavatele, aby najímali pracovníky s nízkou kvalifikací;





- rozvoj aktivních politik trhu práce prostřednictvím reformy služeb zaměstnanosti, podpory profesní a geografické mobility pracovních sil a rozvoje pobídek pro nezaměstnané, aby se vrátili do práce;
- cílená opatření na pomoc skupinám zvláště postiženým dlouhodobou nezaměstnaností.

Navíc rodina a okruh přátel má velký vliv na to, jak si člověk najde práci. Studie ukázaly, že socioekonomický status ovlivňuje zaměstnatelnost. Jednotlivci, kteří patří do vyšší platové třídy, najdou práci snadněji. Příjem rodiny souvisí se zaměstnatelností, a to jak krátce po ukončení studia, tak i o dva roky později. Lidé z nižších příjmových tříd však obvykle mají problém najít práci. Kromě rodinných vztahů to znamená i síť vztahů a určité sociální a kulturní prostředí, které působí celoživotně. Rodiče ovlivňují úroveň vzdělání nebo školení, které jejich děti dosahují; znalosti, které mají o práci a různých povoláních; přesvědčení a postoje k práci; a motivaci, že musí uspět.

V mnoha zemích se vzdělávání/školení začíná v dané veřejné škole, která je nejbližší obytné oblasti rodiny. To určuje společnost, odkud si student bude vybírat přátele, učitele, kteří budou učit, a kvalitu vzdělání. To se později projeví na dostupných sociálních sítích při hledání práce a na kvalitě osobních vztahů.

Teorie implikují pozitivní vztah mezi investicemi do vzdělání a návratností na trhu práce. Jejich vysvětlení toho, jak vzdělání ovlivňuje zaměstnanost, se však liší. Teorie lidského kapitálu tvrdí, že vzdělání zvyšuje produktivitu jednotlivce, což následně zvyšuje pracovní výkon a vede k vyšším platům. V případě mezinárodního vzdělávání však tato vazba není vždy tak přímočará, protože absolventi možná budou muset po návratu do své domovské země upravit svá platová očekávání nebo promeškat některé pracovní příležitosti v hostitelské zemi kvůli nezbytné kulturní a sociální integraci. Naproti tomu teorie signalizace tvrdí, že vzdělání slouží pouze jako nástroj pro uchazeče o zaměstnání, který zaměstnavatelům signalizuje jejich přirozené schopnosti. Jinými slovy, je to vrozená schopnost, nikoli vzdělání samotné, co zvyšuje produktivitu. Například se předpokládá, že uchazeči o zaměstnání s vyšším vzděláním jsou pravděpodobně adaptabilnější, motivovanější a mají větší schopnosti učit se.



Předchozí pracovní zkušenosti mohou být přenosnou i nepřenosnou dovedností v závislosti na typu práce, oboru atd. a mohou zahrnovat širokou škálu činností, včetně částečných úvazků, dobrovolnictví a stáží. Pracovní zkušenosti mohou být ošemetnou součástí. Jako předpoklad pro některá zaměstnání může zabránit tomu, aby se přihlíželo k uchazečům, kteří ji postrádají, ale pokud jí má člověk příliš mnoho, může být odmítnut jako překvalifikovaný.

Zdravý životní styl má mnoho výhod, z nichž nejdůležitější je, že pomáhá cítit se dobře. Je snazší zůstat motivovaný a udělat dobrý dojem, když se člověk cítí dobře. Ten, kdo je viditelně zdravý, v dobré kondici, má dobré rozpoložení, snáze podává lepší výkon a pravděpodobně bude mít méně nemocí a více aktivních pracovních dnů.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je oblastí, kde jsou ženy více závislé na rozvoji „flexibility“ trhu práce a sladování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Například home office a práce na částečný úvazek poskytují přístup k zaměstnání kategoriím žen, které by jinak nemohly pracovat. Může však také sloužit k marginalizaci žen, protože pracovní místa se často soustřeďují v takzvaných „sekundárních“ tržních sektorech s nízkými mzdami, špatnými pracovními podmínkami a omezenými kariérními vyhlídkami. Obecně platí, že otevřenost vůči různým řešením a kreativita směrem k neortodoxním způsobům může pomoci najít tuto rovnováhu.

Typy pracovních míst jsou vždy závislé, mluvíme-li na úrovni města nebo malého města, avšak zaměstnatelnost může být vysoká v závislosti na tom, zda v určitém regionu najdeme poptávku po práci. Ve venkovských oblastech bude zemědělství tou cestou, kterou se bude ubírat, když vyšší vzdělání a kvalifikovaná pracovní místa budou ve městech vždy na poptávku. Kombinace regionálních požadavků s mobilitou může znásobit šance.

## 9.8 Znalost trhu práce

Trendy z konce století jako práce na částečný úvazek a home office dále rychle rostou. To vyžaduje hluboké a stabilní znalosti informatiky na uživatelské

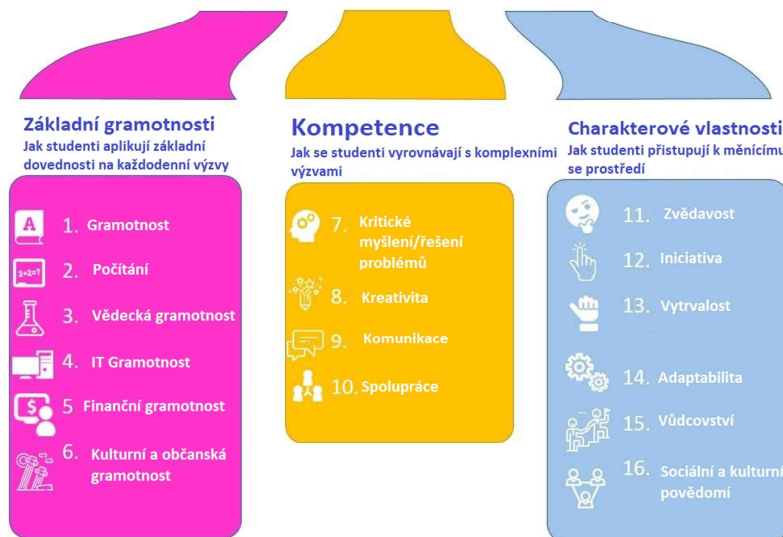
úrovni. ICT neboli digitální gramotnost se staly základní znalostí a požadavkem v oborech, kde tyto požadavky dosud nebyly.

**Dovednosti 21. století jsou oblasti, kde lze získat cenné výhody na trhu práce, které se mohou promítnout do jistoty zaměstnání a odměňování.**

Ve zprávě z roku 2015 **Světové ekonomické fórum (WEF)** zdůraznilo šestnáct **dovedností 21. století**, které jsou nezbytné pro absolventy, kteří hledají zaměstnání a celoživotně se vzdělávají:

*Obrázek 21: Základní dovednosti 21. století (upraveno podle Světového ekonomického fóra, Nová vize pro vzdělávání, 2015)*

## DOVEDNOSTI 21. STOLETÍ



Výše uvedené dovednosti jsou něčím, co musí nezaměstnaný krok za krokem zvládnout. Jsou oblasti, kde lze rychle dosáhnout rozvoje a zvyšují také jeho platové ohodnocení. Základní gramotnost se v každé zemi měří s maturitou nebo ekvivalentem, což také ukazuje schopnost a ochotu učit se. Rozvíjení nebo doplňování gramotných dovedností je stěžejní. Další vzdělávání je nutností pro



každého, kdo má vysokoškolské vzdělání, protože neexistuje žádný diplom nebo titul, který by zůstal aktuální navždy. Je však stejně důležitý pro méně vzdělanou kvalifikovanou pracovní skupinu, a proto ukazuje nejen schopnost pracovat, ale také schopnost přizpůsobit se tím, že je schopen se naučit cokoliv nového. Jedna věc je jistá v každém pracovním prostředí, a to skutečnost, že se věci budou měnit a učit se nové informace, metody, zařízení v tomto století je a bude nutností.

V dnešní době jsou i další možnosti než hledání práce pomocí s úřadů práce. Registrovat se v oficiální systematické státní instituci je však velmi důležité a užitečné nejen kvůli finančním výhodám (příspěvek na bydlení a dopravu, podpora v nezaměstnanosti), ale také proto, že nabízené služby mohou být užitečné a přínosné pro uchazeče o zaměstnání, dále společnost osob ve stejné situaci zmírňuje tlak.

Finanční pomoc obvykle netrvá dlouho a není ani velkou finanční pomocí. Úřady práce však nabízejí mnoho dalších věcí a aktivit, které mohou pomoci k návratu do práce a/nebo k zabránění odcizení od světa práce v době, kdy člověk přišel o zaměstnání a potýká se s emocionálními a sociálními obtížemi.

Možná to zní příliš jednoduše, ale poradenství a pozorné ucho mohou být velmi důležité. Člověk může získat radu, která odpovídá situaci. Služby dále zahrnují osobní a skupinové pracovní poradenství, skupinová školení, přístup ke vzdělání pro získání nové kvalifikace, informace o výběrových řízeních a příspěvcích nabízených státem, EU nebo konkrétním místním úřadem jsou mnohokrát dostupné nebo přístupné pouze registrovaným jednotlivcům nebo prostřednictvím instituce. Výše zmíněná školení mohou zahrnovat rozvoj dovedností uchazečů o zaměstnání, psaní životopisu, pracovní pohovor, digitální či jazykové programy a některá centra nabízejí i kurzy sebe rozvoje.

Účastí na aktivitách organizovaných místními úřady si lze udržet časový rámeček a sociální spojení. Být propuštěn, dát výpověď, ztráta zaměstnání je jednou z nejvíce stresujících zkušeností v životě. Kromě finanční tísně, kterou obvykle způsobuje, si stres ze ztráty zaměstnání může také vybrat velkou daň na náladě, vztazích a celkovém duševním a emocionálním zdraví. Účast na kterékoli z



nabízených aktivit je jedním ze způsobů, jak zůstat aktivní, udržovat sociální kontakty a dělat něco užitečného, když je člověk v přechodové fázi.

Dalším krokem je mít aktuální životopis, který obsahuje dobrý profilový obrázek. I když má někdo nižší vzdělání nebo hledá jednoduchou práci, je dobré mít po ruce něco, kde uvede své pracovní zkušenosti a kam se budoucí zaměstnavatel může obrátit. Je mnoho způsobů, jak napsat dobrý životopis a musí odpovídat úrovni vzdělání, požadované pozici a většinou zajistí první dojem, který o sobě uděláme.

Ve mzdě by se měly odrazit důležité faktory vzdělání, jazykové znalosti, praxe, řidičský průkaz, vzdálenost. Žadatel by měl poskytnout výše uvedené informace a jejich kombinace určí skutečnou odměnu. V mnoha zemích závisí plat na stejné pozici do značné míry na regionu. Stejná pozice může být velmi odlišná na západ-východ nebo sever-jih, blíže k hlavnímu městu nebo dále ve venkovských oblastech.

Uchazečům o zaměstnání důrazně doporučujeme, aby se informovali o průměrné mzdě za práci, kterou chtějí přijmout. Je velmi běžné najít pracovní inzeráty, kde se očekává, že zaměstnanec uvede mzdovou poptávku. Může to být ošemetná oblast, takže je lepší se připravit tak, že se podíváte na online stránky pro srovnání mezd nebo se zeptáte místního úřadu práce na dostupné údaje k tomuto tématu.

Vyčištění profilů na sociálních sítích. Od manuální práce až po generálního ředitele existuje šance, že budoucí zaměstnavatel prověří, kdo je kandidátem. V dnešní době se to děje online, takže je důležité, jak se člověk prezentuje, a to zahrnuje Instagram, Facebook, TikTok, YouTube a Twitter atd. jako platformu sociálních médií. Stojí za to oprášit, jak se člověk jako uchazeč o zaměstnání prezentuje, protože to může ovlivnit první dojem.

Existují profesionální platformy jako LinkedIn nebo nadcházející Indeed, kde se může člověk prezentovat. Tyto profesionální stránky jsou „rybníky, kde loví lovci hlav“ podle klíčových slov, takže osobní zájem a optimalizace pro vyhledávače mohou být výhodou. Je výhodné vypadat aktivně a být konkrétní a vyhnout se zoufalství. Pokud je člověk opravdu technicky zdatný, existuje



mnoho bezplatných způsobů, jak vytvořit osobní web (Weebly, Wix, WordPress), kde lze předvést životopis, portfolio a jakékoli dané informace, které mohou být užitečné pro zaměstnavatele k hodnocení budoucího zaměstnance.

Příprava na osobní pohovor vyžaduje praxi a není to nic ostudného. Pokud máte chytrý telefon, notebook nebo kartu do knihovny a máte přístup k internetu, YouTube nabízí spoustu videí, jak na to. Mluvení na veřejnosti není snadný úkol a pracovní pohovory jsou stresující. Předvídáním běžných otázek na pohovoru, přemýšlením o tom, jaké jsou jeho silné stránky a výhody, pomáhá cvičení před někým nebo před zrcadlem část tohoto stresu snížit; a uvolněný kandidát udělá skvělý první dojem.

Pokud jde o hledání práce, stále velmi záleží na sociální síti a osobních vztazích. Jedním ze způsobů, jak to udělat, je „prodat se zaměstnavateli“, druhým způsobem je „poznat zaměstnavatele“. Chcete-li poznat budoucí společnost nebo zaměstnavatele, zde je několik neortodoxních způsobů, jak najít práci:

Online networking: spojení do několika skupin, kde se probírají témata specifického zájmu, která souvisejí s prací, kterou hledáte. Mnohokrát takové skupiny také nabízejí práci nebo nabízejí příležitosti k networkingu a osobnímu setkání se zástupci. I když to záleží hodně na náhodě, stejně smýšlející lidé se s větší pravděpodobností najdou tímto způsobem.

Povídání s přáteli a rodinou o hledání práce: Nemít práci může někomu přijít jako ostudná zkušenost, ale nakonec to skutečně může otevřít dveře, pokud člověk nedrží hledání práce jako tajemství. Otázky k zamýšlení: „kdo jste jako profesionál; jaké jsou vaše zkušenosti; kde byste chtěli pracovat; na jaké pozici nebo co byste rád dělal během své pracovní doby? Nejlepší je mít připravené odpovědi, zaobalené do asi 1–2minutového rozhovoru. Čím více lidí slyší o tom, co přesně potřebuje, tím je pravděpodobnější, že někdo přijde se správným řešením.

Kariérní veletrhy pořádají univerzity či jiné organizace a jsou většinou otevřené pro kohokoli. Můžete vyhledat na internetu nebo sociálních sítích, kdy je nějaký organizován ve vašem okolí.

Dobrovolnictví v charitativních organizacích ve volném čase: Udržet si optimistického ducha, dělat něco dobrého, pomáhat někomu v nouzi (obvykle více než samotnému uchazeči o zaměstnání) je skvělé a jedno z nejlepších míst pro networking, kde člověk může najít více pracovních příležitostí. Někdy se tyto práce na částečný úvazek změní v zaměstnání na plný úvazek. Dobrovolnictví někde znamená také skvělou příležitost procvičit si kompetence v oblasti spolupráce, komunikace a mnohokrát i kreativity.

Business snídane a další obchodní kluby: Úspěšné podniky/podnikatelé mohou pořádat networkingové akce a stojí za to se podívat, co spadá do jejich oblasti zájmu. Může dát šanci prezentovat se ve společnosti stejně smýšlejících lidí. Během těchto neformálních akcí můžete získat informace o volných pracovních místech ve společnostech.

## Zdroje

- Cai, Y. (2011): K pochopení faktorů ovlivňujících zaměstnatelnost mezinárodních absolventů: případ Finska. Mezinárodní konference o zaměstnatelnosti absolventů a systémech řízení vysokého školství. Vídeň, 22. - 23. září 2011
- Goetschy, J. (1999): The European Employment Strategy: Genesis and Development in European Journal of Industrial Relations. Ročník: 5 číslo: 2, strana(y): 117-137.
- Mezinárodní klasifikace nemocí, desátá revize (MKN-10) (2001). Centra pro kontrolu a prevenci nemocí (CDC), Národní centrum pro zdravotnickou statistiku (NCHS). USA:  
<https://www.cdc.gov/nchs/icd/icd10.htm#:~:text=The%20International%20Classification%20of%20Diseases,death%20on%20the%20death%20certificate> .
- Juhász, F. (1997): A funkcionális kapacitás vizsgálata. Budapešť:  
<https://weborvos.hu/iranyelvek/a-funkcionalis-kapacitas-vizsgalata-54343>
- Leka, S., Jain, A. (2010): Zdravotní dopad psychosociálních rizik při práci: přehled. Ženeva: WHO Press.
- MacDonald, G. a O'Hara, K. (1998): Deset prvků duševního zdraví: jeho propagace a ponižování. Důsledky pro praxi. London: Society of Health Education and Promotion Specialists
- Maslowova hierarchie potřeb aplikovaná na zapojení zaměstnanců (2019). Společnost pro zvládání stresu. Harefield, Middlesex, Spojené království.  
<https://www.stress.org.uk/maslows-hierarchy-needs-applied-employee-engagement/>
- Super, DE (1970): Manuál inventarizace pracovních hodnot. Boston: Houghton Mifflin.





12 nejdůležitějších dovedností, které potřebujete k úspěchu v práci (2019).

Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2019/09/10/the-12-most-important-skills-you-need-to-succeed-at-work/?sh=6cae90651c6a>

Celkové zdraví pracovníků (2020). Centra pro kontrolu a prevenci nemocí (CDC),  
Národní institut pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (NIOSH).

<https://www.cdc.gov/niosh/twh/default.html>

Kolo života (2022). University of North Carolina, The Learning Centre. Chapel

Hill: <https://learningcentre.unc.edu/tips-and-tools/wheel-of-life/>



## 10. Jak realizovat aktivitu na podporu pracovní schopnosti nezaměstnaných – doporučení pro poradce, facilitátory, kariérové poradce

Uplatnění poznatků age managementu i work ability managementu ve světě stále dynamičtějšího se měnícího trhu práce je pro práci s nezaměstnanými osobami z našeho pohledu klíčová. Tyto výše uvedené koncepty inovativním způsobem dávají do přímého vztahu individuální pracovní schopnost nezaměstnané osoby s potřebami trhu práce. Facilitační nástroje jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů, které primárně souvisejí s umístěním se na trhu práce. Právě využívání facilitace definuje i velikost skupiny, která může být v rozsahu 8 až 16 účastníků. Tento výstup kombinuje část skupinového poradenství (16 hod.) a individuální práce (1,5 hod.). Z pohledu facilitace je program navržen tak, aby jej dokázal zrealizovat i jeden lektor, i když z praktických zkušeností můžeme konstatovat, že při facilitaci je využití dvou lektorů optimální.

Opakovaný pohovor s klientem lze v užším slově smyslu vnímat jako finální etapu podpory pracovní schopnosti. Ve skutečnosti však efektivní podpora pracovní schopnosti je dlouhodobá systematická činnost, která se opakuje několikrát (např. 1x ročně, nebo 1x za tři roky apod.). V této části musí být realizována kontrola plnění osobního plánu klienta, formulace dodatečných doporučení na podporu pracovní schopnosti, jakož i celková zpětná vazba orientovaná na klienta.

Pro její realizaci je nezbytné ze strany poradce precizní znalosti WAM dokumentace klienta (osobní složka klienta zaměřená na jeho pracovní schopnost). V této složce jsou shromážděny všechny relevantní informace o klientovi získané během všech fází: vstupní pohovor – mapování situace – osobní diagnostika (měření vlastní pracovní schopnosti a její rozbor – plánované aktivity (faktory ovlivňující pracovní zátěž, identifikované ukazatele



snížené pracovní schopnosti, zvolené techniky posilování osobní a profesní připravenosti na další pracovní kariéru) – výstupy kontraktu (formulace individuálních opatření a profesních cílů s ohledem na silné stránky klienta, seznam doporučených vzdělávacích a poradenských programů, osobní plán klienta).

Přestože individuální práce vyžaduje od poradce 100% soustředění na všechny detaily tohoto procesu a po celou dobu realizace, ji paradoxně nesmí provádět mechanicky, stroze, ale uvolněně s otevřenou myslí.

## **10.1 Podpora pracovní schopnosti nezaměstnaných osob**

### **1. Skupinová aktivita: role facilitátora**

Tato úloha se v plné míře projevuje při všech skupinových aktivitách. Facilitátor je člověk, který svým stylem komunikace usnadňuje celé skupině dosáhnout definovaného cíle. Velmi výstižná je i metafora (původní autor metafory je neznámý), která zdomácněla mezi facilitátory, která facilitátora přirovnává k porodní asistentce. Facilitátor usnadňuje celý proces porodu jako porodní asistentka, ale v žádném případě není rodičem řešení. Tímto rodičem je skupina. Facilitátor doprovází všechny členy skupiny (účastníky skupinové aktivity) na cestě sdílení svých myšlenek názorů, postojů, zkušeností i znalostí, řídí celou (striktně monotematickou) diskusi, za účelem dosažení cíle. Klíčem k úspěchu je právě schopnost facilitátora se správně ptát.

### **2. Individuální činnost: poradce / kouč / průvodce**

Obecně můžeme konstatovat, že poradce je člověk, který přímo poskytuje poradenství. Je to člověk osobnostně zralý, který disponuje potřebným vzděláním, kompetencemi, přiměřeným všeobecným přehledem a souborem osobních předpokladů pro výkon této zodpovědné služby. Poradce paradoxně nemá prioritně radit, ale pomáhat klientovi vyjasnit si své myšlenky o sobě a světě tím, že mu poskytuje pozitivní úvahy. Hlavním úkolem poradce je klást



vhodné dotazy klientovi. Právě tyto otázky mají klientovi pomoci definovat vhodná individuální opatření.

V praxi se však techniky využívané ve skupinové práci i při individuálním poradenství často prolínají.

V kontextu managementu pracovní schopnosti (WORK ABILITY MANAGEMENT) by poradce podpory pracovní schopnosti nezaměstnaných osob měl být člověkem:

- který má dostatečně odborně fundované znalosti o age managementu a work ability managementu,
- má celou škálu kompetencí zaměřených na řízení poradenského procesu,
- zná specifika práce s nezaměstnanými osobami,

Disponuje souborem klíčových osobnostních předpokladů:

- komunikativnost (schopnost komunikovat s dospělými lidmi) včetně verbálních vyjadřovacích schopností,
- schopnost zvládat vlastní emoce (sebeovládání),
- optimismus a klidná sebedůvěra,
- odpovědnost,
- taktnost, diskrétnost, uchování si profesního tajemství (včetně schopnosti vzbuzovat důvěru)
- pozorovací a analytické schopnosti, schopnosti dedukce a chápání souvislosti,
- emocionální náklonnost a zároveň racionální přístup k řešení problémů,
- ochota (potřeba) se neustále dále vzdělávat (resp. sebevzdělávat se)
- schopnost vcítit se do jiných (empatie),
- schopnost motivovat k akci,
- schopnost pozitivně působit na myšlení dospělých lidí,
- ochota (potřeba) pomáhat a radit druhým,
- trpělivost, vstřícnost a přístupnost,



- organizační schopnosti,
- schopnost spolupracovat s jinými,
- schopnost překonávat konfliktní zátěžové situace, frustrační tolerance,
- zájem o svět a společenské dění.

Každý poradce se při výkonu své práce musí řídit etickým kodexem příslušné organizace, která zastřešuje poskytování poradenství. Z pohledu poradce podpory pracovní schopnosti by etický kodex měl obsahovat minimálně následující body:

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

Poradenství zaměřené na podporu pracovní schopnosti je nutno vnímat i z pohledu sociálně- andragogického poradenství, které prostřednictvím vzdělávání a učení se dospělých řeší několik sociálních problémů (např. nezaměstnanost aktuální i budoucí)). Právě „edukačními prostředky se v procesu sociálně-andragogického poradenství podporuje proces výchovy a vzdělávání, jakož i proces sebeřízeného učení se dospělých s tím záměrem, aby rozvíjely své rozumové, citové, hodnotové, motivační, volové kvality a sociální způsobilosti, resp. způsobilosti k žití, a tím i způsobilosti ke zvládnutí individuálních sociálních úkolů, osobních sociálních situací a sociálních problémů.“ (Machalová, 2008). Při poradenství podpory pracovní schopnosti je nezbytné, aby poradce měl i základy pracovní i všeobecné psychologie, ale ještě důležitější si uvědomit fakt, že nejsme psychologové (většina z nás), ale odborníci na age management a work ability management, proto bychom se neměli plést do oblastí, které nám nenáleží.



## **Aktivní naslouchání**

„Aktivní naslouchání je způsob, při kterém nejen registrujeme, co klient říká, ale současně ho povzbuzujeme k dalšímu sdílení informací, volnému vyjadřování myšlenek, představ, názorů a postojů neverbálními i verbálními prostředky.“ (Košťalova a kol., 2018)

„Primární aktivitou při aktivním naslouchání je mít aktivní a autentický zájem o osobu, která něco sdílí (informuje – přemýšlí nahlas), a dávat tento zájem jasně najevo. To znamená mít snahu o zkoumání perspektivy druhého člověka, mít zájem vnímat část jeho vnitřního světa a snažit se mu porozumět. Tato aktivní účast může posílit partnera v jeho existenci. Opačné chování může naopak vést k tomu, že vztah vůbec ani nevznikne, stane se povrchním nebo vznikne nepřátelství.“ (Motsching, Nykl, 2011)

"Aktivní naslouchání" je způsob, kterým nejen vnímáme, co klient říká, ale zároveň ho povzbuzujeme k dalšímu sdílení informací, svobodnému vyjadřování myšlenek, nápadů, názorů a postojů neverbálními i verbálními prostředky." (Motsching, Nykl, 2011)

## **Specifika nezaměstnanosti**

V naší společnosti stále přetrvává množství stereotypů, které bagatelizují nezaměstnanost a často jednoznačnou vinu za nezaměstnanost připisují přímo nezaměstnanému. Odstranit však nedostatek kompetenci včetně dalších zdravotních a sociálních překážek, však vůbec není tak jednoduché. Demoralizace, která přímo souvisí s délkou nezaměstnanosti a končí fatalismem, kde se dlouhodobě nezaměstnaný sám pokládá za „člověka druhé třídy“ je však velmi závažná a vyžaduje od odborníka, který pracuje s tou cílovou skupinou důkladnou znalost problematiky.



Níže představujeme 4 pravidla jak vést rozhovory o řešení problému (Bregman, 2021):

<b>1. NECHAT MLUVIT A POSLOUCHAT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Podporovat „vymluvení se“</li><li>• pozorně a chápatě poslouchat</li><li>• nepůsobit stranicky a rozumářsky</li></ul> Dodat odvalu mluvit o problémech resp. pomoci při jeho formulování.	<b>2. POMOCI PŘI OBJASŇOVÁNÍ DŮVODŮ A PŘÍČIN</b> <p>Poznat a odlišovat logické a psychologické stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• oddělovat skutečnost a názory</li><li>• zkoumat motivy konání a reagování</li></ul> Přispět k uvědomění si problému.
<b>Důvěrná účast</b>	<b>Podrobná analýza problému</b>
<b>3. NESOUDIT A NEHODNOTIT PŘÍLIŠ RYCHLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vyslechnout si podle možnosti všechny argumenty</li><li>• otázky klást vždy jako „otevřené problémy“</li><li>• být si vědom, zda je zapotřebí okamžité rozhodnutí nebo získání času</li></ul> Napomoci posouzení závažnosti jednotlivých problémových faktorů.	<b>4. NECHAT PARTNERA V ROZHOVORU, ABY SÁM NAŠEL MOŽNOSTI ŘEŠENÍ PROBLÉMU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• žádné „monology“ osoby vedoucí rozhovor</li><li>• motivovat k vlastnímu úsudku a vlastnímu rozhodnutí</li><li>• prodiskutovat cíle a způsoby pomoci k řešení problému</li></ul> Podnítit partnera k tomu, aby prověřil sám sebe a byl ochoten dorozumět se.
<b>Pečlivé uvážení</b>	<b>Pomoc svépomocí</b>

## 10.2 Učební pomůcky a příprava místnosti

### 10.2.1 Skupinová část

Prostorové nároky na skupinovou část nejsou obzvlášť náročné. Dokonce je možné je realizovat i ve venkovním prostředí, pokud to počasí dovoluje. Při realizaci skupinových aktivit vždy doporučujeme připravit i občerstvení.



K samotné realizaci potřebujeme:

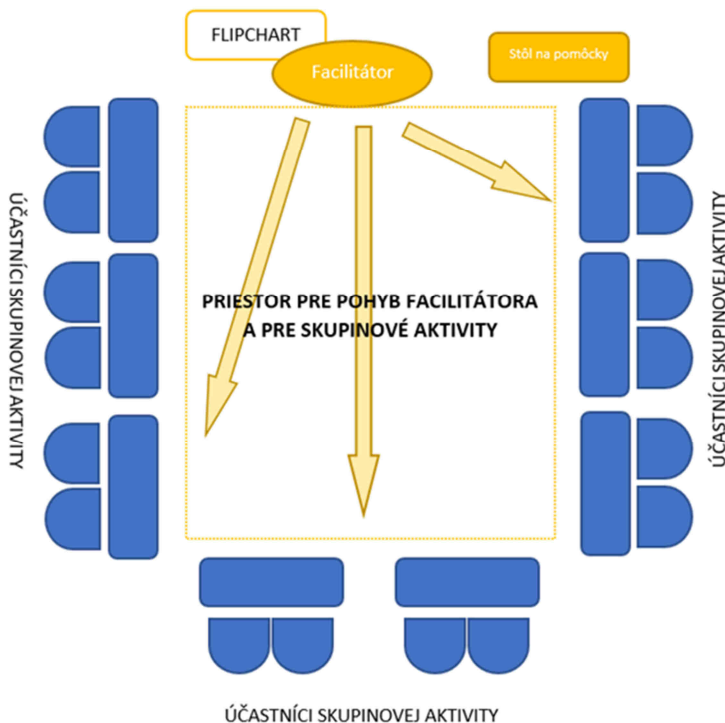
- Dostatečný počet stolů, židlí v závislosti na velikosti skupiny.
- Flipchart – 1 ks + 1 bal. Flipchart papíru, popisovače, maskovací krepová páska nebo lepicí guma
  - Obrázek „Domu pracovní schopnosti“ resp. předtištěné (popřípadě zalamované).
  - Fotografické kartičky (např. kartičky s příběhy (storytelling cards), resp. hodnotové kartičky (value cards), nebo emoční kartičky (emotion cards)).

Při výběru místa realizace je však nutno brát na zřetel specifika facilitace při skupinové práci. Facilitátor má bližší kontakt s účastníky programu (nesedí za katedrou, resp. jeho pohyb není vymezen prostorem tabule/ flipchartu ), stejně tak účastníci programu často vytvářejí mikroskupinky při řešení různých úkolů. V rámci udržení dynamiky, ale hlavně pozornosti účastníků programu se využívají různé pohybové aktivity, resp. aktivity ve stoje. Níže předkládáme náš základní návrh rozmístění učebny, kde probíhá skupinová aktivita.





Obrázek 22: Možné uspořádání učebny



### 10.2.2 Individuální část

Specifické nároky na realizaci individuálního poradenství jsou také nízké. Stačí klidná, nikým a ničím nerušená místnost, která je dobře větratelná a s příjemným osvětlením. Snaha je vytvořit klidnou, partnersky rovnocennou, „obývací“ atmosféru, kde se klient cítí příjemně a nechce z ní utíkat.

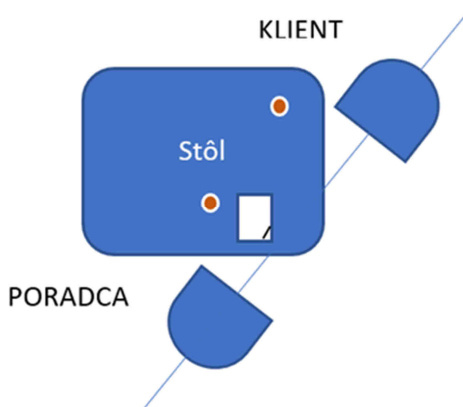
K samotné realizaci potřebujeme:

- 1 stůl, 2 židle
- WAM dokumentace klienta:
  - WAI dotazník klienta

- Vyplněné formuláře již z realizovaných poradenských aktivit a rozhovor:
  - klientem identifikované profesní cíle,
  - klientem identifikovaný souhrn silných stránek,
  - poradcem doporučený soubor potenciálních vzdělávacích a poradenských aktivit -> seznam klientem vybraných vzdělávacích a poradenských aktivit,
  - osobní plán rozvoje pracovní schopnosti klienta.
- Předtisknuté (popřípadě zalaminované) schéma: Dům pracovní schopnosti.

Během realizace individuálního poradenství navrhujeme následující formu posedu klienta a poradce.

*Obrázek 23: Doporučená forma posedu pro konzultanta/poradce a klienta*





## Zdroje

Aptet no. [viewed date 21 January 2021]. Available from:

<http://no.aptet.sk/preseniorska-edukace/>

Balance competence. [viewed date 21 January 2021]. Available from:

<https://bilanciakompetenci.sk/>

Bregman, R.: Utopia for Realists. Bratislava: N Press, 2021. 270, ISBN: 978-80-82300-28-7.

Košťalova, H.; Cudlíková, M. & Němcová, L. (2018): Satisfied career advisor. Prague: EKS, 2018, pp. 87, ISBN 978-80-87993-05-7.

Machalová, M. Andragogical and socio-andragogical counselling in the context of lifelong learning and education. In Matulčík, J. (ed.) Acta Andragogica 1. The collection is a partial output of the research project of the grant task VEGA MŠ SR File no. V-06-434-00 Systematization of species and forms of andragogical action and their interpretation. Bratislava: Gerlach Print 63-70, ISBN 978-80-89142-14-9.

Motsching, R. & Nykl, L. (2011): Human-centred communication - Understanding yourself and others. Prague: Grada Publishing, 2011, pp. 176, ISBN: 978-80-247-3612-9.

Offer for HR specialists, Slovak Association of Age Management, [viewed date 21 January 2021]. Available from: <https://www.agemanagement.sk/pro-hr-specialistů/>

Siegrist, M. (1996): Development of personality - educational work with unemployed people. Bratislava: PRÁCE, 1996, pp. 1 358.



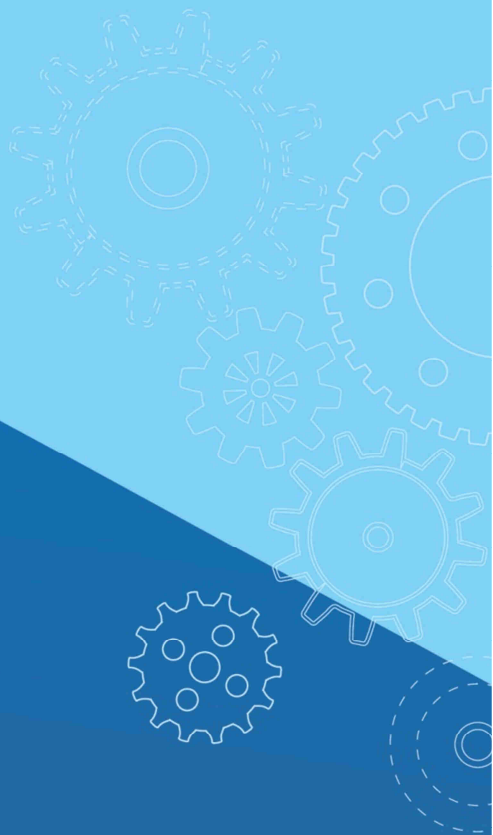
## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Model Domu pracovní schopnosti (2010).....	25
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti (aktualizováno 2016).....	29
Obrázek 3: Model mezery mezi věděním a konáním.....	31
Obrázek 4: Rovnováha mezi požadavky a jednotlivými zdroji je v dynamické rovnováze .....	33
Obrázek 5: Příklad proporcí kategorií WAI pro zaměstnance na montážní lince.....	37
Obrázek 6: Průměrné hodnoty indexu podle věkových skupin .....	38
Obrázek 7: Ideální – průměrné znázornění rozvoje pracovní schopnosti 47	
Obrázek 8: Příklad průměrných hodnot všech položek WAI 2.0 seřazených dle četnosti .....	49
Obrázek 9: Podstatné aspekty konceptu zaměstnatelnosti.....	58
Obrázek 10: Staňte se profesionálem ve age managementu .....	76
Obrázek 11: Statický tlak/tah vodorovně oběma rukama v úloze ve stoje na P183	
Obrázek 12: Úloha flexe zápěstí na P2.....	84
Obrázek 13: Komplexní úloha na P3 – výběr míčků a provedení úkolu na hlasový povel.....	85
Obrázek 14: Model cyklu.....	89
Obrázek 15: Model I-GROW .....	95
Obrázek 16: IKIGAI .....	100
Obrázek 17: Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané.....	103
Obrázek 18: Kolo pracovní schopnosti pro nezaměstnané (příklad) .....	105
Obrázek 19: Maslowova hierarchie potřeb aplikovaná na zapojení zaměstnanců .....	116
Obrázek 20: Fyzické pracovní prostředí .....	117
Obrázek 21: Základní dovednosti 21. století .....	122
Obrázek 22: Možné uspořádání učebny .....	136



Obrázek 23: Doporučená forma posedu pro konzultanta/poradce a klienta ... 137

Tabulka 1: Čtyři kategorie pracovní schopnosti .....	35
Tabulka 2: Skóre WAI a jejich základní hodnocení.....	36
Tabulka 3: Hlavní oblasti činnosti na podporu pracovní schopnosti.....	51
Tabulka 4: Faktory ovlivňující duševní zdraví na základě modelu MacDonald a O'Hara .....	107



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 nenes odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.