



# Metodika na riadenie pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu osôb nezamestnaných

Kolektív autorov projektu  
Work Ability Management



Spolufinancované z  
programu Európskej únie  
Erasmus+



# **Metodika na riadenie pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu osôb nezamestnaných**

Kolektív autorov projektu  
Work Ability Management

Brno 2022



©2022

Autori: Tím členov projektu

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

Ján Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Ján Kríž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

**ARBEIT UND ZUKUNFT EV (Nemecko)**

Alexander Frevel

**NEMZETI NEPEGESZSEGUGYI KOZPONT (Maďarsko)**

Iván Zádori (ed.)

Edina Gábor

Katalín Tauszik

Sarolta Nagy

Erika Jókai

Ferenc Kudász

**Blik op Werk (Holandsko)**

Ivo Kuijpers

Ján Laurier

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

Ilona Hegerová

Stanislav Lőrincz



Koordinátor projektu



Partnerské organizácie





Spolufinancované z  
programu Európskej únie  
Erasmus+

Táto publikácia bola spracovaná v rámci projektu “Work Ability Management” č. 2020-1-SK01-KA204-078204 Kľúčová akcia programu Erasmus+ 2 Strategické partnerstvá pre vzdelávanie dospelých.

Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej únie.

Za obsah tejto publikácie zodpovedá výhradne autorský tím.

Publikácia nereprezentuje názory Európskej komisie a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.



Spolufinancované z  
programu Európskej únie  
Erasmus+



# Obsah

<b>1. Úvodne slovo.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Nezamestnanosť: úvod .....</b>	<b>11</b>
2.1 Definícia nezamestnanosti .....	11
2.2 Typy nezamestnanosti .....	13
2.3 Fyzické, psychické a sociálne dôsledky nezamestnanosti .....	16
2.4 Záver.....	18
<b>3. Koncept pracovnej schopnosti (WA) .....</b>	<b>21</b>
3.1 Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti – zámery, vývojové kroky a zmeny v rámci vývoja (1980 – 2010) .....	21
3.2 Rozvoj pracovnej schopnosti od roku 2010 do súčasnosti .....	28
3.3 Metóda merania pracovnej schopnosti – The Work Ability Index (WAI 1.0) ..	33
3.4 Využitie konceptu WA: Rozmanitosť od vedeckého pozorovania až po vnútropodnikové poradenstvo .....	42
<b>4. Všeobecná orientácia konceptu pracovnej schopnosti .....</b>	<b>47</b>
4.1 Ako sa môže WAI stať vhodným nástrojom pre zamestnancov a pre zamestnávateľov? .....	48
4.2 Čo môže kto urobiť (osoba, zamestnávateľ, inštitúcia a „politika“) na udržanie/podporu pracovnej schopnosti? .....	51
<b>5. Pracovná schopnosť, zamestnateľnosť a nezamestnanosť .....</b>	<b>56</b>
5.1 Rozdiel medzi pracovnou schopnosťou, neschopnosťou a zamestnateľnosťou56	
5.2 Pracovná schopnosť nezamestnaných .....	57
5.3 Ako merať pracovnú schopnosť nezamestnaných osôb.....	58
5.4 Ako predchádzať nezamestnanosti? .....	61
5.5 Záver.....	63
<b>6. Meniaci sa svet práce – nové výzvy .....</b>	<b>65</b>
6.1 Príklady nových trendov v oblasti práce v Holandsku .....	66
6.2 Záver.....	71



<b>7. Pracovná schopnosť nezamestnaných .....</b>	<b>76</b>
<b>8. Praktická časť: Popis jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti a nástrojov osobnej diagnostiky .....</b>	<b>80</b>
8.1 Skupinová práca .....	81
8.2 Samostatná práca .....	81
<b>9. Odporúčané vzdelávacie a poradenské programy a nástroje .....</b>	<b>92</b>
9.1 PROFESNÁ SENIORITA® .....	92
9.2 Základy age managementu .....	93
9.3 Audítora age managementu .....	93
9.4 Expert Work Ability Index 1.0.....	93
9.5 Everest – program preseniorského vzdelávania.....	94
9.6 Bilancia kompetencií.....	95
9.7 The Work Ability Scan pre osoby hľadajúce zamestnanie .....	95
9.8 SZČO bez zamestnancov: MOVIR Work Ability Werkskan.....	97
9.9 Pracovný simulátor .....	99
<b>10. Koučovacie programy pre nezamestnaných .....</b>	<b>106</b>
10.1 Životné kapitoly a životné prechody.....	106
10.2 Motivačný rozhovor.....	111
10.3 I-GROW-MODEL.....	113
10.4 IKIGAI .....	118
<b>11. Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných .....</b>	<b>122</b>
9.1 Duševné zdravie .....	124
9.2 Fyzické zdravie a funkčná kapacita .....	128
9.3 Kompetencie, zručnosti a schopnosti.....	130
9.4 Hodnoty, postoje, motivácia .....	132
9.5 Ako si vybrať fyzické pracovné prostredie .....	135
9.6 Ako si vybrať psychosociálne pracovné prostredie .....	137
9.7 Vonkajšie faktory.....	138



9.8 Znalosť trhu práce .....	141
<b>10. Ako realizovať aktivitu na podporu pracovnej schopnosti nezamestnaných – odporúčania pre poradcov, facilitátorov, kariérových poradcov .....</b>	<b>148</b>
10.1 Podpora pracovnej schopnosti nezamestnaných osôb .....	149
10.2 Učebné pomôcky a príprava miestnosti .....	153
10.2.1 Skupinová časť .....	153
10.2.2 Individuálna časť .....	155
<b>Zoznam obrázkov a tabuliek .....</b>	<b>158</b>





# 1. Úvodne slovo

Globálne ekonomické a sociálne procesy nenechávajú miestny a medzinárodný trh práce nedotknutý. Rôzne oblasti sveta čelia rôznym výzvam v oblasti ľudských zdrojov, kde sú zodpovedajúce kompetencie, flexibilita a adaptabilita oceňované viac ako v predchádzajúcich obdobiach. Na trhoch práce 21. storočia je vďaka neustálemu rozvoju dopravy, dostupnosti a informačných a komunikačných technológií tiež možné digitálne i fyzicky prepájať rôzne systémy a organizácie, čo môže viesť k novým typom pracovných činností a výrobných procesov a tiež k novým formám zamestnávania.

Zorientovanie sa v týchto systémoch však vyžaduje patričné kompetencie zo strany zamestnancov: je zrejmé, že popri novom type pracovných procesov zostanú aj „tradičné“ činnosti, na druhú stranu niektorí zamestnanci nemajú potrebné kompetencie a znalosti pre ich získanie. Exponenciálny rast mobility pracovnej sily má za následok čoraz zložitejšie vzťahy na pracovisku a nové typy očakávaní. Súčasná digitálna generácia má iné kompetencie, znalostné prvky, motiváciu a ochotu k mobilite ako starší pracovníci. Zároveň je na trhu práce a pracoviskách prítomných niekoľko rôznym spôsobom socializovaných a vzdelaných generácií s rôznymi hodnotami, očakávaniami, motiváciou, vzdelaním, odbornými a jazykovými znalosťami. Procesy na trhu práce sú tiež silne ovplyvnené demografickými procesmi.

V rozvinutejších oblastiach sveta hovoríme o stagnujúcej alebo klesajúcej populácii a starnúcich spoločnostiach, kde stále menej aktívnych hráčov udržuje ekonomiku a systémy sociálneho zabezpečenia v prevádzke, čo v niektorých oblastiach vytvára intenzívne výzvy. Ľudské zdroje dostupné v určitých oblastiach môžu byť výrazne redukované odchodom do centrálnych oblastí, ktoré poskytujú rozvinutejšie a priaznivejšie životné podmienky a pracovné miesta. V čoraz väčšej miere je pritom pociťovaný migračný tlak, ktorý postihuje predovšetkým vyspelé oblasti: celosvetovo sa obrovské masy ľudí vydávajú na útek pred vojnou, ekonomickými dôvodmi a dôvodmi spojenými s obživou a dopadmi klimatických zmien.



Obyvateľstvo sa stále viac koncentruje v centrálnych oblastiach a okrajové oblasti sa celosvetovo vyprázdňujú. Charakter centrum-periférie možno samozrejme neustále prehodnocovať, predchádzajúce konkurenčné výhody môžu miznúť a môžu vznikať nové, čo si vyžaduje aj vysokú mieru adaptability zamestnancov. Zároveň sa neustále menia aj profesie, vyrábané produkty a služby, rovnako ako sa neustále menia požiadavky a potreby spotrebiteľov, znehodnocujúce predchádzajúce činnosti a zvyšujúce hodnotu činností nových.

Na základe vyššie uvedeného možno povedať, že neustále prispôsobovanie sa zmenám má mimoriadny význam aj v procesoch na trhu práce. Profesionáli s vhodnými kompetenciami musia neustále zlepšovať svoje zručnosti učiť sa a byť pripravení pracovať v iných oblastiach. Tento proces si vyžaduje flexibilitu, prispôsobivosť a investície do ľudského kapitálu. Znalostné prvky súvisiace s globálnymi ekonomickými, sociálnymi a environmentálnymi procesmi a výzvami im umožňujú pochopiť a využiť výhody globalizácie a stať sa aktívnymi, zodpovednými občanmi.

Vo vyspelých moderných spoločnostiach je prioritným cieľom, aby neexistovali žiadne prekážky pre zapojenie a účasť ľudí, ktorí na čas opustili trh práce, mladšie i staršie vekové skupiny musia mať možnosť žiť svoj každodenný život za rovnakých podmienok, mať možnosť sa bez obmedzenia zapojiť do spoločenských procesov a mať prístup k službám poskytovaných spoločnosťou.

V tejto publikácii zostavujeme teoretický rámec a metodiku riadenia v oblasti podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu nezamestnaných. Veríme, že pomocou metodiky pracovnej schopnosti je možné rozvíjať zamestnanosť, sústrediť sa na cieľové skupiny, ktoré sú najviac ohrozené znížením pracovnej schopnosti, a pomôcť im nájsť cestu späť na trh práce. Pojem pracovná schopnosť by mal byť neoddeliteľnou súčasťou práce s pracovnou silou, ktorá čelí novej ekonomike. Pochopenie pracovnej schopnosti môže zabezpečiť a posilniť pozíciu na trhu práce, a to nielen pre pracujúcich, ale aj pre tých, ktorí sú nezamestnaní a prácu hľadajú.

Prvé kapitoly tejto publikácie poskytujú vhľad do teórií pracovnej schopnosti a nezamestnanosti. Nasledujúce kapitoly obsahujú presné praktické rady. Autori



vyzývajú tvorcov politik a odborníkov z praxe, aby tieto znalosti implementovali do svojich oblastí činnosti.

Iván Zádori, editor

Pécs, august 2022



## 2. Nezamestnanosť: úvod

### 2.1 Definícia nezamestnanosti

**Ak na trhu práce neexistuje súlad medzi ponukou a dopytom, vzniká nezamestnanosť.**

Moderná definícia nezamestnanosti sa objavila na konci 30. rokov 20. storočia vo výskume vykonanom vo Works Progress Administration and the Census Bureau. Podľa tejto definície sa ako nezamestnaní berú ľudia, ktorí nepracujú, ale prácu aktívne hľadajú. (Karta, 2011)

Podľa definície Medzinárodnej organizácie práce (ILO) je štandardná definícia nezamestnanosti založená na troch kritériách, ktoré musia byť splnené súčasne. „Nezamestnaní“ zahŕňajú všetky osoby vo veku zodpovedajúcom definícii ekonomicky aktívneho obyvateľstva, ktoré v referenčnom období boli:

- a) „bez práce“ – neboli v platenom zamestnaní ani samostatne zárobkovo činné podľa medzinárodnej definície zamestnania,
- b) „k dispozícii na prácu“ – boli k „dispozícii“ pre platené zamestnanie alebo samostatnú zárobkovú činnosť počas referenčného obdobia; a
- c) „hľadajúca práca“ – podnikli konkrétne kroky na hľadanie plateného zamestnania alebo samostatnej zárobkovej činnosti počas určitého nedávneho obdobia. (ILO, 2003)

Podľa hlavných definícií vyšetrovania EU-Labour Force Survey sú nezamestnané osoby vo veku 15 – 74 rokov, ktoré boli počas referenčného obdobia bez práce, ale ktoré sú v súčasnej dobe k dispozícii pre prácu av posledných štyroch týždňoch buď aktívne prácu hľadali, alebo ju už našli a môžu začať pracovať počas nasledujúcich troch mesiacov. (EUROSTAT, 2021)

K nezamestnanosti dochádza v situácii, keď je previs uchádzačov o zamestnanie (dopyt po práci) vo vzťahu k aktuálnemu počtu dostupných pracovných ponúk (ponuka práce). (ILO, 2012)



V kapitalizme môže vznik nezamestnanosti a koordinácie trhu súvisieť so širokým rozptylom miezd tam, kde chýba súlad medzi dopytom a ponukou práce v danej oblasti a tieto nerovnosti vedú okrem ekonomického napätia aj k sociálnym výzvam.

Podľa Gyuly László má trh práce niekoľko charakteristík, ktoré sa odlišujú od konceptu komoditného trhu v klasickom zmysle:

- Robotník (nezamestnaný) je živá, cítiaca, myslíaca a spoločenská bytosť, ktorej „tovarom“ je práca, nemôže byť od týchto štruktúr oddelený. Preto niektoré alternatívne, holistické ekonomické teórie považujú samotný koncept trhu práce za chybný.
- Práca nie je homogénnym ale heterogénnym výrobným faktorom, pretože sa vyznačuje diferenciáciou podľa pohlavia, veku, vzdelania a zručností. Nie vždy sa novovytvorené pracovné miesta a potrebné kompetencie aj potrební zamestnanci stretávajú.
- Nie všetci pracovníci súťažia (vzhľadom k rôznym pracovným podmienkam, rôznym schopnostiam), preto tu nemôžeme hovoriť o klasickej „konkurencii“. Dopyt je v zásade určená správaním podnikového sektora maximalizujúceho zisk a navyše okrem danej zásoby kapitálu určujú dopyt po práci aj reálne mzdy. Väčšina pracovníkov je imobilných, takže plne nenapĺňajú očakávania voľného pohybu „tovaru“. Voľný pohyb osôb zároveň vytvára významnú migráciu pracovných síl.
- Kapitál a prácu nemožno nahrádzať donekonečna. Podľa všeobecnej zákonnosti dopytu závisí požadované množstvo na cene tovaru a na ocenení tovaru kupujúcim. Funkcia dopytu po práci firiem vyjadruje, koľko práce (koľko ľudí alebo koľko hodín práce) si chcú k určitej mzde kúpiť. (László, 2007)

V modernom, vyspelom svete je dôležitým faktorom sociálneho začleňovania prístup alebo udržanie sa na trhu práce, ktorého absencia môže viesť k ekonomickým a sociálnym problémom, ktoré sú významné tak z pohľadu jednotlivca, ako aj komunity. Medzi dvoma najdôležitejšími hráčmi na trhu práce je v záujme zamestnávateľa mať k dispozícii dobre vyškolenú, zdravú pracovnú silu, s pomocou ktorej je možné dosiahnuť organizačné ciele



poskytnutím vhodného pracovného prostredia, nástrojov a úloh. V mnohých prípadoch to vyžaduje zváženie individuálnych cieľov, potrieb a motivácií zamestnanca. Rovnako ako ekonomické procesy nie je trh práce v žiadnom prípade statický; z času na čas môžu nastať určité ekonomické a sociálne situácie, keď mu potreby účastníkov nezodpovedajú. Celkovo teda hovoríme o nezamestnanosti vtedy, keď na trhu práce neexistuje súlad medzi ponukou a dopytom.

## 2.2 Typy nezamestnanosti

**Existujú rôzne typy nezamestnanosti, ktoré majú rôzne vplyvy a vyžadujú rôzne prístupy.**

Nezamestnanosť ako podstatný sociálny fenomén existuje vo svete od doby, keď sa kapitalizmus stal dominantnou formou produkcie, pretože kapitalizmus vytvoril situáciu, v ktorej je dominantnou formou práce platené zamestnanie. V systémoch trhového hospodárstva možno niektoré úrovne nezamestnanosti považovať za prirodzené a normálne. Mnoho ľudí sa rozhodne zmeniť zamestnanie z vlastnej vôle, títo jedinci sa môžu stať nezamestnanými na niekoľko týždňov alebo mesiacov, ale ich istota existencie nie je týmto krátkym stavom ohrozená. Na druhej strane majú štrukturálne zmeny v ekonomike za následok aj vyššiu či nižšiu nezamestnanosť, ktorá bude pretrvávať, kým tí, ktorí boli prepustení z určitých odborov, nebudú preškolení a nenájdu uplatnenie inde.

Podľa ILO sú typické typy nezamestnanosti popísané takto (ILO, 2012):

- Keynesiánska nezamestnanosť sa týka situácie, keď počet uchádzačov o zamestnanie je vyšší ako počet dostupných pracovných miest pri prevládajúcej mzdovej sadzbe. Niekedy sa tiež označuje ako cyklická nezamestnanosť, pretože sa spája s hospodárskymi cyklami. Nemá nevyhnutne krátkodobý charakter, ako bolo pozorované počas Veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia, a problém sa často rieši poskytovaním rôznych foriem fiškálnych stimulov a zvýšením efektívneho dopytu v ekonomike, a tým zvýšením pracovných príležitostí. V týchto



prípadoch vlády obvykle organizujú verejné programy zamestnanosti, aby znížili negatívne ekonomické a sociálne dopady cyklickej nezamestnanosti. Tento typ nezamestnanosti sa vyskytuje väčšinou v prípadoch hospodárskeho poklesu a často sa nazýva absolútna nezamestnanosť, keď zamestnávateľia ponúkajú v absolútnom množstve menej pracovných miest, než je ponuka na trhu práce, takže niektorí uchádzači o zamestnanie sú nevyhnutne nezamestnaní. Ekonomický pokles obvykle vedie k situácii, keď počet ľudí hľadajúcich prácu v danom regióne je väčší ako počet pracovných miest. V týchto prípadoch možno riešenie dosiahnuť vytvorením pracovných miest pomocou programov pomoci a verejných prác.

- Štruktúrna nezamestnanosť nastáva, ak je štruktúra ponukovej a dopytovej strany trhu práce odlišná. Keď ekonomika porastie, zmení sa napríklad ekonomická štruktúra a zanikne mnoho predtým potrebných pracovných miest a zároveň vznikne mnoho nových pracovných miest vyžadujúcich nové zručnosti, ktoré pracovná sila uvoľňovaná z týchto pôvodných miest a odvetví ešte nemusí mať. Nová ekonomická oblasť teda automaticky neabsorbuje pracovníkov, ktorí sú nezamestnaní. Podmienkou prestupu je rekvalifikácia, ktorá je časovo náročná, často sprevádzaná opustením miesta bydliska a následným hľadaním nového zamestnania. Tento typ nezamestnanosti možno považovať za prirodzený dôsledok ekonomického vývoja. V tomto zmysle možno hovoriť aj o technologickej nezamestnanosti, keď technologický rozvoj, mechanizácia, digitalizácia a robotizácia vyústi v dočasnú či trvalú nezamestnanosť.
- Frikčná nezamestnanosť je neoddeliteľnou súčasťou mobility na trhu práce. Pracovníci nie sú po celý život viazaní na jediné zamestnanie a v súvislosti so zmenou zamestnania sa stávajú dočasne nezamestnanými. V tomto prípade teda nejde o výrazný ani štruktúrny rozdiel medzi ponukovou a dopytovou stranou, ale obe strany, ktoré majú byť kompatibilné, sa dočasne nestretnú. Tento typ nezamestnanosti je teda vytváraný z vlastnej vôle pracovníkov.
- Dlhodobá nezamestnanosť odkazuje k ľuďom, ktorí sú nezamestnaní dlhšiu dobu, obvykle dlhšie ako šesť mesiacov. Dlhodobá nezamestnanosť



môže mať veľmi kritické dôsledky pre nezamestnaných a ich rodiny, ale môže viesť aj k sociálnym a politickým problémom. Paralelne s dlhodobou nezamestnanosťou existuje aj jej krátkodobý typ, čo je v podstate prechodné obdobie av tomto prípade sa jednotlivcom darí nájsť prácu pomerne skoro. Je dôležité poznamenať, že existuje aj niekoľko prípadov, keď dlhodobá nezamestnanosť v praxi predstavuje nezamestnanosť transgeneračnú, keď ďalšia generácia nezamestnaných je tiež bez práce a často nemá reálnu šancu (a niekedy ani úmysly) dostať sa na pracovný trh.

Špecifická nezamestnanosť sa používa na označenie určitých skupín v spoločnosti, kde by nezamestnanosť mohla byť kritická. Vo vyspelejšom svete sa často stretávame s programami a nástrojmi zameranými na mladé generácie a ženy, ale sú krajiny, kde konkrétne etnické či rasové skupiny trpia nezamestnanosťou alebo diskrimináciou na trhu práce. Existujú aj prípady, keď oveľa vyššou nezamestnanosťou môžu trpieť určité geografické oblasti.

Rozlišovanie vyššie uvedených typov je užitočné v niekoľkých ohľadoch. Jednak preto, že tieto typy majú rôzny vplyv na tých, ktorí sú priamo ovplyvnení nezamestnanosťou, rovnako ako vnímanie nezamestnanosti verejnosťou, a na druhej strane preto, že ich zvládnutie vyžaduje odlišné kroky. Z vyššie uvedeného tiež vyplýva, že plná zamestnanosť nie je plne dosiahnutá ani za priaznivej ekonomickej situácie, pretože aj v týchto prípadoch sa nájdu ľudia, ktorí pracovať nechcú alebo žijú z príjmov, ktoré prácu nevyžadujú. Pár percent nezamestnanosti v trhových ekonomikách je však prijateľné a vieme, že krajiny s takouto nezamestnanosťou existujú (Guernsey, Normanské ostrovy).<sup>1</sup>

Je tiež dôležité poznamenať, že musíme rozlišovať medzi registrovanými a neevidovanými nezamestnanými. Tí prví sú evidovaní na príslušnom úrade – registráciou na úrade práce v mieste bydliska môžu byť jednak štátom kontrolovaní, jednak majú nárok na tzv. podporu v nezamestnanosti. Tí druhí sa naopak nikde neregistrujú, takže nemôžu poberať podporu a ich počet nemožno presne určiť. V týchto prípadoch možno často hovoriť o skrytej

---

<sup>1</sup> Podrobne: Zadori, 2012; Zadori, 2016





nezamestnanosti, a to teda znamená, že oficiálne štatistiky často mieru nezamestnanosti podhodnocujú.

## 2.3 Fyzické, psychické a sociálne dôsledky nezamestnanosti

**Nezamestnanosť môže vážne ovplyvniť emocionálny stav, myslenie, správanie a fyzickú a duševnú pohodu.**

Vplyvy nezamestnanosti na jednotlivcov môžu byť ovplyvnené množstvom vonkajších aj vnútorných faktorov. Medzi vnútornými faktormi stojí za vyzdvihnutie kompetencie a znalosti, ktoré, ak existujú, reálne zvyšujú šancu na návrat nezamestnaných na trh práce. V literatúre týkajúcej sa jednotlivých faktorov môžeme nájsť silu väzby na zamestnanie, ktorá môže významne určovať, ako sa bude miera zraniteľnosti vyvolaná nezamestnanosťou vyvíjať a či je jedinec schopný pokračovať vo svojom živote v inom odbore. Jednotlivec môže byť tiež postihnutý nedostatkom príjmu a nedostatkom samotnej pracovnej aktivity. Dlhodobá nezamestnanosť môže viesť okrem straty práce as tým spojeného bežného spôsobu života aj k zníženiu pôvodnej životnej úrovne.

Napriek tomu, že sa konkrétne psychologické dôsledky nezamestnanosti u jednotlivých osôb objavujú v rôznych formách, stupňoch, trvaní a kombináciách, niektoré psychologické rysy efektu nezamestnanosti sa zdajú byť úplne bežné. Strata práce a dlhodobá nezamestnanosť sú životné situácie, ktoré ovplyvňujú emocionálny stav, myslenie, správanie a všeobecnejšie fyzickú a duševnú pohodu nezamestnaných osôb. Podľa Székelyho (2003) môžu byť dôsledky nasledujúce:

- ekonomické a materiálne efekty,
- emočné účinky: depresia, beznádej, apatia, emocionálny stres, úzkosť, zníženie sebavedomia,
- pokles duševného zdravia: závislosť, užívanie drog, násilné činy, pokusy o samovraždu,
- zhoršenie fyzického zdravia,



- pokles sociálnej aktivity, izolácia,
- zhoršenie rodinných vzťahov,
- zmeny životného štýlu: zúženie rozsahu aktivít,
- pokles verejnej a politickej aktivity.

Podľa Jahody (1982) a Bánfalvyho (2003) existuje päť zásadných negatívnych dôsledkov nezamestnanosti (vyplývajúcich zo straty latentných funkcií práce):

1. porucha vnímania času,
2. zúženie sociálnych vzťahov,
3. neprítomnosť v kolektívnych aktivitách,
4. otrávenie spoločenského postavenia,
5. neistota identity.

Nezamestnanosť a jej jednotlivé dôsledky samozrejme tiež vykazujú pomerne veľké individuálne rozdiely, rovnako ako to do akej miery sa ukazuje, že obdobie, ktoré jedinec strávi mimo sveta práce, je trvalé. Dôležitú úlohu v týchto procesoch zohráva aj schopnosť adaptácie, ako rýchlo a efektívne dokáže jedinec reagovať na zmenené okolnosti, ako vie zmeny prijať a aké kroky môže urobiť pre zmenu nepriaznivej situácie. Je dôležité zdôrazniť, že okrem adaptability hrajú dôležitú úlohu aj dostupné kompetenčné a znalostné prvky. Okrem toho je tiež nanajvýš dôležité, aké pracovné príležitosti sa v danom mieste, kde človek žije, naskytnú: nech sú jeho zručnosti a znalosti akokoľvek dobré, nemajú žiadnu cenu, pokiaľ po takýchto kompetenciách v danom odbore nie je dopyt. Pokiaľ tomu tak je, záleží na adaptabilite, do akej miery sú ich znalosti prenositeľné do nových oblastí.

Stojí za zmienku, že vo svete aj v Európe je nespočetné množstvo oblastí, kde sa prejavuje všeobecný ekonomický úpadok danej oblasti, nepriaznivý vývoj zloženia obyvateľstva podľa veku a vzdelania, nízka hustota zaľudnenia, vysoký podiel neaktívneho obyvateľstva, nepriaznivá infraštruktúra a doprava, slabé a kapitálovo deficitné podnikanie a nedostatok pracovných miest. V týchto oblastiach nemá populácia kompetencie, aby sa uplatnila na trhu práce 21. storočia. Tieto oblasti sa zvyčajne nemôžu samé spamätať z krízy a bez vonkajšej, štátnej a obecnej pomoci je malá šanca, že tieto negatívne trendy



budú zvrátené alebo aspoň stabilizované v ekonomickej a zamestnaneckej situácii regiónu. Za zmienku tiež stojí, že v týchto oblastiach často vyrastajú generácie bez väzby na trh práce a že nepriaznivá ekonomická situácia je často sprevádzaná výrazným zhoršením zdravotného stavu obyvateľov tam žijúcich a skutočným nedostatkom pozitívnych možností zmeny. Tieto situácie je pomerne ťažké riešiť akýmkoľvek aktívnymi aj pasívnymi prostriedkami akéhokoľvek trhu práce a dosahovať trvalé výsledky.

## 2.4 Záver

**Zainteresované strany by sa mali zaoberať otázkami zamestnanosti aj s ohľadom na zmeny vo svete práce.**

Vďaka rozvoju dopravy, dostupnosti, komunikácie a technológií je teraz možné prepájať a koordinovať rôzne systémy, miesta a aktivity po celom svete digitálne aj fyzicky. Tieto globalizačné trendy vytvorili nové typy práce, služieb a výrobných procesov a po celom svete sa objavili nové formy zamestnania. Tieto trendy však nevedli k plne globálnemu trhu práce, okrem nových typov pracovných procesov a príležitostí sú prítomné „tradičné“ činnosti a formy a okrem súčasných digitálnych generácií pôsobí na trhu práce rad aktérov, ktorí nemajú patričné znalosti a kompetencie pre napojenie na vyššie uvedené procesy.

Okrem stagnujúcej alebo klesajúcej populácie vo vyspelejších častiach sveta a starnúcej spoločnosti priťahovali priaznivejšie životné podmienky v týchto rozvinutejších centrálnych oblastiach už pred pandémiou COVID menej rozvinutý svet a spôsobili veľmi vážne problémy s ľudskými zdrojmi vo vysielajúcich oblastiach, keď obrovské masy ľudí utekajúce pred následkami vojny, zlými ekonomickými podmienkami alebo klimatickými zmenami vyrazili na cestu. Starnúce rozvinuté krajiny majú tendenciu absorbovať veľkú časť tejto pracovnej sily, ale v mnohých prípadoch môžu imigranti pracovať iba na pozíciách, ktoré vyžadujú minimálne jazykové znalosti a kompetencie, kde môže byť vážnym problémom napätia kvôli jazykovým, kultúrnym, náboženským a socializačným rozdielom. Súbežne s koncentráciou obyvateľstva v centrálnych oblastiach je celosvetovo pozorované vyludňovanie okrajových oblastí. Táto



situácia však nie je statická: povaha centra-periférie sa môže pomerne rýchlo zmeniť, keď zaniknú predchádzajúce konkurenčné výhody alebo nové odvetvia a ekonomické aktivity v určitých oblastiach povedú k ekonomickému rozvoju. Vplyvy digitalizácie a robotizácie na trh práce súbežne s týmito procesmi budú takmer nepredvídateľné, rovnako ako súčasné globálne výzvy udržateľnosti, pandémie COVID alebo súčasná ekonomická, politická reštrukturalizácia a vojnová situácia, ktorá by mohla ohroziť svetovú bezpečnosť sveta práce.

Je však dôležité zdôrazniť, že v dôsledku vyššie uvedených procesov sa očakáva, že aktéri na trhu práce budú čeliť stále závažnejším výzvam a jednotliví aktéri sa budú snažiť prispôbiť meniacim sa okolnostiam. Tieto zmeny môžu dokonca vytvárať intenzívnu konkurenciu medzi skupinami trhu práce v spoločnosti, generujúcu značné rozdiely a disproporcie na trhu práce, kde sa očakáva, že situácia znevýhodnených skupín bude ešte nepriaznivejšia ako v súčasnosti. Toto „konkurenčné znevýhodnenie“ možno znížiť účinnými nástrojmi politiky zamestnanosti, keď tieto intervencie a aktivity môžu optimálne zlepšiť šance a príležitosti ohrozených skupín v spoločnosti.

Práve teraz je pravdepodobné, že sme svedkami preskupenia „starého“ sveta, ktorý síce nebol úplne dokonalý, ale bol pomerne známy svojimi funkčnými mechanizmami a zvláštnosťami (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020). Počas pandémie COVID sa tiež začali meniť doterajšie ekonomické a sociálne procesy, ktoré prebiehali predovšetkým v rámci koordinácie trhu. Namiesto nezastaviteľnej globalizácie nastali deglobalizačné procesy a súčasné ekonomické, politické a bezpečnostné výzvy môžu mať vážny dopad aj na trh práce. Bude v budúcnosti rozhodujúcim trendom návrat k predchádzajúcemu stavu, alebo sa v nadchádzajúcom období dočkáme preskupenia ekonomických a spoločenských procesov? Nevieme. Na druhej strane je však jasné, že svet práce bude hrať kľúčovú úlohu aj pri riešení súčasných výziev a budovaní staronového sveta (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020).



## Zdroje

Card, D. (2011): Origins of unemployment rate: Lasting Legacy of Measurement with theory. *American Economic Review* Vol. 101, No. 3, May 2011 (pp. 552 – 57)

ILO, 2003. In: Pokročilé smerom k práci 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 v 21. 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.) *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest, 643 – 668

Smerom k správnej práci 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): Sociálno-economické Challenges of Channel Islands in 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 Munkaügyi Szemle* 1:3 pp. 2 – 13., 12 p.



## 3. Koncept pracovnej schopnosti (WA)

### 3.1 Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti – zámery, vývojové kroky a zmeny v rámci vývoja (1980 – 2010)

**V prvom fínskom prieskume klesla pracovná schopnosť u 30 % respondentov počas starnutia, nezávisle od povolania a pohlavia.**

Koncept pracovnej schopnosti (WA) bol vyvinutý vo Fínskom inštitúte pracovného zdravia (FIOH). Významnou osobou po mnoho desaťročí bol Juhani Ilmarinen. História možno opísať nasledujúcimi tromi fázami: (1) 1980–1989 vývoj s longitudinálnym výskumom, (2) 1990–1999 konceptualizácia a implementácia a (3) 2000–2009 internacionalizácia (Ilmarinen, 2004; Ilmarinen, 2006; Rovnako tak age management vychádzal z výsledkov výskumu pracovnej schopnosti: (a) 1990–1999 reakcie na výskum, konceptualizácia, školenia a (b) 2000–2009 prípadové štúdie, príklady dobrej praxe, typológie.

Východiskovým bodom výskumu pracovnej schopnosti bola demografická výzva Fínska už na začiatku 80. rokov 20. storočia kvôli generáciám baby-boomu narodeným v rokoch 1945 – 1950, predpovediam vysokého podielu starších pracovníkov v 90. rokoch<sup>2</sup> a neskôr. V 80. rokoch 20. storočia bola zaznamenaná vysoká miera pracovnej neschopnosti a objavili sa nové možnosti odchodu do predčasného dôchodku. Municipal Pension Institution vzniesla otázku „Ako dlho môžu ľudia pracovať a aký je správny vek odchodu do dôchodku?“ Z hľadiska výskumu základná otázka znela „Ako merať ľudskú schopnosť pracovať v priebehu starnutia?“ Prístup k štúdiu bol pozitívny – meranie pracovnej schopnosti miesto pracovnej neschopnosti, ktorá dominovala výskumom a diskusiám do tej doby. Multidisciplinárny tím vedcov

---

<sup>2</sup> Miera zamestnanosti starších pracovníkov (55+) bola nižšia ako 40 % a vyššia miera predčasných odchodov do dôchodku a miera pracovnej neschopnosti boli v mnohých európskych krajinách pomerne bežné.



preto skonštruoval novú metódu, ktorá bola nazvaná Index pracovnej schopnosti (WAI). Metóda bola aplikovaná a testovaná v longitudinálnej štúdií 6500 municipalitných zamestnancov (1981–1985–1992–1997 a 2009). Výsledky po štvorročnom a jedenásťročnom sledovaní boli veľmi zaujímavé: asi 60 % zamestnancov si udržalo WAI na dobrej alebo vynikajúcej úrovni, asi 10 % dokonca vykázalo zlepšenie, ale asi 30 % indikovalo pokles WAI počas starnutia nezávisle od povolania a pohlavia. (Ilmarinen, 1991; Ilmarinen a kol., 1997) V dôsledku toho sa fínski sociálni partneri už v roku 1989 zhodli, že „naším spoločným cieľom je udržanie pracovnej schopnosti počas starnutia“. Dnes sa toto vyhlásenie objavuje vo fínskom zákone o ochrane zdravia pri práci z roku 2002 a zákone o bezpečnosti práce z roku 2003.

### **Manažéri a nadriadení sú kľúčoví hráči ovplyvňujúci pracovnú schopnosť.**

Ďalším krokom bolo vyvinúť koncept pre udržanie a podporu pracovnej schopnosti. Fínsky inštitút ochrany zdravia pri práci (FIOH) preto začal výskumný program s názvom „Rešpekt k starnutiu – podpora pracovnej schopnosti a pohody starnúcich pracovníkov“. Program v rokoch 1990 – 1996 otestoval a implementoval túto koncepciu v 20 projektoch v súkromnom, štátnom a komunálnom sektore. (Ilmarinen, 1999; Ilmarinen & Louhevaara 1999; Tuomi et al., 2001) V rovnakom čase organizoval FIOH školenia lekárov pracovnolekárskeho služieb a sestier na využitie metódy WAI.

Výsledky jedenásťročnej následnej štúdie z roku 1992 ukázali, že manažéri a nadriadení boli kľúčovými hráčmi ovplyvňujúcimi pracovnú schopnosť: povedomie o veku a pripravenosť nachádzať riešenia súvisiace s vekom zlepšili pracovnú schopnosť (starnúcich) zamestnancov; nedostatok znalostí a pripravenosti zhoršovali pracovnú schopnosť viac ako iné faktory. Toto zistenie bolo základom pre rozvoj koncepcie age managementu. Školenie v oblasti age managementu začal Nordic Institute pre Advanced Training in Occupational Health (NIVA) v roku 1993.

Ďalšiu fázu možno opísať ako zvyšovanie politického povedomia. V roku 1996 bol zriadený vládny výbor pre starnúcich pracovníkov, aby našiel riešenie na podporu rastúcej starnúcej pracovnej sily. Komisia vytvorila takmer 50 odporúčaní. Na realizáciu a implementáciu týchto odporúčaní bol vytvorený



Fínsky národný program pre starnúcich pracovníkov (FINPAW, 1998–2002). Súčasťou národného programu bola požiadavka vyvinúť vzdelávací program age manažmentu spoločne s inštitúciami pre vzdelávanie manažmentu vo Fínsku. Taktiež bol vyvinutý Barometer pracovnej schopnosti („Work Ability Barometer“) ktorého cieľom je v každom treťom roku celoštátne hodnotiť aktivity týkajúce sa pracovnej schopnosti v podnikoch a organizáciách. Osobitná pozornosť sa venovala malým a stredným podnikom (MSP); projekt nazvaný „Carrot“ s asi 20 malými a strednými podnikmi testoval prostriedky na podporu pracovnej schopnosti (Fínsky národný program pre starnúcich pracovníkov, 2002).

### **Zamestnávateľa aj zamestnanci sú víťazmi v politike aktívneho starnutia v záležitostiach pracovného života.**

Po FINPAW boli realizované nové národné programy ministerstiev sociálnych vecí a zdravotníctva, ministerstva práce a ministerstva školstva (2003 – 2007). Úspech fínskeho prístupu k politike aktívneho starnutia v záležitostiach pracovného života závisí od integrácie:

- verejnej politiky – poskytuje mandát a zdroje,
- výskumu – vrátane longitudinálnej štúdie podporuje akčný výskum a efektívne vykonávanie,
- tripartitného vlastníctva – podporuje prevzatie a umožňuje spoločnostiam reagovať,
- propagácia, facilitácia a nástrojov – zapájajú a poskytujú praktické rady a podporu a prepájajú komponenty modelu,
- Win-Win prístupu – víťazia ako zamestnávateľa, tak zamestnanci.

Na začiatku 90. rokov boli vykonané prvé preklady WAI do švédčiny, angličtiny, nemčiny a holandčiny. V súčasnej dobe existujú preklady do viac ako 30 jazykov.

Kľúčovú úlohu v internacionalizácii WAI zohral International Committee of Occupational Health (ICOH) a jeho Vedecký výbor pre starnutie a prácu a International Ergonomics Association (IEA)





a jej Technický výbor pre starnutie. Výbory ICOH a IEA organizovali po celom svete početné vedecké workshopy, sympóziá a konferencie s WAI a starnutím ako hlavnými témami.

## **Od výskumu indexu pracovnej schopnosti k modelu Work Ability House (Domu pracovnej schopnosti)**

**Faktory ovplyvňujúce pracovnú schopnosť boli postavené ako dom so štyrmi podlažiami tvoriacimi: zdravie, kompetencie, hodnoty a postoje, prácu a pracovné prostredie.**

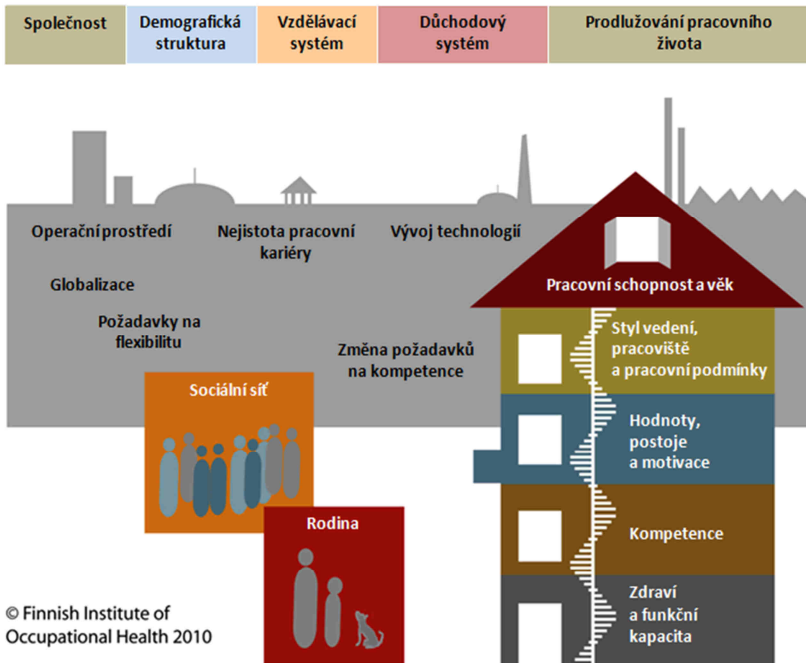
Početné štúdie predstavili výsledky faktorov súvisiacich s WAI a vysvetlili zmeny vo WAI tak zamestnaneckými intervenciami, ako aj tými na pracoviskách. Informácie z výskumu slúžili na širšie pochopenie pracovnej schopnosti. Komplexný model pracovnej schopnosti ako vedecká paradigma vyvinul FIOH na začiatku roka 2000. (Ilmarinen, 2006) Faktory ovplyvňujúce pracovnú schopnosť boli postavené ako dom so štyrmi podlažiami: zdravie, kompetencie, hodnoty a postoje a práce. Bolo tiež znázornené prostredie mimo Dom pracovnej schopnosti (Work Ability House): rodina, blízka komunita, okolité prostredie a úroveň politiky. Model bol testovaný na fínskom populačnom projekte Health 2000. (Gould et al., 2008)

Model Domu pracovnej schopnosti (pozri obrázok 1, ďalej len „Dom“) slúži ako koncept pracovnej schopnosti novej generácie. Môže byť aplikovaný pri plánovaní výskumných a vývojových projektov, pri zostavovaní školiacich a vzdelávacích programov, pri plánovaní aktivít na podporu pracovnej schopnosti a pohody, pri vytváraní firemnej politiky well-beingu a pri plánovaní legislatívy zameranej na podporu pracovnej schopnosti, zdravia a dlhšieho pracovného života.



## Pracovná schopnosť a prostredie

Obrázok 1 - Model Domu pracovnej schopnosti (2010)



Na výskumnú komunitu bola vyslovená požiadavka, aby bola vyvinutá štandardizovanejšia metóda prieskumu pracovnej schopnosti podľa modelu Domu.

### Koncept pracovnej schopnosti a WAI ako zdroj pre firmy/organizácie

**Koncept pracovnej schopnosti by mal byť braný ako zdroj.**

Pre firmy/organizácie má koncept pracovnej schopnosti dve zastrešujúce a strategické výhody:



- povest' značky na trhu práce (a v komunite);
- analýza nákladov a prínosov zlepšenej produktivity.

Podrobnejšie výhody konceptu spočívajú v tom, že:

- označuje stav pracovnej schopnosti a potrebu zlepšenia;
- je včasným indikátorom rizík pracovnej neschopnosti a predčasného odchodu z práce;
- iniciuje preventívne aktivity;
- vyhodnocuje účinky aktivít;
- je overená metóda pre pracovné zdravotné služby a pre podporu zdravia;
- iniciuje diskusiu o starnutí a práci;
- zlepšuje povedomie o pracovnej schopnosti človeka;
- zlepšuje spoluprácu medzi zamestnávateľmi a zamestnancami vďaka obojstranne výhodným možnostiam;
- možno ho použiť ako základ pre analýzu nákladov a prínosov.

Koncept pracovnej schopnosti by mal byť chápaný ako zdroj pre podniky/firmy/organizácie.

Spája potreby zamestnávateľov a zamestnancov, rovnako ako potreby predĺžiť pracovnú kariéru starších pracovníkov. Podpora pracovnej schopnosti je základným kameňom age manažmentu. Prístup zameriavajúci sa na životný beh človeka zdôrazňuje potreby a možnosti rôznych generácií. Dobrým cvičením pre spoločnosti je odhaliť problémy súvisiace s generáciami v modeli domu pracovnej schopnosti.

## **Budúcnosť pracovnej schopnosti**

Od výskumu WAI k modelu Domu pracovnej schopnosti ubehla dlhá cesta. Budúcnosť pracovnej schopnosti bude zahŕňať nasledujúce opatrenia a ciele:

- model Domu je možné použiť v rámci výskumu, školenia, tvorby stratégií či politík. Nové nástroje prieskumu pracovnej schopnosti možno použiť na identifikáciu problémov a cieľov pre zlepšenie, hodnotenie efektov



intervencií naprieč všetkými zložkami modelu. Siete odborníkov na pracovnú schopnosť sú potrebné na národnej, regionálnej a globálnej úrovni.

- model je možné využiť ako nástroj dialógu o zdraví a pohode jednotlivých zamestnancov.
- WAI predstavuje nástroj na podporu školenia, koučovania a poradenstva v podnikaní ak lepšiemu a dlhšiemu pracovnému životu (úloha pracovnej schopnosti).

### **V modernom pracovnom živote sú potrebné zastrešujúce reformy.**

Koncept pracovnej schopnosti poskytuje komplexný a na dôkazoch podložený koncept pre lepší a dlhší pracovný život. Na základe udržateľnej rovnováhy medzi prácou a ľudskými zdrojmi poskytuje koncept dimenzie aktivít, ktoré by potom mali byť identifikované prostredníctvom samostatného prieskumu nad poschodiami domu spolu s dimenziami mimo pracoviska. V modernom pracovnom živote sú však potrebné zastrešujúce reformy:

- postoj k starnutiu sa musí zmeniť (reforma postojov),
- je potrebné zlepšiť úroveň informovanosti manažérov a nadriadených v otázkach súvisiacich s vekom (reforma riadenia),
- lepšie prispôsobenie veku a priebehu života; je potrebný flexibilnejší pracovný život (reforma pracovného života),
- zdravotné služby by mali lepšie zodpovedať rastúcim potrebám starších pracovníkov (reforma pracovnolekárskeho služieb),
- je potrebné zlepšenie horizontálnej a vertikálnej spolupráce a vytváranie sietí medzi kľúčovými aktérmi (reforma spolupráce).

Lepšieho a dlhšieho pracovného života možno dosiahnuť iba lepším povedomím aktérov o otázkach veku na pracovisku, čo dáva priestor na zmenu postojov. Manažéri a nadriadení sú kľúčovými osobami na zlepšenie pracovného života ústretového k veku. Pracovisko je najdôležitejšou platformou pre lepší a dlhší pracovný život. Podpora pracovnej schopnosti a pohody v zamestnaní je overeným procesom pre obojstranne výhodné výsledky



– víťazom budú zamestnávateľ aj zamestnanci a bude zaistený model sociálneho (sociálne zodpovedného) štátu. (Ilmarinen, 2009)

## 3.2 Rozvoj pracovnej schopnosti od roku 2010 do súčasnosti

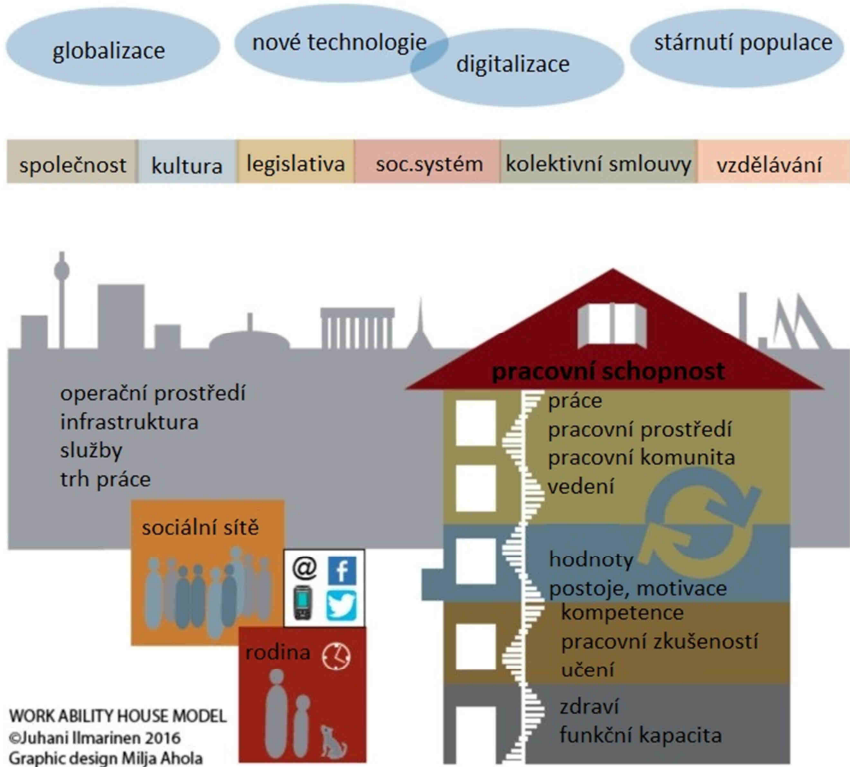
**Udržateľná rovnováha medzi faktormi práce a ľudskými zdrojmi vytvára dobrú pracovnú schopnosť.**

„V rokoch 2000 až 2009 bol na základe Fínskeho národného výskumu pracovné schopnosti vytvorený koncept s názvom „Dom pracovnej schopnosti“. Implementácia výskumných poznatkov do praxe bola nutná. V Nemecku a Rakúsku sa začal tréning, koučovanie a poradenstvo v oblasti pracovnej schopnosti. V koučovaní pracovnej schopnosti bolo preškolených cca 1300 osôb az nich je viac ako 500 osôb aktívnymi poskytovateľmi služieb pracovnej schopnosti. V Nemecku bola založená sieť WAI. V Holandsku boli rozsiahle národné aktivity vykonávané pod licenciou Blik op Werk. (Ilmarinen, 2009)

V roku 2016 bol aktualizovaný model domu pracovnej schopnosti (pozri obrázok 2).

Vzájomné vplyvy medzi osobnými zdrojmi a pracovnými podmienkami sú znázornené kruhom, aspekty rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom (rodina) sú spojené so symbolom času, sociálne siete sú opatrené odkazmi na digitálnu komunikáciu a externé pole bolo rozšírené o ďalej ovplyvňujúce premenné.

Obrázok 2 - Dom pracovnej schopnosti (aktualizované 2016)



**Vysvetlivky:** Podlažie domu, ale aj rodinné a sociálne siete udávajú rozmery, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť. Manažérske a vodcovské schopnosti na 4. poschodí majú najsilnejší vplyv na pracovnú schopnosť. Na treťom poschodí ovplyvňujú pohodu na pracovisku jednotlivé faktory, ako je ocenenie, dôvera, spravodlivé zaobchádzanie a podpora. Udržateľná rovnováha medzi faktormi práce a ľudskými zdrojmi vytvára dobrú pracovnú schopnosť.

Na základe predchádzajúcich skúseností boli zverejnené nové nástroje, ako je Work Ability Plus v Rakúsku a Work Ability 2.0 vo Fínsku. Na lekárskej fakulte Viedenskej univerzity v Rakúsku sa začal postgraduálny kurz pracovnej



schopnosti. V Nemecku bol založený Inštitút pracovnej schopnosti. Obsiahly katalóg siedmich nástrojov pracovnej schopnosti vydal v Nemecku Initiative Neue Qualität der Arbeit (Nová kvalita práce).

## **Výskumná činnosť v oblasti pracovnej schopnosti**

Väčšina výskumných aktivít pracovnej schopnosti je zameraná na pracovnolekárske výskum, epidemiológiu a ergonómiu av poslednej dobe aj na pracovnú gerontológiu. Významne sa zlepšilo chápanie faktorov ovplyvňujúcich pracovnú schopnosť. Interakcie medzi ľudskými zdrojmi a prácou sú intenzívne a dynamické. Tieto interakcie sa menia v dôsledku behu života a starnutia. Kľúčová je rovnováha medzi ľudskými zdrojmi (zdravotné a funkčné schopnosti, kompetencie, hodnoty, postoje a motivácia) a prácou (nároky, usporiadanie práce a riadenia). Zlá rovnováha znižuje pracovnú schopnosť vo fyzickej, duševnej i kombinovanej práci, a to ako u mužov, tak u žien. (Ilmarinen et al., 1997) To je pravdepodobne hlavný dôvod prečo sa zdá nevyhnutné, že pracovná schopnosť celosvetovo počas starnutia klesá. Nezodpovedaná zostáva dôležitá výskumná otázka: Sú hlavnou príčinou zlej rovnováhy predovšetkým problémy v organizácii práce a riadenia, alebo úbytok ľudských zdrojov v dôsledku starnutia? Väčšina štúdií ukazuje, že za to môžu oba dôvody. Rodina a blízka komunita navyše ovplyvňujú rovnováhu medzi ľudskými zdrojmi a prácou. Preto sa podpora pracovnej schopnosti stáva ešte obsahľejšou a komplexnejšou.

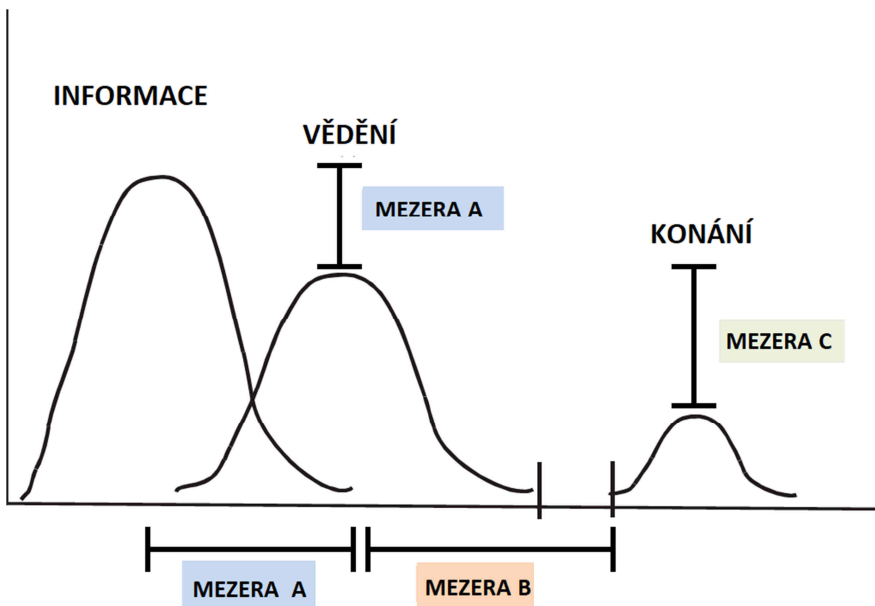
Zložitosť týchto interakcií vysvetľuje, prečo mnoho intervenčných štúdií na podporu pracovnej schopnosti bolo menej preukázateľných, než sa očakávalo. Nedávna metaanalýza 17 randomizovaných kontrolných štúdií ukázala malý pozitívny efekt, čo naznačuje, že intervencie na pracovisku môžu zlepšiť pracovnú schopnosť. (Oakman et al., 2008) Autori odporúčajú vysoko kvalitné štúdie na stanovenie vplyvu intervencií na pracovnú schopnosť.

## **Medzera medzi „vedieť a robiť“ (Knowing–Doing Gap)**

**Základom úspešných intervencií je stanovenie priorít prostredníctvom dialógu medzi zástupcami organizácie.**

Za výzvou účinných intervencií je medzera medzi znalosťou a realizáciou/vykonávaním (obrázok 3). Táto medzera ukazuje, že znalosti o problémoch na pracoviskách sú rozsiahle v porovnaní s tým, ako môžeme tieto znalosti premeniť na činy. (Pfeffer & Sutton, 2000) Každý prieskum na pracovisku zvyšuje informácie o faktoroch, ktoré by mali byť zlepšené na podporu pracovnej schopnosti. Na získanie znalostí z informácií je potrebné určité úsilie. Nie je nezvyčajné, že znalosti nie sú okamžite a kompletne prevedené do koncepcného plánovania a implementované do vhodných podporných opatrení. Zamestnanci preto budú frustrovaní, keď si uvedomia, že sa – opäť – nič nezmenilo ani nezlepšilo. Mali by sme venovať oveľa viac pozornosti tomu, čo robíme, a zvyšovať svoje schopnosti pre rýchlejší a lepší prenos znalostí do praxe.

Obrázok 3 - Model medzery medzi vedomím a konaním







Podľa empirických skúseností existujú najmenej tri hlavné dôvody, prečo sa tieto medzery medzi vedením a konaním zväčšujú. Prvým je nedostatočné stanovenie priorít potrebných aktivít. Napríklad ľahko dosiahnutým výsledkom prieskumu pracovnej schopnosti je dlhý zoznam faktorov, ktoré majú na ňu negatívny vplyv. Zmena všetkých významných premenných ale nie je možná ani uskutočniteľná. Preto je potrebné stanoviť priority. Ďalšia otázka znie: Kto bude rozhodovať o prioritizácii opatrení? Je zrejmé, že v riadiacej skupine, ktorá bude zistené faktory prioritizovať, by mali byť zástupcovia organizácie (manažment, personálny manažment, majstri, robotníci a zamestnanci, podniková rada, inšpektor BOZP, ďalší pracovníci prevencie). Ďalšia otázka znie: Akým spôsobom by ich mali prioritizovať? Tento spôsob by mal byť založený na dialógu, kde každý účastník v riadiacej skupine môže predložiť a vysvetliť svoje vlastné argumenty. Externý facilitátor sa stará o to, aby nikto z účastníkov nemohol dominovať, aby komentáre každého boli zaznamenané podľa pravidiel dialógu a nakoniec bol vytvorený konsenzus. Tento postup nie je jednoduchý a vyžaduje novú kultúru komunikácie v rámci riadiacej skupiny a spoločnosti. Týmto spôsobom je možné dlhý zoznam potrebných opatrení výrazne zredukovať a ich implementácia sa stane uskutočniteľnejšou.

Druhým dôvodom menej účinných intervencií by mohla byť nízka miera účasti zúčastnených osôb. Často je cieľom zlepšiť ľudské zdroje prostredníctvom zmien správania. Napríklad zlepšenie fyzickej kondície pomocou cvičenia môže zaujímať predovšetkým tých, ktorí sú už aktívni, v porovnaní s tými, ktorí majú pasívnejšie návyky. Účinky cvičenia by mali byť vnímateľné skôr, než účinky na pracovnú schopnosť. Ak iba 60 % intervenčnej skupiny zlepší svoju kondíciu, 40 % pasívnejších výrazne zriedi efekt intervenčnej skupiny. To isté sa deje v kompetenčnom školení. Miera účasti na učení sa novým zručnostiam a kompetenciám je zriedkakedy 100 %. To isté platí pre školenie nadriadených. Často chýbajú dôkazy o tom, že školenie bolo efektívne. Najťažšou úlohou je zmeniť prístup a správanie nadriadených a majstrov. Preto to, čo by malo byť kontrolované, je, ako aktívne sa intervenčná skupina zúčastnila školenia. Ak do intervenčnej skupiny prijme iba tých, ktorí boli školením ovplyvnení, môže byť zlepšenie ich WAI významné v porovnaní s kontrolnou skupinou. (Louhevaara et al., 2003)



Tretou obavou je výsledná premenná, ktorá by mala byť dostatočne citlivá na zmeny. WAI sa široko používa ako výstup pre intervencie. Pôvodne bol WAI konštruovaný tak, že položky súvisiace so zdravím hrali v tomto hodnotení pracovné schopnosti dôležitú úlohu. Inými slovami, ak bude mať zásah významný účinok, WAI sa pravdepodobne zlepší. Bez významných účinkov na zdravie (položiek 3, 4, 5 a 6 štandardne koncipovaného dotazníka WAI) je však potenciál na zlepšenie skôr obmedzený. Na druhú stranu, zlepšenie v manažérskych zručnostiach a usporiadanie práce, by malo byť dostatočne silné, aby zlepšilo hodnotu WAI (teda pracovnú schopnosť), ale nie je ľahké zlepšiť manažérske zručnosti tak výrazne, aby sa znalosti preniesli do praxe. WAI ako výsledná premenná vyžaduje výrazné zlepšenie ako v zdravotnom správaní zamestnancov, tak u vedúcich pracovníkov. Stručne povedané, WAI je veľmi náročným nástrojom na preukázanie úspešnej intervencie, najmä u starších pracovníkov, ktorí viac čelia zmenám v osobných zdrojoch a zdraví súvisiacich s vekom. Okrem WAI sú často nevyhnutné širšie meranie výsledkov. (Ilmarinen a kol., 1997)

### **3.3 Metóda merania pracovnej schopnosti – The Work Ability Index (WAI 1.0)**

Index pracovnej schopnosti meria zhodu (rovnováhu) medzi pracovnými požiadavkami a schopnosťou jednotlivca tieto požiadavky zvládvať. Pracovná schopnosť popisuje potenciál človeka vyrovnáť sa s pracovnou požiadavkou v danom čase. Stav a predpokladaný vývoj individuálnej funkčnej kapacity je potrebné dať do vzťahu k pracovnej požiadavke. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

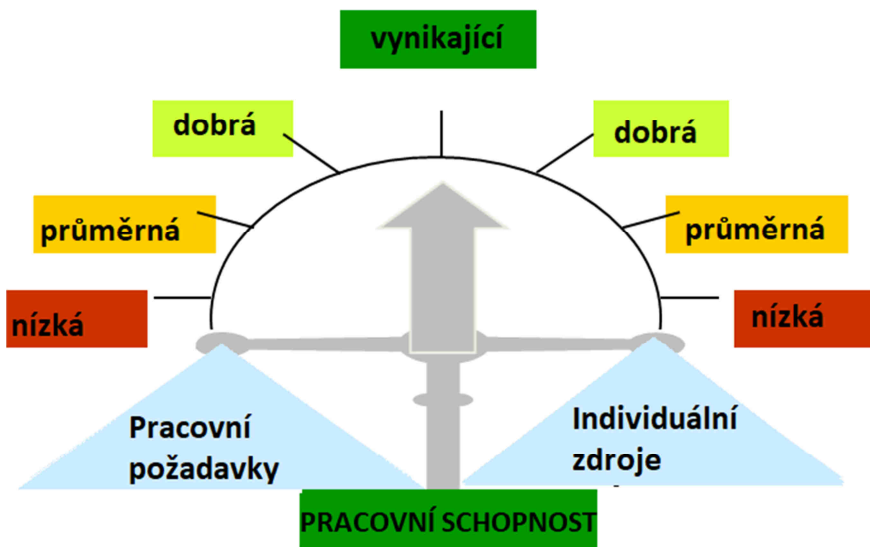
Pracovnú schopnosť je možné merať pomocou indexu pracovnej schopnosti WAI. Je to nástroj na meranie individuálnej záťaže vyplývajúcej z pracovných nárokov aj individuálnych zdrojov. Meria súlad, rovnováhu (pozri obrázok 4) medzi pracovnými nárokmi a schopnosťou jedinca vyrovnáť sa s ich požiadavkami. Nejedná sa teda o nástroj pre hodnotenie výkonu osoby alebo pre analýzu pracovnej záťaže a stresu.

Model pracovnej schopnosti vidí napätie vo vnútri človeka kvôli stresu v práci, pričom berie do úvahy vyrovnávaciu schopnosť jednotlivých zdrojov. Dobrá



rovnováha môže viesť k lepšiemu zdraviu, pracovnej schopnosti a pracovnej pohode. Na druhej strane nerovnováha, ktorá môže byť vyjadrená ako príliš veľká alebo príliš malá záťaž a/alebo zdroje, môže viesť k chorobám z povolania a preťaženia. Rovnováha podlieha neustálym zmenám v dôsledku zmien v živote jedinca (napr. jeho starnutie) a zmien vo svete práce (napr. meniacich sa technológií), a preto ju treba neustále sledovať. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

Obrázok 4 - Rovnováha medzi požiadavkami a jednotlivými zdrojmi je v dynamickej rovnováhe (Tempel & Ilmarinen, 2013)



Metóda objektivizovania pracovnej schopnosti dotazníkom WAI bola validovaná pomocou porovnania s objektívnymi klinickými vyšetreniami (Zwart & Frings-Dresen, 2002) a longitudinálnymi štúdiami asociácie pracovnej schopnosti s poberaním invalidného dôchodku a úmrtnosťou v priebehu 11 rokov. (Tuomi a kol., 1997)



Dotazník obsahuje 7 otázok niekedy nazývaných faktorov pracovnej schopnosti. (Tuomi a kol., 1997)

1. Súčasná pracovná schopnosť v porovnaní s najlepším v minulosti.
2. Pracovná schopnosť vo vzťahu k (fyzickým a psychickým) nárokom práce.
3. Počet aktuálnych ochorení.
4. Odhadované pracovné oslabenie v dôsledku chorôb.
5. Nemocenská za posledný rok (12 mesiacov).
6. Vlastná prognóza pracovnej schopnosti za dva roky.
7. Duševné zdroje.

Každej z odpovedí na týchto sedem otázok je v závislosti od typu vykonávanej práce priradený určitý počet bodov, ktorých súčtom je získaná hodnota indexu Pracovnej schopnosti – WAI v pásme od 7 (minimum) do 49 (maximum) bodov. Čím vyššia hodnota, tým je stabilnejšia/lepšia pracovná schopnosť. Na základe postupov štatistického hodnotenia možno výsledky WAI rozdeliť do štyroch kategórií pracovnej schopnosti (pozri tabuľku 1).

*Tabuľka 1 - Štyri kategórie pracovnej schopnosti*

44–49 bodov	<b>vynikajúca</b>
37–43 bodov	<b>dobrá</b>
28–36 bodov	<b>priemerná</b>
7–27 bodov	<b>nízka<sup>3</sup></b>

Osvedčilo sa výsledky WAI vizualizovať – ako pre osobu, tak pre spoločnosť, a vysvetliť príslušnú konšteláciu WA (obrázok váh ilustrujúci mieru rovnováhy medzi nárokmi a možnosťami zvládania, pozri tabuľku 2).

---

<sup>3</sup> Je možné použiť aj termíny "kritická" alebo "zlá" pracovná schopnosť pre tento rozsah skóre.



Tabuľka 2 - Skóre WAI a ich základné hodnotenie

Rozsah identifikovaného indexu WAI	Kategórie pracovnej schopnosti	Doporučené aktivity
44–49	vynikajúca pracovná schopnosť	Udržovať pracovnú schopnosť čo najdlhšie.
37–43	dobrá pracovná schopnosť	Podporovať posilnenie niektorých najmenej ohodnotených faktorov pracovnej schopnosti tak, aby skóre bolo dlhodobu udržateľné.
28–36	priemerná pracovná schopnosť	Prijať opatrenia k zlepšeniu pracovnej schopnosti a posunúť ju na úroveň „dobrá“.
7–27	nízka / zlá / kritická pracovná schopnosť	Identifikovať a realizovať konkrétne, individuálne zamerané opatrenia smerujúce k obnoveniu pracovnej schopnosti aspoň na priemernú úroveň pracovnej schopnosti.

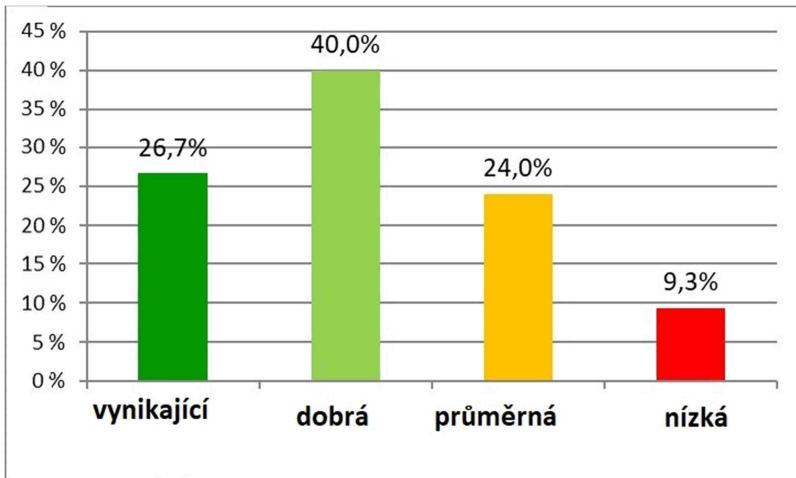
Zostavenie niekoľkých hodnôt WAI pre skupinu osôb je možné vypočítať ako strednú hodnotu. Možno tak znázorniť rozsah alebo ešte lepšie počet (absolútny alebo relatívny) účastníkov príslušnej konštelácie WA.

Nižšie uvedený príklad výsledkov merania pracovnej schopnosti zamestnancov na montážnej linke (pozri obrázok 5) ukazuje, že dve tretiny pracovnej sily majú



vynikajúcu alebo dobrú pracovnú schopnosť a jedna tretina je v priemernom alebo nízkom rozmedzí.

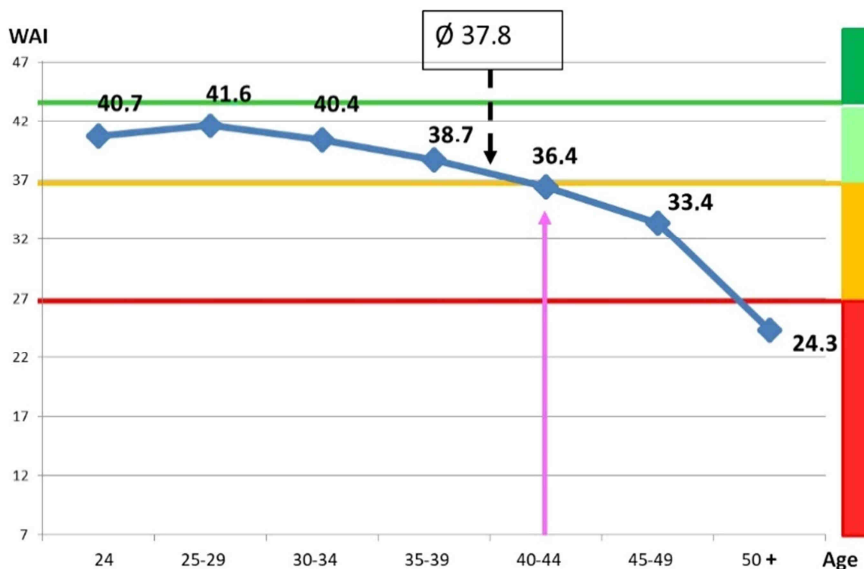
*Obrázok 5 - Príklad proporcií kategórií WAI pre zamestnancov na montážnej linke*



V nasledujúcom rozbere (obrázok 6) sú uvedené priemerné hodnoty indexu WAI dosiahnuté jednotlivými vekovými skupinami týchto zamestnancov. Celkový index pre všetkých zamestnancov v tomto príklade je 37,8 bodu – teda podľa kategórií z tabuľky č. 2 tesne nad „priemernou pracovnou schopnosťou“. Pre realizáciu následných opatrení je významné poznanie, že starším zamestnancom v priemere klesá ich pracovná schopnosť pod hranicu 37 bodov, teda do pásma iba „priemerná pracovná schopnosť“ a zamestnanci nad 50 rokov sú dokonca v rozmedzí „kritické/nízke“ pracovné schopnosti.



Obrázok 6 - Priemerné hodnoty indexu podľa vekových skupín



Tento príklad ukazuje, že samotné meranie nestačí. → Akcie musia byť odvodené z dát.

## Pracovná schopnosť WAI 2.0

### Robte menej, ale urobte najdôležitejšie vylepšenia.

Pre rozsiahly program Good Work–Longer Career fínskeho technologického priemyslu (2010–2015) boli vyvinuté nové metódy hodnotenia pracovnej schopnosti. (Ilmarinen et al., 2015). Táto metóda, ktorú označujeme ako WAI 2.0, sa v dvoch oddelených výskumoch hodnotenia opiera o individuálny popis a zistenie vzťahov zamestnanec a jeho práce (Personálny Radar®) a spôsob akým je možné zistené problémy a problémy v individuálnej rovine realizovať v spoločnosti tak, aby viedli ku zlepšeniu pracovnej schopnosti ich zamestnancov. Táto výskumná metóda sa veľmi detailne zameriava na všetky poschodia modelu Domu pracovnej schopnosti (pozri obrázok 2). Otázky sa teda



zameriavajú na štyri poschodia domu a dve vonkajšie komponenty, konkrétne rodinu a blízku komunitu. Okrem toho boli zahrnuté aj štyri položky pôvodného dotazníkového prešetrovania WAI 1.0. Položky boli vybrané tak, aby každá z nich mohla byť použitá ako výsledná premenná konkrétnej aktivity. Napríklad v dimenzii práce je otázka 13 nasledujúca: Dostávate od svojho nadriadeného spätnú väzbu o svojom pracovnom výkone (škála odpovedí 0–10)? Ak je intervencia zameraná na zlepšenie kultúry spätnej väzby zo strany nadriadených, výsledok priamo ukáže, aké úspešné merania boli.

Druhá časť tohto nástroja Work Ability 2.0 (Firemný Radar®), je priamo zameraný na to, aby boli zavedené intervencie úspešné. Pomocou tejto metódy sú stanovené priority aktivít a vytvorený konkrétny plán. Ako stanovenie priorít, tak plán implementácie sú vytvárané prostredníctvom dialógu medzi reprezentatívnou riadiacou skupinou. Pre intervencie sú použité iba 1-3 ciele s najvyššími prioritami a intervencia by sa mala v danom okamihu zamerať iba na jednu dimenziu (napríklad zdravie alebo práca). Vďaka kombinácii prieskumu a stanoveniu priorít sú intervencie uskutočniteľné a efektívne. Sľubné sú skúsenosti z Fínska (technologický priemysel, cca 100 spoločností) a z Nemecka (výrobný priemysel, doprava, služby a nemocnice). Úlohou je vytvoriť firemnú kultúru, ktorá je pozitívna pre dialóg a proces rozhodovania. Na začiatku je často potrebný externý, nezávislý facilitátor, ktorý proces podporí. Motto nástroje Work Ability 2.0 znie: „Robiť menej opatrení, ale robiť to najdôležitejšie“. Myšlienkou radarového procesu je, že výskum je priamo kombinovaný s aktivitami (robením).

V Nemecku do roku 2022 prebehlo 16 konzultačných procesov v 9 spoločnostiach, vrátane 4 spoločností s niekoľkými pilotnými projektmi v rôznych oddeleniach/časťach spoločnosti alebo pravidelnými následnými kontrolami. Oblasť implementácie sú automobilový priemysel, nemocnica, odpadové hospodárstvo, verejná správa, MHD, správa cintorínov a výroba vybavenia domácností.

Dvojdňové kurzy facilitátorov (pod licenciou) prebehli v Nemecku (s účastníkmi z Rakúska a Švajčiarska) a Českej republiky. Pre facilitátorov je potrebné špeciálne školenie, aby sa zabezpečilo, že budú schopní viesť proces dialógu pre stanovenie priorít aktivít v rámci projektového tímu.





Hlavným dôvodom pre vývoj radarových metód bola požiadavka firiem: zamestnanci a pracovníci sú často frustrovaní, pretože po prieskume sa nič nezmení. Chýba reakcia na zistené výsledky teda „robenie“ resp. „konkrétna praktická akcia“. Tiež efektivita realizácie je zriedka hodnotená. Radarový proces (WAI 2.0) je zameraný na nápravu týchto nedostatkov. Dialóg ako nástroj je účinný spôsob, ako identifikovať a uprednostňovať spoločný cieľ na zlepšenie a vytvorenie kultúry spolupráce. Motto: „Robte menej opatrení, ale tie najdôležitejšie. Tento koncept sa ukázal v hektickom pracovnom živote ako uskutočniteľný.

## **Budúce výzvy pre pracovnú schopnosť**

**Riadenie pracovnej schopnosti je novou potenciálnou oblasťou rozvoja pre nadriadených, ktorá zahŕňa ako riadenie zdravia, tak age management.**

Komplexný, dynamický koncept pracovnej schopnosti ponúka firmám/organizáciám možnosti, ako podporiť dlhší a kvalitnejší pracovný život. Riadenie pracovnej schopnosti je novou potenciálnou oblasťou rozvoja pre nadriadených, ktorá zahŕňa ako riadenie zdravia, tak age management. Akonáhle sa riadenie pracovnej schopnosti stane jednou zo základných funkcií portfólia nadriadených, bude implementácia výsledkov výskumu efektívnejšia. Závazok vedúcich k riadeniu pracovnej schopnosti možno zlepšiť každoročným hodnotením ich výsledkov. Úlohou je dať im dostatok času, zdrojov a personálu na implementáciu.

Pracovná schopnosť by mala byť aj na programe dňa u sociálnych partnerov. V tomto prípade sú vítané kolektívne zmluvy, pretože víťazia tak zamestnávateľa, ako aj zamestnanci; lepšia pracovná schopnosť a pohoda na pracovisku vedú k lepšej produktivite, čo je obojstranne výhodná situácia. Fínsky program v technologickom priemysle bol založený na dohode medzi Asociáciou zamestnávateľov a štyrmi najväčšími odborovými zväzmi; v Nemecku bol projekt pracovnej schopnosti súkromnej autobusovej spoločnosti v meste Hamburg založený na podobnej dohode. (Tempel & Ilmarinen, 2013) Pracovná schopnosť by tiež mala byť základným kameňom národnej politiky. Vo Fínsku bola pracovná schopnosť zakotvená v zákonoch o ochrane zdravia pri práci (2002) a o bezpečnosti (2003). Fínsky národný program starnúcich pracovníkov



(1996 – 2002) a nasledujúca dôchodková reforma zlepšili mieru zamestnanosti starších pracovníkov a postoje k starnutiu. V Nemecku na tejto báze prebieha od roku 2010 rozsiahly národný program INQA (The Initiative New Quality of Work). V Rakúsku je niekoľko veľkých programov podporovaných ministerstvami a organizáciami sociálneho poistenia. V týchto programoch sú široko používané metódy objektivizácie pracovnej schopnosti.

Súčasným trendom v rôznych európskych krajinách je zlepšovanie pocitu zamestnancov well-being s dôrazom na kvalitatívne aspekty pracovnej schopnosti. Ak napríklad rovnováha medzi prácou a ľudskými zdrojmi vytvára pozitívny vplyv na hodnoty, postoje a motiváciu zamestnancov, zlepší sa tak pracovná schopnosť, ako aj well-being na pracovisku. Indikátory pre lepšiu pohodu na pracovisku možno nájsť v modeli domu pracovnej schopnosti (tretie poschodie), ktorý využíva ocenenie, dôveru, spravodlivé zaobchádzanie a podporu.

Diskusie vo vedeckej komunite (Goedhard, 2003; Goedhard, 2011) tiež silne podporili potrebu preklenúť priepasť medzi výskumom ochrany zdravia pri práci a gerontológiou. Následné štúdie (von Bonsdorff et al., 2011) ukázali, že pracovná schopnosť pred odchodom do dôchodku má dlhodobé účinky na aktivity každodenného života. Pokiaľ bol dotazníkom zistený index pracovnej schopnosti WAI pred odchodom do dôchodku vynikajúci alebo dobrý, veľká časť starších seniorov si neskôr vo veku 73 – 85 rokov mohla užívať samostatný život bez obmedzenia. Úspešná podpora WAI má teda dlhodobé účinky a môže nepriamo ovplyvniť proces starnutia.

Existujú teda spoločné motivácie k pochopeniu úlohy pracovného života a prechodu do tretieho veku. Investície do tretieho veku bez zdravotného obmedzenia by mali byť realizované už počas pracovného života. (Nygard & Rantanen, 2017)



## 3.4 Využitie konceptu WA: Rozmanitosť od vedeckého pozorovania až po vnútropodnikové poradenstvo

**V kontexte hodnotenia rizík pomôže WAI identifikovať silné a slabé stránky v organizácii práce.**

WAI sa používa vo vedeckých štúdiách na získanie opisu stavu pracovnej schopnosti. Analýzy sa môžu týkať zamestnancov

- s rovnakými alebo podobnými činnosťami,
- v tíme alebo oddelení,
- vo firme alebo organizácii.

Možno tiež porovnávať rôzne činnosti, oddelenia alebo spoločnosti.

Ďalšie porovnania je možné vykonať pomocou socio-štruktúrálnej charakteristik, ako je pohlavie, vek, dĺžka zamestnania, odborná príprava atď.

V opakovaných prieskumoch je možné jednotlivé a hromadné (agregované) dáta porovnávať v priebehu času v prierezových alebo aj longitudinálnych analýzách za účelom zistenia zmien alebo vývoja. S dostatočne veľkým množstvom dát o činnostiach/profesiách, oddeleniach a/alebo spoločnostiach je možné vykonávať benchmarking pre činnosti, povolania, sektory, veľkosti spoločností atď.

Ak sa WAI nepoužíva iba na vedecké analýzy, ale ako nástroj na skúmanie indikácií pracovnej schopnosti osôb alebo skupín osôb, potom ide o dôležité doplnenie ďalších prevádzkových charakteristických údajov. Ako doplnok k záťažovej analýze v kontexte hodnotenia rizík je možné identifikovať silné a slabé stránky v organizácii práce, a tak generovať náznaky potreby zlepšenia.

**Pri používaní metódy WAI je potrebné venovať osobitnú pozornosť zabezpečeniu ochrany dát a zabezpečeniu absolútnej dôvernosti dát a anonymity zúčastnených osôb.**

Nie všetky spoločnosti môžu vykonávať analýzy samy. Potrebujú externú podporu od kvalifikovaných odborníkov na prevenciu, ktorí sú oboznámení s



konceptom a nástrojom, napr. firemní lekári, bezpečnostní experti, zdravotníckí manažéri alebo 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. Všeobecná orientácia konceptu pracovnej schopnosti

**Integrované a holistické koncepcie sú úspešnejšie ako jednotlivé opatrenia.**

Základným bodom pre využívanie konceptu Work Ability je udržanie schopnosti zamestnancov úspešne pracovať v profesnom živote tak, aby sa čo najzdravšie a najproduktívnejšie vyrovnávali so svojim pracovným životom vhodným a udržateľným spôsobom.

Každý človek sa v priebehu života mení: fyzická výkonnosť sa v prvých dvoch až troch desaťročiach života zvyšuje a potom začína klesať; biologické funkcie, ako je objem pľúc, sila alebo metabolizmus, sa znižujú a zmyslové orgány s vekom slabnú. Zároveň s tým rastú všeobecné a profesijné zručnosti a schopnosti, pribúdajú znalosti, rastú komunikačné zručnosti a schopnosť zvládania výziev. Až v pokročilom veku v priemere klesajú kognitívne schopnosti<sup>4</sup>. Platí to priemerne, ale jednoznačne je to ovplyvnené genetickými dispozíciami, zdravotným stavom a určite aj ekonomickým stavom, životným prostredím, bytovou situáciou atď.

Vzhľadom na to, že tak práca z hľadiska požiadaviek (technológie, organizácie, pracovný čas atď.), ako aj osoba (vek, zdravie, kompetencie) sa môžu v čase meniť, je nutné zachovať stabilitu pracovnej schopnosti počas pracovného života. To nemôže urobiť nikto sám – ľudia a podniky musia spolupracovať, aby dom pracovnej schopnosti zostal stabilný. To vždy vyžaduje zodpovedajúcu údržbu a modernizačné práce. Jednotlivé podporné opatrenia pomáhajú iba v obmedzenej miere, ak nie sú dostatočné podmienky a samotná práca neudržiava pracovnú schopnosť.

---

<sup>4</sup> Podrobný popis zmien v procese starnutia a vzťahu medzi starnutím, prácou a pracovnou schopnosťou možno nájsť v správe č. 2 Projektu riadenia pracovnej schopnosti [13], kapitola 3 „Ako sa starať o pracovnú schopnosť v akomkoľvek veku – starnutie a zdravie“ a kapitola 4 „Priaznivé a limitujúce faktory určujúce pracovnú schopnosť“.

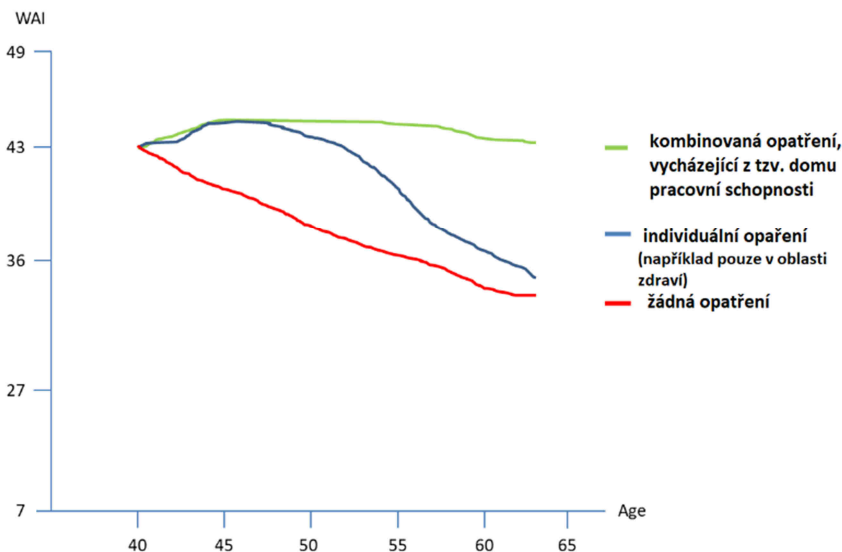




Veľmi dôležitým zistením zo všetkých celosvetovo vykonaných štúdií a rozvojových projektov je: **Jednotlivé opatrenia sú menej úspešné ako integrované a holistické koncepcie.**

Richenhagen to zhrnul do veľmi jasnej grafiky (Richenhagen, 2011):

*Obrázok 7 - Ideálne – priemerné znázornenie rozvoja pracovnej schopnosti*



## 4.1 Ako sa môže WAI stať vhodným nástrojom pre zamestnancov a pre zamestnávateľov?

Existujú nástroje, ktoré pomáhajú identifikovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšovať a dokážu premeniť zistenia na konkrétne činy.

Pomocou WAI je možné určiť zhodu medzi pracovnými požiadavkami a individuálnymi schopnosťami človeka. Samotné skóre WAI však nehovorí nič o príčinách súladu medzi človekom a prácou, iba ponúka náznak stupňa rovnováhy. Požiadavkom je uviesť WAI do života.



Preto sa vykonali testy so zamestnancami, aby sa zistilo ich vnímanie pracovnej schopnosti a možné podporné opatrenia. Vyvinutý poradenský nástroj sa nazýva „**Koučovanie pracovnej schopnosti**“, „Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)“ [„Work Ability Coaching“] (Gruber et al., 2010; BAuA/INQA, 2012). Od roku 2008 je pod ochrannou známkou v Nemecku, Rakúsku a Švajčiarsku.

Nástroj znie pomerne jednoducho. S každým zamestnancom v spoločnosti (alebo v oddelení) sa dobrovoľne konajú hodinové dôverné diskusie. Osoba vyplní dotazník WAI a poradca vypočíta skóre WAI. Na základe kategórie pracovnej schopnosti je osoba vykonaná otázkami ku každému poschodiu.

- (1) Hlavná otázka: Čo môžete sami urobiť pre podporu (udržanie, zlepšenie alebo obnovenie) svojej pracovnej schopnosti? – Osoba vypracuje čo najkonkrétnejšie predsavzatie a z rozhovoru odíde s vlastným plánom podpory.
- (2) Hlavná otázka: Čo od spoločnosti potrebujete k (udržaniu, podpore, zlepšeniu alebo obnoveniu) vašej pracovnej schopnosti?

Všetky návrhy pre organizáciu/firmu sú pripravované systematicky (radené podľa poschodí Domu pracovnej schopnosti a jeho podkategórií). V štruktúrovanom workshope s riadiacou/zodpovednou skupinou spoločnosti sú vyhodnotené indikácie s ohľadom na potrebu aktivity (naliehavosť; môžu to byť rýchlo výhodné opatrenia) a možnosti akcie (uskutočniteľnosť) na podporu kolektívnej pracovnej schopnosti.

Koučovanie v oblasti pracovnej schopnosti by mali vykonávať iba vhodné kvalifikovaní poradcovia s adekvátnym vzdelaním v oblasti sociologickej, zdravotníckej, ale aj so skúsenosťami z oblasti ľudských zdrojov.

Napríklad v nemeckej praxi sa usporadúva seminár pre hĺbkové štúdium konceptu pracovnej schopnosti, WAI, osobných dôverných pohovorov, prípravy dát a realizácie workshopu podnikového akčného plánovania, zahŕňajúce dva dni.

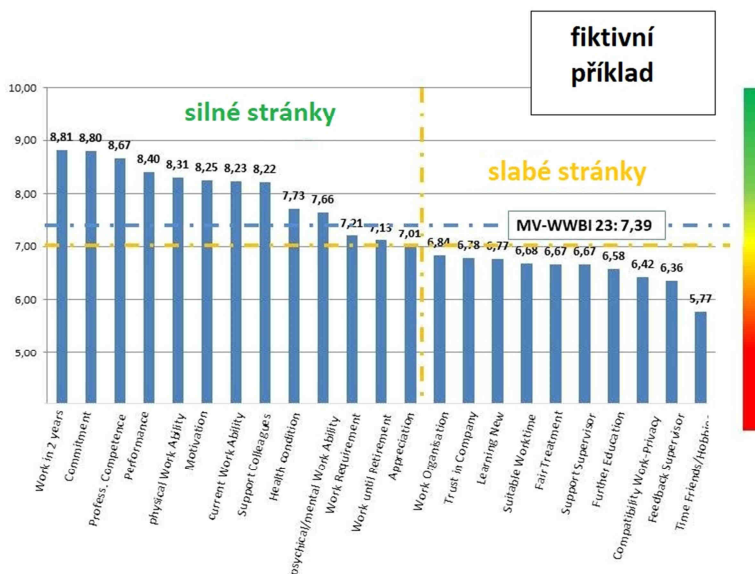
Podobné je aj využitie metódy nazvanej „Personálny a firemný Radar“. (Frevl a kol., 2017)



Dotazník WAI 2.0 používaný v Personálnom Radare® sa vyplňa iba písomne. Zamestnanci nedostávajú individuálnu podporu pri vytváraní predsavzatí pre osobné zlepšenie. Pri všetkých 23 uzavretých otázkach sa hodnotia priemerné hodnoty získané priemerovaním odpovedí všetkých účastníkov prešetrovania. V analýzach podľa individuálnych (vek, pohlavie, vzdelanie) a organizačných štruktúrnych charakteristík (miesto, oddelenie, činnosť a pod.) možno vykonať porovnanie s celkovou populáciou.

Všetky dáta sú systematicky spracované, usporiadané podľa poschodí Domu pracovnej schopnosti so zahrnutím všetkých otázok dotazníka WAI 2.0 (pozri príklad výsledkov na obrázku 8).

Obrázok 8 - Príklad priemerných hodnôt všetkých položiek WAI 2.0 zoradených podľa frekvencie



Firemný Radar® je štruktúrovaný workshop so zodpovednou skupinou z danej organizácie, ktorý tieto dosiahnuté hodnoty odpovedí na položené otázky starostlivo preberá a hodnotí a pokúša sa k nim stanoviť priority k vedúcej k



zlepšení pracovného prostredia, pracovné schopnosti.. V procese stanovovania priorít sa vo viacerých krokoch vyhodnocujú všetky náznaky, pokiaľ ide o potrebu aktivity (naliehavosť; môžu to byť rýchlo výhodné opatrenia) a možnosti akcie (uskutočniteľnosť) na podporu kolektívnej pracovnej schopnosti.

Dotazník obsahuje v závere tri otvorené otázky:

- Čo sa vám na vašom pracovisku najviac páči?
- Čo vám na vašom pracovisku najviac vadí?
- Predstavte si prosím, že pred vami zrazu stojí víla a hovorí: „Môžete si pre organizáciu niečo priať! Rozhodnite sa spontánne, čo by vám mohlo pomôcť zvládať Vašu prácu, a napíšte to sem“: ...)

Štruktúrované odpovede na otázky sú hodnotené podľa podlažia Domu aj doplnkových podkategórií. Prehľadujú a vysvetľujú (vymedzujú) kvantitatívne výsledky. – V tomto zmysle je radarový proces tiež takpovediac „hovoriacim“ prvkom.

Vzhľadom na náročnosť celého procesu aplikácie tohto poradenského prístupu tiež vyžaduje minimálne dvojďňovú kvalifikáciu poradcov v oblasti pracovnej schopnosti.

## **4.2 Čo môže kto urobiť (osoba, zamestnávateľ, inštitúcia a „politika“) na udržanie/podporu pracovnej schopnosti?**

**Existuje široká škála individuálnych a firemných opatrení, ktoré môžu podporiť pracovnú schopnosť.**

Ako už bolo popísané, vzájomne prepojené a integrované prístupy k podpore pracovnej schopnosti sú účinnejšie ako opatrenia jednotlivé. Pretože nikto nemôže udržať pracovnú schopnosť sám, sú potrebné individuálne (správanie) a organizačné (podmienené) koncepcie a opatrenia.



Bez záruky úplnosti poskytuje prehľad hlavných oblastí činnosti pri rozvoji pracovnej schopnosti pre jednotlivcov a organizácie nasledujúca tabuľka.

*Tabuľka 3 - Hlavné oblasti činnosti na podporu pracovnej schopnosti*

Poschodie v Dome / Oblasť pôsobenia	Osoba	Organizácia
<b>Zdravie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individuálna podpora zdravia: cvičenie, výživa, relaxácia</li><li>• Prevencia a liečba</li><li>• Životná rovnováha</li><li>• Práca zdravým spôsobom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci: hodnotenie rizík, riadenie rizík a komunikácia o rizikách, podpora zdravia na pracovisku</li><li>• Riadenie reintegrácie do spoločnosti</li></ul>
<b>Odborná spôsobilosť</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Školenie / celoživotné vzdelávanie</li><li>• Ďalší tréning</li><li>• Osobný rozvoj</li><li>• Využitie skúseností</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionálny tréning</li><li>• Ďalší tréning</li><li>• HR politika – Personálne plánovanie a rozvoj</li><li>• Pokročilé školenie / manažérske školenie</li><li>• Kariérny rozvoj zodpovedajúci veku</li></ul>
<b>Hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kolegialita</li><li>• Vzťah s nadriadenými</li><li>• Hodnoty, postoj, správanie; motivácia</li><li>• Účasť, návrhy na zlepšenie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firemná kultúra (kódex)</li><li>• Kultúra vedení: uznania, ocenenie; orientácie na životní fázy, management diverzity, inklúzie</li><li>• Hodnoty, postoj, správanie; pracovná atmosféra</li><li>• Účasť; komunikácia a spolupráca; informácie a spolurozhodovanie</li></ul>



<b>Práca</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilita</li><li>• Komunikácia a spolupráce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizácia práce, organizácia procesov</li><li>• Pracovné úlohy: fyzické, duševné, psychologické a sociálne požiadavky práce</li><li>• Množstvo práce</li><li>• Pracovný čas</li><li>• Pracovné pomôcky, ergonómia</li><li>• Pracovné prostredie (hluk, prach, klíma atď.) a látky</li><li>• Pracovné materiály</li></ul>
<b>Rovnováha životného behu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktívny rodinný/volnočasový život</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozornosť k životným fázam a okolnostiam; flexibilita v nasadenie zamestnancov</li></ul>

Konkrétne individuálne opatrenia závisia od osobných podmienok a individuálnych potrieb. Môžu sa pohybovať napríklad od: zaradím do jedálneho lístka zdravšiu stravu, prestanem fajčiť, absolvujem ďalšie školenia, aby som profesne postúpil/a, budem hovoriť so svojim nadriadeným za účelom vyriešenia konfliktnnej situácie v našom tíme.

Špecificky tvorené sú aj podnikové opatrenia alebo integrované balíčky opatrení. Príklady: rozšírenie hodnotenia rizík tak, aby zahŕňalo duševný stres a osobitnú pozornosť k životným fázam, zavedenie znalostného manažmentu a mentorského programu pre zlepšenie zavádzacích procesov, školení nadriadených pre každoročné dialógy so zamestnancami za účelom výmeny skúseností a očakávaní, investície do manipulačnej systémy pre pohyb bremien .

Rámcové podmienky mimo spoločnosti sú tvorené zákonmi, predpismi a normami a tiež predpismi o kolektívnych zmluvách. Často sa orientujú viac na ciele ochrany a menej na ciele propagácie. Stanovujú však rámec, ktorého limity by nemali byť podceňované. Bolo by žiaduce, aby investície do schopnosti



pracovať boli pozitívne podporované napr. systémom bonusov za úrazové, zdravotné či dôchodkové poistenie.

Má zmysel aj ďalej pravidelne využívať WAI 1.0 ako skrínigový nástroj. Otázky WAI 1 (Odhad pracovnej schopnosti) a WAI 6 (Posúdenie pracovnej schopnosti v nasledujúcich dvoch rokoch) sú obzvlášť dôležité ako prvé náznaky problémov organizácie. WAI môže používať lekár pracovnolekárske služby, oddelenie zdravotného manažmentu a prevencia (ak je také alebo podobné oddelenie v organizácii zriadené), sociálne služby alebo príslušní externí poskytovatelia služieb.



## 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. Pracovná schopnosť, zamestnateľnosť a nezamestnanosť

### 5.1 Rozdiel medzi pracovnou schopnosťou, neschopnosťou a zamestnateľnosťou

**Individuálna zamestnateľnosť** je výsledkom zhody či rozdielu medzi požiadavkami sveta práce na jednej strane a osobnými (postoj k práci), profesijnými, sociálnymi a metodickými kompetenciami i individuálnym zdravím na strane druhej.

Najskôr musíme definovať tri základné pojmy uvedené v názve tejto kapitoly, ich vymedzenie, vzájomné väzby, prípadne ich obsah.

**Zamestnateľnosťou** sa rozumie schopnosť osôb v produktívnom veku (od cca 18 do 65 rokov) zapojiť sa do pracovného a profesijného života, tj byť v zásade k dispozícii na trhu práce. Individuálna zamestnateľnosť je výsledkom zhody či rozdielu medzi požiadavkami sveta práce na jednej strane a osobnými (postoj k práci), profesijnými, sociálnymi a metodickými kompetenciami i individuálnym zdravím na strane druhej; nezriedka hrá úlohu aj (najmä pokročilý) vek osôb.

Zamestnateľnosť je tak často chápaná ako individuálny profil požiadaviek, ktorý je kladený na určitú osobu v jej behu života s výrazným zameraním na odborné a medziodborové kompetencie. Ich vytváranie a udržiavanie v priebehu pracovného života je potom spojené s hlavnou zásadou celoživotného vzdelávania.

**Pracovná schopnosť** vzniká v interakcii medzi človekom a jeho konkrétnou pracovnou situáciou. Je skôr podmnožinou a predpokladom zamestnateľnosti, ktorú možno rozdeliť na zložku kvalifikačnú a činnosťnú, zložku trhové a sociálnu stabilitu. Je však potrebné ju odlišovať od zamestnateľnosti, ktorá predstavuje všeobecnú, trvalú schopnosť pracovať aj za meniacich sa situačných podmienok a podmienok na trhu práce.



Pracovná neschopnosť, čo je sociálno-právna skutočnosť, znamená v prvom rade nemožnosť konkrétnej doposiaľ zamestnanej osoby dočasne alebo trvalo vykonávať prácu z dôvodu fyzického, duševného alebo psychického ochorenia. Spravidla je táto skutočnosť konštatovaná príslušným lekárom, špecializovaným na túto problematiku. Postup vedúci ku konštatovaniu dočasnej/trvalej pracovnej neschopnosti je potom vždy legislatívne upravený.

## 5.2 Pracovná schopnosť nezamestnaných

Na základe rozsiahlych klinických skúmaní a štatistických analýz bol už v 80. rokoch 20. storočia vytvorený dotazník, ktorý prostredníctvom jednoduchých otázok a predpísaných formátov odpovedí dáva štandardizovanú hodnotu úrovne pracovnej schopnosti zamestnanca s možným odhalením jeho silných a slabých stránok v komplexe tvoriacom aktuálnu zamestnancovu pracovnú schopnosť (Ilmarinen a kol., 1991).

Základnou premisou tejto metódy je požiadavka, aby dotazník bol schopný po poučení vyplniť každý pracovník/zamestnanec a jeho výsledok mohol čo najobjektívnejšie kvantifikovať jeho pracovnú schopnosť v komplexnosti, ktorá je pracovná schopnosť vlastná. Tú sa podarilo čo najobjektívnejšie popísať vhodným výberom otázok. Výsledkom takéhoto postupu je jediná číselná hodnota indexu pracovnej schopnosti – WAI (Ilmarinen, 2007), ktorá je vzhľadom na štandardizáciu jej získavania všeobecne použiteľná na hodnotenie pracovnej schopnosti širokého spektra zamestnaných osôb rôzneho veku a oboch pohlaví. (Detailný popis tejto metódy je uvedený v kapitole 3.3 tejto publikácie).

Veľmi špecifickou skupinou, ktorá je potenciálnym rezervoárom pracovnej sily, sú nezamestnané osoby. Dôvody ich odchodu z trhu práce sú naozaj rozmanité, závisiace ako od individuálnych, tak aj spoločenských faktorov. Ich správna identifikácia je najdôležitejším faktorom pre vedenie nezamestnaného procesom, ktorého vyústením by malo byť jeho opätovné zaradenie medzi pracujúce osoby. Správne vedenie tohto procesu s cieľom opätovného zakotvenia nezamestnanej osoby na trhu práce je skutočnou výzvou.



Nezamestnanosť je charakterizovaná prevažne negatívnymi konotáciami. Preukázateľne poškodzuje zdravie dotknutých osôb, a to tak možným nadužívaním alkoholu a cigariet či dokonca drog, ako aj veľmi častým nedostatkom fyzickej aktivity. Nezamestnaný sa postupne stáva z rôznych dôvodov sociálne vylúčeným. Môže trpieť sociálnou segregáciou, pretože spoločnosť sa definuje ako spoločenstvo pracujúcich občanov. Dlhodobá nezamestnanosť teda bude mať tiež negatívny vplyv na zamestnateľnosť takýchto osôb. Podľa Goulda (Gould a kol., 2000) je pracovná schopnosť nezamestnaných, najmä dlhodobo nezamestnaných, objektívne horšia ako práceschopné populácie. Štúdie preukazujú, že potenciálna pracovná schopnosť osôb nezamestnaných do jedného roka je zatiaľ významne vyššia ako pracovná schopnosť dlhodobo nezamestnaných. Starší dlhodobo nezamestnaní vnímajú svoju pracovnú schopnosť všeobecne ako nižšiu ako by zodpovedala ich skúsenostiam, zdraviu a vzdelaniu. Jedným zo základných kofaktorov majúci vplyv na pracovnú schopnosť je zdravie, významne projektované v osobne pociťovanej dobrej kvalite života.

### **5.3 Ako merať pracovnú schopnosť nezamestnaných osôb**

Ako už bolo niekoľkokrát zdôraznené, WAI meria stabilitu vzťahu medzi pracovnými nárokmi a schopnosťami človeka zvládať situáciu. Nezamestnaní ľudia z definície nemajú prácu. Je teda namieste otázka, či možno koncept merania pomocou WAI možný pre túto skupinu osôb na trhu práce použiť.

Vo fínskej štúdií (Hult a kol., 2017) sa uvádza, že takmer polovica nezamestnaných osôb si myslí, že ich kvalita života je zlá. Autori usudzujú, že to môže byť spôsobené zlými vyhliadkami na ich ďalší rozvoj a sociálne zapojenie. Dobrá kvalita života sa skladá z dobrého zdravia a sebaúcty, spokojnosti s voľným časom, dobrých medziľudských vzťahov a možnosti podieľať sa na spoločnom každodennom rozhodovaní. Nedostatok týchto zdrojov spolu so pocitmi márnosti pri opakovanom hľadaní zamestnania by mohol vysvetliť tak veľký podiel nezamestnaných ľudí, ktorí zažívajú zlú kvalitu života. Dobrý zdravotný stav naopak podporuje dobrú pracovnú schopnosť, čo zase zvyšuje



šance človeka na jeho opätovné zamestnanie. Preto kvalita života môže fungovať ako prostredník medzi duševným zdravím a pracovnou schopnosťou.

Na kvalifikované posúdenie ďalšej zamestnateľnosti osôb, ktoré zamestnanie už stratili, sa používa doplnenie otázok skúmajúcich pracovnú schopnosť človeka o podrobnejšie zistenie psychických, sociálnych alebo zdravotných dôvodov, ktoré k tejto situácii viedli (napr. Hult a kol., 2017; Cadiz a kol., 2019).

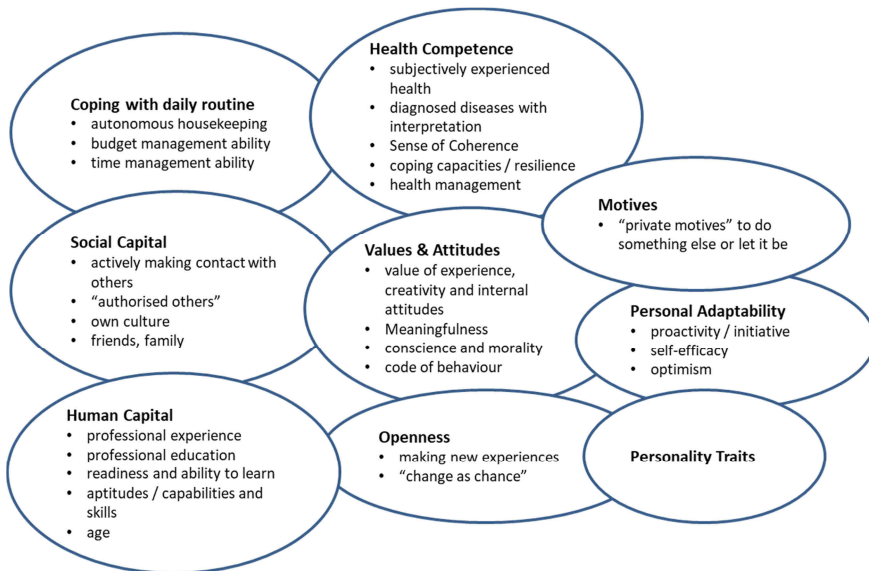
Autori Gawlik-Chmiel a Szlachta (2011) vykonali jednu z mála štúdií o používaní WAI u nezamestnaných osôb. V nadnárodnej analýze so 644 nezamestnanými vo Frankfurte v Nemecku (n=305), Varšave v Poľsku (n=125), Grazi v Rakúsku (n=214) v porovnaní s Fínskom (n=493) bola pre kvantitatívne hodnotenie použitá iba prvá otázka pôvodného indexu pracovnej schopnosti WAI v literatúre zvyčajne nazývaná WAS (work ability score).

Ďalšou vhodnou otázkou dobre využiteľnou v skúmaní vnímanej pracovnej schopnosti nezamestnaných je otázka WAI 7, ktorá sa pýta na mentálne zdroje osoby, ako je jeho radosť z normálnych denných aktivít, úroveň aktivity ako takej a pocity istoty pri pohľade do budúcnosti.

V trochu konkrétnejšom spracovaní potom pomenovala autorka Gawlik-Chmiel (2011) podstatné aspekty konceptu zamestnateľnosti (pozri obrázok 9).



Obrázok 9 - Podstatné aspekty konceptu zamestnatelnosti (Gawlik-Chmiel, 2011)



Z jej pohľadu sa aplikácie dvoch otázok WAI 1 a WAI 7 ukázali ako veľmi vhodné indikátory pre posúdenie pracovnej schopnosti nezamestnaných osôb.

U dlhodobo nezamestnaných<sup>5</sup> výsledky ukazujú, že najmä dva faktory – dĺžka ich nezamestnanosti a vyšší vek – majú negatívny vplyv na to, ako vnímajú a hodnotia svoju pracovnú schopnosť.

Ako sme už spomínali, dotazník WAI je koncipovaný pre objektivizáciu pracovnej schopnosti konkrétneho zamestnanca v jeho konkrétnej pracovnej pozícii, a je pre jeho použitie pri šetrení vnímanej pracovnej schopnosti nezamestnaného nutné jeho otázky trochu modifikovať. V súčasnosti sa často používa určité zjednodušenie pôvodného dotazníka WAI výberom jednej alebo viacerých otázok vhodných na hodnotenie potenciálnej pracovnej schopnosti

---

<sup>5</sup> Dlhodobá nezamestnanosť je definovaná ako nezamestnanosť dlhšia ako jeden rok.



nezamestnanej osoby. Sú to voľby otázok 1, 2 a 7 alebo 1 a 2 štandardného dotazníka WAI. Najčastejšie je však citované použitie iba prvej otázky dotazníka WAI nazývanej „WAS – work ability skóre“ (Cadiz a kol., 2019). Aj táto otázka je však v dotazníku WAI koncipovaná ako hodnotenie pomeru medzi jeho/jej dnešnou pracovnou schopnosťou v porovnaní s najlepšou v minulej kariére. Implicitne je teda aj v tomto hodnotení predpokladané jeho/jej aktívne zapojenie na trhu práce (Cadiz a kol., 2019; Gawlik-Chmiel, 2011, Szlachta, 2019; El Fassi a kol., 2013).

Napriek teoretickým ťažkostiam na hodnotenie pracovnej schopnosti nezamestnaných ďalej využívaný aj komplex pracovnej schopnosti WAI definovaný Ilmarinenom (Ilmarinen, 2007). S používaním WAI na meranie pracovnej schopnosti ľudí mimo zamestnania však existuje zásadný metodický problém. Na rozdiel od zamestnaných osôb možno len ťažko stanoviť rámec takéhoto sebahodnotenia, teda ako hodnotiť ich súčasne vnímanú pracovnú schopnosť. Pre tento postup doposiaľ neexistuje dostatok referenčných a literárnych podkladov (Hult a kol., 2017). Podľa nášho názoru je to však možné vykonať s upravenými textami otázok v takom zmysle, ktorý bude od respondenta požadovať odpovede/spomienky z jeho posledného zamestnania. Požiadavkou správneho uplatnenia dotazníka WAI je aj v tomto prípade požiadavka čo najobjektívnejšie posúdiť potenciálnu pracovnú schopnosť nezamestnaného/ho respondenta/ky.

Všeobecným cieľom je však udržať alebo – najmä v prípade dlhodobej nezamestnanosti – obnoviť zamestnateľnosť (opatrenia na integráciu trhu práce). Až keď sa to dosiahne, môže byť v konkrétnom prípade podporená pracovná schopnosť štandardnými nástrojmi AM.

## 5.4 Ako predchádzať nezamestnanosti?

**Jednotlivci môžu zostať v práci, pokiaľ dbajú o svoju pracovnú schopnosť a ich spoločnosť zaisťuje vhodné pracovné podmienky.**

Nie každej nezamestnanosti sa dá individuálne alebo operatívne vyhnúť. Patrí medzi ne predovšetkým sezónna, cyklická a štruktúrna nezamestnanosť. V tejto súvislosti sa nezamestnanosť v dôsledku štruktúrnych problémov v



sektore alebo v regióne opäť odlišuje od štruktúrálnych slabín spoločnosti v dôsledku včasných technických a/alebo organizačných úprav. Jednotlivci môžu byť postihnutí nezamestnanosťou, aj keď sú kvalifikovaní, v dobrom zdravotnom stave a majú dobrú pracovnú schopnosť a zamestnateľnosť.

Riziko ochorenia patrí k životu. Aj za najlepších pracovných podmienok môže človek ochoreť bez toho, aby to malo priamu príčinu v zamestnaní. Človek potom nebude môcť vždy zotrvať v organizácii, ale môže byť prepustený z dôvodu dlhodobej pracovnej neschopnosti. V takom prípade je však aj úlohou úradov práce a inštitúcií sociálneho poistenia pokúsiť sa obnoviť zamestnateľnosť takejto osoby prostredníctvom rehabilitácie. V prípade neúspechu zabezpečiť predčasný dôchodok zo zdravotných dôvodov.

S prihliadnutím na tieto obmedzenia sa tak pracujúci človek môže vyhnúť nezamestnanosti, ak si neustále udržuje alebo v prípade potreby zlepšuje alebo obnovuje svoju pracovnú schopnosť vo svojich osobných oblastiach činnosti, ako je zdravie/životný štýl, kompetencie a hodnoty (postoj k práci, motivácia, spoľahlivosť atď.).

Toto úsilie je dostatočné iba vtedy, ak pracovné požiadavky zodpovedajú aktuálnym možnostiam osoby. V tomto ohľade je zároveň úlohou spoločnosti vytvoriť podmienky čo najpriaznivejšie. To zahŕňa pracovné podmienky, ktoré sú neškodné (neublížujú, nepoškodzujú), a požiadavky, ktoré sú uskutočniteľné, tolerovateľné a primerané tým, že sa zabráni fyzickému, duševnému a psychickému preťaženiu a nedostatočnému zaťaženiu. Schopnosť inovovať, prispôbovať sa a byť flexibilná musí byť neustále rozvíjaná zvyšovaním zručností.

Nežiaduce aj odvrátiteľné výkyvy sú drahé (náklady v dôsledku nižšej produktivity, výmena personálu, hľadanie, školenia, zapracovanie atď.). Investíciou do dobrej pracovnej schopnosti možno tieto náklady lepšie ušetriť v tom zmysle, že nenastanú.



## 5.5 Záver

Koncept Work Ability ako holistický prístup poskytuje orientáciu v jednotlivých a firemných oblastiach činnosti a štruktúru je opatrenia na podporu pracovnej schopnosti. WAI je vhodný nástroj na meranie súladu medzi osobnými zdrojmi a pracovnými požiadavkami. Štruktúrovaním požiadaviek spôsobom, ktorý vedie k práci, možno predísť nezamestnanosti spôsobenej spoločnosťou.

Ale WAI je prinajlepšom rudimentálne vhodný pre hodnotenie zamestnateľnosti jednotlivcov. Index však nemožno kvantitatívne vyhodnotiť, ak sú použité iba niektoré z pôvodných otázok WAI 1–7. Okrem vôľe (znovu) nastúpiť do zamestnania by mali byť posúdené pokiaľ možno komplexne aj fyzické, duševné, psychické (emocionálne) a sociálne predpoklady a kvalifikácie a kompetencie nezamestnaného av prípade potreby musia byť pomocou vhodných podporných opatrení čo najudržateľnejšie obnovené a zlepšené.

Súhrnné odporúčania pre zamestnávateľov: Vyhnite sa úbytku zamestnancov kvôli zlým pracovným podmienkam, riadeniu pomocou nariadenia a tlaku, nedostatočnému školeniu zručností a zlej pracovnej atmosfére. Namiesto toho podporujte pracovnú schopnosť, aby zamestnanca práce bavila, a aby sa podieľali na svojej práci, aby práca podporovala zdravie a ľudia zostali v spoločnosti a boli produktívni prostredníctvom dobrých príležitostí na profesijný rozvoj.



## 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. Meniaci sa svet práce – nové výzvy

Pracovná schopnosť je koncept vyvinutý v priemyselnej ekonomike s relatívne stabilnými pracovnými vzťahmi a stálymi zamestnaniami. V posledných desaťročiach sa toto staré priemyselné hospodárstvo rýchlo mení. Svet práce a pracovníkov vyzerá výrazne inak ako do napr. 80. rokov minulého storočia. Niektorí hovoria o tichej revolúcii, alebo dokonca o druhom strojovom veku. Výskum tejto zmeny sa často zameriava na vplyv robotizácie a digitalizácie. Niekoľko štúdií ukázalo, že mnoho funkcií buď zanikne, alebo sa výrazne zmení v nadchádzajúcich rokoch v dôsledku ďalšieho rozvoja počítačov, robotizácie a automatizácie. S tým sa budú musieť vysporiadať nielen rutinní výrobní pracovníci, ale aj pracovníci s vyšším vzdelaním. Takmer pri 50 % súčasných pracovných miest hrozí dokonca zánik kvôli informatizácii, ako predpovedali výskumníci z Oxfordskej univerzity. Kritici uviedli, že ich výsledky boli prehnané, ale nie že pracovné miesta zmiznú kvôli robotizácii a umelej inteligencii<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Existuje obrovské množstvo štúdií, pozri Carl Frey a Michael Osborne: Budúcnosť zamestnanosti: aké náchylné sú pracovné miesta na automatizáciu? Oxford, 2013; Oliver Cann, Stroje urobia do roku 2025 viac úloh ako ľudia, ale robotická revolúcia v nasledujúcich piatich rokoch napriek tomu vytvorí 58 miliónov čistých nových pracovných miest, Public Engagement, Svetové ekonomické fórum, 17. 9. 2018, oliver.cann@weforum.org; P. Leenders en I. Kuijpers, Ontvoogde verhoudingen Kracht van Mensen Utrecht (2015), ISBN 978-90-77024-35-5

Frey a Osborne dospeli k záveru, že asi 47 % pracovných miest v USA je vystavených „vysokému riziku“, že budú v nasledujúcich 20 rokoch automatizovaná. Kritici tvrdia, že je ťažké uviesť presné percento alebo že riziko „zmiznutia“ je menšie. Podľa výskumníkov OECD zanikne v dôsledku robotizácie asi 10 % pracovných miest. Ako veľmi presne je predmetom diskusie. Percentá robotizácie povolania teda hlavne ukazujú, ktoré povolania sú na robotizáciu a techniku citlivejšie. Čím vyššie percento, tým väčšia šanca, že veľkú alebo podstatnú časť práce prevzmu stroje. Pozri Carl Frey a Michael Osborne: Budúcnosť zamestnanosti: aké sú pracovné miesta náchylné na automatizáciu? Oxford, 2013; OESO, Ljubica Nedelkoska a Glenda Quintini, Automatizácia, využitie zručností a školení, marec 2018, č. 202, <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>



## **Flexibilizácia pracovnoprávných vzťahov a vznik radu nových typov pracovných vzťahov môže mať špecifický vplyv na pracovnú schopnosť.**

Rýchlo sa však nemení iba náplň práce a funkcie. K tichej revolúcii dochádza aj v oblasti pracovnoprávných vzťahov. Napríklad v Holandsku dochádza k procesu flexibilizácie pracovnoprávných vzťahov ak vzniku mnohých nových typov pracovných vzťahov. V niektorých krajinách sa enormne zvýšil počet najmä tzv. SZČO bez zamestnancov. V Holandsku má väčšina týchto pracovníkov stále stabilné postavenie na trhu práce, hoci mnohí majú zmluvy na čiastočný úväzok, ale viac ako tretina pracovníkov však teraz patrí do flexibilnej vrstvy trhu práce. Asi 2 milióny z nich sú tzv. SZČO. Ich postavenie sa môže stať problémom: žiadna istota a veľmi obmedzená ochrana pred výzvami trhu práce. O zamestnateľnosti samostatne zárobkovo činných skupín je známe len málo. Keď bol vytvorený Dom pracovné schopnosti, základom bola tradičnejšia priemyselná ekonomika so stabilnými pracovnými vzťahmi a zmluvami na dobu neurčitú. Prechod z tejto ekonomiky na modernú ekonomiku služieb s ďalšími vzťahmi tiež kladie otázky smerom k WAI a konceptu pracovnej schopnosti. V tejto kapitole sa budeme zaoberať otázkou dôsledkov transformácie ekonomiky as tým súvisiacich pracovnoprávných vzťahov pre pojem pracovná schopnosť.

Najprv podrobnejšie popíšeme súčasné trendy a vývoj na trhu práce, potom sa zameriame na otázku, aký užitočný je koncept pracovnej schopnosti a Domu pre pochopenie a analýzu pracovnej schopnosti nových skupín. Ústrednou otázkou, ktorú preskúmame, je, ako by koncept pracovnej schopnosti mohol podporiť pracovníkov v meniacom sa svete práce.

## **6.1 Príklady nových trendov v oblasti práce v Holandsku**

WAI bol vyvinutý počas obdobia, kde fungovali stabilné pracovné vzorce. Nemecký sociológ Beck to trefne popísal ako svet jasných pracovnoprávných vzťahov, jasného rozdelenia pracovného a súkromného života as tým spojených rizík. (Beck, 1992) Tieto vzorce sa v posledných desaťročiach radikálne zmenili v dôsledku nových technológií, flexibilizácie as tým súvisiacej intenzifikácie práce. Týka sa to dôsledkov tak pre množstvo práce, ako aj najmä v povahe práce.



Pokiaľ ide o technologizáciu práce súvisiace s robotikou, umelou inteligenciou a zavádzaním algoritmov, niektorí hovoria o „druhom strojovom veku“, v ktorom je mechanizovaná nielen fyzická práca (prvý strojový vek), ale aj viac mentálnych úloh je vykonávaných strojmi. To môže mať závažné dôsledky pre mnoho duševných profesií. Štúdie oxfordských ekonómov okrem iného predpovedajú zmiznutie 50 % práce bielych golierov. Tradične „určitým“ profesiám s nízkym rizikom nezamestnanosti, ako je advokácia alebo zdravotníctvo, hrozí zmiznutie. Veľa práce napríklad právnikom a dokonca aj lekárom nahrádza počítač. Nové technológie tiež umožňujú inak organizovať prácu a uľahčujú vznik napr. platforiem, ktoré poskytujú nové formy sprostredkovania medzi poskytovateľmi práce a tými, ktorí prácu vykonávajú. Dôsledky sú zložité a niekedy si vzájomne odporujú. Ako bolo uvedené, pracovné miesta môžu úplne alebo čiastočne zmiznúť, ale „múdra“ spolupráca s novými technologickými možnosťami má tiež pozitívne účinky. (WRR, 2020)

### **Je mnoho SZČO, ktoré pracujú pre klienta, a ktorí v skutočnosti nepracujú alebo nechcú byť SZČO.**

Okrem technológií vo vyspelejšom svete pokračuje aj proces flexibilizácie. V Európe je v tejto oblasti priekopníkom Holandsko, kde veľká časť pracovníkov už nemá zmluvu na dobu neurčitú. Flexibilizácia sa tu v posledných desaťročiach zdvojnásobila na viac ako 2 milióny pracovníkov pracujúcich v neistote. Na trhu práce vidíme pestrý zástup pracovníkov: pracovníci s dočasnou zmluvou, pracovníci v pracovnej pohotovosti na zavolanie („on-call workers“, teda takí pracovníci, ktorí sú v uvedenej dobe k dispozícii, ale môžu byť napríklad doma alebo v určitej dojazdovej vzdialenosti podľa dohovoru, pokiaľ/kým nie sú zavolaní, aby sa dostavili, inými slovami títo pracovníci prichádzajú do práce len keď je ich potrebné), dočasní pracovníci, hybridní pracovníci (ktorí kombinujú rôzne typy zmlúv) a teraz viac ako 2 milióny samostatne zárobkovo činných osôb. Patrí sem tiež mnoho tzv. falošných SZČO: SZČO, ktoré pracujú pre klienta av skutočnosti nepracujú alebo nechcú byť SZČO. Napríklad v niektorých častiach zdravotníctva má mnoho pracovníkov zmluvy ako „on-call workers“, tzv. SZČO, ale v praxi sú závislí na jednom klientovi. Táto rôznorodá skupina čelí väčšej miere neistoty v porovnaní s tými, ktorí majú zmluvu na dobu neurčitú. Osoby samostatne zárobkovo činné sú na



vzostupe aj v tých sektoroch, ktoré tradične ponúkajú vysokú mieru istoty zamestnania, ako je školstvo, verejná správa a zdravotníctvo. Táto flexibilita má tiež zásadné dôsledky na rozdelenie zodpovedností medzi zamestnávateľov a zamestnancov. Tento vzťah sa stáva menej samozrejmým a puto sa uvoľňuje. Existuje tiež riziko, že sa v dôsledku toho znížia napríklad investície do vzdelávania a odbornej prípravy. Ekonóm Kleinknecht v tejto súvislosti poukazuje na podkopanie pracovného kapitálu: organizácie s veľkým množstvom flexibilnej pracovnej sily sú dlhodobo menej inovatívne a menej konkurencieschopné. (Kleinknecht, 2016)

### **Väčšie autonómie, lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom sú nástroje proti škodlivej intenzifikácii práce.**

Intenzifikácia práce je ďalší vývoj, ktorý ovplyvňuje prácu a pracovníkov. Intenzifikácia je o zmene rýchlosti a charakteru práce. Pracovná záťaž sa zvyšuje takmer vo všetkých sektoroch, ale určite v sektoroch služieb. V ekonomike služieb je veľa práce, ktorá sa vyznačuje tým, že práca je alebo môže byť viac zdanená. Intenzifikácia zdvíha latku a pracovníkom sťažuje možnosť splniť všetky požiadavky. Pozoruhodný je napríklad nárast psychických problémov medzi mnohými pracovníkmi, najmä medzi mladšími pracovníkmi, dvadsiatnikmi a ľuďmi krátko po tridsiatke, u ktorých sa prejavuje narastajúci počet odchodov z pracovného procesu s problémami ako je syndróm vyhorenia. Práca je niekedy vnímaná ako vrcholový šport aj v kombinácii s ďalšími nárokmi na život. Väčšia autonómia, lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je považovaná za nástroj proti tejto intenzifikácii, ale to tiež vyžaduje silnejšie postavenie pracovníkov. V posledných desaťročiach táto pozícia s ohľadom na pokles počtu členov odborov fakticky slabla.

Vplyv tohto prechodu na svet práce a zamestnaných je ďalekosiahly, ale nie je ľahké identifikovať všetky aspekty. Rizikový profil pracovníkov sa zmenil. Predtým bola hlavným rizikom strata príjmu v dôsledku nezamestnanosti, invalidity, choroby a staroby. Trh práce bol v istom zmysle statický, čo sťažovalo prechod medzi zamestnaniami. Na flexibilnejšom trhu práce s menším počtom stálych a/alebo dlhodobých pracovných pomerov je zamestnanie na celý život menej obvyklé a zvyšuje sa riziko nezamestnanosti. Tento flexibilný trh práce



však zároveň uľahčuje prechod do inej práce. Zamestnateľnosť alebo pracovná schopnosť sa stáva čoraz viac druhom „poistenia sa“, ako je napríklad poistenie v nezamestnanosti. Na to je však potrebná vysoká pracovná schopnosť a včasné investície, napríklad do školení, aby ľudia boli a zostali stále udržateľne zamestnateľní.

### **Dlhodobo nezamestnaní a samostatne zárobkovo činné osoby môžu mať nedostatočné príležitosti investovať do vzdelávania a rozvoja.**

Mení sa aj rizikový profil spoločnosti. V priemyselnej spoločnosti bola napríklad pracovná neschopnosť často dôsledkom fyzických ochorení. Riziko zvyšuje v súčasnej ekonomike služieb predovšetkým psychická záťaž, vysoké pracovné tempo a pracovný tlak, ktorý kombinácia úloh a ambícií, ako je práca, učenie, starostlivosť a voľnočasové aktivity, prináša. Choroba a invalidita sú stále rizikami, ktoré na ľudí doliehajú. Ale nájdenie dobrej rovnováhy medzi rôznymi oblasťami života znižuje riziko ohrozenia. Napríklad v dnešnom spoločenskom kontexte sú tradičné riziká stále prítomné av istom zmysle ešte výraznejšie. Je však tiež jasné, že ich môžu viac ako predtým ovplyvniť priamo zúčastnení, zamestnanci a zamestnávateľia. Zároveň sa objavujú riziká nové. Dnešná spoločnosť vyžaduje udržateľný rozvoj a pokračujúce investície do vzdelávania a odbornej prípravy. Zdá sa, že napríklad tí, ktorí sú dlhodobo nezamestnaní alebo niektorí samostatne zárobkovo činní, nemajú dostatočné možnosti investície do odbornej prípravy a rozvoja. Okrem toho je pre moderného pracovníka na voľnej nohe alebo flexibilného pracovníka určite nevyhnutné mať sieť a prístup na trh (práca).

### **Na vysokú pracovnú schopnosť možno tiež pozeráť ako na „alternatívne“ poistenie, ako byť a zostať odolný na trhu práce.**

Mnoho flexibilných pracovníkov už nemá prístup k starým ochranným systémom: rôznym systémom sociálneho poistenia, ktoré pracovníkom zaručovali príjem v prípade choroby, nezamestnanosti, pracovnej neschopnosti a veku. Pre SZČO je úlohou rozhodnúť sa pre to sami, ale v praxi je stále väčšia časť SZČO nepoistená alebo „podpoistená“. Iba malá časť SZČO má invalidné poistenie alebo rezervu na zlé časy. Výskum holandského štatistického úradu ukazuje, že 80 % samostatne zárobkovo činných osôb prechádza životom bez



poistenia, 40 % si nezariadilo vôbec nič: nemajú žiadne úspory, investície ani partnera, o ktoré by sa mohli oprieť. Potom je tu problém, že niektorí SZČO – napríklad stavební robotníci vo veku okolo štyridsiatic a viac rokov – si nemôžu poistiť ani pracovnú neschopnosť. Poistovne považujú riziko úrazu za príliš veľké a odmietajú poskytnúť poistku. Ostatní živnostníci poukazujú na vysoké poistné, ktoré si nemôžu dovoliť. (Leenders, Kuijpers, 2015) Na dobrú pracovnú schopnosť možno tiež pozeráť ako na „alternatívne“ poistenie, ako byť a zostať odolný na trhu práce. To tiež vyžaduje, aby sa venovala pozornosť pracovnej schopnosti u všetkých pracovníkov a uchádzačov o zamestnanie.

### **Udržateľná zamestnateľnosť sa skladá z troch pilierov: pracovné schopnosti, vitality a zamestnateľnosti.**

Van Vuuren a jej kolegovia sa zameriavajú na vzťah medzi neistotou zamestnania a udržateľnou zamestnateľnosťou pracovníkov. (Van Vuuren, de Jong, Smulders, 2020) V dôsledku flexibility trhu práce sa pracovníci čoraz viac líšia v miere, do akej majú istotu svojho zamestnania. Zároveň so zvyšujúcim sa vekom pre odchod do dôchodku rastie význam istoty zamestnania. Aby bolo možné dosiahnuť zvyšujúci sa vek odchodu do dôchodku na flexibilnom trhu práce, musia byť zamestnanci udržateľne zamestnateľní. Udržateľná zamestnateľnosť je rozsah, v akom môžu pracovníci vykonávať svoju súčasnú a budúcu prácu zdravým, produktívnym a príjemným spôsobom. (Van Vuuren, 2011) Podľa Sociálnej a ekonomickej rady Holandska SER (2009) sa udržateľná zamestnateľnosť skladá z troch pilierov: pracovné schopnosti, vitality a zamestnateľnosti. (SER, 2009) Inými slovami, ďalší výskum okrem iného rozvoja pracovnej schopnosti poskytuje tiež pohľad na udržateľnú zamestnateľnosť pracovníkov, pretože poskytuje informácie o možných rizikách a stratách pracovníkov.

Záveru Van Vuuren sú stručné: čím väčšia istota zamestnania, tým väčšia pracovná schopnosť, ale aj väčší zámer chcieť odísť. U SZČO je to presne naopak: čím väčšia istota zamestnania, tým menšia tendencia chcieť prácu zmeniť. Otázky, ktoré Van Vuuren k tomuto záveru použila, sú tiež položené vo WAI a my ich použijeme v našom výskume.



## 6.2 Záver

Všeobecne respondenti indexu pracovnej schopnosti uvádzajú, že ich pracovná schopnosť mierne klesá s vekom. Tento trend zaznamenávame už niekoľko rokov s tým, že po roku 2016 sa v Holandsku zrýchľuje<sup>7</sup>. Je lákavé vidieť súvislosť so zmenami na trhu práce a vo svete práce a pracovníkov. Ako sme si všimli, existuje rôzny vývoj, ktorý ovplyvňuje prácu a postavenie pracovníkov v Holandsku. Popisujeme tri rôzne vývojové trendy majúce na tento proces vplyv:

1. Technologizácia práce sa týka robotiky, umelej inteligencie a zavádzania algoritmov.
2. Flexibilizácia. Holandsko je nesporným priekopníkom v Európe v oblasti flexibilizácie.
3. Intenzifikácia práce je ďalší vývoj, ktorý ovplyvňuje prácu a pracovníkov. Intenzifikácia je o zmene rýchlosti a charakteru práce.

V rámci Európy má najflexibilnejšie pracovné vzťahy práve Holandsko, takmer 40 % práceschopnej populácie pracuje vo flexibilnej časti trhu práce. Tento vývoj kladie pre pracovníkov nové otázky týkajúce sa ich postavenia a udržateľnej zamestnateľnosti. Pracovníci čelia novým rizikám, rizikám, ktoré sú dôsledkom zmien v ekonomike, pracovnoprávných vzťahoch a na trhu práce. „Nová“ ekonomika služieb vytvorila nové výzvy najmä pre tých, ktorí nemajú zmluvy na dobu neurčitú, a teda nemajú sociálne istoty. Mať možnosť získať prácu znamená mať dobré postavenie na trhu práce, kompetencie zodpovedajúce požiadavkám trhu a vzdelanie, ktoré súvisia so zmenami požiadaviek ekonomiky. Prevažná väčšina zamestnancov je podpoistená kvôli rizikám, ktorým čelí. To sú tradičné riziká bez príjmu z dôvodu nezamestnanosti, choroby, invalidity alebo staroby a nové riziká nedostatočného prístupu na trh práce, nedostatočného vzdelania a kompetencií.

V tomto ohľade možno objektívne zisťovanie pracovnej schopnosti vnímať ako jeden z nástrojov na zlepšenie postavenia pracovníkov. Pracovná schopnosť je

---

<sup>7</sup>Jaarrapporten WAI, Blik op Werk, viz The WAI v Nizozemsku, <http://blikopwerk.nl>





jedným z aspektov, ktoré môžu pracovníkovi pomôcť získať lepší prehľad o jeho pozícii na trhu. Bohužiaľ sa týmto problémom venuje málo pozornosti. Čiastočne je to dôsledok toho, ako funguje holandský systém: súkromné spoločnosti sú najímané zamestnávateľom na služby v oblasti zdravia pre zamestnancov. Flexibilní pracovníci a samostatne zárobkovo činné osoby nemajú k týmto službám prístup. Navyše flexibilný zamestnanec tiež menej investuje do školenia a rozvoja. Na druhú stranu si všímame, že najmä tieto skupiny sú na trhu práce zraniteľnejšie ako tie, ktoré majú istú prácu. Keď sa pozrieme na výsledné dáta WAI v roku 2021, je výsledok pre flexibilnú skupinu zamestnancov horší ako výsledok pre viac na trhu práce zmluvne zabezpečenej skupiny zamestnancov.

### **Istota zamestnania má jasný vplyv na pracovnú schopnosť osôb s neistým postavením na trhu práce.**

Istota zamestnania má jasný vplyv na pracovnú schopnosť osôb s neistým postavením na trhu práce. Je potrebné vykonať ďalší výskum presného dopadu tejto situácie, ale dáta ukazujú možný vzťah medzi bezpečnosťou práce a pracovnou schopnosťou. V súvislosti so skupinou pracovníkov „v neistote“ je potrebný ďalší výskum, pretože ako ukazujú údaje MOVIR (Work Ability Werkscan), existuje skupina samostatne zárobkovo činných osôb, ktorým sa darí celkom dobre a nezdieľajú rovnaké riziká ako ostatné SZČO. Vplyv zmien v pracovnoprávných vzťahoch je komplexný a rozhodne sa nerozšíri na celú flexibilnú vrstvu trhu práce.

Čo to znamená pre WAI a pracovnú schopnosť? Potrebuje Dom rekonštrukciu, a ak áno, akú? Ako sme tvrdili v tejto meniacej sa ekonomike, v novej ekonomike služieb vznikajú nové riziká a koncept pracovnej schopnosti môže byť aj určitým druhom sociálnej istoty pre pracovníkov, ktorí sú vystavení novej ekonomike. Vhľad do vlastnej pracovnej schopnosti môže pozitívne zaistiť alebo posilniť vašu pozíciu na trhu práce. Znamená to, že pracovná schopnosť sa musí zameriavať nielen na otázku, ako dobre ste schopní vykonávať svoju súčasnú prácu, ale skôr na to, ako ste schopní pracovať na tomto type trhu práce: sú vaše zručnosti, kompetencie aktuálne, aby ste mohli čeliť požiadavkám



súčasného trhu práca? To je otázka nielen pre tých, ktorí pracujú, ale aj pre tých, ktorí sú nezamestnaní a prácu hľadajú.



## 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, Dettalle, 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. Pracovná schopnosť nezamestnaných

Na základe rozsiahleho klinického výskumu a štatistických analýz bol v 80. rokoch vytvorený dotazník, ktorý poskytuje jednoduchú štandardizovanú hodnotu pracovnej schopnosti zamestnanca prostredníctvom jednoduchých otázok a predpísaných formátov odpovedí s možným odhalením silných a slabých stránok v komplexe tvoriacom súčasnú pracovnú schopnosť zamestnanca. (Ilmarinen a kol., 1991)

Základným predpokladom tejto metódy je požiadavka, aby bol každý zamestnanec, po následnom poučení, schopný dotazník vyplniť a výsledkom merania bolo možné čo najobjektívnejšie kvantifikovať jeho pracovnú schopnosť v celej jej komplexnosti. Toto je popísané čo najobjektívnejšie - vhodným výberom otázok. Výsledkom takéhoto postupu je jediná číselná hodnota indexu pracovnej schopnosti - WAI (Ilmarinen, 2007), ktorá je vzhľadom na štandardizáciu jej získavania všeobecne použiteľná na hodnotenie pracovnej schopnosti širokého okruhu zamestnaných osôb rôzneho veku a pohlavia.

Veľmi špecifickou skupinou, ktorá je potenciálnym rezervoárom pracovnej sily, sú nezamestnaní. Dôvody ich odchodu z trhu práce sú rôzne, v závislosti od individuálnych aj sociálno-ekonomických faktorov. Ich správna identifikácia je najdôležitejším faktorom pre sprevádzanie nezamestnaných procesom, ktorý by mal vyústiť do ich opätovného začlenenia sa do zamestnania. Správne riadenie tohto procesu s cieľom opätovného uplatnenia nezamestnaných na trhu práce je skutočnou výzvou.

**Pracovná schopnosť nezamestnaných, najmä dlhodobo nezamestnaných, je objektívne horšia ako u pracujúceho obyvateľstva.**

Nezamestnanosť sa vyznačuje najmä negatívnymi konotáciami. Preukázateľne poškodzuje zdravie dotknutých osôb, napr. prípadným nadužívaním alkoholu a cigariet či dokonca drog, ako aj veľmi častým nedostatkom fyzickej aktivity. Nezamestnaní sa postupne z rôznych dôvodov stávajú sociálne vylúčenými. Môže trpieť sociálnou segregáciou, pretože spoločnosť je definovaná ako



komunita pracujúcich občanov. Dlhodobá nezamestnanosť tak bude mať negatívny vplyv aj na zamestnateľnosť týchto ľudí. Podľa Goulda a kol. (Gould, et al, 2008) je pracovná schopnosť nezamestnaných, najmä dlhodobo nezamestnaných, objektívne horšia ako u pracujúcej populácie. Štúdie ukazujú, že potenciálna pracovná schopnosť nezamestnaných do jedného roka je stále výrazne vyššia ako pracovná schopnosť dlhodobo nezamestnaných. Starší dlhodobo nezamestnaní vo všeobecnosti vnímajú svoju schopnosť pracovať ako nižšiu napriek svojim skúsenostiam, zdraviu a vzdelaniu (Gould et al, 2008; Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011). Jedným zo základných kofaktorov ovplyvňujúcich pracovnú schopnosť je zdravie, ktoré výrazne prispieva k tomu, ako daná osoba pociťuje, či je jeho kvalita života dobrá.

Fínska štúdia Marja Hulta a kolegov (Hult et al., 2017) uvádza, že takmer polovica nezamestnaných si myslí, že kvalita ich života je nízka. Domnievame sa, že to môže byť spôsobené zlými vyhliadkami na ich ďalší rozvoj a spoločenskú angažovanosť. Kvalitný život pozostáva z dobrého zdravia a sebaúcty, spokojnosti s trávením voľného času, dobrých medziľudských vzťahov a možnosti podieľať sa spoločne na každodenných rozhodnutiach. Nedostatok týchto zdrojov spolu s pocitmi márnosti pri opakovanom hľadaní zamestnania by mohol vysvetliť taký veľký podiel nezamestnaných ľudí, ktorí pociťujú zlú kvalitu života. Naopak, dobrý zdravotný stav podporuje dobrú pracovnú schopnosť, čo následne zvyšuje šance človeka na opätovné zamestnanie. Preto kvalita života môže pôsobiť ako sprostredkovateľ medzi duševným zdravím a pracovnou schopnosťou.

Pre kvalifikované posúdenie ďalšej zamestnateľnosti ľudí, ktorí už o prácu prišli, sa používajú doplnujúce otázky, ktoré skúmajú pracovnú schopnosť danej osoby, aby sa zistili podrobnejšie psychické, sociálne alebo zdravotné dôvody, ktoré viedli k tejto situácii (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011; Hult a kol., 2017).

Ilmarinen (Ilmarinen, 2007) sa čoraz častejšie používa na hodnotenie zamestnateľnosti nezamestnaných. Pri používaní WAI na meranie pracovnej kapacity ľudí, ktorí nepracujú, však existuje zásadný metodologický problém. Na rozdiel od zamestnaných osôb je ťažké určiť rámec takéhoto sebahodnotenia,



teda ako posúdiť ich aktuálne vnímanú schopnosť pracovať. Pre tento postup stále nie je dostatok odkazov a literatúry. (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011)

Podľa nášho názoru je to možné zistiť upravením textov otázok v zmysle, ktorý bude vyžadovať, aby respondent odpovedal/zapamätal si/zhodnotil svoju schopnosť zo svojho posledného zamestnania. Požiadavka správnej aplikácie dotazníka WAI je aj v tomto prípade požiadavkou čo najobjektívnejšie posúdiť potenciálnu pracovnú schopnosť nezamestnaného respondenta.

Vzhľadom na to, že dotazník WAI je určený na objektivizáciu pracovnej schopnosti konkrétneho zamestnanca na jeho pracovnej pozícii, je potrebné tieto otázky pri skúmaní vnímanej pracovnej schopnosti nezamestnaných modifikovať. V súčasnosti sa často využíva určité zjednodušenie pôvodného dotazníka WAI výberom jednej alebo viacerých otázok vhodných na posúdenie potenciálnej pracovnej schopnosti nezamestnaného. Ide o položky 1, 2 a 7 alebo 1 a 2 štandardných dotazníkov WAI. Použitie iba prvej otázky dotazníka WAI sa nazýva „WAS – skóre pracovnej schopnosti“. Aj táto otázka je v dotazníku WAI koncipovaná ako hodnotenie pomeru medzi jeho súčasnou pracovnou schopnosťou v porovnaní s najlepšou pracovnou schopnosťou v jeho predchádzajúcej kariére. Aj v tomto hodnotení sa teda implicitne predpokladá jeho aktívna účasť na trhu práce. (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011; Cadiz et al., 2019; El Fassi et al., 2013).

Na základe skúseností s meraním pracovnej schopnosti nezamestnaných v ČR (Implementation of Age Management in Czech Republic, 2015) sme navrhli jazykovú úpravu štandardného dotazníka WAI, ktorá reflektuje zmenený status nezamestnaného resp. umožňuje pôdorys pôvodného dotazníka, pomocou pôvodného výpočtového algoritmu chápanej pracovnej schopnosti (pracovnej schopnosti ako aj jej všetkých sedem faktorov). (Podrobnejšie v ďalších kapitolách)



## Zdroje

- Cádiz, D.M.; Brady, G.: Rineerj, R. & Truxillo, D.M. (2015): A Review and Synthesis of the Work Ability Literature, *Work, Aging and Retirement*, 2019, roč. 5, č. 1, s. 114–138
- El Fassi, M.; Bocquet, V.; Majery N. a kol. (2013) : Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score. *BMC Public Health*. BMC verejné zdravie; 13:305.
- Gould, R.; Ilmarinen J.; Järvisalo J. & Koskinen S. (2008): Dimensions of Work Ability, Summary and Conclusions in Dimensions of Work Ability, *Výsledky prieskumu zdravia 2000, Helsinki 2008*, s. 166-175.
- Gawlik–Chmiel, B. & Szlachta, E. (2011): ): 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*
- Hult, M.; Pietila, A. M.; Koponen, P. a Saaranen, T. (2017): Good work ability among unemployed individuals: Association of sociodemographic, workrelated and well-being factors, *Scandinavian Journal of Public Health*, 1–7
- Ilmarinen J., Tuomi K., Eskelinen L., Nygard C.H., Huuhtanen P., & Klockars M. (1991): 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.: Index pracovnej schopnosti (WAI). *Occup Med* 2007, 57: 160. Implementácia Age Managementu v ČR, Projekt CZ.1.04 / 5.1.01 / B2.00012, Age Management zs. Brno





## 8. Praktická časť: Popis jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti a nástrojov osobnej diagnostiky

### Úvod

Metodika pracovnej schopnosti je určená pre použitie v organizáciách zaoberajúcich sa poradenstvom pre nezamestnaných (úrady práce, neziskové, príspevkové a iné organizácie, ktoré poskytujú poradenstvo a podporu klientom pri vstupe alebo reintegrácii na trh práce a pod.) .

Cieľom je oboznámiť klientov s pojmom pracovná schopnosť na trhu práce počas celého pracovného života (od absolventov až po ľudí v dôchodkovom veku). Súčasťou procedúry/postupu je aj osobná diagnostika pracovnej schopnosti medzinárodne štandardizovanou metódou Work Ability Index a analýza získanej hodnoty.

**Cieľová skupina:** krátkodobo nezamestnaní bez rozdielu veku.

Praktická časť metodiky pozostáva z nasledujúcich činností:

1. **skupinová práca** - program "K úspešnej seniorite" je vedecky overená metóda, založená na skupinovej práci (riadená tímová práca, vzdelávanie sa v tíme seberovných účastníkov ); cieľom je vysvetliť a pochopiť pojem pracovná schopnosť, jej faktory, posilnenie schopnosti zvládať zmeny, plánovanie kariéry, ale aj posilnenie vzťahu k celoživotnému vzdelávaniu
2. **individuálna práca** - úvodné stretnutie (rozhovor), zmapovanie aktuálnej situácie klienta, meranie pracovnej schopnosti metódou Work Ability Index a rozbor jej výsledkov, plánovanie aktivít, zostavenie osobného plánu, opakované poradenské stretnutie



## 8.1 Skupinová práca

Skupinový program (16 hodín): Témy (štruktúra)

- Privítanie a krátke predstavenie seba a organizácie zastúpenej facilitátorom/facilitátormi
- Poskytnutie dostupných informácií o programe účastníkom
- Predstavenie programu, stanovenie pravidiel
- Krátke predstavenie účastníkov a zmapovanie ich očakávaní a obáv

Ďalej bude program spresnený v súlade s obsahom tejto metodiky:

- Spoločná skupinová aktivita s kartami „Kde by som teraz chcel byť“ (30 min.)
- Ideálna práca (práca v malých skupinách (15 min.) -> prezentácia výsledkov dobrovoľnej skupiny -> ostatné skupiny sa dopĺňajú (30 min.)
- Krátke predstavenie Domu pracovnej schopnosti (Work Ability House)
- „Čo pre nás predstavujú jednotlivé poschodia Domu pracovnej schopnosti“ (popis poschodia -> práca v malých skupinách (20 min.) -> prezentácia výsledkov práce skupín (4 x 10 min.))
- Ako môže koncept pracovnej schopnosti posúdiť moju schopnosť pracovať, zlepšiť ju a pomôcť mi znovu si nájsť zamestnanie

## 8.2 Samostatná práca

Odporúčaná dĺžka trvania: 90 minút

### Popis metód

Základné metódy používané v tomto poradenskom procese sú:

- a. Dotazník pracovnej schopnosti (WAI)

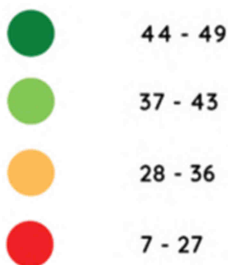


- b. model podpory, rozvoja a využívania pracovnej schopnosti v  
holistickom chápení Domu pracovnej schopnosti

### Popis postupu

Poradca pri poradenskom rozhovore vyplní online dotazník Work Ability Index (ďalej WAI) spolu s klientom cez webovú aplikáciu Digitálny kouč. Poradca následne oboznámi klienta s dosiahnutým skóre WAI v bodoch a predloží mu graficky spracovanú stupnicu výslednej hodnoty („semafor“ obr. 8.1). Získaná bodová hodnota WAI je konfrontovaná s názorom klienta. Na zmapovanie a prípadné odporúčania na podporu pracovnej schopnosti klienta slúži Dom pracovnej schopnosti a jeho jednotlivé poschodia všeobecne i v súvislosti s jeho preferovaným zamestnaním.

*Obrázok 10 - Výsledky indexu pracovnej schopnosti priradené klasifikácii na semafore*



V závere poradenského rozhovoru poradca zosumarizuje jednotlivé zistenia týkajúce sa podpory alebo rozvoja pracovnej schopnosti v jednotlivých poschodiach. Nakoniec poradca stanoví termín ďalšieho poradenského stretnutia, na ktorom bude mať možnosť zmapovať stav plnenia stanovených cieľov, ich náročnosť a so súhlasom klienta preformuluje jeho osobný plán.

Postup pozostáva z nasledujúcich krokov:

- úvodná časť
- meranie pracovnej schopnosti
- analýza výsledkov WAI



- d. určenie opatrení na posilnenie pracovnej schopnosti a vypracovanie osobného plánu
- e. záver so stanovením termínu opakovaného stretnutia

### a) Úvodná časť

Odporúčaná doba trvania	5 - 10 minút
Pomôcky	Formulár "Spätná väzba" zo skupinovej aktivity obraz Domu pracovnej schopnosti "Obraz" rovnováhy požiadaviek a osobnej kapacity

Odporúčany postup:

- privítanie klienta, predstavenie poradcu
- oboznámenie klienta s obsahom stretnutia a časovým harmonogramom
- informácie o dĺžke nezamestnanosti, dôvodoch odchodu od predchádzajúceho zamestnávateľa
- získať spätnú väzbu zo skupinovej aktivity (obsah a priebeh činnosti, hodnotenie klientom)
- odovzdanie formulára „Spätná väzba“ zo skupinovej aktivity poradcovi
- poradca kladie otázky zamerané na overenie znalostí klienta o koncepte pracovnej schopnosti, prípadne zopakuje, z čoho pozostávajú jednotlivé poschodia „Domu pracovnej schopnosti“
- vysvetlenie výhod podpory pracovnej schopnosti klienta

### b) Meranie pracovnej schopnosti

Odporúčaná doba trvania	30 - 35 minút
-------------------------	---------------



Pomôcky	webová platforma Digitálny kouč formulár - Súhlas s meraním WAI Semafor- špecifikácia kategórie výsledkov WAI
Ukončenie	súhrnným formulár hodnotenia WAI pre klienta

Špecifikácia postupu:

- oboznámenie sa s dôvernosťou a ochranou údajov
- oboznámenie sa s dotazníkom Indexu pracovnej schopnosti
- implementácia diagnostiky Indexu pracovnej schopnosti pomocou webovej aplikácie
- komunikácia výslednej hodnoty indexu (7–49)

Vytlačiť klientovi výsledok hodnotenia WAI diagnostiky indexu pracovnej schopnosti pomocou webovej aplikácie Digitálny kouč

- Prihlásenie sa aplikácie na webovej stránke
- špecifikácie vyplnenia dotazníka WAI - Úvodné informácie

## **1. Hodnotenie pracovnej schopnosti v poslednom zamestnaní v porovnaní s najlepším obdobím života (0-10)**

Prvým faktorom v dotazníku je sebahodnotenie pracovnej schopnosti klienta v jeho poslednom zamestnaní v porovnaní s obdobím, v ktorom bola podľa jeho názoru pracovná schopnosť najvyššia. Odpoveďou na túto otázku je označenie vhodnej hodnoty z ponúkanej desaťbodovej škály. V praxi sa stretávame s požiadavkou na veľmi presné pochopenie pracovnej schopnosti, najmä vo vzťahu k dĺžke nezamestnanosti klienta. Je preto vhodné definovať ho vo vzťahu k poslednému najdôležitejšiemu/najdlhšie trvajúcemu zamestnaniu.



## **2. Pracovná schopnosť vo vzťahu k fyzickým/psychickým požiadavkám, ktoré sú na neho kladené (2-10)**

V tejto časti dotazníka sa klienta pýtame, aký vplyv na jeho pracovnú schopnosť mali fyzické alebo psychické požiadavky na prácu, ktorú v tom čase vykonával. Pomocou metodiky WAI rozlišujeme tri základné druhy vykonávaných prác, ktoré sú hodnotené podľa ich fyzickej a psychickej náročnosti.

## **3. Počet aktuálnych ochorení diagnostikovaných lekárom (1-7)**

Tento čiastkový faktor popisuje súbor identifikovateľných chorôb, ktoré klienta sprevádzajú a môžu tak ovplyvniť jeho budúcu schopnosť pracovať. Tu sa dotazník dostáva do oblastí vysoko citlivých osobných údajov, ktoré sú vo všetkých krajinách EÚ chránené príslušnými ustanoveniami o ochrane osobných údajov (GDPR). Aj tu zostáva zachovaná možnosť alternatívnych indikácií výskytu daného ochorenia vlastným názorom alebo lekárom zistenou/liečenou diagnózou.

## **4. Znížená pracovná schopnosť z dôvodu choroby (1-6)**

Zmena oproti štandardnému dotazníku WAI v tejto časti je len vo vysvetľujúcom úvodnom texte k tejto otázke v tvare: „Bola vaša choroba alebo úraz prekážkou vo vašom poslednom zamestnaní? Vyberte si variant, ktorý najlepšie vyhovuje vašej situácii.“

## **5. Počet dní pracovného voľna za posledných 12 mesiacov (1-5)**

Táto zmena je tiež len variantom otázky: „Koľko dní ste sa liečili zo zdravotných problémov za posledných 12 mesiacov? Respektíve, ak by ste pracovali, koľko dní by trvala vaša práceneschopnosť?“ Jeho znenie však závisí od právnej úpravy platnej v príslušnom právnom poriadku danej krajiny vo vzťahu k nezamestnaným.

## **6. Vlastná prognóza pracovnej schopnosti v nasledujúcich dvoch rokoch (1-7)**

Šiesta otázka dotazníka sleduje predstavu klienta, v ktorej zvažuje, či ním želaná budúca práca zodpovedá jeho fyzickým a/alebo psychickým požiadavkám. Premietajú sa tu aj jeho myšlienky, podmienené vekom,



skúsenosťami a prostredím, v ktorom žije. Otázka je potom formulovaná takto: „Myslíte si, že ak aby ste získali novú prácu, ktorá by vyhovovala vašim predstávam, budete môcť na základe vášho aktuálneho zdravotného stavu vykonávať túto prácu o dva roky?“

## 7. Mentálne zdroje klienta (1-4)

Táto posledná otázka dotazníka pozostáva z troch podotázok, z ktorých každá má vopred pripravené texty, ktorými sa klienta pýtame, či sa cíti dostatočne aktívny pri vykonávaní každodenných činností, či sa v poslednom čase cíti aktívny a bdely, a nakoniec, či je pozitívne naladený do budúcnosti. Všetky tri podotázky zostávajú nezmenené.

Táto otázka, aj keď jej prínos do celkovému skóre klienta nie je príliš veľký, je dôležitá pre celkové pochopenie budúceho potenciálu klienta, t. j. jeho zamestnateľnosti.

Komplexným zhodnotením tohto faktora pracovnej schopnosti získame na poschodiach Domu pracovnej schopnosti dôležité údaje pre hodnotenie niektorých aspektov, najmä tých, ktoré súvisia s motiváciou, kompetenciou, či mimopracovným životom klienta. Tieto aspekty tvoria dôležitý základ pre porovnanie tohto výsledku so subjektívnym hodnotením kvality života meranej osoby.

### c) Analýza výsledkov WAI

Odporúčaná doba trvania	20 - 25 minút
Pomôcky WAI	výsledok hodnotenia WAI obrázok "Domu pracovnej schopnosti" Formulár "Dom pracovnej schopnosti" - poznámky

Špecifikácia postupu:

- podrobná analýza získaného výsledku WAI



- zmapovanie aktuálnej situácie klienta podľa jednotlivých poschodí „Domu pracovnej schopnosti“

Odporúčanie:

Pre správne ciele otázky, konkrétne hľadanie oblastí podpory, rozvoja, novo-prijatého pre každé poschodie “Domu pracovnej schopnosti” potrebuje poradca (ale aj klient) čo najkonkrétnejšie pochopiť aktuálne potreby klienta súvisiace s jeho budúcim zamestnaním z pohľadu vekového manažmentu.

### Postup pri analýze aktuálnej situácie klienta

Poradca postupuje podľa vzoru „Domu pracovnej schopnosti“ a robí si poznámky z jednotlivých poschodí a dopĺňa ich informáciami, ktoré dostáva od klienta (formulár "Dom pracovnej schopnosti" - poznámky). Klient má možnosť nielen pochopiť svoje „vnútro“, ale aj aktuálne potreby/hodnoty a ciele súvisiace s jeho prípadným zamestnaním.

*Tabuľka 4 - Dom pracovnej schopnosti*

1. poschodie	Zdravie a funkčná kapacita
Súhrn (otázky 3, 4, 5 WAI)	Podľa dotazníka WAI je váš zdravotný stav na úrovni XX (výborný, veľmi dobrý alebo komplikovanejší)
Mapovanie poradcom	Bio-psycho-sociálne aspekty súčasného života Zdravotný stav, handicap, choroby, work-life balance, životný štýl, rytmus života, spánok, strava, odpočinok, dodržiavanie pravidelných lekárskeho prehliadok Zisťovanie aktuálneho stavu, subjektívne priority Zdravotné obmedzenia týkajúce sa budúceho zamestnania
Možné otázky	Čo môžete urobiť pre zlepšenie (udržanie) svojho zdravia, pretože budete musieť pracovať ďalších XX rokov? Ste spokojný so svojimi pohybovými aktivitami? Cvičíte pravidelne? Aké sú vaše stravovacie návyky, môžete zmeniť





	<p>jedálniček kvôli napríklad nižšiemu skóre BMI? Čo vás najviac obmedzuje vo fyzickom/psychosomatickom zdraví (fitness) vo vašom živote? Aké aktivity na podporu zdravia môžete začleniť (a dodržiavať) do vášho života v krátkom čase?</p>
Rekapitulácia	Zhrnutie aktuálneho zdravotného stavu, pochopenie súvislostí, čo klienta prekvapuje, čo si neuvedomil, akú prácu hľadá ohľadom možných zdravotných obmedzení

2. poschodie	Kompetencie
Súhrn	formulár "Spätná väzba skupinovej metódy - profesionálna diagnostika" Vzdelanie, formálne a neformálne vzdelávanie, predchádzajúce zamestnanie, silné a slabé stránky
Mapovanie poradcom	vedomosti, zručnosti a kompetencie súvisiace s možným alebo vyhľadávaným povoláním (odborom), možnosti využitia celoživotného vzdelávania a vzťah klienta k celoživotnému vzdelávaniu
Možné otázky	Pociťujete v súčasnosti nedostatok kompetencií? Aké vzdelávacie aktivity by vám pomohli (v oblasti soft skills alebo profesijnej)? Aká je úroveň vašej počítačovej gramotnosti? Aká je úroveň vašich jazykových znalostí? Keď sa potrebujete niečo naučiť, ako sa to naučíte/naučíte?
Rekapitulácia	Uvedenie si vedomostného portfólia, čo sa kedy naučil a akým spôsobom, či si nepotrebuje zvyšovať kvalifikáciu, aké vedomosti alebo zručnosti je potrebné doplniť, prehliť ohľadom možného budúceho povolania

3. poschodie	Hodnoty, postoje, motivácia
Súhrn	formulár "Spätná väzba zo skupinovej metódy - Analýza dôvodov a príčin súčasného zlyhania na trhu práce"



	Perspektívy a záujmy
Mapovanie poradcom	hodnoty v súvislosti s kariérou (na čom klientovi záleží, čo potrebuje, hranice a hranice hodnôt), motiváciu v súvislosti s prácou
Možné otázky	Aké hodnoty sú vo vašom živote najdôležitejšie? Ako sa v priebehu života zmenili vaše hodnoty, postoje a motivácia? Ako spoznáte, že vaša životná spokojnosť sa zhoršuje? Aké číslo by ste na stupnici od 0 do 10 zvolili pre aktuálnu životnú spokojnosť? Čo vás motivuje v práci? Čo vám naopak berie/znižuje motiváciu? Kde sa vidíte v pracovnom živote o 5 rokov? (Otázka s ohľadom na aktuálny vek klienta)
Rekapitulácia	Hierarchia hodnôt, aké hodnoty klient vyznáva, nakoľko sú dôležité pre vhodnú prácu, či sú konzistentné/menia sa v čase, ako sa hodnoty odrážajú v postojoch (t.j. najmä v správaní)

4. poschodie	Pracovný priestor, vykonávaná práca
Súhrn	formulár „Spätná väzba k skupinovej metóde – perspektívy“
Mapovanie poradcom	Poradca zmapuje predstavu klienta o zamestnaní, náplň práce, požadované pracovné podmienky (fyzické, kognitívne, technické, firemná kultúra), organizáciu pracovného času, možné benefity
Možné otázky	Aká je vaša predstava o možnom zamestnaní? Máte nejaké požiadavky na pracovné podmienky (napr. pracovné prostredie, náplň práce, pracovný tím, spôsob komunikácie, riadenie a vedenie ľudí)? Ste ochotní dochádzať do práce?



Rekapitulácia	Zhrnutie aktuálnej situácie a požadovaného stavu klienta, reálne očakávania od klienta (čo chce, čo ponúka, čo je ochotný urobiť, aby sa zamestnal)
---------------	---

#### **d) Identifikácia opatrení na posilnenie pracovnej schopnosti a vypracovanie osobného plánu**

Odporúčaná doba trvania	15 minút
Pomôcky	Formulár WAI súhrnné hodnotenie - „Poznámky k jednotlivým poschodiam“
Ukončenie	formulár „Osobný plán klienta“

Špecifikácia postupu:

- Zhrnutie - prešli sme jednotlivé poschodia Vášho "Domu pracovnej schopnosti", na základe Vašich výsledkov a prejdením jednotlivých poschodí sumarizujem XXXX (zhrnutie podľa poznámok z každého poschodia)
- Klient dostane formulár Osobný plán a podľa jednotlivých poschodí si doplní vlastné ciele vo formulári „Osobný plán klienta“.

#### **e) Záver, stanovenie termínu opakovaného stretnutia**

Odporúčaná doba trvania	5 minút
Pomôcky	formulár "Osobný plán klienta"
Ukončenie	Stanovenie dátumu nasledujúceho stretnutia



### Špecifikácia postupu:

- Poradca zosumarizuje navrhované opatrenia podľa vypracovaného osobného plánu klienta
- Do obálky vloží formulár „Zhrnutie hodnotenia indexu pracovnej schopnosti WAI“ a obálku zalepí
- Po vzájomnej dohode si stanovte termín ďalšieho stretnutia
- Poďakovanie, rozlúčenie sa s klientom



## 9. Odporúčané vzdelávacie a poradenské programy a nástroje

Mohutný rozvoj technológií, nástup vedeckej revolúcie a ich zrýchľovanie, najmä po prvom desaťročí nového milénia vedie k zmenám v pracovno-právnych vzťahoch, medzi zamestnancami a zamestnávateľmi, ale aj v zmenách ako je nahliadané na pracovnú schopnosť a nástroje, ktorými ju možno meniť/zlepšovať, alebo iba zisťovať jej aktuálnu úroveň.

V dôsledkoch zmien tejto doterajšej paradigmy pracovnej schopnosti je teraz zaznamenávaný progres v nástrojoch age managementu vo všetkých krajinách, ktoré sa zúčastnili tohto projektu.

V tejto časti publikácie prinášame krátke predstavenia a zhodnotenia niekoľkých významných metód a postupov, ktoré sa problematike pracovnej schopnosti na individuálnej/skupinovej úrovni venujú.

### 9.1 PROFESNÁ SENIORITA®

PROFESNÁ SENIORITA® – Smerom k úspešnej profesnej seniorite je licencovaný, vzdelávací program TOWARDS SUCCESSFUL SENIORITY™ určený pre Českú a Slovenskú republiku na zlepšenie kariérneho riadenia, motivácie a duševnej pohody zamestnancov.

Zatiaľ čo v kontinentálnej Európe sa dlhodobo presadzovala kultúra predčasného odchodu do dôchodku, v Škandinávii sa ujala vekovo neutrálna politika a s ňou aj nárok na prácu v akomkoľvek veku. Práve fínsky vzdelávací program, ktorý sa zameriava na zlepšenie riadenia kariéry, motivácie a duševnej pohody zamestnancov sa javí ako najprogresívnejší, s vedecky preukázateľnou efektívnosťou. Inovatívnym spôsobom pomáha vyrovnávať sa na pracovisku s výzvami, ktoré sú spôsobené rýchlo sa meniacimi pracovnými podmienkami.

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) získal za vzdelávací program TOWARDS SUCCESSFUL SENIORITY™ 1. cenu na medzinárodnej súťaži na konferencii Work, Stress, and Health 2008 vo Washingtone. (Aptet, 2021)



## 9.2 Základy age managementu

Osemhodinový kurz predstavuje vstup do problematiky konceptu age managementu (AM). Vysvetľuje, prečo je dôležité sa zoznámiť a pochopiť koncepciu AM, poznať teoretické východiská jednotlivých pilierov AM a ich väzbu na personálne procesy, ktoré s týmto konceptom pracujú. Základom je spoznať, ako využívať koncepciu pracovnej schopnosti a ďalších nástrojov v praxi, ktoré AM ponúka firmám a organizáciám štátnej i verejnej správy. Ide o zahraničné know-how, rokmi overené a vedecky podložené informácie. (Ponuka pre HR špecialistov, Age Management z.s., Slovenská asociácia age managementu, 2021)

## 9.3 Audítor age managementu

Audítor age manažmentu (AM) je 8 hodinový kurz, ktorý pripravuje odborníkov, ktorí poznajú koncept pracovnej schopnosti ako základný predpoklad pre zavádzanie opatrení AM do praxe vo firmách a organizáciách štátnej i verejnej správy. Poznajú teoretické východiská jednotlivých pilierov AM a ich väzbu na personálne procesy, ktoré s týmto konceptom pracujú. Vie použiť štandardizované nástroje na skenovanie ich napĺňania a vyhodnotiť získané dáta. Tento kurz nadväzuje na kurz Základy age manažmentu. (Ponuka pre HR špecialistov, Age Management z.s., Slovenská asociácia age managementu, 2021)

## 9.4 Expert Work Ability Index 1.0

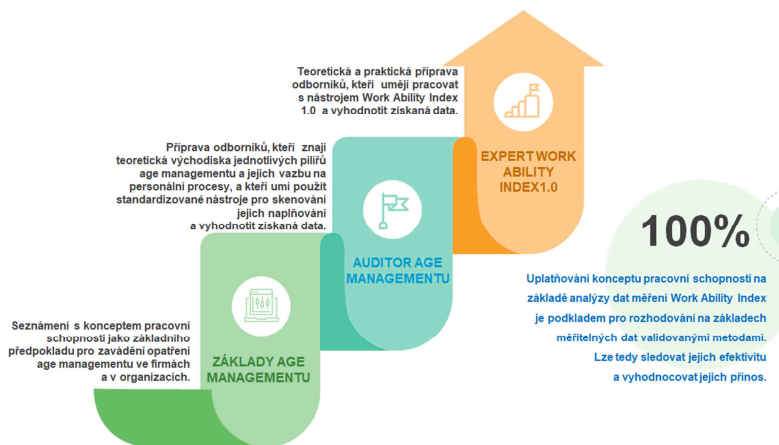
Work Ability Index je medzinárodne štandardizovaným a validovaným nástrojom na meranie pracovnej schopnosti, ktorý je základným predpokladom pre získanie podkladových dát pre zavádzanie opatrení age managementu. Tento 16 hodinový kurz poskytuje informácie spôsoboch zisťovania súčasnej i budúcej pracovnej schopnosti zamestnancov (fyzicky, duševne i kombinovane pracujúcich) vzhľadom na ich vek a ich zdravotný stav. Bol vyvinutý v osemdesiatych rokoch minulého storočia Fínskym inštitútom pracovného



zdravia so sídlom v Helsinkách. Odvtedy bol dôkladne vedecky testovaný, preložený do viac ako 30 jazykov a celosvetovo používaný ako základný nástroj pre opatrenia na podporu zdravia na pracovisku.

Obsah aktivity nadväzuje na kurz Základy age manažmentu.

*Obrázok 11 - Staňte sa profesionálom vo age manažmente*



## 9.5 Everest – program preseniorského vzdelávania

Osemhodinový vzdelávací program EVEREST sa zameriava na odkrývanie tabuizovanej témy starnutia a staroby. Pomocou riadenej facilitácie a aktívnej skupinovej práce sa zameriavame na všetky etapy prípravy na vek a starnutie, so zvýšeným dôrazom na krízové, adaptačno-transformačné obdobie nástupu do dôchodku.

Everest je o spoločnom hľadaní odpovedí a riešení na otázky:

- ako sa vysporiadať so starnutím a vekom,
- ako pomôcť sebe aj svojim najbližším,
- ako prežiť nástup do dôchodku.

Workshop je určený pre všetky vekové kategórie v produktívnom veku.



Hlavným cieľom neformálneho vzdelávacieho programu prezeniorskej edukácie je pomôcť účastníkom definovať, chápať a prijať riešenia, ktoré im reálne pomôžu pri príprave na starobu a starnutie. Facilitované, aktívne, skupinové, medzigeneračné učenie a riešenie problémových úloh. Skupina vytvára, chápe a prijíma riešenie. Program sa skladá zo vzájomne prepojených tematických blokov. (Aptet, 2021)

## 9.6 Bilancia kompetencií

Systém nástrojov a systémového zabezpečenia kariérového poradenstva, používaný v desiatich krajinách EÚ. Dnes je považovaný za vysoko efektívny nástroj nielen individuálneho kariérového rozvoja, ale aj riadenia ľudských zdrojov, politiky trhu práce a celoživotného vzdelávania.

Bilancia kompetencií je originálna nielen šírkou použitej metodológie a multidisciplinárnym prístupom – využíva psychodiagnostické metódy, coaching, 360° hodnotenie, kompetenčné portfólio, prieskum trhu práce, skupinové a individuálne metódy. Sila metódy spočíva aj v dôraze na rozvoj zručností pre riadenie vlastnej kariéry – cieľom bilancie kompetencií je, aby si klient osvojil nástroje a postupy, ktoré mu umožnia efektívne riadenie kariéry a zvládanie zmien počas celého života. (Balance competence, 2021)

## 9.7 The Work Ability Scan pre osoby hľadajúce zamestnanie

V Holandsku prebiehajú výskumy zamerané na vývoj dotazníkov pre uchádzačov o zamestnanie pomocou WAI. V roku 2012 bol vyvinutý Work Ability Scan<sup>8</sup>. Jeho cieľom je poskytnúť uchádzačom o zamestnanie bližší pohľad na faktory, ktoré ovplyvňujú ich správanie pri hľadaní zamestnania, pričom súčasťou týchto faktorov je aj pracovná schopnosť. Cieľom skenovania je povzbudiť uchádzačov o zamestnanie, aby prevzali zodpovednosť sami za seba

---

<sup>8</sup> Kenniscentrum AKC, Scan Werkvermogen Werkzoekenden, 2012, Ontwikkeling en handreiking, Cahier no. 10





a samostatne alebo s podporou nasledovali jasne formulované kroky. Ciele sú ďalej:

- Poskytnúť uchádzačom o zamestnanie obraz o ich aktuálnej individuálnej situácii a možných rozdieloch medzi ich situáciou a trhom práce.
- Zvýšiť kvalitu a efektivitu služieb poskytovaných profesionálmi, ktorí aplikujú Scan s uchádzačmi o zamestnanie.

Tento Scan sa skladá z dotazníka, po ktorom nasleduje diskusia o výsledku a nakoniec niekoľko rád. Základom je dotazník, ktorý sa skladá predovšetkým z troch tém:

- Osobné charakteristiky: od klienta sú požadované štandardné informácie. Uchádzači o zamestnanie sú tiež opýtaní na ich pracovnú históriu.
- Odhad pracovnej schopnosti: jedna otázka založená na WAI: uchádzači o zamestnanie sú požiadaní, aby ohodnotili svoju vlastnú pracovnú schopnosť práve teraz v porovnaní s najlepším obdobím svojho života.
- Signálne otázky, ktoré profesionálom signalizujú „úzke miesta“, pri ich hľadaní práce.

Ako bolo uvedené, ide o teoretický prístup a pracovná schopnosť je iba časťou dotazníka. Ako efektívna je dotazník a následné kroky, nebolo zisťované. Až doteraz (2022) nebol systematicky využívaný organizáciami, ktoré pomáhajú uchádzačom o zamestnanie pri hľadaní práce.

Okrem tohto skenovania Blik op Werk tiež vyvíja nový dotazník pre nezamestnaných, založený na WAI<sup>9</sup>. Predvolený bod je rovnaký ako pri WAI: musí to byť nástroj, ktorý podporuje uchádzačov o zamestnanie alebo nezamestnaného pracovníka pri určovaní jeho/jej práceschopnosti a šancí na návrat do práce. Na tento účel musí byť WAI mierne pozmenený. WAI bol vyvinutý za účelom objektivizácie pracovnej schopnosti konkrétneho zamestnanca na jeho pracovnú pozíciu a u uchádzačov o zamestnanie nie je

---

<sup>9</sup> Pre viac informácií kontaktujte Peter Langedijk, p.langedijk@blikopwerk.nl alebo Ivo Kuijpers: i.kuijpers@blikopwerk.nl



možné riešiť ich budúcu práceschopnosť jednoduchým hodnotením ich súčasného zamestnania.

Otázky štandardného dotazníka WAI 1.0 teda pre nezamestnaných musia byť upravené tak, aby reflektovali ich súčasnú zmenenú situáciu. Napríklad otázka WAI1 dotazníka je upravená nasledovne: „Ak by ste svoje pracovné schopnosti dali 10 bodov v najlepšej dobe svojho pracovného života, koľko bodov by ste priradili svoje pracovné schopnosti práve teraz? („0“ znamená, že momentálne vôbec nemôžete pracovať).

Dotazník sa skladá zo siedmich rôznych oblastí:

1. Všeobecná charakteristika uchádzača o zamestnanie
2. Pracovná schopnosť
3. Hodnoty a motivačné aspekty
4. Zdravotná situácia
5. Vitalita (aktívny a fit)
6. Pracovné skúsenosti
7. Faktory, ktoré môžu brániť hľadaniu práce

Otázky týkajúce sa napríklad zdravia, hodnôt a vitality sú priamo založené na dotazníku WAI 1.0, ďalšie sú definované odlišne. Cieľom je dokončiť vývoj dotazníka v roku 2022 a začať experiment vo veľkom meste v Holandsku.

## **9.8 SZČO bez zamestnancov: MOVIR Work Ability Werkscan**

V Holandsku existuje málo empirických údajov o pracovnej schopnosti nezamestnaných a/alebo uchádzačov o zamestnanie. To platí aj pre samostatne zárobkovo činné osoby, ktorých je na holandskom trhu práce viac ako v iných krajinách. WAI totiž nebol vyvinutý pre samostatne zárobkovo činné osoby, ale skôr pre pracovníkov so stálymi zmluvami a pozíciami, a nie pre tých, ktorí pracujú vo flexibilnejších vrstvách trhu práce.



Pre samostatne zárobkovo činné osoby vyvinula v Holandsku poisťovňa zameraná na poistenie pracovnej neschopnosti nazvaná MOVIR dotazník na meranie pracovnej schopnosti samostatne zárobkovo činných osôb. Štruktúra je porovnateľná so štruktúrou dotazníka pre uchádzačov o zamestnanie, s niekoľkými ďalšími otázkami WAI o rôznych dimenziách pracovnej schopnosti, ako je rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, životný štýl, zdravie, pracovné podmienky, kariérny rozvoj, potreba vzdelania a seba-udržateľnosti vo vzťahu ku kariére. Rovnako ako pre nezamestnaných je ústrednou otázkou otázka pracovnej schopnosti vo vzťahu k najlepšiemu obdobiu ich života, teda otázka zhodná s prvou otázkou štandardného dotazníka WAI. Pre MOVIR je to nástroj na dialóg s SZČO o jeho pracovnej schopnosti a o tom, aké sú možnosti. Prečo má napríklad niekto nižšiu pracovnú schopnosť, aké sú možné príčiny a čo s tým možno alebo nemožno robiť. Vo vysvetlivkách k MOVIR je uvedené, že dotazník sa používa iba v prípade, že je kontaktovaná firma MOVIR, inými slovami: nejde o preventívny nástroj, ktorý môžu SZČO vyplniť, aby získali náhľad na svoju pracovnú schopnosť.

Na rozdiel od WAI bol dotazník doteraz používaný potom, čo poistený nahlási nejaké problémy. WAI je skôr diagnostickým nástrojom, ktorý ukazuje, či existuje možné zvýšené riziko, nie však nástrojom, ktorý by osobe vyplňujúcej dotazník pomohol hľadať možné riešenia.

Štruktúra otázky nástroja sa týka osobných charakteristík a rôznych dimenzií WAI, ako sú:

- Ako hodnotíte svoju súčasnú pracovnú schopnosť s ohľadom na psychickú náročnosť vašej práce?
- Ako hodnotíte svoju aktuálnu pracovnú schopnosť s ohľadom na fyzickú náročnosť vašej práce?

Počet aktuálnych ochorení, absencia:

- Sú poruchy, choroby alebo úrazy prekážkou vo výkone vašej práce?
- Koľko celých dní celkom ste boli počas posledných 12 mesiacov mimo práce z dôvodu zdravotných problémov (napr. z dôvodu choroby, zdravotnej starostlivosti alebo vyšetrenia)?



- Veríte, že z hľadiska vášho súčasného zdravotného stavu budete môcť o dva roky vykonávať svoju súčasnú prácu?

Psychologické zdroje:

- Dokázali ste si v poslednom čase užívať svoje pravidelné každodenné činnosti?
- Boli ste v poslednej dobe aktívni a čulí?
- Cítili ste sa v poslednej dobe plní nádeje do budúcnosti?

Ďalšie poznatky o pracovnej schopnosti flexibilných pracovníkov je možné získať zo štandardného dotazníka WAI, ktorý je tiež zdrojom pre výskum pracovnej schopnosti medzi flexibilnými pracovníkmi. V roku 2021 sa počet účastníkov zvýšil na viac ako 57 000 pracovníkov, ktorí sa zúčastnili WAI. Veľmi podstatná časť respondentov po prvýkrát nemala zmluvu na dobu neurčitú, ale patrila do flexibilnej časti trhu práce: viac ako 22 % účastníkov<sup>10</sup>.

## 9.9 Pracovný simulátor

Metodika spoločného skúmania a hodnotenia fyzických a duševných schopností tiež odráža holistický prístup objavujúci sa v európskych pracovných filozofiách, pretože skúma úplný súbor kompetencií človeka v jeho kontexte a možnostiach pracovať. Spoločné preverovanie a hodnotenie fyzických a psychických schopností pomocou pracovného trenažéra je vhodné na preverenie rôznych skupín trhu práce. Pracovné simulátory (v Maďarsku ErgoScope) sú nástroje na simuláciu pracovných úloh, procesov a použitie pracovných nástrojov.

V starnúcich spoločnostiach je skúmanie pracovníkov pomocou tejto metódy obzvlášť dôležité. Výsledky môžu podporiť zamestnanosť v starobe, zachovať pracovné miesta a prispieť k modernizácii prístupov a aktivít age managementu. Okrem merania a hodnotenia fyzických a duševných schopností pomocou pracovného simulátora sa však oplatí vyvinúť nové testovacie a hodnotiace protokoly, ktoré môžu uľahčiť skúšanie a hodnotenie metódy v

---

<sup>10</sup> Pozrite sa na ročné výsledky WAI v Holandsku: <http://blikopwerkvermogen.nl>

iných skupinách (u mladých ľudí kariérne smerovanie, u dlhodobo nezamestnaných atď.). Simulátory sa používajú v nemeckom systéme pracovnej rehabilitácie a môžu predpovedať úspešný návrat do práce po rehabilitácii kvôli chronickej bolesti chrbta (Bühne et al., 2020). Na základe výsledkov predchádzajúcich maďarských výskumov sa predpokladá, že používanie pracovných simulátorov môže poskytnúť efektívnejšiu kariérnu orientáciu a hodnotenie schopností v pracovnej rehabilitácii ako tradičné testy pracovnej schopnosti (Jókai, 2019). Keď si klient môže vybrať kariéru, ktorá zodpovedá jeho záujmom a skutočným schopnostiam, očakáva sa, že bude menej predčasných odchodov zo škôl alebo zamestnania.

ErgoScope je komplexný, vysoko verný pracovný simulátor so širokým spektrom možností merania čiastkových kvalít. Môže byť použitý na posúdenie, udržanie alebo zlepšenie funkčných schopností jedincov s postihnutím: môže byť užitočný pri vytváraní plánu rozvoja a tiež na precvičovanie určitých úloh (Jókai & Nagy, 2020). ErgoScope sa skladá z troch meracích panelov (P1-P2-P3), ako nezávislých, samostatných pracovných staníc. P1 meria statické a dynamické sily v stoji (obrázok 12), P2 meria sily držania/úchop (obrázok 13), hmatové funkcie a jemné motorické zručnosti v sede a P3 merajú vytrvalosť a nosnosť a citlivosť na monotónnosť v zložitých pracovných procesoch (obrázok 14). Tento komplexný test sa skladá z 36 rôznych úlohových situácií, z ktorých každá má 2 až 19 relevantných výkonnostných parametrov, teda celkom 203 merateľných parametrov.

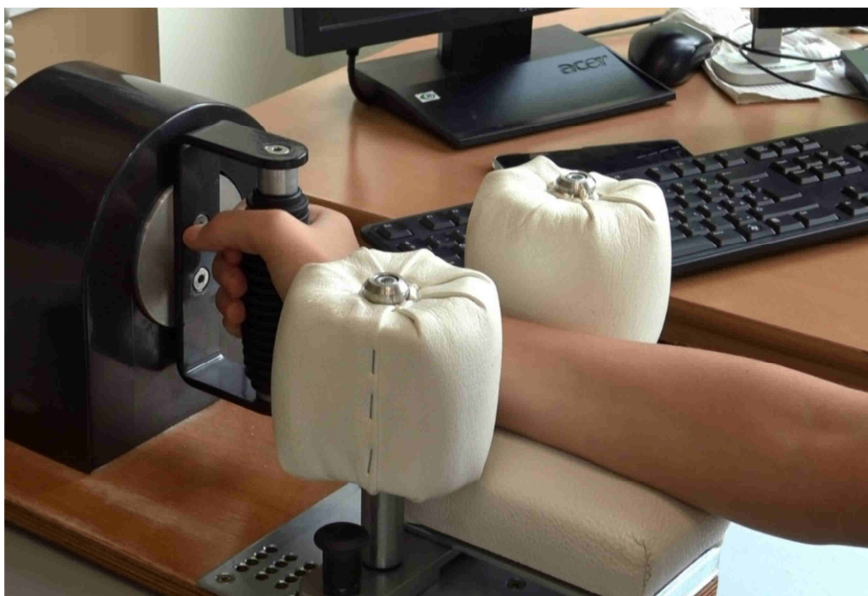


*Obrázok 12 - Statický tlak/ťah vodorovne oboma rukami v úlohe v stoji na P1  
(zdroj: autori)*





*Obrázok 13 - Úloha flexie zápästia na P2 (zdroj: autori)*





*Obrázok 14 - Komplexná úloha na P3 – výber loptičiek a vykonanie úlohy na hlasový povel*



Súčasný výskum sa zameriava na predikciu úspechu v zamestnaní. Umelou inteligenciou riadený „Aptitude Testing/Grading Module“ je učiaci sa algoritmus, ktorý predpovedá budúci úspech v danej práci na základe modelových výsledkov 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



## 10. Koučovacie programy pre nezamestnaných

V tejto kapitole preberieme modely a techniky, ktoré sú relevantné pre tých, ktorí pomáhajú riadiť pracovnú schopnosť budúceho zamestnanca. Teória dĺžky života poskytujú prehľad o tom, či sa ľudia v priebehu času menia alebo nie. S vedomím tohto môže poradca pochopiť, ako proces poradenstva zodpovedá fáze života klienta. Programy sa zameriavajú na to, ako možno zlepšiť motiváciu klienta a na čo by bolo najlepšie zamerať poradenský proces a zvoliť postup na zlepšenie pracovnej schopnosti klienta.

Tieto znalosti sú dôležité pre všetky typy poradcov, ktorí pomáhajú nezamestnaným ľuďom, ako sú kouč, sociálni pracovníci, poradcovia v nezamestnanosti atď. Ďalej ich budeme nazývať spoločným menom - poradcovia.

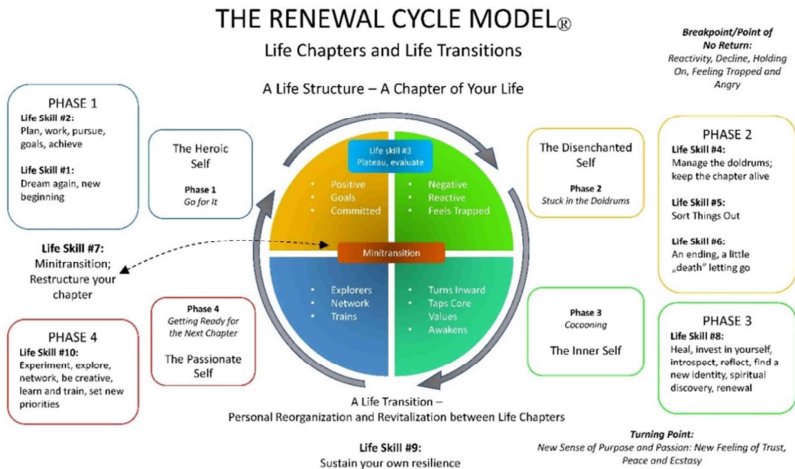
### 10.1 Životné kapitoly a životné prechody

**Model životných kapitol („Life Chapters“) a životných prechodov („Life Transitions“) berie do úvahy životný cyklus človeka.**

Obnovenie/zlepšenie pracovnej schopnosti je celoživotná úloha: jedným z najlepších modelov pre tento druh veľkých zmien je model životných kapitol a životných prechodov. Berie do úvahy celkové cykly životných zmien a stojí za to, aby si poradca aj klient boli tohto procesu vedomí. Model predpokladá, že náš život možno charakterizovať ako cyklické striedanie relatívne stabilných období a nestabilných období zmien.

Dôležité je zistiť, v akej fáze sa klient nachádza. V rôznych fázach sú pocity rôzne a je možné vykonávať veľmi rôznorodé aktivity.

Obrázok 15 - Model cyklu (prevzaté z Hudson, 1999)



**Prvá fáza** je obdobím úspechu a stability,. Aj vtedy môže dobrý poradca urobiť v klientovom živote veľké zmeny, ale musí vedieť, ako svojich klientov, ktorí sú v tejto prvej fáze, viesť a motivovať. Niektorí majú ciele, iní majú očakávania a to si vyžaduje iné nástroje. Toto je obdobie výkonu zameranom navonok. Ak majú priemernú alebo nízku pracovnú schopnosť, pravdepodobne nie sú v tejto fáze. Tento klient je s najväčšou pravdepodobnosťou niekde vo fáze dva, tri, štyri. Názov prvej fázy môže byť: „Go For It“ (Ideme na to).

Hlavné myšlienky **druhej etapy** sú už zoskupené okolo úplne odlišných konceptov. Zvlášť pozoruhodné je toto prvé prekvapivé spojenie: pocit nudy a nepokoja. Úsilie a myšlienky, ktoré sa na začiatku prvej fázy ešte zdali také nádejné, teraz pôsobia vyložené tristne, v žiadnom prípade sľubne a zdajú sa byť skutočnou záťažou. V tomto prípade sa klient môže sám seba pýtať: Je to všetko? Je to všetko, čo môžem dosiahnuť? V tomto stave ľudia vnímajú svet ako zásadne nespoľahlivé, nepredvídateľné, chaotické a ohrozujúce miesto. Pravdepodobne sa budú cítiť sklúčení, nervózni a pesimistickí.



Klientovi sa môže zdať, že to, čo bolo v jeho kariére doteraz atraktívne, je už zastarané. Tentokrát človek často nemá nové ciele alebo nové oblasti života, ktoré by chcel rozvíjať. Poradca potrebuje vedieť, ako teraz pomôcť svojmu klientovi, aby sa posunul ďalej, aby mal znovu ciele, znovu hľadal príležitosti. Najlepšou voľbou je v tomto prípade trpezlivo, empaticky a povzbudivo posúvať klienta dopredu, aby si sám pre seba vypracoval akýsi únikový plán, ktorý človeka touto fázou posunie buď do fázy „mini zmeny“, alebo do tretej fázy.

Treba mať na pamäti, že táto druhá fáza môže končiť dvoma typmi výstupov: tzv. „mini zmenou“, prechodom, alebo môže tiež skončiť akúsi zmenou v reálnom živote, ktorá už ľudí skutočne povzbudzuje k tomu, aby si našli nové ciele. Väčšina klientov takmer vždy začína najprv smerom k „mini zmene“. Ide o hmatateľnú zmenu, obvykle malú z hľadiska vývoja v porovnaní s fázou, v ktorej sa nachádzajú: zmena geografickej polohy, zmena zamestnania, zmena partnera alebo návrat do školy. „Mini zmena“ môže byť aj obdobím strategického plánovania. Môže byť potrebné obnoviť fázu života, nájsť nové ciele, nájsť veci, ktoré stoja za to zmeniť, preskúmať nové príležitosti a vytvoriť nové začiatky. „Mini zmena“ spočíva v inventarizácii všetkého, čo skutočne existuje a čo sa dá zlepšiť. Obdobie „mini zmien“ je rovnako cenné ako zmena životnej etapy samotná. Líšia sa od neho jednoducho svojím objemom, pretože slúžia nie obnove celého spôsobu života, ale obnove životnej etapy.

Ak napríklad klient trpí nejakou náhlou negatívnou zmenou – stratou zamestnania, partnera alebo vážnou chorobou – môže ľahko stratiť pôdu pod nohami a cítiť sa zbavený stratégií, ktoré predtým fungovali. V tomto prípade je poradenstvo o niečom inom, nie o zhodnocovaní celého doterajšieho života, ale snaží nájsť nové zdroje a nástroje na ďalšie riadenie svojho života.

V prechodnom období života má človek tendenciu obrátiť sa dovnútra a zbaviť sa všetkých možných starostí a povinností. Vnútorň hlas sa potom zdá byť oveľa spoľahlivejší ako vonkajšie signály. V dobrom prípade – av tom môže pomôcť poradenstvo – sa človek stáva dospelším, rozširuje svoje možnosti zvládania problémov, podporuje sa priemerná úroveň pracovnej schopnosti alebo je zachovaná dobrá úroveň pracovnej schopnosti.



Názov druhej fázy môže byť: *The Doldrums* (stagnácia/útlm).

V **tretej fáze** je prehodenie seba samého už na hlbšej úrovni. Metódou toho je sebareflexia (sebaskúmanie), ktorá je v procese každopádne určujúcim javom. Pre človeka sa stáva dôležitým, aby rozpoznal hlbšie súvislosti a preskúmal nové budúce príležitosti. Toto je obdobie veľkých reštartov. Je veľmi dôležité, aby poradca, či už ide o osobu alebo organizáciu, bol schopný poskytnúť účinnú podporu počas týchto prechodných období. Je dôležité pomôcť klientovi uvedomiť si, kde sa teraz nachádza a kam sa môže v živote dostať, pokiaľ pôjde rovnakým smerom. Vo väčšine prípadov si klient pri poradenstve kladie otázky, ktoré sa týkajú zmyslu jeho života. Poradca pomáha nájsť odpovede tým, že skúma základné hodnoty, objasňuje klientove presvedčenia a formuluje nový životný príbeh, nové rozprávanie.

Veľa klientov prichádza v tretej fáze tak, že tento krok nie je výsledkom ich vlastnej voľby, ale skôr akéhosi emočného procesu. Často tejto fáze predchádza uzavretie, strata, ktorá vyústi do emocionálnej reakcie a tým vlastne začne fázu zakuklenia. Otočenie dovnútra tiež zahŕňa pocit emočnej nestability. Je to podobný pocit, ako keď dôjde k nečakanému koncu: klient čelí akémusi smútku, umiera. Ľudia, ktorí zažijú obdobie zakuklenia z neho vychádzajú menej motivovaní svojimi predchádzajúcimi rolami. Upokojené ja sa môže nakoniec vyvinúť do nového druhu hodnotového systému a zakotviť vo svojich skutočných, obnovených hodnotách života a nájdenom vnútornom mieri. V tejto fáze sa môžu presadiť nové ciele a nové druhy vášní. Poradenstvo s ľuďmi v tretej fáze je duchovné a transformačné. Túto fázu je možné vynechať, pokiaľ je klient už pevne ukotvený vo vlastných životných hodnotách, uvedomuje si ich, prijíma ich a dokáže sa s nimi stotožniť. Skutočným veľkým úspechom tretieho stupňa je pozitívna sebaúcta, sebaobnova, odvážna existencia a dôvera v osobné zdroje a dosiahnutie ochoty konať.

Názov tretej fázy môže byť: *Cocooning* (zakuklenie).

Klienti v pohotovostnej fáze už prechádzajú z prechodného obdobia a sú zosobášení novým výzvam svojho života.



Klienti vo štvrtej fáze sú väčšinou plní energie, kreativity, otvorenosti k poznávaniu a túžby po poznaní. Ľudia, ktorí strávili všetok svoj čas v období zámožnosti, nechcú byť tými istými ľuďmi, ktorými bývali, nechcú veci obnovovať a robiť to, čo robili pred obdobím ticha. Chcú nové smery, s výrazne odlišnou formou existencie a spôsobom života od minulosti. Chcú nové príležitosti, nové znalosti, chcú experimentovať s novými nápadmi, novými vzťahmi. Je to vzrušujúce, živé a optimistické obdobie, ktorému stále chýbajú konkrétne ciele. Pri poradenstve sú túžby konkretizované a formované do konkrétnych činov, ktoré umožňujú skutočný výkon a tvorbu.

Názov **štvrtej fázy** môže byť: *Getting Ready* (pripravenosť).

Klientove pocity v procese môžu byť nasledujúce:

- 1. fáza:** dôvera, odvaha, eufória, energia, výzva, chuť konať, súťaživosť, vyčerpanie, nedostatok času
- 2. fáza:** slabosť, odmietnutie, pocit uviaznutia, bolesť a utrpenie, hnev, smútok, pocit pasce
- 3. fáza:** hnev, smútok a smútok, starosť, strach, samota, izolácia, úľava, pokojné vzrušenie, vnútorná dôvera
- 4. fáza:** radosť, dôvera, láska, ľahkosť existencie, kreativita, smäd po poznaní

Hoci neexistuje jasná súvislosť medzi životnými kapitolami, životným prechodom a úrovňou pracovnej schopnosti, pozrime sa na činnosti manažmentu na rôznych úrovniach pracovnej schopnosti:

Úroveň pracovnej schopnosti	Riadenie
Nízka	Obnovenie
Priemerná	Zlepšenie
Dobrá	Podpora
Vynikajúca	Zachovanie



Na rôznej úrovni pracovnej schopnosti a v inej fáze života môžu byť očakávané výsledky vo vzťahu k týmto témam: duševné zdravie, fyzické zdravie a funkčná kapacita, kompetencie, zručnosti a schopnosti, hodnoty, postoje, motivácia, ako si vybrať fyzické pracovné prostredie, ako si vybrať psychosociálne pracovné prostredie (pracovná komunita, firemná kultúra, participácia, manažment), vonkajšie faktory: rodina, priatelia, financie, mesto, krajina, vzdelávacie a kultúrne príležitosti, znalosť trhu práce.

1. fáza: dosahovanie cieľov, zmena a zlepšovanie cieľov, kariérny rozvoj, finančný zisk, pocit naplnenia v práci, dobre využitá kreativita, riskovanie, cieľavedomosť.
2. fáza: úspešný štart do „mini zmeny“, alebo úspešný štart do životnej etapy zmeny.
3. fáza: tvorivá sloboda, čas pre rast, duchovná obnova, vnútorný pokoj, noví priatelia, pozitívna skúsenosť osamelosti, revízia vlastných presvedčení, otvorenosť novým druhom cieľov.
4. fáza: vyjasnenie osobnej identity, zvýšenie sebavedomia, potreba nájsť nové ciele, rozpoznať, čo je skutočne dôležité, obnovenie intímnych vzťahov, predefinovanie postojov k práci, rozvoj zmyslu pre humor, podstupovanie nových rizík.

## 10.2 Motivačný rozhovor

Kedykoľvek je niekto v situácii, keď je jeho pracovná schopnosť nízka (potreba ju obnoviť) alebo priemerná (potreba ju zlepšiť) a proces obnovy/zlepšenia je podporovaný poradcom, je takmer nemožné postupovať bez zhody s klientom a jeho motivácia k zmene. Jedným z najlepších nástrojov na to je motivačný pohovor. Osoby s úrovňou vynikajúcej alebo dobrej pracovnej schopnosti môžu tiež potrebovať reflexiu svojej pracovnej schopnosti a činností na zachovanie alebo podporu.

**Motivačný rozhovor má posilniť odhodlanie k zmene. Pretože ambivalencia sa môže objaviť v ktorejkoľvek fáze cyklu zmien: môže byť užitočná aj neskôr.**





Účelom motivačného rozhovoru je posilniť vnútornú motiváciu klienta, v našom prípade zlepšiť jeho pracovnú schopnosť. V zásade sa používa na posilnenie záväzku k zmene; ambivalencia sa však môže objaviť v ktorejkoľvek fáze cyklu, takže môže byť užitočná aj neskôr.

Päť princípov motivačného rozhovoru (Millner & Rollnick, 1991):

1. Správajte sa empaticky a snažte sa porozumieť perspektívam klienta.
2. Pomôžte klientovi rozpoznať rozpor medzi jeho budúcimi cieľmi a jeho súčasným správaním.
3. Vyhnite sa hádkam, presvedčaniu: hádanie skôr posilňuje odpor klienta.
4. V prípade odporu zmeňte stratégiu, podporujte hľadanie riešení.
5. Podporujte u človeka pocit vlastnej účinnosti („self-efficacy“): vyjadrujte optimizmus a vieru v zmenu, akonáhle klient rozpozná problém a príde s riešením.

Tipy na motivačný pohovor:

Zhodnoťte klientovu vlastnú motiváciu, napr. sa spýtajte, ako veľmi sa chce zmeniť na škále 1–10. Namiesto toho, aby ste sa spýtali: „Prečo tento klient nie je motivovaný?“, lepšia je otázka: „K čomu je tento klient motivovaný?“. Komunikujte s klientom prostredníctvom otvorených otázok a reflektívneho pozorovania. Porozprávajte sa o cieľoch, zásadách a záväzkoch klienta. Požiadajte klienta, aby si sám seba predstavil a popísal, aký chce svoj pracovný život. Diskutujte o tom, ako s týmito cieľmi súvisí súčasné správanie klienta. Hovorte o vplyve, ktorý môže mať súčasné správanie klienta. Zdôrazňujte rozpory medzi klientovými vlastnými cieľmi a súčasným správaním. Diskutujte o výhodách a nevýhodách pracovnej schopnosti. Diskutujte o výhodách a nevýhodách novej zmeny: požiadajte klienta, aby popísal, prečo by bolo dobré zmeniť a prečo by to nebolo dobré. Poradca vyjadruje dôveru, že sa klient bude môcť zmeniť. Vyhnite sa ponúkaniu hotových riešení. Cieľom v tejto fáze je dôkladne prejsť pohľad klienta na jeho pracovnú schopnosť. Na konci

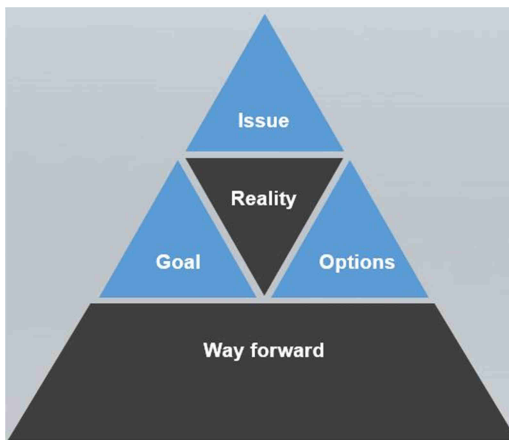


rozhovoru použite otvorené otázky na posúdenie, ako je klient ochotný sa zaviazat'.

## 10.3 I-GROW-MODEL

Model I-GROW je známy a hojne využívaný model v oblasti koučovania a mentoringu. Môže byť teda veľmi užitočný aj v oblasti zlepšovania pracovnej schopnosti.

*Obrázok 16 - Model I-GROW (zostavil autor na základe Komócsin, 2009)*



**I ako Issue (problém)**, teda problém, čo sa klient snaží vyriešiť, najväčší problém, čomu klient práve teraz čelí. V prípade našej témy ide o zlepšenie pracovnej schopnosti.

### **G ako Goal (cieľ)**

Dobre vytvorený cieľ je kľúčom k zlepšeniu pracovnej schopnosti. Pochopiť, kde musí klient podniknúť kroky na základe „Kolesá pracovnej schopnosti“ pre nezamestnaných alebo Dotazníka „Index pracovnej schopnosti“ a motivácie k zlepšeniu svojej pracovnej schopnosti. Samozrejme musí chápať, že cieľ môže byť v akejkoľvek oblasti Domu, nielen zdravotné alebo funkčné, kapacitné, ale



aj na ktoromkoľvek poschodí, ako sú kompetencie (zručnosti), hodnoty, postoje, motivácia; oblasť práce (obsah a požiadavky, prostredie, komunita a organizácia či manažmentu).

Klient v prvom kroku s pomocou poradcu definuje účel poradenského procesu, ktorý môže byť svojim charakterom dlhodobý, strednodobý alebo krátkodobý. Cieľom môže byť napríklad zlepšenie pracovnej schopnosti alebo nájdenie vhodného zamestnania, ale rovnakým spôsobom to môže byť aj kľúčový výsledok alebo nejaký ukazovateľ úspechu. Jedná sa vždy o určitý druh úspechu, s ktorým sa stretávame, keď sa plní prania klienta. V tejto fáze je potrebné zabezpečiť, aby určené ciele boli SMART: špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné, založené na čase.

### **R ako Reality (realita)**

Druhým krokom je preskúmať súčasnú, reálnu situáciu. V tejto fáze sa snažíme vecne, objektívne a čo najviac oslobodené od všetkých skresľujúcich faktorov preskúmať situáciu a okolnosti, v ktorých sa klient aktuálne nachádza. To možno tiež chápať ako východiskový stav, z ktorého sa spúšťa proces poradenstva. V tejto fáze je zodpovednosťou poradcu podporovať sebaúctu a pomáhať preskúmať bariéry, ktoré doteraz bránili dosiahnutiu cieľov. Je tiež veľmi dôležité, aby bol poradca dôrazný: starostlivé načúvanie klientovi a poskytovanie častej spätnej väzby zaisťuje „spoločnú vlnovú dĺžku“, sémanticky čo najbližšie k klientovi. Táto fáza je často o klientových obavách alebo mylných predstavách, ktorých odstránenie môže viesť k úspechu poradenského procesu.

Nasledujúce otázky sú užitočné pre kontrolu reality:

- Čo už máte teraz nastavené vzhľadom na stanovené ciele?
- čo funguje? Ako ste to dosiahli?
- Čo ste urobili pre dosiahnutie cieľa?
- Čo vám bráni robiť viac, aké veci?
- Aký príbeh/film/kniha/prírodný úkaz vás napadá v súvislosti s vašou aktuálnou situáciou? (metafora)



- Aké interné a externé zdroje môžete očakávať?
- Ako ostatní vidia to isté?

### Úlohy poradcov/kouča

- Ako nájsť zdroje klienta.
- Použitie škálových otázok na zvýraznenie zdrojov (napr. „Kde ste na stupnici od 1 do 10?“).
- Zbieranie vonkajších príležitostí, podporné vzťahy.
- Vyplnenie dotazníka o osobných vlastnostiach a silných stránkach.
- Pozitívne, perspektívne presvedčenie, životná filozofia, motto.
- Skúmajte hodnoty ako zdroje.
- Diskusia o zdrojoch prinesených z detstva.
- Zdroje čerpané z ťažkých životných situácií.
- Poradca podporuje klienta, aby zdôraznil 5 silných stránok.
- Prepojenie silných stránok s cieľmi: ako využiť svoje silné stránky na dosiahnutie svojich cieľov?

### **O ako Opportunities alebo Options** (príležitosti alebo možnosti)

Ako tretí krok je úlohou zhromaždiť alternatívy, ktoré by mohli byť považované za riešenie. Vždy existuje veľa riešení skutočného problému, aj keď veríme, že existuje iba jedno alebo žiadne. (To je ponaučenie na celý život: vryme si to do pamäti!) Skúsenosti ukazujú, že väčšinou je užitočné nazbierať viac alternatív, aj keď sa na prvý pohľad zdajú nereálne, pretože také nápady možno vyladiť ako živé, použiteľné možnosti neskôr s malou úpravou. Brainstorming je možné využiť aj pri generovaní nápadov. (Prax už mnohokrát preukázala, že hoci sa tomu hovorí „skupinová brainstormingová technika“, je vynikajúca aj pre individuálne použitie). Tu je bod, kde môže poradca, okrem iného, „pomôcť“ zdieľaním nápadov, ak je to potrebné alebo požadované.

Nasledujúce otázky a témy môžu mapovať príležitosti:



- Možnosti implementácie/aplikovateľnosti.
- Možnosti implementácie/aplikovateľnosti nemusia byť veľké, aby bolo možné o veciach premýšľať: často malá zmena odštartuje významné zmeny!
- Otázka na stupnici – kde ste teraz medzi 1–10, čo môžete urobiť, čo je 1. krok?
- Ako postupujete na dosiahnutie svojich cieľov? Čo ešte môžete urobiť?
- Pokiaľ klienta nenapadne nový variant, poradca odporúča nazbierať čo najviac variantov (ako domácu úlohu) a zapísať si to do zošita.
- Miesto poradenstva: rozširovanie škály príležitostí.
- Problémy orientované na riešenie.
- „Zázračná otázka“: aká by bola situácia, keby bola zmena realizovaná?
- Pokrok na stupnici.
- Kreatívne techniky.
- Metafory.
- Premeňte sa na opak (vidieť veci z inej perspektívy, opačné alternatívy).
- Techniky zvyšujúce šťastie, posilňovanie pozitívnych emócií.
- Brainstorming: pokračovať, zastaviť, začať.
- Prerámovanie (identifikácia výhod opačnej situácie).

V mnohých prípadoch je dosiahnutie cieľa na klientovi: modifikácia správania, čo znamená, že klient je súčasťou riešenia.

Poradca s nasledujúcimi otázkami môže klientovi pomôcť toto formulovať:

- Čo musíte urobiť, aby ste dosiahli cieľ, ktorý ste si stanovili?
- Čo teraz robíte a ak prestanete alebo to budete robiť menej často, čo vám pomôže dosiahnuť váš cieľ?

**W ako What will you do? Alebo Way forward. Alebo Will (Planning Action)** (čo budete robiť: plánovanie akcie)



Úlohou je vybrať najatraktívnejšiu alternatívu (ako je definovaná vyššie) pre plánovanie konkrétnej cesty, ktorá vedie k cieľu. Ide teda o konkrétny akčný plán, ku ktorému je klient najviac zaviazaný. Za týmto účelom musí byť poradca maximálne venovať pozornosť motivácii klienta. Aj keď to nemusí viesť ku konečnému úspechu, môže to byť kľúč. Je dobré sa z viacerých strán uistiť, že klient svojmu „prípadu“ presne rozumie a jasne vidí cestu k cieľu aj s ťažkosťami, ktoré mu ešte stoja v ceste.

Táto sekcia je chúlостivá aj preto, že klienti budú musieť konečne vystúpiť zo svojej komfortnej zóny, čo – priznajme si – nie je len o pozitívnych skúsenostiach.

#### Vytvorenie akčného plánu

- Akčný plán je cesta od nápadov (možností) k realizácii.
- Požiadajte klienta, aby si vybral nejaké riešenie, ktoré v budúcom období vyskúša.
- Riešenie, ktoré nie je o pohodlí, ale nevyvoláva ani panický strach.
- Čo sa dá kontrolovať/strážiť.
- Čo neznamená príliš veľké riziko.
- Čo je v súlade s hodnotami.
- Naplánujte si konkrétne kroky a zaistite, aby za ich realizáciu niesol „zodpovednosť“ klient.

#### Podpora implementácie

V tejto fáze sú snahy o zmenu správania monitorované a podporované. Poradca okamžite reaguje na úspechy i neúspechy, ktoré slúžia na rozvoj a posun klienta. Pokiaľ niečo nefunguje, mala by sa namiesto toho skúsiť iná vec.

## 10.4 IKIGAI

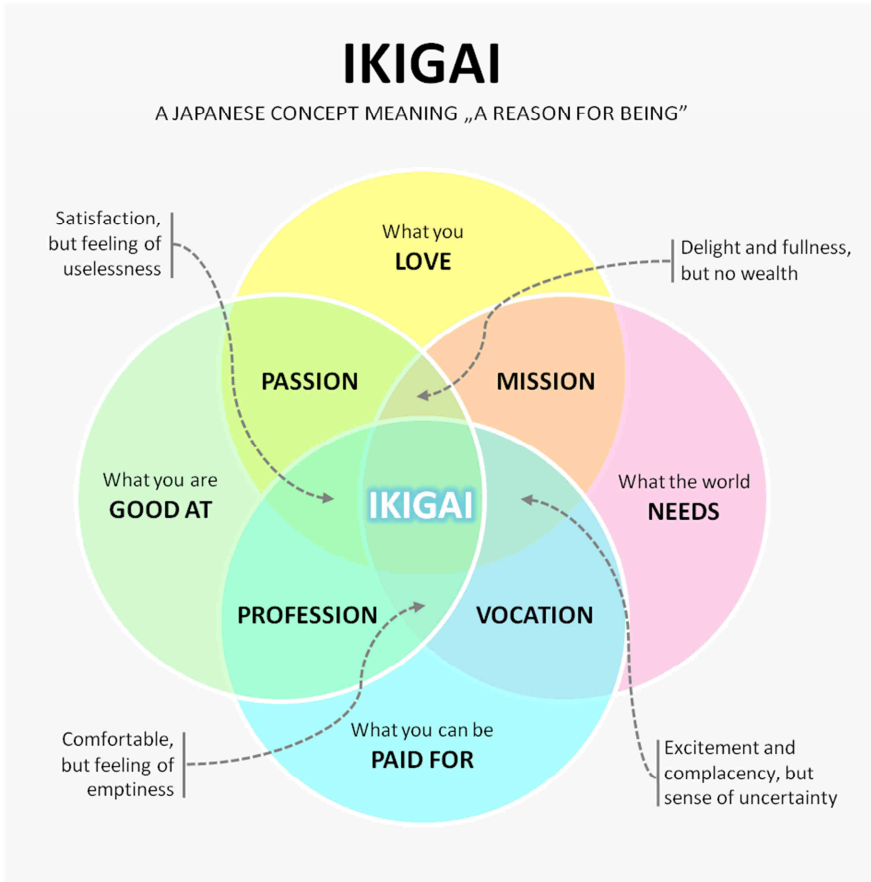
Ikigai je pôvodná japonská filozofia, ktorá formovala japonský spôsob života. Japonsko má druhú najvyššiu priemernú dĺžku života na svete. Japonci veria, že ikigai je dokonca dôvodom ich šťastia a dlhovekosti. Japonský koncept znamená „dôvod bytia“: „iki“ v japončine znamená „život“ a „gai“ opisuje hodnotu. Ikigai je zmyslom života a je to, čo dáva motiváciu a inšpiruje vstávať každý deň.

Západná kultúra si zvolila ikigai ako cestu k objavovaniu zmysluplnej kariéry. Keď má kariéra nasledujúce štyri atribúty, podľa westernizovanej formy ikigai bola práca snov objavená:

1. Čo vás baví
2. V čom ste kompetentní
3. Za čo si môžete nechať zaplatiť
4. Čo svet potrebuje

Tento obrázok ikigai zobrazuje štyri primárne prekrývajúce sa aspekty, ktoré pomáhajú vizualizovať tento pojem. Ikigai je stred obrázku, kde sa pretínajú všetky štyri kruhy.

Obrázok 17 - IKIGAI (od Gaines, 2020)



Znalosť ikigai môže pomôcť nezamestnaným ľuďom nájsť najvhodnejšiu prácu a žiť dlhší a šťastnejší život:

- Vytvárajte v práci silné sociálne väzby.
- Vytvorte dobrú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.
- Navrhňte ideálny pracovný životný štýl.
- Sledujte kariérne ciele.





- Majte radosť z práce.

V predchádzajúcich častiach tejto kapitoly možno nájsť rôzne poradenské modely, ktoré sú veľmi užitočné pri akomkoľvek poradenskom procese a najmä použiteľné pri pomoci nezamestnaným. Životné kapitoly a životné prechody, Motivačný rozhovor, I-GROW-MODEL a IKIGAI sú prostriedky ako porozumieť spôsobom, keď budúci zamestnanec hľadá svoju novú prácu.



## 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

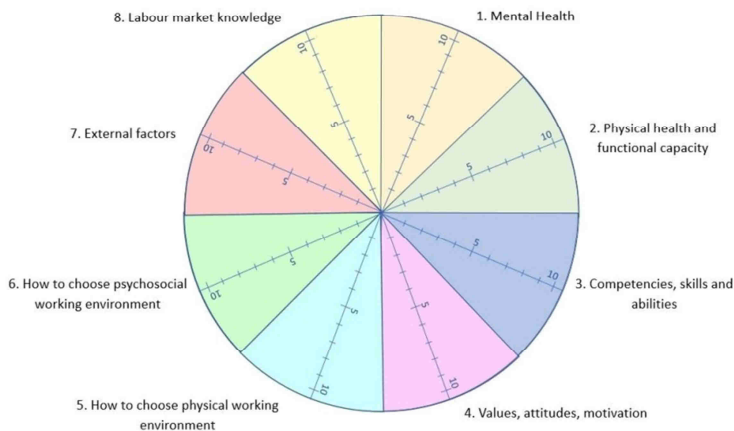
Miller, W. R. & Rollnick, S. (2012): Motivational Interviewing: Helping People Change. New York: The Guilford Press



## 11. Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných

Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných je adaptáciou kola života (využívaného v koučovaní) na oblasť pracovnej schopnosti. Bicykel života čiže kruh života je známy nástroj, ktorým možno veľmi dobre zmapovať niečí život. Je to kolo, ktoré delíme na sektory – hlavné oblasti nášho života. Premýšľajme o tom, ako sme spokojní, šťastní, keď premýšľame o určitých zložkách nášho života. Tu používame oblasti, ktoré sa ukázali ako dôležité pri určovaní pracovnej schopnosti nezamestnaných ľudí.

*Obrázok 18 - Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných*



Adaptácia životného cyklu zhromažďuje údaje z ôsmich hlavných oblastí pracovnej schopnosti dôležitých pre budúcich zamestnancov, ktorí sú momentálne dočasne nezamestnaní.



1. Duševné zdravie.
2. Fyzické zdravie a funkčná kapacita.
3. Kompetencie, zručnosti a schopnosť.
4. Hodnoty, postoje, motivácia.
5. Fyzické pracovné prostredie.
6. Psychosociálne pracovné prostredie (pracovná komunita, firemná kultúra, participácia, manažment).
7. Vonkajšie faktory: rodina, priatelia, finančné, mesto, krajiny, vzdelávacie a kultúrne príležitosti.
8. Znalosť trhu práce.

### **Užívateľská príručka ku Kruhu pracovnej schopnosti pre nezamestnaných:**

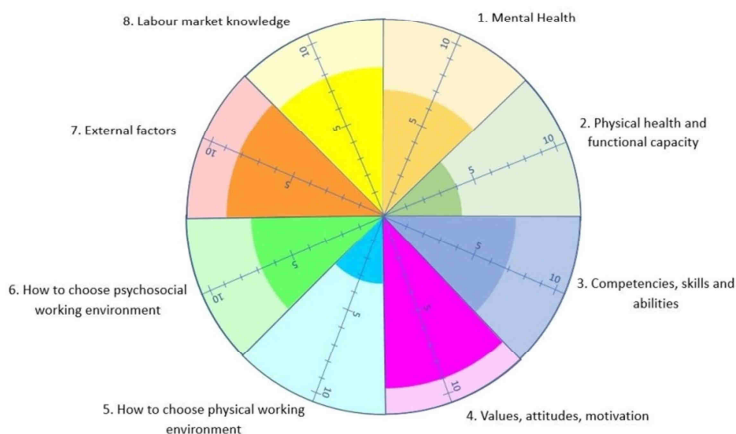
Pokiaľ je k dispozícii kratšia doba na konzultáciu, odporúča sa riešiť „aktuálnu situáciu“. Tvar kola určuje, ktoré oblasti vyžadujú pozornosť. Zhodnoťte osem oblastí pracovnej schopnosti nezamestnaných osôb na obrázku na stupnici od 0 do 10 podľa toho, kde sa klient práve nachádza, a označte ich v sektoroch kruhu. Stred je 0 a krajný oblúk kola je 10. Oplatí sa spoľahnúť sa na prvé dojmy. Hodnota 8, 9, 10 bodov je pre danú oblasť výborná a cieľom je zachovanie. Pri hodnote 5, 6 alebo 7 bodov je daná oblasť dobrá, cieľom je tieto oblasti podporiť. Pod 4 bodmi je zložka pracovnej schopnosti zlá. Cieľom je zlepšiť alebo obnoviť túto konkrétnu doménu. Stojí za zváženie, aký druh (externej) odbornej pomoci môže byť nevyhnutný (v závislosti na danej doméne) pre vylepšenie alebo obnovu.

Pokiaľ je k dispozícii dlhší čas na poradenstvo, odporúča sa namiesto toho riešiť „spokojnosť“. Pri každom reze by mal klient uviesť, ako je teraz s danou doménou spokojný. (Stred je 0 a krajný oblúk kola je 10.) V prípade hodnoty 8, 9, 10 bodov je klient s danou oblasťou pracovnej schopnosti úplne spokojný. Pre hodnoty 5, 6, 7 bodov je klient napospol spokojný, aj keď v týchto oblastiach je stále na čom pracovať. Motivácia klienta k zmene alebo vyhľadaniu pomoci zvonku však ešte nemusí byť dostatočne vysoká.

Odporúča sa zmeniť pracovnú schopnosť u nezamestnaných v oblastiach, ktoré sú pod 4 bodmi. Klient je s touto oblasťou nespokojný, preto je viac motivovaný k zmene. Je na zvážení, akú odbornú pomoc možno ponúknuť (v závislosti od oblasti pracovnej schopnosti) pre umožnenie zmeny a rozvoja.

Príklad:

*Obrázok 19 - Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných (príklad)*



V nasledujúcich podkapitolách podrobne vysvetlíme sektory kola pracovnej schopnosti pre nezamestnaných. Predpokladáme, že klient, ktorý je aktuálne nezamestnaný, je ochotný pracovať a plánuje sa zamestnať.

## 9.1 Duševné zdravie

S duševným zdravím veľmi úzko súvisí individuálna produktivita, schopnosť zvládať životné výzvy a zmeny a rozvoj sociálnych vzťahov, ktoré určujú úroveň sociálneho a ekonomického fungovania a pracovné schopnosti nezamestnaných



ľudí. Je dôležité si uvedomiť, že duševné zdravie nie je to isté ako neprítomnosť duševnej choroby alebo symptómov.

WHO definuje duševné zdravie ako stav well-beingu, v ktorom je jedinec schopný realizovať svoje schopnosti, zvládať záťažové situácie v bežnom živote a byť schopný produktívne pracovať a prispievať k životu svojej komunity. Táto definícia je dobre doplnená prístupom prijatým v Spojených štátoch, že duševné zdravie je „stav dobrého fungovania duševných funkcií, ktorého výsledkom sú produktívne činnosti, napĺňanie vzťahov s ľuďmi, schopnosť prispôbiť sa zmenám a schopnosť vyrovnávať sa s ťažkosťami“. Pojem pozitívne duševné zdravie označuje proces fungovania osobnosti a existenciu zručností a schopností, ktoré zaisťujú naplnenie individuálnych schopností človeka a jeho sociálnych vzťahov.

Duševné zdravie zahŕňa niekoľko zručností a schopností, z ktorých najdôležitejšie sú:

- schopnosť a udržiavanie mentálneho, emocionálneho, intelektuálneho a duchovného rozvoja;
- vytváranie a udržiavanie vzájomne uspokojivých sociálnych a komunitných vzťahov;
- schopnosť zvládať stres súvisiaci so životom a tendenciu využívať výzvy pre osobný rozvoj.

Okrem definície duševného zdravia je tiež dôležité načrtnúť, aké sú faktory, ktoré podporujú a ktoré zhoršujú duševné zdravie (pozri tabuľku 4).

**Kvalitné fyzické prostredie, sebahodnotenie, emocionálne spracovanie, sebariadenie plus zručnosti zvládania a sociálna participácia môžu podporovať duševné zdravie človeka.**



Tabuľka 5 - Faktory ovplyvňujúce duševné zdravie na základe modelu  
MacDonald a O'Hara (1998)

<b>Faktory, ktoré podporujú duševné zdravie</b>	<b>Faktory, ktoré poškodzujú duševné zdravie</b>
<p>Kvalitné prostredie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dobré životné prostredie a doprava</li><li>• Estetické a tvorivé prostredie</li><li>• Blízkosť prírody</li><li>• Bezpečné prostredie</li></ul>	<p>Deprivované prostredie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zlé, nevyhovujúce možnosti bývanie</li><li>• Malý alebo žiadny bezpečný vonkajší priestor</li><li>• Násilné a nebezpečné prostredie</li><li>• Zlá verejná doprava</li><li>• Chudoba a zadlženosť</li></ul>
<p>Emocionálna podpora:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozitívna spätná väzba podporuje sebehodnotenie (Presvedčenie o vlastnej hodnote a dôležitosti → budovanie osobných kompetencií) Zdrojom môžu byť: rodičia, vrstevníci, učitelia, nadriadený, kolegovia a partneri</li></ul>	<p>Emocionálne zneužívanie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Priame fyzické alebo sexuálne zneužívanie</li><li>• Nepriame: neustála kritika individuality a popieranie dôležitosti danej osoby. Zdrojom môžu byť: rodičia, vrstevníci, učitelia, nadriadený, kolegovia a partneri</li></ul>
<p>Emocionálne spracovanie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poznávanie a prijatie vlastných emócií</li><li>• Vhodné používanie emocionálneho slovníku</li><li>• Emočná inteligencia</li></ul>	<p>Emocionálna ľahostajnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osobné alebo inštitucionálne zanedbávanie citového života</li></ul>
<p>Schopnosti sebovládania a zvládania:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asertivita</li></ul>	<p>Stres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Extrémny stres (strach)</li></ul> <p>(Poznámka: normálny stres je nevyhnutnou súčasťou nášho života)</p>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Schopnosti zvládať stres</li><li>• Skúsenosti s riešením problémov</li><li>• Schopnosť riešiť sociálne problémy</li></ul>	
<p>Spoločenská účasť:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia vzájomne uspokojúcich sociálnych vzťahov (sociálna integrácia obohacuje každodenný život)</li><li>• Sociálna podpora</li><li>• Aktívna účasť v spoločnosti (podporuje zodpovednosť)</li></ul>	<p>Sociálne vylúčenie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samota a sociálne vylúčenie</li></ul>

Najlepšou teóriou pre pochopenie duševného zdravia budúceho zamestnanca je Antonovského salutogenetický model. Antonovského zaujímalo, prečo ľudia zostávajú zdraví, pretože väčšina teórií sa zameriavala na to, čím a ako niekto ochorie. Antonovského (1985, 1987, 1993) model salutogenézy poskytuje rámec, v ktorom zavedenie koherenčnej iniciatívy umožní dynamickú interpretáciu zdravia.

Pocit súdržnosti tvoria tri faktory:

- zrozumiteľnosť, úplnosť,
- ovládateľnosť/zvládateľnosť a
- zmysluplnosť.

Zrozumiteľnosť znamená, že vonkajšie aj vnútorné podnety sú zrozumiteľné, interpretovateľné. Svet okolo nás je interpretovaný ako usporiadaný, dobre štruktúrovaný, jasný a transparentný systém.

Zvládateľnosť znamená, do akej miery je jedinec schopný využívať zdroje, ktoré má k dispozícii, na zvládanie stresu, ktorý naňho pôsobí pri spracovaní vplyvov a podnetov prostredia.





Zmyslupnosť však znamená, že má zmysel investovať zdroje a energiu do riešenia problému, do vykonávania akcie: (emocionálny) záväzok k riešeniu problému sa opláti. Zdroje stresu, ktoré treba riešiť, by mali byť brané skôr ako výzvy než ako záťaž. Keď to má pre jednotlivcov zmysel, tak je emocionálne oddaný pozitívnemu výsledku.

Antonovskij považoval zložku zmyslupnosti za najdôležitejšiu zo zložiek zmyslu pre koherenciu, pretože je to motivačný prvok. Nedostatok zmyslu pre akciu oslabuje schopnosť vyrovnáť sa s vonkajšími a vnútornými vplyvmi stresu a znižuje zmysel pre koherenciu.

**Jednotlivci sú zdravší alebo sa uzdravia skôr, keď sa pozerajú na seba a na svet spôsobom, ktorý vytvára ich zmysel pre súdržnosť.**

Podľa Antonovského (1987) skúmanie koreňov zdravia volá po systémovom prístupe. V tomto zmysle zdravia nie je normálna statická rovnováha, ale skôr aktívny, dynamický proces sebaregulácie. Pokiaľ sú vonkajšie podmienky porovnateľné, bude podľa neho zdravotný stav jedinca závisieť od toho, ako na seba a na okolitý svet nazerá. To tiež určí, do akej miery bude jednotlivec mobilizovať svoje vlastné zdroje. Toto je základná konceptuálna pozícia, zmysel pre koherenciu, ako jednotlivci nazerajú na seba a na svet. Čím výraznejší je u niekoho zmysel pre súdržnosť, tým je človek zdravší alebo sa skôr uzdraví z akejkoľvek choroby.

## 9.2 Fyzické zdravie a funkčná kapacita

Na posúdenie fyzického zdravia možno použiť niekoľko nástrojov. Vzhľadom na diverzifikovanú povahu zdravia neexistujú žiadne dobre zavedené nástroje na jeho meranie. V mnohých prípadoch sa namiesto toho meria počty, závažnosti choroby. Index pracovnej schopnosti (WAI), orientovaný na Medzinárodnú klasifikáciu chorôb (ICD), zahŕňa práve fyzické choroby v stĺpoch podľa ICD.

Na posúdenie fyzického zdravia je vhodné merať funkčnú kapacitu zamestnanca. Pre ňu existuje mnoho dobre vyvinutých testov. Podľa požadovaných informácií sú k dispozícii rôzne typy testov funkčnej kapacity.



*Funkčný cieľový test* („The Functional Target Test“) skúma funkčné dôsledky poškodenia: v prípade poškodenia pohybového aparátu, napríklad rozsah pohybu, námahu, pracovnú kapacitu. Na meranie sa používajú rôzne zariadenia.

*Klasifikácia invalidity*: Následky úrazu, ak sú závažné, môžu znížiť schopnosť pacienta pracovať. Posúdenie zhoršenia výkonnosti je základným prvkom hodnotenia zdravotného postihnutia. O poškodení informuje lekárska prehliadka, o výkone potom vyšetrenie funkčnej spôsobilosti. Na posúdenie fyzickej výkonnosti sa používajú tzv. skúšky únosnosti („Load-bearing capacity tests“). Všetky stupne invalidity zodpovedajú všeobecnému obmedzeniu pracovnej schopnosti.

*Porovnanie úlohy so zručnosťami (skúška spôsobilosti)*: Porovnanie požiadaviek na prácu so schopnosťami budúceho zamestnanca je súčasťou komplexných testov funkčnej spôsobilosti. Na porovnanie je potrebné poznať požiadavky na konkrétnu prácu. Vyšetrenie spôsobilosti jedinca sa preukazuje klasickou lekárskou prehliadkou a špeciálnymi vyšetrovacími postupmi. Používajú sa zariadenia, ktoré merajú funkčné schopnosti a vykonávajú porovnanie. Dochádza k posunu paradigmy od lekárskeho zamerania (choroby) k schopnostiam (Sluiter, 2017).

*Lekárska prehliadka spôsobilosti na povolanie*: Ide o porovnanie funkčnej schopnosti pacienta s požiadavkami budúceho povolania. Toto hodnotenie porovnáva schopnosti klienta nielen s požiadavkami konkrétneho zamestnania, ale s možnými požiadavkami pracovných miest v danej profesii.

*Lekárska prehliadka zameraná na zamestnateľnosť*: Tento prehľad poskytuje na jednej strane hrubý odhad činností, ktoré môžu byť pre budúceho zamestnanca vhodné, a na druhej strane expozícii, ktorej sa treba vyhnúť. Vyšetrenie zvažuje najčastejšie pracovné požiadavky, expozície a záťaže vo vzťahu k zdravotnému stavu a schopnostiam zamestnanca. Správa uvádza, ktoré záťaže môžu spôsobiť nadmerné namáhanie jednotlivca, a preto sa im treba vyhnúť. To pomáha orientácii pri hľadaní zamestnania.



Fyzické a kognitívne schopnosti potrebné pre konkrétne úlohy (napr. ručná manipulácia s bremenami, opakujúce sa úkony, zručnosť rúk) je možné objektívne posúdiť pomocou modulov pracovného simulátora.

Fyzické zdravie je výrazne ovplyvnené faktormi životného štýlu a podlieha verejnému zdraviu a predchádzajúcej záťaži a expozícii na pracovisku a činnostiach na podporu zdravia. Úspešná intervencia je mnohostranná a zameriava sa na nezdravú stravu, zneužívanie návykových látok, sedavý spôsob života a poruchy spánku. To všetko má škodlivý vplyv na zdravie. Existuje nespočetné množstvo publikácií o spôsoboch, ako tieto faktory riešiť individuálne alebo v skupinách.

V zdravotnej starostlivosti môžu byť značné rezervy: vhodná starostlivosť o chronické (aj akútne) ochorenia môže zlepšiť pracovnú schopnosť.

### 9.3 Kompetencie, zručnosti a schopnosti

Kompetencia je všeobecne definovaná ako kombinácia zručností, znalostí, vlastností a správania, ktoré umožňujú jednotlivcovi úspešne vykonávať úlohu alebo činnosť v rámci daného zamestnania. Kompetencie sú pozorovateľné správanie, ktoré možno merať a vyhodnocovať, a preto sú zásadné z hľadiska definovania požiadaviek na prácu a nábor, udržanie si a rozvoj zamestnancov. U nezamestnaných musíme vziať do úvahy schopnosti potrebné pre možné zamestnanie.

**Veľkú úlohu na úspechu hrajú aj kompetencie, ktoré sú na danom odbore nezávislé.**

Výsledky stále sa rozširujúcej škály kompetenčných výskumov a štúdií teraz formulovali nespočet typov kompetencií a vytvorili kompetencie naprieč mnohými kompetenčnými modelmi umiestnenými v rôznych štruktúrach. Zamestnanie by sa nemalo definovať iba na základe úzko definovaných odborných kompetencií. Veľkú úlohu na úspechu hrajú aj ďalšie kompetencie nezávislé na danom odbore. Okrem definície kompetencie je nutné spomenúť aj zručnosti, rovnako ako definíciu schopností, pretože tieto tri pojmy sa v



bežnej slovnej zásobe často miešajú a zahmlievajú. Kompetencia je z nich najkomplexnejšia, pričom posledné dve sú jej prvkom, podmnožinou.

Zručnosť nie je nič iné ako automatizovaná súčasť vedomej činnosti. Komponenty, ktoré sa stali takmer automatickými, nám umožňujú venovať pozornosť podstate akcie; aby bolo možné presunúť pozornosť k hlavným procesom vedúcim k požadovaným výsledkom činnosti a ku kontrole výsledku. Získanie a rozvoj zručnosti je mnohokrát založené na znalosti pravidiel a ich aplikácii.

OECD zostavila zoznam dvanástich najdôležitejších zručností potrebných na úspech v práci:

- učenlivosť
- odolnosť
- agilita
- spolupráca
- verbálna komunikácia
- písaná komunikácia
- empatia
- tvorivosť
- riešenie problému
- vedenie ľudí
- rokovania
- technológia

Schopnosť je vhodnosť pre akciu alebo výkon, ich stupeň alebo talent. Jeho kvalita a miera je daná jednak ľudskými schopnosťami a sklonmi, jednak skúsenosťami (znalosťami, zručnosťami) získaným vplyvom kombinácie vplyvov prostredia. Vloha, ktorá sa skladá z vrodenej schopnosti a inklinácií, je tak prirodzenou podmienkou rozvoja schopnosti. Samotná schopnosť sa rozvíja počas ľudskej činnosti. Existujú tzv. všeobecné schopnosti (inteligencia, kreativita), ktoré sa prejavujú v širokom spektre činností, a existujú schopnosti

špeciálne (obratnosť, hudobná zdatnosť, obrazová predstavivosť, schopnosť dosahovať výsledky v určitých športoch).

## 9.4 Hodnoty, postoje, motivácia

Dobré skúsenosti posilňujú pozitívne hodnoty a postoje k práci a tie zlé ich oslabujú. Pre skúmanie hodnôt súvisiacich s prácou Super (1970) zhromaždil a pripravil v už roku 1968 dotazník: Zoznam pracovných hodnôt. Bol preložený a upravený do mnohých jazykov. Pre budúceho zamestnanca je dôležité vedieť, aké sú jeho pracovné hodnoty, pretože mu to pomáha nájsť to najvhodnejšie zamestnanie.

**Znalosť hodnôt súvisiacich s prácou môže pomôcť nájsť tú najvhodnejšiu prácu.**

Obsah zoznamu pracovných hodnôt je nasledujúci:

**Duchovné povzbudenie:** Podľa Supera je tento rozsah hodnôt spojený s prácou, ktorá umožňuje samostatné myslenie a poznávanie toho, ako veci fungujú.

**Pracovný výkon:** Pracovný výkon je hodnota súvisiaca s prácou, ktorá do dobrej práce prináša pocit úspechu. Výkon sa prejavuje orientáciou na úlohy a uprednostňovaním práce, ktorá prináša viditeľné, hmatateľné výsledky. Tu je potrebné poznamenať, že podľa Supera sa táto hodnota nevzťahuje na vysokú mieru aktivity, a teda vysokú mieru účasti na práci.

**Sebapresadenie:** Podľa Supera sa táto hodnota vzťahuje na životný štýl. Súvisí to s typom práce, ktorá jedincovi umožňuje zvoliť si spôsob života. Super poznamenáva, že sebapresadenie pramení oveľa viac z lásky ku kariére ako zo špecifických typov záujmov a schopností, takže na uznanie hodnoty sebapresadenia je potrebná akási profesná či veková zrelosť.

**Materiálna protihodnota:** Materiálna protihodnota ako hodnota alebo účel súvisí s prácou, ktorá je dobre platená a poskytuje jednotlivcovi príležitosť vlastniť a získavať veci a predmety, ktoré sú dôležité. Tento typ hodnoty sa tiež nazýva materiálna hodnota.



**Altruizmus:** Altruizmus sa v práci objavuje ako pracovná hodnota, ktorá umožňuje podporovať blaho druhých. Altruizmus oceňuje hodnoty a záujmy prejavujúce sa v spoločenských vzťahoch.

**Kreativita:** Ako hodnota sa vzťahuje k práci, ktorá poskytuje príležitosť predstaviť nové veci, navrhovať nové produkty alebo rozvíjať nové teórie. Super poznamenáva, že kreativita ako hodnota môže byť spojená s umeleckým aj vedeckým záujmom.

**Sociálne vzťahy:** Možno ich charakterizovať prácou, ktorá zaisťuje nadviazanie vzťahu s vašimi obľúbenými spolupracovníkmi. Super tvrdí, že ľudia s nízkou odbornou úrovňou povolania považujú sociálne vzťahy za dôležitejšie ako tí s vyšším vzdelaním.

**Prestíž:** Súvisí s prácou, ktorá v očiach ostatných predstavuje hodnotu a prebúdza rešpekt. Hodnotová dimenzia prestíže vyjadruje skôr túžbu po rešpekte zo strany druhých ako túžbu po postavení alebo moci. Napriek tomu je prestíž neoddeliteľná od postavenia všeobecne, často je určovaná postavením. Podľa Superových štúdií väčšina ľudí tejto hodnote prikladá veľký význam.

**Rozmanitosť:** V spojení s pracovnými aktivitami odráža skôr potešenie a hľadanie potešenia než orientáciu na úlohu. Podľa Supera nemožno podľa tejto hodnotovej dimenzie posudzovať rozdiel medzi rôznymi druhmi pracovnej činnosti. Relatívna dôležitosť diverzity závisí od duchovného založenia jedinca, subkultúry a okolností, v ktorých žije.

**Estetika:** Hodnota spočíva v práci, ktorá umožňuje robiť krásne veci a predmety a pomáha robiť svet krajším.

**Nezávislosť:** Umožňuje jednotlivcovi pracovať svojim vlastným spôsobom, napríklad pracovať tak rýchlo alebo pomaly, ako chcete alebo môžete. Táto hodnota zahŕňa autonómiu, nastavenie, konanie a určitý stupeň kontroly nad činnosťou. Tu je dôležité zdôrazniť, že nezávislosť je vždy relatívna, sociálne očakávania smeruje k nižšiemu skóre a subjektívna skúsenosť smeruje k vyššiemu skóre.



**Vzťahy s nadriadenými:** Hodnotová dimenzia súvisiaca s prácou, ktorá sa má vykonávať pod spravodlivou kontrolou. Ľudia radi vedia, ako a na základe čoho sú posudzovaní alebo chválení; supervízne vzťahy vyjadrujú mieru kompatibility so šéfom.

**Istota zamestnania:** Vážime si prácu, ktorá nám vždy zaistí živobytie. Čím menej dôležitú prácu robíme, tým dôležitejšie je, že nám nehrozí strata zamestnania.

**Fyzické prostredie:** Pre osobu vykonávajúcu prácu je dôležité miesto, situácia, v ktorej prácu vykonáva, pretože to ovplyvňuje pohodu jednotlivca.

**Riadenie:** Týka sa práce, ktorá umožňuje plánovanie, vytváranie, organizáciu práce, ktorú vykonávajú alebo ju majú vykonávať ostatní. Potreby manažmentu sa v tejto kategórii nákladov a prínosov vyznačujú vysokými hodnotami.

Mnohé výskumy ukazujú, že sice radi a vieme vyjadrovať svoje hodnoty a postoje, ale nemusíme sa nutne správať podľa týchto otvorených hodnôt. Zmena hodnôt a postojov je dlhý a multifaktoriálny proces, takže kratšia cesta k zlepšeniu pracovnej schopnosti sa zameriava na motiváciu.

Pri konzultácii je dobré mať jasný prehľad o motivácii budúceho zamestnanca.

**Zmena hodnôt a postojov je dlhý a multifaktoriálny proces, takže kratšia cesta k zlepšeniu pracovnej schopnosti je zameranie na motiváciu.**

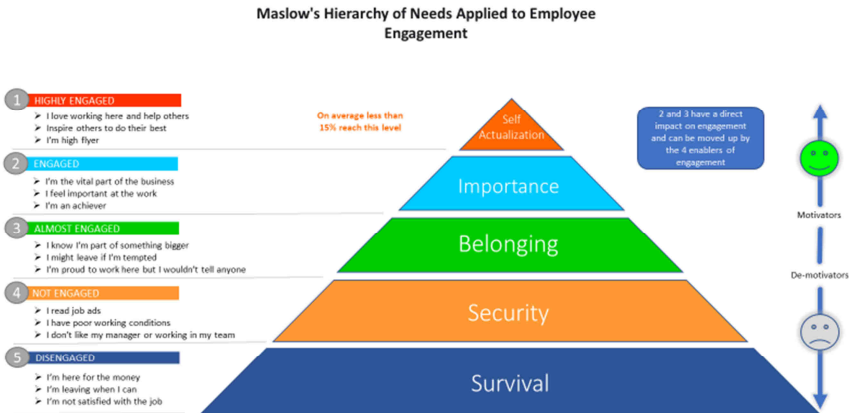
Úlohy sa veľmi líšia v závislosti od motivácie budúceho zamestnanca pracovať. Maslowova pyramída potrieb klasicky opisuje potreby, na základe ktorých konáme. Podľa teórie sa jedinec vždy po naplnení motivačných potrieb posúva nahor po hierarchii potrieb. Akonáhle je potreba uspokojená, jeho vplyv na správanie ustáva a jeho rola zostáva neutrálna. Od tejto chvíle je vždy motivovaná ďalšou nenaplnenou potrebou.

O práci tiež platí večné príslovie, že nie je nič ťažšie ako robiť to, čo človek robiť nechce. Pokiaľ teda preberieme súčasnú úroveň motivácie klienta, zvýši sa naša šanca na podporu hľadania najvhodnejšieho zamestnania a zlepšenie pracovnej schopnosti.

Nasledujúci obrázok vám pomôže prebrať motiváciu klienta a úroveň zapojenia:



## Obrázok 20 - Maslowova hierarchia potrieb aplikovaná na zapojenie zamestnancov



## 9.5 Ako si vybrať fyzické pracovné prostredie

Potreba nájsť si prácu a finančné bezpečie niekedy prevážia iné veľmi dôležité okolnosti, ako je nájdanie dobrého fyzického a psychosociálneho pracovného prostredia.

V oblasti analýzy pracovného prostredia (hodnotenie rizík) je úlohou odborníkov (napr. bezpečnostných technikov, pracovných psychológov, odborníkov na ochranu zdravia pri práci, odborníkov na životné prostredie) odhaliť, či fyzické faktory pracovného prostredia napomáhajú alebo bránia výkonu práce. Analyzujú tiež, ako tieto faktory ovplyvňujú fyzickú a psychickú záťaž. Je tiež dôležité, aké ďalšie činnosti a správanie faktory fyzického pracovného prostredia vytvárajú, podporujú alebo obmedzujú. Skúmajú tiež, ako (pozitívne či nepriaznivo) ovplyvňujú emocionálne prežívanie práce alebo pracovnej situácie. Na základe skúmania fyzikálnych faktorov prostredia je manažment zodpovedný za vhodný návrh a prevádzkovanie pracovného prostredia zamestnancov prostredníctvom podnikových ergonomických programov a programov bezpečnosti práce.



Hlavné faktory prostredia, ktoré môžu ovplyvniť zdravie, pohodu a predovšetkým výkon jednotlivca, teda môžu byť:

- osvetlenie
- toxické alebo nebezpečné látky
- klimatické podmienky (práca vonku)
- dizajn pracoviska a pracovných pomôcok
- špeciálne pracovné podmienky (napr.: pod zemou)
- žiarenie
- pachy
- znečisťujúce látky (ktoré vyžadujú ochranné prostriedky)
- vibrácie
- hluk

*Obrázok 21 - Fyzické pracovné prostredie*



Nezamestnaní ľudia musia vo svojom budúcom zamestnaní podrobne zvážiť fyzické prostredie.



## 9.6 Ako si vybrať psychosociálne pracovné prostredie

Prakticky možno povedať, čo je dobré pre všetkých zamestnancov, je dobré aj pre budúcich zamestnancov, a to v akomkoľvek veku. Pracovná komunita, firemná kultúra, participácia a dobrý manažment (vedenie) môžu byť priaznivé aspekty psychosociálneho pracovného prostredia.

Faktory pracovnej komunity, firemná kultúra:

- role a očakávania rolí sú jasné,
- vždy majú pracovníci jasné pokyny na to, akým spôsobom majú (nemajú) plniť zadané úlohy,
- jasné očakávania v rámci role (napr. očakáva sa, že bude poskytovať dobré služby zákazníkom a mať dostatok času so zákazníkmi),
- istotu o málo častých a dobre dohodnutých zmenách úloh a pracovných štandardov.

Účasť a vedenie:

- plynulá práca a procesy, bez prerušenia,
- umožnenie spoločných rokovaní,
- stretnutie s kolegami individuálne v dôverných záležitostiach,
- byť úprimný pri prerokovaní výziev a potrieb rozvoja,
- identifikácia potrieb rozvoja pomocou rôznych prieskumov a diskusií,
- spoločné rozvíjanie vecí, participácia,
- vyzdvihovanie názorových rozdielov a ich včasné urovanie,
- objasnenie zodpovedností a postupov a prevzatie zodpovednosti,
- uznanie,
- odmena a zadosťučinenie.

Možnosť podieľať sa na rozhodovaní:



- kontrola nad pracovnou záťažou,
- vysoká miera vplyvu a nezávislosti (napr. schopnosť ovplyvniť rýchlosť, poradie alebo harmonogram pracovných úloh a pracovnú záťaž).

Je potrebné zdôrazniť, že nezamestnaní ľudia musia týmto otázkam tiež venovať pozornosť, aby dosiahli maximálny úspech v budúcom zamestnaní.

## 9.7 Vonkajšie faktory

Medzi vonkajšie faktory ovplyvňujúce zamestnateľnosť človeka patria podmienky dopytu na trhu práce a podpora verejných služieb súvisiacich so zamestnaním, životný štýl, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, vzdelávanie/odborná príprava, kariérny rozvoj, kariérna mobilita, sebestačnosť. Tí, ktorí musia pracovať dlhšie, tak robia spravidla kvôli nedostatočným úsporám. Ďalšími dôležitými vonkajšími faktormi vo vzťahu k pracovnej schopnosti sú rodina, priatelia, koníčky, financie, mesto, krajiny, vzdelávacie a kultúrne príležitosti, zamestnateľnosť, inklúzia, spoločnosť, kultúra, legislatíva, sociálne zabezpečenie, kolektívne zmluvy, vzdelávanie, celoživotné učenie.

**Pochopenie faktorov, ktoré sú dané, ako je situácia na trhu práce alebo klientova história a sociálna sieť, môže pomôcť získať celkový obrázok.**

V prvom rade je to národná úroveň, čo môže byť len skutočnosť, v ktorej krajine sa nezamestnaní narodili a žijú alebo hľadajú prácu alebo sa vzdelávali, alebo to môže byť podrobný postup a tvorba politiky trhu práce. Rada EÚ odporučila členským štátom, aby prijali opatrenia na vnútroštátnej úrovni v piatich oblastiach:

- zlepšenie pracovných príležitostí podporou investícií do odborného vzdelávania (najmä pre mladých ľudí) a podporou celoživotného vzdelávania;
- zvýšenie intenzity rastu zamestnanosti, najmä prostredníctvom pružnejšej organizácie práce a pracovného času, obmedzenia miezd, vytvárania pracovných miest v miestnych ekologických a sociálnych službách;



- zníženie nemzdových nákladov práce s cieľom povzbudiť zamestnávateľov, aby najímali pracovníkov s nízkou kvalifikáciou;
- rozvoj aktívnych politík trhu práce prostredníctvom reformy služieb zamestnanosti, podpory profesijnej a geografickej mobility pracovných síl a rozvoja stimulov pre nezamestnaných, aby sa vrátili do práce;
- ciele opatrenia na pomoc skupinám obzvlášť postihnutým dlhodobou nezamestnanosťou.

Navyše rodina a okruh priateľov má veľký vplyv na to, ako si človek nájde prácu. Štúdie ukázali, že socioekonomický status ovplyvňuje zamestnateľnosť. Jednotlivci, ktorí patria do vyššej platovej triedy, nájdu prácu ľahšie. Príjem rodiny súvisí so zamestnateľnosťou, a to ako krátko po ukončení štúdia, tak aj o dva roky neskôr. Ľudia z nižších príjmových tried však obvykle majú problém nájsť prácu. Okrem rodinných vzťahov to znamená aj sieť vzťahov a určité sociálne a kultúrne prostredie, ktoré pôsobia celoživotne. Rodičia ovplyvňujú úroveň vzdelania alebo školenia, ktoré ich deti dosahujú; znalosti, ktoré majú o práci a rôznych povolaniach; presvedčenie a postoje k práci; a motiváciu, že musí uspieť.

V mnohých krajinách sa vzdelávanie/školenie začína v danej verejnej škole, ktorá je najbližšie k obytnej oblasti rodiny. To určuje spoločnosť, odkiaľ si študent bude vyberať priateľov, učiteľov, ktorí budú učiť, a kvalitu vzdelania. To sa neskôr prejaví na dostupných sociálnych sieťach pri hľadaní práce a na kvalite osobných vzťahov.

Teórie implikujú pozitívny vzťah medzi investíciami do vzdelania a návratnosťou na trhu práce. Ich vysvetlenie toho, ako vzdelanie ovplyvňuje zamestnanosť, sa však líšia. Teória ľudského kapitálu tvrdí, že vzdelanie zvyšuje produktivitu jednotlivca, čo následne zvyšuje pracovný výkon a vedie k vyšším platom. V prípade medzinárodného vzdelávania však táto väzba nie je vždy taká priamočiara, pretože absolventi možno budú musieť po návrate do svojej domovskej krajiny upraviť svoje platové očakávania alebo premeškať niektoré pracovné príležitosti v hostiteľskej krajine kvôli potrebnej kultúrnej a sociálnej integrácii. Naproti tomu teória signalizácie tvrdí, že vzdelanie slúži iba ako nástroj pre uchádzačov o zamestnanie, ktorý zamestnávateľom signalizuje ich



prírodné schopnosti. Inými slovami, je to vrodená schopnosť, nie samotné vzdelanie, čo zvyšuje produktivitu. Napríklad sa predpokladá, že uchádzači o zamestnanie s vyšším vzdelaním sú pravdepodobne adaptabilnejší, motivovanejší a majú väčšie schopnosti učiť sa.

Predchádzajúce pracovné skúsenosti môžu byť prenosnou aj neprenosnou zručnosťou v závislosti od typu práce, odboru atď. a môžu zahŕňať širokú škálu činností, vrátane čiastočných úväzkov, dobrovoľníctva a sťaží. Pracovné skúsenosti môžu byť ošemetnou súčasťou. Ako predpoklad pre niektoré zamestnania môže zabrániť tomu, aby sa prihliadalo na uchádzačov, ktorí jej nemajú, ale pokiaľ jej má človek príliš veľa, môže byť odmietnutý ako prekvalifikovaný.

Zdravý životný štýl má mnoho výhod, z ktorých najdôležitejšie je, že pomáha cítiť sa dobre. Je ľahšie zostať motivovaný a urobiť dobrý dojem, keď sa človek cíti dobre. Ten, kto je viditeľne zdravý, v dobrej kondícii, má dobré rozpoloženie, ľahšie podáva lepší výkon a pravdepodobne bude mať menej chorôb a viac aktívnych pracovných dní.

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je oblasťou, kde sú ženy viac závislé od rozvoja „flexibility“ trhu práce a zosúladenia rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Napríklad home office a práca na čiastočný úväzok poskytujú prístup k zamestnaniu kategóriám žien, ktoré by inak nemohli pracovať. Môže však slúžiť aj na marginalizáciu žien, pretože pracovné miesta sa často sústreďujú v takzvaných „sekundárnych“ trhových sektoroch s nízkymi mzdami, zlými pracovnými podmienkami a obmedzenými kariérnymi vyhliadkami. Všeobecne platí, že otvorenosť voči rôznym riešeniam a kreativita smerom k neortodoxným spôsobom môže pomôcť nájsť túto rovnováhu.

Typy pracovných miest sú vždy závislé, ak hovoríme na úrovni mesta alebo malého mesta, avšak zamestnateľnosť môže byť vysoká v závislosti od toho, či v určitom regióne nájdeme dopyt po práci. Vo vidieckych oblastiach bude poľnohospodárstvo tou cestou, ktorou sa bude uberať, keď vyššie vzdelanie a kvalifikované pracovné miesta budú v mestách vždy na dopyt. Kombinácia regionálnych požiadaviek s mobilitou môže znásobiť šance.

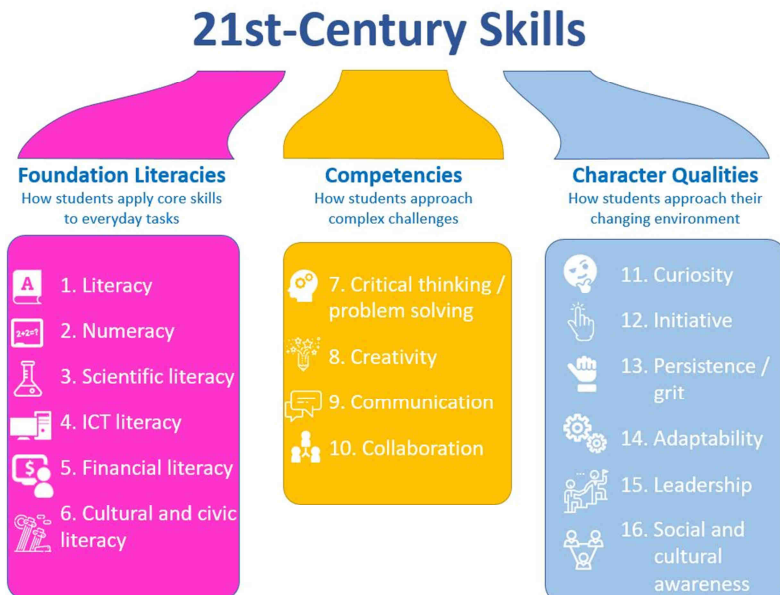
## 9.8 Znalosť trhu práce

Trendy z konca storočia ako práca na čiastočný úväzok a home office ďalej rýchlo rastú. To si vyžaduje hlboké a stabilné znalosti informatiky na užívateľskej úrovni. ICT alebo digitálna gramotnosť sa stali základnou znalosťou a požiadavkou v odboroch, kde tieto požiadavky doteraz neboli.

**Zručnosti 21. storočia sú oblasti, kde možno získať cenné výhody na trhu práce, ktoré sa môžu premietnuť do istoty zamestnania a odmeňovania.**

V správe z roku 2015 Svetové ekonomické fórum (WEF) zdôraznilo šesťnásť zručností 21. storočia, ktoré sú nevyhnutné pre absolventov, ktorí hľadajú zamestnanie a celoživotne sa vzdelávajú:

*Obrázok 22 - Základné zručnosti 21. storočia (upravené podľa Svetového ekonomického fóra, Nová vízia pre vzdelávanie, 2015)*





Vyššie uvedené zručnosti sú niečím, čo musí nezamestnaný krok za krokom zväziť. Sú oblasti, kde je možné rýchlo dosiahnuť rozvoj a zvyšujú aj jeho platové ohodnotenie. Základná gramotnosť sa v každej krajine meria s maturitou alebo ekvivalentom, čo tiež ukazuje schopnosť a ochotu učiť sa. Rozvíjanie alebo dopĺňanie gramotných zručností je kľúčové. Ďalšie vzdelávanie je nutnosťou pre každého, kto má vysokoškolské vzdelanie, pretože neexistuje žiadny diplom alebo titul, ktorý by zostal aktuálne navždy. Je však rovnako dôležitý pre menej vzdelanú kvalifikovanú pracovnú skupinu, a preto ukazuje nielen schopnosť pracovať, ale aj schopnosť prispôbiť sa tým, že je schopný sa naučiť čokoľvek nové. Jedna vec je istá v každom pracovnom prostredí, a to skutočnosť, že sa veci budú meniť a učiť sa nové informácie, metódy, zariadenia v tomto storočí je a bude nutnosťou.

V dnešnej dobe sú aj ďalšie možnosti ako hľadanie práce pomocou s úradov práce. Registrovať sa v oficiálnej systematickej štátnej inštitúcii je však veľmi dôležité a užitočné nielen kvôli finančným výhodám (príspevok na bývanie a dopravu, podpora v nezamestnanosti), ale aj preto, že ponúkané služby môžu byť užitočné a prínosné pre uchádzačov o zamestnanie, ďalej spoločnosť osôb vo rovnakej situácii zmierňuje tlak.

Finančná pomoc zvyčajne netrvá dlho a nie je ani veľkou finančnou pomocou. Úrady práce však ponúkajú mnoho ďalších vecí a aktivít, ktoré môžu pomôcť k návratu do práce a/alebo k zabráneniu odcudzenia od sveta práce v čase, keď človek prišiel o zamestnanie a stretáva sa s emocionálnymi a sociálnymi ťažkosťami.

Možno to znie príliš jednoducho, ale poradenstvo a pozorné ucho môžu byť veľmi dôležité. Človek môže získať radu, ktorá zodpovedá situácii. Služby ďalej zahŕňajú osobné a skupinové pracovné poradenstvo, skupinové školenia, prístup k vzdelaniu pre získanie novej kvalifikácie, informácie o výberových konaniach a príspevkoch ponúkaných štátom, EÚ alebo konkrétnym miestnym úradom sú mnohokrát dostupné alebo prístupné iba registrovaným jednotlivcom alebo prostredníctvom inštitúcie. Vyššie spomenuté školenia môžu zahŕňať rozvoj zručností uchádzačov o zamestnanie, písanie životopisu,



pracovný pohovor, digitálne či jazykové programy a niektoré centrá ponúkajú aj kurzy seba rozvoja.

Účasťou na aktivitách organizovaných miestnymi úradmi si možno udržať časový rámec a sociálne spojenie. Byť prepustený, dať výpoveď, strata zamestnania je jednou z najviac stresujúcich skúseností v živote. Okrem finančnej tiesne, ktorú obvykle spôsobuje, si stres zo straty zamestnania môže tiež vybrať veľkú daň na nálahe, vzťahoch a celkovom duševnom a emocionálnom zdraví. Účasť na ktorejkoľvek z ponúkaných aktivít je jedným zo spôsobov, ako zostať aktívna, udržiavať sociálne kontakty a robiť niečo užitočné, keď je človek v prechodnej fáze.

Ďalším krokom je mať aktuálny životopis, ktorý obsahuje dobrý profilový obrázok. Aj keď má niekto nižšie vzdelanie alebo hľadá jednoduchú prácu, je dobré mať po ruke niečo, kde uvedie svoje pracovné skúsenosti a kam sa budúci zamestnávateľ môže obrátiť. Je mnoho spôsobov, ako napísať dobrý životopis a musí zodpovedať úrovni vzdelania, požadovanej pozícii a väčšinou zaistí prvý dojem, ktorý o sebe urobíme.

V mzde by sa mali odraziť dôležité faktory vzdelania, jazykové znalosti, prax, vodičský preukaz, vzdialenosť. Žiadateľ by mal poskytnúť vyššie uvedené informácie a ich kombinácia určí skutočnú odmenu. V mnohých krajinách závisí plat na rovnakej pozícii do značnej miery na regióne. Rovnaká pozícia môže byť veľmi odlišná na západ-východ alebo sever-juh, bližšie k hlavnému mestu alebo ďalej vo vidieckych oblastiach.

Uchádzačom o zamestnanie dôrazne odporúčame, aby sa informovali o priemernej mzde za prácu, ktorú chcú prijať. Je veľmi bežné nájsť pracovné inzeráty, kde sa očakáva, že zamestnanec uvedie mzdový dopyt. Môže to byť ošemetná oblasť, takže je lepšie sa pripraviť tak, že sa pozriete na online stránky na porovnanie miezd alebo sa spýtate miestneho úradu práce na dostupné údaje k tejto téme.

Vyčistenie profilov na sociálnych sieťach. Od manuálnej práce až po generálneho riaditeľa existuje šanca, že budúci zamestnávateľ preverí, kto je kandidátom. V dnešnej dobe sa to deje online, takže je dôležité, ako sa človek





prezentuje, a to zahŕňa Instagram, Facebook, TikTok, YouTube a Twitter atď ako platformu sociálnych médií. Stojí za to oprášiť, ako sa človek ako uchádzač o zamestnanie prezentuje, pretože to môže ovplyvniť prvý dojem.

Existujú profesionálne platformy ako LinkedIn alebo nadchádzajúce Indeed, kde sa môže človek prezentovať. Tieto profesionálne stránky sú „rybníkmi, kde lovia lovci hláv“ podľa kľúčových slov, takže osobný záujem a optimalizácia pre vyhľadávače môžu byť výhodou. Je výhodné vyzeráť aktívne a byť konkrétny a vyhnúť sa zúfalstvu. Ak je človek naozaj technicky zdatný, existuje mnoho bezplatných spôsobov, ako vytvoriť osobný web (Weebly, Wix, WordPress), kde je možné predviesť životopis, portfólio a akékoľvek dané informácie, ktoré môžu byť užitočné pre zamestnávateľov na hodnotenie budúceho zamestnanca.

Príprava na osobný pohovor vyžaduje prax a nie je to nič hanebné. Ak máte šikovný telefón, notebook alebo kartu do knižnice a máte prístup k internetu, YouTube ponúka množstvo videí, ako na to. Rozprávanie na verejnosti nie je ľahká úloha a pracovné pohovory sú stresujúce. Predvídaním bežných otázok na pohovore, premýšľaním o tom, aké sú jeho silné stránky a výhody, pomáha cvičenie pred niekým alebo pred zrkadlom časť tohto stresu znížiť; a uvoľnený kandidát urobí skvelý prvý dojem.

Pokiaľ ide o hľadanie práce, stále veľmi záleží na sociálnej sieti a osobných vzťahoch. Jedným zo spôsobov, ako to urobiť, je „predať so zamestnávateľmi“, druhým spôsobom je „poznať zamestnávateľa“. Ak chcete spoznať budúcu spoločnosť alebo zamestnávateľa, tu je niekoľko neortodoxných spôsobov, ako nájsť prácu:

Online networking: spojenie do niekoľkých skupín, kde sa preberajú témy špecifického záujmu, ktoré súvisia s prácou, ktorú hľadáte. Mnohokrát také skupiny tiež ponúkajú prácu alebo ponúkajú príležitosti na networking a osobné stretnutie so zástupcami. Aj keď to záleží veľa na náhode, rovnako zmýšľajúci ľudia sa s väčšou pravdepodobnosťou nájdu týmto spôsobom.

Rozprávanie s priateľmi a rodinou o hľadaní práce: Nemať prácu môže niekomu prísť ako hanebná skúsenosť, ale nakoniec to skutočne môže otvoriť dvere,



pokiaľ človek nedrží hľadanie práce ako tajomstvo. Otázky na zamyslenie: „kto ste ako profesionál; aké sú vaše skúsenosti; kde by ste chceli pracovať; na akej pozícii alebo čo by ste radi robili počas svojej pracovnej doby? Najlepšie je mať pripravené odpovede, zaobalené do asi 1-2 minútového rozhovoru. Čím viac ľudí počuje o tom, čo presne potrebuje, tým je pravdepodobnejšie, že niekto príde so správnym riešením.

Kariérne veľtrhy organizujú univerzity či iné organizácie a sú väčšinou otvorené pre kohokoľvek. Môžete vyhľadať na internete alebo sociálnych sieťach, kedy je nejaký organizovaný vo vašom okolí.

Dobrovoľníctvo v charitatívnych organizáciách vo voľnom čase: Udržať si optimistického ducha, robiť niečo dobré, pomáhať niekomu v núdzi (obvykle viac ako samotnému uchádzačovi o zamestnanie) je skvelé a jedno z najlepších miest pre networking, kde človek môže nájsť viac pracovných príležitostí. Niekedy sa tieto práce na čiastočný úväzok zmenia v zamestnaní na plný úväzok. Dobrovoľníctvo niekde znamená tiež skvelú príležitosť precvičiť si kompetencie v oblasti spolupráce, komunikácie a mnohokrát aj kreativity.

Business raňajky a ďalšie obchodné kluby: Úspešné podniky/podnikatelia môžu organizovať networkingové akcie a stojí za to sa pozrieť, čo spadá do ich oblasti záujmu. Môže dať šancu prezentovať sa v spoločnosti rovnako zmyšľajúcich ľudí. Počas týchto neformálnych akcií môžete získať informácie o voľných pracovných miestach v spoločnostiach.



## Zdroje

Cai, Y. (2011): Na pochopenie faktorov ovplyvňujúcich zamestnateľnosť medzinárodných absolventov: prípad Fínska. Medzinárodná konferencia o zamestnateľnosti absolventov a systémoch riadenia vysokého školstva. Viedeň, 22. - 23. septembra 2011

Goetschy, J. (1999): European Employment Strategy: Genesis a rozvoj v Európskom Journal of Industrial Relations. Ročník: 5 číslo: 2, strana(y): 117-137.

Medzinárodná klasifikácia chorôb, desiatá revízia (MKN-10) (2001). Centrá pre kontrolu a prevenciu chorôb (CDC), Národné centrum pre zdravotnícku štatistiku (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): Zdravotný vplyv psychosociálnych rizík pri práci: prehľad. Ženeva: WHO Press.

MacDonald, G. a O'Hara, K. (1998): Desať prvkov duševného zdravia: jeho propagácia a ponížovanie. Dôsledky pre prax. London: Society of Health Education and Promotion Specialists

Maslowova hierarchia potrieb aplikovaná na zapojenie zamestnancov (2019). Spoločnosť na zvládanie stresu. Harefield, Middlesex, Spojené kráľovstvo.

<https://www.stress.org.uk/maslows-hierarchy-needs-applied-employee-engagement/>

Super, DE (1970): Manuál inventarizácie pracovných hodnôt. Boston: Houghton Mifflin.



12 najdôležitejších zručností, ktoré potrebujete k úspechu 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 zdravie pracovníkov (2020). Centra pre kontrolu a prevenciu chorôb (CDC), Národný inštitút pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (NIOSH).

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

Bicykel života (2022). University of North Carolina, The Learning Centre. Chapel Hill: <https://learningcentre.unc.edu/tips-and-tools/wheel-of-life/>



## **10. Ako realizovať aktivitu na podporu pracovnej schopnosti nezamestnaných – odporúčania pre poradcov, facilitátorov, kariérových poradcov**

Uplatnenie poznatkov age manažmentu aj work ability manažmentu vo svete stále dynamickejšieho sa meniaceho trhu práce je pre prácu s nezamestnanými osobami z nášho pohľadu kľúčové. Tieto vyššie uvedené koncepty inovatívnym spôsobom dávajú do priameho vzťahu individuálnu pracovnú schopnosť nezamestnanej osoby s potrebami trhu práce. Facilitačné nástroje sú kľúčové pre dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré primárne súvisia s umiestnením sa na trhu práce. Práve využívanie facilitácie definuje aj veľkosť skupiny, ktorá môže byť v rozsahu 8 až 16 účastníkov. Tento výstup kombinuje časť skupinového poradenstva (16 hod.) a individuálnej práce (1,5 hod.). Z pohľadu facilitácie je program navrhnutý tak, aby ho dokázal zrealizovať aj jeden lektor, aj keď z praktických skúseností môžeme konštatovať, že pri facilitácii je využitie dvoch lektorov optimálne.

Opakovaný pohovor s klientom je možné v užšom slove zmysle vnímať ako finálnu etapu podpory pracovnej schopnosti. V skutočnosti však efektívna podpora pracovnej schopnosti je dlhodobá systematická činnosť, ktorá sa opakuje niekoľkokrát (napr. 1x ročne, alebo 1x za tri roky a pod.). V tejto časti musí byť realizovaná kontrola plnenia osobného plánu klienta, formulácia dodatočných odporúčaní na podporu pracovnej schopnosti, ako aj celková spätná väzba orientovaná na klienta.

Pre jej realizáciu je nevyhnutné zo strany poradcu precízne znalosti WAM dokumentácie klienta (osobná zložka klienta zameraná na jeho pracovnú schopnosť). V tejto zložke sú zhromaždené všetky relevantné informácie o klientovi získané počas všetkých fáz: vstupný pohovor – mapovanie situácie – osobná diagnostika (meranie vlastnej pracovnej schopnosti a jej rozbor – plánované aktivity (faktory ovplyvňujúce pracovnú záťaž, identifikované ukazovatele zníženej pracovnej schopnosti, zvolené techniky posilňovania



osobnej a profesijnej pripravenosti na ďalšiu pracovnú kariéru) – výstupy kontraktu (formulácia individuálnych opatrení a profesijných cieľov s ohľadom na silné stránky klienta, zoznam odporúčaných vzdelávacích a poradenských programov, osobný plán klienta).

Napriek tomu, že individuálna práca vyžaduje od poradcu 100% sústredenie na všetky detaily tohto procesu a po celú dobu realizácie, ju paradoxne nesmie vykonávať mechanicky, stroho, ale uvoľnene s otvorenou myslou.

## **10.1 Podpora pracovnej schopnosti nezamestnaných osôb**

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

Táto úloha sa v plnej miere prejavuje pri všetkých skupinových aktivitách. Facilitátor je človek, ktorý svojim štýlom komunikácie uľahčuje celej skupine dosiahnuť definovaný cieľ. Veľmi výstižná je aj metafora (pôvodný autor metafory je neznámy), ktorá zdomácnela medzi facilitátormi, ktorá facilitátora prirovnáva k pôrodnej asistentke. Facilitátor uľahčuje celý proces pôrodu ako pôrodná asistentka, ale v žiadnom prípade nie je rodičom riešenie. Týmto rodičom je skupina.

Facilitátor sprevádza všetkých členov skupiny (účastníkov skupinovej aktivity) na ceste zdieľania svojich myšlienok názorov, postojov, skúseností i znalostí, riadi celú (striktne monotematickú) diskusiu, za účelom dosiahnutia cieľa. Kľúčom k úspechu je práve schopnosť facilitátora sa správne pýtať.

### **2. Individuálna činnosť: poradca / kouč / sprievodca**

Všeobecne môžeme konštatovať, že poradca je človek, ktorý priamo poskytuje poradenstvo. Je to človek osobnostne zrelý, ktorý disponuje potrebným vzdelaním, kompetenciami, primeraným všeobecným prehľadom a súborom osobných predpokladov na výkon tejto zodpovednej služby. Poradca paradoxne nemá prioritne radiť, ale pomáhať klientovi vyjasniť si svoje myšlienky o sebe a svete tým, že mu poskytuje pozitívne úvahy. Hlavnou úlohou poradcu je klásť

vhodné otázky klientovi. Práve tieto otázky majú klientovi pomôcť definovať vhodné individuálne opatrenia.

V praxi sa však techniky využívané v skupinovej práci aj pri individuálnom poradenstve často prelínajú.

V kontexte manažmentu pracovnej schopnosti (WORK ABILITY MANAGEMENT) by poradca podpory pracovnej schopnosti nezamestnaných osôb mal byť človekom:

- ktorý má dostatočne odborne fundované znalosti o age manažmente a work ability manažmente,
- má celú škálu kompetencií zameraných na riadenie poradenského procesu,
- pozná špecifiká práce s nezamestnanými osobami,

Disponuje súborom kľúčových osobnostných predpokladov:

- komunikatívnosť (schopnosť komunikovať s dospelými ľuďmi) vrátane verbálnych vyjadrovacích schopností,
- schopnosť zvládať vlastné emócie (sebaovládanie),
- optimizmus a pokojná sebadôvera,
- zodpovednosť,
- taktnosť, diskretnosť, uchovávanie si profesijného tajomstva (vrátane schopnosti vzbudzovať dôveru)
- pozorovacie a analytické schopnosti, schopnosti dedukcie a chápania súvislosti,
- emocionálna náklonnosť a zároveň racionálny prístup k riešeniu problémov,
- ochota (potreba) sa neustále ďalej vzdelávať (resp. sebazvdelávať sa)
- schopnosť vcítiť sa do iných (empatia),
- schopnosť motivovať k akcii,



- schopnosť pozitívne pôsobiť na myslenie dospelých ľudí,
- ochota (potreba) pomáhať a radiť druhým,
- trpezlivosť, ústretovosť a prístupnosť,
- organizačné schopnosti,
- schopnosť spolupracovať s inými,
- schopnosť prekonávať konfliktné záťažové situácie, frustračné tolerancie,
- záujem o svet a spoločenské dianie.

Každý poradca sa pri výkone svojej práce musí riadiť etickým kódexom príslušnej organizácie, ktorá zastrešuje poskytovanie poradenstva. Z pohľadu poradcu podpory pracovnej schopnosti by etický kódex mal obsahovať minimálne nasledujúce body:

- rešpektovanie prirodzenej ľudskej dôstojnosti klienta,
- dodržiavanie základných ľudských práv a slobôd klienta,
- uznanie rozmanitosti – poradenstvo musí byť poskytované bez ohľadu na pohlavie, rasu, náboženstvo, kultúru a sociálne postavenie klienta,
- podpora zachovávaní si vlastnej identity, osobnej integrity, osobnej nezávislosti a individuálnej rozmanitosti klienta
- podpora rozvoja (resp. udržanie) pracovnej schopnosti klienta

Poradenstvo zamerané na podporu pracovnej schopnosti je potrebné vnímať aj z pohľadu sociálno-andragogického poradenstva, ktoré prostredníctvom vzdelávania a učenia sa dospelých rieši niekoľko sociálnych problémov (napr. nezamestnanosť aktuálna i budúca). Práve „edukačnými prostriedkami sa v procese sociálno-andragogického poradenstva podporuje proces výchovy a vzdelávania, ako aj proces sebariadeného učenia sa dospelých s tým zámerom, aby rozvíjali svoje rozumové, citové, hodnotové, motivačné, volové kvality a sociálnej spôsobilosti, resp. spôsobilosti na žitie, a tým aj spôsobilosti na zvládanie individuálnych sociálnych úloh, osobných sociálnych situácií a sociálnych problémov.“ (Machalová, 2008). Pri poradenstve podpory pracovnej





schopnosti je nevyhnutné, aby poradca mal aj základy pracovnej i všeobecnej psychológie, ale ešte dôležitejšie si uvedomiť fakt, že nie sme psychológovia (väčšina z nás), ale odborníci na age management a work ability management, preto by sme sa nemali pliesť do oblastí, ktoré nám nepatria.

### **Aktívne počúvanie**

„Aktívne počúvanie je spôsob, pri ktorom nielen registrujeme, čo klient hovorí, ale súčasne ho povzbudzujeme k ďalšiemu zdieľaniu informácií, voľnému vyjadrovaniu myšlienok, predstáv, názorov a postojov neverbálnymi i verbálnymi prostriedkami.“ (Košťalova a kol., 2018)

„Primárnou aktivitou pri aktívnom počúvaní je mať aktívny a autentický záujem o osobu, ktorá niečo zdieľa (informuje – premýšľa nahlas), a dávať tento záujem jasne najavo. To znamená mať snahu o skúmanie perspektívy druhého človeka, mať záujem vnímať časť jeho vnútorného sveta a snažiť sa mu porozumieť. Táto aktívna účasť môže posilniť partnera v jeho existencii. Opačné správanie môže naopak viesť k tomu, že vzťah vôbec ani nevznikne, stane sa povrchným alebo vznikne nepriateľstvo.“ (Motsching, Nykl, 2011)

"Aktívne počúvanie" je spôsob, ktorým nielen vnímame, čo klient hovorí, ale zároveň ho povzbudzujeme k ďalšiemu zdieľaniu informácií, slobodnému vyjadrovaniu myšlienok, nápadov, názorov a postojov neverbálnymi i verbálnymi prostriedkami." (Motsching, Nykl, 2011)

### **Špecifiká nezamestnanosti**

V našej spoločnosti stále pretrvávajú množstvo stereotypov, ktoré bagatelizujú nezamestnanosť a často jednoznačnú vinu za nezamestnanosť pripisujú priamo nezamestnanému. Odstrániť však nedostatok kompetencií vrátane ďalších zdravotných a sociálnych prekážok, však vôbec nie je také jednoduché. Demoralizácia, ktorá priamo súvisí s dĺžkou nezamestnanosti a končí fatalizmom, kde sa dlhodobo nezamestnaný sám pokladá za „človeka druhej triedy“ je však veľmi závažná a vyžaduje od odborníka, ktorý pracuje s tou cieľovou skupinou dôkladnú znalosť problematiky.



Nižšie predstavujeme 4 pravidiel ako viesť rozhovory o riešení problému (Bregman, 2021):

<p><b>1. NECHAŤ HOVORIŤ A POSČÚVAŤ</b> Podporovať „vyhovorenie sa“</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pozorne a cháпavo poslúchať</li><li>• nepôsobiť stranícky a premúdrelo</li></ul> <p>Dodať odvahu hovoriť o problémoch resp. pomoci pri jeho formulovaní.</p>	<p><b>2. POMOCI PRI OBJASŇOVANÍ DÔVODOV A PRÍČIN</b> Poznať a rozlišovať logické a psychologické stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• oddelovať skutočnosť a názory</li><li>• skúmať motívy konania a reagovania</li></ul> <p>Prispieť k uvedomeniu si problému.</p>
<i>Dôverná účasť</i>	<i>Podrobná analýza problému</i>
<p><b>3. NESÚDIŤ A NEHODNOTIŤ PRÍLIŠ RÝCHLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vypočítať si podľa možnosti všetky argumenty</li><li>• otázky kľasť vždy ako „otvorené problémy“</li><li>• byť si vedomý, či je potrebné okamžité rozhodnutie alebo získanie času</li></ul> <p>Napomôcť posúdeniu závažnosti jednotlivých problémových faktorov.</p>	<p><b>4. NECHAŤ PARTNERA V ROZHOVORU, ABY SÁM NAŠIEL MOŽNOSTI RIEŠENIA PROBLÉMU</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• žiadne „monológy“ osoby vedúce rozhovor</li><li>• motivovať k vlastnému úsudku a vlastnému rozhodnutiu</li><li>• prediskutovať ciele a spôsoby pomoci k riešeniu problému</li></ul> <p>Podporiť partnera k tomu, aby preveril sám seba a bol ochotný dorozumieť sa.</p>
<i>Starostlivé uváženie</i>	<i>Pomoc svojpomocí</i>

## 10.2 Učebné pomôcky a príprava miestnosti

### 10.2.1 Skupinová časť

Priestorové nároky na skupinovú časť nie sú obzvlášť náročné. Dokonca je možné ho realizovať aj vo vonkajšom prostredí, pokiaľ to počasie dovoľuje. Pri realizácii skupinových aktivít vždy odporúčame pripraviť aj občerstvenie.

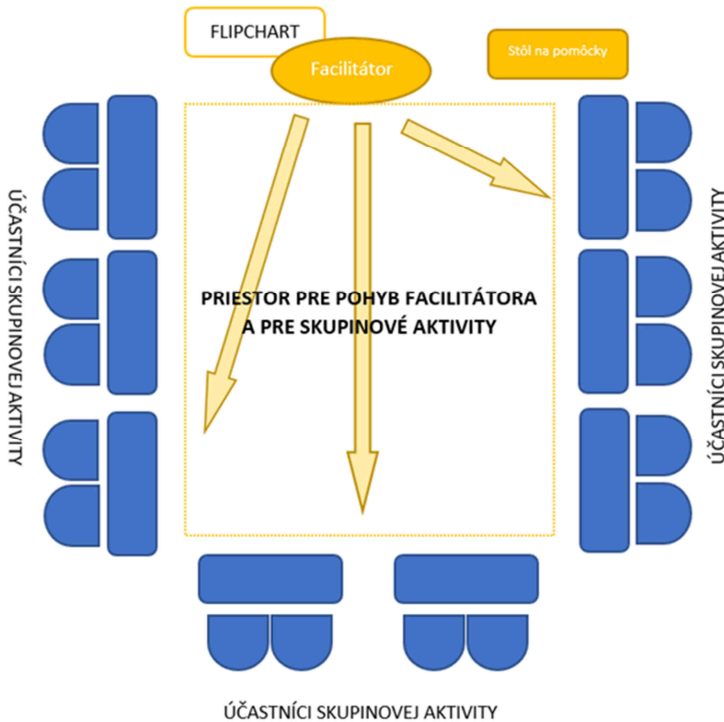


K samotnej realizácii potrebujeme:

- Dostatočný počet stolov, stoličiek v závislosti od veľkosti skupiny.
- Flipchart – 1 ks + 1 bal. Flichart papiera, popisovače, maskovacia krepová páska alebo lepiaca guma
  - Obrázok „Domu pracovnej schopnosti“ resp. predtlačené (prípadne zalaminované).
  - Fotografické kartičky (napr. kartičky s príbehmi (storytelling cards), resp. hodnotové kartičky (value cards), alebo emočné kartičky (emotion cards).

Pri výbere miesta realizácie je však nutné brať na zreteľ špecifiká facilitácie pri skupinovej práci. Facilitátor má bližší kontakt s účastníkmi programu (nesedí za katedrou, resp. jeho pohyb nie je vymedzený priestorom tabule/flipchartu), rovnako tak účastníci programu často vytvárajú mikroskupinky pri riešení rôznych úloh. V rámci udržania dynamiky, ale hlavne pozornosti účastníkov programu sa využívajú rôzne pohybové aktivity, resp. aktivity v stojí. Nižšie predkladáme náš základný návrh rozmiestnenia učebne, kde prebieha skupinová aktivita.

Obrázok 23 - Možné usporiadanie učebne



### 10.2.2 Individuálna časť

Špecifické nároky na realizáciu individuálneho poradenstva sú tiež nízke. Stačí pokojná, nikým a ničím nerušená miestnosť, ktorá je dobre vetrateľná a s príjemným osvetlením. Snaha je vytvoriť pokojnú, partnersky rovnocennú, „obývačkovú“ atmosféru, kde sa klient cíti príjemne a nechce z nej utekať.

K samotnej realizácii potrebujeme:

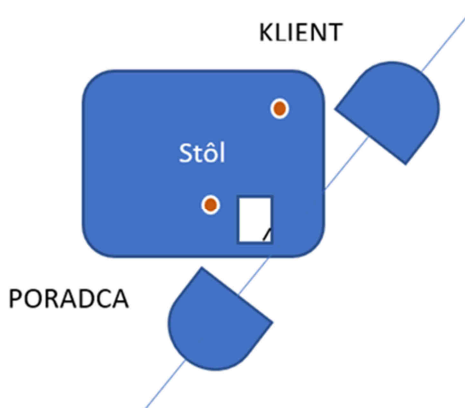
- 1 stôl, 2 stoličky
- WAM dokumentácia klienta:



- WAI dotazník klienta
- Vyplnené formuláre už z realizovaných poradenských aktivít a rozhovor:
  - klientom identifikované profesijné ciele,
  - klientom identifikovaný súhrn silných stránok,
  - poradcom odporúčaný súbor potenciálnych vzdelávacích a poradenských aktivít -> zoznam klientom vybraných vzdelávacích a poradenských aktivít,
  - osobný plán rozvoja pracovnej schopnosti klienta.
  - Predtlačená (prípadne zalaminovaná) schéma: Dom pracovnej schopnosti.

Počas realizácie individuálneho poradenstva navrhujeme nasledujúcu formu posedu klienta a poradcu.

*Obrázok 24 - Odporúčaná forma posedu pre konzultanta/poradcu 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.



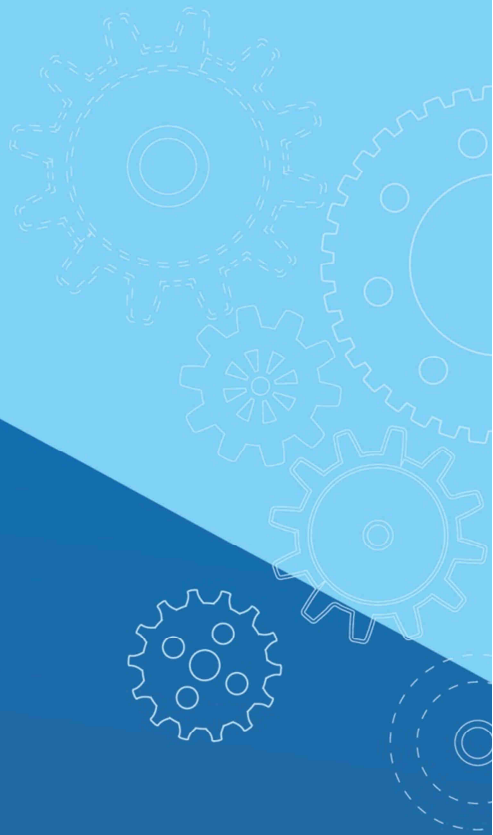
## Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1 - Model Domu pracovnej schopnosti (2010) .....	25
Obrázok 2 - Dom pracovnej schopnosti (aktualizované 2016).....	29
Obrázok 3 - Model medzery medzi vedomím a konaním .....	31
Obrázok 4 - Rovnováha medzi požiadavkami a jednotlivými zdrojmi je v dynamickej rovnováhe (Tempel & Ilmarinen, 2013).....	34
Obrázok 5 - Príklad proporcií kategórií WAI pre zamestnancov na montážnej linke.....	37
Obrázok 6 - Priemerné hodnoty indexu podľa vekových skupín .....	38
Obrázok 7 - Ideálne – priemerné znázornenie rozvoja pracovnej schopnosti ....	48
Obrázok 8 - Príklad priemerných hodnôt všetkých položiek WAI 2.0 zoradených podľa frekvencie.....	50
Obrázok 9 - Podstatné aspekty konceptu zamestnateľnosti (Gawlik-Chmiel, 2011) .....	60
Obrázok 10 - Výsledky indexu pracovnej schopnosti priradené klasifikácii na semafore .....	82
Obrázok 11 - Staňte sa profesionálom vo age manažmente .....	94
Obrázok 12 - Statický tlak/ťah vodorovne oboma rukami v úlohe v stojí na P1 (zdroj: autori) .....	101
Obrázok 13 - Úloha flexie zápästia na P2 (zdroj: autori).....	102
Obrázok 14 - Komplexná úloha na P3 – výber loptičiek a vykonanie úlohy na hlasový povel .....	103
Obrázok 15 - Model cyklu (prevzaté z Hudson, 1999) .....	107
Obrázok 16 - Model I-GROW (zostavil autor na základe Komócsin, 2009) .....	113
Obrázok 17 - IKIGAI (od Gaines, 2020).....	119
Obrázok 18 - Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných.....	122
Obrázok 19 - Kruh pracovnej schopnosti pre nezamestnaných (príklad) .....	124
Obrázok 20 - Maslowova hierarchia potrieb aplikovaná na zapojenie zamestnancov .....	135



Obrázok 21 - Fyzické pracovné prostredie .....	136
Obrázok 22 - Základné zručnosti 21. storočia (upravené podľa Svetového ekonomického fóra, Nová vízia pre vzdelávanie, 2015).....	141
Obrázok 23 - Možné usporiadanie učebne .....	155
Obrázok 24 - Odporúčaná forma posedu pre konzultanta/poradcu a klienta..	156
Tabuľka 1 - Štyri kategórie pracovnej schopnosti .....	35
Tabuľka 2 - Skóre WAI a ich základné hodnotenie.....	36
Tabuľka 3 - Hlavné oblasti činnosti na podporu pracovnej schopnosti .....	52
Tabuľka 4 - Dom pracovnej schopnosti.....	87
Tabuľka 5 - Faktory ovplyvňujúce duševné zdravie na základe modelu MacDonald a O'Hara (1998).....	126





Táto publikácia bola spracovaná v rámci projektu "Work Ability Management"

č. 2020-1-SK01-KA204-078204 Kľúčová akcia programu Erasmus+ 2  
Strategické partnerstvá pre vzdelávanie dospelých.

Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej únie.

Za obsah tejto publikácie zodpovedá výhradne autorský tím.

Publikácia nereprezentuje názory Európskej komisie a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.