



Podpora starnutia na pracovisku

Tím členov projektu
Work Ability Management



Erasmus+

Podpora starnutia na pracovisku

Brno 2021

©2021

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)

János Szellő

Blik op Werk (Holandsko)

Ivo Kuijpers

Ján Laurier

Blik op Werk (Holandsko)

Ivo Kuijpers

Ján Laurier

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

Ctibor Határ

Lucia Hrebeňárová

Ilona Hegerová

Boris Kapucian

Stanislav Lőrincz

Ľubica Mindeková

Klaudius Šilhár

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.

Koordinátor projektu



Partnerské organizácie



Obsah

Obsah	5
Predslov	13
Úvod	15
Ciele podpory „dobrej práce“ prostredníctvom podpory zdravého starnutia na pracovisku	15
Prečo je podpora starnutia na pracovisku dôležitou otázkou?	17
Demografická situácia a odhadované trendy v európskych krajínach	17
Systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (legislatívny rámec)	19
Kapacita, zamestnanosť a pracovná schopnosť	20
Pracovná schopnosť – definícia a základný koncept „Domu pracovnej schopnosti“	22
Koncept pracovnej schopnosti	22
Dom pracovnej schopnosti	23
Meranie pracovnej schopnosti – index pracovnej schopnosti WAI [8]	25
Dve nové metódy holistickej implementácie: Personálny radar (WAI 2.0) a Firemný radar [10]	26
Zhrnutie	27
Citované zdroje	28
ČESKÁ REPUBLIKA	
1. Úvod	32
Popis partnerskej organizácie Age Management z.s.	32

2. Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v krajine	33
3. Demografický vývoj	34
4. Legislatívny rámec a väzba na strategické dokumenty	37
4.1 Všeobecná legislatíva	37
4.2 Pracovnoprávne vzťahy, podpora zamestnanosti a zamestnávania	38
Pracovné lekárstvo, podpora a ochrana zdravia obyvateľov, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	40
4.3 Národné strategické dokumenty súvisiace so starnutím obyvateľstva na pracovisku	42
4.3.1 Strategický rámec politiky zamestnanosti do roku 2030	42
4.3.2 Zdravie 2030: Strategický rámec rozvoja starostlivosti o zdravie v SR do roku 2030	43
4.3.3 Stratégia vzdelávacej politiky ČR do roku 2030	44
5. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov	45
Dôležitými výstupmi projektu boli dve nasledujúce publikácie:	45
6. Uplatnenie konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivcov i organizácií a firiem	48
6.1 Age management	49
6.2 Age management na úrovni jednotlivca	50
6.3 Age management na úrovni organizácií a firiem	50
6.4 Pracovná schopnosť na individuálnej úrovni	51
6.5 Praktické príklady podpory pracovnej schopnosti z úrovne podniku	52
a) Zdravie a funkčná kapacita (1. poschodie)	52
b) Kompetencie (2. poschodie)	52

c) Motivácia, hodnoty a postoje (3. poschodie)	53
d) Priestor pracoviska (4. poschodie)	53
6.6 Zhrnutie prieskumu zameraného na znalosť konceptu pracovnej schopnosti zamestnávateľovi v SR	54
6.7 Meranie pracovnej schopnosti zamestnanca	55
6.8 Využitie metódy WAI k objektívnemu zisteniu pracovnej schopnosti zamestnancov firiem a organizácií v SR	56
6.9 Work Ability Index 2.0 (Personal & Company Radar)	58
6.9.1 Personálny radar	59
6.9.2 Firemný radar	59
7. Vzdelávacie a poradenské aktivity na podporu pracovnej schopnosti	60
Príklady vzdelávacích aktivít age managementu	61
8. Príklady dobrej praxe uplatnenia programov pre osoby zamestnané aj nezamestnané	63
8.1 Program Profesijná seniorita pre osoby zamestnané aj nezamestnané	64
8.2 Programy pre zamestnancov	65
8.2.1 Analytická časť	65
8.2.2 Implementačná časť: Zavádzanie konkrétnych opatrení age managementu	66
8.2.3 Výstupný (kontrolný) audit	67
8.3 Príklad zavádzania age managementu v neziskovej organizácii Krok Kyjov, z.ú.	67
9. Citované zdroje	71
NEMECKO	
1. Úvod	75
1.1 Popis partnerskej organizácie	75

1.2 Historický vývoj koncepcie pracovných schopností v Nemecku.....	75
2. Demografický vývoj.....	77
Demografická situácia a odhadované trendy v Nemecku [3].....	77
3. Legislatívny rámec, odkaz na strategické dokumenty.....	82
3.1 Systém sociálneho poistenia.....	82
3.2 Systém zdravotníctva	83
3.3 HLY (roky prežité v zdraví).....	84
3.4 Bezpečnosť a zdravie pri práci	85
3.5 Pracovné zákony a predpisy.....	87
3.6 BOZP v podnikoch	88
3.7 Schopnosť pracovať a demografia ako predmet a pôsobnosť predpisov v kolektívnych a obchodných dohodách.....	90
4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti - prehľad publikovaných článkov	91
5. Uplatňovanie koncepcie pracovnej schopnosti a riadenia veku na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni.....	92
5.1 Koučing pracovnej schopnosti: Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®).....	93
5.1 Personálny a Firemný Radar	96
5.2 Kariérne dráhy zodpovedajúce veku a starnutiu – Co-Ageing Work	99
5.3 Proaktívna stratégia Co-Ageing Work – práca musí zodpovedať danej osobe.....	101
6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti	103
7. Uplatňovanie konceptu pracovnej schopnosti pre nezamestnaných.....	104
8. Citované zdroje	106

MAĎARSKO	
1. Úvod	111
1.1 Popis partnerskej organizácie	111
Národné centrum verejného zdravia (NNK) a jeho Oddelenie zdravia pri práci (NNKJ-MFF)	111
1.2 Úvod, historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v Maďarsku	112
2. Demografický vývoj	115
2.1 Veľkosť populácie a očakávaný vývoj.....	115
2.2 Zamestnanosť starnúcej populácie.....	117
3. Legislatívny rámec, odkaz na strategické dokumenty	120
4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov	125
5. Aplikácia konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni	130
6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti.....	132
7. Príklady osvedčených postupov pri uplatňovaní programov u ľudí so zamestnaním a bez neho.....	135
8. Citované zdroje	139
HOLANDSKO	
1. Úvod	145
Popis partnerskej organizácie	145
2. Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v Holandsku	146
2.1. Použitie nástroja WAI v Holandsku.....	147
2.2 Ostatné nástroje.....	149
Personálny Radar/Personal Radar.....	150

Pracovný sken/Work Scan	150
3. Vývoj vo svete práce, demografické trendy, starnutie, zvyšovanie flexibility, robotizácia a globalizácia	151
3.1 Demografia: holandská pracovná sila.....	152
3.2 Legislatívny rámec	155
4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov	159
Priemerné skóre WAI podľa veku a povahy práce.....	164
Personálny radar.....	166
Pracovný sken	166
Ďalšie nedávne vedecké výskumy pracovné schopnosti	168
Kontrola nad prácou (Job control)	169
5. Aplikácia konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni.....	170
5.1 Mikro	170
5.2 Mezo	171
5.3 Makro	171
6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti	172
7. Príklady osvedčených postupov pri uplatňovaní programov pre zamestnaných či nezamestnaných.....	172
8. Citované zdroje	175
SLOVENSKO	
1. Úvod	181
Popis partnerskej organizácie	181
2. Demografický vývoj.....	182
3. Legislatívny rámec, väzby na strategické dokumenty	185

3.1 Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020.....	187
3.2 Národný program aktívneho starnutia na roky 2021 – 2030 (NPAS II.)	190
3.3 Zákon č. 353/2015 Zb. o službách zamestnanosti	191
3.4 Zákon č. 568/2009 Zb. o celoživotnom vzdelávaní.....	191
4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov	193
Bridging the age gap (AGEGAP)	198
5. Uplatnenie konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivcov, organizácií a firiem	199
6. Vzdelávacie a poradenské aktivity na podporu pracovnej schopnosti	200
6.1 Program Towards successful seniority™/Profesijná seniorita® ako súčasť adaptačného vzdelávania pre vysokoškolských učiteľov UNIZA	200
6.2 Poradenský program Bilance kompetencií určený pre uchádzačov o zamestnanie	201
6.3 Poradca vekového manažmentu	202
6.4 Zručnosti a kompetencie.....	204
6.5 Vzdelávacie a poradenské aktivity v oblasti základných zručností	205
6.6 Príklady vzdelávacích a poradenských aktivít v oblasti získavania základných zručností	206
6.7 Vzdelávacie a poradenské aktivity v oblasti ďalšieho vzdelávania	207
6.8 Príklady ďalšieho vzdelávania	208
Jazykové vzdelávanie	208
Vzdelávanie a odborná príprava dospelých vedúca k uznávanej kvalifikácii.....	209

Vzdelávanie a odborná príprava uľahčujúca vstup alebo návrat na trh práce.....	210
Záujmové vzdelávanie	211
Kultúrno-osvetová činnosť.....	211
Univerzity tretieho veku	211
7. Príklady dobrej praxe uplatnenia programov pre zamestnané a nezamestnané osoby	212
Towards successful seniority TM / Profesionálna seniorita [®]	212
8. Citované zdroje.....	214
Sumarizácia opatrení v jednotlivých krajinách.....	218

Predslov

Vážení čitatelia,

naša publikácia „Podpora starnutia na pracovisku“ vznikla ako jeden z kľúčových výstupov medzinárodného projektu WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategic partnerships for adult education) v rámci programu Erasmus+. Medzinárodné konzorcium vedeckých, poradenských, vzdelávacích, štátnych a neziskových inštitúcií si dalo za cieľ v tejto publikácii zoznámiť čitateľov s aktuálnym vývojom, trendmi, metódami aj s celkovým chápaním poňatia konceptu pracovnej schopnosti.

Tento koncept predstavuje komplexný prístup k zdraviu, k zamestnávaniu, k celoživotnému vzdelávaniu, aj k podpore zladovania pracovného, osobného i rodinného života v jednotlivých aspektoch, ktoré osobnosť zamestnanca na trhu práce (i mimo neho) ovplyvňujú, utvárajú a sú zároveň jeho potenciálom av niektorých prípadoch jeho obmedzením či limitom.

Koncept celostného age managementu, ktorý vychádza z modelu pracovnej schopnosti, definovaného vo Fínsku prostredníctvom organizácie FIOH (The Finnish Institute of Occupational Health), ktorý publikácia predstavuje, reprezentuje aj rôzne prístupy k jeho implementácii v zapojených krajinách, teda v Českej republike, na Slovensku, v Maďarsku, v Holandsku av Nemecku.

Autori publikácie sú presvedčení, že prístup k starnúcim európskym spoločnostiam, ktorý je založený na podpore jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti, je možnou cestou k zvládnutiu demografických zmien, ktoré nás vo veľmi blízkej dobe čakajú a súčasne, že majú veľký vplyv aj na udržateľnú zamestnateľnosť (nielen) starnúca populácia.

Autori tejto publikácie ďakujú za podporu, ktorú dostali prostredníctvom grantu Erasmus+, v rámci KA 2 – Spolupráca na inováciách a výmena osvedčených postupov v oblasti vzdelávania dospelých, v rámci ktorej bolo

možné sumarizovať prístupy ku konceptu age managementu v jednotlivých zapojených krajinách a publikáciu zostaviť a vydať. Ilona Štorová

Úvod

Alexander Frevel, Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel, Hamburg

Účelom tejto publikácie je poskytnúť prehľad skúseností s nástrojmi a metódami na podporu zamestnanosti na trhu práce so zameraním na individuálne a kolektívne faktory pracovnej schopnosti a pohody (well-being):

- zdravotná a funkčná kapacita / riadenie bezpečnosti pri práci,
- vzdelávanie / odborné vzdelávanie a príprava, personálny rozvoj,
- motivácia, hodnoty, postoje / firemná kultúra, účasť,
- pracovné prostredie, návrh pracovných miest a pracovné požiadavky, riadenie a vedenie,
- kompatibilita súkromného života a práce.

Koncept pracovnej schopnosti, vyvinutý vo Fínsku v roku 1980, je využívaný v Nemecku a v Holandsku (a v ďalších krajinách po celom svete) po mnoho rokov, ale stále je veľmi málo rozšírený v organizáciách v Českej republike, na Slovensku aj v Maďarsku. Oblasť, v ktorých je tento koncept využívaný, sú predovšetkým výskum, vzdelávanie a poradenstvo.

V ďalších častiach tohto úvodu nájdete stručný prehľad o age managemente a jeho orientácii na podporu starnutia (ageing).

Ciele podpory „dobrej práce“ prostredníctvom podpory zdravého starnutia na pracovisku

V pracovnom živote je schopnosť pracovať najdôležitejším kapitálom človeka. Pracovná schopnosť nie je pôvodnou charakteristikou zamestnancov, ale znamená mieru spôsobilosti a stabilitu rovnováhy medzi osobnými aspektmi zdravia, schopnosťou a osobnými hodnotami na jednej

strane a pracovnými požiadavkami a pracovnými podmienkami na strane druhej.

Jednotlivci a organizácie¹ môžu aktívne ovplyvňovať pracovnú schopnosť – a mali by tak robiť čo najsystematickejšie – s cieľom posilniť ľudské zdroje a zabezpečiť, aby práca čo najlepšie zodpovedala zamestnancovi. Všestrannosť možných opatrení na podporu pracovnej schopnosti bola podrobne preskúmaná a otestovaná v praxi [1]. Proaktívne prístupy sú úspešnejšie ako reaktívne, holistické majú väčšie účinky ako jednotlivé riešenia, opatrenia citlivé na vek, starnutie a pohlavie, ktoré zohľadňujú rôzne fázy života, majú väčší zmysel ako zúžený pohľad na pracovnú schopnosť nezahŕňajúci všetky tieto faktory. A k tomu je potrebná dobrá spolupráca medzi všetkými rôznymi aktérmi v spoločnosti.

Globalizácia, nové technológie, digitalizácia a demografické zmeny predstavujú veľké výzvy pre spoločnosti a pre zamestnancov. Pracovný život v nadchádzajúcich desaťročiach sa celkovo pomerne drasticky zmení. Mnohé z dnešných pracovných miest zaniknú, objavia sa nové úlohy. Starší zamestnanci by mali mať rovnako dobré príležitosti na rozvoj ako mladší. Celoživotné vzdelávanie ponúka príležitosti pre nové činnosti [2] a kariérne dráhy vhodné na starnutie [3]. Dlhotrvajúca nerovnováha medzi ľudskými zdrojmi a pracovnými požiadavkami môže mať negatívny vplyv na zdravie pracovníkov. Môže sa zvýšiť miera absencie a pracovnej neschopnosti; rovnako môže utrpieť kvalita práce a produktivita organizácií.

¹ Pojem „organizácia“ sa tu používa ako všeobecný pojem na označenie spoločností, podnikov, správnych orgánov a iných inštitúcií, ktoré tvoria „právnú jednotku“.

Prečo je podpora starnutia na pracovisku dôležitou otázkou?

Demografická situácia a odhadované trendy v európskych krajinách

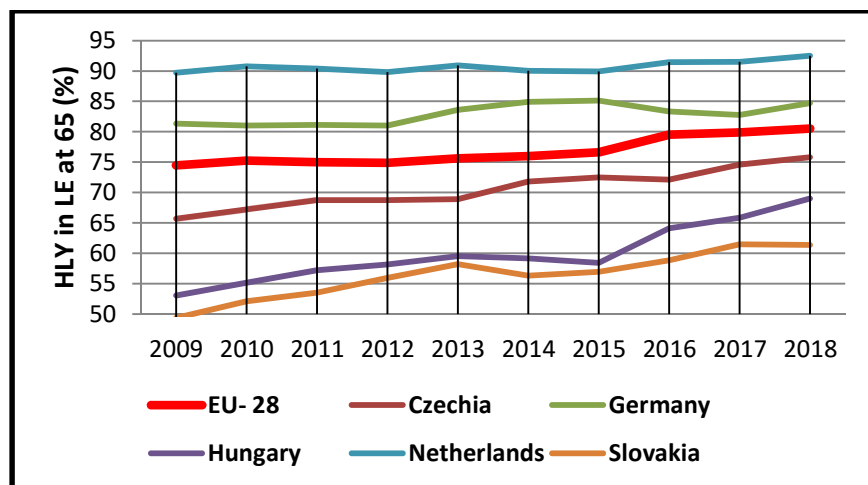
Starnutie pracovnej sily je globálnym javom s významnými dôsledkami pre európske krajiny. Táto skutočnosť bola spôsobená v posledných 50 rokoch stále dokonalejším lekársym systémom, s rozvojom lekárskej starostlivosti od prenatálnej fázy až po neskorý vek jednotlivca. Proces starnutia európskej populácie však znamená aj zvýšené požiadavky na predĺženie jej aktivity, a to aj s cieľom jej dlhšieho zotrvania na trhu práce. Táto požiadavka je v súlade s neustále rastúcou dĺžkou života, tj so zvýšením strednej dĺžky života prakticky vo všetkých krajinách EÚ. V roku 2005, sa na pracovnom živote v Európskej únii aktívne podieľalo len 42,3 % pracovnej sily vo veku 55 až 65 rokov. Zapojenie sa do aktívneho pracovného života však stále rastie. V roku 2019, pre ktorý sú k dispozícii najnovšie údaje z krajín EÚ27, už pracovalo 62,3 % aktívneho obyvateľstva. Miera zamestnanosti starších ľudí sa však v jednotlivých európskych krajinách výrazne líši. Zatiaľ čo v Holandsku a Nemecku je to už viac ako 70 %, v Maďarsku a na Slovensku iba približne 60 %.

Dôležitými demografickými ukazovateľmi pre riadenie veku (age management), štatisticky spracovanými Eurostatom, sú ukazovatele zdravia obyvateľstva. Medzi tieto ukazovatele, ktoré priamo súvisia s podporou starnúcich ľudí na pracovisku, patrí priemerná dĺžka života (life expectancy – LE) a roky zdravého života (healthy life years – HLY). Ukazovateľ HLY je však do značnej miery subjektívny, pretože kombinuje „tvrdé“ demografické údaje s odpoveďami na otázky z dotazníkových prieskumov vykonaných v malých kohortách v európskych krajinách.

Dôležitým ukazovateľom je pomer strednej dĺžky života obyvateľstva vo veku 65 rokov (zvyčajne po dosiahnutí dôchodkového veku) k celkovému počtu rokov života rovnako starej osoby. Tieto hodnoty pre krajiny zahrnuté do

tohto projektu vyjadrené v percentách za posledných desať rokov sú uvedené v nasledujúcom grafe.

Obrázok 1: Rast rokov zdravého života (HLY) v krajinách zapojených do projektu za posledné desaťročie



K dispozícii na: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Z tohto grafu je zrejmé, že v Holandsku je prakticky 9/10 zostávajúcich rokov života strávených relatívne v zdraví, čo umožňuje vykonávať širokú škálu osobných a pracovných činností. Zatiaľ čo v Maďarsku alebo na Slovensku je súčasná populácia 65+ obmedzená takmer na polovicu tohto času chorobami, ktoré viac či menej obmedzujú jej aktivity, tj možné predĺženie jej pracovného života.

Je potešiteľné, že u oboch vyššie uvedených populácií možno v posledných rokoch pozorovať rýchlejší nárast tohto podielu, čo znamená, že počet rokov pre generáciu nad 65 rokov, po ktorej bude schopná žiť v zdraví, rastie.

System bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (legislatívny rámec)

Legislatívne normy a z nich vyplývajúce nariadenia upravujúce vstup, prácu a súvisiace činnosti zamestnancov naprieč generáciami v posledných desaťročiach musel naliehavo reagovať na globálny trend neustáleho zvyšovania priemernej dĺžky života obyvateľov, a tým aj na dlhšie obdobie ľudského života spojeného s ich prácou.

Základnou legislatívne regulovanou otázkou je ochrana zdravia zamestnanca pri výkone jeho práce. Podľa článku 153 „Dohody o fungovaní Európskej únie“ bolo prijatých niekoľko opatrení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia. Európske smernice sú všeobecne právne záväzné a členské štáty ich musia implementovať do svojich právnych predpisov.

Všeobecne možno právne predpisy rozdeliť do niekoľkých oblastí, ktoré upravujú prostredie pracovného práva medzi zamestnancami a zamestnávateľmi. Základné zákony a predpisy sú založené na medzinárodne uznávaných dokumentoch MOP, EU-OSHA [4] a definujú základné práva a povinnosti účastníkov pracovného procesu (zamestnávateľa – zamestnanci).

Prvou oblasťou je všeobecné základné nastavenie práv, povinností, rovnakého prístupu a zohľadnenie všetkých vekových, sociálnych a iných skupín obyvateľstva vstupujúcich na trh práce. Na tejto úrovni ide najmä o ústavné zákony, medzinárodné záväzné dokumenty, zákony na ochranu osobnosti a ochranu pred akoukoľvek diskrimináciou.

Druhou oblasťou je najmä národná legislatíva zameraná na výkon práce, implementovaná napríklad v Českej republike zákonníkom práce, zákonom o zamestnanosti upravujúcim systémovú štátnu politiku zamestnanosti, kde je otázka starnutia obyvateľstva na pracovisku zahrnutá do špecifikácie predpisov a vyhlášok týkajúcich sa ochrany zamestnancov, vytvárania a zaisťovania uspokojivých a bezpečných podmienok pre výkon práce, spravodlivé odmeňovanie zamestnancov a rovnaké zaobchádzanie so zamestnancami a ochrana pred akoukoľvek diskrimináciou.

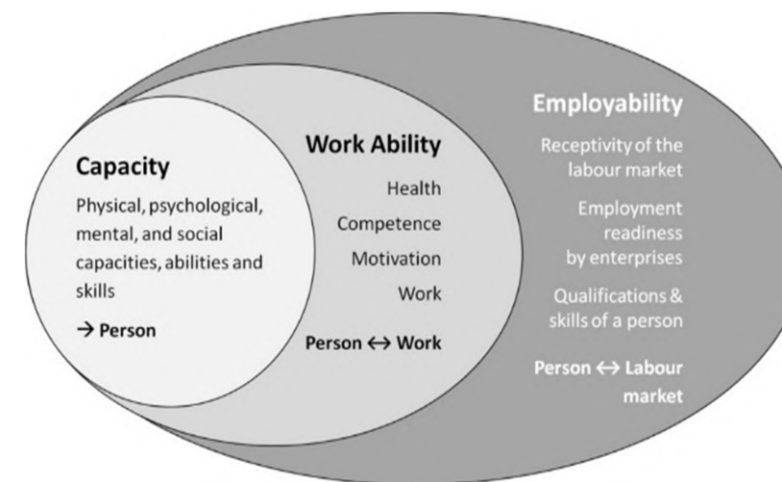
Treťou dôležitou oblasťou je ochrana zdravia a bezpečnosti pracovníka pri práci, ktorá je tiež predmetom vnútroštátnych právnych predpisov pri akceptovaní základného odborného zázemia. Otázky zdravia pri práci stanovuje systém prevencie, mapovania a kontroly v súvislosti so zachovaním dostatočnej zdravotnej kapacity potrebnej na riadenie pracovných činností požadovaných podľa typu povolania. V tejto oblasti sú jednotlivé vnútroštátne predpisy dosť rôznorodé, niektoré nastavujú komplexnejší systém od prevencie, podpory až po kontrolu, iné vnútroštátne normy zdôrazňujú jednotlivé prvky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Kapacita, zamestnanosť a pracovná schopnosť

Tieto tri základné pojmy musíme vedieť oddeliť:

- Funkčná kapacita, teda psychologická, duševná a fyzická kapacita človeka sú kľúčom k plneniu práce. Funkčná kapacita popisuje vlastnosti súvisiace s jedincom, jeho pohlavím, kondíciou, zdravím (a vekom) a ním nadobudnuté znalosti, zručnosti a schopnosti.
- Pracovná schopnosť popisuje všetky faktory, ktoré umožňujú všetkým ľuďom v konkrétnej pracovnej situácii úspešne dokončiť úlohy, ktoré im boli priradené.
- Zamestnateľnosť je širší koncept založený na základnej možnosti zamestnania. Koncept zamestnateľnosti zahŕňa charakteristiky osoby s ohľadom na požiadavky a príležitosti na trhu práce.

Obrázok 2: Rozdiel medzi kapacitou, pracovnej schopnosti a zamestnanosti



Zdroj: vlastné spracovanie, založené na Kistler (2008) a Richenhagen (2009) [5]

Individuálna kapacita môže byť vnútornou požiadavkou, pracovná schopnosť však závisí od úloh, ktoré zamestnanec dostáva. Napriek zdravotným obmedzeniam a zlej kvalifikácii môže mať človek stále stabilnú pracovnú schopnosť, pokiaľ pracovné požiadavky zodpovedajú jeho schopnostiam.

Zamestnateľnosť však predstavuje úplne iný rozmer, pretože zohľadňuje použiteľnosť existujúcich kvalifikácií a schopností na trhu práce. Zručnosti človeka sú individuálne, zatiaľ čo operačné podmienky, v ktorých je možné vykonávať prácu, zostávajú väčšinou nezohľadnené.

V tejto súvislosti je pravda, že s cieľom zvýšiť úroveň zamestnanosti žien a starších ľudí je prístup pracovnej schopnosti obzvlášť dôležitý na úrovni organizácie. Na makroekonomickej úrovni zohráva úlohu aj zamestnateľnosť, najmä s ohľadom na všeobecné a odborné vzdelávanie.

Pracovná schopnosť – definícia a základný koncept „Domu pracovnej schopnosti“

Koncept pracovnej schopnosti (work ability – WA) a metódu merania Work Ability Index (WAI) vyvinuli Tuomi, Ilmarinen a kol. vo Fínskom inštitúte pracovného zdravia (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH) v 80. rokoch. Na základe dlhodobých štúdií s WAI (s prieskumami v rokoch 1981–1985–1991–1997–2009) bol pôvodný koncept podpory pracovnej schopnosti začiatkom 90. rokov zdokonalený a testovaný v organizáciách a spoločnostiach. Na základe komplexného národného prieskumu bol zostavený Dom pracovnej schopnosti. WAI bol preukázaný ako vhodný nástroj na hodnotenie a predpovedanie individuálnej pracovnej schopnosti [6]. Model „Domu pracovnej schopnosti“ je v súčasnosti široko používaný ako základný model na podporu pracovnej schopnosti.

Koncept pracovnej schopnosti

Na podnikovej a individuálnej úrovni má koncept pracovnej schopnosti [7] prvoradý význam pre kreatívne riadenie veku, starnutia a rodovej rovnosti. Pracovná schopnosť je definovaná ako rovnováha medzi prácou a individuálnymi zdrojmi pracovníka. Keď práca a individuálne zdroje dobre zapadajú do seba, pracovná schopnosť je stabilná (vynikajúca / dobrá). Naopak, pokiaľ rovnováha medzi pracovnými požiadavkami a individuálnou schopnosťou zvládania práce nie je, existuje riziko nízkej alebo priemernej pracovnej schopnosti.

Pracovná schopnosť ukazuje potenciál osoby vyrovnáť sa s pracovnými požiadavkami v danom čase. Rozvoj individuálnej funkčnej kapacity musí byť uvedený vo vzťahu k týmto požiadavkám. Pracovník aj jeho pracovné povinnosti/nároky sa môžu v čase meniť av prípade potreby musia byť navrhnuté tak, aby boli primerané veku, starnutiu a zdraviu zamestnanca.

Dom pracovnej schopnosti

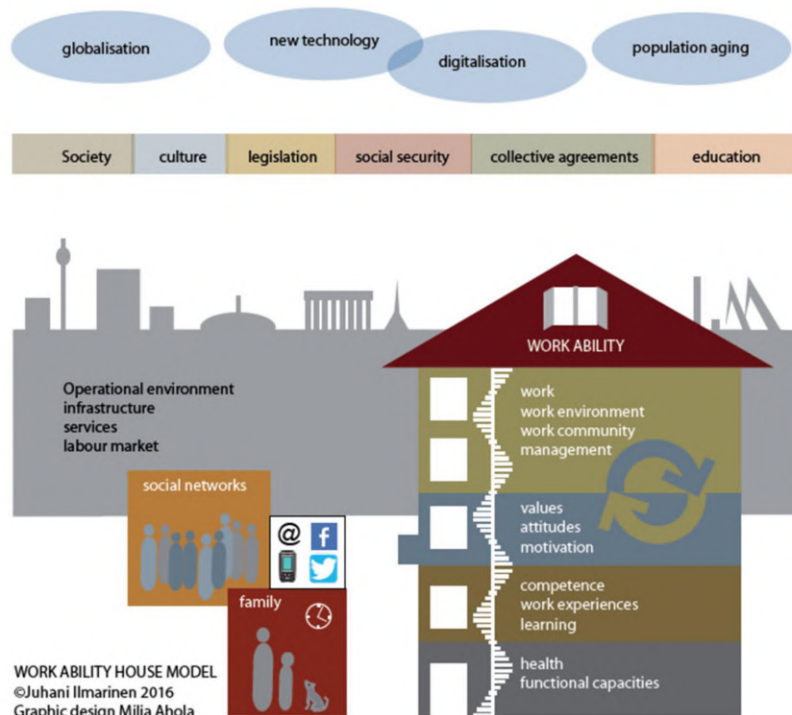
Rozsiahly výskum Fínskeho inštitútu pracovného zdravia identifikoval hlavné faktory ovplyvňujúce pracovnú schopnosť. Výsledky výskumu je možné ilustrovať formou „Domu pracovnej schopnosti“ s jeho štyrmi poschodiami.

Tri spodné poschodia domu popisujú jednotlivé zdroje zamestnanca:

(Prvé) zdravie a funkčná kapacita, (druhé) kompetencie (zručnosti), (tretie) hodnoty, postoje a motivácia. Štvrté poschodie pokrýva zamestnancovo pracovné prostredie v najširšom slova zmysle. Schodisko medzi poschodiami naznačuje, že všetky poschodia domu sú prepojené.

Okrem pracoviska ovplyvňuje rovnováhu aj súkromné prostredie zamestnanca (rodina a blízka komunita), ako aj spoločenské rámcové podmienky, ako sú kultúra, právne predpisy, vzdelanie, sociálna a zdravotná politika a politika kolektívneho vyjednávania na pozadí globalizácie, environmentálne podmienky, demografické zmeny spoločnosti, jej technologický rozvoj a digitalizácia.

Obrázok 3: Dom pracovnej schopnosti



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

Medzi štyrmi poschodiami domu existujú aktívne a dôležité interakcie. Najčastejšie sa tieto interakcie dejú medzi štvrtým poschodím „Práce“ a tretím poschodím „Hodnoty, postoje a motivácia“. Pozitívne a negatívne skúsenosti z vlastnej práce prenikajú na tretie poschodie a ovplyvňujú hodnoty, postoje a motiváciu zamestnancov. Tretie poschodie je ako zrkadlo odrážajúce organizačnú kultúru, spoluprácu medzi vedúcimi zamestnancami, majstrami a zamestnancami a ich komunikáciu. Bez pozitívneho hodnotenia

tretieho poschodia zamestnancom nie je udržateľná pracovná pohoda (well-being) možná.

Ovplyvňovanie pracovnej pohody často nastáva priamo rozvojom štvrtého poschodia (lepší manažment a hlavne vedenie, lepšia organizácia práce atď.).

Vzhľadom na to, že práca z hľadiska jej požiadaviek (v súvislosti s rozvojom technológií, organizácií práce, pracovným časom, ako aj vzťahy so zákazníkmi atď.) a človek, čo sa týka jeho veku, zdravia, spôsobilosti a hodnôt, sa môže časom meniť, je potrebné zachovať stabilitu pracovnej schopnosti počas celého pracovného života. To nemôže dosiahnuť nikto sám – zamestnanci a podniky musia spolupracovať, aby dom zostal stabilný. Táto skutočnosť vždy vyžaduje aj primerané udržiavanie a zlepšovanie pracovných podmienok.

Vnímanie reality zamestnancami vnútri aj mimo domu obsahuje pozitívne aj negatívne vlastnosti, ktoré by mali byť zohľadnené pri identifikácii a uprednostňovaní opatrení potrebných počas procesu zmeny.

Kľúčová otázka znie. Je možné rozvíjať organizačnú kultúru, ktorá je založená na dialógu medzi zamestnancami a vedúcimi, čo vedie ku konsenzu o tom, ako zlepšiť vzťah medzi prácou a zamestnancami, aby ľudia mohli dobre pracovať až do dôchodku?

Na základe medzinárodných skúseností a mnohých projektov sme presvedčení, že je možné podporovať udržateľnú pracovnú schopnosť a zlepšiť rovnováhu medzi prácou a individuálnymi zdrojmi zamestnancov v celom rozsahu ich profesijného života.

Meranie pracovnej schopnosti – index pracovnej schopnosti WAI [8]

Pracovnú schopnosť je možné merať. Index pracovnej schopnosti (WAI) je medzinárodne používaný nástroj na posúdenie súčasnej rovnováhy medzi pracovnými požiadavkami a individuálnymi schopnosťami osoby. Výsledné

indexové číslo sa nachádza medzi 7 a 49 bodmi; čím vyššia je bodová hodnota, tým stabilnejšia je pracovná schopnosť.

WAI je vo Fínsku implementovaný ako štandardný nástroj pri prvých a opakovaných kontrolách bezpečnosti zdravia na pracovisku, napr. závodným lekárom. Validita aj spoľahlivosť WAI bola otestovaná [9].

WAI je jednoduchá metóda, ktorá sa môže uplatniť online, ale obvykle sa používa ako dotazník, ktorý vyplní osoba v rámci svojho sebahodnotenia.

Dve nové metódy holistickej implementácie: Personálny radar (WAI 2.0) a Firemný radar [10]

Začiatkom roku 2010 začal vo Fínsku na základe doterajších medzinárodných skúseností ďalší zásadný rozvoj koncepcie pracovnej schopnosti. Revidovaná koncepcia pracovnej schopnosti bola testovaná, preskúmaná a realizovaná v rámci približne stovky projektov vo fínskom technologickom priemysle.

Keďže pracovná schopnosť závisí od rôznych ovplyvňujúcich faktorov v oblasti zdravia, kompetencií, hodnôt, pracovných podmienok a vedení, ako aj rodinných a osobných sietí, návrh priaznivého stavu si vyžaduje zameranie na ciele opatrenia vo všetkých uvedených oblastiach.

Je ťažké ovplyvniť všetky oblasti pracovnej schopnosti súčasne. Spoločnosti a pracovníci majú málokedy dostatok času a ľudských zdrojov na holistickú implementáciu.

Preto sa v rámci organizácie musí určiť, čo je pre jej zamestnancov najdôležitejšie a najnutnejšie. Na to bol vyvinutý nový nástroj – personálny radar. Je to nástroj prieskumu a vyhodnotenia stavu „Domu pracovnej schopnosti“. Teda aká je celková rovnováha v dome a aké sú silné a slabé stránky vo vnútri domu, v jeho rôznych poschodiach. Zmyslom prieskumu je poskytnúť jasný obraz o položkách, ktoré treba vo vnútri alebo mimo domu zlepšiť. Vnímanie reality zamestnancami vo vnútri a mimo „Domu pracovnej

schopnosti“ bude predstavovať ich negatívne i pozitívne skúsenosti, ktoré by sa mali pozorovať pri identifikácii a uprednostňovaní opatrení potrebných počas nasledujúceho nástroja nazvaného Firemný Radar. Firemný Radar je nástroj na dialóg medzi zamestnancami a spoločnosťou, pomocou ktorého sú určované najdôležitejšie oblasti činnosti a opatrení.

Ich kombináciou by sa malo zabezpečiť, aby „činnosť“ v zmysle skutočnej implementácie zmien bola tiež účinne a včas vykonaná.

Zhrnutie

Age management, teda riadenie s ohľadom na vek a schopnosti zamestnancov so všetkými vyššie uvedenými nástrojmi, predstavuje spôsob, ako zabezpečiť, aby „každý zamestnanec mal možnosť využiť svoj potenciál a nebol nevyužitý z dôvodu svojho veku“. V súvislosti so starnutím európskej populácie, a teda aj so starnutím pracovnej sily sa ukazuje, že znalosť možností podpory pracovnej schopnosti v každom veku je dôležitá nielen pre zamestnancov a zamestnávateľov, ale aj pre spoločnosť ako celok. Objektívna znalosť pracovnej schopnosti je tiež dobrým základom pre sebareflexiu a pre diskusiu v rámci tímu a spoločnosti o zlepšení pracovných podmienok a pracovného prostredia

Citované zdroje

- [1] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-3-89965-464-6. Dostupné z: https://www.wainetzwirk.de/uploads/z-neue%20Uploads/Literatur/WAI_Arbeits-%20und%20Besch%C3%A4ftigungsf%C3%A4higkeit/Leseprobe%20Arbeitsleben%202020.pdf.
- [2] INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (ed.). Competencia, zdravie a dobré pracovné podmienky – for the future of work. How sme mohli podporiť schopnosť pracovať, konkurencie a schopnosti pre zmenu. Third memorandum. Berlín: INQA, 2016. Dostupné z: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/engl-memorandum-competence?__blob=publicationFile
- [3] Frevel, A., Geißler, H. Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: Marianne Giesert, Tobias Reuter, Anja Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine Gute Balance im Dialog gestalten [Work Ability 4.0 – Create a good balance in dialogue]. Hamburg: VSA, 2017, s. 218 – 233. ISBN 978-3-89965-767-8. Dostupné z: <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehigkeit-vier-null.pdf>
- [4] European Council Framework Directive 89/391/EEC na inšpekciu opatrení na začlenenie improvements v bezpečnosti a zdravia pracovníkov v práci, alebo directive resulting z ILO's Occupational Health Services Convention No 161/198.
- [5] Kistler, E. Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf: Setzkasten GmbH, 2008. ISBN

- 978-3-86593-119-1. Dostupné z: https://www.boeckler.de/pdf/p_fomo_hbs_07.pdf
- [6] Richenhagen, G. Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freud, G., Falkenstein, M., Zülch J. (Hrsg.) Förderung a Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. INQA Bericht 39. Dortmund: INQA, 2009. ISBN: 978-3-86918-030-4, s. 73-86. Dostupné z: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussbericht-foerderung-und-erhalt?__blob=publicationFile
- [7] Ilmarinen J., Tuomi K. Pasca, Present and Future of Work Ability. In: Ilmarinen J., Lehtinen S. Pasca, Present a Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65., Helsinki: Finnish Inst. Of Occupational Health, 2004. ISBN 951802-581-9.
- [8] Ilmarinen J., Towards a longer worklife. Zverejnenie a kvalita zamestnanosti v Európskej únii, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministri Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Dostupné z: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf
- [9] Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. Työkykyindeksi [Work ability index]. Helsinki: Työterveyslaitos; 1997. Työterveyshuolto 19.
- [10] Ilmarinen, J. Work Ability Index (WAI), Occupational Medicine, Volume 57, Issue 2, March 2007, s. 160.
- [11] Zwart BC, Frings-Dresen MH, van Duivenbooden JC. Test-retest reliability of Work Ability Index questionnaire. Occup Med (Lond). 2002 Jun; vol. 52, no. 4, s. 177 – 181. doi: 10.1093/occmed/52.4.177. PMID: 12091582

- [12] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, V. Preskúmanie faktúrnej štruktúry, merania invariácie a konvergenzie a discriminant validity of novel self-report measure of work ability: Personal radar. *Ergonomics*, 2015, 58, 1445-1460.
- [13] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(16):2882, 2019: Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>
- [14] Ilmarinen, J. Promoting aktívny ageing in the workplace [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>



Česká republika

→ 1. Úvod

Popis partnerskej organizácie Age Management z.s.

Nezisková organizácia Age Management z.s. vznikla v roku 2013 v súvislosti s realizáciou medzinárodného česko-fínskeho projektu „Stratégia Age Managementu v Českej republike“, ktorý realizovala Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR (AIVD ČR) a ktorého zahraničným partnerom bol Fínsky inštitút pracovného zdravia (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH). Práve tento realizovaný projekt konceptu pracovnej schopnosti a age managementu do Českej republiky priniesol a odborní pracovníci projektu sa rozhodli v tejto práci pokračovať a ďalej tieto metódy ďalej rozvíjať, propagovať a využívať. Hlavným cieľom organizácie je teda podpora rozvoja konceptu pracovnej schopnosti na vedeckých základoch, jeho publicita a prenos dobrej praxe zo zahraničia.

Age Management z.s. sa venuje najmä realizácii vzdelávacích aktivít, publikačnej činnosti a aktivitám v oblasti age managementu. V roku 2016 bol realizátorom medzinárodného projektu Platform for Age Management with V4 Countries (no. 21520128) za podpory Visegrad Fund, v spolupráci s partnerskými organizáciami na Slovensku, v Poľsku a v Maďarsku. Od svojho vzniku organizácia úzko spolupracuje s Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), najmä pri realizácii merania pracovnej schopnosti pomocou metódy Work Ability Index. V roku 2016 sa podarilo od FIOH do ČR prevziať metódu programu „Towards Successful Seniority“ a preškoliť lektorov tohto programu v ČR aj v SR. Pre potreby vstupného auditu age managementu pracovníci spoločnosti následne vyvinuli sken jednotlivých pilierov, ktorý číselne vyhodnotí úroveň naplňovania v jednotlivých oblastiach. V roku 2019 boli pracovníci spoločnosti preškolení na používanie metód Personal & Company Radar.

🕒 2. Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v krajine

Problematika konceptu pracovnej schopnosti a age managementu vstúpila do Českej republiky prostredníctvom medzinárodného projektu OP Ľudské zdroje a zamestnanosť „Stratégia Age Managementu v Českej republike“, ktorý realizovala Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, o.s. v rokoch 2010–2012. Partnermi projektu bol Úrad práce Brno-mesto, Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita a zahraničným partnerom Finnish Institute of Occupational Health z Fínska.

Na tento projekt nadviazal ďalší medzinárodný projekt v rámci OP Zamestnanosť „Implementácia Age Managementu v Českej republike“, ktorý opäť realizovala Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, o.s. v rokoch 2013–2015. Medzi partnermi projektu patrila Úrad práce Brno-mesto, Masarykova univerzita, Gender Studies a zahraničným partnerom bola spoločnosť Blik op Werk (Holandsko). Hlavným cieľom projektu bolo vytvorenie nástrojov na riešenie problematiky cieľovej skupiny vo veku 50 plus na trhu práce formou implementácie princípov age managementu za podpory medzinárodnej spolupráce.

Na základe týchto projektov bola v roku 2013 založená nezisková organizácia Age Management z.s., ktorá sa konceptu pracovnej schopnosti venuje a ďalej ho rozvíja a popularizuje. V roku 2016 iniciovala založenie Českej i Slovenskej asociácie age managementu, ktoré aktivity ďalej koordinujú na národnej úrovni.

V nadväznosti na Národný akčný plán podporujúci pozitívne starnutie (2013–2017, strategický cieľ D2), bola v roku 2017 vyhlásená MPSV výzva 079 na predkladanie projektov v rámci OP Zamestnanosť „Age management – múdra zmena v riadení, príležitosť k rastu“. V rámci tejto výzvy bolo prijatých na realizáciu viac ako 100 projektov u českých zamestnávateľov.

3. Demografický vývoj

K hodnoteniu demografického vývoja vychádzame z oficiálnych ročeniek a dátových zdrojov Českého statistického úradu (ČSU). K 31. decembru 2019 žilo na území SR 10 693 939 obyvateľov, z toho 5 271 996 mužov a 5 421 943 žien [1]. Pre naše potreby uvádzame štatistické údaje z troch dôležitých demografických skupín. Prvou skupinou je veková kohorta osôb 0–19 rokov, ktorá má 2 188 232 osôb, ďalej ekonomicko-produktívna kohorta 20–64 rokov so 6 374 077 osobami a nakoniec veková kohorta osôb 65+ rokov, ktorá čítala 2 131 630 osôb [2].

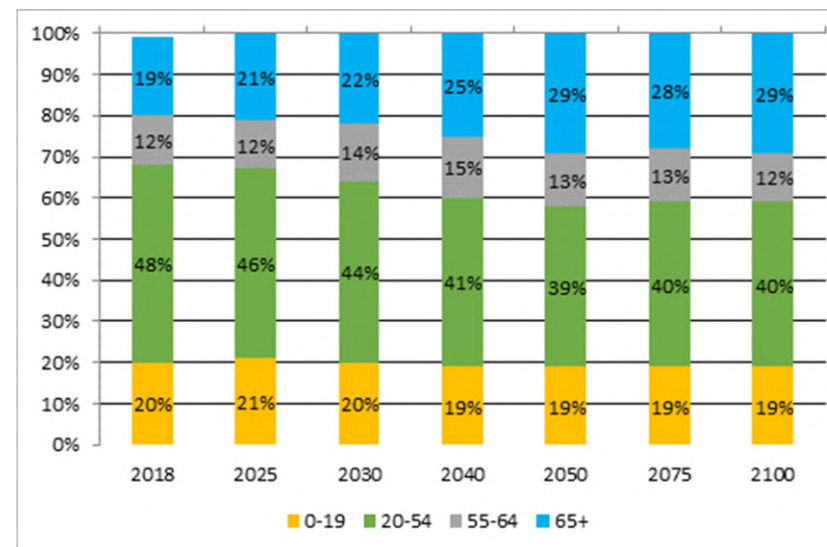
Viacročný pohľad na vzájomný percentuálny pomer sledovaných skupín a jeho vývoj s projekciou týchto skupín do konca 21. storočia, je uvedený v grafe 1.

Demografický vývoj českej spoločnosti korešponduje s dlhodobým trendom predlžovania veku dožitia obyvateľov a celospoločenskému starnutiu obyvateľstva. Zatiaľ čo v roku 2018 bol percentuálny podiel najmladšej vekovej skupiny 0-19 rokov na úrovni 20,5, veková skupina 20-64 rokov tvorila 59,6 percent veková skupina 65+ dosahovala ku koncu roka 2018 19,9 percent SR predpokladá stále pomalé znižovanie najmladšej skupiny obyvateľov (0–19 rokov k hodnotám okolo 19 % populácie v roku 2100 s ďalším poklesom ekonomicky činné skupiny 20–64 rokov až k hodnotám 52 %. Pričom sa na tomto poklese bude podieľať u najmä populácie 20– 55 rokov s hrozivým 8% poklesom tejto kohorty do roku 2100. S tým je súbežne viditeľný nárast najstaršej populácie do roku 2100 tiež celých 10 %.

V sledovaní tohto demografického trendu predpokladaného nielen v SR (jedná sa o celkový demografický posun starnutia populácie v celej EÚ) je možné konštatovať, že výrazné zmeny predovšetkým v náraste počtu osôb v seniorskom veku sa majú ďalej prehĺbovať. Ako uvádza publikácia Age management [4] „Počet osôb vo veku 15 – 64 rokov sa podľa stredného variantu medzi rokmi 2040 a 2060 zníži zo šiestich na päť miliónov, po krátkej

stagnácii až na 4,25 mil. v horizonte projekcie. K najväčším zmenám potom dôjde bezpochyby v seniorskej kategórii 65 a viac rokov.“

Graf 1: Aktuálne čísla 2018, projekcia



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

V projekcii do konca 21. storočia bude stále narastať podiel populácie starší ako 65 rokov až k hodnotám znamenajúcim takmer tretinu českej populácie, pričom podiel jej pracovne aktívnej časti bude stále klesať až k hodnotám znamenajúcim iba polovicu českej populácie.

Proces starnutia českej (ale všeobecne aj európskej) populácie znamená zvýšené nároky na predlžovanie aktivity populácie s cieľom jej dlhšieho uplatnenia na trhu práce. Táto požiadavka je v súlade so stále sa zvyšujúcou dobou dožitia, teda s rastom strednej doby života českej populácie. Stály vzostupný trend rokov nádeje dožitia mužov a žien v ČR za posledných 50 rokov znamená, že v priebehu života jednej generácie sa tento ukazovateľ

predĺžil o neuveriteľných 10 rokov (69 rokov v roku 1970 a 79 rokov v roku 2018).

Dôležité demografické indikátory štatisticky spracovávané pre EÚ27 organizácií Eurostat² sú ukazovatele zdravotného stavu obyvateľstva. Medzi týmito indikátormi, priamo súvisiacimi s podporou starnúcich osôb na pracovisku, je ukazovateľ nádeje dožitia (Life expectancy – LE³) a dĺžka života v zdraví (Healthy life years – HLY). Indikátor HLY je však do značnej miery subjektívny, pretože kombinuje „tvrdé“ demografické dáta s odpoveďami na otázky z dotazníkových vyšetrení vykonávaných v nevelkých kohortách európskych krajín.

Vo vzťahu k pracovnej schopnosti sa javí ako najdôležitejší indikátor dĺžky života v zdraví (HLY⁴). V EÚ ako celku tento indikátor v čase skôr kolíše a nie je u neho viditeľný výrazný rastúci trend. Pre SR najprv v rokoch 2005-2014 narástol celkom o 5 rokov, čím sa dostal nad priemer EÚ, aby následne v rokoch 2014-2017 klesol o zhruba 2 roky. V poslednom desaťročí je v SR priemerná dĺžka života v zdraví pri narodení 78,1 roka a dĺžka života v zdraví takmer 63 rokov, čo znamená že HLY tvorí už celých 80% odhadovanej dĺžky života pri narodení. Z hľadiska možného predlžovania aktívneho života populácie staršej ako 65 rokov, teda populácie, ktorá dosiahla v dnešnom legislatívnom pohľade vek odchodu do dôchodku, sú veľmi zaujímavé údaje

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

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

⁴ Dĺžka života v zdraví (HLY) vyjadruje počet rokov, ktoré v priemere zostávajú osobe v určitom veku / pri narodení k prežitiu v zdraví. HLY je štrukturálny indikátor založený na ukazovateli obmedzenia bežných činností človeka zo zdravotných dôvodov zisťovaných v európskych krajinách pomocou štandardizovaných otázok SILC dotazníka.

o ich podiele života stráveného v zdraví. Táto populácia sa už dnes bude v priemere dožívať ešte takmer 18 rokov, pričom celých 12,5 roka v relatívnom zdraví, čo v tomto veku tvorí úctyhodných 70,6 % z odhadovanej dĺžky jej dožitia. [5]

4. Legislatívny rámec a väzba na strategické dokumenty

4.1 Všeobecná legislatíva

V publikácii predkladáme tri oblasti legislatívnych noriem, ktoré majú súvislosť s podporou starnutia osôb na pracovisku. Prvou oblasťou je všeobecná (zastrešujúca) legislatíva vymedzujúca základný rámec fungovania osôb nielen na trhu práce, vymedzenie ich práv, povinností. Ďalšie dve oblasti sú pracovno-právne vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov a pracovné lekárstvo, ochrana a bezpečnosť zdravia pri práci.

Základné práva, princípy a povinnosti súvisiace s podporou a ochranou osôb sú v SR deklarované Ústavou Slovenskej republiky (zákon č. 1/1993 Zb. a v jeho ďalších novelách). Ústava zároveň obsahuje Chartu základných práv a slobôd, ktorá hovorí, že každý občan SR má **právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu k nemu**, ako aj právo podnikať a prevádzkovať inú hospodársku činnosť. Ďalej má každý právo získavať prostriedky pre svoje životné potreby prác. Občanov, ktorí toto právo nemôžu bez svojej viny vykonávať, štát v primeranom rozsahu hmotne zabezpečuje. (charta základných ľudských práv a slobôd, hlava 4, článok 26)

K plnohodnotnému pochopeniu a rôznym spôsobom zaobchádzania (prístupom) k starnutiu (starnúcim zamestnancom) je nutné rešpektovať rovný prístup, ktorý predchádza novej diskriminácii na pracovisku (napr.: z dôvodu veku, handicapu, etnicite etc.) Túto oblasť v SR postihuje zákon 198/2008 Zb. o rovnakom zaobchádzaní a o právnych prostriedkoch ochrany pred diskrimináciou a o zmene niektorých zákonov (antidiskriminačný

zákon). Táto legislatívna norma má väzbu na predpisy Európskej únie a zjednocuje niektoré právne predpisy medzinárodnej i národnej úrovne.

Antidiskriminačný zákon upravuje právo na zamestnávanie a prístup k zamestnaniu, prístup k povolaniu, podnikaniu a inej samostatnej zárobkovej činnosti, vrátane začleňovania do profesijného života. Zákon vymedzuje a definuje priamu a nepriamu diskrimináciu osôb v jednotlivých životných situáciách. Priamou diskrimináciou sa rozumie také konanie, kedy sa s jednou osobou zaobchádza menej priaznivo ako s inou osobou v porovnateľnej situácii, a to z dôvodu rasy, etnického pôvodu, národnosti, pohlavia, sexuálnej orientácie, **veku, zdravotného postihnutia** atď. (Zákon č. 198 /2008 Zb, voľne článok 3)

Zákon taktiež vymedzuje, čo sa rozumie rozdielnym zaobchádzaním. **Diskrimináciou nie je rozdielne zaobchádzanie z dôvodu veku v prístupe k zamestnaniu alebo povolaniu, ak je:**

- a) vyžadovaná podmienka minimálneho veku, odbornej praxe alebo doby zamestnania, ktorá je pre riadny výkon zamestnania alebo povolania alebo pre prístup k určitým právam a povinnostiam spojeným so zamestnaním alebo povolaním nevyhnutná, alebo
- b) na riadny výkon zamestnania alebo povolania potrebné odborné vzdelávanie, ktoré je neprimerane dlhé vzhľadom na dátum, ku ktorému osoba uchádzajúca sa o zamestnanie alebo povolanie dosiahne dôchodkový vek.

4.2 Pracovnoprávne vzťahy, podpora zamestnanosti a zamestnávania

Do tejto oblasti patrí predovšetkým zákonník práce (zákon č. 262/2006 Zb., v znení neskorších predpisov, poslednou novelizáciou prešla táto právna úprava v júni 2020). Hlavnými oblasťami, ktoré norma postihuje vzhľadom na starnutie populácie na pracovisku, sú ochrana postavenia zamestnanca, uspokojivé a bezpečné podmienky pre výkon práce, spravodlivé

odmeňovanie zamestnanca, riadny výkon práce zamestnancom v súlade s oprávnenými záujmami zamestnávateľa a rovnaké zaobchádzanie so zamestnancami a zákaz ich diskriminácie. (§ 1a)

Ochrana zamestnancov na pracovisku obsahuje zákaz akejkoľvek diskriminácie z dôvodu zdravotného stavu, veku a ďalších dôvodov, vyplývajúce z Charty základných práv a slobôd. „V pracovnoprávných vzťahoch je zakázaná akákoľvek diskriminácia, najmä diskriminácia z dôvodu pohlavia, sexuálnej orientácie, rasového alebo etnického pôvodu, národnosti, štátneho občianstva, sociálneho pôvodu, rodu, jazyka, zdravotného stavu, veku, náboženstva či viery, majetku, manželského a rodinného stavu a vzťahu alebo povinností k rodine, politického alebo iného zmýšľania, členstva a činnosti v politických stranách alebo politických hnutiach, v odborových organizáciách alebo organizáciách zamestnávateľov; diskriminácia z dôvodu **tehotenstva, materstva, otcovstva** alebo pohlavnej identifikácie sa považuje za diskrimináciu z dôvodu pohlavia.“ (§ 16)

Ďalej zákonník práce venuje zvýšenú pozornosť a ochranu pri zamestnaní a pohybe na trhu práce vybraným skupinám obyvateľov. Sú nimi predovšetkým zamestnané osoby so zdravotným handicapom (v právnych normách SR sa používa pojmu osoba so zdravotným postihnutím - OZP, § 237)

Zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím a znevýhodnením (OZZ) má v Českej republike dlhoročnú tradíciu. Legislatívne je upravené Zákonníkom práce (zákon č. 262/2006 Zb.) a má oporu v zákone o zamestnanosti (zákon č. 435/2004 Zb.), ktorý vošiel do platnosti 1. 10. 2004. Tento zákon síce ukladá zamestnávateľom povinnosť zamestnávať osoby zdravotne postihnuté aj znevýhodnené, v praxi ale stále pokrívajú informovanosť o možnostiach a konkrétnych podmienkach zamestnávania týchto osôb io podporách, ktoré tým zamestnávateľia získajú. Preto sa dlhodobo nedarí umiestniť väčšinu OZP na trh práce. A ani samy tieto osoby nemajú vždy dostatok informácií ani potrebnú motiváciu hľadať vhodné zamestnanie, zostávajú nezamestnané a odkázané iba na dávky sociálneho systému.

Zástupcovia Ministerstva práce a sociálnych vecí (MPSV), sociálnych partnerov i neziskových organizácií dlhodobo usilujú o vybudovanie komplexného systému, ktorý bude transparentný, jednoduchý, dlhodobo udržateľný, ľahko kontrolovateľný a spravodlivý naprieč širokým spektrom zamestnávateľov OZP. To sa doteraz úplne nedarí a niekoľkokrát pripravený zákon o sociálnom podnikaní opakovane neprešiel schválením. Sociálne firmy, neziskové organizácie aj ostatní zamestnávateľia tak naďalej vytvárajú rôzne kvalitné podmienky na zamestnávanie OZP/OZZ. Čerstvý vietor do tejto problematiky prináša integračné sociálne podnikanie, kde popri jednoduchšej zamestnanosti znevýhodnených osôb zamestnávateľia podporujú svojich zamestnancov ďalším vzdelávaním a vytváraním podmienok pre ich plnohodnotné zapojenie do spoločnosti.

Špeciálne opatrenia súvisiace s podporou a ochranou pracovníkov staršieho veku na pracoviskách zákonník práce nepostihuje.

Vzhľadom na nevymedzené ohraničenie staršieho (zamestnanca), prípadne seniora, je legislatíva v SR zameraná predovšetkým na osoby vstupujúce do veku 50 rokov a viac a zároveň sa pohybujúce na trhu práce.

Pracovné lekárstvo, podpora a ochrana zdravia obyvateľov, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Systém výkonu a kontroly pracovných podmienok zamestnancov, teda zabezpečenie pracovno-lekárskej starostlivosti (PLP), je v SR kompatibilný s inými európskymi systémami preventívnej starostlivosti o zamestnancov iba v oblasti regulácie a minimalizácie zdravotných rizík, ktorým je zamestnanec na pracovisku vystavovaný. Systém tejto starostlivosti je teda primárne zameraný predovšetkým na posudzovanie spôsobilosti zamestnanca v zmysle jeho konkrétnych osobných obmedzení a ďalej na hodnotenie potenciálneho zdravotného rizika pri výkone jeho povolania. Problematika podpory zdravia zamestnancov a ich bezpečnosti pri výkone práce je v SR legislatívne upravená v súlade s príslušnými medzinárodnými organizáciami a legislatívou EÚ. Medzi hlavné legislatívne normy súvisiace s podporou,

starostlivosťou a ochranou zdravia obyvateľov v pracovnom procese patria nasledujúce predpisy:

- zákon č. 258/2000 Zb. o ochrane verejného zdravia,
- zákon č. 373/2011 Zb. o špecifických zdravotných službách,
- vyhláška č. 79/2013 Zb., o vykonaní niektorých ustanovení zákona č. 373/2011 Zb., o špecifických zdravotných službách, (vyhláška o pracovno-lekárskych službách a niektorých druhoch posudkovej starostlivosti v jej platnom znení z roku 2017).

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci to sú najmä Smernica Rady 89/391/EHS, Dohovor ILO č. 161, O závodných zdravotných službách (1985) a Vyhláška č. 145/1988 Zb. O Dohovore o závodných zdravotných službách

V zákone č. 373/2011 Zb., O špecifických zdravotných službách sú definované pracovno-lekárske služby (ďalej PLS) ako preventívne zdravotné služby, ktorých súčasťou je hodnotenie vplyvu pracovnej činnosti, pracovného prostredia a pracovných podmienok na zdravie v prvom rade zaistené vykonávaním pracovno-lekárskych prehliadok, ktoré sú preventívnymi prehliadkami s taxatívne vymedzeným rozsahom zodpovedajúcim typu vykonávanej práce a veku zamestnanca.

Realizáciou pracovno-lekárskej starostlivosti o zamestnancov sa teda zaoberá vyhláška Ministerstva zdravotníctva č. 79/2013 Zb., o pracovno-lekárskych službách a niektorých formách posudkovej starostlivosti.

Základnými povinnosťami lekára PLS definované súčasným znením vyhlášky sú:

- hodnotenie zdravotného stavu,
- poradenská činnosť,
- dohľad zmluvného lekára.

V súčasne platnej novele vyhlášky bola jej vykonávacía časť rozšírená o ustanovenia definujúce minimálny čas potrebný na jedno zamestnanecké miesto/rok pre poradenstvo a dohľad nad pracovnými podmienkami,

vrátane školenia na 10–40 minút pre práce zaradené do prvej až štvrtej kategórie rizika. Tieto nové ustanovenia vytvárajú istý časový priestor na riešenie problematiky, ktorá doterajšími novelami a úpravami legislatívnych predpisov v pracovno-lekárskej starostlivosti nebola doteraz plne pokrytá, teda problematike pracovnej schopnosti zamestnancov. Všeobecne sa dá povedať, že pracovno-lekárske služby by sa nemali vnímať iba ako „zákonom vynútená povinnosť“ zamestnávateľa, pretože zabezpečenie kvalitného vykonávania týchto služieb má značný vplyv na ekonomiku každej firmy a cieľom každého zamestnávateľa je predsa mať zdravotne spôsobilých zamestnancov s minimálnou chorobnosťou a vysokou pracovnou schopnosťou. .

4.3 Národné strategické dokumenty súvisiace so starnutím obyvateľstva na pracovisku

4.3.1 Strategický rámec politiky zamestnanosti do roku 2030

Materiál si kladie za hlavný cieľ: „V roku 2030 bude slovenský trh práce, opierajúc sa o kooperujúce a efektívne služby zamestnanosti, schopný reakcie na globálne trendy, a bude zabezpečovať ako dôstojnú prácu pre obyvateľov Českej republiky, tak dostatok pracovnej sily zodpovedajúcej požiadavkám českého hospodárstva.“ Na splnenie tejto vízie bude predovšetkým využívať štyri navzájom prepojené piliere. Tie sa týkajú oblasti mapovania a analytického šetrenia **predikcie a prevencie**, stojace na vybudovanom systéme predikovania vývoja trhu práce. **Individualizácia jednotlivých opatrení politiky zamestnanosti**, kedy opatrenia budú viac „šité na mieru“, ako pre zamestnancov (osoby), tak zamestnávateľom i špecifickým potrebám regiónov v SR. Pilier **adaptácie** bude podporovať maximálnu pripravenosť (prispôsobenie) všetkých aktérov trhu práce, na meniace sa podmienky a na dopady 4. priemyselnej revolúcie. Posledným pilierom je efektivizácia: tj. implementácia služieb zamestnanosti s podporou inovácií, ICT technológiami a využitím sociálnych sietí a aplikácií súvisiacich s trhom práce. [6]

K tejto vízii sa v materiáli viažu opatrenia, ktoré majú vytýčený stav naplniť. Tieto sú zamerané „na motiváciu zamestnávateľov k rozvoju a využívaniu flexibilných organizácií práce a iných opatrení podporujúcich zladenie rodinného a profesijného života pri súbežnom zabránení vzniku prekarizácie práce.“ [7]

V oblasti podpory zamestnávania a pracovnej aktivity vzhľadom na predlžovanie veku obyvateľov je v materiáli konštatované: „V predchádzajúcich častiach Strategického rámca bola niekoľkokrát spomenutá problematika demografických zmien a demografického starnutia. Ide o jeden z hlavných prierezových problémov, ktorému bude musieť trh práce (a sociálna politika ako celok) v nasledujúcich rokoch čeliť.“ [8]

S demografickým starnutím je úzko spojená taktiež problematika dôchodkového systému v ČR: „Politika zamestnanosti by sa mala usilovať o to, aby dôchodkový systém okrem iného reflektoval požiadavky trhu práce a pozitívne motivoval zamestnancov v predlžovaní ich aktívneho profesijného života. Túto motiváciu je však s ohľadom na potreby a možnosti starších osôb nutné previazať s ďalšími podpornými opatreniami umožňujúcimi starším osobám **zostávať dlhšie ekonomicky aktívnymi a rešpektujúcimi koncept age managementu.**“ [9]

4.3.2 Zdravie 2030: Strategický rámec rozvoja starostlivosti o zdravie v SR do roku 2030

Uvádza sa tu všeobecný zastrešujúci cieľ, ktorý spočíva v tom, aby sa zdravie všetkých skupín obyvateľov naďalej zlepšovalo. Tento zastrešujúci cieľ sa má dosiahnuť pomocou uvedených špecifických cieľov, ktorými je zvyšujúca sa dĺžka dožitia v zdraví v Českej republike, zmenšovanie vplyvov spôsobujúcich nerovnosti v zdraví, stabilizácia verejného zdravotníctva a budovanie profesijnej štruktúry. Mal by sa znižovať vekový priemer lekárskeho personálu a zlepšovať jeho ohodnotenie. Zdravý životný štýl by mal byť podporovaný z verejných výdavkov s dôrazom na prevenciu a podporu zdravia v priebehu celého života. Ako posledný špecifický cieľ sa uvádza znižovanie spotreby návykových látok v populácii, rovnako ako pôsobenie

iných škodlivých látok a hluku. Dokument zhrňa hlavnú víziu tak, že je cieľom zabezpečiť dostupnú zdravotnú starostlivosť všetkým občanom Českej republiky bez ohľadu na ich sociálne a geografické prostredie. Súčasťou toho je aj podporovať občanov v tom, aby sami viac dbali o svoj zdravotný stav. [10]

4.3.3 Stratégia vzdelávacej politiky ČR do roku 2030

Jedným z dvoch hlavných cieľov materiálu je „zamerať vzdelávanie viac na získavanie kompetencií potrebných pre aktívny občiansky, profesijný a osobný život.“ [11]

Dôležité faktory, ktoré pravdepodobne budú do budúcnosti ovplyvňovať proces celoživotného učenia, budú vychádzať predovšetkým v získavaní a osvojovaní kompetencií, súvisiace so spoločenskými nárokmi 21. storočia.

K väčšej individualizácii vzdelávania „môže prispieť oi väčšia integrácia digitálnych technológií do výučby rovnako ako väčší priestor pre výučbu v reálnom svete mimo školy – **v obci, inštitúciách, firmách, v prírode** a pod.“ [12]

Dôležitým styčným prvkom je úzke prepojenie a spätnoväzobné ovplyvňovanie medzi sférou vzdelávania a svetom práce, kde vzdelávací systém (školský systém) bude „reagovať na meniace sa požiadavky a potreby trhu práce. Je dôležité, aby väzba bola obojstranná a komunikácia medzi sférou práce a sférou vzdelávania bola funkčná a efektívna. Nemenej dôležité je posilňovanie podnikateľského ducha a podpora aspirácií na začatie a prevádzkovanie vlastného podnikania.“ [13]

Stratégia prípravy na starnutie spoločnosti 2019 – 2025 na národnej úrovni je uceleným koncepčným materiálom, ktorý má ambíciu sa zaoberať prípravou na starnutie a starnutím populácie. Gestorom týchto materiálov, ktoré majú tradíciu už od roku 2002, je MPSV. Materiál prináša priority a sadu opatrení, ktoré postihujú širokú škálu oblastí ľudského života, tj ľudské práva, finančné zabezpečenie v starobe, bývanie, zdravie a prevencia, sociálne služby a starostlivosť, zamestnanosť a celoživotné vzdelávanie,

podpora medzigeneračných vzťahov a bezbariérovosť a aktívne starnutie. [14] (Odkaz na materiál na webových stránkach, stratégia v čase vzniku tejto publikácie neprešla oficiálnym schválením na úrovni vlády SR, ako národný dokument pre podporu a prípravu spoločnosti na starnutie populácie.)

5. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov

Ako bolo uvedené vyššie, problematika konceptu pracovnej schopnosti a age managementu vstúpila do Českej republiky prostredníctvom medzinárodného projektu OP Ľudské zdroje a zamestnanosť „**Stratégia Age Managementu v Českej republike**“, ktorý realizovala Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, o.s. v rokoch 2010–2012. Partnermi projektu bol Úrad práce Brno-mesto, Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita a zahraničným partnerom Finnish Institute of Occupational Health (Fínsko).

Medzi hlavné aktivity projektu patrilo spracovanie komparatívnej analýzy podmienok a prístupov používaných v ČR a vo Fínsku pre cieľovú skupinu osôb vo veku 50 plus, zoznámenie a preškolenie českých odborníkov s produktom „Age Management Training“, pilotné overenie konceptu pracovnej schopnosti a metodiky „Work Ability Index“ na cieľovej skupine osôb 50+, zhodnotenie uplatniteľnosti nástrojov v rámci SR a pilotné overenie zavedenia age managementu v rámci riadenia vzdelávacej organizácie.

Dôležitými výstupmi projektu boli dve nasledujúce publikácie:

1. Cimbáľková a kol. Age Management. Komparatívna analýza prístupov a podmienok využívaných v Českej republike a vo Fínsku. Praha: AIVD ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.

2. Cimbáľková a kol. Age Management pre prácu s cieľovou skupinou 50+. Metodická príručka. Praha: AIVD SR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

Aktivity tohto projektu boli v roku 2012 ocenené Národnou cenou kvality SR za podporu age managementu v Českej republike.

Na tento projekt nadviazal ďalší medzinárodný projekt v rámci OP Zamestnanosť **„Implementácia Age Managementu v Českej republike“**, ktorý opäť realizovala Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, o.s. v rokoch 2013–2015. Medzi partnermi projektu patril Úrad práce Brno-mesto, Masarykova univerzita, Gender Studies a zahraničným partnerom bola spoločnosť Blik op Werk (Holandsko). Hlavným cieľom projektu bolo vytvorenie nástrojov na riešenie problematiky cieľovej skupiny osôb vo veku 50 plus na trhu práce formou implementácie princípov age managementu za podpory medzinárodnej spolupráce. V rámci projektovej aktivity boli vyvinuté tri nové moduly vzdelávacích aktivít so zameraním na koncept pracovnej schopnosti, bolo vykonané pilotné testovanie merania pracovnej schopnosti pomocou metódy Work Ability Index u celkom 240 osôb a vytvorená tematická sieť organizácií, ktoré sa problematikou zaoberajú.

Dôležitými výstupom projektu bola publikácia Novotný P., Bosničová N., Břenková J. a kol. Age Management. Ako rozumieť starnutiu a ako naň reagovať. Možnosti uplatnenia age managementu v Českej republike. AIVD ČR: 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

Na realizáciu výstupov tohto projektu nadväzujú ďalšie odborné články:

1. Hľaďo P., Pokorný B., Petrovová M. Pracovné schopnosti slovenskej pracovnej veku 50+ a vzťahy medzi výberovými demografickými a antropometrickými variablemi. Kontakt, 19, 145–155, 2017.
2. Petrovová M., Pokorný B., Hľaďo P., Meranie indexu pracovnej schopnosti u starších pracovníkov v Českej republike, Pracovné lekárstvo 70, No. 1–2, p. 27–37, 2018.
3. Petrovová M., Pokorný B., Hlad P., Age management a index pracovnej schopnosti – nástroje na podporu zamestnávania

starnúcich pracovníkov, Pracovné lekárstvo 70, No. 1–2, p. 38–44, 2018.

4. Rašticová, M. a kol. Práca, alebo dôchodok?: seniori, trh práce a aktívne starnutie. Prvé vydanie. Brno: B&P Publishing, 2018. ISBN 978-80-7485-177-3.
5. Pokorný, B., Štorová, I. Objektívizácia pracovnej schopnosti meraním Work Ability Index – rodový pohľad. Brno: B&P Publishing, 2018.

Od roku 2019 realizuje Ústav pedagogických vied (Masarykova univerzita) a Age Management z.s. projekt Technologickkej agentúry SR **„Modifikácia fínskeho vzdelávacieho programu Towards Successful Seniority na základe aktuálnych potrieb učiteľov stredných škôl“** (Profesná seniorita). Hlavným cieľom projektu je na základe aktuálnych potrieb cieľovej skupiny, ktorými sú učitelia v strednom odbornom školstve v Juhomoravskom kraji, modifikovať a následne vedecky overiť efekt fínskeho vzdelávacieho programu Towards Successful Seniority (Smerom k úspešnej profesnej seniorite) na optimalizáciu pracovnej schopnosti a prevenciu syndrómu vyhorenia učiteľov stredných škôl. V rámci projektu bolo tiež realizované meranie pracovnej schopnosti metódou Work Ability Index u viac ako 500 učiteľov.

Výsledky meraní pracovnej schopnosti sú uvedené v odbornom článku autorov. -Secondary School Teachers: Výskum úlohy Burnout, Sense of Coherence, Work-Related and Lifestyle Factors, Int. J. Environ. Res. Public Health 17, 9185, 2020.

Od roku 2010 je v ČR koncept pracovnej schopnosti rozvíjaný najmä prostredníctvom projektov realizovaných prostredníctvom ESF. V roku 2017 vyhlásilo MPSV výzvu č. 079 „Age management, múdra zmena v riadení, príležitosť k rastu“, v rámci ktorej bolo vybraných na podporu viac ako 100 projektov z cieľovej skupiny zamestnávateľov.

V rámci akademického prostredia sa do podpory výskumu alebo do výučby age managementu zapojili aj české univerzity, najmä Masarykova univerzita (Ústav pedagogických vied), Univerzita Karlova v Prahe (Katedra andragogiky

a personálneho riadenia), Mendelova univerzita v Brne (Ústav práva a humanitných vied) . Problematika konceptu pracovnej schopnosti je aj predmetom bakalárskych a diplomových prác. Analýza pracovnej schopnosti pri rôznych profesiách pomocou nástroja Work Ability Index na národnej úrovni zatiaľ v SR realizovaná nebola.

6. Uplatnenie konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivcov i organizácií a firiem

Ako už bolo v úvodnej časti konštatované, pre lepšie porozumenie problematike starnutia v pracovnom živote vznikol vo Fínsku v 80. rokoch minulého storočia tzv. **koncept pracovnej schopnosti** [15], ktorý považuje pracovnú schopnosť človeka za kľúčový ukazovateľ jeho uplatnenia na trhu práce. V kontexte súčasnej situácie, ktorej dominuje demografické starnutie⁵ populácie a teda aj celkové starnutie pracujúcej populácie, jeho význam neustále rastie. Na udržanie starnúcich zamestnancov na trhu práce je nevyhnutné vytvoriť podmienky, ktoré budú zohľadňovať ich zdravie, fyzický stav i duševnú kapacitu, ale tiež ich budú motivovať k dlhšiemu pracovnému životu. Do popredia sa preto začínajú dostávať otázky udržania pracovnej schopnosti zamestnancov do vyššieho veku, ktoré zahŕňajú nielen oblasť zdravia, ale aj kompetencií, motivácie, postojov a podmienok na pracovisku, ktoré spája práve koncept pracovnej schopnosti.

⁵ Zväčšovanie podielu starých osôb v populácii je dôsledkom demografickej revolúcie a je spôsobené predovšetkým poklesom úrovne pôrodnosti.

6.1 Age management

Age management (AM) predstavuje spôsob riadenia organizácie/podniku s ohľadom na vek, schopnosti a potenciál jeho zamestnancov a nutne teda zahŕňa všetky vekové skupiny na pracovisku. Ak chceme pozitívne ovplyvniť metódy riadenia organizácie, je vhodné, aby boli pokiaľ možno objektívne zistené, popísané, prípadne novo zavedené do praxe všetky postupy a metódy, ktoré môžu pozitívne ovplyvňovať jej výkonnosť a prosperitu.

Pre efektívne zavádzanie konkrétnych a merateľných opatrení age managementu do praxe organizácií a firiem je základným predpokladom hodnotenia naplňania jednotlivých pilierov age managementu, ale aj objektívna znalosť výsledkov merania pracovnej schopnosti zamestnancov.

Presné popísanie a hodnotenie východiskového stavu riadenia organizácie je základom pre následné odporúčania vedúce k jej efektívnejšiemu riadeniu. Popis spojený s kvantifikáciou základných pilierov age managementu má cieľ určiť smer a ciele zavádzaných opatrení age managementu v organizáciách a vo firmách [16]. Pre tento proces je výhodné používať systém pochádzajúci z Fínskeho inštitútu pracovného zdravia (FIOH), ktorého experti definovali osem pilierov age managementu, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Ich prehľad, ktorý je určený na efektívne vyhodnotenie východiskového stavu age managementu, je uvedený v nasledujúcich bodoch.

1. Znalosť problematiky veku.
2. Ústretové postoje k starnutiu.
3. Dobrý manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti.
4. Kvalitné a funkčné opatrenia age managementu.
5. Zaistenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie.
6. Vysoká úroveň kompetencií.
7. Dobrá organizácia práce a pracovného prostredia.
8. Spokojný život.

Identifikácia a kvantifikácia všetkých ôsmich pilierov a stupeň ich napĺňania by mal tvoriť základné vstupné dáta pre tvorbu stratégie a zavádzanie opatrení age managementu na úrovni organizácie, firmy.

Je zrejmé, že age management vo všeobecnej podobe považujeme za spôsob riadenia jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti, ktorá je v tomto koncepte tvorená tzv. Domom pracovnej schopnosti. Ten zahŕňa zdravie, kompetencie, hodnoty, motiváciu postoja, pracovné podmienky a tiež oblasť zladovania rodinného pracovného života [17].

6.2 Age management na úrovni jednotlivca

Na hrozby poklesu alebo straty pracovnej schopnosti zamestnanca je možné na úrovni jednotlivca reagovať „**osobným age managementom**“⁶ teda podporou preventívnych a intervenčných opatrení, ktoré majú za cieľ podporiť pracovnú schopnosť jednotlivca a vytvoriť predpoklady nielen pre jeho uplatnenie na trhu práce, ale najmä pre jeho dlhšie a kvalitný život. Posilňovanie individuálnej pracovnej schopnosti je možné realizovať prostredníctvom opatrení z oblasti zdravia a funkčnej kapacity, posilňovaním osobných kompetencií a pracovnej motivácie zamestnanca, zlepšovaním jeho pracovného prostredia, ale tiež nezanedbateľnou mierou v oblasti mimopracovnej, teda v oblasti zladovania jeho zladovania osobného a pracovného života.

6.3 Age management na úrovni organizácií a firiem

Hodnota ľudskej práce je pre zamestnávateľa kľúčovým aspektom jeho úspechu. Udržiavanie pracovnej schopnosti predstavuje metodické a cieľavedomé prijímanie opatrení založené na spolupráci medzi pracovníkom

⁶ Osobným age managementom autori chápu opatrenia, ktoré prijíma jednotlivec na podporu svojej osobnej pracovnej schopnosti.

a zamestnávateľom, ale aj medzi spolupracujúcimi organizáciami v rámci trhu práce. Tieto činnosti vyžadujú dobrú spoluprácu pracovníkov a managementu, pričom kľúčovú úlohu v zabezpečovaní a presadzovaní vhodných nástrojov age managementu majú manažéri, v ktorých právomoci je vytvárať a meniť pracovné podmienky. Veľký vplyv na pracovnú schopnosť má aj úroveň pracovno-lekárskej starostlivosti a organizácie bezpečnosti práce, kde kľúčovú úlohu zohráva najmä miera prevencie a odstraňovania pracovných rizík na pracovisku [16].

6.4 Pracovná schopnosť na individuálnej úrovni

Jedným z určujúcich pojmov AM je „pracovná schopnosť“, ktorú možno objektívne posúdiť pomocou nástrojov kvantifikujúcich jej mieru. Medzi nimi popredné miesto zaujíma metóda objektivizácie pracovnej schopnosti založená na dotazníkovom spôsobe hodnotenia/merania jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti s výsledkom, ktorý možno kvantifikovať ako index pracovnej schopnosti WAI – Work Ability Index [15].

Moderné poňatie riadenia pracovnej schopnosti a jej podpory je viazané na identifikáciu možností, ako rozpoznať jej pokles či zhoršenie skôr, než dôjde k jej významnému poklesu, alebo až k jej definitívnej strate, teda na identifikáciu možností, ktorými možno predchádzať vzniku pracovnej neschopnosti alebo predčasnému odchodu zamestnanca z pracovného života.

Pracovná schopnosť je založená na rovnováhe medzi zdrojmi pracovníka a nárokmi jeho práce, ktorá sa v priebehu života mení, preto je optimálne hľadanie dobrej a konkurencieschopnej pracovnej schopnosti úlohou po celý pracovný život. Schopnosť človeka uplatniť sa na trhu práce v súvislosti s predlžujúcou sa dĺžkou pracovného života vyžaduje ako základný predpoklad najmä dobré zdravie, ale nemenej dôležité sú aj ďalšie faktory, ktoré túto schopnosť ovplyvňujú. Stále dôležitejšiu úlohu však zohráva aj schopnosť učiť sa a tým aj prispôsobovať sa okolitým zmenám a požiadavkám na kompetencie, ale sú to aj naše hodnoty, postoje a motivácia k práci. Výrazným faktorom je tiež spokojnosť s vykonávanou prácou a podmienkami

na pracovisku. V tejto súvislosti sa čoraz častejšie objavuje aj termín „pocit pohody pri práci“, ktorý hrá dôležitú úlohu nielen u starnúcich zamestnancov. Všetky uvedené faktory tvoria koncept pracovnej schopnosti a boli usporiadané do tzv. „**Domu pracovnej schopnosti**“ [17, 19, 20], ktorý tvorí štyri základné poschodia: zdravie – kompetencie – motivácia – pracovné prostredie.

Príklady aktivít, ktoré považujeme v týchto poschodiach za dominantné, sú uvedené v nasledujúcom prehľade.

6.5 Praktické príklady podpory pracovnej schopnosti z úrovne podniku

Príklady podpory pracovnej schopnosti podľa jednotlivých poschodí:

a) Zdravie a funkčná kapacita (1. poschodie)

- zdravý životný štýl a podpora zdravého stravovania,
- zdravotné „balíčky“ – pravidelné meranie hodnôt tlaku, cukru, BMI, vakcinácie,
- zamestnanecké zdravotné benefity (relaxačné masáže, rozšírené zdravotné prehliadky),
- rehabilitačné a rekondičné programy,
- zákaz fajčenia na pracovisku (program na odvykanie od fajčenia alebo k problematike obezity pre zamestnancov).

b) Kompetencie (2. poschodie)

- trainee program,
- adaptačné programy pre nových zamestnancov,
- pravidelne aktualizované plány vzdelávania,

- plánovanie školení s prihliadnutím na potreby rôznych vekových generácií (starnúci pracovníci – napr. informačné technológie a jazykové kurzy),
- školenie prezenčnou, online alebo e-learningovou formou,
- medzigeneračná spolupráca (diverzita tímov), mentoring,
- riadenie kariéry a knowledge management.

c) Motivácia, hodnoty a postoje (3. poschodie)

- pravidelné hodnotenia zamestnancov so svojimi nadriadenými,
- pravidelné prieskumy angažovanosti s otázkami na spokojnosť zamestnancov,
- problematika zladovania rodinného a pracovného života a programy na ich podporu flexibilnej formy práce, zdieľané pracovné miesta, a pod.),
- programy na podporu zamestnancov (napr. pri prílišnom strese – „umenie odpočívať“, prevencia syndrómu vyhorenia, time management),
- podpora uspokojenia z práce a zachovania pracovnej pohody (teambuildingy, workshopy,...),
- plány pre zamestnancov, ktorí sa po dlhšej dobe vracajú do práce (napr. po MD, RD alebo pri dlhodobom ochorení),
- pomoc handicapovaným,
- firemné škôlky.

d) Priestor pracoviska (4. poschodie)

- otvorená firemná kultúra a zodpovedajúci štýl vedenia založený na rešpekte ku všetkým generáciám,
- špecifické pracovné prostredie s fyzikaním alebo psychickými aspektmi ohrozujúcim zdravie zamestnanca,

- ergonómia práce, workshopy s fyzioterapeutmi (správne sedenie, rozloženie stolov, cvičenie pri práci atď.),
- prispôsobenie a zlepšenie organizácie práce (napr. času smien vo výrobe cyklom spánku a bdlosti, prevencia časového stresu a prepracovanosti),
- rotácia práce,
- pracovné prostredie s relaxačnými zónami.

6.6 Zhrnutie prieskumu zameraného na znalosť konceptu pracovnej schopnosti zamestnávateľovi v SR

V rámci zbierania podkladov na tvorbu tejto publikácie sme oslovili zamestnávateľov, aby sme zmapovali situáciu v praxi organizácií a firiem. Naším cieľom bolo získať informácie nielen ohľadom uplatňovaných princípov age managementu, ale predovšetkým spätnú väzbu o znalosti konceptu pracovnej schopnosti v českých firmách av organizáciách. Hoci náš prieskum nemožno považovať za reprezentatívny, poskytol nám aspoň základnú spätnú väzbu z prostredia zapojených zamestnávateľov Českej republiky.

Aj keď koncept merania pracovnej schopnosti dokáže organizáciám a firmám zaistiť vstupné merateľné dáta pre identifikáciu vhodných aktivít na udržanie pracovnej schopnosti ich zamestnancov, nie je v praxi českých firiem a organizácií zatiaľ využívaný. Iba 17 % zapojených spoločností uviedlo, že sa stretli s nástrojom merania pracovnej schopnosti (Work Ability Index). Ako najčastejšie aktivity, podporujúce udržanie pracovnej schopnosti zamestnancov, firmy a organizácie uvádzali flexibilné formy práce (spomínané 21 x), systém voliteľných benefitov (spomínané 18 x) a ergonómia na pracovisku (spomínané 15 x). Medzi najmenej časté aktivity, ktoré spoločnosti zvolili, patrili benefity zamerané na starších zamestnancov a ich individuálne potreby (spomínané 5 x), plánovanie a spoločná príprava na odchod do dôchodku so staršími zamestnancami (spomínané 4 x), a

zavádzanie technológií vhodných pre starších pracovníkov (spomenuté iba 1 x). Preventívne programy riešiace rotáciu zamestnancov využívala iba jedna zapojená spoločnosť.

Detailné výsledky prieskumu sú uvedené na webovej stránke projektu:

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

6.7 Meranie pracovnej schopnosti zamestnanca

Ako bolo vyššie uvedené, jedným z hlavných nástrojov age managementu je objektívne zistenie pracovnej schopnosti zamestnancov v organizáciách a firmách. V SR od roku 2012 aplikuje Age Management z.s. postup kvantifikovania pracovnej schopnosti pomocou dotazníka pracovnej schopnosti Work Ability Index⁷ [18, 21].

Výsledky sústavného použitia tejto metódy na zisťovanie úrovne pracovnej schopnosti naznačujú, že práve rovnováha medzi zdrojmi ľudského zdravia a požiadavkami a charakterom práce, sú dôležitými rozmermi pracovnej schopnosti [19].

⁷ WAI sa postupne stal jedným zo štandardných nástrojov na objektívne posúdenie pracovnej schopnosti. Jej úroveň je touto metódou zisťovaná prostredníctvom dotazníka s 25 otázkami a 85 predpripravenými odpoveďami. Tie sú následne jednotným spôsobom vyhodnocované a výsledkom je zisk celkového skóre v rozmedzí 7-49 bodu, pričom podľa dosiahnutého výsledku môžeme definovať pracovnú schopnosť v štyroch kategóriách nízka – priemerná – dobrá – vynikajúca.

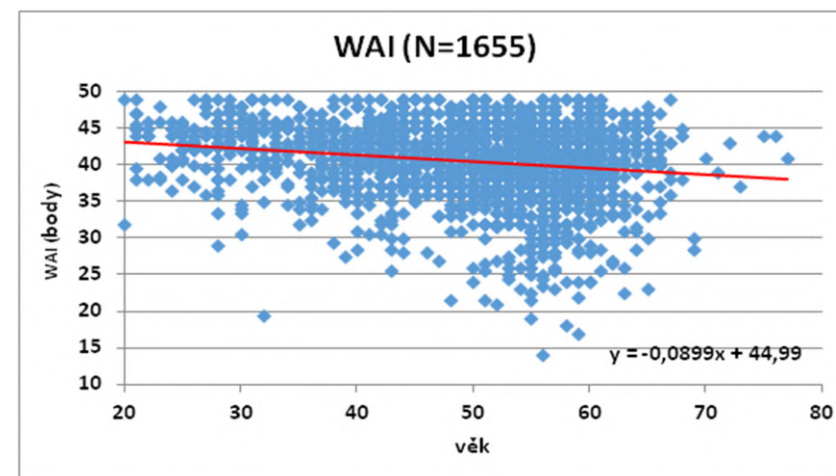
6.8 Využitie metódy WAI k objektívnemu zisteniu pracovnej schopnosti zamestnancov firiem a organizácii v SR

Age Management, z.s. je v súčasnej dobe jediným pracoviskom v SR, ktoré sa problematikou merania pracovnej schopnosti komplexne a sústavne zaoberá. Do roku 2020 bol držiteľom licencie na vykonávanie merania indexu WAI pre ČR a SR, ktorú získal na základe preškolenia a splnenia odborných a organizačných požiadaviek garančného pracoviska, ktorým je fínsky FIOH. Výsledky vyšetrovania pracovnej schopnosti sú uložené v databáze WAI, ktorú spravuje táto organizácia, a z ktorej je možné tieto prísne anonymizované hodnoty používať pre širšiu interpretáciu nameraných dát. Nasledujúci text je spracovaný s využitím nameraných dát WAI u viac ako 2 000 zamestnancov z rôznych typov slovenských pracovísk zamestnaných na rôznych pracovných pozíciách, ktorých pracovná schopnosť bola v SR meraná v rokoch 2015–2020.

Z týchto individuálne uložených dát je možné pre ďalšie hodnotenie pracovnej schopnosti použiť dáta 1 655 respondentov, ktorí dotazník WAI vyplnili takým spôsobom, že z neho je možné potrebné hodnoty pre výpočet indexu WAI získať. Súbor 1 655 respondentov je tak tvorený 903 mužmi vo veku 19-77 rokov a 752 ženami vo veku 21-75 rokov.

Súhrnne v jednom bodovom grafe sú tieto výsledky predstavené na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 1: Výsledky merania WAI v ČR



Ako doterajšie české i zahraničné štúdie venované meraniu pracovnej schopnosti pomocou WAI ukazujú, pracovná schopnosť má tendenciu sa s vekom znižovať. Nie je to ale dramatický pokles a priemerné hodnoty indexu u pracujúcich osôb v celom ich pracovnom živote môžu zostávať prevažne v kategóriách vynikajúce a neskôr dobré (až do hodnoty 37 bodov). Súborom individuálnych hodnôt indexu WAI môžeme preložiť smernicu, ktorá kvantifikuje priemerný pokles indexu WAI s vekom. Pre súbor 1655 zamestnancov českých podnikov a organizácií je to pokles o cca 0,9 bodu za 10 rokov, teda v celom profesnom veku zamestnanca je to pokles o cca 4 body. V zameraných súboroch českých zamestnancov bol zaznamenaný rýchlejší pokles indexu WAI pre ženy ako mužov (0,8 bodu oproti 1,0 bodu za 10 pracovných rokov), ale oveľa významnejší pokles u fyzicky pracujúcej populácie 1,4 bodu/10 rokov proti duševne pracujúcim s iba 0,5b/10 rokov. Je teda zrejmé, že bez ohľadu na pohlavie je 675 fyzicky pracujúcich zamestnancov z týchto vyšetrovaní vystavených 2,5-násobne rýchlejšiemu poklesu ich pracovnej schopnosti s vekom, než je tomu u čisto duševne pracujúcich osôb.

Je zřejmé, že tato metoda poskytuje aj mnoho ďalších hlbších interpretácií, ktoré môžu objasniť vplyv jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti ako na individuálnej úrovni, tak aj na úrovni podnikovej. Základným aspektom je však zabezpečenie toho, aby získané dáta zostali prísne dôverné. Zamestnávateľ nesmie dostať informácie vo forme, ktorá by mohla odhaliť identitu zamestnanca. Vyplnenie dotazníkov indexu pracovnej schopnosti je tiež vždy dobrovoľné. Iba zamestnanec, ktorý je dostatočne presvedčený o anonymite svojej výpovede voči zamestnávateľovi, môže slobodne vyjadriť, ako subjektívne vníma rôzne faktory ovplyvňujúce jeho pracovnú schopnosť.

Určitým „slabým miestom“ tejto metódy je jej prílišné sústredenie na oblasť zdravia, čo so sebou okrem ďalších aspektov metódy prináša povinnosť uvádzať veľmi citlivé osobné zdravotné dáta. Negatíva tohto postupu (WAI 1.0) sa snaží zmierniť novo zavádzaná metóda WAI 2.0 – Personálny a firemný radar.

6.9 Work Ability Index 2.0 (Personal & Company Radar)

V posledných rokoch dochádza k požiadavke na novú štrukturalizáciu konceptu age managementu, respektíve k novšiemu pohľadu na kvantifikáciu objektívneho zisťovania pracovnej schopnosti zamestnanca v pracovnom prostredí. Zásadným v tomto novom pohľade je snaha priblížiť tieto postupy k manažmentu organizácie, ktorej pracovníci sú objektom kvantifikovateľného zistenia pracovnej schopnosti. Výsledkom je nový nástroj pochádzajúci z nových výskumov v tejto oblasti, ktorý jeho tvorcovia nazvali Personálny a firemný radar [22].

6.9.1 Personálny radar

Personálny radar predstavuje inovovaný nástroj⁸ na individuálne posúdenie pracovnej schopnosti a spokojnosti zamestnanca, ktorý rozširuje pôvodný WAI 1.0 o meraní ďalších faktorov smerujúcich k lepšiemu pochopeniu pohody zamestnanca na pracovisku a umožňujúci tak komplexnejšie zistenie dôvodov či prekážok brániacich jej optimalizácii. Ich odstránenie potom môže viesť k posilneniu jeho pracovnej schopnosti. Výstupy poskytnú pracovníkovi nový obraz na mieru jeho pracovnej schopnosti a dôvody jej súčasného stavu, vedenie organizácie potom anonymné údaje o pracovnej spokojnosti ich zamestnancov, ktoré umožnia cielene zamerať pôsobnosť prijatých opatrení v tejto oblasti. To je predmetom druhej časti rovnakého procesu nazvanej Firemný radar.

6.9.2 Firemný radar

Na základe dát získaných od všetkých zamestnancov firmy/organizácie v časti nazvanej Personálny radar je možné kvantitatívne hodnotiť index pracoviska v troch hlavných oblastiach s maximálnym vplyvom na pracovnú schopnosť, tj záťaž, stres a index pracovnej pohody. Tým je možné získať základné dáta pre rozhodovaciu časť procesu age managementu vo firme pre jeho implementačnú časť. Firemný radar sa tak stáva procesným nástrojom na nastavenie potrebných opatrení v organizácii vedúcom k udržateľnej zamestnanosti a zlepšeniu jej produktivity.

Podľa Ilmarinena by najdôležitejšou snahou malo byť predĺženie aktívneho pracovného života a zatraktívnenie práce ako takej. K tomu treba riadiť zmeny, ktoré v pracovnom živote nastávajú a zároveň zvýšiť pocit pohody pri

⁸ Dotazník personálneho radaru má 23 otázok formulovaných konformne s obsahom a faktormi domu pracovnej schopnosti. Zahŕňa 5 faktorov zisťujúcich pohodu zamestnanca/pracovníka v jeho práci a ako šiesty faktor je šesť otázok zisťujúcich jeho pracovnú schopnosť.

práci. Dôležité je tiež prepojiť nároky práce s ostatnými oblasťami života, pretože pracovný život nie je izolovaný od života osobného a rodinného. Je teda kľúčové, aby na všetkých úrovniach došlo k úspešnému prepojeniu starnutia a pracovného života [19].

Prijať opatrenia na udržanie a podporu pracovnej schopnosti sa oplatí v akejkolvek fáze pracovného života zamestnanca. Faktory prispievajúce k oslabeniu pracovnej schopnosti začínajú byť viditeľné zhruba okolo štyridsiateho piateho roku veku pracovníka. Objektívne zistenie pracovnej schopnosti napríklad meraním indexu WAI je preto vhodné u zamestnancov akéhokoľvek veku, podpora jednotlivých faktorov, najmä v oblasti zdravia, celkom nepochybne nemôže byť sústredená iba na zamestnancov staršieho veku, ale mala by byť proaktívne zaradená počas jeho celého pracovného života [23].

Autori publikácie sú presvedčení, že koncept pracovnej schopnosti je vhodným nástrojom na riešenie problematiky starnutia na pracovisku a mal by byť používaný v každodennej praxi firiem a organizácií, ale že by sa tento koncept mal stať aj pevnou súčasťou osobného života každého z nás.

7. Vzdelávacie a poradenské aktivity na podporu pracovnej schopnosti

Podpore pracovnej schopnosti sa venujú v rôznych podobách mnohé organizácie, ktoré sa spravidla zameriavajú **na úzky segment vzdelávacej alebo poradenskej činnosti**. Tým môže byť napríklad tematika motivácie, tvorba metodík odovzdávania skúseností, metodiky pre práce so zamestnancami rôznych vekových skupín, vzdelávanie vedúce k počítačovej gramotnosti, sprostredkovanie zamestnania, tvorba pracovných miest pre

osoby vo veku 50+⁹, vznik informačných centier, vzdelávanie na podnikanie a ďalšie.

Príkladom vzdelávania v oblasti podnikania môže byť organizácia Agender a jej projekt INICIO 50+, ktorá sa venuje podpore ľudí vo veku nad päťdesiat rokov, ktorí by chceli začať podnikáť. Vysoká škola finančná a správna (VŠFS) zase organizuje takzvané fiktívne firmy pre osoby 50+.

Príklady vzdelávacích aktivít age managementu

Uplatňovaním konkrétnych metód age managementu vo vzťahu k zlepšeniu postavenia cieľovej skupiny osôb vo veku 50 plus na trhu práce sa venoval projekt „**Stratégia Age Managementu v Českej republike**“, ktorý tieto metódy do SR priniesol. [24]

Vzdelávacie a poradenské metódy age managementu boli pre slovenských čitateľov ucelene predstavené v metodickej príručke Age Management pre prácu s cieľovou skupinou 50+ z roku 2012, ktorá je rozdelená do dvoch modulov, pre firmy a pre úrady práce. Táto publikácia zhŕňa všeobecné informácie o age managemente, demografických súvislostiach a indexe pracovnej schopnosti, ale aj konkrétne výstupy, ktoré boli realizované v rámci projektu „**Stratégia Age Managementu v Českej republike**“: „Bola realizovaná vzdelávacia a poradenská aktivita pre nezamestnaných klientov evidovaných na Úrade práce SR, Krajskej pobočke v Brne v celkovom počte 72 osôb. Súčasťou tejto aktivity bolo aj stanovenie Indexu pracovnej schopnosti (WAI) pre každého účastníka. Vzdelávacie aktivity zamerané na posilňovanie pracovnej schopnosti prebiehali v celkovom rozsahu 48 hodín (tj 8 dní, 6 hodín denne).“ [25]

⁹ Pokiaľ sa v rôznych typoch aktivít objavuje číslovka 50, tak sa jedná najmä o aktivity realizované v rámci projektov ESF, ktoré boli zamerané priamo na cieľovú skupinu osôb vo veku nad 50 rokov.

Táto publikácia, ktorá bola jedným z výstupov série predchádzajúcich výskumných aktivít, tiež zhŕňa zistené poznatky o úrovni znalostí týkajúcich sa age managementu: „Teória a východiská, rovnako ako všeobecné stratégie age managementu, zatiaľ nie sú v slovenskom prostredí všeobecne známe. Výzvou zostáva vzdelávanie personalistov a manažérov firiem, rovnako ako lektorov AM, ktorí budú rozvíjať teóriu i stratégie uplatniteľné v rôznych pracovných kontextoch. Takéto vzdelávanie aj poradenstvo v aplikácii age managementu pre jednotlivé firmy môžu ponúkať rôzne subjekty – personálne agentúry, úrady práce, vysoké školy, vzdelávacie organizácie a pod.“ [25]

Občianske združenie Zamestnanosť v spolupráci s partnerom Vyššou odbornou školou ekonomickou a zdravotníckou a Strednou školou v Boskoviciach realizovalo v rokoch 2013–2015 projekt OP VK Vzdelávanie lektorov pre udržateľný rozvoj so zameraním na age management. Hlavným cieľom projektu bolo vzdelávanie lektorov v oblasti udržateľného rozvoja so zameraním na age management a vzdelávanie zdravotníckeho personálu v oblasti metód udržiavania pracovnej schopnosti. Kľúčové aktivity projektu boli zamerané na vytvorenie metodiky, vyvinutie dvoch vzdelávacích aktivít a e-learningového kurzu, ich pilotné overenie a preškolenie lektorov, odovzdávanie a zdieľanie príkladov dobrej praxe.

V rámci medzinárodného projektu Erasmus+ „**Age Management Uptake**“ (2017–2020), do ktorého bola zapojená v ČR Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých ČR a Univerzita Karlova (FF), bol vyvinutý vzdelávací program určený na prípravu **poradcov age managementu** a vytvorené študijné materiály pre blended learning, ktoré predstavujú koncept age managementu a pracovné schopnosti širokej i odbornej verejnosti.

Komplexné vzdelávacie aktivity vychádzajúce z konceptu pracovnej schopnosti vytvára a realizuje od svojho vzniku spoločnosť Age Management z.s., ktorá ponúka vzdelávacie aj poradenské programy pre posilňovanie pracovnej schopnosti nielen na úrovni jednotlivcov, ale aj organizácií a firiem. Okrem spolupráce so zamestnávateľmi sa intenzívne venuje aj

rozvoju profesných kompetencií HR profesionálov v oblasti age managementu.

8. Príklady dobrej praxe uplatnenia programov pre osoby zamestnané aj nezamestnané

V súčasnej dobe sú vzdelávacie programy založené na komplexnom vnímaní pracovnej schopnosti v SR stále ešte skôr ojedinelé.

Vzdelávacie programy, ktoré smerujú svojim zameraním do oblasti posilňovania zdravia a zdravého životného štýlu zaisťujú školské zariadenia aj vzdelávacie organizácie. Aktivity v oblasti profesijného (odborného vzdelávania), ktoré sú v súlade s Národnou sústavou kvalifikácií (NSK), sú zaradené do systému celoživotného učenia a realizujú ich prevažne inštitúcie pôsobiace v oblasti vzdelávania dospelých, ale aj škôl alebo ojedinele aj u zamestnávateľov.

Oblasť hodnôt postojov a motivácia účastníkov potom pokrýva pomerne široká ponuka programov zameraná na „soft skills“ (tzv. mäkké zručnosti), ktoré sú realizované vzdelávacími organizáciami rôzneho typu.

Posledná oblasť, ktorá sa týka priestoru pracoviska, je pomerne široká a zahŕňa celý rad rôznych aktivít od nastavenia firemnej kultúry po oblasť BOZP, znižovanie rizík na pracovisku až po ergonómiu pracovného miesta. Špecializované programy sú realizované buď priamo zamestnávateľmi alebo konkrétnymi inštitúciami, ktoré sa na danú problematiku špecializujú.

Z rozsahu šírky vyššie uvedených aktivít je zrejmé, že zostavenie programov, ktoré prepájajú viac faktorov pracovnej schopnosti, je pomerne náročné av SR doteraz skôr ojedinelé.

8.1 Program Profesijná seniorita pre osoby zamestnané aj nezamestnané

Ide o program, ktorý zohľadňuje jednotlivé poschodia domu pracovné schopnosti. Organizácia Age Management z.s. preniesla v roku 2016 do ČR unikátny program „**Towards Successful Seniority™**“, a to na základe dlhodobej spolupráce s Fínskym inštitútom pracovného zdravia (FIOH).

Pri plánovaní obsahu metódy fínski experti využili odborné informácie a prieskum týkajúci sa kontinuálneho vzdelávania, zvládania pracovných povinností, motivácie a podpory celkovej duševnej pohody. Unikátnosť použitej skupinovej metódy rovesníckeho učenia bola ocenená 1. cenou na medzinárodnej súťaži v kategórii príkladov dobrej praxe na konferencii Work, Stress, and Health 2008 vo Washingtone D.C., USA.

Hlavné ciele programu „Smerom k úspešnej profesijnej seniorite™“ sú nasledujúce¹⁰:

- rozvíjať zručnosti pre riadenie kariéry,
- rozvíjať schopnosť zvládať zmeny,
- podporiť účastníkov pri plánovaní cieľov a riešení týkajúcich sa ich kariéry,
- podporiť duševnú pohodu a pokračovanie ich kariéry,
- predchádzať syndrómu vyhorenia a depresii,
- predchádzať predčasnému odchodu do dôchodku, najmä z dôvodu psychických problémov týkajúcich sa práce,
- posilniť postoj k celoživotnému vzdelávaniu,
- podporovať účastníkov v úspešnom vykonávaní svojej práce,

¹⁰ V ČR pod názvom programu „Profesní seniorita“.

- pôsobiť ako podpora pre zamestnancov, ktorí majú v kompetencii oblasť týkajúcu sa udržiavania a rozvoja bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Hlavnou cieľovou skupinou programu sú zamestnanci, a to bez rozdielu veku. Veľmi dobré výsledky program preukazuje u absolventov, ktorým pomáha najmä v oblasti kariérového plánovania, ale aj u starnúcich zamestnancov, kde pôsobí ako prevencia psychosociálnych ochorení.

V ČR a v SR bol program už realizovaný vo viac ako 80 behoch a zúčastnilo sa ho viac ako 800 účastníkov, celkovo bolo preškolených 65 autorizovaných lektorov (v ČR a v SR), ktorí môžu tieto programy lektorovať.

8.2 Programy pre zamestnancov

Zamestnávateľia sa zapojili do realizácie aktivít najmä v rámci schválených projektov OP Zamestnanosť (výzvy č. 079 „Age management, múdra zmena v riadení, príležitosť rastu“).

Aktivity založené na koncepte pracovnej schopnosti pre zamestnancov boli realizované napr. v nasledujúcich spoločnostiach: Správa železníc, štátnej organizácie, Krok Kyjov z.ú., Teritoriálny pakt zamestnanosti Pardubického kraja, z.ú., Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

Zavádzanie age managementu bolo rozdelené do dvoch vzájomne prepojených častí. V rámci prvej, analytickej, časti za pomoci medzinárodne uznávaných validovaných metód získala spoločnosť relevantné dáta, ktoré následne slúžila na navrhnutie konkrétnych systémových opatrení na podporu pracovnej schopnosti zamestnancov danej organizácie.

8.2.1 Analytická časť

Vstupný age management audit

Pre efektívne zavádzanie age managementu je nutné mať k dispozícii vstupné dáta, ktoré identifikujú problémové oblasti. Na tento účel bol vyvinutý nástroj pre vstupný age management audit, ktorý zahŕňa sken

jednotlivých pilierov. Výstup skenu obsahuje analýzu organizácie v oblasti vekovej štruktúry zamestnancov, firemnej kultúry, starostlivosti o zamestnancov av personálnych činnostiach s ohľadom na vek a rovnaké príležitosti. Spracovaný výstup číselne i graficky sumarizuje podiel naplňania pilierov age managementu a pri vyššie zmienených organizáciách a firmách slúžil ako podklad pre spracovanie plánu na zavádzanie age managementu u organizácií a firiem.

8.2.2 Implementačná časť: Zavádzanie konkrétnych opatrení age managementu

Cieľom bolo zavádzanie konkrétnych opatrení podľa výsledkov vstupnej analýzy na základe konceptu pracovnej schopnosti a jeho jednotlivých faktorov. Pre komplexné riešenia boli navrhnuté na realizáciu opatrení zo všetkých poschodí Domu pracovné schopnosti. Opatrenia, ktoré nezohľadňujú všetky poschodia, sú v dlhodobom časovom horizonte neúspešné a vedú k poklesu pracovnej schopnosti.

Opatrenia zahŕňali napr.:

- vzdelávacie aktivity pre manažérov na rôznych úrovniach a pre zamestnancov,
- návrh na aplikáciu opatrení age managementu do personálnych procesov,
- meranie pracovnej schopnosti a jej vyhodnotenie pre zamestnancov aj pre zamestnávateľov,
- ergonomický audit jednotlivých pracovísk,
- poradenstvo v jednotlivých fázach zavádzania opatrení,
- pravidelný monitoring,
- záverečný kontrolný audit.

8.2.3 Výstupný (kontrolný) audit

Následný kontrolný audit má za cieľ vyhodnotiť efektivitu prijatých a realizovaných opatrení v rámci zavádzania age managementu a výstupom je vždy spracovaná súhrnná správa vrátane štatistického vyhodnotenia dosiahnutých hodnôt. V prípade splnenia podmienok kvantifikovaného zlepšenia od vstupnej analýzy je organizáciám udeľované osvedčenie pre zamestnávateľa Age management Friendly®.¹¹

Obrázok 2: Osvedčenie pre zamestnávateľov Age management Friendly®



8.3 Príklad zavádzania age managementu v neziskovej organizácii Krok Kyjov, z.ú.

Veronika Vašíčková, vedúca projektu, sumarizuje proces a výsledky zavádzania age managementu v tejto organizácii.

„Pri zavádzaní age managementu boli pre organizáciu východiskovým bodom jednotlivé poschodia domu pracovnej schopnosti. Pred realizáciou projektu sme vykonali vstupný audit organizácie a identifikáciu naplňania jednotlivých pilierov age managementu. Na ich základe sme pristúpili k realizácii jednotlivých aktivít. V úvode projektu bolo taktiež realizované školenie manažérov zamerané na age management a meranie pracovnej schopnosti zamestnancov pomocou metódy Work Ability Index. Implementácia age managementu zahŕňala všetky štyri poschodia domu pracovné schopnosti a

¹¹ Osvedčenie „Age Management Friendly®“ udeľuje Age Management z.s. v spolupráci s Českou asociáciou age managementu z.s.

pri zavádzaní opatrení organizácia úzko spolupracovala s Age Management z.s.

Podporné riešenia a aktivity v jednotlivých poschodiach domu pracovné schopnosti:

- 1) **Zdravie a funkčná kapacita:** uskutočnil sa workshop zameraný na kompenzačné cviky na pracovisku a na posúdenie ergonómie pracoviska. Vybavili sme kancelárie ergonomickými pomôckami (veľké monitory, kľakačky, gymnastické balóny, ergo myši).

V letných mesiacoch sme začali realizovať „porady za chôdze“. Vzájomne sme sa motivovali k tomu, aby sme pravidelne v práci cvičili. Na tento účel bol vytvorený info-grafický leták „Stretch and Flex v Kroku“, ktorý obsahuje sadu jednoduchých cvikov, vhodných na prevádzkovanie na pracovisku. Všetci pracovníci dostali šikovný náramok a začali sme počítat naše kroky. Absolvovali sme seminár zameraný na zdravý životný štýl. V rámci seminára zameraného na prevenciu stresu sme sa naučili techniky zamerané na prevenciu stresu. Zmapovali sme najčastejšie stresory zamestnancov a navrhli spôsoby, ako im čeliť. Vytvorili sme info-grafické letáky pre vedúcich aj ostatných pracovníkov, ktorých cieľom je prevencia stresu. Začali sme každoročne realizovať tematicky zameraný Deň zdravia, v rámci ktorého sme si spoločne uvarili zdravé menu, prebiehalo meranie zraku, tlaku, BMI indexu, osвета ohľadom melanómu, diskusia na tému zdravý životný štýl. Spoločne sme vytvorili Desatoro zásad zdravia v Kroku. Vytvorili a realizovali sme 30-dňovú výzvu, ktorej mottom bolo "staň so šťastnejším a zdravším sám sebou". Výzva spočívala v plnení rôznych „úloh“ po dobu 30-tich dní. Na začiatku a na konci projektu sme absolvovali meranie pracovnej schopnosti.

- 2) **Kompetencie:** realizovali sme analýzu vzdelávacích potrieb našich pracovníkov. Prebehlo cielené vzdelávanie zamerané na kompetencie kľúčových pracovníkov. Vytvorili sme systém interného vzdelávania, ktorého cieľom je odovzdávanie know-how, vzájomné vzdelávanie, medzigeneračná spolupráca a mentorstvo. Je to jeden z krokov k našej

vízii stať sa učiacou sa organizáciou. Začali sme využívať mentoring a koučing.

Dve pracovníčky sa stali autorizovanými lektorkami metódy Profesionálna seniorita. Následne preškolili celý tím. Toto školenie je postavené na osobných príbehoch účastníkov. Vďaka vhodným aktivitám sa pracovníci spoznali inak, objavili svoje zdroje, možnosti a našli témy spoločného záujmu. Odchádzali očarení možnosťami práce s Domom pracovnej schopnosti.

- 3) **Hodnoty, postoje, motivácia:** venovali sme sa témam “hodnoty pracovníkov a hodnoty organizácie” a nastavenie systému motivácie pracovníkov. Absolvovali sme niekoľko teambuildingových výletov. Dôležitým bodom bolo aj vytváranie podmienok pre tzv. work-life balance. Zdieľanie tém a diskusia vytvorili väčšie prostredie dôvery a posilnili autonómiu pracovníkov.
- 4) **Štýl vedenia, pracoviska a pracovné podmienky:** bol vytvorený trojčlenný tím, ktorý sa podieľal na vzniku a implementácii stratégie AM. Títo členovia tímu absolvovali špecifické vzdelávanie zamerané na oblasť age managementu a priebežne svoje znalosti štúdiom rozširovali. Realizovali sme analýzu vnútornej dokumentácie organizácie s ohľadom na pracovnú schopnosť pracovníkov. Výsledkom analýzy boli odporúčania pre zapracovanie AM opatrení. Do procesu zavádzania AM boli zapojení všetci zamestnanci, často sme s nimi komunikovali, zisťovali ich názory a potreby. Realizovali sme rozsiahly prieskum spokojnosti medzi zamestnancami. Vytvorili sme príručku Age management pre vedúcich. Zdokonalili sme systém získavania nových pracovníkov a adaptačný proces. Zaoberali sme sa nastavovaním účinných procesov internej komunikácie a hodnotenia pracovníkov založenom na pracovnej schopnosti. Vytvorili sme metodiku proti diskriminácii na pracovisku.

Pozornosť sme zamerali aj na proces odchodu zamestnanca z organizácie. Vytvorili sme brožúru zaoberajúcu sa prípravou na odchod do dôchodku. Absolvovali sme niekoľkodňové strategické plánovanie, ktoré bolo zamerané na riadenie zmien. Výstupom je trojročný strategický plán, ktorý v súčasnosti realizujeme.

Na záver nášho projektu bolo realizované opätovné meranie pracovnej schopnosti zamestnancov pomocou metódy Work Ability Index, kontrolný audit age managementu a na ich základe kvantifikovaného zlepšenia sme obdržali osvedčenie pre organizáciu, ktorá naplňa jednotlivé piliere age managementu, “Age management Friendly”.

Skúsenosti z realizácie komplexného zavádzania opatrení age managementu v tejto organizácii ukazujú, že potenciál využitia najmä konceptu pracovnej schopnosti je veľmi široký. Na základe znalosti objektívnych dát je možné získať informácie, ktoré umožnia prijať konkrétne opatrenia vedúce k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov ak priamej podpore ich pracovnej schopnosti.

9. Citované zdroje

- [1] Štatistická ročenka Českej republiky. Praha: Český statistický úrad, 2020. ISBN 978-80-250-3050-9.
- [2] Ibid., p. 127.
- [3] Ibid., p. 130.
- [4] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. Age management: Ako rozumieť starnutiu a ako naň reagovať. Možnosti uplatnenia Age managementu v Českej republike. Sprievodca pre jednotlivcov, organizácie a spoločnosť. Praha: Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, 2015. ISBN 978-80-904531-7-3.
- [5] Dĺžka života v zdraví. Dáta boli čerpané z databáz Eurostatu (Eurostat, 2020). Dostupné z: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_hlye&lang=en
- [6] Ministerstvo práce a sociálnych vecí SR (MPSV), Strategický rámec politiky zamestnanosti do roku 2030, 2020, s. 2. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategicky-ramec-politiky-zamestnanosti-do-roku-2030>
- [7] Ibid., p. 45.
- [8] Ibid., p. 63.
- [9] Ibid., p. 63.
- [10] Ministerstvo zdravotníctva, Strategický rámec rozvoja starostlivosti o zdravie v Českej republike do roku 2030 (Zdravie ČR 2030), akt. 2019, s. 12 Dostupné z: <https://www.databaza-strategie.cz/cz/mzd/strategie/strategicky-ramec-rozvoje-pece-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030?typ=download>

- [11] Fryč, J., Matušková, Z., Katzová, P., Kováč, K., Baran, J., Valachová, I., Seifert, L., Beťáková, M., Hrdlička, F. a kolektív autorov Hlavných smerov vzdelávacej politiky SR do roku 2030+. Stratégia vzdelávacej politiky Českej republiky do roku 2030+. Praha: Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy, 2020. ISBN 978-80-87601-46-4. Dostupné z: <https://www.msmt.sk/file/54104/>
- [12] Ibid., p. 28.
- [13] Ibid., p. 37.
- [14] Ministerstvo práce a sociálnych vecí. Stratégia prípravy na starnutie spoločnosti 2019–2025. 2019. Čaká na schválenie vládou SR.
- [15] Ilmarinen J. Pracovné schopnosti a komprehensívny koncept pre occupational health research and prevention. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2009 Ján; 35(1): 1 – 5. DOI: 10.5271/sjweh.1304.
- [16] Ilmarinen, J. Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.
- [17] Ilmarinen J., Towards a longer worklife. Zverejnenie a kvalita zamestnanosti v Európskej únii, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministri Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Dostupné z: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf
- [18] Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. Changes v pracovnej schopnosti aktívnych pracovníkov nad 11 rokov. Scand J Work Environ Health. 1997; 23 Suppl 1: 49-57.
- [19] Ilmarinen, J. 30 rokov work ability and 20 rokov age management. In: Age management počas life course: proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampere University Press, 2011.
- [20] Ilmarinen J. From Work Ability Research to Implementation. Int J Environ Res Public Health. 2019;16(16):2882. Publikované v júni 2019 doi: 10.3390/ijerph16162882.
- [21] Ilmarinen J., Tuomi K., Seitsamo J. Assessment a promotion work ability, zdravia a dobrej starostlivosti o zamestnancov. International congress series, 2005; 1280: 3-7.
- [22] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuthanen, P., Louhevaara, V., Nasmann, O. Preskúmanie prvkovej štruktúry, merania invariácie a konvergenencie a discriminant validity of a novel self-report measure of work ability – personal Radar. Ergonomics, 2015, 58(8), 1445 – 60, doi:10.1080/00140139.2015.1005167.
- [23] Štorová, I. Age management pre zamestnávateľov so zameraním na starších pracovníkov, Praha: Zväz priemyslu a dopravy, 2015.
- [24] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. Age management: ako rozumieť starnutiu a ako naň reagovať. Možnosti uplatnenia age managementu v Českej republike. Praha: Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- [25] Cimbáliková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotná P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová M., Řeháková L. and Štorová I. Age Management pre prácu s cieľovou skupinou 50+. Praha: Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.



→ 1. Úvod

1.1 Popis partnerskej organizácie

Arbeit und Zukunft e.V. (Work and Future) je registrované neziskové združenie, založené v roku 2001. Celkovo asi s dvadsiatimi členmi z Rakúska a Nemecka je organizácia sietí vedcov, konzultantov a odborníkov z odborov ergonómie, ochrany zdravia pri práci, dizajnu práce, výskumu práce, zdravotníctva a ďalších. Organizácia realizuje národné a medzinárodné projekty výskumu a vývoja financované z verejných zdrojov. V rámci koncepcie pracovnej schopnosti sa uplatňuje transdisciplinárny a participatívny prístup. Väčšina členov má skúsenosti s poradenstvom pre podniky. Najčastejšie používanými poradenskými nástrojmi sú Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®) (Work Ability Coaching) vrátane indexu pracovnej schopnosti (WAI), Personálneho a Firemného Radaru (WAI 2.0) a profesijného rozvoja orientovaného na fázy života primerane veku a starnutiu.

1.2 Historický vývoj koncepcie pracovných schopností v Nemecku

Povedomie o koncepte pracovnej schopnosti (WAC) a indexe pracovnej schopnosti (WAI) sa v Nemecku začalo rozširovať koncom 90. rokov. Spolu s Juhanom Ilmarinenom bol Jürgen Tempel veľmi dôležitým kľúčovým aktérom a sprostredkovateľom ich šírenia v nemeckom diskurze [1] a [2]¹².

Od začiatku roku 2000 priťahoval tento koncept značnú pozornosť. Hlavný zdroj inšpirácie pre tento vývoj priniesli BAuA – Bundesanstalt für

¹² Jürgen Tempel († 2017) bol mnoho rokov praktickým lekárom a pracovným lekárom a lekárom v zdravotníckej spoločnosti v Hamburgu. Tempel a Ilmarinen vydali množstvo esejí a kníh, uskutočnili nespočetné množstvo prednášok a workshopov.

Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Federálny inštitút pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci) a INQA – iniciatíva Neue Qualität der Arbeit (Nová kvalita práce).

Zatiaľ čo podpora pracovnej schopnosti je zakotvená v zákone o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci vo Fínsku, kde je WAI bežným nástrojom verejného zdravia, v Nemecku je metóda známa, ale nie je právne regulovaná. Tu sa kladie väčší dôraz na dobrovoľné zapojenie a spoluprácu v sieti. Využitie WAI je v Nemecku bez licenčných poplatkov.

Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (Združenie nemeckých pracovných lekárov) je s WAI oboznámených a niekoľko pracovných lekárov ho aktívne využíva, avšak v neznámej miere. WAI sa často používa v súvislosti so zákonom požadovanými opakovanými skúškami zamestnancov, napr. pri vystavení nebezpečným látkam, prácou v noci alebo na smeny v súvislosti s hodnotením rizík. Len málo spoločností však vykonáva pravidelné meranie svojich pracovníkov pomocou WAI.

Pracovná schopnosť ako koncept aj ako nástroj je predmetom výskumných a vývojových projektov. Okrem toho sa vyučuje na niektorých univerzitách (napr. v študijných programoch Veda o práci a Management zdravia). Študenti sa často rozhodujú pre vypracovanie bakalárskej alebo diplomovej práce na túto tému.

Mnoho publikácií sa zaoberá otázkami vzťahu medzi pracovnou schopnosťou a pracovnými podmienkami, vekom a starnutím, výzvami pre vedenie spoločností atď. Niektoré príklady budú uvedené v časti 4.

O koncepcii vedia aj zamestnávateľské združenia a odbory.

Okrem toho si tento koncept našiel cestu na školenia demografických poradcov (Demography Advisors) a takzvaných demografických pilotov (Demography Pilots) a často sa opakuje ako téma na akciách vrátane komôr, združení, inštitúcií atď.

2. Demografický vývoj

Demografická situácia a odhadované trendy v Nemecku¹³ [3]

Na konci roka 2019 žilo v Nemecku asi 83 miliónov ľudí, z toho 72,8 milióna malo nemecké občianstvo a 10,4 milióna bolo cudzincov. Počet osôb ženského pohlavia bol mierne nadpolovičný a predstavoval cca 51 %. Priemerný vek obyvateľstva bol 44,5 roka.

Ekonomiku charakterizovalo cca 3,6 milióna spoločností/organizácií/firiem, z ktorých väčšinu (približne 90 %) tvoria malé a stredné podniky (MSP). Od roku 2019 malo Nemecko potenciál pracovnej sily 46,5 milióna osôb s celkovou pracovnou silou 41 miliónov zamestnaných osôb, z toho 33,8 milióna zamestnancov (15 miliónov žien), ktorí platili príspevky na sociálne zabezpečenie.

Nemecko prechádza demografickými zmenami. Zvyšujúci sa počet starších ľudí a súčasne klesajúci počet ľudí v mladšom veku spôsobuje bezprecedentný posun v demografickom rámci. V súčasnosti je každý druhý človek v Nemecku starší ako 45 rokov a každý piaty človek starší ako 66 rokov. Po mnohých rokoch poklesu pôrodnosť od roku 2012 mierne rastie, zostáva však oveľa nižšia ako miera udržania stabilnej populácie. Na druhej strane Nemecko zažilo v posledných rokoch nezvyčajne veľkú imigráciu, najmä mladých ľudí. Tento trend sa však od roku 2019 výrazne spomalil.

Porovnanie vekových štruktúr za posledných sto rokov ukazuje vývoj demografických zmien. Kohorty s vysokou mierou pôrodnosti v rokoch 1955 až 1970 (tzv. baby boomers) dnes tvoria

¹³ Táto podkapitola je založená na publikáciách Nemeckého spolkového štatistického úradu a je kompiláciou textov, ktoré tu nie sú ďalej označené ako citácie.

najväčšiu vekovú skupinu. Táto skupina už dosiahla určitý vek a v nasledujúcich dvoch desaťročiach úplne opustí pracovný trh. Počet ľudí vo veku nad 70 rokov sa v rokoch 1990 až 2019 zvýšil z 8 na 13 miliónov. V roku 2018 boli znateľné kohorty z rokov 1950 až 1960, ako aj dôsledky poklesu pôrodnosti v dôsledku zmien životného štýlu a antikoncepčných opatrení (takzvaný „pill kink“). Projekcie do roku 2060 ukazujú zvýšenie podielu ľudí starších ako 70 rokov a výrazné zníženie populácie v produktívnom veku. Miera pôrodnosti sa výrazne nezvýši a tento trend „oslabenia“ spoločnosti bude pokračovať, pretože deti, ktoré sa dnes nenarodia, nemôžu mať deti v budúcnosti.

Prognózy ukazujú, že tieto procesy nie je možné zastaviť ani napriek pomerne širokému spektru predpokladov o budúcom vývoji demografia ovplyvňujúcich faktorov, ako je pôrodnosť, stredná dĺžka života a čistá imigrácia. Súčasná veková štruktúra predpovedá pokles populácie v produktívnom veku a nárast počtu starších občanov v priebehu nasledujúcich 20 rokov. V roku 2018 bolo v Nemecku 51,8 milióna ľudí v produktívnom veku od 20 do 66 rokov. Do roku 2035 sa populácia v produktívnom veku zníži o približne 4 až 6 miliónov osôb na 45,8 až 47,4 milióna. Potom sa najprv stabilizuje a do roku 2060 klesne na 40 až 46 miliónov, v závislosti od úrovne čistého prisťahovalectva. Bez čistého prisťahovalectva by sa populácia v produktívnom veku už do roku 2035 znížila asi o 9 miliónov osôb.

Počet ľudí vo veku nad 67 rokov sa medzi rokmi 1990 a 2018 už zvýšil o 54 %, z 10,4 milióna na 15,9 milióna. Do roku 2039 vzrastie o ďalších 5 až 6 miliónov na najmenej 21 miliónov a do roku 2060 potom zostane relatívne stabilný.

Regionálne rozdiely sa budú naďalej zväčšovať až do roku 2060. Za predpokladu mierneho vývoja pôrodnosti, strednej dĺžky života a čistej imigrácie sa počet obyvateľov zníži o 4 % v západných a o 18 % vo východonemeckých vidieckych oblastiach. V mestách naopak porastie o 10%.

Populácia v produktívnom veku medzi 20 a 66 rokmi sa zníži vo všetkých spolkových krajinách. V rokoch 2018 až 2060 sa za rovnakých podmienok zníži počet osôb v produktívnom veku o 16 % na západe a o 30 % vo východonemeckých vidieckych regiónoch a o 4 % v mestách.

Stručne možno opísať spoločenské výzvy v súvislosti s ekonomickými aspektmi. Zníženie potenciálu pracovnej sily asi o 5 miliónov osôb do roku 2030 vyžaduje:

- zvýšenie celkovej miery zamestnanosti, najmä u osôb vo veku nad 55 rokov a u žien,
- zvýšené náborové úsilie na domácom trhu aj v medzinárodnom meradle,
- ponuka atraktívnych pracovných podmienok s príležitosťami pre profesionálny a osobný rozvoj,
- technické a organizačné úpravy a inovácie na zabezpečenie kvalitnej výroby a služieb s menším počtom zamestnancov.

Dôsledky demografických zmien sú v podnikoch a organizáciách stále zreteľnejšie.

- Podiel starších ľudí v rámci pracovných síl organizácií a verejnej správy bude v nasledujúcich rokoch naďalej významne narastať. Veľká skupina tzv. baby boomers sa „posúva“ ďalej pracovným životom. Pre zvyšujúci sa počet zamestnancov vo veku nad 50 rokov je nevyhnutné, aby bola práca navrhnutá tak, aby zodpovedala ich veku a starnutiu.
- Zároveň je už citeľný klesajúci počet juniorných zamestnancov a tento trend bude pokračovať. To povedie k zosilneniu konkurencie pre učňov a absolventov vysokých škôl.

Kolektívne starnutie populačných ročníkov na jednej strane a výrazne menší počet ľudí v produktívnom veku v nasledujúcich generáciách na druhej strane vedie k posunu v pomere medzi zamestnanými a nezamestnanými osobami. Očakáva sa, že sa pomer zmení zo 4:1 až na 2:1, čo znamená, že iba

dva namiesto súčasných štyroch pracujúcich ľudí budú musieť generovať prostriedky na jedného nepracujúceho.

Ovplyvnenie demografického vývoja prostredníctvom zvýšenia pôrodnosti je z dlhodobého hľadiska najúčinnnejšie, ale v súčasnosti ho nemožno predpokladať. Aj tzv. čistá imigrácia v priemere viac ako 200 000 osôb v produktívnom veku ročne (v scenári so strednou prognózou) vyzerá ťažko. V tejto súvislosti sa prioritne presadzujú dve politické stratégie:

- zvyšovanie miery účasti na trhu práce, najmä u starších ľudí (predovšetkým žien),
- so súčasným predĺžením pracovného života (skorší nástup do pracovného života a neskorší nástup do dôchodku).

Dôchodková reforma však priamo nezaistuje, aby ľudia zostali zdraví a boli schopní dobre zvládať pracovné požiadavky. Naliehavo sú potrebné ďalšie opatrenia na zabezpečenie toho, aby pracujúci ľudia

- mali zamestnanie (zamestnateľnosť),
- boli schopní zostať dlhšie a dobre pracovať (pracovná schopnosť),
- boli schopní, ochotní a oprávnení vykonávať prácu produktívne a dobre (pracovná pohoda, tzv. well being).

V tejto súvislosti sa zdá byť nevyhnutné, aby práca človeka nepoškodzovala („harmless“), bola dosiahnuteľná, prijateľná a mala by podporovať jeho vzdelávanie vo všetkých fázach pracovného života.

Aby sa to dosiahlo, je potrebné zlepšiť zamestnateľnosť, teda aby zdroje pracovníkov boli v súlade s nárokmi práce. Podpora pracovnej schopnosti je teda úlohou pre jednotlivcov i organizácie.

Je teda potrebné ponúkať takú prácu, ktorá je atraktívna pre mladých i starších ľudí a poskytuje dostatočnú flexibilitu na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

Práca primeraná veku a starnutiu by mala brať do úvahy zdroje pracovníka, jeho individuálne potreby, aj zmeny pracovných požiadaviek.

Tieto faktory sa v priebehu (pracovného) života menia. Je teda úlohou spoločností/organizácií a zamestnancov prispôsobiť podmienky podľa požiadaviek tak, aby bola zachovaná pracovná schopnosť a produktivita po celý pracovný život jednotlivca. Predpokladom je predovšetkým:

- citlivá a tolerantná personálna politika,
- veku a starnutie zodpovedajúcej profesijnej dráhy, ktoré sú v súlade s fázami životnými,
- pracovné podmienky podporujúce zdravie a osobný rozvoj.

Správy o situácii staršej generácie v Nemeckej spolkovej republike pripravuje a zverejňuje komisia v mene spolkovej vlády v každom legislatívnom období už od roku 1993. Cieľom je poskytovať nepretržitú podporu rozhodovacím procesom v oblasti politiky starnutia.

Demografická stratégia spolkovej vlády, ktorá bola prijatá v roku 2012, je súčasťou väčšieho politického procesu, ktorý začal v roku 1992 zriadením komisie Enquête „Demografická zmena – výzvy našej starnúcej spoločnosti pre jednotlivcov a tvorcov politik“.

Demografická stratégia „Every Age Counts“ je základom procesu medzirezortného a medziúrovňového dialógu s cieľom zvládnuť demografické zmeny. Zaoberá sa všetkými oblasťami činnosti, stanovuje pre nich konkrétne ciele a určuje opatrenia na ich realizáciu.

Z dôvodu zvyšovania veku odchodu do dôchodku sa spolková vláda zameriava na pravidelné vydávanie „Správy o svete práce, primeranom veku“ [4]. Doteraz bola publikovaná v roku 2012, 2014 a 2018.

Všetky spolkové štáty vykonávajú konkrétne demografické stratégie s prvkami monitorovania a predpovedania, projekty pre vidiecke oblasti a rozvoj miest, dopravu a obchod atď. Existujú regionálne siete, demografické workshopy a mnoho informatívnych aktivít. Niekoľko samospráv má svoje

vlastné koncepcie a niektoré vymenovali aj miestnych demografických referentov.

Spolková vláda a štáty vytvorili spoločný demografický portál¹⁴.

Porýnie-Falcko je jedinou spolkovou krajinou, ktorá zriadila ministerstvo sociálnych vecí, práce, zdravotníctva a demografie.

3. Legislatívny rámec, odkaz na strategické dokumenty

3.1 Systém sociálneho poistenia

História nemeckého sociálneho poistenia siaha do dôb kancelára Bismarcka, ktorý v roku 1883 zaviedol zdravotné, úrazové a dôchodkové poistenie. Neustále zlepšovanie časom prispelo k rozvoju nemeckého sociálneho štátu.

Sociálne poistenie chráni zamestnancov pred podstatnými životnými rizikami, ako sú choroba, pracovný úraz, choroba z povolania, nezamestnanosť a zdravotné postihnutie. Existuje päť druhov povinného poistenia:

- Zdravotné poistenie.
- Poistenie v prípade straty zamestnania.
- Dôchodkové poistenie.
- Poistenie starostlivosti.
- Úrazové („accident“) poistenie.

Úrazové poistenie je povinné pre všetky podniky. Je financované výhradne zamestnávateľom. Na ostatnom sociálnom poistnom sa podieľa

¹⁴ <https://www.demografie-portal.de>

zamestnávateľ aj zamestnanec, rovnako ako na dôchodkovom poistení, poistení v nezamestnanosti a všeobecnom zdravotnom poistení.

Sociálne zabezpečenie je formou štátom regulovanej starostlivosti, ktoré v závislosti od spolkovej krajiny alebo od konkrétnej oblasti poskytujú sociálne poistenie štátne inštitúcie, verejné či súkromné spoločnosti.

3.2 Systém zdravotníctva

Nemecko nemá národný systém zdravotnej starostlivosti. Spravuje ju skôr niekoľko autonómnych orgánov a združení, ako je zákonný systém zdravotného poistenia (Gesetzliche Krankenversicherung – GKV). Nemeckí občania sú pri vstupe do zamestnania automaticky a povinne poistení, pokiaľ pravidelný mesačný hrubý príjem presahuje 450 EUR.

Zamestnávateľ je povinný platiť nemocenské z dôvodu chorôb z povolania a úrazov z povolania až na šesť týždňov; od začiatku siedmeho týždňa tieto platby hradí GKV, ktoré zamestnávateľovi spravidla kompenzujú 80 % platu chorého.

Náhrada za pracovnú neschopnosť z dôvodu chorôb z povolania a úrazov je krytá zákonným systémom úrazového poistenia. Plná čiastka mzdy sa vypláca od prvého dňa pracovnej neschopnosti. Pokiaľ bude návrat do práce nemožný aj po dvoch rokoch, chorý zamestnanec bude zaradený do dôchodku v rámci zákonného systému úrazového poistenia.

3.3 HLY (roky prežité v zdraví)¹⁵

V roku 2016 sa očakávaná dĺžka života v zdravom stave pri narodení v Európskej únii (EÚ) odhadovala na 64,2 roka u žien a 63,5 roka u mužov. Priemerná dĺžka života u žien v EÚ bola o 5,4 roka dlhšia ako u mužov. Väčšina z týchto ďalších rokov má však tendenciu života s obmedzením aktivity, zatiaľ čo muži priemerne trávajú väčšiu časť svojho kratšieho života bez obmedzenia aktivity.

Počet rokov zdravého života pri narodení bol vyšší u žien ako u mužov v 20 členských štátoch EÚ. V roku 2018 sa roky zdravého života v Nemecku odhadovali nad priemerom EÚ-27 u žien aj mužov.

Tabuľka 1: Roky zdravého života v Nemecku pre ženy a mužov v roku 2018

	pri narodení		vo veku 65 rokov	
	ženy	muži	ženy	muži
Nemecko (2018)	66,3	65,0	12,2	11,5
EÚ-27 (2018)	64,2	63,7	10,0	9,8

¹⁵ Zdroje pre roky zdravého života: Eurostat

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news>

Štatistika Eurostatu pre roky zdravého života (2020):

<https://www.google.com/search?q=healthy+life+years+by+country&client>

Rozdiel v pohlaví bol z hľadiska rokov zdravého života podstatne menší, než bol celkový priemerný vek dožitia. Očakávaná dĺžka života žien v EÚ-27 v roku 2018 priemerne prekročila očakávanú dĺžku života mužov o 5,5 roka.

3.4 Bezpečnosť a zdravie pri práci¹⁶

Nemecký systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) existuje už viac ako 100 rokov. Za celú dobu sa systém ukázal ako odolný a prispôsobivý. Sila systému je pravdepodobne zaručená prostredníctvom úzkej spolupráce medzi rôznymi príslušnými aktérmi v oblasti ochrany zdravia pri práci – najmä silnými a preventívne zameranými inštitúciami úrazového poistenia a orgánmi inšpekcie práce, podporovanými veľmi aktívnymi združeniami sociálnych partnerov.

Nemecký systém BOZP sa riadi dohovormi Medzinárodnej organizácie práce (ILO). Všetky právne predpisy v oblasti BOZP sú harmonizované so smernicami EÚ. Systém BOZP v Nemecku sa vyznačuje dvojitou štruktúrou. Skladá sa z federálnej a štátnej ochrany práce a zo samosprávnych poskytovateľov úrazového poistenia. Štátne výbory pripravujú zákony, vyhlášky a pravidlá vydané štátom. Inštitúcie úrazového poistenia vydávajú vlastné nariadenia o prevencii úrazov na základe posúdenia potrieb a so súhlasom federálnej vlády a štátov.

Na spoločnosti dohliadajú a radia im zodpovedné orgány štátneho dozoru a inštitúcie úrazového poistenia.

¹⁶ Zdroje pre systém BOZP:

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

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

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

Za účelom udržania, zlepšenia a podpory bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov prostredníctvom koordinovanej a systematicky vnímanej bezpečnosti práce bola vyvinutá

Spoločná nemecká stratégia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – GDA), ktorá slúži na ešte lepšiu koordináciu v oblasti prevencie.

Zdravie a bezpečnosť pri práci spravujú ministerstvá práce a sociálnych vecí na federálnej i štátnej úrovni, čo odráža federálnu štruktúru Nemecka. To vytvára výzvy pri prekonávaní rozdielov medzi zdravím pri práci a všeobecnými problémami zdravia nesúvisiacimi s prácou, na ktoré dohliada ministerstvo zdravotníctva a regionálne úrady zdravotníctva.

Zákonné inštitúcie úrazového poistenia sú zo zákona povinné prijímať predpisy na prevenciu úrazov, ktoré vypracúvajú odborné výbory a schvaľuje Federálne ministerstvo práce a sociálnych vecí. Zodpovednosť za implementáciu a kontrolu súladu s národnými predpismi o BOZP nesú orgány inšpekcie práce jednotlivých spolkových krajín. Povinnosť implementácie predpisov o prevencii nehôd je zverená inšpekčným službám inštitúcií úrazového poistenia. Celková koordinácia kľúčových zainteresovaných strán sa dosahuje prostredníctvom GDA, regionálnych vlád a inštitúcií úrazového poistenia so stálym sekretariátom vo Federálnom inštitúte pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Stretávajú sa, aby rozhodli o národnom plánovaní, koordinácii, realizácii a hodnotení opatrení BOZP. Pravidelne si vymieňajú informácie s inštitúciami sociálneho poistenia, profesijnými združeniami, inštitútmi a univerzitnými oddeleniami zaoberajúcimi sa odbornou prípravou v oblasti BOZP a ďalšími zúčastnenými stranami.

Národná konferencia o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (Nationale Arbeitsschutzkonferenz – NAK) je ústredným orgánom pre plánovanie, koordináciu, hodnotenie a rozhodovanie v rámci spoločnej nemeckej stratégie BOZP. Medzi jej členov patria federálna vláda, federálne štáty a orgány úrazového poistenia. Sociálni partneri sa zúčastňujú stretnutia NAK a pôsobia ako poradcovia pri vypracovávaní cieľov BOZP. Systematický dialóg

medzi partnermi spoločnej nemeckej stratégie BOZP a všetkými príslušnými nemeckými zainteresovanými stranami sa vedie vo Fóre bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Arbeitsschutzforum), ktorého úlohou je poskytovať poradenstvo NAK. Účastníkmi fóra sú sociálni partneri, profesijné a priemyselné združenia, organizácie zdravotného poistenia a dôchodkového poistenia, národné siete v oblasti BOZP a zástupcovia príslušného akademického sveta.

3.5 Pracovné zákony a predpisy

Napriek určitému úsiliu zatiaľ neexistuje jednotná kodifikácia pracovného práva. Nariadenia sú preto okrem iného rozdelené v mnohých rôznych právnych zdrojoch. Niekoľko zákonov upravuje právne vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami a zamestnávateľmi (individuálne pracovné právo), ako aj medzi zastupiteľskými orgánmi zamestnancov a zamestnávateľmi (kolektívne pracovné právo).

Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (Arbeitsschutzgesetz) je primárnym nemeckým zákonom o BOZP. Priamo implementuje smernicu Európskej rady 89/391/EHS (rámcová smernica) o zavádzaní opatrení na zlepšenie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov pri práci. Zákon zdôrazňuje preventívny prístup a všeobecné pokrytie všetkých zamestnancov vo všetkých podnikoch všetkých veľkostí a vo verejnom sektore. Ďalej podrobne opisuje povinnosti a práva zamestnávateľov a zamestnancov s ohľadom na BOZP všeobecne. Takzvané dcérske rámcové smernice („Daughter Directives of FD”), zamerané na jednotlivé nebezpečenstvá a riziká, sa všetky implementujú, a to najmä úpravou predchádzajúcich zodpovedajúcich právnych predpisov. Zákon o lekároch, bezpečnostných inžinieroch a ďalších špecialistoch bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Arbeitssicherheitsgesetz) stanovuje povinnosti zamestnávateľov týkajúce sa poskytovania služieb ochrany zdravia pri práci (OHS) vrátane minimálnej ročnej pracovnej doby pracovných lekárov a bezpečnostných odborníkov pre podniky rôznych veľkostí av rôznych odvetviach.

3.6 BOZP v podnikoch

Zatiaľ čo väčšie spoločnosti majú zvyčajne interdisciplinárny interný personál, ktorý sa často skladá z niekoľkých lekárov, bezpečnostných technikov, psychológov, fyzioterapeutov, pracovníkov lekárskej asistencie atď., menšie spoločnosti uzatvárajú externé zmluvy na tieto služby na hodinovej báze.

Podniky s 20 a viac zamestnancami sú povinné zriadiť Výbor pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Skladá sa zo zamestnávateľa alebo jeho zástupcu (zástupcov), bezpečnostného odborníka, lekára spoločnosti, zástupcov bezpečnosti, dvoch zástupcov rady práce a podľa potreby externých odborníkov na BOZP.

Vykonávanie právnych predpisov v oblasti BOZP monitorujú a presadzujú inšpektori práce každého štátu a inšpektori zákonných úrazových poisťovní.

Ukazovatele pracovných podmienok zhromažďuje predovšetkým podnik v rámci povinného hodnotenia rizika a externe aj orgány alebo úrazové poisťovne v súvislosti s inšpekciou na pracovisku. Zdravotné údaje zo zákonného zdravotného poistenia zhromažďujú a poskytujú nemecké inštitúcie zdravotného poistenia.

Zamestnávateľia sú zo zákona povinní vykonávať hodnotenie a riadenie rizík; musí tiež poskytnúť pracovnú zdravotnú službu alebo – ako v prípade tzv. „zamestnávateľského modelu“ – poskytnúť prístup k týmto službám. Za ich nedodržanie sa ukladá pokuta.

Rovnako ako vo väčšine krajín EÚ, ani v Nemecku neexistujú žiadne zvláštne právne predpisy týkajúce sa pracovného stresu alebo duševného zaťaženia. Právne predpisy, a najmä zákon o ochrane práce, však upresňujú povinnosť zamestnávateľov zohľadniť také faktory, ako je napríklad návrh pracovného času a organizácia práce, v kontexte hodnotenia rizík, čo Právne predpisy, a najmä zákon o ochrane práce, však upresňujú povinnosť zamestnávateľov zohľadniť také faktory, ako je napríklad návrh pracovného času a organizácie práce, v kontexte hodnotenia rizík, čo znamená, že faktory súvisiace s

pracovným stresom alebo psychickou záťažou sú bezvýhradne pokryté a zákonné povinnosti sú v tomto ohľade vymáhateľné. Pokiaľ neexistuje záväzná právna povinnosť, dobrovoľné činnosti sa uskutočňujú v rámci podpory zdravia na pracovisku (WHP), najmä vo väčších podnikoch. Ako súčasť iniciatívy Nová kvalita práce vytvorila nemecká vláda sieť, v ktorej rôzni partneri poskytujú najnovšie výsledky výskumu, odporúčania a príklady dobrej praxe v oblasti prevencie pracovného stresu. Vykonávanie podpory zdravia na pracovisku – či už týkajúce sa práce alebo životného štýlu – nie je pre nemeckých zamestnávateľov povinné. Preto v tejto súvislosti neexistujú žiadne osobitné právne povinnosti, ktoré by zabránili stresu z práce. Zodpovednosť za poskytovanie WHP spočíva výlučne na zákonných fondoch zdravotného poistenia, nie na orgánoch bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci alebo iných verejných agentúrach.

Dodržiavanie predpisov spoločnosťami kontrolujú zamestnanecké rady. Úlohy sú upravené v zákone o ustanovení práce (Betriebsverfassungsgesetz) a v zákone o spolurozhodovaní (Mitbestimmungsgesetz). Existujú odkazy na ďalšie pracovné zákony a nariadenia (napr. Zákon o bezpečnosti práce alebo vyhláška o pracoviskách).

V kolektívnych zmluvách (často špecifických pre odvetvie) sú záväzné pravidlá dohodnuté sociálnymi účastníkmi (väčšinou združeniami zamestnávateľov a odbormi) v rámci autonómie kolektívneho vyjednávanía zaručené základným zákonom (Basic Law). Týka sa to okrem iného obsahu, uzatvárania a ukončenia pracovnoprávných vzťahov, ako aj otázok ako je odmeňovanie a pracovný čas, pokiaľ presahujú minimálne zákonné požiadavky (normatívna časť). Upravujú práva a povinnosti účastníkov kolektívnych zmlúv (zmluvná časť).

3.7 Schopnosť pracovať a demografia ako predmet a pôsobnosť predpisov v kolektívnych a obchodných dohodách

V niektorých odvetviach a – predovšetkým väčších – spoločnostiach sa uzavreli kolektívne zmluvy týkajúce sa demografických zmien.

Chemický sektor je v tomto smere priekopníkom a vytvoril medzník v histórii kolektívnych zmlúv so zmluvou „Život, pracovný čas a demografia“. Jej obsah zahŕňa štyri hlavné prvky: (1) vytvorenie demografickej analýzy spoločnosti, (2) návrh pracovných procesov vhodný pre vek, starnutie a zdravie, (3) kvalifikácie počas celého pracovného života a (4) (osobné) poskytovanie a používanie nástrojov šitých na mieru pre plynulý prechod zo vzdelávania do zamestnania a dôchodku. To stoja peniaze, a preto bol v každej chemickej spoločnosti zriadený demografický fond, do ktorého zamestnávateľ ročne platí 300 EUR na zamestnanca.

V ďalších odvetviach, ako je oceliarsky priemysel, drevo a plasty, železnice a dopravné spoločnosti, miestna doprava, poštové služby, pracovníci prístavov nemeckých námorných spoločností, banky, ale aj napr.

pre materské školy sa berie do úvahy súčasný stav výskumu pracovnej schopnosti.

Doteraz jedinou dohodou, ktorá zjednotila svoju štruktúru s koncepciou pracovnej schopnosti, je „Kolektívna zmluva o demografických zmenách a medzigeneračnej spravodlivosti“ spoločnosti verejnej dopravy VHH v Hamburgu.

4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti - prehľad publikovaných článkov

Koncept pracovnej schopnosti a riadenie veku / starnutia sú v Nemecku široko využívané pri výskume, konzultáciách a výučbe. Z nespočetných projektov tu môžeme uviesť iba niekoľko príkladov.

- Komplexný prehľad nástrojov založených na WAI vydal BAuA: Index pracovnej schopnosti používaný pre pracovnú schopnosť a prevenciu. Terénne správy z praxe. [5]
- Dobrý všeobecný prehľad poskytujú publikácie o výročných konferenciách nemeckej siete WAI – vid' napr. [6]. Podporná organizácia „Institute for Work Ability“ zhromaždila dva (nepublikované) súbory údajov WAI reprezentujúce populáciu, ktoré obsahujú celkom 6518 meraní. Okrem toho existujú aj ďalšie jednotlivé vzorky, ktoré obsahujú celkom asi 3 000 meraní.
- Brožúra INQA „Úvod do rodiny WAI“ poskytuje pohľad na použitie konceptu WAI s niekoľkými poradenskými nástrojmi [7].
- Prümper a Richenhagen [8] jasne predstavili aplikačné možnosti WAI.

Z aktuálnych výskumných zistení je potrebné zdôrazniť potvrdenie konštruktu indexu pracovnej schopnosti na základe reprezentatívnej vzorky zamestnancov v Nemecku [9]. Táto štúdia ukazuje potrebu dvojrozmernosti subjektívnych pracovných schopností: zdroje na jednej strane a zdravotné podmienky na strane druhej. Jej autor uvádza, že WAI by sa mal používať iba ako skríningový nástroj pre počítačový prehľad pracovnej schopnosti a pokiaľ je to možné, mal by sa používať v kombinácii s inými nástrojmi.

Pokiaľ ide o demograficky orientovanú personálnu politiku s odkazmi na koncept pracovnej schopnosti sú k dispozícii napríklad zborníky Personálne práce v demografických zmenách [10] a Zodpovedajúce demografickým

zmenám? (Fit for demographic change?) Výsledky, nástroje, prístupy osvedčených postupov [11].

Zdá sa, že vedecká predpojatosť voči konceptu pracovnej schopnosti v Nemecku vo veľkej miere už skončila. V posledných rokoch nadobudol na význame poradenský prístup s veľkým počtom projektov zameraných na zmenu pracoviska. Posúdenie medzinárodného stavu rozvoja poskytuje Juhani Ilmarinen [12].

Nové pohľady tiež prináša výskumný a vývojový projekt „Vysoká spokojnosť pacientov prostredníctvom pracovného usporiadania a kariérnych modelov zodpovedajúcim veku, starnutiu a životnej fáze v ošetrovateľskej starostlivosti“ [13].

5. Uplatňovanie koncepcie pracovnej schopnosti a riadenia veku na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni

Pracovnú schopnosť nemožno definovať samostatne (an sich) ako takú, pretože koncepcie vzniká iba v súvislosti s prácou:

Pracovná schopnosť je totiž definovaná ako rovnováha medzi požiadavkami práce a individuálnymi zdrojmi. Pokiaľ požiadavky práce a individuálne zdroje do seba dobre zapadajú, pracovná schopnosť je optimálna (vynikajúca/dobrá). Inými slovami: ak nie je rovnováha medzi pracovnými požiadavkami a individuálnymi zdrojmi, pracovná schopnosť je iba priemerná alebo dokonca nízka.

Napriek tomu platí nasledujúce: každý môže prispieť k zaisteniu vlastnej stabilnej pracovnej schopnosti. Týka sa to najmä aktivít na udržanie a podporu vlastného zdravia, udržiavanie a rozvoj kvalifikácie a kompetencií (pripravenosť na celoživotné vzdelávanie), odhodlanie a motivácia vykonávať prácu.

To znamená, že každý človek prispieva svojim zdravím a kompetenciami k tomu, aby bol schopný a ochotný zvládnuť pracovné požiadavky. To si vyžaduje, aby organizácia formovala predpoklady/pracovné podmienky tak, aby umožňovali ľuďom vykonávať prácu – inými slovami, aby práca bola vykonateľná bez toho, aby jednotlivca poškodzovala a pokiaľ je to možné, aby podporovala jeho rozvoj.

Meranie pracovnej schopnosti pomocou indexu WAI môže samo o sebe podať informácie týkajúce sa schopnosti jednotlivca pracovať. Ak osoba urobí na základe výsledku osobné závery av prípade potreby prijme opatrenia na posilnenie svojej pracovnej schopnosti, je to úplne v poriadku. Toto však spravidla nemá žiadny vplyv na pracovné podmienky a pracovné požiadavky.

Aplikácia konceptu pracovnej schopnosti v Nemecku bude bližšie vysvetlená v nasledujúcich subkapitolách, ktoré sa zameriavajú na tri prístupy k podpore pracovnej schopnosti vo firmách. Sú to Koučing pracovnej schopnosti (5.1), Personálny a Firemný Radar (5.2) a Kariérne dráhy zodpovedajúce/prívetivé k veku a starnutiu (5.3).

5.1 Koučing pracovnej schopnosti: Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-C®)

V rámci projektu o výskume¹⁷ udržateľnej práce sa WAI uplatnil vo viacerých spoločnostiach poskytujúcich domácu starostlivosť. Ukázalo sa, že sústredenie zamestnancov na ich vlastné aktivity zamerané len na podporu pracovnej schopnosti nebolo dostatočné – požadovali okrem tohto vedeckého prístupu aj rozšírený prístup, ktorý by zahŕňal aj vzťahy na pracovisku. Hlavnou zásadou „Začnite s jednotlivcom, ale nezostaňte len pri

¹⁷ Výsledky výskumného projektu "Participatívna a interaktívna medziodborovosť pre výskum udržateľnej práce" sú zverejnené [14].

tom“ začala byť pracovná schopnosť ako konzultačný nástroj vedúci k širšiemu poňatiu AM.

Ďalší rozvoj tejto myšlienky v realizovanom projekte v Rakúsku viedol k rozvoju poradenského prístupu na pracovisku „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ („Work Ability Coaching“) pod sloganom „Posilnite jednotlivcov, zaistíte budúcnosť spoločnosti“.

Po ďalších projektoch a po konzultácii s odborovou koncepciou „Dobré práce“ a vytvorenie „Indexu dobrej práce“ („Good Work Index“) bola v Nemecku, Rakúsku a Švajčiarsku registrovaná ochranná známka ab-C®. Testovacie behy, ktoré kvalifikovali konzultantov na použitie tohto nástroja, a skúsenosti v rôznych verejne a spoločností financovaných projektoch, viedli k revidovanému a rozšírenému novému vydaniu tejto metódy ako návodu na použitie v spoločnostiach [15].

Koučing pracovnej schopnosti je dvojstupňový proces rozvoja.

- (1) Zamestnancom je ponúknutý osobný a dôverný pohovor o pracovnej schopnosti. Účasť na pohovore, ktorý trvá približne jednu hodinu, je dobrovoľná.

Najprv sa vyhodnotí súčasná situácia pracovnej schopnosti pomocou indexu pracovnej schopnosti (WAI) a výsledok sa vysvetlí. Pracovník kladie otázky, ktoré vedú osoby k identifikácii osobných aj firemných opatrení na podporu (zachovanie, podporu, zlepšenie alebo obnovenie) ich pracovných schopností a premýšľanie o možnej implementácii. Základné otázky sú tieto:

- Čo môžete urobiť sami na podporu svojej pracovnej schopnosti?
- Čo od podniku potrebujete?

Obe otázky sú kladené za použitia obrázku tzv. Domu pracovnej schopnosti: zdravie, kompetencie, postoje, pracovné podmienky, riadenie / organizácia práce a zladenie pracovného a súkromného života. Cieľom dialógu je sebaopozorovanie (kde stojím?), Seberegulácia

(čo môžem robiť / čo chcem robiť ja?) A tiež vypracovanie návrhov podnikových opatrení na zachovanie a podporu pracovnej schopnosti.

Čo sa týka podpory individuálnych záverov, každý uzavrie sám so sebou dohodu: „Ja (chcem): ... Rád by som začal takto: ...“. Vytvára sa individuálny plán na dosiahnutie vlastných cieľov podpory a ochrany dosiahnutej pracovnej schopnosti.

Po ukončení rozhovorov sa vytvorí správa o pracovnej schopnosti. V tejto správe sú okrem situácie v oblasti pracovnej schopnosti zamestnancov zhromaždené aj štrukturálne údaje o organizácii. Odporúčania z rozhovorov sú obsiahnuté v anonymizovanej podobe, aby nikto nebol identifikovateľný. Zoznam kľúčových slov každého poschodia „Domu pracovnej schopnosti“ umožňuje identifikáciu dôležitých tém pomocou ich jednoduchého sčítania.

- (2) Správa z meraní (vrátane akýchkoľvek tém, ktoré spomenul ktorýkoľvek účastník) sa predloží riadiacemu výboru podniku („Kruh zodpovedností“) na seminári k pracovnej schopnosti. Cieľom v tejto fáze je navrhnúť podporné kolektívne opatrenia založené na zisteniach o pracovnej schopnosti zamestnancov a zodpovedajúcej ich potrebám. Hlavné otázky sú:

- Čo môže podnik urobiť na podporu pracovnej schopnosti zamestnancov?
- Aký druh externej pomoci podnik potrebuje?

Workshop je zameraný na naplnenie aspoň jedného opatrenia – ideálne na všetkých úrovniach: podpora zdravia, pracovné podmienky, osobný rozvoj a plánovanie kariéry, riadenie a organizácia práce. Opatrenia sa posudzujú podľa ich dôležitosti/naliehavosti a podľa uskutočniteľnosti opatrení. Tie sa potom prevedú na projekty rozvoja podniku (plánovanie výdavkov a zdrojov).

Pracovná schopnosť sa osvedčila ako mocný nástroj na podporu schopnosti práce, na zmeny pracovných podmienok a na zvládanie pracovných požiadaviek v niekoľkých rôznych odvetviach a podnikoch – od optikov po

stolárov, od oceliarní a automobilovej výroby po výrobu ozubených kolies, od ambulantnej starostlivosti o seniorov po kliniky, od materských škôl po nakladanie s odpadmi, ako aj v zdravotných a dôchodkových poisťovniach a iných združeníach.

Do konca roku 2020 sa viac ako 1 200 ľudí zúčastnilo dvojdnových školení zameraných na používanie poradenského nástroja Koučink pracovnej schopnosti (ab-C®) v Nemecku, Rakúsku a Švajčiarsku. Hrubým odhadom bolo vykonaných niekoľko tisíc poradenských procesov, v ktorých sa na jednej strane podporuje individuálne sebauvedomenie a formulácia vlastných podporných uznesení (posilnenie starostlivosti o seba) a na druhej strane sa vyvíjajú kolektívne podporné opatrenia zlepšujúce pracovnú schopnosť.

5.1 Personálny a Firemný Radar

Okolo roku 2010 sa vo Fínsku posunul výrazne vpred ďalší zásadný vývoj koncepcie pracovnej schopnosti na základe medzinárodných skúseností. V rámci projektu „Dobrá práca – dlhšia kariéra“ bola otestovaná, preskúmaná a implementovaná revidovaná koncepcia pracovnej schopnosti v asi sto projektoch vo fínskom technologickom priemysle. Tento koncept a niektoré jeho výsledky boli už publikované v Nemecku [16].

Nástroj na zlepšenie pracovnej pohody („work well being“) tiež skladá z dvoch vzájomne prepojených prvkov, teda spracovanie dát a aplikáciu opatrení.

- (1) **Personálny Radar** (WAI 2.0) je výskumný nástroj na hodnotenie stavu pracovnej schopnosti zamestnanca/pracovníka vo vzťahu k domu pracovnej schopnosti. Odpovedá na základné otázky: Aká je celková rovnováha, aké sú silné a slabé stránky zamestnanca/zamestnancov v rôznych poschodiach domu pracovnej schopnosti. Cieľom vyšetrovania je poskytnúť jasný obraz o tom, ktoré súčasti je potrebné vylepšiť vo vnútri domu alebo aj mimo neho.

Dotazník WAI 2.0 bol zásadne prepracovaný. Nový nástroj bol vedecky validovaný [17]. Písomný dotazník pozostáva zo štandardizovaných a validovaných otázok o organizácii práce, riadení a jednotlivých zdrojoch, ktoré sú umiestnené na štyroch poschodiach domu, ako aj v rodinnom a sociálnom prostredí. Na rozdiel od WAI 1.0 sa tu pre určité skupiny otázok sa vytvárajú súhrnné indexy:

- otázky 1 – 17 hodnotia pracovné podmienky a osobné zdroje („Workplace Index“),
- v otázkach 18 – 23 sa odhaduje individuálna schopnosť práce (odhad pracovnej schopnosti),
- otázky 1 – 23 tvoria celkový index blahobytu („Work Well-being Index“).

Stupnice všetkých otázok 1–23 sa pohybujú od 0 do 10.

Ďalej sú položené tri otvorené otázky¹⁸:

- (24) Čo sa vám na vašom pracovisku páči najviac? (Zdroje práce)
- (25) Čo Vás na vašom pracovisku najviac obťažuje? (Stres alebo napätie v práci)
- (26) Predstavte si, prosím, že sa zrazu objaví víla a povie: „Dám Vám ideálny pracovný život!“ Spontánne sa rozhodnite, čo si prajete, aby ste mohli dobre vykonávať svoju prácu, a zapíšte si ich sem: ...

Pri prieskume je následne potrebné odpovede na otvorené otázky priradiť k poschodiám domu pracovnej schopnosti. Tu nás zaujíma obsah komentárov a to, ako sa odpovede dotýkajú rôznych poschodí a podtém. Túto časť je možné úspešne využiť v druhej časti tohto nástroja – firemnom radare.

¹⁸ Tieto otázky vychádzajú z koncepcie oceňovanej výmeny skúseností podľa Geißler et al. 2007 [18].

- (2) **Firemný Radar** je nástrojom dialógu na určenie priorít pre oblasti činnosti, ako aj akčné opatrenia.

Výsledky personálneho radaru naznačujú aktuálnu situáciu zamestnancov organizácie v jednotlivých poschodiach domu pracovnej schopnosti. Výsledky teda tiež ukazujú silné a slabé stránky spoločnosti.

Firemný Radar je procesný nástroj pre spoločnosť, ktorý umožňuje reprezentatívnej skupine manažérov, pracovníkov a prevádzkových expertov (môže sa to nazývať riadiaca skupina, poradná skupina, okruh zodpovednosti alebo podobne) naplánovať v spoločnom

rozhodovacom procese, ako by sa mala rozvíjať pracovná schopnosť a pohoda pri práci („well-being at work“).

V procese firemného radaru sa na plánovanie implementácie strategických alebo prevádzkových cieľov opatrení na proaktívnu podporu schopnosti pracovať použijú hlavné výsledky personálneho radaru, kľúčové hodnoty podniku, ako aj znalosti skúsených účastníkov kruhu zodpovednosti.

Hlavným komunikačným nástrojom v procese firemného radaru je dialóg medzi členmi projektu; identifikácia, stanovenie priorít a implementácia opatrení by mala byť založená na dialógu a spoločnej dohode.

Dohoda o možných opatreniach na zlepšenie pohody pri práci formovaním podmienok sa dosiahne systematickým stanovením priorít: Kruh zodpovednosti určuje, na ktorom poschodí, av ktorej oblasti činnosti sa má začať.

Opatrenia sa hodnotia podľa dôležitosti, naliehavosti a uskutočniteľnosti. Podľa koncepcie SMART (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné (alebo udržateľné), relevantné a časovo ohraničené) sa dohodnú ciele, úlohy, ďalšie kroky a zodpovednosť za ich realizáciu.

Na preukázanie ich úprimného záväzku k ich realizácii by sa mali dohodnúť aj počiatočné opatrenia, ktoré možno rýchlo uskutočniť.

Do konca roku 2020 sa školenia Perosnálneho a Firemného Radaru v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku a Českej republike zúčastnilo cca 100 facilitátorov. V Nemecku sa uskutočnilo viac ako desať poradenských procesov, napr. vo firmách výroby chladiacich jednotiek, verejnej dopravy, verejnej správy, kliník, výroby automobilov a nakladania s odpadmi.

5.2 Kariérne dráhy zodpovedajúce veku a starnutiu – Co-Ageing Work

Pojem „vek“ sa vzťahuje na určitý bod života. V každodennom živote často hovoríme o chronologickom veku. V rôznych vedeckých odboroch sa však rozlišuje napr. biologický vek (fyzická zdatnosť, výkonová kapacita), psychický vek (vedomie seba samého) a sociálny vek.

Neexistuje žiadna vedecky platná štandardizovaná klasifikácia "vek", pretože starnutie sa v rôznej miere ukazuje v rôznych oblastiach našich schopností a existuje tiež značná inter-individuálna variabilita.

Jasné „starnutie“ možno pozorovať pri mnohých telesných funkciách. Fyzické a fyziologické kapacity sa v detstve a dospievaní rýchlo zvyšujú, udržiavajú si svoju hladinu dlhšiu dobu a po dosiahnutí svojho maxima viac-menej klesajú v nasledujúcich rokoch života. Jasný proces starnutia je evidentný vo všetkých biologických funkciách človeka s dopadmi na jeho fyzický výkon, ako sú sila, rýchlosť a mobilita, ako aj v perцепčných systémoch. Je potrebné zdôrazniť, že zručnosti ako implicitné znalosti a skúsenosti, ako aj kompetencie v oblasti sociálnych vzťahov a sietí majú s pribúdajúcimi rokmi života tendenciu narastať a môžu zostať dlho na vysokej úrovni.

Charakter procesu starnutia vyplýva z inter-individuálnych a intra-individuálnych rozdielov v jednotlivých kategóriách schopností. Tie závisia od rôznych ovplyvňujúcich faktorov, počnúc genetickou dispozíciou, socializáciou, vzdelaním, zdravotným stavom, skúsenosťami, výkonovými

požiadavkami, stimulmi učenia a ďalšími, až po životný štýl (výživa, návykové látky, cvičenie atď.).

Prístupy zamerané iba na chronologický vek často neslúžia účelu AM jednoznačne a mali by poskytovať prinajlepšom len (veľmi) hrubú orientáciu.

Práca zodpovedajúca/prívetivá na starnutie by mala začať už u mladších ľudí a mala by zahŕňať osoby všetkých vekových skupín, aby mala dlhodobý efekt. Treba brať do úvahy každý vek, každú fázu života a špecifické životné situácie.

- Životný priebeh je charakterizovaný maximami a minimami. Sú spôsobené napríklad prechodmi (škola, vzdelávanie, zmena zamestnania alebo zamestnávateľa, kariérne kroky) alebo zmenami v rodinnej situácii (starostlivosť o deti, príbuzných).
- Výkonový potenciál starších ľudí nie je „horší“ ako u mladších ľudí, ale časom sa mení. Aj keď fyzické funkcie klesajú, narastajú skúsenosti, sociálne kompetencie, komunikačné schopnosti atď. Schopnosť učiť sa zostáva v zásade rovnaká.
- Vykonávanie niektorých zamestnaní je s vekom zložitejšie ako iných. Napríklad práce na horúcom pracovisku v oceliarni alebo požiadavky na prácu na smeny v ošetrovatelstve sú fyzicky a psychicko-mentálne úplne odlišné od administratívnych profesií. Pri posudzovaní pracovných výziev v týchto prípadoch však nehrá hlavnú úlohu kalendárny vek, ale predovšetkým doba vystavenia veľkej námahe. Pracovné lekárstvo používa termín „starnutie vyvolané pracovnou záťažou“.

Podľa Spirdusa napriek tomu hovoríme zjednodušene o podmienkach kritických pre vek. Niektoré kľúčové premenné sú zhrnuté v nemeckom kontrolnom zozname „Činnosti kritické pre starnutie“ [19], ktorý teraz obsahuje aspekty duševných a psychologických požiadaviek s prihliadnutím na rodové rozdiely. Potvrdzujú ich aj Seitsamo et al. [20]:

- dlhodobé fyzické preťažovanie (statická práca, monotónnosť),

- chronický časový tlak a nadčasy (najmä pre starších pracovníkov),
- práca v striedavých smenách, najmä v nepretržitých / nočných smenách,
- neadekvátne správanie manažmentu / nedostatok ocenenia a uznania,
- časté pocity stresu,
- nízka autonómia riadenia,
- vylúčenie z ďalšieho vzdelávania.

Rastúca rozmanitosť by sa mala zohľadniť lepším zosúladením pracovných požiadaviek so zdrojmi jednotlivcov. Koncept pracovnej schopnosti je hlavným princípom pre návrh práce prívetivé na starnutie.

5.3 Proaktívna stratégia Co-Ageing Work – práca musí zodpovedať danej osobe

Na úvod je dôležité nepovažovať pracovný život za nemennú konštantu, ale uplatniť fínsky koncept pracovnej schopnosti, ktorý uznáva interakciu individuálnych fyzických, duševných, psychologických a sociálnych zdrojov s pracovnými požiadavkami. V súlade s tým je potrebné pracovnú schopnosť chápať ako flexibilnú a spoluvytváranú premennú. Koncepcia je zameraná na zmenu individuálnych zdrojov v priebehu života a na premenlivosť pracovných požiadaviek. Úlohou spoločností a zamestnancov je venovať pozornosť príslušným ovplyvňujúcim premenným (zdravie, kompetencie, hodnoty/postoje a pracovné podmienky) av prípade potreby ich prispôbiť, aby bolo možné zachovať pracovnú schopnosť a zabezpečiť produktivitu. Pretože:

- S pribúdajúcim vekom sa menia osobné zdroje, napr. klesá fyzická kapacita.
- Individuálne potreby sa v priebehu života menia, napríklad z hľadiska rodinných povinností pri výchove detí alebo starostlivosti o príbuzných, ale aj z hľadiska motivácie pre prácu.

- Vyvíjajú sa však aj pracovné požiadavky, napr. prostredníctvom využívania nových technológií, vývoja nových výrobkov/služieb alebo úprav v organizácii procesov.

Úlohou, ktorú treba vyriešiť, je zohľadnenie rastúcej individuálnej rozmanitosti zdrojov. Podľa zistení pracovných lekárov to možno dosiahnuť iba takou formou práce, ktorá je orientovaná na možnosti jednotlivca a teda – s potrebnou mierou štandardizácie – umožňuje väčšiu individualitu. Z hľadiska organizácie práce to znamená, že (najmä starším) zamestnancom sa musí poskytovať stále viac možností profesijného rozvoja a úprav pracovných požiadaviek.

Pre zistenie súčasného stavu a žiaducich ale aj nevyhnutných možností úprav práce na pracoviskách a pri organizačnom a personálnom rozvoji je potrebné preskúmať, ktoré činnosti sú pre ktorú fázu kariéry a životnej fázy najvhodnejšie. Poradenský prístup pre „Pracovný život vhodný pre starnutie – co-ageing work“ [21] formoval výskum kariérnych dráh s nasledujúcimi hlavnými otázkami:

- Ktoré aktivity sú najvhodnejšie pre vstup do profesie / spoločnosti, na získanie skúseností a praxe a na posilnenie profesijných kompetencií?
- Aké ďalšie aktivity vedúce k pracovnému rozvoju je možné ďalej vykonávať?
- Ktoré činnosti alebo prvky činností a podmienky sú kritické pre osobu, ktorá ich vykonáva dlhšiu dobu? Aké sú možnosti ich zmien/zmenšenia (iné činnosti, rotácia úloh...) sú k dispozícii alebo si ich možno predstaviť?
- Ktoré činnosti môžu ľudia dlhodobo dobre, motivovaní, zdravo a produktívne vykonávať, aby zostali zamestnaní (do bežného dôchodkového veku), alebo existujú aj iné možnosti odchodu (najlepšie bez straty postavenia a príjmu)?

Základom proaktívnej stratégie pre prácu primeranú starnutiu sú komplexné znalosti súčasného stavu. Medzi základné požiadavky patria štrukturálne údaje o spoločnosti (vek, kvalifikácia atď.), hodnotenie rizika fyzických a duševných/psychologických záťaží a stresov, popisy práce a skúsenosti s predchádzajúcimi procesmi zmien. Na identifikáciu možností v organizačnom a personálnom rozvoji je potrebné preskúmať, ktoré činnosti sú najvhodnejšie pre ktorú pracovnú a životnú fázu.

Tieto a niektoré ďalšie aspekty sa skúmajú pomocou sprievodcu otázkami v hodinových rozhovoroch so zamestnancami z rôznych vekových skupín v príslušnej oblasti. Výsledky všetkých rozhovorov sú spracované podľa dvoch štruktúrnych prvkov:

1. Čo naznačuje vývoj vhodnej práce na starnutie? ☐ Design/organizácia práce podľa modelu pracovnej schopnosti
2. Aké informácie sú k dispozícii o kariérnych postupoch? ☐ Usporiadanie podľa typológie pracovných anamnéz.

Na workshope s opýtanými zamestnancami sú jednotlivé vyhlásenia zhrnuté v kolektívnych návrhoch opatrení. V riadiacom orgáne spoločnosti sa potom rozhoduje o opatreniach, ktoré možno vykonať.

V niekoľkých projektoch tohto typu bola pre rozvoj ľudských zdrojov vytvorená matica kariérneho rozvoja.

6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti

V Nemecku neexistuje univerzitná katedra či študijný program zameraný iba na pracovnú schopnosť. Napriek tomu sa tento koncept v rámci niektorých študijných programov používa, najmä v aplikovaných zdravotníckych odboroch, verejnom zdravotníctve, riadení zdravia na pracovisku, v oblasti riadenia ľudských zdrojov a v odborných vedách a v špecializovaných štúdiách pracovných lekárov.

Každý rok je publikovaných niekoľko bakalárskych a diplomových prác, ktoré sa zaoberajú konceptom pracovnej schopnosti.

Koncept pracovnej schopnosti, Index pracovnej schopnosti a Personálne a Firemné radar sa používajú v mnohých konzultačných projektoch v rôznych odvetviach. Výsledky sa však veľmi často nezverejňujú z dôvodu zachovania dôvernosti.

Poradenské nástroje uvedené v časti 5 „Uplatňovanie koncepcie pracovnej schopnosti a riadenia veku na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni“ sa školia na dvojdnových seminároch pre akademikov so základnými konzultačnými skúsenosťami.

Už viac ako 15 rokov existujú spoločnosti ponúkajúce podporu pri zvládaní demografických zmien. Rôzne typy viacdenných seminárov kvalifikujú takzvaných demografických pilotov („Demography Pilots“) alebo demografických poradcov.

7. Uplatňovanie konceptu pracovnej schopnosti pre nezamestnaných

Použitie konceptu pracovnej schopnosti na osoby, ktoré sú v súčasnosti nezamestnané, je metodicky zložitejšie, pretože z definície je potrebný odkaz na prácu/zamestnávateľa. Napriek tomu je možné aj v tomto prípade index WAI použiť na odhad individuálnej pracovnej schopnosti najmä dočasne nezamestnanej osoby.

Tejto téme sa však venuje doteraz len málo publikácií. Pre ďalšiu projektovú prácu je možné odporučiť príspevok Pensola a kolies. [22], ktorí preukázali, že najmä dlhodobá nezamestnanosť vedie k výrazne nižšej pracovnej schopnosti. „Pracovná schopnosť dlhodobo alebo opakovane nezamestnaných bola zjavne horšia ako u zamestnancov alebo osôb, ktoré boli nezamestnané len zriedka a na krátky čas. ... Približne polovicu... možno vysvetliť ekonomickými ťažkosťami a zlým vzdelaním.“ [22, str. 129]

Na 4. sympóziu o pracovnej schopnosti v roku 2010 [23] bolo prezentovaných niekoľko príspevkov k tematike nezamestnanosti:

- Hodnota pracovnej schopnosti ako indikátor zamestnatelnosti počas nezamestnanosti [24].
- Zamestnatelnosť počas nezamestnanosti – participatívny prístup [25].
- Funkčná kapacita a jej súvislosť s vekom, vzdelaním a zdravím medzi nezamestnanými [26].
- Vplyv ocenenia/uznania na podporu zdravia dlhodobo nezamestnaných starších a ošetrovateľov ohrozených nezamestnanosťou [27].

Nemecký spolkový úrad práce (zatiaľ) neprijal opatrenia na podporu pracovnej schopnosti pre svojich poradcov na trhu práce.

Aby sa zabránilo nezamestnanosti alebo predčasnému odchodu do dôchodku, v Nemecku sa uplatňuje preventívny koncept organizačného integračného manažmentu („prevention concept of company integration management“).

DRV uskutočnilo viacročný projekt v oblasti demografického poradenstva pre organizácie [28].

8. Citované zdroje

- [1] Ilmarinen, J., Tempel, J. Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Giesert, M. (ed.). Hamburg: VSA, 2002. ISBN 3-87975-840-9.
- [2] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Giesert, M. (ed.). Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-89965-464-6.
- [3] Statistisches Bundesamt (Destatis) (ed.). Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. [online]. Wiesbaden 2019. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile.
- [4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ed.). Aufbruch in die Altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs.4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Berlin 2010. Dostupné z: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- [5] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. 5th Edition. Berlin: BAuA, 2013. ISBN 978-3-88261-696-5.
- [6] Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. (eds.). Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, 2017. ISBN 978-3-89965-767-8.
- [7] Initiative Neue Qualität der Arbeit (ed.) / Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Berlin: BAuA, 2018. ISBN 978-3-88261-242-4.
- [8] Prümper, J., Richenhagen, G. Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und Seine Anwendung. In: Seyfried, B. (ed.). Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte, Forschungsergebnisse, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann, 2011: 135-146. ISBN 978-3-7639-1144-8.
- [9] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (ed.) / Freyer, M. Eine Konstruktvalidierung des Work Ability Index anhand einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland. Dortmund: BAuA 2019. DOI: 10.21934/baua:bericht 20190529
- [10] Bundesanstalt für Arbeitsschutz a Arbeitsmedizin (ed.) / Richter, G., Niehaus, M. Personalarbeit im demographischen Wandel. Bielefeld: WBV, 2015. ISBN 978-3-7639-5035-5.
- [11] Zölch, M., Mücke, A. (eds.). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter. 2nd revised Edition. Bern: Haupt, 2015. ISBN 978-3-258-07919-6.
- [12] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation. [online]. International Journal of Environmental Research and Public Health. Basel: MDPI, August 2019, (16:16): 2882. ISSN 1660-4601. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>.
- [13] Frevel, A., Fuchs, D., Geißler, H. Gute Arbeit v Pflege und Patient*innen-Zufriedenheit. In: Amelung, V.E. et al. (eds.): Die Zukunft der Arbeit im Gesundheitswesen. Berlin: MWV, 2020, 43-56. ISBN 978-3-95466-507-5.
- [14] Arbeit und Zukunft e.V. / Alexander Frevel et al. (eds.). Dialóg verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden a Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln 2006, Reprint Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN 978-3-658-24717-1.

- [15] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (eds.), Text: Gruber, B., Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2nd revised Edition. Dortmund/Berlin: BAuA Report No. 38, 2012. ISBN 978-3-86509-895-5.
- [16] Frevel, A., Ilmarinen, J., Tempel, J., Thönnessen, K. Arbeitsfähigkeit 2.0.: „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens. In: [6: 72 – 85].
- [17] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, O. Examining faktúrnej štruktúry, merania invariácie a konvergencie a discriminant validity of a novel self-report measure of Work Ability: Work Ability - personal radar. In: Ergonomics. London: Taylor & Francis Online, 2015, (58:8): 1445-60. Print ISSN: 0014-0139.
- [18] Geißler, H., Bökenheide, T., Schlünkes, H., Geißler-Gruber, B. Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/New York: Campus, 2007. ISBN 978-3-593-38455-9.
- [19] Checklisten zur Beurteilung von Körperlichen und psychischen Anforderungen, bearbeitet von Ilmarinen und Tempel [1: 239 ff.], ergänzt von Geißler, Gruber, Frevel, Buchinger, Skrabs, Werner, Foku. In: Arbeiterkammer Vorarlberg (ed.): Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management. Feldkirch (A): AK Vorarlberg 2013: 90-109. ISBN 978-3-200-03307-8.
- [20] Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J. Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (eds.). Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: FIOH, 2008: 109–121. ISBN 978-951-691-096-6.
- [21] Frevel, A., Geißler, H. Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: [6: 218–233].
- [22] Pensola, T., Järvikoski, A., Järvisalo, J. Unemployment and Work Ability. In: Gould, R. et al. In: [20: 123–130].
- [23] Nygård, C.-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. (eds.). Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability 6-9 June 2010 in Tampere, Finland. Tampere University Press 2011. ISBN 978-951-44-8392-9.
- [24] Gawlik-Chmiel, B., Szlachta, E. Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. In: [23: 409–421].
- [25] Gawlik-Chmiel, B. Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach. In: [23: 422–437].
- [26] Pohjolainen, P. Functional capacity and its associations with age, education and health among unemployed people. In: [23: 438–443].
- [27] Kuhnert, P., Hinding, B., Spanowski, M., Akca, S., Kastner, M. The impact of appreciation on health promotion for older long-term unemployed and nursing staff threatened by unemployment. In: [23: 444–456].
- [28] Deutsche Rentenversicherung Bund (ed.) / Projektleitung Christina Stecker: Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben. Demographie-orientierte Beratung von Unternehmen. DRV-Schriften Vol. 95. Berlin [n.d.] (2011) ISBN 978-3-00-034187-8.



Mad'arsko

→ 1. Úvod

1.1 Popis partnerskej organizácie

Národné centrum verejného zdravia (NNK) a jeho Oddelenie zdravia pri práci (NNKJ-MFF)

Centrum (NNK) je štátny odborný inštitút pri Ministerstve ľudských zdrojov (EMMI), ktoré je zodpovedné za zdravie. Úloha centra sa rozširuje na širokú škálu otázok verejného zdravia: pracovné a životné prostredie, radiácia, výživa a kozmetika, zdravie detí, chemická bezpečnosť, podpora zdravia, epidemiológie a správa zdravotnej starostlivosti.

Predošlé inštitúcie terajšieho Odboru zdravia pri práci (NNK-MFF) boli založené v rokoch 1933 a 1949. Národný inštitút zdravia pri práci hral rozhodujúcu úlohu pri implementácii zásad európskeho zdravia pri práci pre Maďarsko. Vo svojej súčasnej podobe vykonáva NNK-MFF úlohy v oblasti vedeckého výskumu, zdravotníctva, vzdelávania, organizácie a odborného dozoru a poskytuje odborné znalosti pre tvorbu vnútroštátnych a európskych politík. Najdôležitejšími úlohami oddelenia sú v týchto špecializovaných oblastiach identifikácia zdrojov chorôb z povolania, včasná detekcia týchto chorôb, zdravotný dohľad, biologický monitoring a monitorovanie expozície pracovného prostredia a hodnotenie práceschopnosti. Zamestnanci oddelenia pokrývajú široké spektrum odborných znalostí a sú aktívnymi prispievateľmi do mnohých medzinárodných odborných organizácií. Podieľajú sa na práci niekoľkých národných a medzinárodných pracovných skupín a projektov.

Hoci má ministerstvo silné zameranie na ochranu zdravia pri práci, prístup k pracovnej schopnosti je holistický. Našou víziou je prispôsobenie pracovných podmienok jednotlivcovi. Oddelenie poskytlo oficiálnu maďarskú verziu Indexu pracovnej schopnosti (WAI) a je odhodlané šíriť jej metodiku. V našej časti projektu uvádzame okrem niektorých teoretických prístupov demografickú situáciu a situáciu na trhu práce v Maďarsku, politické smery a

stratégie týkajúce sa zamestnávania starnúcich pracovníkov a s tým súvisiace podporné a servisné nástroje a ich fungovanie.

V ďalších častiach našej kapitoly uvádzame, okrem niektorých teoretických prístupov, demografickú situáciu a situáciu na trhu práce v Maďarsku, politické pokyny a stratégie týkajúce sa zamestnávania starnúcich pracovníkov, súvisiace podporné nástroje a popis ich fungovania¹⁹.

1.2 Úvod, historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v Maďarsku

Podľa Maďarského výkladového slovníka je človek schopný pracovať, pokiaľ mu jeho fyzické a duševné zdravie a fyzický stav pracovať umožňujú. Korelácia medzi prácou a zdravím sú známe už tisíce rokov²⁰. Pracovné prostredie predstavuje riziko pre zdravie a bezpečnosť, ktoré významne prevažujú nad účinkami ostatných prostredí človeka, najmä pokiaľ ide o zdravie pri práci. V Maďarsku boli začiatkom minulého storočia koncepčným základom pracovné schopnosti zdravotného postihnutia a ich vplyv na schopnosť pracovať, ktoré spočiatku súviseli hlavne s poistením. Zavedenie nových strojov a technológií zvýšilo mieru úrazov a chorôb z povolania a upozornilo na zdravie zamestnancov. Najskôr zákon z roku 1907 formuloval potrebu, aby zdravotnícki pracovníci určili zdravotné obmedzenia [1]. Potom, v roku 1927, ďalší zákon rozšíril predchádzajúci rozsah činností o vyšetrení zdravotného postihnutia ako úlohu zdravotníckych pracovníkov [2]. Po druhej svetovej vojne bola definícia pracovnej schopnosti založená hlavne na

¹⁹ Autor, János Szellő, je odborníkom v Národnom centre verejného zdravotníctva v Maďarsku, čestným docentom a vedúcim výskumu práce Fakulty kultúrnych vied, vzdelávania a regionálneho rozvoja univerzity v Pécsi.

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

ekonomických záujmoch a obmedzovala sa na zdravotné postihnutie spôsobené vojnovými úrazmi. Od roku 1970, sa do popredia dostávala prevencia, pokiaľ ide o pracovnú schopnosť a súvisiace služby. Od deväťdesiatych rokov sa okrem činností primárnej prevencie objavuje termín ochrana zdravia aj v práci a zameraní pracovných zdravotných služieb. Ďalšiu etapu vývoja zdravia pri práci charakterizuje preferencie primárnej prevencie a ochrany zdravia [3].

Pre pojem pracovnej schopnosti neexistuje právna definícia, ale úzko súvisí s definíciou zmenenej pracovnej schopnosti. V praxi sa až do polovice deväťdesiatych rokov koncepcia zmenenej pracovnej schopnosti zameriavala na stratu schopnosti (napr. „Znížená pracovná schopnosť“). Podľa vyhlášky z roku 1983, ktorá bola medzitým zrušená, je osobou so zmenenou pracovnou schopnosťou zamestnanec, ktorý sa v dôsledku zhoršenia zdravotného stavu stal trvale nespôsobilým na vykonávanie plnohodnotnej práce v jeho pôvodnom zamestnaní bez rehabilitačných opatrení [4]. Systém pracovnej rehabilitácie sa za posledných dvadsať rokov transformoval. Zmeny vyžadujú nový prístup založený na potrebách lekárov, odborníkov v oblasti práce, sociálnych pracovníkov, expertov, organizácií poskytujúcich alternatívne služby, zamestnávateľov av neposlednom rade aj ľudí so zmenenou pracovnou schopnosťou. Dôraz sa presunul na skúmanie zostávajúcich schopností (a pokiaľ je to možné, ich rozvoja) v rámci komplexného rehabilitačného procesu (lekárskeho, psychologického, psychického, školiaceho, týkajúceho sa zamestnania).

V Maďarsku je podľa zákona o zamestnanosti „osoba so zmenenou pracovnou schopnosťou osoba s fyzickým alebo mentálnym postihnutím alebo taká, ktorej šanca na zamestnanie a udržanie si zamestnania po lekárskej rehabilitácii klesajú v dôsledku telesného alebo duševného postihnutia [5]. Podľa zákona CXCI z roku 2011 o dávkach pre osoby so zdravotným postihnutím a o zmene niektorých zákonov má osoba nárok na dávky a je možné ju definovať ako zamestnanca so zmenenou pracovnou schopnosťou, ak jej zdravotný stav počas zložitého kvalifikačného konania dosahuje 60 % alebo menej predchádzajúcej úrovne, čo je dôvodom pre

stanovenú dobu poistenia [6]. Sčítanie ľudu z roku 2011 definuje osobu so zdravotným postihnutím (podľa vlastného priznania) ako osobu s trvalým, celoživotným fyzickým, mentálnym, inteligenčným alebo senzorickým postihnutím, bez ohľadu na to, či to bráni výkonu spoločensky očakávaných činností. V Maďarsku, šetrenie pracovných síl Európskej únie („European Union Labour Force Survey“) ktoré využíva aj maďarský ústredný štatistický úrad, považuje ľudí so zmenenou pracovnou schopnosťou za znevýhodnených na trhu práce z dôvodu ich trvalých zdravotných problémov, chorôb alebo iných (fyzických, zmyslových, intelektuálnych atď) obmedzenia. Trvalým ochorením je zdravotné poškodenie, ktoré sa v čase prieskumu nedá vyliečiť, ale je možné ho liečiť liekmi alebo inými terapiami [7].

Podľa toho sa používa termín zdravotne postihnutá osoba aj osoba so zmenenou pracovnou schopnosťou. Maďarská kancelária komisára pre základné ľudské práva sa už v roku 2012 zaoberala problémom rozmanitosti pojmov a ich rôzneho použitia v rôznych disciplínach. Pojem ľudia so zmenenou pracovnou schopnosťou zahŕňa okrem zdravotne postihnutých aj ľudí so zhoršeným zdravím, čo skupinu robí pomerne zložitú, a majú odlišné vlastnosti [8].

V dnešnej dobe sa koncept pracovnej schopnosti v Maďarsku riadi holistickým prístupom. Nie je totožný, ale obsahuje niekoľko analogických prvkov s definíciou zamestnateľnosti použitou na trhu práce. Podľa toho zamestnateľnosť zahŕňa "individuálne faktory", základné atribúty, všeobecné zručnosti a pracovné znalosti. Okrem toho medzi "osobné okolnosti", ktoré zahŕňajú celý rad socioekonomických faktorov týkajúcich sa sociálnej situácie jednotlivca a domácnosti, ako aj "vonkajšie faktory" ovplyvňujúce zamestnateľnosť človeka, patria napríklad podmienky dopytu na trhu práce a podpora verejnej služby súvisiace so zamestnaním [9].

Podľa **definície pracovnej schopnosti** je človek schopný pracovať, iba ak má aspoň jednu podmnožinu schopností a zručností, ktorá je spojená s fyzickým, duševným a sociálnym zdravím potrebným na uplatnenie tejto spôsobilosti. Jednotlivec má určité profesionálne zručnosti, má špecifické vlastnosti pre

prácu, ktoré sú nevyhnutné na splnenie cieľov (alebo pracovných úloh), ktoré je potrebné dosiahnuť ich prácou, a to minimálne v normálnej kvalite. Závisí to od osoby vykonávajúcej prácu, pracovných podmienok a pracovnej úlohy. Pracovná schopnosť človeka je preto dynamickou vlastnosťou, pretože všetky tri zložky sa môžu líšiť a v čase vyvíjať [10].

Pracovná schopnosť je teda rovnováhou medzi požiadavkami na pracovisku a jednotlivými zdrojmi, ktoré zohľadňujú faktory mimo pracoviska, napríklad rodinu a spoločnosť. Zatiaľ čo povaha, množstvo a organizácia práce, rovnako ako pracovné prostredie a pracovná komunita ovplyvňujú požiadavky na pracovisko, jednotlivé zdroje závisia na zdraví, kompetenciách, hodnotách, postojoch a motivácii.

2. Demografický vývoj

V Maďarsku, rovnako ako v iných európskych krajinách, predstavuje starnutie populácie množstvo nových politických výziev v oblasti zamestnanosti, pracovných podmienok, životnej úrovne, zdravia a dobrých životných podmienok. Tento trend zároveň odráža pozitívny aspekt sociálnych zmien a dôležitosť aktívneho starnutia. Od menovej krízy v roku 2009, v zrýchľujúcej sa hospodárskej súťaži a na transformovanom trhu práce, ktorý ukazuje výrazný nárast dopytu, sú pracovníci a uchádzači o zamestnanie, ktorí patria do starších vekových skupín, naďalej súčasťou zraniteľnej a znevýhodnenej populácie. Pomoc pri zamestnateľnosti osôb, udržiavanie ich pracovných schopností, motivácia pri rehabilitácii a návrat do zamestnania môžu byť rozhodujúce pre spoločnosť aj hospodárstvo.

2.1 Veľkosť populácie a očakávaný vývoj

Počet obyvateľov Maďarska vykazuje neustále klesajúci trend, v roku 2019 to bolo 9 772 756 osôb (9 769 529 v januári 2020). V porovnaní s poslednými desiatimi rokmi sme zaznamenali stratu viac ako 200 000 ľudí. Rozhodujúcim faktorom poklesu populácie je prirodzený pokles vrátane poklesu pôrodnosti. Priemerná dĺžka života pri narodení však vykazovala v

poslednom desaťročí pomaly stúpajúci trend, a to 72,86 roku u mužov a 79,33 rokov u žien v roku 2019. Takmer 17,1 % z celkovej populácie má viac ako 65 rokov, index starnutia je 132,5 a miera závislosti staršej populácie je 30,3 %²¹. Neočakáva sa, že by sa pokles populácie zastavil. Rôzne modelové výpočty stanovujú očakávanú veľkosť populácie v roku 2050 medzi 8 a 9 miliónmi. Najmä základný model uvádza očakávaný počet maďarského obyvateľstva 8,44 milióna, za predpokladu úbytku obyvateľstva asi jeden a pol milióna. To predstavuje zrýchľujúci sa pokles populácie v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Plánovaný pokles počtu obyvateľov do roku 2050 môže tiež priniesť významnú zmenu vo vekovom zložení obyvateľov Maďarska. Podľa základného výpočtu absolútny počet mladých (0-14 rokov) a ľudí produktívneho veku (15-64 rokov) klesne na 70-75 % hodnoty z roku 2011, zatiaľ čo absolútny počet osôb nad 65 rokov sa zvýši 1,5-násobne [11]. Podľa výsledkov najnovšej prognózy z roku 2018 uvedenej Populačným výskumným ústavom maďarského ústredného štatistického úradu je v základnom variante na rok 2070 predpokladaná populácia Maďarska vo výške 7,75 mil. osôb, vysoký variant indikuje 9,07 mil. a nízka indikuje iba 6 miliónov osôb [12]. V roku 2019 vyplatila ústredná správa národného dôchodkového poistenia dôchodky (starobné, vdovské, rodičovské, sirotské), alebo niektoré ďalšie dávky (dávky podľa veku, dávky pre zdravotne postihnutých, ďalšie anuity, penzie) viac ako štvrtine obyvateľov, tj 2,6 milióna ľudí²². Starnutie je spojené so zhoršovaním zdravia v prípade mnohých jednotlivcov; preto je dôležité pozrieť sa na počet ľudí s trvalým postihnutím v populácii. Podľa prieskumu, ktorý uskutočnil maďarský ústredný štatistický úrad v roku 2016, je v populácii značný počet občanov so

²¹ Hungarian Central Statistical Office: *Népesség és népmozgalom*. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://www.ksh.hu/nepesseg-es-nepmozgalom>

²² Hungarian Central Statistical Office: *Nyugdíjak és egyéb ellátások, 2019*. [04/01/2021]. Dostupné z: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/nyugdij/nyugdij19.pdf>

zdravotným postihnutím, ktorých život je ovplyvnený zdravotnými problémami. Počas sledovaného obdobia bol počet zdravotne postihnutých 408 tisíc a ich podiel na populácii 4,3 %. Počet postihnutých osôb so subjektívnymi zdravotnými dôvodmi je podstatne vyšší. Podľa mikro-sčítania ľudu bol odhadovaný počet ľudí v celkovej populácii, ktorí sa v každodennom živote cítili zaťaženi kvôli zdraviu, 1 489 tis., čo už predstavuje 16 % z celkovej populácie. Pokiaľ ide o vekové skupiny, takmer pätina osôb vo veku 40 – 49 rokov sa už považuje za postihnutú. Vo veku nad 50 rokov ich podiel rýchlo rastie a väčšina v 60 ročnej a staršej populácii je už cíti postihnutá [7].

2.2 Zamestnanosť starnúcej populácie

Podmienky na trhu práce sa v Európe aj v Maďarsku zmenili, pretože trh práce založený na ponuke bol nahradený trhom práce orientovaným na dopyt. Medzi dôvody tohto posunu patrí globalizácia, proces mobility a oceňovanie znalostí [13]. Zvýšenie dopytu po pracovnej sile za posledné desaťročie prišlo v čase, keď sa zdroje pracovných síl neustále zmenšovali, napríklad z demografických dôvodov. Veľké vekové skupiny narodené v prvej polovici päťdesiatych rokov v súčasnosti hromadne opúšťajú trh práce a vstupujú naň oveľa menšie vekové skupiny narodené v deväťdesiatych rokoch. V roku 2020 tvorilo populáciu produktívneho veku vo veku 15 – 64 rokov iba 6 274 000 osôb, čo je pokles o 159 tisíc v porovnaní s hodnotením z roku 2008 (6 433 000 osôb). Dôsledky nepriaznivého demografického vývoja na trhu práce môžu byť do roku 2022 stále čiastočne kompenzované postupným zvyšovaním dôchodkového veku, aj keď ženy (za určitých podmienok) môžu odísť do dôchodku skôr, ako je ich riadny dôchodkový vek [14].

Podľa údajov prieskumu pracovných síl vo štvrtom štvrtroku 2019 bol počet osôb pracujúcich vo veku 15 – 74 rokov 4 520 000 av porovnaní s vekovou skupinou 15 – 64 rokov bola ich miera zamestnanosti 70,1 %. Miera zamestnanosti mladých ľudí vo veku od 15 do 24 rokov sa znížila o 0,5 percentuálneho bodu na 28,5 %, zatiaľ čo u osôb vo veku nad 55 rokov sa

výrazne zvýšila²³. V roku 2019 mali zmeny v platení odvodov pozitívny vplyv na zamestnanosť dôchodcov, ktorí musia platiť iba daň z príjmu fyzických osôb vo výške 15 % a sú oslobodení od platenia ďalších odvodov.

Pri pohľade na trendy medzi rokmi 2010 a 2019 pokiaľ ide o stav trhu práce v porovnaní s celkovou populáciou, môžeme zistiť, že podiel starnúcich a starších vekových skupín na trhu práce sa zvýšil v súbehu s počtami klesajúcej ekonomicky aktívnej populácie a klesajúcej nezamestnanosti. Na jednej strane z dôvodu už spomínanej zmeny dôchodkového veku ale tiež z dôvodu zvýšenia dopytu po pracovnej sile. Mali by sme ďalej brať do úvahy, že počet ľudí, ktorí chýbajú v pracovnej sile v dôsledku emigrácie a zahraničného zamestnania, tiež generoval dopyt (pozri tabuľku 1).

Tabuľka 1: Pomer stavu trhu práce pre vekové skupiny 45–74 rokov (%)

Rok	Ekonomicky aktívnej populácie					
	45-49 rokov	50-54 rokov	55-59 rokov	60-64 rokov	65-69 rokov	70-74 rokov
2010	75.5	69.2	51.1	12.6	4.9	1.5
2019	91.1	88.0	76.1	42.6	9.2	4.3
	Miera zamestnanosti					
	45-49 rokov	50-54 rokov	55-59 rokov	60-64 rokov	65-69 rokov	70-74 rokov
2010	74.6	69.1	49.1	10.1	3.6	1.0
2019	88.6	82.5	69.4	28.7	7.3	2.9

²³ Hungarian Central Statistical Office: *Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I–IV. negyedév*. [07/01/2021]. Dostupné z:

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

	Miera nezamestnanosti					
2010	11.6	9.9	10.1	4.4	-	-
2019	2.4	2.6	1.6	1.4	-	-

Zdroj: Maďarský ústredný štatistický úrad

Podľa údajov maďarského ústredného štatistického úradu za druhý štvrtrok 2020 bol počet ekonomicky aktívneho obyvateľstva vo veku 15-74 rokov 4 622,4 tisíc, teda miera aktivity bola 62,4 %. Z aktívneho obyvateľstva bolo zamestnaných 4 408, 2 tisíc a počet nezamestnaných bol 214,1 tisíc. Podľa maďarského ústredného štatistického úradu bola v druhom štvrtroku 2020 miera zamestnanosti obyvateľov vo veku 15 – 74 rokov 59,5 %. Priemerný počet uchádzačov o zamestnanie evidovaných maďarskou národnou službou zamestnanosti bol v polovici roku 2021 356,8 tisíc, čo je v porovnaní s predchádzajúcimi štvrtrokami výrazné zvýšenie z dôvodu pandémie COVID-19. Počet uchádzačov o zamestnanie vo vekovej skupine 45-55 rokov bol 60,9 tis. (21,1%) a vo veku 55 a viac rokov bol 74,7 tis. (25,7 %). V praxi takmer polovica uchádzačov o zamestnanie (46,8 %) patrí do citlivých vekových skupín. Je dôležité zdôrazniť, že latentné zamestnanie (hľadanie zamestnania) je vyššie, než tu bolo uvedené; jedným z dôvodov sú verejné príspevky. Príspevok pri hľadaní zamestnania trvá v Maďarsku 3 mesiace, čo je však najmenej v Európe. V decembri 2020 malo nárok na peňažné dávky 149,9 tis. uchádzačov o zamestnanie a 47,8 % dostávalo sociálne dávky. V sledovanom mesiaci (12/2020) nedostalo žiadnu finančnú podporu 48,4 % uchádzačov o zamestnanie²⁴.

²⁴ Latest employment figures by the National Employment Office in December 2020. [05/01/2021]. Dostupné z:

https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/1/3/6/0/doc_url/nfsz_stat_merop_helyzet_2020_12.pdf

3. Legislatívny rámec, odkaz na strategické dokumenty

Koncept aktívneho starnutia na rozdiel od tradičnej sociálnej politiky spája rôzne verejné politiky a stanovuje nové ciele. V Maďarsku sa klasická politika starnutia („old age policy“) vzťahuje na vertikálny jednosmerný vzťah medzi národným štátom a miestnou politikou starnutia. Politika starnutia odráža aj tie hodnoty, ktoré definujú európsky prístup k starším ľuďom, ako je nezávislosť, sociálna účasť a správanie, bezpečnosť, zdravie a rovnaké príležitosti [15]. Politiku starnutia ovplyvňuje aj hospodárska a finančná politika, pretože starnutie populácie má potenciálne nepriaznivé makroekonomické dôsledky, napríklad z hľadiska produktivity, práce a finančnej rovnováhy. Medzi štátne výdavky ovplyvnené starnutím patrí dôchodkové poistenie, zdravotná a dlhodobá starostlivosť. Pretože rastúci počet príjemcov verejných dôchodkových systémov čelí klesajúcemu počtu prispievateľov, deficit dôchodkových systémov, a nakoniec aj celkového rozpočtu sa zvýši, pokiaľ nebudú upravené parametre systému.

Národná stratégia starnutia [16], ktorú prijal maďarský parlament v roku 2009, stanovila ako hlavný cieľ zachovania aktivity a nezávislosti starnúcich a starších ľudí, upozornila však aj na sociálnu a spoločenskú zodpovednosť a zdôraznila posilnenie hodnoty solidarity. *Podstatou stratégie je prijať a presadiť zmenu spoločenských postojov, ktorá namiesto zamerania sa na minulé straty týkajúce sa starnutia (model deficitu) upozorňuje na nutnosť zvážiť a konať v záujme zachovania existujúcich a rozvoja skrytých zručností (model vývoja). Aby sa to dosiahlo, sú plánované intervencie zamerané na zníženie negatívnych stereotypov voči starším ľuďom, zlepšenie medzigeneračných vzťahov a spolupráce, posilnenie zamestnanosti, účasti na trhu práce, rozšírenie alternatívnych možností školenia, vytvorenie*

bezpečnosti príjmu v starobe a posilnenie občianskych iniciatív a dobrovoľníctva.

Z hľadiska sociálnej politiky je nevyhnutné zabezpečiť rovnaké príležitosti pre starnúcu vekovú skupinu. Diskriminácia na základe veku je ageizmus a podobne ako iné typy diskriminácie sa môže vyskytovať priamo alebo nepriamo. Rovnaké príležitosti boli obsiahnuté vo všetkých zákonoch Maďarska počnúc Ústavou a tu nie sú uvedené podrobne. Zákon o rovnakých príležitostiach [17] uznáva „právo každého človeka na život ako rovnako dôstojného človeka s úmyslom poskytnúť účinnú právnu pomoc osobám trpiacim negatívnou diskrimináciou a vyhlasuje, že podpora rovnakých príležitostí a sociálneho začlenenia je v zásade povinnosťou štátu“. „Za konkrétne porušenie zásady rovnosti zaobchádzania sa považuje, ak zamestnávateľ spôsobí zamestnanci priamu alebo nepriamu negatívnu diskrimináciu.“ V nadväznosti na túto tému sa otázkou diskriminácie starnúcich zamestnancov na trhu práce a rovnakých príležitostí na pracovisku zaoberalo niekoľko štúdií, z ktorých dve sú diskutované nižšie.

Výsledky projektu „Rovné príležitosti a rozmanitosť v rokoch 2014/2015: Rovné príležitosti pre pracoviská – IV. Národný referenčný prieskum podnikovej zodpovednosti“ ukazujú, že medzi organizáciami bola exklúzia ľudí vo veku nad 55 rokov takmer dvakrát taká častá ako v prípade osôb mladších ako 25 rokov. Na druhej strane vyššie úrovne personálnej politiky zhovievavé k veku významne súviseli s nižšou úrovňou vylúčenia ľudí vo veku nad 55 rokov [18].

V roku 2018 reprezentatívna vzorka výskumného projektu s názvom „Osobné a sociálne vnímanie diskriminácie a právne povedomie o rovnakom zaobchádzaní“, ktorú zadal Maďarský úrad pre rovnaké zaobchádzanie, pozostávala z 1 000 osôb zodpovedajúcich zloženiu maďarskej populácie vo veku nad 18 rokov pohlavím, vekom, dosiahnutým vzdelaním a miestom pobytu. Na základe odpovedí bola na prvom mieste diskriminácia na základe veku (asi 12,2 % respondentov uviedlo, že občas vnímajú diskrimináciu kvôli svojmu veku). Podiel ľudí starších ako 50 rokov bol z hľadiska vekovej diskriminácie 44,7 %. [19]

Politika zamestnanosti predpokladá, že pracovné procesy sú určované predovšetkým trhom práce, ale zároveň je potrebné vytvoriť inštitucionálny systém schopný zvládať napätie a vykonávať sociálne úlohy. Musí byť zapojení sociálni partneri, musia byť poskytnuté právne záruky pre zamestnávateľov a zamestnancov a mali by sa stanoviť príslušné rozhodovacie nástroje a mechanizmy. V cieľovom systéme politiky zamestnanosti v starobe by mali byť prítomné sociálne i ekonomické funkčné skupiny. [20]

Podľa stratégie politiky, ktorá slúži ako základ pre rozvoj politiky zamestnanosti v Maďarsku na obdobie 2014 – 2020, si dostupné aktivačné nástroje vyžadujú premyslenejšie využitie, najmä pokiaľ ide o skupiny ohrozené trhom práce²⁵. Očakáva sa, že tieto ciele sa udržia v programovom období 2021 – 2027 a budú doplnené potrebami Priemyslu 4.0 a výzvami politiky zamestnanosti v súvislosti s akceleráciou automatizácie a robotizácie.

„Politika v starobe“ má množstvo nástrojov, ktoré, aj keď nie dostatočne, prispievajú k zlepšeniu postavenia starnúcich ľudí na trhu práce. Zamestnanosť ľudí starších ako 55 rokov podporuje Akčný plán ochrany pracoviska, ktorý existuje od roku 2013. Okrem toho, množstvo programov EÚ poskytuje podporu osobám starším ako 50 rokov s cieľom zvýšiť ich mieru zamestnanosti. V roku 2018 bol počet ľudí zapojených do nástrojov politiky zamestnanosti 342,5 tis. Z toho 135,6 tis. osôb (39,6%) bolo zapojených do verejného zamestnania, zatiaľ čo 206,7 tis. osôb bolo zapojených do iných nástrojov politiky zamestnanosti. Výdavky na nástroje a služby trhu práce pochádzajú z dvoch zdrojov. Decentralizovaná časť Maďarského národného fondu zamestnanosti na jednej strane a operačné programy Európskej únie na strane druhej. V roku 2018 bolo za dotácie na zvýšenie aktivity

²⁵ Policy strategy serving as the basis for the development of employment policy in Hungary for the period of 2014–2020. [11/01/2021]. Dostupné z: https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/a/4c/c0000/Fogl_Strat_14-20_elfogadott.pdf

vyplatených takmer 60 miliárd HUF. Vzdelávanie na trhu práce možno v rámci dotácií rozdeliť do dvoch skupín, pričom väčší tvoria účastníci odbornej prípravy na trhu práce a menší tvoria účastníci vzdelávania organizovaného zamestnávateľom (pozri tabuľku 2).

Tabuľka 2: Rozdelenie účastníkov odbornej prípravy na trhu práce podľa pohlavia a veku v roku 2018. (rok / osoba)

Názov	Školenie o zamestnaní	Školenie organizované zamestnávateľom	Celkom
Muž	12 034	2 110	14 144
Žena	16 923	1 104	18 027
Celkom	28 957	3 214	32 176
Menej ako 25rokov	7 433	246	7 679
25-54 rokov	20 042	2 658	22 700
55 rokov a viac	1 482	310	1 792
Celkom	28 957	3 214	32 171

Zdroj: Maďarské ministerstvo financií

Z vyššie uvedenej tabuľky vyplýva, že podiel uchádzačov o zamestnanie vo veku nad 55 rokov v skupine, ktorá dostávala podporu pri vzdelávaní (školení o zamestnaní) bol 5,1 %, zatiaľ čo u zamestnancov vo veku nad 55 rokov to bolo 9,6 % (školenie organizované zamestnávateľom).

Pokiaľ ide o dotácie na mzdy a mzdové náklady, sadzby sú lepšie, keď určitú formu dotácie dostávalo 37,6 % osôb nad 55 rokov (pozri tabuľku 3).

Tabuľka 3: Počet dotácií na mzdy podľa pohlavia a veku 2018 (rok/osoba)

Názov	Mzdové dotácie	Dotácie mzdových nákladov	Celkom
Muž	7 131	50 574	57 705
Žena	6 480	56 848	63 328
Celkom	13 611	107 422	121 033
Menej ako 25 rokov	5 546	58 763	64 309
25–54 rokov:	6 952	41 293	48 245
55 rokov a viac	1 113	7 366	8 479
Celkom	13 611	107 422	121 033

Zdroj: Maďarské ministerstvo financií

Ženy a muži sa takmer rovnako podieľali na podpore podnikania, ktorá je prakticky schémou samostatnej zárobkovej činnosti. Tento nástroj ovplyvnil najväčší počet osôb z vekovej skupiny 25 – 54 rokov. Celkovo 3,7 % ľudí, ktorí dostali podporu, bolo vo veku nad 55 rokov. [21]

4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov

Maďarskú verziu Indexu pracovnej schopnosti (WAI) vypracovalo oddelenie pracovného zdravia (vtedy Maďarský národný úrad práce, v súčasnosti Národné centrum verejného zdravotníctva), ktoré v rokoch 2014–2015 začalo aj národný prieskum²⁶. Prieskum zahŕňal cieľové skupiny pracovníkov vo veku nad 45 rokov v šiestich odvetviach (poľnohospodárstvo, automobilový priemysel, stavebníctvo, zdravotnícki pracovníci, praktickí lekári a pedagógovia), do ktorých bolo zapojených celkom 5 000 ľudí. Okrem štandardného 7položkového WAI boli zahrnuté aj otázky týkajúce sa prekážok a *Škála potrieb na zotavenie a Príležitosti obnovy*. V tejto prierezovej štúdii vykazovali nízke a priemerné hodnoty WAI významnú koreláciu s vyšším vekom, vyšším indexom telesnej hmotnosti, dlhšou týždennou pracovnou dobou a fyzickou náročnosťou práce [22]. Poruchy pohybového aparátu a obehové choroby potom boli najčastejším zdravotným postihnutím ako vo vlastnom vyjadrení, tak ako diagnóza lekára. Prítomnosť chorôb bola kombinovaná so zvýšenou pravdepodobnosťou pre nízky – priemerný index WAI²⁷. Pracovníci bez zdravotných ťažkostí však zaradili „nedostatok motivácie“ a „problémy nezávislé na ich práci“ vyššie.

²⁶ Workability Index Survey 2015 in TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001.

[10/01/2021]. Dostupné z:

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

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

Pravdepodobnosť bola najvyššia u pracovníkov, ktorí tvrdili, že majú značné zdravotné alebo kapacitné prekážky²⁸. Tieto zistenia zdôrazňujú príležitosti, ktoré ponúkajú pracovné zdravotné služby (napr. ľahký prístup k osobným lekárskeým konzultáciám, podpora zdravia). Počíta sa ešte s ďalšou analýzou súboru dát.

Výskumné centrum pre „Vedy práce a zdravia“ na univerzite v Pécsi začalo v rámci operačného programu rozvoja ľudských zdrojov financovaného Európskou úniou výskum s názvom „Možnosti spoločného skúmania fyzických a duševných schopností na podporu zamestnanosti starnúcich ľudí“. Konkrétnym cieľom výskumu je vyvinúť a otestovať metodiku, ktorá exaktným a komplexným spôsobom analyzuje dopady samostatných fyzických a duševných schopností a ktorá skúma a podporuje zamestnanie v starobe, udržanie a učenie a prispieva k modernizácii prístupov a postupov riadenia veku zamestnávateľov. Plánovaná inovácia je zložitá a zahŕňa vedy o práci, zdraví, psychológii, andragogiku a sociológii [23]. Medzi najdôležitejšie nástroje patria dotazníky WAI, testy spôsobilosti a osobnosti. Implementácia programu začala v roku 2017 av súčasnosti sa realizuje za účasti tisícov zamestnancov. Medzi zúčastnenými zamestnávateľmi a organizáciami sú aj Maďarská pošta, Podnikateľské centrum župy Baranya a niekoľko mimovládnych organizácií a odborov.

Prieskum sa uskutočnil v roku 2018 a bol vykonaný dobrovoľne a na základe sebahodnotenia podľa povahy dotazníka. Prieskum a dotazníky boli spracované pomocou online systému EvaSys. Dotazník vyplnilo 2 162 osôb, čo je 7,21 % z celkového počtu zamestnancov Maďarskej pošty Ltd (29 945 pracovníkov), čo dostatočne reprezentuje túto populáciu. 72,9 % respondentov pochádzalo z vekových skupín starších ako 45 rokov. Hlavné zistenia sú zhrnuté nižšie.

²⁸ Kudász, F. et al. Workability Index among ageing Hungarian workers. Population Aging: Challenges and Opportunities Conference, Prague, Czechia, February 3–4 2017. [presentation, unpublished].

Podľa súhrnu prieskumu je hodnota WAI skúmaných zamestnancov maďarskej pošty 41,38 bodu. V porovnaní s prieskumom uskutočneným odborom zdravia pri práci Maďarskej národnej služby zamestnanosti možno vyvodiť záver, že priemerný index zamestnancov Maďarskej pošty Ltd vo vzorke je vyšší ako medzi zamestnancami pracujúcimi v stavebníctve a zdravotníctve (pozri tabuľku 4).

Tabuľka 4: Porovnanie indexu pracovnej schopnosti

Otázky	Průměr WAI (7–49 bodů)
Automobilky	42,0
Stavebníctvo	37,3
Zdravotníctvo	40,1
Vzdelávanie	42,2
Všeobecný lekár	40,5
Maďarská pošta Ltd.	41,4

Zdroj: Munkaképességi Index Felmérés 2015

Priemerný (kumulatívny) počet chorôb na osobu pracujúcu v poštových službách je 1,5; 1,69 pre ženy a 1,32 pre mužov, pri zohľadnení, že niektoré choroby sú rozšírenejšie. Pokiaľ ide o povahu práce (fyzickú, duševnú a kombinovanú) a hodnotenie, analýzu a zachovanie pracovnej schopnosti, index zamestnancov poverených čisto duševnou činnosťou sa javí na základe odpovedí na sedem otázok ako najpriaznivejší, napriek tomu, že majú viac chorôb ako ostatné dve skupiny. Výraznejší rozdiel je možné pozorovať pri prvej otázke (Súčasná pracovná schopnosť v porovnaní s najlepšou schopnosťou počas života) a druhej otázke (Pracovná schopnosť vo vzťahu k

požiadavkám na zamestnanie). Celkovo možno podľa údajov WAI nameraných medzi respondentmi stanoviť tieto závery: 2,7 % má nízku pracovnú schopnosť a potrebuje jej obnovenie, 13,9 % vyžaduje zlepšenie pracovnej schopnosti, 42,6 % s dobrou pracovnou schopnosťou potrebuje jej podporu a 40,8 % s vynikajúcou pracovnou schopnosťou ju potrebuje udržať. Hodnoty sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Index pracovnej schopnosti na počet osôb

Kategorie	Body WAI	Počet osôb
Nízka	14-27	55
Priemerná	28-36	302
Dobrá	37-43	922
Vynikajúca	44-49	883
Celkom		2162

Zdroj: Szellő-Nemeskéri, 2019 (nezverejnené)

Podľa tabuľky 5 teda bolo 357 (16,6 %) zamestnancov, pre ktorých bola intervencia urgentná. V ich prípade pri absencii preventívnych a nápravných opatrení hrozí strata pracovnej schopnosti. Zároveň by sa mala venovať väčšia pozornosť posilneniu a udržaniu pracovnej schopnosti ostatných zamestnancov. Pretože väčšinu cieľovej skupiny tvoria zamestnanci vo veku nad 40 rokov, môže sa jednať o tieto intervencie:

- Zníženie vystavenia škodlivému pracovnému prostrediu (fyzická záťaž, ergonomické zaťaženie).
- Všeobecná preventívna stratégia vyvinutá a uplatňovaná v rámci ochrany zdravia pri práci.

- Organizácia práce (mikro-prestávky, časové obmedzenie / zmena harmonogramu, plánovanie zmien zamerané na človeka, redukcia nadčasov, práca na čiastočný úväzok).
- Prispôsobenie práce zdraviu, kompetenciám a zdrojom zamestnanca. Posúdenie rizika citlivého voči veku.
- Aby sa uľahčilo obnovenie a zlepšenie pracovnej schopnosti, musia byť do individuálneho plánu zamestnanca zahrnuté užitočné zložky práce (napr. sociálny kontakt, organizácie, zmysluplné každodenné činnosti). Znižovanie nedostatkov v kompetenciách poskytovaním prenosu znalostí (školenia)²⁹.

Ďalším podstatným prvkom programu je spoločné meranie fyzických a duševných schopností. Zariadenia simulujúce pracovné úlohy a podmienky, ako aj systém skúmajúci požiadavky úloh a fyzické zdroje jednotlivca, môžu pomôcť lekárom a odborníkom posúdiť nielen rozsah ujmy spôsobenej úrazom alebo chorobou, ale aj nepostihnuté a zlepšené schopnosti a účinnosť úplnej rehabilitácie. Univerzita v Pécsi používa trojpanelový simulátor ErgoScope³⁰. Merania a testy vykonané so zariadením pomáhajú určiť, aký druh práce a činností je vyšetrovaná osoba schopná vykonávať a akú úlohu môže vykonávať. Poskytuje objektívny obraz o schopnosti zamestnanca alebo uchádzača pracovať. [23]

Na základe systému CEB Talent Measurement Solutions pre meranie mentálnych zdrojov je úlohou štruktúry testovania osobnosti preskúmať možnosti rozvoja existujúcich kompetencií a zistiť schopnosť vykonávať určité činnosti. Proces začína hodnotením rozvojových potrieb. Počas toho sa preskúmajú, porovnávajú očakávania pracoviska a osobné kompetencie a

²⁹ Szellő, J. & Nemeskéri, Zs. *Munkaképességi Index felmérés elemzése – Magyar Posta Zrt.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem. 2019. [research paper, unpublished].

³⁰ In Hungary the device was developed by *Innomed Medical Zrt.*

nakoniec sa spoločne vypracuje plán rozvoja. Analýza pracovných miest je založená na kompetenčnom modeli CEB – podľa potreby s použitím kvalitatívnych alebo kvantitatívnych metód a zahŕňa test adaptívnej inteligencie, test adaptívnej slovnej zásoby a test inteligenčného spektra. [24]

Na základe stanovených protokolov bola doteraz zameraná a vyhodnotená fyzická a duševná spôsobilosť 209 zamestnancov (z toho šesťdesiat percent bolo vo veku nad 45 rokov). Spätná väzba má formu hodnotiaceho archu napísaného spôsobom, ktorý je zrozumiteľný pre zamestnávateľov aj pre zamestnancov. Skúsenosti z aplikovaných testovacích protokolov a základného výskumu sú syntetizované v rámci odborných workshopov.

5. Aplikácia konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni

Age management integrovaný do rozsahu strategických aktivít riadenia ľudských zdrojov môže byť schopný najlepšie využiť vyššie popísané metódy hodnotiace pracovnú schopnosť zamestnancov. V ideálnom prípade využíva kariérny prístup a vytvára rovnaké príležitosti pre všetky vekové skupiny. To naznačuje, že opatrenia na pracovisku zamerané na zlepšenie pracovnej schopnosti musia pokrývať všetky vekové skupiny a všetky dimenzie práce a rozvoj pracovnej schopnosti vyžaduje spoluprácu zamestnávateľa a zamestnanca. Vzhľadom na špecifiká hospodárskych organizácií v Maďarsku (počet a podiel zamestnávateľov a malých podnikov zamestnávajúcich menej, než päť ľudí je výrazný) je fungovanie age managementu prednostne zahrnuté do stratégie ľudských zdrojov veľkých zamestnávateľov a nadnárodných spoločností.

Na vývoj jednotlivých stratégií má veľký vplyv zdravotný stav, hlavnou determinantou je však motivácia. Medzi motivácie, ktoré môžu starších ľudí

povzbudiť k učeniu, patrí zdokonalenie sa v niečom, rozvoj osobnosti, záujem o globálne udalosti, pripomínanie si skúseností a zážitkov, rozvoj zručností súvisiacich s predchádzajúcimi zamestnaniami, pokračovanie v hľadaní práce, orientácia v nových situáciách [25]. V prípade skupiny nezamestnaných starnúcich osôb treba okrem sebestačnosti zohľadniť aj to, že existuje šanca na ich opätovné zamestnanie, iba ak dostanú primeranú pomoc vo forme rôznych dávok (dotácie na mzdy) a služieb (kariérne poradenstvo atď.) [26].

Väčšina zamestnávateľov si neuvedomuje, že starnutie pracovnej sily môže spôsobiť problémy v množstve a fungovaní pracovnej sily. V praxi zamestnávatelia vidia starnúceho zamestnanca iba ako stratu. Iní zamestnávatelia naopak považujú starších zamestnancov za lojálnejších a spoľahlivejších a veria, že majú veľké sociálne a manažérske schopnosti. Pozitívne účinky starnutia preto sú: viac vedomostí a pracovných skúseností, väčšie vodcovské schopnosti a sociálny kapitál.

Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR) zamestnávateľov, spoločností a hospodárskych organizácií môže zaručiť bezpečnosť starnúcich zamestnancov. V tejto súvislosti považujeme za dôležité poznamenať prevládajúcu úlohu a rozdiel v záujme zamestnávateľa o implementácii bezpečnostného faktora. Primárnym záujmom zamestnávateľa je zisk a tiež čo najefektívnejšie využitie pracovnej sily (ktorá tento zisk produkuje). Výsledkom toho stavu je tlak na výkon (výkonová motivácia), ktorý v mnohých prípadoch preváži nad humanizmom CSR. V dnešnej dobe už nestačí, aby konkurencieschopná spoločnosť ponúkala zamestnancom pracovné miesta a poskytovala im príjmy, na oplátku musí tiež brať do úvahy potreby a očakávania zamestnancov a primerane ich uspokojovať. Je potrebné čeliť problémom zodpovedného zamestnania. Vytvoriť motivujúce a inšpiratívne pracoviská, zaujať prístup priateľský k rodine, vytvoriť zdravé pracovné prostredie zamerané na človeka s cieľom vážiť si a chrániť starnúcich zamestnancov [27]. Je dôležité podporovať a rozširovať inkluzívne postupy na pracovisku, zvyšovať ochranu starnúcich zamestnancov pred diskrimináciou na pracovisku a presadzovať opatrenia na sebarealizáciu. V dôsledku toho si age management vyžaduje regulatívnu, politickú a

metodickú podporu, najmä od poisťovní (penzijné poistenie), preventívnej zdravotnej starostlivosti (služby ochrany zdravia pri práci), celoživotného vzdelávania (odborná príprava a vzdelávanie dospelých) a pomoci riadeniu pracovných síl a ľudských zdrojov s cieľom zabezpečiť rovnaké príležitosti.

6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti

Celoživotné vzdelávanie a rozvoj zručností sú dôležitými faktormi pre pracovnú schopnosť a udržateľnú zamestnateľnosť. Ľudia vo veku nad 50 rokov sa ťažšie prispôbujú rýchlo sa meniacim potrebám trhu práce, ako napríklad členovia mladších vekových skupín. Medzi schopnosťami získať znalosti 45 – 54 a 55 – 64 ročných sú už značné rozdiely, prvá skupina si stále udržiava dosiahnutú úroveň učenia, určitý stupeň poklesu môže začať okolo 50. roku života a vplyv ich sociokultúrneho pozadia sa stáva silnejším. Podľa maďarského ústredného štatistického úradu sa účasť ľudí vo veku nad 45 rokov na vzdelávacích programoch zníži približne o polovicu zhruba každých ďalších 10 rokov. Ľudia vo veku 45 – 54 rokov sa môžu zúčastňovať formálnych a neformálnych vzdelávacích procesov bez akýchkoľvek zvláštnych ťažkostí, zatiaľ čo

príležitosti pre ľudí nad tento vek sú obmedzenejšie. Medzi nimi by však mal mať naďalej prioritu ďalší rozvoj pracovných zručností, pretože ekonomické potreby a aspirácie trhu práce sú stále v popredí medzi hlavnými príčinami vzdelávacích potrieb tejto vekovej skupiny. Podľa Stratégie digitálneho vzdelávania v Maďarsku (2016) je účasť dospelých na celoživotnom vzdelávaní v Maďarsku extrémne nízka (7 %) a nedosahuje ciele stanovené v stratégii Európa 2020 (15 %) ³¹. Jedným z hlavných dôvodov je verejné

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

vnímanie dôležitosti a potreby učenia. Mnohým dospelým sa to nezdá užitočné, ani veľká časť malých a stredných podnikov nevidí potrebu svojich zamestnancov učiť sa.

V oblasti politiky vzdelávania Zákon o vzdelávaní dospelých [28], niekoľkokrát novelizovaný, nešpecifikuje, čo je potrebné špeciálne urobiť pre školenie starnúcich občanov. Rámcová stratégia politiky celoživotného vzdelávania na roky 2014 – 2020 však obsahuje úlohy, ktoré podporujú vzdelávanie a odbornú prípravu starších ľudí³². Celoživotné vzdelávanie pokrýva celý životný cyklus jednotlivca, od ranej socializácie a predškolského a školského vzdelávania až po vek po zamestnaní. Základnou myšlienkou je, že rozvoj ľudských zdrojov a neustále zlepšovanie zamestnateľnosti a konkurencieschopnosti obyvateľstva v produktívnom veku sú nevyhnutné pre rozvoj maďarskej ekonomiky. Okrem zabezpečenia rovnakých príležitostí a poskytovania andragogických znalostí odborníkom stratégie stanovuje tento zákon tiež:

- Identifikáciu vekovo špecifických vzdelávacích charakteristík, poskytovanie vzdelávania, programov odbornej prípravy a rekvalifikácie, skúmanie a zaručenie prístupu k samoštúdiu, možnostiam dištančného vzdelávania a e-vzdelávania s cieľom udržať zamestnancov na trhu práce vo veku od 50 rokov.
- Samostatnou úlohou a výzvou je využitie znalostí starších ľudí na školeniach (ktoré by okrem iného mohli byť pilierom medzigeneračnej spolupráce), najmä v oblastiach, ktoré vyžadujú praktické školenie. [29]

³² Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra. [08/01/ 2021]. Dostupné z: <http://andragogiaszakbizottsag.hahonlapkell.hu>

Implementácia znalostnej spoločnosti v dospelosti by si vyžadovala oveľa vyššiu mieru účasti na odbornej príprave, než ako je to v súčasnosti, čo sa dá dosiahnuť predovšetkým rozšírením mimoškolskej odbornej prípravy a odbornej prípravy na pracovisku, ako aj neformálneho vzdelávania [30]. Existujú štyri možné oblasti učenia a vzdelávania, ktoré môžu pomôcť prepojiť ekonomické a sociálne potreby starnúcej populácie: zdravie jednotlivca, posilnenie spoločnosti a rodiny, produktívne zamestnanie a kultúrne obohatenie a rozvoj jednotlivca [31].

Účelom vzdelávania dospelých mimo školského systému môže byť okrem získania odbornej kvalifikácie aj jazykové vzdelávanie alebo akékoľvek odborné alebo iné školenie (napr. záujmová príprava). Školiace organizácie sú prevažne neziskové podniky. Časť odbornej prípravy je financovaná z verejných zdrojov s podporou Európskej únie. Podľa zákona o vzdelávaní dospelých sa tieto činnosti môžu vykonávať iba s povolením. Podľa registra pedagógov dospelých v Maďarsku bolo v roku 2020 týchto organizácií 9 750³³. Skúsenosti ukazujú, že v prípade podnikového vzdelávania sa podiel spoločností podporujúcich interné vzdelávanie neustále zvyšuje, zatiaľ čo podiel spoločností podporujúcich externé vzdelávanie neustále klesá. V roku 2018 sa zúčastnilo v nejakej forme (mimoškolského, podnikového) školenia 41,6 % 25 – 34 ročných a 20,4 % osôb starších ako 55 rokov³⁴.

Ekonomická obnova prišla ruka v ruke s akceleráciou informatiky, ktorá si vyžaduje rozvoj digitálnych znalostí. V Maďarsku 60 % dospelých vo veku od 25 – 64 rokov, tj 3,4 milióna dospelých občanov v produktívnom veku, má nanajvýš základné alebo vôbec žiadne digitálne kompetencie. Predpokladá sa, že 90 % pracovných miest bude v blízkej budúcnosti vyžadovať určitú

³³ Register of adult education establishments. [06/01/2021]. Dostupné z: <https://far.nive.hu/publikus-adatok/felnottkepzok-nyilvantartasa>

³⁴ A jelenleg működő szakképzési és felnőttképzési rendszer bemutatása, a rendszer legnagyobb kihívásai és kulcsproblémái, avagy oktatási helyzetkép. [05/01/2021]. Dostupné z: https://ikk.hu/files/Szakkepzes_4.0_II.pdf

úroveň digitálnych zručností, a preto sa významná časť z týchto 3,4 milióna maďarských občanov bude musieť učiť, aby si mohla udržať svoje zamestnanie alebo nájsť zamestnanie nové³⁵. Cieľová skupina pre rozvoj digitálnych kompetencií musí zahŕňať aj staršie vekové skupiny. Napríklad v rámci Sieť programu digitálneho úspechu sa pod vedením mentorov 6 500 starších ľudí mohlo naučiť používať počítač. [32]

Jednou z prekážok učenia v staršom veku v Maďarsku je nedostatok súvisiacich poradenských služieb. Chýba kariérne poradenstvo, ktoré je individuálnym alebo skupinovým procesom a ktoré zdôrazňuje význam sebauvedomenia a porozumenia a pomáha nájsť uspokojivú a zmysluplnú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Ďalšou prekážkou je nedostatok andragogických odborníkov v organizáciách pre vzdelávanie dospelých zameraných na podnikanie. Neexistujú žiadne mentorské služby, ktoré by pomohli zvýšiť ochotu starších ľudí vzdelávať sa.

7. Príklady osvedčených postupov pri uplatňovaní programov u ľudí so zamestnaním a bez neho

Politika zamestnanosti je dnes spojená s flexibilitou a bezpečnosťou trhu práce. Podľa spoločných zásad „flexiistoty“ spočíva flexibilita vo vytvorení nastavenia organizácie práce. *Bezpečnosť znamená ochranu zamestnanosti.* Dopyt po pracovnej sile sa v budúcnosti zmení, pretože sa zvýši dopyt po technických, emocionálnych a sociálnych, ako aj po vyšších kognitívnych schopnostiach. Ďalej uvádzame medzi metódami, ktoré používajú verejné

³⁵ Digital Education Strategy of Hungary. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>

organizácie, príklady a organizačné rámce, ktoré pomáhajú stanoviť zamestnateľnosť na základe kompetencií jednotlivca. Moderná európska metodológia sa snaží dosiahnuť holistický prístup, tj preskúmať celý súbor kompetencií zamestnanca a uchádzača o zamestnanie.

Prístup založený na profilovaní je v Európe bežnou praxou pri hodnotení zamestnateľnosti nezamestnaných. Profilovanie ako systém kategorizácie klientov zahŕňa hodnotenie (preskúmanie) individuálnych a odborných schopností a kompetencií relevantných pre zamestnanie a porovnanie výsledkov s požiadavkami trhu práce v regióne [33].

V Maďarsku začala Národná služba zamestnanosti, ktorá bola za posledných desať rokov niekoľkokrát reorganizovaná, vyvíjať metódu profilovania v roku 2005. Klasifikácia kategórie profilovania naznačuje súčasné vyhliadky uchádzača o zamestnanie. Kategória nie je konečná; môže byť ovplyvnená alebo upravená zmenami v prostredí alebo faktormi zamestnateľnosti jednotlivca. Vlastnosti a metodický obsah jednotlivých kategórií zamestnateľnosti sú tieto:

- nezávislý uchádzač o zamestnanie: osoba, ktorá si prostredníctvom sebainformačných systémov (elektronicky dostupných informačných letákov, pracovných ponúk, internetových sietí) alebo s minimálnou pomocou služby zamestnanosti dokáže samostatne nájsť tú správnu pracovnú príležitosť, pretože je schopná sa sama riadiť;
- môžu byť zamestnaní s pomocou: osoba, ktorú je možné vrátiť na trh práce pomocou nástrojov (dotácií) poskytovaných službou zamestnanosti (napr. má zastarané odborné znalosti alebo nezodpovedá potrebám trhu práce, zúčastňuje sa teda na školeniach);
- rizikové: ich návrat na trh práce je možný za účasti ďalších spolupracujúcich organizácií s osobitnou podporou služby zamestnanosti. Charakteristika tejto kategórie: osoby nie sú motivované nájsť si prácu, už roky ju neúspešne hľadajú, čo z nich robí dlhodobo nezamestnaných, ktorí zápasia s psychickými, sociálnymi a komunikačnými problémami. [33]

Štúdia z roku 2019 zistila, že podiel starších ľudí sa medzi registrovanými uchádzačmi o zamestnanie zvýšil. Väčšina dlhodobo nezamestnaných ľudí a starnúcich uchádzačov o zamestnanie patrí do tretej kategórie profilovanej „v ohrození“ [34]. Ďalšie zistenia výskumu naznačujú, že väčšina nástrojov na aktiváciu sama o sebe nemôže dosiahnuť výsledok, pomôcť môžu iba komplexné programy kombinujúce viac nástrojov. Kľúčová je aj účinná koordinácia sociálnych služieb a služieb zamestnanosti [35]. Za politiku zamestnanosti v súčasnosti zodpovedá organizácia a prevádzka integrovaného systému služieb (poradca v oblasti zamestnanosti, sociálni pracovníci, psychológovia, odborníci na rehabilitáciu, služby ochrany zdravia pri práci atď.). To sa však neodráža v koncepcne samostatných politických stratégiách štátu.

Podľa príslušných právnych predpisov [36] v Maďarsku sú všetci zamestnávateľia povinní stanoviť personálne, materiálne a organizačné podmienky pre prácu, ktorá neohrozuje zdravie a je bezpečná, s cieľom chrániť zdravie a pracovnú schopnosť osôb v organizovanom zamestnaní a zlepšovať ich pracovné podmienky. Zamestnávateľ je ďalej povinný poskytovať pracovnú zdravotnú službu všetkým zamestnancom. V súlade s normami WHO, MOP a OSHA sú maďarské služby ochrany zdravia pri práci predovšetkým preventívne služby, ktorých úlohou je:

- 1) sledovanie a neustále monitorovanie pracovnej záťaže (fyzickej, intelektuálnej, duševnej) a patogénnych faktorov pracovného prostredia (fyzikálnych, chemických, biologických, psychosociálnych, ergonomických);
- 2) navrhovanie metód na udržanie ich pracovnej schopnosti na úrovni, ktorá nie je zdraviu škodlivá;
- 3) prispôsobenie práce schopnostiam zamestnancov podľa ich fyzického, intelektuálneho a duševného zdravia;
- 4) sledovanie zdravia zamestnancov v súvislosti s ich prácou.

Služba prispieva k plneniu povinností zamestnávateľa týkajúcich sa ochrany zdravia pri práci, najmä pri zisťovaní zdrojov nebezpečenstva na pracovisku a pri riešení úloh v oblasti ochrany zdravia pri práci; zabezpečenie materiálnych, personálnych a organizačných podmienok na poskytnutie

prvej pomoci pri práci; organizácií pohotovostnej lekárskej starostlivosti a odborného vzdelávania pracovníkov prvej pomoci; pracovnou rehabilitáciou; vypracovanie plánu zamestnávateľa pre prevenciu katastrof, riešenie reakcií a nápravu spôsobených škôd. Vyššie uvedené úlohy a činnosti týkajúce sa lekárskeho dohľadu sú stanovené v predpisoch [37] a [38]. Praktické činnosti v oblasti starostlivosti o zdravie pri práci sú však širšie. Popri svojich viacodborových a medziodborových činnostiach jej zamestnanci/lekári spolupracujú s ďalšími autentickými odborníkmi (firemnými aj externými), príslušnými orgánmi, zamestnávateľmi, zamestnancami a ich zástupcami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Podľa správy o činnosti z roku 2019 v Maďarsku poskytovalo základné pracovné zdravotné služby pracovníkom v organizovanom zamestnaní 2 636 lekárov (64,1 % z nich pracuje na čiastočný úväzok) [39].

Na záver možno povedať, že rozvoj priemyselných technológií (automatizácia, robotika atď.) povedie k veľkému boju o udržanie aktívneho postavenia zamestnanca na trhu práce, čo si vyžaduje odlišný prístup zamestnávateľa i zamestnanca v ich postojoch a metódach. Solidarita medzi rôznymi generáciami a spolupráca medzi zamestnancami (a ich zástupcami), zamestnávateľmi a manažérmi sú nevyhnutné a sú v záujme nielen starnúcej populácie, ale všetkých vekových skupín. Vývoj riešení na stimuláciu aktivity a produktivity v staršom veku, pomoc starnúcim a starším ľuďom pri návrate na trh práce a spoločné zabezpečenie celoživotného vzdelávania vyžadujú širšie uplatnenie age managementu.

8. Citované zdroje

- [1] 1907. évi XIX. törvénycikk 165. §. [09/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=90700019.TV>
- [2] 1927. évi XXI. törvénycikk 158. § [09/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=92700021.TV>
- [3] Ungváry, Gy., (ed.) *Munkaegészségtan*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt., 2004. ISBN 9632429273. s. 16–17.
- [4] 8/1983. (VI. 29.) EÜM-PM. rendelet a megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásáról és szociális ellátásáról. [08/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98300008.EUM>
- [5] 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról [03/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100004.TV>
- [6] 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról, [03/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100191.TV>
- [7] Janák, K., Tokaji, K. (eds.). *Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői*. Központi Statisztikai Hivatal, 2018. ISBN 978-963-235-521-4.
- [8] Az alapvető jogok biztosának jelentése az AJB-4832/2012. sz. ügyben. [10/01/2021]. Dostupné z: <https://www.ajbh.hu/documents/10180/108908/201204832.rtf/c73aab76-2c81-4c78-961d-4a8df25d97d3?version=1.0>
- [9] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Foglalkozási rehabilitáció ösztönző rendszerek kilenc országban (nemzetközi kitekintés – jó gyakorlatok)*. Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, 2017. Dostupné z: https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Zarotanutmany_FSZK-C.pdf

- [10] Halmos, Sz. *Az értelmi és pszichoszociális fogyatékkal élő személyek munkajogi jogalanyiségének egyes kérdései II.* Magyar Munkajog E-folyóirat. 2017, 1, s. 2–13. HU ISSN 2677-1586.
- [11] Farkas, J. et al. *WP3 Társadalmi-gazdasági folyamatok modellezése 2050-ig. Elemzés a modellezés eredményeiről.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, 2015, s. 103.
- [12] Obádovics, Cs. *A népesség szerkezete és jövője.* In: Monostori, J., Őri, P., Spéder, Zs. (eds.). *Demográfiai portré 2018.* Budapest: KSH NKI, 2018, s. 271–294.
- [13] Szellő, J., Nemeskéri, Zs., Zlatic J. *Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők.* OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés. 2017, 4(4), 496–508. ISSN 2064-9908.
- [14] Nemeskéri, Zs. *Foglalkoztatáspolitikai Magyarországon.* In: Sebők, M. (ed.). *A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv.* Budapest: Saxum Kiadó, 2018, s. 169–205. ISBN 978-963-248-271-2.
- [15] Brettner, Zs. *Az időspolitika lokális interpretációi.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar “A kormányzás területi, történeti és társadalmi dimenziói program” Interdiszciplináris Doktori Iskola, 2013. Ph.D. thesis.
- [16] Magyarország: Idősügyi Nemzeti Stratégia (2009). [03/01/2021]. Dostupné z: <http://www.parlament.hu/irom38/10500/10500.pdf>
- [17] 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. [04/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.TV>
- [18] Tardos, K. *Életkor és esélyegyenlőség.* Szeged: mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, 2017. ISBN 978-963-12-7568-1, s. 70, s. 165. Dostupné z: https://mtdtanacsado.hu/wp-content/uploads/Tardos-Katalin_Eletkor-es-eselyegyenloseg-2017.pdf
- [19] Neményi, M., et al. *A diszkrimináció személyes és társadalmi észlelése és az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság. Kutatási Eredmények.* Budapest: Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, 2019. ISBN (online) 978-615-81496-0-0.
- [20] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *A foglalkoztatáspolitikai rendszere és a munkáltatói hatalom összefüggései.* In: Bankó, Z. (ed.) *A munkáltatói hatalom aspektusai.* Pécs: Kódex Nyomda Kft., 2016, s. 131–182. ISBN 978-615-5290-11-4.
- [21] Gedei, H. *Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2018-ban.* Budapest: Pénzügyminisztérium 2019, s. 32.
- [22] Kudász, F., Nagy, K., Kóvágó, Zs., Nagy, I. *Workability Index Among Ageing Hungarian Workers.* Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2016, 22(1–2), 53–65. HU-ISSN 1219-1221. Dostupné z: https://www.nnk.gov.hu/cejoem/Volume22/Vol22No1-2/CE16_1-2-05.html
- [23] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana.* Munkügyi Szemle Online. 2017, 60(2), 15–20. ISSN 2064-3748.
- [24] Klein, B. – Klein, S. – Zentai, A. *Célcsoport-specifikus felmérő eszközök gyűjteménye.* Budapest: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft, 2015. ISBN 978-615-5610-01-1.
- [25] Sz. Molnár, A. *Az idős felnőtt rétegek (45 év felettiek) felnőttképzési igényei és képzési lehetőségei.* Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet, 2005. [Final Research Paper].
- [26] Szécsi, J. *Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon.* Esély. 2014, 1, s. 113–128. ISSN 0865-0810.

- [27] Szellő, J. *Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás*. Pécsi Munkajogi Közlemények. October 2015, 8(1–2), 189–202. ISSN 1789-7637.
- [28] A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény. [11/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300077.TV>
- [29] Pálfi, E., Hugyec, E.H. *Nemzeti Stratégiák*. Budapest: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2014. ISBN 978-963-682-985-8.
- [30] Bördös, E. *A munkavállalói aktív életkor meghosszabbításának lehetséges eszközei*. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2010. [PhD thesis]
- [31] Sz. Molnár, A. *Tanulás időskorban*. In: Zrinszky, L. (ed.) *Tanulmányok a neveléstudomány köréből. A megújuló felnőttképzés*. Budapest: Gondolat Kiadó, 2010, s. 174–183. ISBN 978-963-693-198-8.
- [32] Magyarország Kormánya. Kilátás a világhálóra – új kiadvány kezdő netezőknak. [11/01/2021]. Dostupné z: <https://2015-2019.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/infokommunikacioert-es-fogyasztovedelemert-felelos-allamtitkar/hirek/kilatas-a-vilaghalora-uj-kiadvany-kezdő-netezoknek>
- [33] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *Foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek – nemzetközi gyakorlatok*. OPUS ET EDUCATIO. 2018, 5(1), 134–146. ISSN 2064-9908, s. 134–146.
- [34] Bördös, K., Koltai L. *Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában*. Új Munkaügyi Szemle. 2020, 1(2), 45–53. ISSN 2677-1306, s. 45–53.
- [35] Bördös, K. et al. *A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskeresők munkaerőpiaci integrációjának lehetőségei*. Budapest Hétfa Kutatóintézet Budapest, 2018, s. 171.

- [36] A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény. [11/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.TV>
- [37] 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról. [11/01/ 2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500027.NM>
- [38] 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. [11/01/2021]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99800033.NM>
- [39] Nagy, I., Grónai, É., Nagy, Zs., Brunner, P., Nagy, S. *A foglalkozás-egészségügyi szolgálatok 2019. évi tevékenysége Magyarországon*. Foglalkozás-egészségügy. 2020, 24(2), 50–69. ISSN 1417-1015.



Holandsko

→ 1. Úvod

Popis partnerskej organizácie

V Holandsku je jednou z vedúcich organizácií zaoberajúcich sa problematikou agemamentu **Blik op Werk** (BoW, „Pohľad na prácu“), čo je nezávislá organizácia venujúca sa udržateľnej zamestnanosti a kvalitou práce. BoW podporuje odborníkov a organizácie v zlepšovaní kvality práce a odbornej činnosti. Pre Holandsko je BoW výlučným národným držiteľom licencie na meranie indexu pracovnej schopnosti a od roku 2008 spravuje databázu WAI.

V Holandsku môžu špecializované súkromné spoločnosti na zlepšenie pracovných podmienok (tzv. Arbo-diensten) získať od spoločnosti BoW sublicenciu na zlepšenie svojich služieb pre zamestnávateľov a zamestnancov. Používajú WAI a zdieľajú výsledky s BoW. Vďaka tomu má BoW databázu obsahujúcu od roku 2008 viac ako 400 000 dotazníkov. Pre štúdium vývoja pracovnej schopnosti v Holandsku je táto databáza dôležitým zdrojom informácií. BoW každý rok tvorí analýzu vývoja a zmien pracovnej schopnosti v Holandsku.

Jej cieľom je poskytnúť prehľad o výzve starnutia pracujúcej populácie v Holandsku a spôsobe, akým sa na riešenie tejto výzvy používa koncept pracovnej schopnosti. V nasledujúcich kapitolách vysvetľujeme použitie databázy WAI, ale predstavíme aj súhrn nedávneho výskumu pracovnej schopnosti zamestnancov v Holandsku. Pretože máme centralizovanú databázu, existuje značné množstvo výskumných prác o WAI.

Tento výskum ukazuje, že koncept pracovnej schopnosti je užitočný pre analýzu vplyvu starnutia pracujúcej populácie. Pracovná schopnosť poskytuje vedecky overený prehľad o schopnosti zamestnancov pokračovať v práci. Pracovná schopnosť sa v tomto ohľade líši od zamestnateľnosti, keď táto predstavuje súčasnú schopnosť pokračovať v práci, zatiaľ čo zamestnateľnosť predstavuje budúcu schopnosť pokračovať v práci. Pracovná schopnosť

umožňuje nahliadnuť do fyzických a duševných schopností potrebných na pokračovanie v práci v súčasnosti av blízkej budúcnosti.

Najskôr sa zmienime o historickom vývoji konceptu pracovnej schopnosti v Holandsku. Potom sa budeme venovať problému starnutia a demografickým zmenám pracujúcej populácie v Holandsku. Rovnako ako v iných európskych krajinách, pracovná sila v Holandsku rýchlo starne. Starnutie nie je jedinou výzvou, ktorej čelia zamestnávateľia a zamestnanci. Zvyšovanie flexibility pracovných vzťahov, pribúdanie samostatne zárobkovo činných osôb a problémov „veľkého skoku vpred“, tj robotizácie a globalizácie, spôsobujú rôzne výzvy. V tretej kapitole sa budeme venovať legislatívnym rámcom pre prácu, sociálne zabezpečenie a starnutie v Holandsku.

V nasledujúcej (štvrtej) kapitole sa budeme zaoberať indexom pracovnej schopnosti ako prostriedkom na analýzu pracovnej schopnosti v Holandsku na základe údajov BoW.

V piatej kapitole rozoberieme niekoľko štúdií o pracovnej schopnosti v Holandsku, najmä o WAI ako prognostickom nástroji na rôznych úrovniach.

V šiestej kapitole sa budeme zaoberať využitím WAI v niektorých vzdelávacích programoch pre odborníkov na HRM na niektorých univerzitách aplikovanej vedy.

V poslednej kapitole uvedieme osvedčené postupy, ktoré vyvinuli súkromné spoločnosti na zlepšenie pracovných podmienok (Arbo-diensten) pomocou WAI, personálneho radaru atď.

2. Historický vývoj konceptu pracovnej schopnosti v Holandsku

Ako už bolo v úvode naznačené, Blik op Werk je v Holandsku jedným z hlavných propagátorov agemanagementu a pracovnej schopnosti. Cieľom BoW je zlepšiť udržateľnú zamestnanosť v Holandsku. V rámci tohto cieľa skúma BoW vývoj pracovnej schopnosti a medzi hlavné činnosti BoW patria:

- podporovať a šíriť WAI a koncept pracovnej schopnosti ako súčasť podpory udržateľnej zamestnanosti,
- stimulovať profesionálne použitie WAI, ako aj informovať zamestnávateľov, zamestnancov a odborníkov o WAI,
- sprístupniť národnú databázu WAI pre výskumných pracovníkov a tvorcov politík.

2.1. Použitie nástroja WAI v Holandsku

Od roku 2008 v Holandsku používame krátku aj dlhú verziu WAI. Holandský preklad WAI je založený na anglickej verzii fínskeho štandardu WAI Fínskeho inštitútu pracovného zdravia z roku 1998 [22]. V roku 2008, podpísali Fínsky inštitút pracovného zdravia (FIOH), holandské ministerstvo sociálneho zabezpečenia a nadácie Blik op Werk zmluvu, ktorá sprostredkovala licenciu WAI pre holandsky hovoriace oblasti.

Mimochodom, toto nebolo prvýkrát, keď sa v Holandsku objavil koncept pracovnej schopnosti. Vedecké kontakty existovali už skôr. Príklad je spolupráca profesora K. Goudswaarda s profesorom Ilmarinenom z FIOH. Predchodcovia štandardizovaného dotazníka WAI sa využívali na vedecký výskum, ale napríklad aj pri periodickom lekárskom výskume. Predchodca moderného WAI v stavebníctve už dlho využíva nadáciu Arbouw, inštitút zriadený a spoločne spravovaný zamestnávateľmi a organizáciami zamestnancov na zlepšenie pracovných podmienok v stavebníctve.

Takže zmluva medzi FIOH, holandským ministerstvom sociálnych vecí a zamestnanosti a nadáciou Blik op Werk z roku 2008 určite nebola východiskovým bodom pre prácu s konceptom pracovnej schopnosti. Možno ju však považovať za pokus ministerstva tento koncept propagovať a jasnejšie ho aplikovať na základe najnovších vedeckých poznatkov. Záujem zo strany ministerstva možno nepochybne vysledovať až k dvom dominantným trendom politiky v súvislosti s holandským trhom práce. V prvom rade to – čo existuje už dlhšiu dobu (od 80. rokov 20. storočia) – je

snaha znížiť počet zamestnancov, ktorí odchádzajú z pracovného procesu do invalidného dôchodku.

Spočiatku sa pozornosť sústreďuje hlavne na obmedzenie počtu osôb zvýšením prekážok vstupu do penzie a zmenou právnych predpisov a noriem, aby sa o invalidný dôchodok mohlo uchádzať menej záujemcov. Druhý dominantný trend politiky vznikol na prelome storočia pod vplyvom demografického vývoja, keď holandská populácia starne rýchlym tempom. Stručne povedané predpokladá sa, že za starobné dávky a dôchodky bude musieť platiť stále menší počet ľudí. Holandské dôchodkové fondy sú síce štedré, v porovnaní s inými európskymi krajinami môžeme povedať veľmi štedré, rastie však politické presvedčenie, že ľudia budú musieť pracovať ešte o niekoľko rokov dlhšie. Mal by sa zvýšiť vek, v ktorom je možné opustiť trh práce. Najskôr sa budú rušiť systémy, ktoré umožňujú predčasný dôchodok a súvisiace daňové možnosti. Vek, v ktorom sa legálne poskytuje starobný dôchodok, a to 65 rokov, sa postupne zvyšuje (v súčasnosti 67 a niekoľko mesiacov). Zvýšenie dôchodkového veku súvisí s priemernou dĺžkou života, takže v budúcnosti je možné, že ľudia budú odchádzať do dôchodku vo veku 68 alebo dokonca 70 rokov.

Zákony a nariadenia nám síce umožňujú zrušiť, odstrániť alebo vylúčiť ľudí z prístupu k systémom podpory, ale nepredchádzajú fyzickému, psychologickému a psychickému vyčerpaniu zamestnancov pri výkone profesie. V tomto zmysle neprekvapuje, že vláda, aj na úrovni ministerstva, upozorňuje na koncept (udržanie) pracovnej schopnosti. Zjednodušene povedané: problémom budúcnosti nie je prebytok pracovnej sily, ale skôr hroziaci jej nedostatok. Výsledkom je aktívna úloha ministerstva sociálnych vecí a práce pri získavaní licencie WAI pre všetky holandsky hovoriace oblasti (teda vrátane Belgicka).

Je však potrebné prekročiť ešte jednu prekážku. Z pohľadu holandskej centrálnej vlády by bolo neobvyklé predpisovať určité metódy alebo intervencie, aby ľudia boli dlhšie zdraví. Centrálna vláda stanoví rámec prostredníctvom právnych predpisov, ale to, ako sa dosiahnu ciele v medziach týchto rámcov, je na zamestnávateľoch, zamestnancoch alebo ich

spoločných aktivitách, či už sú alebo nie sú organizované. Aj keď je teda zmluvným partnerom v licenčnej zmluve s FIOH o zdieľaní WAI, ministerstvo nepredpisuje tento ukazovateľ pracovnej schopnosti jednotlivých zamestnancov a pracujúcej populácie v holandských pracovných vzťahoch. Namiesto toho je zvolená iná cesta.

Nadácia Blik op Werk je spolu-signatárom dohody a je menovaná správcom licencie na meranie pracovnej schopnosti dotazníkom WAI. Nadácia je zodpovedná za správu licencie a sublicencií a zaručuje kvalitu jeho používania. Tento systém bude musieť byť časom financovaný bez príspevkov od národnej vlády. Okrem toho sú výsledky indexov získaných na základe licencie uložené anonymne, to znamená, že ich nemožno vysledovať späť k jednotlivcom alebo spoločnostiam, takže sa vytvorí databáza pracovnej schopnosti holandskej pracujúcej populácie. V roku 2021, bolo takto zaznamenaných av databáze uložených viac ako 400 000 záznamov holandských zamestnancov z rôznych priemyselných odvetví.

Nadácia Blik op Werk spravuje WAI a databázu. Samotná nadácia nepredáva indexy, ale zaisťuje, aby organizácie so sublicenciou používali WAI správne a za stanovených podmienok³⁶. Môžu to byť oddelenia ľudských zdrojov – obvykle väčších – spoločností, ako aj špecializovaní poskytovatelia služieb, ktoré si môžu spoločnosti najať. Pre použitie WAI musia byť tí, ktorí to robia, zaregistrovaní. Okrem WAI má Blik op Werk aj licenciu na Personálny a Firemný Radar a spravuje nástroj AM Werkscan. WAI je súčasťou všetkých týchto nástrojov.

2.2 Ostatné nástroje

WAI neskúma príčiny (možné) zníženej pracovnej schopnosti. To spadá pod operačný rámec WAI. Tento nástroj sa môže považovať za teplomer „na meranie horúčky“. Výsledok pracovnej schopnosti možno použiť na ďalší

³⁶ Všetci držiteľia licencie musia absolvovať školenia na WAI Van alle leeftijden (2005).

výskum zisťujúci dôvody nameraného stavu. WAI je preto dobrou metódou pre veľké skupiny respondentov na identifikáciu podskupín so zníženou pracovnou schopnosťou. Na základe toho je možné vykonať ďalší výskum zameraný na nasadenie cielených zásahov zameraných na posilnenie alebo udržanie pracovnej schopnosti. Pre tieto komplexné vyšetrenia sú v Holandsku k dispozícii ďalšie nástroje. Medzi nimi v prvom rade na úrovni individuálneho vyšetrenia je to „Personálny radar“.

Personálny Radar/Personal Radar

Personal Radar vyvinul a overil prof. Juhani Ilmarinen nie respondentoch z fínskeho technologického sektora. Okrem merania pracovnej schopnosti pomocou WAI sa metóda personalného radaru zameriava aj na to, kde sú možné ukazovatele zníženej pracovnej schopnosti. Na základe dotazníkom kladených otázok je možné načrtnúť obraz skóre 0 (najviac negatívny odpoveď) -10 (odpoveď najviac kladne hodnotiaci zmysel danej otázky) v piatich dimenziách domu pracovnej schopnosti:

- zdravie,
- kompetencie,
- postoj a motivácia,
- práca,
- rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

Pracovný sken/Work Scan

Work Scan bol vyvinutý vo Work Expert Knowledge Centre (AKC) v mene Holandského združenia pracovných expertov (NVVA). Okrem merania pracovnej schopnosti pomocou WAI sa Work Scan zameriava na 8 oblastí, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť. Tieto signálne oblasti slúžia ako determinanty pracovnej schopnosti.

Determinanty pracovnej schopnosti v pracovnom skenovaní sú:

1. zdravie
2. životný štýl
3. práca
4. rovnováha medzi pracovným a súkromným životom,
5. vzdelávanie/školenie
6. kariérny rast
7. kariérna mobilita
8. sebestačnosť

Na základe doplňujúcich otázok sa k týmto oblastiam zhromažďujú signály, ktoré naznačujú, či opatrenia nie sú potrebné, alebo či by sa mali podniknúť preventívne alebo okamžité kroky.

Odpovede respondenta sa týkajú jeho vnímania signálnych oblastí. Môže existovať rozpor medzi tým, čo je skutočne nevyhnutné na prijatie opatrení, a tým, čo sám respondent považuje za žiaduce. Je preto dosť možné, že napríklad respondent s nadváhou nevidí dôvod na zmenu svojho životného štýlu. Je to v súlade s princípmi metodiky, kedy cieľom pracovného skenovania je spojiť sa s vnímaním týchto oblastí respondentom v jeho svete. Koniec koncov, následné diskusie o pracovnom skenovaní sa zameriavajú na to, čo respondent chce zmeniť a akú má na to motiváciu. Pomocou techník motivačného rozhovoru je možné hľadať nejasnosti v motivácii a odborník používajúci Work scan spolu s respondentom spoločne preskúmajú, kde je možné podniknúť kroky na začatie zmeny jeho správania.

3. Vývoj vo svete práce, demografické trendy, starnutie, zvyšovanie flexibility, robotizácia a globalizácia

V Holandsku sa zloženie pracujúcej populácie za posledných dvadsať rokov dramaticky zmenilo a starnutie pracujúcej populácie je jednou z týchto zmien. Starnutie pracujúcej populácie je výsledkom súbehu zvýšenia strednej dĺžky života a poklesu miery plodnosti. Starnutie nie je jedinou dôležitou

zmenou, ktorá nastala na trhu práce av pracovnoprávných vzťahoch v Holandsku. Ďalším vývojom je zvyšovanie flexibility pracovných vzťahov, rýchly nárast samostatne zárobkovo činných osôb, ktorý je tu obzvlášť silný a tiež vplyv robotizácie a globalizácie. Obraz tejto situácie je zložitý a niekedy si protirečí. Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v mnohých odvetviach v kontraste s rastúcou nezamestnanosťou v iných častiach trhu práce. Niektorí hovoria o tichej revolúcii, ktorá v posledných desaťročiach na trhu práce prebieha.

Tichá revolúcia, ktorá v nasledujúcich rokoch radikálne zmení pracovné vzťahy a trh práce, ale aj spôsob našej práce a aké profesie prežijú vplyv robotiky a jej vplyv na to, ako pracujeme. Všetky tieto „veľké“ trendy priamo a nepriamo ovplyvňujú individuálne vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami a výzvy, ktorým obaja čelia. Situácia je komplikovaná. Na jednej strane zaniknú profesie a/alebo sa drasticky zmenia súbory ich aktivít, na druhej strane nové technológie umožnia zamestnancom so zdravotným postihnutím pracovať a zostať produktívnymi. [11]

A tento vývoj je vývojom medzinárodným. Všetky priemyselné krajiny sú konfrontované s dopadom tohto vývoja. Aký je hlavný vývoj a výzvy v Holandsku a pre Holandsko?

3.1 Demografia: holandská pracovná sila

Demografická výzva je starnutie a klesajúca miera plodnosti. Výsledkom je, že je viac starších osôb a menej mladších osôb, ktoré ich nahrádzajú. Pre zamestnávateľa je toto starnutie populácie výzvou: ako si udržať starších pracovníkov? Ako ich udržať v dobrej kondícii a motivácii? Ako navrhovať zlepšenie podmienok na pracovisku! Starnutie je však problém nielen pre zamestnancov. Následkom je aj väčší tlak na sociálny systém, najmä na dôchodkový systém v Holandsku.

Starnutie má rôzne podoby. Keď sa pozrieme na priemerný vek populácie v období 2000 – 2020, došlo k nárastu o štyri roky. Na základe výpočtov národného štatistického úradu (CBS) bol priemerný vek holandskej populácie

v roku 2000 38,2 roka. V roku 2010 sa tento počet zvýšil na 40,1 av roku 2020 bol priemerný vek holandskej populácie už 42,2 rokov.

Keď sa zameriame na pracovnú silu, je nárast ešte silnejší. CBS vypočítala, že takzvaný „tlak šedej“ (pomer medzi počtom osôb nad 65+ rokov a počtom osôb medzi 20 a 65 rokmi) vzrástol z 21,9 % v roku 2000 na 33,1 % v roku 2020. Takže počet starších „neaktívnych“ osôb zjavne rastie a počet potenciálnych zamestnancov sa relatívne znižuje. (CBS 27)

Tieto klesajúce počty predstavujú stály nárast starších zamestnancov. V roku 2003 bolo 22,0 % z celkovej pracujúcej populácie vo veku 55 rokov alebo starších (866 000 osôb). V roku 2010 sa tento počet zvýšil na 1 341 000 zamestnancov, čo je 29,2 % z celkového počtu pracujúcich obyvateľov. V roku 2019 bolo viac ako 35 % z celkovej pracujúcej populácie 55 a viac rokov, 1 977 000 osôb vo veku nad 55 rokov. (CBS 28)

Z dlhodobého hľadiska sa starnutie stabilizuje, ako ukazuje tabuľka 1, ale v nasledujúcich rokoch starnutie porastie a veľkou otázkou pre zamestnávateľov i zamestnancov naďalej bude, ako udržiavať kondíciu a produktivitu tak, ako je to teraz, a tiež kam smerovať výskum pracovnej schopnosti. Väčšina výskumov ukazuje významný vzťah medzi starnutím a pracovnou schopnosťou. Vek je jedným z troch faktorov, ktoré negatívne korelujú s pracovnou schopnosťou, teda že s pribúdajúcimi rokmi sa pracovná schopnosť znižuje. [15]

Tabuľka 1: Prognóza počtu obyvateľov v Holandsku v rokoch 2010–2060

Rok	Populácia celkom	0–20	20–65	65+	% 0–0	% 20–65	% 65+
2011	16,6	3,9	10,1	2,5	23,5	60,9	15,6
2020	17,2	3,7	10,0	3,4	22,0	58,3	19,7
2030	17,6	3,7	9,7	4,1	21,3	55,0	23,7
2040	17,8	3,8	9,3	4,6	21,5	52,6	25,9
2050	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,7	25,1
2060	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,9	24,8

Zdroj: *Kerncijfers van de bevolkingsprognose 2010–2060 CBS*. *: x 1 milión.

Vplyv starnúcej pracovnej sily na trh práce sa ukáže v období nasledujúcich dvadsiatich rokoch, v prechodnom období, kedy aj veľká časť tzv. „baby boomerov“ opustí trh práce a odíde do dôchodku. Po roku 2035, kedy bude táto zmena dokončená, sa očakáva, že už nedôjde k veľkým posunom.

Starnutie populácie je veľkou európskou výzvou. V Holandsku sa v porovnaní s ostatnými európskymi krajinami zdá byť starnutie ešte relatívne mierne, ale výzvy v iných krajinách, napríklad v Nemecku, sú oveľa väčšie.

Primárnou výzvou pre spoločnosť sú rastúce náklady na dôchodok a strata produktivity v dôsledku nedostatku pracovných síl a poklesu pracovnej schopnosti. Holandská vláda a sociálni partneri prijali v rámci riešenia týchto výziev opatrenia na zmenu dôchodkového systému, zvýšenie veku

povinného odchodu do dôchodku a odrádzanie od predčasného odchodu z trhu práce. Cieľom je zvýšiť počet zamestnancov, ktorí budú pracovať až do neskoršieho veku.

Vplyv starnutia úzko súvisí s ďalším vývojom na trhu práce. Napríklad vplyv globalizácie a robotizácie na možnosti zamestnávateľa presmerovať výrobné procesy, nové pracovné miesta, ktoré sú výsledkom robotizácie, ale aj zánik pracovných miest a ich nahradenie počítačmi a robotmi. Z tohto pohľadu teda neexistuje žiadna lineárna súvislosť medzi starnutím a napríklad nedostatkom pracovných síl alebo stratégiami, ktoré môžu zamestnávateľia použiť na riešenie následkov starnutia.

3.2 Legislatívny rámec

Vplyv starnutia pracovnej sily bol v popredí diskusií o budúcnosti holandského sociálneho štátu. Jeho budovanie trvalo dosť dlho. V minulosti sa viedli veľké debaty o zásadách, na základe ktorých je potrebné budovať holandský systém sociálneho zabezpečenia. [14] Po viac ako tridsiatich rokoch sa dosiahol kompromis a za relatívne krátke obdobie sa vyvinul široký sociálny štát, podľa slov holandského sociológa A. De Swaana „*dlhý šum a krátky, veľký tresk*“. [9] Až donedávna boli hlavnými charakteristikami kombinácie poistenia proti rizikám zamestnania, dôchodku, choroby a invalidity (kontrolovaných štátom a zástupcami zamestnávateľov a zamestnancov) a štátnych legislatívnych aktov pre vek, chudobu atď. V posledných dvadsiatich rokoch sa tento takzvaný rýnsky sociálny model (koncept širokého a veľkorysejšieho sociálneho štátu, ktorý vidíme v škandinávskych krajinách, Nemecku a Holandsku na rozdiel od liberálnejšieho štátu s obmedzenými sociálnymi systémami) presadil aj v Holandsku. Došlo k privatizácii nemocenských a invalidných poistení, zmenila sa úloha sociálnych partnerov a model blahobytu (welfare model) bol nahradený modelom, ktorý sa nazýva „participatívna spoločnosť“, ktorého cieľom je aktivizovať tých, ktorí sú závislí na podpore od štátu. Jedným z kľúčových prvkov bolo, že náklady na opatrenia boli vysoké, a to najmä na dôchodok a dôchodkové zabezpečenie. Okrem finančných opatrení boli

prijaté ďalšie opatrenia na predĺženie produktívneho veku. Udržateľná zamestnanosť, celoživotné vzdelávanie a ďalšie.

Aby sa zvýšila možnosť zamestnancov pracovať dlhšie alebo aby boli udržateľne zamestnateľní, boli vyvinuté rôzne programy na zvýšenie záujmu o vzdelávanie a medziodvetvovú mobilitu. V Holandsku sa vzdelávanie v zamestnaní chápe ako zodpovednosť zamestnávateľov, ktorí uzatvárajú dohody s odbormi o vzdelávacích programoch a financovaní týchto programov v špeciálnych vzdelávacích fondoch (tzv. Opleiding en ontwikkelingsfondsen). Použitie týchto vzdelávacích fondov je obmedzené a regulované. V poslednom desaťročí existuje aj pre starších zamestnancov stále viac možností neustále sa učiť, aby si tak zlepšili svoju pracovnú schopnosť a ďalšiu zamestnateľnosť. Na podporu celoživotného učenia a udržania zamestnateľnosti a kondície pracovníkov boli zavedené rôzne programy, napríklad v kovospracujúcom a elektronickom priemysle. Existuje všeobecná zhoda o dôležitosti „stáleho školenia“, aby si starší pracovníci udržali svoju pracovnú schopnosť. V rôznych kolektívnych pracovných zmluvách existuje mnoho osobitných opatrení na zvýšenie odbornej prípravy starších zamestnancov.

Na úrovni štátnej politiky na jednej strane existuje mnoho opatrení na stimuláciu zamestnancov, aby boli schopní a fit a zvyšovala sa ich pracovná schopnosť a zamestnateľnosť, a na druhej strane sa legislatívne upravuje zvýšenie veku odchodu do dôchodku.

Pokiaľ ide o to, aby bolo možné pracovať dlhšie, v Holandsku existuje jasné rozdelenie úloh. Toto je najjasnejšie popísané v odporúčaní elaborátu „všetkých vekových skupín“ vydanom národnou sociálnou a hospodárskou radou (SER) 21. januára 2005 na žiadosť Snemovne reprezentantov. Podľa názoru Rady je na podporu účasti starších zamestnancov na trhu práce potrebný dvojaký prístup. Týka sa to zlepšenia motivačnej štruktúry podmienok zamestnania a dôchodkových systémov, ako aj ďalšieho rozvoja a začlenenia personálnej politiky zohľadňujúcej

vek do spoločnosti. Vláda aj sociálni partneri prijali veľké množstvo opatrení na finančnú stimuláciu zamestnancov k ich dlhšej práci (prvý krok). Veková

personálna politika v spoločnosti (druhý krok) je potom dôležitou podmienkou pre úspech tejto politiky, ktorá už bola implementovaná, aby bola možnosť pracovať dlhšie finančne atraktívna. Za tento druhý smer zodpovedajú predovšetkým sociálni partneri, zamestnávatelia a zamestnanci. Vláda v tom môže hrať podpornú rolu.

Zákon o dôchodkovom veku

Nedávno došlo po veľmi dlhej diskusii o penzijných fondoch a otázke odchodu do dôchodku k dohode (aj pre holandský „polder model“, ktorý je pri schvaľovaní nových politik obvykle veľmi pomalý). Všeobecne sa bude vek odchodu do dôchodku vyvíjať s vývojom na trhu práce. Zvláštnym problémom boli takzvané „namáhavé profesie“. Tí zamestnanci, ktorí sú viac ohrození invaliditou v dôsledku obtiažnosti svojej práce, napríklad stavbári s namáhavou manuálnou prácou, sú vystavení väčšiemu riziku postihnutia ako napríklad stredoškolský učiteľ. [7]

V zmluve o dôchodku sú špeciálne opatrenia, ktoré za prísnych podmienok umožňujú zamestnancom odísť do predčasného dôchodku, tj pred oficiálnym dôchodkovým vekom.

Sú to tieto podmienky:

1. Dátum začiatku maximálne 3 roky pred dosiahnutím dôchodkového veku určeného štátom.
2. Oslobodená suma na rok 2021 je 1 847 € mesačne (= čistá dávka pre jednu osobu na zamestnanca).
3. Dojednanie je dočasné; zamestnanec a zamestnávateľ môžu uzavrieť dohodu do 31. decembra 2025, pričom poslednú výplatu je možné vyplatiť 31. 12. 2028.
4. Schéma sa uplatňuje od 1. 1. 2021.
5. Celkovú sumu je možné poskytnúť naraz alebo vo viacerých splátkach.
6. Výška dávky sa neodvíja od dosiahnutej mzdy, dĺžky zamestnania alebo od toho, či ide o zamestnanie na plný alebo čiastočný úväzok.
7. Program je prístupný pre všetkých.

Zákon o rovnováhe na trhu práce (Act Labour Market in Balance, Wet Arbeidsmarkt in Balans, WAB)

1. Za predchádzajúceho stavu, teda pred zavedením WAB, bola prechodná výplata v prípade prepustenia za prvých desať rokov služby ½ mesačného platu za pol roka služby. Z desiatich rokov služby sa príspevok stal ¼ mesačného platu za pol roka služby. WAB túto funkciu zrušil.
2. Pred účinnosťou WAB existovala dočasná dohoda, ktorá počítala so zvýšením prechodných platieb pre zamestnancov vo veku nad päťdesiat rokov (bol to článok 673a Občianskeho zákonníka). Táto schéma bola zrušená od 1. 1. 2020.

Zákon o rovnakom zaobchádzaní s vekom (Act Age Equal Treatment, Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd)

Zákon nadobudol účinnosť v roku 2004 a je určený pre ľudí, ktorí sú diskriminovaní z dôvodu ich veku, napríklad z dôvodu, že sú príliš mladí alebo príliš starí.

V zákone o rovnakom zaobchádzaní s vekom sa prijímajú osobitné opatrenia na zabezpečenie spravodlivého zaobchádzania so staršími zamestnancami. Vláda rozhodla, že zamestnanci musia pracovať dlhšie, a preto by cieľom kompenzácie za prepustenie nemalo byť predčasné ukončenie práce. Vláda nepovoľuje systémy prepúšťania, ktorých účelom je prestať pracovať skôr. Toto sa nazýva schéma predčasného odchodu do dôchodku (RVU). To platí pre zamestnancov starších ako 55 rokov. Ak zamestnávateľ napriek tomu prepustia s cieľom predčasného dôchodku, dostane zamestnávateľ daňovú pokutu vo výške 52 % z odstupného³⁷.

³⁷ Zákon zo 17. decembra 2003 o rovnakom zaobchádzaní z dôvodu veku v zamestnaní, povolani a odbornom vzdelávaní (zákon o rovnakom zaobchádzaní podľa veku v zamestnaní).

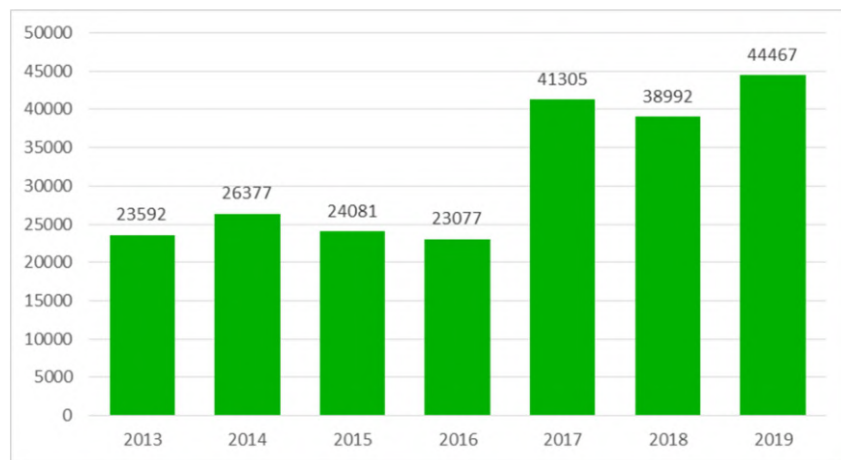
Existuje teda kombinácia zákonov a zmien sociálneho štátu mieriaceho na zvýšenie veku odchodu do dôchodku, ktorá zakazuje predčasný odchod zamestnancov do dôchodku, a opatrenia na zlepšenie pracovných podmienok a na podporu snáh zamestnávateľa a zamestnanca, aby investovali do vzdelávania aj starších zamestnancov a zlepšovali ich podmienky na pracovisku.

4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov

Od roku 2008 existuje v Holandsku centrálna databáza WAI spravovaná nadáciou Blik op Werk. Od roku 2010 je za posledných desať rokov zaznamenaných viac ako 400 000 dotazníkov v databáze BoW. Túto databázu používajú vedci na výskum pracovnej schopnosti a na vývoj HR stratégií a HR nástrojov.

Kto sú respondenti? Graf 1 uvádza ročné počty účastníkov merania WAI v absolútnom počte. Vidíme stály pozitívny trend zvyšujúceho sa počtu účastníkov využívajúcich WAI.

Graf 1: Index pracovných schopností účastníkov, v absolútnych číslach, 2013–2019



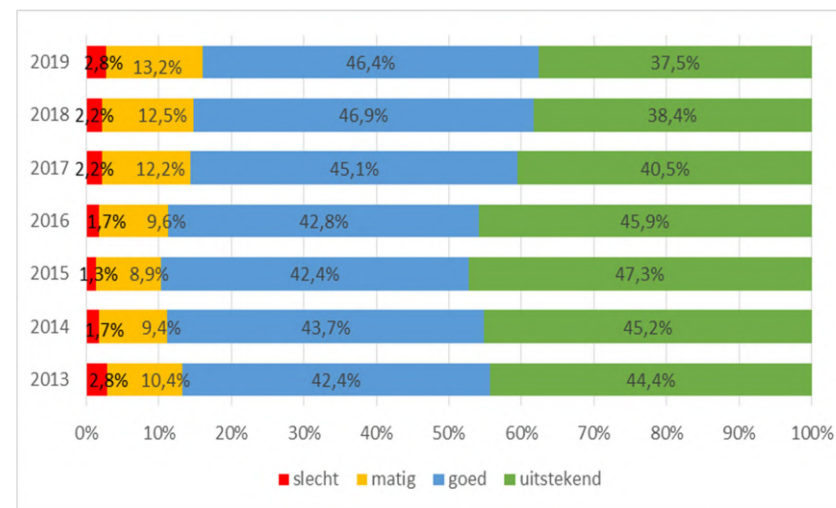
Zdroj: založené na záznamoch WAI-databázy BoW

V súčasnej dobe je v databáze viac záznamov mužov ako žien, aj keď počet žien stúpa. Distribúcia medzi pohlaviami je v roku 2019 62,7 % mužov a 37,3 % žien. Ďalšou charakteristikou je, že respondenti sú relatívne vzdelanejší, približne 33 % pracuje v priemyselných odvetviach a najvýraznejšia skupina je vo veku 45 – 55 rokov. Zaujímavé je, že rastie aj počet starších zamestnancov. Okrem toho má väčšina respondentov bezpečnejšie postavenie na trhu práce a pracuje vo veľkých spoločnostiach. Podiel respondentov pracujúcich pre malé spoločnosti je relatívne nízky. WAI je teda nástroj, ktorý prednostne využívajú väčšie spoločnosti³⁸.

Hodnoty WAI zoskupené podľa štyroch kategórií WAI vykazujú rôzne výsledky. Graf 2 zobrazuje skóre WAI vo všetkých štyroch skupinách pracovnej schopnosti holandských zamestnancov medzi rokmi 2013 a 2019. Distribúcia skóre WAI je uvádzaná v kategóriách zlá, priemerná, dobrá a

vynikajúca pracovná schopnosť súboru v danom roku. Skóre WAI 7 až 27 = nízka pracovná schopnosť, 28 až 36 = priemerná pracovná schopnosť, 37 až 43 = dobrá pracovná schopnosť, 44 až 49 = vynikajúca pracovná schopnosť.

Graf 2: WAI-skóre – distribúcia v kategóriách, 2013–2019

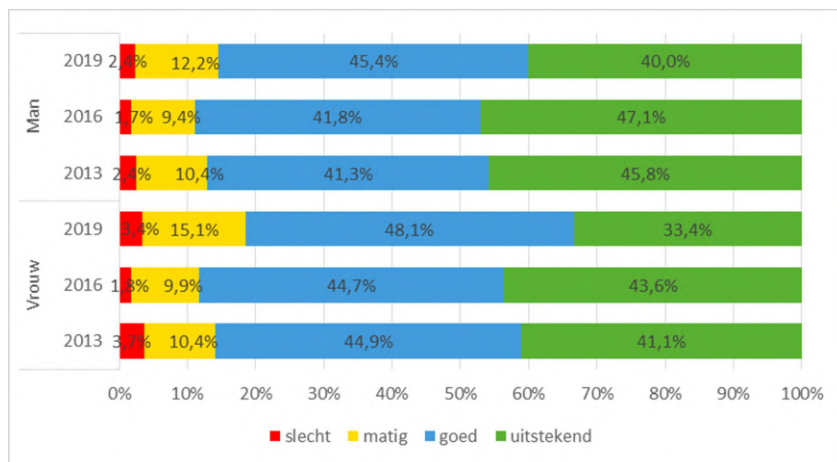


Zdroj: založené na záznamoch WAI-databázy BoW

Všeobecným trendom je, že pracovná schopnosť klesá, najmä po roku 2017. Obrázok jasne ukazuje posun od vynikajúceho k dobrej a hlavne priemernej pracovnej schopnosti. Tento pokles vykazujú muži a ženy (pozri graf 3)

³⁸ Pre databázu: dienstverlener@blikopwerk.nl [26]

Graf 3: WAI-skóre – v distribúcií v kategóriách / pohlavie, 2013–2019



Zdroj: založené na záznamoch WAI-databázy BoW

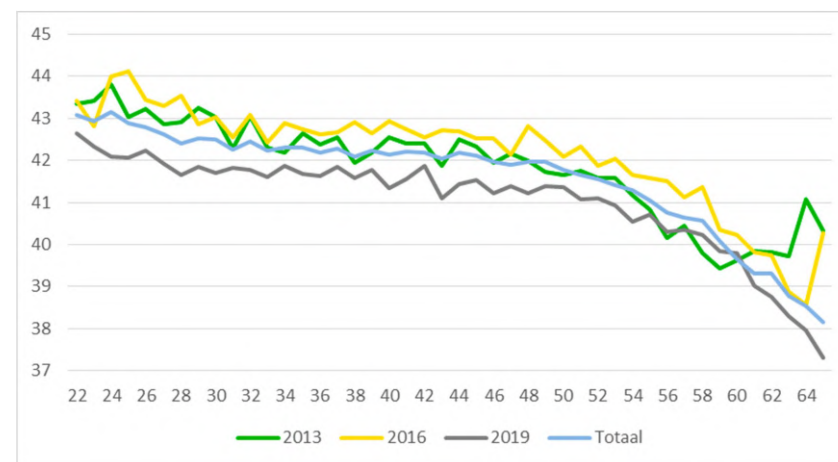
Pokles je u žien mierne silnejší ako u mužov. To je v súlade s ďalším výskumom, ktorý ukazuje, že ženy vykazujú (vyjadrené indexom WAI) všeobecne trochu nižšiu pracovnú schopnosť ako muži. Výskum Osagieho a De Lange a kol. [15] to potvrdzuje. Väčšina štúdií vykazuje vyššiu pracovnú schopnosť u mužov ako u žien v rovnakom veku.

Keď sa pozrieme na vek bez ohľadu na pohlavie, môžeme vidieť pokles pracovnej schopnosti u mladších vekových skupín a u starších vekových skupín, najmä nad 65 rokov. Nie je prekvapením, že s rastúcim vekom klesá pracovná schopnosť. Tento vývoj pracovnej schopnosti s vekom už ukázali aj iné výskumy [napr. 20, 7]. Vysvetlenie je také, že pracovná schopnosť staršieho človeka je nižšia v dôsledku zníženia jeho duševných a fyzických schopností a zvýšenia zdravotných problémov. To je tiež znázornené v grafe 4.

Graf 4 zobrazuje priemernú pracovnú schopnosť zamestnancov v rámci jedného roka v období rokov 2013 až 2019. Priemerná pracovná schopnosť zamestnancov klesá s pribúdajúcimi rokmi. Pracovná schopnosť má tri fázy. V

prvej fáze začínajúci pracovníci vo veku 23 až 31 rokov majú v porovnaní so staršími pracovníkmi vyššiu pracovnú schopnosť, tá sa však postupne znižuje. Druhá fáza ukazuje, že pracovná schopnosť pracovníkov vo veku od 31 do 49 rokov je pomerne stabilná. Pracovníci vo veku 49 až 65 rokov majú v priemere rýchlejšie klesajúcu pracovnú schopnosť.

Graf 4: Pracovná schopnosť a vek



Zdroj: založené na záznamoch WAI-databázy BoW

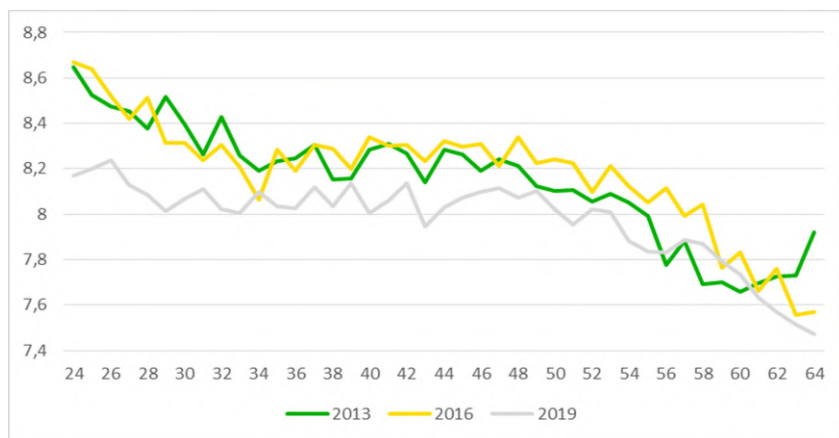
Zarážajúce je zvýšenie pracovnej kapacity zamestnancov starších ako 60 rokov v roku 2013 a 2016. Prírastok na konci pracovného obdobia zamestnanca je všeobecne známym obrazom a označuje sa aj ako „efekt zdravého pracovníka“. To znamená, že zamestnanci budú mať v dôchodkovom veku vyššiu priemernú pracovnú schopnosť, pretože starší ľudia s nízkou pracovnou schopnosťou odchádzajú z trhu práce už okolo veku 60 rokov. To zvyšuje priemernú pracovnú schopnosť u zvyšných respondentov.

Je pozoruhodné, že v roku 2019 tento efekt zdravého pracovníka nie je pozorovaný. Pracovná schopnosť ovplyvňuje ďalší aspekt, ktorým je povaha práce a úroveň vzdelania. Nasledujúce výsledky vychádzajú z

medzinárodného výskumu v oblasti stavebníctva a upratovacích služieb, teda profesií, ktoré majú silnú manuálnu zložku.

Skupina starších zamestnancov, ktorí vykonávajú hlavne fyzicky namáhavé úlohy, má na konci pracovného života väčšinou iba priemernú pracovnú schopnosť. Pozoruhodný je však aj pokles medzi mladšími vekovými skupinami medzi rokmi 2013 a 2019.

Graf 5: Priemerné skóre WAI podľa veku a typu práce



Zdroj: založené na záznamoch WAI-databázy BoW

Priemerné skóre WAI podľa veku a povahy práce

Výskum pracovných skupín ukazuje jasnú súvislosť s náročnými profesiami, najmä s fyzickou prácou a pracovnými schopnosťami.

- 33 % stavebných robotníkov s nízkou pracovnou schopnosťou odchádza na podporu (Work and Income: Capacity for Work Act), ale len 9 % s priemernou pracovnou schopnosťou a iba 1 % pokiaľ je pracovná schopnosť dobrá [1].
- Predchádzajúce výskumy medzi stavebnými robotníkmi vo veku od 40 do 60 rokov ukázali, že tí, ktorí majú nízku pracovnú schopnosť,

mali viac ako 20-násobne vyššiu šancu, že sa dostanú do pracovnej neschopnosti do dvoch rokov. [10]³⁹

- Tri štvrtiny fínskych upratovačiek, ktoré predčasne odišli do dôchodku, mali v predchádzajúcich rokoch nízku alebo priemernú pracovnú schopnosť (12).

Tieto čísla ukazujú vzťah medzi pracovnou schopnosťou, pracovnou neschopnosťou a odchodom z trhu práce. Nízka alebo priemerná pracovná schopnosť vedie častejšie k pracovnej neschopnosti a predčasnemu odchodu stavebných robotníkov a upratovačiek z trhu práce.

Veľké rozdiely v pracovnej schopnosti pracovníkov s fyzickými a duševnými úlohami a medzi rôznymi úrovňami vzdelania sú zrejmé aj z databázy WAI. Z osôb s nižším vzdelaním (až po úplné stredné všeobecné vzdelanie MAVO) má 23,7 % (takmer 1 zo 4!) nízku až priemernú pracovnú schopnosť, zatiaľ čo pre vysokoškolsky vzdelaných je to 11,8 %. A keď sa pozrieme na druh práce, vidíme podobný obraz.

Odhad pracovnej schopnosti menej vzdelaných je nižší ako u ostatných dvoch skupín. Rozdiely sú hlavne medzi respondentmi, ktorí sa venujú hlavne fyzicky namáhavej práci a respondentmi, ktorí sa venujú hlavne psychicky namáhavej práci alebo ich kombinácii. Z respondentov, ktorí sa venujú hlavne fyzicky namáhavej práci 77 % očakáva, že to už o dva roky nezvládnu. V roku 2013 to bolo už vyše 80 %. Čísla pre ostatné skupiny sú vyššie (okolo 90 %) a stabilné.

³⁹ Pozri aj štúdiu Liira et al. Táto fínska štúdia medzi stavebnými robotníkmi vo veku od 40 do 65 rokov ukazuje, že pracovníci s nízkou pracovnou schopnosťou majú desaťkrát vyššie riziko pracovnej neschopnosti do štyroch rokov.

Personálny radar

Personálny radar bol v Holandsku v roku 2019 použitý v 1 097 prešetrovaniach hlavne v sociálnych a vzdelávacích sektoroch. Z tohto dôvodu nie je jeho použitie reprezentatívne pre všetky odvetvia v Holandsku.

Stručne povedané, hodnotené priemerné skóre vo všetkých dimenziách z týchto vyšetrení je okolo deliacej čiary medzi „miernym“ a „dobrým“. Rozmery zdravia, kompetencií, práce a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom sú tesne pod hranicou, a preto majú skóre „mierne“. Jediné, čo leží presne na deliacej čiare, a teda boduje "dobro", sú dimenzie prístupu a motivácie.

Pracovný sken

Program Work Scan bol v Holandsku v roku 2019 použitý 987-krát v rôznych odvetviach, najmä však v kovospracujúcom a vládnom sektore. Tak ako výsledky personálneho radaru nie sú aj výsledky Work scanu reprezentatívne pre všetky odvetvia v Holandsku.

V tabuľke 2 sú uvedené výsledky prešetrovania z roku 2019.

Tabuľka 2: Výsledky work Scan 2019

Oblasť	Žiadne opatrenia	Preventívne Opatrenia	Okamžité opatrenia
Zdravie	45,5 %	11,4 %	43,1 %
Životný štýl	49,7 %	0 %	50,3 %
Práca	47,8 %	14,3 %	37,9 %
Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom	55,4 %	23,7 %	20,9 %
Vzdělávání/Školenie	56,8 %	14,5 %	28,7 %
Kariérny rast	61,6 %	14,7 %	23,7 %
Kariérna mobilita	35,4 %	26,7 %	37,9 %
Sebestačnost	56,8 %	23,2 %	20,0 %

Zdroj: založené na údajoch BoW

Táto tabuľka ukazuje, že 40 – 60 % považuje za potrebné zásahy vo všetkých oblastiach či už preventívne alebo okamžité. V oblasti kariérnej mobility až 64,6 % naznačuje, že sú potrebné (preventívne alebo okamžité) kroky. V oblastiach zdravia, životného štýlu a práce viac ako 50 % tiež naznačuje, že sú potrebné (preventívne alebo okamžité) kroky. Je zarážajúce, že existuje veľký rozdiel v oblasti životného štýlu: 49,7 % si myslí, že nie je potrebné konať, a 50,3 % si myslia, že treba konať okamžite. Žiadny z respondentov si nemyslí, že by mali byť prijaté preventívne opatrenia. Oblasť zdravia dosahuje veľmi vysoké skóre aj pri odpovedi „okamžité opatrenia“, konkrétne 43,1 %.

Ďalšie nedávne vedecké výskumy pracovné schopnosti

Z dôvodu dostupnosti databázy WAI existuje pomerne mnoho štúdií o pracovnej schopnosti v Holandsku. Všeobecne o WAI ako nástroji. Existujú síce závažné pripomienky k WAI, ale výsledok väčšiny výskumov naznačuje, že je to užitočný nástroj na predpovedanie pracovnej schopnosti jedinca v krátkodobom horizonte. [5]

Niektoré z výskumov sa zameriavajú na fyzické determinanty pracovné schopnosti. Väčšina tohto výskumu sa týka jednotlivých charakteristík, faktorov životného štýlu a zdravia, ako aj pracovných podmienok súvisiacich s pracovnou schopnosťou. Zlá pracovná schopnosť je najsilnejšia v nepriaznivých fyzických a psychosociálnych pracovných podmienkach. [21] Bol napríklad analyzovaný vplyv obezity na pracovnú schopnosť u pracovníkov s vysokou a nízkou fyzickou záťažou. Jeho hlavným záverom je konštatovanie, že nadváha, ako aj vysoké požiadavky na fyzickú prácu majú synergický účinok na pracovnú schopnosť a majú za následok nízku alebo priemernú pracovnú schopnosť. Ďalší výskum sa zameriava na vplyv bežných chorôb a faktorov súvisiacich so životným štýlom a prácou na pracovnú neschopnosť a pracovnú schopnosť. Z výsledkov analýzy 8 364 holandských zamestnancov v zdravotníctve je hlavným posolstvom to, že ako bežné choroby, tak aj nepriaznivé faktory súvisiace s prácou (ako sú vysoké pracovné nároky, nízka kontrola nad prácou, nízke odmeny) boli najsilnejšie spojené s nízkou pracovnou schopnosťou a pracovnou neschopnosťou. Ďalší viac „lekársky zameraný“ výskum bol zameraný na pracovnú neschopnosť a pracovnú schopnosť [4, 20, 18, 19].

Ďalšia línia výskumu sa týka pracovných a individuálnych faktorov pracovnej schopnosti. Existuje zaujímavá „staršia“ longitudinálna štúdia (2009) o účinkoch pracovných a individuálnych faktorov na index pracovnej schopnosti. Jedným zo záverov je, že v programoch zameraných na udržanie a podporu účasti pracovnej sily by sa intervencie mali zamerať na fyzickú záťaž, zlé fyzické pracovné prostredie a psychosociálne požiadavky, ako aj na faktory životného štýlu, najmä na pohybovú aktivitu vo voľnom čase a telesnú hmotnosť. Štúdia tiež naznačuje, že vyšší vek v kombinácii s

nedostatkom voľného času, nedostatočnou fyzickou aktivitou a vysokými požiadavkami na fyzickú prácu súvisel so znížením pracovnej schopnosti. [2]

Tretia línia výskumu sa zameriava na pracovnú schopnosť ako determinantu straty produktivity, dávok zdravotného postihnutia, užívania zdravotnej starostlivosti a zámeru opustiť trh práce. Tento výskum vo všeobecnosti ukazuje, že nízka a priemerná pracovná schopnosť je spojená s nepriaznivými pracovnými výsledkami, ako je strata produktivity práce, pracovná neschopnosť, dávky v invalidite a úmysel odísť, ako aj s väčším využívaním zdravotnej starostlivosti. Na individuálnej úrovni je prognostická hodnota indexu pracovnej schopnosti obmedzená kvôli jeho vysokej špecifickosti. Príkladom je štúdia Reeuwijk o prognostickej hodnote WAI na identifikáciu pracovníkov ohrozených pracovnou neschopnosťou. [17]

Kontrola nad prácou (Job control)

Nedostatok kontroly nad svojou prácou je témou niektorých výskumov. Na základe štúdie s viac ako 10 000 pracovníkmi v 49 spoločnostiach sa ukazuje, že pracovníci s nízkou pracovnou schopnosťou (5,5 násobne vyššia strata produktivity), priemernou PS (3,5 násobná) alebo dobrou PS (2,0 násobnou) majú násobne vyššiu pravdepodobnosť straty produktivity v práci v porovnaní s pracovníkmi s vynikajúcou pracovnou schopnosťou. Okrem toho je pravdepodobnejšie, že pracovníci s nedostatkom kontroly nad svojím zamestnaním, slabou úrovňou zručnosti a vysokými pracovnými požiadavkami rýchlo stráca produktivitu práce. Dôležitá je skutočnosť, že sa tak môže pomôcť zamestnávateľom predchádzať strate produktivity⁴⁰.

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

5. Aplikácia konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na individuálnej, organizačnej a podnikovej úrovni

V nedávnej revíznej/zhrňujúcej štúdii (review study) Osage a ďalších [15] sa objavuje tvrdenie, že pre účinnú politiku HRM zameranú na udržateľné zamestnávanie je nevyhnutná integrálna politika HRM s dôrazom na rôzne aspekty na každej z troch úrovní. Je to preto, že pracovná schopnosť zamestnancov je ovplyvnená rôznymi osobnými, organizačnými a ďalšími faktormi, ktoré spolu súvisia. [7]

Východiskovým bodom je teda koncept pracovnej schopnosti na troch rôznych úrovniach, ktoré spolu súvisia a sú prepojené

5.1 Mikro

Mnoho z jednotlivých faktorov (vek, vzdelanie atď.) môže HRM využiť k politike zameranej na zlepšenie zamestnatel'nosti v rôznych životných fázach. Jadrom je ciele'ná personálna politika zohľadňujúca fázu života každého jednotlivého zamestnanca.

Tento typ politiky sa zameriava na špecifické potreby zamestnancov v ich konkrétnej životnej fáze a fyzickú a duševnú daň (belastbaarheid), ale aj na osobnú situáciu (napríklad situácia doma a rozloženie starostlivosti o deti). Tento typ opatrení ponúka starším zamestnancom so špeciálnymi potrebami možnosť pokračovať v práci až do dosiahnutia bežného dôchodkového veku. Okrem vyššie uvedených opatrení sa to týka aj politiky HRM zameranej na opatrenia podporujúce životný štýl, pretože WAI tiež ukazuje jasné vzťahy medzi účinkami fyzických aktivít na pracovnú schopnosť. Osage a kolies. ďalej dospeli k záveru, že „Dobre vykonaná integrovaná politika HRM na mikroúrovni zameraná na posilnenie duševnej a fyzickej odolnosti

jednotlivcov tiež prispeje k strategickým a hospodárskym cieľom organizácií na úrovni mezo“.

5.2 Mezo

Opatrenia na mezo-úrovni sú zamerané na zníženie pracovných nárokov a zmien v samotnej práci (pracovné podmienky, pracovnoprávne vzťahy atď.). Inými slovami: opatrenia, ktoré zlepšujú vplyv na autonómiu práce, náplň úloh, pracovný čas, pracovné podmienky a pracovné vzťahy. Ďalej: možnosť vzdelávania. Všetky štúdie zdôrazňujú význam celoživotného vzdelávania. V praxi však stále vidíme príliš veľa čisto funkčne zameraného vzdelávania. Výskum Osageho, ale aj mnohých ďalších, ukazuje, že na udržanie pracovnej schopnosti a investovanie do zamestnatel'nosti je potrebná širšia vízia odbornej prípravy. Na predvídanie zmien na trhu práce v ranom štádiu je nutný prístup zameraný na rozvoj (development-oriented approach).

5.3 Makro

Na makro-úrovni je potrebné zmapovať prediktory účasti na trhu práce vo vzťahu k pracovnej schopnosti, napríklad nižšia účasť na trhu práce či predčasný dôchodok (pozri Osage a kol.). Vráťane štúdií Wagenaar a kolies. [24] Ďalej sa to týka sektorovo presahujúcich opatrení na podporu napríklad medziodvetvovej mobility a odstránenia opatrení, ktoré sa líšia medzi jednotlivými odvetvami a ktoré môžu byť prekážkou pri prechode na iné odvetvie. Príklady zahŕňajú viac individuálnych rozpočtov na vzdelávanie samotných zamestnancov bez ohľadu na odvetvie, v ktorom pracujú. Tento druh opatrení si vyžaduje národný prístup a rozvoj vnútroštátnych nástrojov trhu práce v spolupráci so zamestnávateľmi a zamestnaneckými organizáciami.

6. Vzdelávacie a poradenské činnosti na podporu pracovnej schopnosti

Pracovná schopnosť sa vyučuje na rôznych univerzitách a vysokých školách. Jedna inštitúcia, HAN, je obzvlášť pozoruhodná, čiastočne vďaka úsiliu jedného z lektorov, profesora Dr. A. De Lange. Na univerzite HAN je WAI, pracovná schopnosť, okrem iného súčasťou výcviku strategického HR. V rámci týchto kurzov prednášajú aj zamestnanci Bow. Študenti HAN taktiež absolvujú stáž v Bow a podieľajú sa na spracovaní výsledkov WAI.

Ďalej spoločnosť Blik op Werk poskytuje úvodné kurzy pre držiteľov licencií podľa princípu „školenia školiteľa“. Blik op Werk trénuje odborníkov, ktorí chcú zvýšiť svoje znalosti a zručnosti v oblasti udržateľnej zamestnateľnosti. Školenia sú zamerané na to, aby boli schopní metodicky aplikovať rôzne nástroje a pracovať v súlade s pravidlami WAI. Blik op Werk zaručuje kvalitu nástrojov a metódik, ktoré ponúka v oblasti udržateľnej zamestnateľnosti.

Existuje základné školenie pre WAI a ďalšie podrobné školenia pre rôzne nástroje. Na získanie licencie musia držiteľia licencie absolvovať školenie: to je nevyhnutné pre zaručenie kvality a na získanie čo najvalidnejších výsledkov. Existujú školenia na WAI, Personálne a Firemné radar, pracovné sken a motivačné pohovory. BoW a držiteľia licencií tvoria vzdelávaciu sieť, v ktorej sa vymieňajú výsledky a diskutujú sa o výsledkoch.

7. Príklady osvedčených postupov pri uplatňovaní programov pre zamestnaných či nezamestnaných

Existujú programy/intervencie zamerané na starnutie založené na WAI na zlepšenie pracovných podmienok vyvinuté špecializovanými súkromnými spoločnosťami (tzv. Arbo-diensten). Tie sú zamerané na konkrétne cieľové skupiny alebo spoločnosti, ale aj jednotlivcov. Príkladom sú moduly

spoločnosti Prevendnet, ktorá pomáha HR spoločnostiam vyvíjať cieľové programy. Do WAI pridali sériu modulov, pričom posledným kusom do zbierky bol „meter šťastia“. Toto je zaujímavý doplnok, najmä v čase epidémie Covid-19. Na základe toho bol vyvinutý zvláštny monitor HumanCapital pozostávajúci z dotazníka, ktorý poskytuje konkrétne rady jednotlivým zamestnancom, ako rozvíjať pracovnú schopnosť a zostať motivovaní.

Ďalším príkladom je zameranie na zdravie v kombinácii s udržateľnou zamestnateľnosťou: „pohyb funguje“ (bewegen Werke). Aj tu je základom index pracovnej schopnosti doplnený výskumom pracovných podmienok a faktorov životného štýlu. Pre každú spoločnosť je možné pridať validované dotazníky, aby bol výskum a poradenstvo čo najkonkrétnejší. Prístup zameraný na zdravie sa vzťahuje aj na uchádzačov o zamestnanie, nielen na zamestnancov. Prístup je kombináciou intervencií zameraných na pracoviská a individuálnych rád, ako posilniť pracovnú schopnosť. Kľúčové slovo je vitalita.

Ďalším príkladom sú Immensadvies, ktorí vyvinuli nástroj s názvom Informens, pomocou ktorého je možné mapovať životný štýl, zdravie, kondíciu a tým aj pracovnú schopnosť zamestnancov. Čisté skóre zamestnateľnosti (NES), ktoré z neho môžeme odvodiť, poskytuje obrázok o udržateľnej zamestnateľnosti organizácie. Skóre NES je spojené s informačným panelom, ktorého cieľom je poskytnúť manažérom prehľad o stave udržateľnej zamestnateľnosti pracovníkov v rámci ich oddelenia. Pozornosť je venovaná životnému štýlu, vitalite, pracovnej schopnosti a ďalším aspektom súvisiacim s prácou. Informens vychádza z vedecky overených dotazníkov a mapuje aj náklady na absenciu a nedostatočnú pracovnú schopnosť.

Posledným príkladom je zameranie na absencia. Ide o klasický prístup, služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci sa pôvodne zameriavali na absencie a v širšom zmysle na prevenciu. WAI je dôležitým zdrojom pre tento prístup, ktorý odhaľuje pravdepodobnosť výskytu a organizuje cieľové intervencie.

WAI sa často používa v kombinácii s pravidelnými lekáorskymi prehliadkami. Aj tu sa kladie dôraz na zdravie a pracovnú schopnosť.

8. Citované zdroje

- [1] Alavina, SM., Van den Berg, TI., Van Duivenbooden, C., Elders., LA., Burdorf, A., Impact of work-related factors, lifestyle and work ability on sickness absence among Dutch construction workers. Scandinavian Journal Work Environmental Health, 2009, 35, s. 325–333, [viewed 02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19554244/>
- [2] Van den Berg, T.I., Elders L.A., de Zwart B.C., Burdorf A., The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. Occup Environ Med 2009; 66:211-20. [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19017690/>
- [3] Van den Berg, T.I., Robroek, S.J., Plat, J.F., Koopmanschap, M.A., Burdorf, A., The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work. Int Arch Occup Environ Health 2011; 84:705–12, [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20953622/>
- [4] Van den Berg, S., Burdorf, A, Robroek, S.J.W., Associations between common diseases and work ability and sick leave among health care workers. Int Arch Occup Environ Health 2017; 90:685–693; [01-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28550420/>
- [5] Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaal, W., Bultmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J., Onderzoeksrapport 'Duurzame Inzetbaarheid van de Oudere Werknemer: stand van zaken, UMCG, Groningen, 2012 [01-21]. Dostupné z: http://www.academia.edu/2678578/Duurzame_inzetbaarheid_van_de_oudere_werknemer_stand_van_zaken.
- [6] De Lange, A., and Laurier, J., De uitdaging van langer doorwerken. Vanuit het perspectief van werkvermogen. PW Whitepaper 2017, [02-21]. Dostupné z: <http://www.blikopwerk.nl>

- [7] De Lange, A.H., Van der Heijden, B., Een leven lang inzetbaar. Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen, Alphen aan de Rijn, 2016. ISBN 95789462153639.
- [8] Detaille, S., De Lange, A.H., Fit for the future. Toekomstbestendig HRMbeleid, Alphen aan den Rijn, 2018. ISBN 9789462156081.
- [9] De Swaan, A, Zorg en de Staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de Nieuwe Tijd, Amsterdam, 1993. ISBN 9035106857.
- [10] De Zwart, B.C.H., Frings Dresen, M.H.W., Van Duivenbooden, J.C., Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. Occupational medicine, 52 (4), June 2002, 177–181, [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/> doi: 10.1093/occmed/52.4.177
- [11] Frey, C.F., and M. Osborne, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization, Oxford 2013, [02-21]. Dostupné z: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf?link=mktw
- [12] Hopsu, L., Ranta, R., Louhevaara, V., Perceived work ability and individual characteristics as predictors for early exit from working life in professional cleaners., International Congress Series, 2005, 1280, s. 84–88. [02-21]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.03.062>
- [13] Kooij, T.A.A., Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten, Tijdschrift voor HRM, 4, 2010, s. 37–50, [02-21]. Dostupné z: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>
- [14] Kuijpers, I., and Schrage, P., Squaring the circle. Unemployment insurance in the Netherlands from wage bargaining instrument to compulsory legislation, 1861-1949, pp. 83–92 in: Knotter, A., Altena, B. and Damsma, D. (eds), Labour, social policy and the welfare state, Amsterdam 1997. ISBN 90.6861.120.8
- [15] Osagie, E., Wielenga, Meijer, E. E.G.A., Detaille, S., De Lange, A.H., Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties, in Tijdschrift voor HRM, Editie 1, 2019, s. 26–57 [01-21]. Dostupné z: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>
- [16] Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Van Veldhoven, M.J.P.M., (2018), Human Resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: a review of quantitative studies, Human Resource Management Review, 9.7.2018, 1053-4822, s. 336–352, [02-21]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- [17] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Niessen, M.A.J., Kraaijenhagen, R.A., Vergouwe, Y., Burdorf, A., The Prognostic Value of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. PLoS One 2015;10:e0126969, [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26017387/>
- [18] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Hakkaart, L., Burdorf, A., (2014), How work impairments and reduced work ability are associated with health care use in workers with musculoskeletal disorders, cardiovascular disorders or mental disorders. Journal Occupational Rehabilitation 2014;24:631-9. [02-21] Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24390780/>
- [19] Rongen, A., Robroek, S.J., W. Van der Heijden, B.I., Schouten, R., Hasselhorn, H.M., Burdorf, A., Influence of work-related characteristics and work ability on changing employer or leaving the profession among nursing staff. Journal Nurs Management, 2014;22:1065-75. [01-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23941401>
- [20] Rongen, A., Robroek, S.J.W., Schaufeli, W., Burdorf, A., The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. Journal

- Occupational & Environmental Medicine, 2014, 892–897, [01-21].
Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099418/>
- [21] Tonnon, S.C., Robroek, S.J.W., Van der Beek, A.J., Burdorf, A., Van der Ploeg, H.P., Caspers, M., Proper, K.I., Physical workload and obesity have a synergistic effect on work ability among construction workers. Int Arch Occup Environ Health 2019;92:855-864. [02-21]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30941545/>
- [22] Tuomi, K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L, Tulkki A., Work ability index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1998. ISBN 951-802-186-4.
- [23] Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg, Den Haag 2005, [www.overheid.nl>publicaties>officiële publicaties> 26-042005](http://www.overheid.nl/publicaties/26-042005), dossier.nr. 29389, nr. 5.
- [24] Wagenaar A.F., Kompier, M.A., Houtman, I.L., van den Bossche, S.N., Taris, T.W., Who gets fired, who gets re-hired: the rol of workers contract, age, health, work ability, performance, work satisfaction and employee investments. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88(3), 2015, s. 321–334 [01-21]. Dostupné z: <https://europepmc.org/article/med/25047980> DOI: [10.1007/s00420-014-0961-6](https://doi.org/10.1007/s00420-014-0961-6) PMID: 25047980
- [25] Blik op Werk: <http://www.blikopwerk.nl>, see for the WAI: Dienstverlener
- [26] Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1609248634273>
- [27] <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82914NED/table?ts=1608133463519>
- [28] [https://data.overheid.nl/ dataset/71157ned/table/CBS](https://data.overheid.nl/dataset/71157ned/table/CBS)
Ondernemingsklimaat; vergrijzing, ontgroening internationaal vergeleken, 2000–2050.



Slovensko

→ 1. Úvod

Popis partnerskej organizácie

Slovenská asociácia age managementu, o. z. (SAAM) vznikla na prelome rokov 2016 a 2017 spojením síl odborníkov z oblasti vzdelávania dospelých, ktorí sa téme age managementu venovali v rôznych menších národných a medzinárodných projektoch.

Poslaním asociácie je na základe dobrovoľnosti a profesionálneho záujmu združovať organizácie (právnické a fyzické osoby), ktoré pomáhajú a majú záujem o problematiku age managementu v rámci svojej činnosti.

Cieľom asociácie je aktívne vstupovať do personálnej oblasti, pomáhať organizáciám a ich zamestnancom pripravovať sa na zmeny, podporovať ich konkurencieschopnosť a udržateľnosť slovenského hospodárstva v súvislosti s demografickými zmenami.

Zámerom SAAM je predovšetkým:

- podporiť zmenu postojov k veku, boj proti vekovým stereotypom a vekovej diskriminácii,
- zvyšovať prestíž a autoritu konceptu age managementu,
- rozvíjať spoluprácu s príslušnými subjektmi na národnej a medzinárodnej úrovni v oblasti výmeny skúseností a prenosu dobrej praxe,
- organizovať a realizovať konferencie, školenia, diskusné fóra s cieľom podporiť osvetu – informovanosť a vzájomnú výmenu skúseností, udržiavať odborné a osobné kontakty medzi asociáciou a ďalšími organizáciami, spolupracovať s médiami.

2. Demografický vývoj

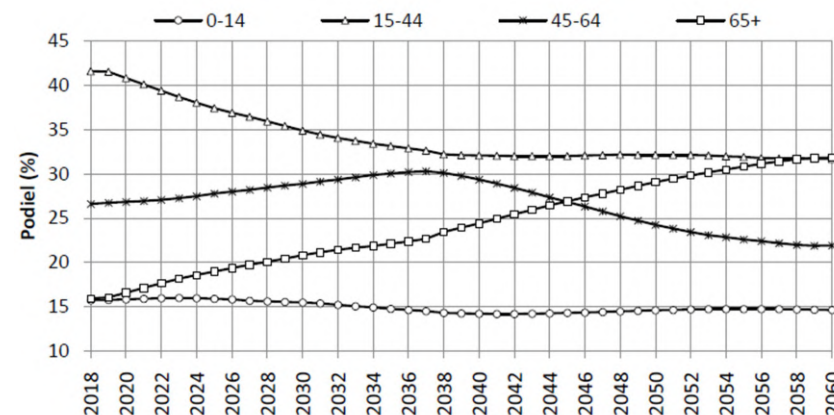
Globálne starnutie obyvateľstva, ktoré môžeme pozorovať už niekoľko desaťročí, sa v plnom rozsahu týka aj Slovenska. Európsku úniu, ktorej členom je aj Slovensko, môžeme zaradiť medzi šedivejúce veľmoci, ktorá však nie je homogénny celok a môžeme vidieť národné špecifiká čo do vekového zloženia obyvateľstva, tak aj do dynamiky starnutia populácie. Poradie jednotlivých krajín s najstaršou populáciou sa bude neustále meniť. Krajiny budú meniť svoje poradie v závislosti od starnutia silných ročníkov (nástup, kulminácia i priebeh starnutia populácie). Najstaršie populácie na čele so Švédskom postupne vystriedajú okolo roku 2050 krajiny ako Portugalsko, Grécko, Španielsko, a pokiaľ sa naplnia nie príliš povzbudzujúce prognózy, tak okolo roku 2080 bude stáť Slovensko na úplnej špičke.

„Podľa prognózy Eurostatu EUROPOP 2013 by mal podiel seniorskej populácie v EÚ 28 vzrásť z dnešných 18,2 % na 28,1 % do roku 2050 (z toho 10,9 % budú predstavovať osoby nad 80 rokov, ich podiel sa teda do tej doby zdvojnásobí) a na 28,7 % do roku 2080 (v tom 12,3 % predstavujú osoby 80+). Ako vidieť, prognóza počíta s určitou stabilizáciou vo vývoji vekovej štruktúry obyvateľstva po roku 2050. Najväčší prírastok medzi desiatimi rokmi bude v podiele seniorskej populácie, mal by mal nastať medzi rokmi 2020-2030, dynamika nárastu podielu seniorskej populácie by mala narást o 3,5 pb).“ [1]

V tejto kapitole sa budeme predovšetkým zameriavať na trendy a prognózy v zmenách demografickej štruktúry obyvateľstva. Uvedomme si, že členenie obyvateľstva na základe ich kalendárneho veku na hlavné vekové skupiny (predproduktívne – obdobie detstva a mladosti (0–14 rokov), produktívne – obdobie dospelosti, reprodukčné a ekonomické aktivity (15–64 rokov), poproduktívne – obdobie staroby – vo väčšine prípadov ekonomickej pasivity (65 a viac rokov) nevystihuje podstatu integrovaného smart veku 21. storočia, ale z pohľadu prognózovania vývoja sociálnej i zdravotnej situácie, vrátane plánovania pracovných síl a ich pracovnej schopnosti, je toto členenie nevyhnutné.

„Hlavnými demografickými trendmi na Slovensku do roku 2060 bude úbytok počtu obyvateľov, ktorý nastane s veľkou pravdepodobnosťou a intenzívne populačné starnutie, ktoré je v najbližších desaťročiach nezvratné. Produktívne obyvateľstvo čaká do roku 2060 dramatický pokles a poproduktívne zase naopak dramatický rast. V období 2017-2060 sa počet obyvateľov vo veku 15-64 rokov zníži zhruba o 970 tis. osôb a počet seniorov vo veku 65 rokov a viac sa zvýši zhruba o 760 tis. osôb, resp. 86 %.“ [2]

Obrázok 1: Prognóza vývoja podielu hlavných vekových skupín v populácii Slovenska do roku 2060



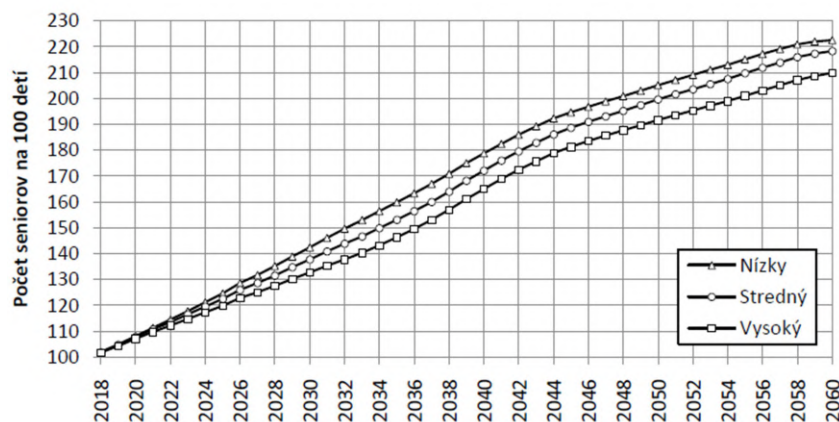
Zdroj: Infostat

Výrazne sa tieto zmeny prejavujú aj na indexe starnutia alebo tiež nazývaného Sauvyho index, ktorý priamo charakterizuje proces starnutia obyvateľstva. Vyjadruje počet osôb v poproduktívnom veku na 100 osôb v predproduktívnom veku. Slovensko patrí medzi krajiny s najdynamickejšou zmenou indexu starnutia.

Zatiaľ čo v roku 2011 sme patrili medzi krajiny s najväčším počtom obyvateľov v predproduktívnom veku v pomere k skupine obyvateľstva v poproduktívnom veku (pomer 100/80), v roku 2020 sme už boli na úrovni

100/108,13 av roku 2060 budeme lídrami medzi krajinami s najhorším indexom starnutia (pomer 100/220), čo predstavuje viac ako 2-násobné zvýšenie oproti roku 2020.

Obrázok 2: Prognóza vývoja indexu starnutia na Slovensku do roku 2060



Zdroj: Infostat

Práve index starnutia najvýstižnejšie ukazuje nevyhnutnosť a aktuálnosť témy age managementu, ako aj samotného manažmentu pracovnej schopnosti starnúcej populácie.

„Stredná dĺžka života pri narodení v roku 2017 bola 77,3 roka, čo predstavuje zvýšenie o štyri roky v porovnaní s rokom 2000, stále je to však takmer o štyri roky menej ako priemer EÚ (80,9 roka).“ [3]

Stredná dĺžka života v zdraví je ukazovateľ, ktorý zásadným spôsobom definuje kvalitu života vo vyššom veku. Podľa prieskumu SHARE z roku 2017 z databáz Eurostatu, Slovensko výrazne zaostáva za priemerom EÚ v strednej dĺžke života vo veku 65 rokov. Slovensko: z priemeru 17,4 rokov len 3,9 roka prežijeme bez zdravotného postihnutia a 13,5 rokov so zdravotným postihnutím, v porovnaní s priemerom Európskej únie: z 19,9 rokov, 10

rokov bez zdravotného postihnutia a 9,9 so zdravotným postihnutím postihnutím.

3. Legislatívny rámec, väzby na strategické dokumenty

Úvodom tejto kapitoly môžeme otvorene konštatovať fakt, že na Slovensku sa pojem „pracovná schopnosť“ spája výlučne so zdravím. „Pracovná schopnosť“ ako pojem, ako základný stavebný kameň age managementu, ktorý vníma aj ďalšie dimenzie osobných zdrojov (nielen zdravie, ale aj znalosti, zručnosti, osobné postoje, hodnoty, motiváciu i vzdelanie a funkčnú kapacitu) a ich rovnováhu s pracovnými požiadavkami, ktoré sú naň kladené, v praxi nepozná. Skôr než tento pojem sa používajú pojmy ako „zmenená pracovná schopnosť“, „pracovná neschopnosť“ a „práceschopnosť“.

Jednoznačnú väzbu a tendenciu vnímať pracovné schopnosti iba cez optiku zdravia najlepšie demonštruje skutočnosť, že pojem „zamestnanec so zmenenou pracovnou schopnosťou“ bol v zákonníku práce č. 311/2001 Zb. [4] novelizáciou nahradený pojmom „zamestnanec so zdravotným postihnutím“.

Zákonník práce rieši pracovnú schopnosť zamestnancov až v momente, keď Sociálna poisťovňa v znení Zákona č. 448/2008 Zb. o sociálnych službách [5] vydá rozhodnutie, že zamestnanec má zdravotné postihnutie. Následne v znení § 158 Zákona č. 311/2001 Zb. je zamestnávateľ „povinný zamestnávať zamestnancov so zdravotným postihnutím na vhodných pracovných miestach a umožňovať mu výcvikom alebo štúdiom získanie potrebnej kvalifikácie, ako aj starať sa o jej zvyšovanie. Ďalej je zamestnávateľ povinný utvárať podmienky, aby zamestnanec mal možnosť pracovného uplatnenia a zlepšovať vybavenie pracovísk, aby mohol dosahovať, pokiaľ je to možné, rovnaké pracovné výsledky ako ostatní zamestnanci, a aby mu bola práca čo najviac uľahčená.“ Vo všetkých ďalších častiach rieši zákonník práca iba atribúty práce neschopnosti. Zákonník práce má dominantný vplyv nielen na pracovný život v produktívnom veku, ale aj na samotnú kvalitu života v

starobe, vrátane realizácie edukačných aktivít zameraných na prípravu na vek a starnutie na pracovisku. Vekovo prispôsobené pracovné podmienky, medzigeneračné vzťahy, postoje k zamestnávaniu starších ľudí zo strany vedenia organizácií majú kľúčový vplyv na moment odchodu do dôchodku a následky pracovných činností (pozitívnych i negatívnych) si človek odnesie aj do poproduktívnej etapy života.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci na Slovensku je definovaná národnou legislatívou aj legislatívou EÚ a jej presadzovanie zaisťuje Národný inšpektorát práce. Ten uvádza, že v záujme efektívnej aplikácie opatrení na zabezpečenie BOZP u zamestnávateľov je potrebné prakticky uplatňovať najmä tieto zásady:

- prevencia vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania má prednosť pred odškodňovaním pracovných úrazov a chorôb z povolania a pred pracovnou rehabilitáciou na obnovu pracovnej schopnosti po pracovnom úraze alebo chorobe z povolania,
- pracovná rehabilitácia má prednosť pred predčasným vyradením zamestnancov z pracovného procesu z dôvodu zdravotnej nespôsobilosti na výkon práce,
- zabezpečovať profesionálny a efektívny výkon inšpekcie práce, dozoru a odborovej kontroly nad dodržiavaním predpisov na zaistenie BOZP,
- presadzovať aktívnejšie zapojenie zamestnancov do zlepšovania BOZP na ich pracoviskách, najmä do hodnotenia, prevencie a riadenia rizík poškodenia zdravia,
- na účely BOZP presadzovať dôslednejšie využívanie dohôd v rámci sociálneho dialógu,
- venovať pozornosť pracovným podmienkam starších zamestnancov s cieľom podporiť také opatrenia, ktoré dlhodobo pomôžu udržať ich bezpečnosť, zdravie a schopnosť pracovať,
- venovať zvýšenú pozornosť absolventom škôl s cieľom poskytnúť im odborné informácie potrebné na efektívnu aplikáciu opatrení na

zabezpečenie BOZP na ich pracoviskách s dôrazom na prevenciu pracovných úrazov.“ [6]

V praxi však nevidíme žiadne nástroje, ktoré by boli zamerané na prevenciu udržania a rozvoja pracovnej schopnosti, resp. iné nástroje, ktoré by v oblasti BOZP komplexne reagovali na prebiehajúce stupňujúce sa demografické zmeny.

Ďalším subjektom, ktorý sa zaoberá pracovnou schopnosťou, je odbor preventívneho pracovného lekárstva a toxikológie v oblasti verejného zdravotníctva, ktorý okrem iných úloh, plní aj úlohy zamerané na prevenciu poškodzovania zdraviu škodlivými faktormi práce a pracovného prostredia, na zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov, na podporu zdravého spôsobu života a udržiavanie zdravotnej spôsobilosti zamestnancov na prácu a zvyšovanie pracovnej schopnosti.

3.1 Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020

Národný program aktívneho starnutia (Národný program aktívneho starnutia, ďalej len NPAS) [7] bol vypracovaný v spolupráci so všetkými relevantnými subjektmi, tj so všetkými ministerstvami z hľadiska vecnej pôsobnosti, štatistickým úradom Slovenskej republiky, samosprávnymi krajmi, Združením miest a obcí Slovenska, Jednotou dôchodcov Slovenska, Združením kresťanských seniorov, Fórom pre pomoc starším, Konfederáciou odborových zväzov Slovenskej republiky, Asociáciou poskytovateľov sociálnych služieb v Slovenskej republike, Republikovou úniou zamestnávateľov a asociáciou zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky.

Program reaguje na fakt populačného starnutia, ktorý je dôsledkom aktuálneho demografického vývoja prakticky vo všetkých krajinách EÚ. Je to prvý národný dokument, ktorý priznáva problematike podpory aktívneho

starnutia pozícií verejného záujmu a trvalej politickej priority, ktorá ponúka šancu na kvalitnejší a udržateľný rozvoj pre všetkých ako základnú víziu

slovenskej spoločnosti. Zachytáva široký časový úsek ľudského života a tým aj rôznorodosť pozícií a vzťahov, v ktorých 50roční a starší ľudia aktívne fungujú.

Na prípravu na vek a starnutie sa zameriava v 6. kapitole Zamestnanosť a zamestnateľnosť starších ľudí. V rámci tejto časti sú prezentované aj témy vekového manažmentu (ekvivalent age managementu použitý v tomto dokumente) a celoživotného vzdelávania starších ľudí.

Vekový manažment (podkapitola 6.2.1)

Podkapitola obsahuje 4 konkrétne ciele s opatreniami a termínmi ich naplnenia.

Cieľ 1: Transformovať Výbor pre seniorov na poradný orgán vlády Slovenskej republiky pre prispôsobenie verejných politík procesu starnutia populácie.

Cieľ 2: Definovať vekový manažment a vytvoriť zásady vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe).

Cieľ 3: Motivovať zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe) k aplikácii vekového manažmentu, podporiť zamestnávanie starších zamestnancov a motivovať zamestnancov zotrvať na trhu práce.

Cieľ 4: Stanoviť minimálny rozsah nutne aplikovaných zásad vekového manažmentu vrátane systému auditu pre ich aplikáciu.

Celoživotné vzdelávanie (podkapitola 6.2.4)

NPAS upozorňuje, že prínos vzdelávania nespočíva len v podpore aktívneho spôsobu života starších ľudí, ale prejavuje sa aj vo zvýšenom ekonomickom a celospoločenskom prínose starších jednotlivcov. Podkapitola zahŕňa týchto 6 cieľov:

Cieľ 1: V záujme zvýšenia kvality života vytvárať nové a rozvíjať existujúce príležitosti na vzdelávanie ľudí vo vyššom veku na podporu ich aktívneho života a širšieho lepšieho uplatnenia sa na trhu práce.

Celoživotné vzdelávanie má vytvoriť také prostredie, v ktorom bude môcť osoba počas celého života získavať a prehľbovať svoju kvalifikáciu tak, ako to momentálne vyžaduje trh práce.

Cieľ 2: Legislatívne ukotviť jednotlivé druhy a formy vzdelávania starších ľudí do vzdelávacieho systému Slovenskej republiky.

V rámci naplnenia tohto cieľa musí dôjsť k vypracovaniu takých právnych predpisov, ktoré budú definovať aj postavenie inštitúcií, ktoré zaisťujú vzdelávanie starších ľudí.

Cieľ 3: Finančne zabezpečiť jednotlivé druhy a formy vzdelávania starších ľudí.

V zmysle naplnenia tohto cieľa by malo dôjsť k intenzívnejšiemu využitiu finančných zdrojov z rozpočtov ústredných orgánov štátnej správy, vysokých škôl, VÚC, samospráv i zdrojov Európskej únie.

Cieľ 4: Pri formulovaní nového programového obdobia definovať ukazovateľ zvyšovania digitálnej gramotnosti starších ľudí s cieľom zlepšovania ich digitálnej gramotnosti.

Zameriava sa nielen na podporu programov zlepšenia digitálnej gramotnosti, ale aj na odbúravanie obáv starších ľudí v súvislosti s využívaním IKT.

Cieľ 5: Implementovať programy na zlepšenie finančnej gramotnosti starších ľudí.

Koncepciou kariérového poradenstva pre starších ľudí je možné prispieť k ich lepšej orientácii v získavaní nových kompetencií namierených na trh práce v záujme zvyšovania zamestnateľnosti.

Cieľ 6: Posilniť a systematicky rozvíjať kvalitu špecifickej odbornej prípravy kariérových poradcov pre prácu so staršími ľuďmi.

Vytvoriť vzdelávacie programy zamerané na špecifickú prípravu kariérových poradcov pre prácu so staršími ľuďmi.

3.2 Národný program aktívneho starnutia na roky 2021 – 2030 (NPAS II.)

V súčasnosti je dokument NPAS II. ešte v príprave, pôvodne mal byť predložený na rokovanie Vlády SR v decembri 2020.

NPAS-II. bude dokumentom bezprostredne nadväzujúcim na Národný program aktívneho starnutia na obdobie 2014 – 2020 (ďalej len „NPAS-I.“), pričom reflektuje záväzky vlády SR venovať sa otázkam podpory aktívneho starnutia ako trvalej politickej priority realizovanej v rámci stratégie budovania udržateľnej spoločnosti ponúkajúcej lepšie šance pre všetkých. Pokračujúci dokument je ukotvený v aktuálnych hodnotových, znalostných a politických rámcoch nadnárodnej povahy, obzvlášť vo výzvach vyplývajúcich pre Slovensko z OSN Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj (2015) spredmetnených v návrhu Vízie a stratégie Slovenska do roku 2030. V dokumente stavia aj na skúsenosti prípravy, realizácie a vyhodnocovania plnenia cieľov a opatrení obsiahnutých v NPAS-I., rovnako ako na skúsenostiach z nastavenia spolupráce rôznych aktérov (štátnej správy, samosprávy, verejného právnych inštitúcií, občianskeho sektora, univerzitného a vedeckovýskumných sektorov či médií) angažovaných v procese plnenia úloh vyplývajúcich z tohto dokumentu v ukončovaní obdobia.

Na základe medzinárodných skúseností a odporúčaní av súlade s doterajšou praxou, stavia budúci NPAS-II. na troch základných princípoch:

- a) princípe rešpektovania rôznorodosti aktivít ľudí podporovaných v rámci stratégie aktívneho starnutia,
- b) princípe podpory aktívneho starnutia v celkovom životnom cykle ľudí (teda nielen počas ich vyššieho veku),
- c) princípe participácie a spoločnej zodpovednosti rôznych aktérov za iniciovanie, prípravu, napĺňanie, monitorovanie a vyhodnocovanie cieľov a opatrení programu.

3.3 Zákon č. 353/2015 Zb. o službách zamestnanosti

Kľúčový zákon o službách zamestnanosti č. 5/2004 Zb. [8], ktorým sa mení zákon č. 5/2004 Zb. o službách zamestnanosti ao zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia niektoré zákony, definuje základné pojmy ako zamestnanec, zamestnávateľ, uchádzač o zamestnanie a pod. V rámci služieb zamestnanosti ďalej definuje nástroje podpory a pomoci účastníkom trhu práce pri hľadaní a zmene zamestnania, obsadzovania voľných pracovných miest a uplatňovania aktívnych opatrení na trhu práce s osobitným ohľadom na pracovné uplatnenie znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie (do tejto kategórie patria aj občania starší ako 50 rokov). Štvrtá časť zákona je zameraná na lekársku posudkovú činnosť, posudzovanie zdravotnej spôsobilosti uchádzača o zamestnanie. V rámci aktívneho opatrenia na trhu práce sú určené rámce na odborné poradenské služby, vzdelávanie a príprava pre trh práce uchádzača o zamestnanie alebo zamestnancov (vrátane definovania oprávnených nákladov na vzdelávanie a prípravu pre trh práce a ďalších príspevkov).

Fakt, že hlavným priestorom realizácie age managementu a work ability managementu by malo byť pracovné prostredie, kde zamestnanci trávajú väčšinu svojho času v produktívnej etape života, nás núti, aby sme znalosti tohto zákona venovali zvýšenú pozornosť. Nielen vo vzťahu práv a povinností uchádzača o zamestnanie a zamestnávateľov, ale hlavne v rovine možnosti získania finančných dotácií na realizáciu konkrétny program uchádzača o zamestnanie aj samotných zamestnancov firiem.

3.4 Zákon č. 568/2009 Zb. o celoživotnom vzdelávaní

Zákon o celoživotnom vzdelávaní č. 568/2009 Zb. ao zmene a doplnení niektorých zákonov [9] upravuje:

- celoživotné vzdelávanie, v ktorom ďalšie vzdelávanie nadväzuje na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní,

- akreditáciu vzdelávacích programov ďalšieho vzdelávania,
- pravidiel a postupy overovania a uznávania výsledkov ďalšieho vzdelávania zamerané na obstaranie čiastočnej kvalifikácie a úplnej kvalifikácie,
- národnú sústavu kvalifikácií,
- informačný systém ďalšieho vzdelávania,
- systém monitorovania a prognózovania vzdelávacích potrieb ďalšieho vzdelávania,
- kontrolu dodržiavania podmienok akreditácie a dodržiavania podmienok udelenia oprávnenia na vykonávanie skúšky na overenie odbornej spôsobilosti.

Podľa § 4 ods. 1 Druhy, formy a rozsah ďalšieho vzdelávania sú:

- a) ďalšie odborné vzdelávanie v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k doplneniu, obnoveniu, rozšíreniu alebo prehĺbeniu kvalifikácie potrebnej na výkon odbornej činnosti,
- b) rekvalifikácia vzdelávania v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k získaniu čiastočnej kvalifikácie alebo k získaniu úplnej kvalifikácie – odbornej spôsobilosti pre jednu alebo viac pracovných činností v inom povolaní ako v tom, pre ktoré fyzická osoba získala kvalifikáciu prostredníctvom školského vzdelávania,
- c) kontinuálne vzdelávanie vo vzdelávacích programoch, ktorým si účastník ďalšieho vzdelávania dopĺňa, rozširuje, prehĺbuje alebo obnovuje kvalifikáciu ako predpoklad pre výkon odbornej činnosti v súlade s osobitnými predpismi,
- d) záujmové vzdelávanie, občianske vzdelávanie, vzdelávanie seniorov a iné vzdelávanie, ktorým účastník ďalšieho vzdelávania uspokojuje svoje záujmy, zapája sa do života občianskej spoločnosti a vo všeobecnosti rozvíja svoju osobnosť. (Zákon č. 568/2009 Zb.)

4. Významné výskumné projekty v oblasti pracovnej schopnosti, prehľad publikovaných článkov

Problematika pracovnej schopnosti nie je v slovenských podmienkach dostatočne preskúmaná a medzi akademikmi nezastáva také miesto, aké by si zasluhovala. Dokazuje to nedostatok serióznych výskumných prác, ktoré by sa náležite venovali pracovnej schopnosti.

Súčasťou tejto kapitoly je analýza výskumov a prác venovaných pracovnej schopnosti, resp. oblastiam, ktoré s ňou súvisia. Na získavanie informácií o publikovaných prácach, ktoré sme následne spracovali, a predkladáme ich v tejto kapitole našej publikácie, sme využili rôzne medzinárodné databázy (Scopus, WoS/CCC, google scholar), Centrálny register záverečných a kvalifikačných prác⁴¹ a zverejnené správy Inštitútu pre výskum práce a rodiny⁴². V spomínaných databázach sme zadávali kľúčové slová, ako „pracovná schopnosť/prácaschopnosť a vekový manažment“ v slovenčine a „age management“ s prívlastkom „Slovakia“ v angličtine. Nejedna vyhľadaná štúdia riešila pracovnú schopnosť skôr v zdravotnom kontexte, t.j. jej nadväznosť na ochorenie (v predkladanej analýze tieto štúdie neuvádzame), čo zodpovedá jednému z pilierov pracovnej schopnosti (porovnaj napr. [23] a [12]). Pre potreby našej práce sme podrobili stručnej analýze výlučne tie

⁴¹ Ide o register, v ktorom sú od roku 2019 zhromažďované bakalárske, diplomové, dizertačné rigorózne a habitačné práce obhajované na Slovensku (<https://crzp.cvtisr.sk/>).

⁴² Ide o subjekt, ktorý sa zaoberá výskumom, analýzou, koncepciou a advokačnou činnosťou s akcentom na aktuálne problémy sociálnej reality (rodina a práca) v Slovenskej republike i mimo neho (<https://ivpr.gov.sk/>).

štúdie, ktoré s témou nášho projektu súvisia. N. Vraňaková et al. (2018) vo svojom príspevku *Generation Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context* venovali pozornosť vekovému manažmentu v priemyselných podnikoch na Slovensku v kontexte vzdelávania rôznych skupín generácií. V. Šukalová a P. Ceniga [12] hneď v abstrakte svojho príspevku *Diversity Management in Sustainable Human Resources Management* uvádzajú, že globalizácia prináša aj rozmanitosť pracovnej sily (napr. s ohľadom na pôvod, rasu, pohlavie a vek), s ktorou sa musí obchodní manažéri častejšie vyrovnávať. Podľa autorov štúdie diverzity manažment posilňuje sociálnu zodpovednosť firmy a jej konkurencieschopnosť. Autori sa vo výskume okrem iného zamerali na vnímanie diverzity manažmentu stredným manažmentom rôznych slovenských organizácií. Z výsledkov ich výskumu vyplynulo, že „*finding show the relation between demographic development and diversity management in companies; in examining the perception of the issue of diversity management, we found the understanding of diversity management as synonymous with anti-discrimination measures. Our research led also to recommendations for implementation of management diversity for human resource management sustainability*“ [12].

V Centrálnom registri záverečných a kvalifikačných prác sme sa zamerali výhradne na dizertačné a habilitačné práce. Kľúčové slovo „work ability“ (v angličtine), resp. „pracovná schopnosť/prácaschopnosť“ (v slovenčine) sa objavilo v jednej dizertačnej práci, ktorá ale tematicky nekorešponduje so zameraním nášho projektu, preto sme ju z analýzy vynechali. Kľúčové slovo „age management“ (v angličtine), resp. „vekový manažment“ (v slovenčine) sa vyskytovalo v dvoch nájdených dizertačných prácach [13] a [14]. Analýze podrobíme iba dizertačnej práci A. Spišiakovej [14], ktorá tematicky súvisí s riešeným projektom. Autorka zistila, že skúmané podniky:

- neuplatňujú vekový manažment,
- uprednostňujú na výberových konaniach záujemcov mladších ako 45 rokov,

- pri vzdelávaní a rozvoji nezohľadňujú osobitné potreby zamestnancov starších ako 45 rokov,
- ponúkajú zamestnancom len výhody, vyplývajúce zo zákona,
- nezohľadňujú vek zamestnancov ani uspokojovanie ich potrieb v rámci starostlivosti o zamestnancov,
- nevyužívajú flexibilitu práce a pracovného času u zamestnancov nad 45 rokov,
- nepovoľujú zamestnancom pred odchodom do dôchodku, aby obsadili pracovné miesto za účelom odovzdávania skúseností mladším pracovníkom.

Ďalej autorka zistila, že využívanie nástrojov personálneho riadenia s ohľadom na vek zamestnancov by podporilo výkonnosť zamestnancov, pravidelné vzdelávanie a rozvoj by viedlo k výkonnosti zamestnancov starších ako 45 rokov, podpora zamestnancov cez výhody a starostlivosť o nich ovplyvňuje výkonnosť a rovnako flexibilita práce a pracovného času ovplyvňuje výkonnosť a produktivitu zamestnanca [14].

Za zvlášť cenné a pre náš projekt zaujímavé považujeme výsledky výskumných zistení Z. Bútorovej et al. [19] a R. Bednárika [21]. Z. Bútorová et al. [16] píše, že pracovná schopnosť predstavuje hlavnú kategóriu participácie starších ľudí na trhu práce, udržateľnosti a zvyšovaní ich zamestnanosti. V rámci národného projektu **Stratégie aktívneho starnutia** uskutočnili rozsiahly výskum, ktorý preukázal „značne rozšírené stereotypné, paušalizujúce predstavy o starších pracovníkoch, ako aj nedostatočnú informovanosť a akceptovanie zásad vekového manažmentu a vekovo citlivého prístupu k zamestnancom. Projekt poukázal aj na niekoľko rozporov: napríklad na to, že formálne uznanie dôležitých kvalít ľudí vo veku 50 a viac rokov na plnenie cieľov zamestnávateľskej organizácie sa neraz kombinuje s tendenciou preceňovať ich nedostatky a podceňovať ich silné stránky“ [17]. Uplatňovanie vekovo citlivého prístupu považuje za správne

necelá štvrtina osôb vo veku 50 – 64 rokov a necelá pätina zamestnávateľov. Častejšie je schvaľovaný tzv. vekovo slepý prístup [18].

Na základe vyššie uvedených zistení autori navrhli nasledujúce odporúčania, ktoré sú zamerané proti vekovým stereotypom, na motiváciu na udržiavanie pracovnej schopnosti človeka a na zmenu prístupu zo strany zamestnávateľov a iných subjektov k starším ľuďom:

- „1. Aktivity zamerané na zlepšenie funkčných schopností, kvalifikácie, kompetencií a efektivity práce ľudí vo veku 50 a viac rokov.
- Aktivity zamerané na zvýšenie ochoty zamestnávateľov zamestnať ľudí vo veku 50 a viac rokov.
- Podpora udržania starších ľudí v zamestnaní spojená s rozvojom politiky vekového manažmentu a podporných služieb.
- Zavedenie efektívnych programov aktivizácie pre nezamestnaných a stratou zamestnania ohrozených pracovníkov vo veku 50 a viac rokov.
- Aktivity zamerané na zmenu obrazu starších pracovníkov vo verejnosti.
- Aktivity zamerané na odstraňovanie diskriminácie starších ľudí na trhu práce.
- Individualizácia možností odchodu do dôchodku a obmedzenie podmienok pre pasívne stratégie alebo pre nútenie na odchod z trhu práce zo strany zamestnávateľov.“ [17]

Z. Bútorová et al. vychádzajúc z niekoľkých výskumov, zostavili informačne hutnú publikáciu, v ktorej venovali pozornosť aj dimenziám pracovnej schopnosti starších ľudí. K vzdelaniu dodávajú, že „počas posledných dvoch desaťročí sa úroveň vzdelania populácie Slovenska výrazne zvýšila. Pribudli obyvatelia s maturitným vysvedčením aj s univerzitným diplomom a znížil sa podiel ľudí, ktorí majú iba základné vzdelanie. Hoci sa odohral značný posun k vyššiemu vzdelaniu, Slovensko stále nedobehlo priemer Európskej únie v podiele vysokoškolsky vzdelaných ľudí“ [19]. Ďalším rozmerom pracovnej schopnosti je, podľa autorov, pocit zvládania nárokov práce a celkovej

pracovnej výkonnosti. Zaujímavé je zistenie, že „zatiaľ čo pracujúci v pred dôchodkovom veku si myslia, že zvládajú fyzické nároky práce trochu lepšie ako duševné (priemerné hodnotenie 1,91 vs. 1,95), pracujúci dôchodcovia vidia v trochu horšom svetle svoju fyzickú výkonnosť (2,03 verzus 1,90). Naopak, zvládanie duševných nárokov práce hodnotí pracujúci dôchodcovia dokonca lepšie ako pracujúci v pred dôchodkovom veku (1,90 vs. 1,95)“ [20]. Autori ďalej uvádzajú, že „ľudia s vyšším vzdelaním majú častejšie pocit lepšieho zvládania fyzických i duševných nárokov práce. To platí pre skupinu ľudí v pred dôchodkovom veku aj pre skupinu pracujúcich dôchodcov“ [20]. Čo sa týka celkovej pracovnej výkonnosti, autori zistili, že:

- so zvyšujúcim sa vekom si pracujúci (v pred dôchodkovom aj dôchodkovom veku) pripisujú nižšiu pracovnú výkonnosť,
- osoby s vyšším vzdelaním vnímajú svoju pracovnú výkonnosť lepšie, zvlášť pracujúci dôchodcovia,
- zložitejšia práca zlepšuje u pracujúcich v pred dôchodkovom aj dôchodkovom veku pocit pracovnej výkonnosti,
- osoby, pracujúce počas života prevažne fyzicky, vnímajú (v porovnaní s duševne pracujúcimi osobami) svoju pracovnú výkonnosť horšie,
- práca nezodpovedajúca kvalifikácii znižuje priemerné hodnotenie vlastnej pracovnej výkonnosti respondentov. [20]

R. Bednárík [15] realizoval bádanie v rámci výskumu **Uplatnenie a podpora starších občanov na trhu práce** na vzorke 1 116 respondentov, ktorými boli na úrade práce evidovaní uchádzači o zamestnanie starší ako 50 rokov z celej Slovenskej republiky. Autor vo svojej publikácii predstavuje charakteristiky starších nezamestnaných, nezamestnanosť (jej trvanie a príčiny), prekážky zamestnania a komunikáciu s možnými zamestnávateľmi, aktivitu nezamestnaných pri hľadaní práce a názory starších uchádzačov o zamestnanie na spoluprácu s úradmi práce pri nájdení práce. Ako dôvody nezamestnanosti respondenti uviedli organizačné dôvody (34,7 %), nepredloženie pracovnej zmluvy (17,7 %), zdravotné dôvody (22,7 %) a vekové

dôvody (8,5 %). V súhrne je podľa respondentov vek najčastejší dôvod ich nezamestnanosti (43,8 %) [21].

Bridging the age gap (AGEGAP)

AGEGAP [22] je medzinárodný projekt, ktorý združuje zamestnanecké organizácie zo siedmich európskych krajín (HU, SK, SI, HR, RO, MNE, MK) a jeho aktivity sú spolufinancované Európskou komisiou. Slovensko v tomto projekte zastupuje Republiková únia zamestnávateľov. Hlavným cieľom projektu je študovať rôzne aspekty medzigeneračných problémov a výziev. Predstaviť osvedčené postupy, ktoré podporujú aktívne starnutie prostredníctvom medzigeneračných riešení a prinášajú zapojenie zamestnancov. V čase prípravy tohto dokumentu boli dostupné iba celkové výsledky dotazníkového prieskumu AGE GAP. Do prieskumu sa zapojilo viac ako 500 respondentov zo 7 krajín v štruktúre: 77 % respondentov tvorili zamestnávateľia, 13 % odborové organizácie a zväzy, 10 % mimovládne organizácie.

Hlavné výsledky dotazníkového prieskumu:

- štúdia dospela k záveru, že staršia generácia má určité problémy s novými riešeniami IT, ktoré sú však zvládnuteľné v rámci organizácie,
- iba 10 % opýtaných organizácií začalo konzultácie s odbormi o otázkach starnutia pracovnej sily,
- respondenti vo zvolenej oblasti súhlasili, že staršie generácie disponujú dostatočnou profesionalitou a vedomosťami,
- 40 % respondentov nemá v rámci svojich organizácií žiadny vekový manažment, veľké spoločnosti sú otvorenejšie zvládnutie týchto záležitostí,
- 75 % respondentov je presvedčených, že sa primerane zapájajú do celoživotného vzdelávania,

- viac ako 50 % firiem motivuje svojich zamestnancov k zlepšovaniu digitálnych zručností,
- viac ako 50 % firiem poskytuje školenia bez ohľadu na vek zamestnancov.



5. Uplatnenie konceptu pracovnej schopnosti a age managementu na úrovni jednotlivcov, organizácií a firiem

V roku 2013 bola realizovaná konferencia HR SALON určená HR manažérom, personalistom a špecialistom HR. Do programu bola prvýkrát v SR zaradená téma age managementu. Ako hostia sa jej zúčastnili partneri z SR z Age management o.s. a AIVD SR a ČR. V roku 2014 vzniklo združenie Manažment veku, o. z. Otvorila sa postupne spolupráca s týmito subjektmi a pridali sa ďalšie – Apte n.o., Bagar o.z., ktoré sa téme tiež venujú. Koncom roku 2016 spoločne založili Slovenskú asociáciu age managementu. Každoročne organizujú konferenciu pod názvom Age Management SALON a ďalšie projekty ako diskusné fóra, spoločné pracovné stretnutia, školenia. Týmito aktivitami sa snaží prepájať odbornú verejnosť, šíriť osvetu a povedomie o tejto téme.

Na Slovensku bolo vykonané štandardizované meranie pracovnej schopnosti WAI (work ability index) v rámci medzinárodného projektu NEXT v roku 2005. V tejto vedeckej štúdii bolo vykonané aj meranie WAI v 10 krajinách (22 355 respondentov) a na Slovensku sa do neho zapojilo 1 981 zdravotných sestier vykonávajúcich svoju prácu v nemocniciach. Táto štúdia sa zamerala na získanie (pomocou WAI) odpovedí na dve základné otázky:

1. Aká je pracovná schopnosť sestier podľa veku a krajiny? resp. či je možné identifikovať rizikové skupiny?
2. Do akej miery prispieva pracovná schopnosť k predčasnému odchodu z povolania?

Z dôvodu nedostupnosti dát však nie je možné jednoznačne analyzovať zistenia zo Slovenska a následne ich zodpovedne interpretovať.

6. Vzdelávacie a poradenské aktivity na podporu pracovnej schopnosti

6.1 Program Towards successful seniority™/Profesijná seniorita® ako súčasť adaptačného vzdelávania pre vysokoškolských učiteľov UNIZA

Vzdelávacia aktivita na podporu pracovnej schopnosti, v ktorej učitelia technických a ekonomických smerov posilňujú svoje kompetencie učiť v kontexte kľúčových kompetencií. Je zaradená ako úvodná aktivita v rámci cyklu adaptačného vzdelávania povinného pre všetkých vysokoškolských učiteľov Žilinskej univerzity do troch rokov praxe.

Filozofia aktivity spočíva v motivácii účastníkov stať sa aktívnymi tvorcami vlastného akčného plánu profesijného a osobnostného rozvoja a prepojiť pravidelné hodnotenie jeho progresu s ročným hodnotením pracovného výkonu.

V supervízii lektorov programu má účastník vzdelávania možnosť:

- spoznať sám seba, byť tvorcom vlastnej úspešnej kariéry v prepojení na zdravie a súkromný život;
- vedieť pružne reagovať na zmeny vo svete práce, na možnú zmenu pracovnej pozície alebo zmenu pracovného i odborného zamerania, byť schopný budovať kariéru s využitím profesijného portfólia a kľúčových kompetencií posilňovaných pri výučbe a tréningoch programu.

Sústredenie sa účastníka vzdelávania na seba samého, nastavenie jeho profesijných aj osobných cieľov mu vytvára predpoklady pre lepšie vnímanie potreby ďalšieho odborného vzdelávania, ktoré v rámci adaptačného vzdelávania absolvuje.

Vzdelávanie má aj poradenský rozmer. Približne rok po ukončení kurzu vzdelávania jeho účastníci spoločne so svojim nadriadenými (príp. aj lektormi) vyhodnocujú svoj akčný plán. Spoločne hľadajú vízie ich pracovnej kariéry. Sú „príkladom dobrej praxe“ vekového manažmentu univerzity.

6.2 Poradenský program Bilance kompetencií určený pre uchádzačov o zamestnanie

Pri práci s dlhodobo nezamestnanými uchádzačmi o zamestnanie sa Slovenská republika zamerala v posledných rokoch na realizáciu poradenského programu „**Bilancia kompetencií**“ (ďalej len BK). BK je multidisciplinárny, systémový nástroj, ktorý sa vyžíva vo viac ako 10 krajinách Európskej únie a na Slovensku sa realizoval v rámci národného projektu „*Podpora individualizovaného poradenstva pre dlhodobo nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie*“. Miera umiestnenia dlhodobo nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie do 6 mesiacov od ukončenia programu bola na úrovni 20 %. Poradenský program tvorí dohromady 10 rôznych, ale vzájomne súvisiacich aktivít v celkovom rozsahu 38 hodín (60-minútových) a pozostáva zo 4 individuálnych aktivít (4 x 1 hodina), 5 skupinových aktivít (1 x 4 hodiny + 4 x 6 hodín) a 1 záverečného skupinového monitorovacieho rozhovoru (1 x 6 hodín).

Z pohľadu work ability managementu i samotného age managementu: je zaujímavé sledovať do akej miery sa BK prekrýva s „Domom pracovnej schopnosti“ (ďalej len DPS) vytvoreným Fínskym inštitútom pracovného zdravia (FIOH). Pri samotnej analýze životnej situácie klienta, ako aj pri vytváraní portfólia kompetencií sa nezohľadňujú len na samotné kompetencie (2. poschodie), ale aj na zdravie a funkčnú kapacitu (1. poschodie) a hodnoty, postoje, motiváciu klienta (3. poschodie).

Z pohľadu dotazníka WAI: je zásadným rozdielom to, že pri analýze životnej situácie uchádzača o zamestnanie a dotazníkom WAI je, že BK nepracuje s validáciou obsahu dotazníka lekárom, zatiaľ čo WAI túto validáciu využíva. Zisťovanie aktuálneho stavu pracovnej schopnosti v BK prebieha formou otvorených otázok, ktoré mapujú aj subjektívne vnímaný zdravotný stav a prekážky zamestnateľnosti, ktoré často poukazujú na zhoršený fyzický aj duševný zdravotný stav.

Z pohľadu veku: účastníci aktivity – uchádzači o zamestnanie sú v evidencii Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny dlhšie ako 12 mesiacov bez vekového obmedzenia. Podobne ako age management pokrýva všetky vekové skupiny v produktívnom období života, bilancia kompetencií je využívaná na všetky vekové skupiny nezamestnaných.

Práve fungujúce prvky poradenského programu BK (najmä čerstvé skúsenosti s poradenskou prácou vekovo heterogénnej skupiny) sú dobre využiteľným východiskovým bodom k pripravovanej metodike pre riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu nezamestnaných, ktorá bude vznikať v rámci projektu „Work Ability Management“, realizovaného za podpory Erasmus+.

6.3 Poradca vekového manažmentu

Vzdelávací program „Poradca vekového manažmentu“ [24] vytvorený v rámci realizácie medzinárodného projektu Erasmus+ „Age Management Uptake“ s cieľom predstaviť „účastníkom základné princípy age managementu, jeho ciele, nástroje, možnosti implementácie a merania pracovných schopností zamestnancov pomocou indexu pracovnej schopnosti (WAI) , Work Ability Index) a pripraví ich na aktivity v prostredí zamestnávateľských organizácií. Účastníci nadobudnú prostredníctvom prednášok, praktických cvičení, skupinovej práce a vlastných skúseností základné vedomosti, kompetencie a zručnosti potrebné pre činnosť poradcu vekového manažmentu. Absolventi budú schopní:

- orientovať sa v teoretických východiskách a metódach age managementu,

- aplikovať princípy age managementu,
- vysvetliť a prezentovať princípy a ciele age managementu,
- identifikovať potreby organizácie v oblasti age managementu,
- analyzovať potreby jednotlivých vekových skupín v pracovnom prostredí,
- vybrať vhodné nástroje na implementáciu age managementu v organizáciách,
- vytvoriť interné dokumenty pre implementáciu age managementu,
- navrhnúť postupy implementácie jednotlivých opatrení age managementu,
- monitorovať vykonávanie age managementu v organizáciách,
- odporučiť modifikáciu postupov implementácie age managementu,
- zhodnotiť prínos implementácie age manažmentu na podporu pracovných schopností jednotlivých vekových skupín v pracovnom prostredí." (Projekt vzdelávacej aktivity Poradca vekového manažmentu, s. 2)

Obrovským prínosom tejto aktivity je odborne fundovaná príprava budúcich poradcov – odborníkov na oblasť age managementu, ako aj samotné problematiky pracovnej schopnosti v celej svojej šírke.

Získavanie a efektívne využívanie zručností je nevyhnutným predpokladom pre schopnosť Slovenskej republiky prosperovať v podmienkach stále viac prepojeného a neustále sa meniaceho sveta. Slovenská republika je obzvlášť vystavená vplyvom digitalizácie, globalizácie a demografických zmien. Všetci občania budú potrebovať silnejší a špecifickejší súbor zručností vrátane kognitívnych, sociálnych a emocionálnych zručností, ako aj zručností potrebných pre jednotlivé zamestnania, ktoré zodpovedajú potrebám trhu práce a môžu byť efektívne využívané na jednotlivých pracoviskách.

6.4 Zručnosti a kompetencie

Medzi zručnosti a kompetencie, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť, patria:

- 1) základné zručnosti vrátane literárnej, numerickej a digitálnej gramotnosti,
- 2) všestranné (transverzále) kognitívne a metakognitívne zručnosti ako kritické myslenie, komplexné riešenie problémov, kreatívne myslenie atď.,
- 3) sociálne a emocionálne zručnosti ako svedomitosť, zodpovednosť, empatia, výkonnosť, schopnosť spolupráce,
- 4) profesionálne, technické a špecifické znalosti a zručnosti potrebné na splnenie požiadaviek jednotlivých povolání.

Uvedené zručnosti je možné získať v rámci:

- vzdelávanie dospelých pre pracovisko, kde dospelí získavajú zručnosti a kompetencie potrebné na úspešné získanie a udržanie si pracovných miest a pokrok v profesionálnej kariére. Môže odkazovať aj na iníciaľne vzdelávanie, ktoré sa napríklad vykonáva v inštitúciách odborného vzdelávania a prípravy (OVP),
- vzdelávanie dospelých na pracovisku, na ktorom sa dospelí zúčastňujú pri práci alebo na pracovisku. Zručnosti a kompetencie, ktoré získajú, nemusia byť nevyhnutné iba pre prácu.

Pracovisko v tomto zmysle môže tiež slúžiť ako „informačná stratégia“, prostredníctvom ktorej sa ku konkrétnym skupinám dospelých pristupuje cez učebné programy.

Vzdelávanie dospelých na pracovisku môže byť:

- Formálne: vyskytuje sa v organizovanom a štruktúrovanom prostredí a je výslovne označené ako vzdelávanie (z hľadiska cieľov, času alebo zdrojov) a vedie k formálnej kvalifikácii (alebo čiastočným

kvalifikáciám). Takéto vzdelávanie sa môže uskutočniť v rámci programu OVP/učňovského typu vzdelávania (aj na vyšších úrovniach), alebo v krátkodobých programoch vyššieho vzdelávania.

- Neformálne: vyskytuje sa v organizovanom a štruktúrovanom prostredí a je výslovne označené ako vzdelávanie (z hľadiska cieľov, času alebo zdrojov), ale nevedie k formálnej kvalifikácii. Takýmto vzdelávaním môže byť napríklad odborná príprava alebo kurzy zamestnávateľa, samoštúdium alebo tzv. „job shadowing“.
- Informálne: vyplýva z každodenných činností na pracovisku, ktoré nie sú zvlášť organizované ani štruktúrované; nevedie k formálnej kvalifikácii. Tento druh učenia môže zahŕňať vzájomné učenie, výmeny s kolegami, alebo učenie sa prostredníctvom práce.

6.5 Vzdelávacie a poradenské aktivity v oblasti základných zručností

V dnešnom svete žije 750 miliónov negramotných ľudí a bohužiaľ aj na Slovensku evidujeme extrém - ľudí, ktorí nevedia čítať a písať a nemajú ukončenú ani základnú školu. Aktuálne medzinárodné meranie zručností dospelých PIAAC, ktoré organizuje OECD, preukázalo, že na Slovensku máme až 9% ľudí s nízkou úrovňou zručností.

Nízka úroveň základných zručností je často dôsledkom predčasného ukončenia školskej dochádzky. Slovenská republika má historicky silnú tradíciu formálneho školského vzdelávania a podiel obyvateľov, ktorí predčasne opustili systém počiatočného vzdelávania je stále pomerne nízky. V posledných rokoch však táto štatistika rastie. Napriek faktu, že sme na tom v porovnaní s ostatnými EU krajinami pomerne dobre, problémom je, že na Slovensku nemáme vytvorený systém podpory dospelých nízko kvalifikovaných občanov.

Základné zručnosti dospelých v Slovenskej republike, najmä matematické schopnosti, sú porovnateľne rozvinuté s vyspelými krajinami OECD, a to z dôvodu historicky vysokého pomeru obyvateľstva s ukončeným

stredoškolským vzdelaním (25) . Avšak zručnosti najviac potrebné na dosiahnutie úspechu v prepojenom a digitálnom svete, napríklad schopnosť riešenia problémov a digitálne zručnosti, nie sú na vysokej úrovni. Iba každý štvrtý dospelý v Slovenskej republike disponuje silnými zručnosťami v oblasti riešenia problémov.

Aktuálny prehľad o stave základných zručností, vzdelávacích a poradenských aktivitách pre nízkokvalifikovaných v Slovenskej republike vznikol ako jeden z výstupov projektu Plán rozvoja základných zručností na Slovensku – BLUESS (26).

Projekt **Plán rozvoja základných zručností na Slovensku** Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia – BLUESS, 2019-2021) koordinuje Štátny inštitút odborného vzdelávania v rámci programu Európskej komisie Zamestnanosť a sociálna inklúzia (Employment and Social Innovation Programme – EaSI) a realizuje ho spolu s partnermi: Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR, Európskou asociáciou pre vzdelávanie dospelých (EAEA), Európskou sieťou pre základné zručnosti (EBSN), AONTAS (Írsko), Asociáciou inštitúcií vzdelávania dospelých (AIVD) a Združením pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry.

6.6 Príklady vzdelávacích a poradenských aktivít v oblasti získavania základných zručností

Na lokálnej úrovni, predovšetkým pre účastníkov zo sociálne znevýhodneného prostredia, sú pomerne úspešné takzvané projekty druhej šance. Umožňujú úspešné dokončenie základnej školy. Učebné osnovy v nich upravujú obsah učiva tak, aby účastníci dokázali zvládnuť obsah učiva siedmeho, ôsmeho a deviatego ročníka základnej školy v priebehu jedného školského roka. Ide však skôr o jednotlivé iniciatívy ako celoplošné riešenia.

Absolventi tohto vzdelávania môžu pokračovať v štúdiu na strednej škole a ďalej si zvyšovať kvalifikáciu. Zvýšia tým svoju šancu na primerané

zamestnanie, postavenie v spoločnosti a celkovo sa lepšie zaradia do plnohodnotného života.

Ohrozeným cieľovým skupinám pomáhajú komunitné centrá (napr. v rómskych osadách), rôzne mimovládne organizácie Vagus (bezdomovci), občianske združenie Odyseus (drogovo závislí), sociálne podniky (napr. práčovňa Wasco). Ukončenie základného vzdelania poskytujú školy druhej šance (ZŠ, SŠ). Vzdelávanie nízkokvalifikovaných môže prebiehať aj v spolupráci s firmami (napr. Strojárne Podbrezová).

Dobрым príkladom spolupráce VÚC a neziskového sektora pri riešení otázky dlhodobu nezamestnaných a sociálne vylúčených ľudí je Agentúra práce Banskobystrického samosprávneho kraja, n.o. ktorú vytvoril Banskobystrický samosprávny kraj spoločne s organizáciou Človek v ohrození. Pilotne overený program podporovaného zamestnávania marginalizovaných rómskych komunit Človek v ohrození v spolupráci s BBSK rozšírili aj na ďalšie skupiny znevýhodnených uchádzačov na trhu práce a dali spoločnej aktivite inštitucionálny charakter. Agentúra práce pripravuje na pracovný trh dlhodobu nezamestnaných a sociálne vylúčených ľudí, ktorí stratili návyky a zručnosti, prípadne ich nikdy nezískali.

6.7 Vzdelávacie a poradenské aktivity v oblasti ďalšieho vzdelávania

Ďalšou významnou oblasťou vzdelávania, ktorá podporuje pracovnú schopnosť, je ďalšie vzdelávanie (vzdelávanie pre trh práce, záujmové vzdelávanie a aktívne občianstvo). Vzdelávanie a odbornú prípravu dospelých v kontexte slovenského vzdelávacieho systému definujeme ako ďalšie vzdelávanie. Ďalšie vzdelávanie je súčasťou celoživotného vzdelávania a nadväzuje na školské vzdelávanie.

Cieľom ďalšieho vzdelávania je doplniť, obnoviť, rozšíriť alebo prehĺbiť kvalifikáciu nadobudnutú v školskom vzdelávaní; získať kvalifikáciu alebo uspokojiť záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej

spoločnosti. Absolvovaním ďalšieho vzdelávania však nie je možné v súčasnom systéme získať stupeň vzdelania.

Slovenský systém celoživotného vzdelávania rozlišuje štyri základné typy ďalšieho vzdelávania:

- Ďalšie odborné vzdelávanie v akreditovanom vzdelávacom programe. Vedie k doplneniu, obnoveniu, rozšíreniu alebo prehĺbeniu kvalifikácie potrebnej na výkon odbornej činnosti.
- Rekvalifikačné vzdelávanie v akreditovanom vzdelávacom programe vedie k získaniu čiastočnej kvalifikácii alebo k získaniu úplnej kvalifikácie pre jednu alebo viac pracovných činností. Ide o získanie kvalifikácie v inom povolání, než bola pôvodná kvalifikácia osoby získaná v školskom vzdelávaní.
- Kontinuálne vzdelávanie, ktorým si účastník ďalšieho vzdelávania dopĺňa, rozširuje, prehĺbuje alebo obnovuje kvalifikáciu ako predpoklad pre výkon odbornej činnosti v súlade s osobitnými predpismi (napríklad vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov).
- Záujmové vzdelávanie, občianske vzdelávanie, vzdelávanie seniorov a iné vzdelávanie, ktorým účastník ďalšieho vzdelávania uspokojuje svoje záujmy, zapája sa do života občianskej spoločnosti a všeobecne rozvíja svoju osobnosť.

Striktné rozlíšenie jednotlivých druhov ďalšieho vzdelávania je niekedy nemožné. Napríklad v jazykových alebo rekvalifikačných kurzoch pre trh práce sa môže objaviť vzdelávanie k aktívnemu občianstvu. Avšak všetky uvedené typy ďalšieho vzdelávania pozitívne ovplyvňujú pracovnú schopnosť jedinca.

6.8 Príklady ďalšieho vzdelávania

Jazykové vzdelávanie

Jazykové vzdelávanie zaisťujú rôzne inštitúcie, ktoré majú v ponuke širokú škálu jazykových kurzov a programov. Väčšina dospelých občanov navštevuje

kurzy cudzích jazykov v súkromných alebo neštátnych zariadeniach a tieto aktivity si financujú z vlastných zdrojov. Vzdelávanie v oblasti cudzích jazykov zabezpečujú často aj zamestnávateľia, a to najmä v stredných a väčších podnikoch so zahraničnou účasťou, ale aj v štátnej a verejnej sfére, kde je vzdelávanie pre skvalitňovanie výkonu činnosti povinné.

Vzdelávanie a odborná príprava dospelých vedúca k uznávanej kvalifikácii

K získaniu uznávanej odbornej kvalifikácie v dospelosti vedú predovšetkým akreditované vzdelávacie programy ďalšieho vzdelávania. Rôznorodé vzdelávacie inštitúcie ďalšieho vzdelávania realizujú rozličné akreditované vzdelávacie programy s cieľom doplniť, obnoviť, rozšíriť alebo prehĺbiť kvalifikáciu potrebnú na výkon odbornej činnosti.

Záujem je napríklad o kurzy, ktoré sú podmienkou pre založenie si remeselnej živnosti ako napr. kurzy kozmetička, kaderníčka, vizážistka, manikúra, pedikúra a pod. Jednotlivci sú ochotní zaplatiť si aj za kurzy, ktoré im zaistia následné zamestnanie (opatrovateľstvo, beauty kurzy, vysokozdvížne vozíky atď.). Vzdelávanie sa viac individualizuje, boom zažíva dištančné vzdelávanie, pretože pandémia COVID-19 akcelerovala digitálnu transformáciu aj v oblasti ďalšieho vzdelávania.

Financovanie akreditovaných vzdelávacích programov si spravidla hradí sám účastník vzdelávania. V prípade evidovaných uchádzačov o zamestnanie existujú nástroje (napr. projekt REPAS+) na spolufinancovanie ďalšieho odborného vzdelávania z verejných zdrojov prostredníctvom Úradov práce, sociálnych vecí a rodiny.

V rámci kontinuálneho vzdelávania majú odborníci v špecifických kvalifikáciách možnosť získať osvedčenie o odbornej spôsobilosti. Takéto osvedčenie preukazuje dosiahnutie odbornej spôsobilosti na výkon rôznych činností a upravené je vždy príslušnými právnymi normami. Ako príklady môžeme uviesť osvedčenie o odbornej spôsobilosti podľa zákona o verejnom zdraví, osvedčenie o odbornej spôsobilosti podľa zákona o horskej záchrannej službe a podobne.

Vzdelávanie a odborná príprava uľahčujúca vstup alebo návrat na trh práce

Zaistenie vzdelávania a odbornej prípravy pre dospelých ľudí hľadajúcich zamestnanie, je v kompetencii Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky a patrí medzi aktívne opatrenia na trhu práce. Predpokladom poskytnutia poradenských služieb a tiež poskytnutia príspevku na vzdelávanie a prípravu pre trh práce až do výšky 100 % oprávnených nákladov, je zaradenie do evidencie uchádzačov o zamestnanie. Pre uchádzačov o zamestnanie následne zabezpečuje vzdelávanie a prípravu pre trh práce príslušný Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny.

Vzdelávanie a príprava pre trh práce sa uskutočňuje v akreditovaných vzdelávacích programoch alebo vo vzdelávacích programoch zameraných na rozvoj komunikačných, počítačových, manažérskych, sociálnych, podnikateľských a jazykových kompetencií. Vzdelávanie a príprava pre trh práce môžu byť realizované aj formou národných a pilotných projektov. Uchádzač o zamestnanie si môže vzdelávanie a prípravu pre trh práce zabezpečiť aj z vlastnej iniciatívy. Ak absolvovanie vzdelávania viedlo k vyradeniu z evidencie uchádzačov z dôvodu nástupu do zamestnania alebo začatiu samostatnej zárobkovej činnosti, v tom prípade má uchádzač o zamestnanie nárok na príspevok až do výšky 100 % oprávnených nákladov za predpokladu dodržania zverejnených cenových limitov, najviac však do výšky 600 eur. . Uchádzač o zamestnanie si sám zvolí druh pracovnej činnosti, na ktorú sa chce rekvalifikovať. Rovnako si sám vyberie poskytovateľa rekvalifikácie, ktorý vzdelávanie a prípravu pre trh práce zrealizuje. RE-PAS potom slúži ako potvrdenie pre vzdelávaciu inštitúciu, že úrad práce, sociálnych vecí a rodiny príspevok na rekvalifikáciu aj naozaj poskytne. Obdobne to platí pre kompetenčné kurzy, realizované v rámci projektu KOMPAS+.

Záujmové vzdelávanie

Špecifickou oblasťou vzdelávania dospelých je záujmové vzdelávanie, ktoré je bezprostredne spojené s voľným časom, s jeho aktívnym využívaním a so záujmami dospelého človeka. Pre súčasnú spoločnosť je charakteristický okrem iného postupný odklon od pasívneho k aktívnemu spôsobu trávenia voľného času, s čím súvisí aj zvýšený záujem o oblasť záujmového vzdelávania dospelých. Edukačných príležitostí tohto typu pribúda, čím sa vytvára konkurenčné prostredie. Navyše ľudia sú stále skúsenejší a ich rozsiahle poznatky a vedomosti spôsobujú rast nárokov a požiadaviek na kvalitu a originalitu vzdelávania. Aj od záujmových vzdelávacích akcií sa očakáva, že svojou kvalitou splnia vopred stanovené ciele a súčasne aj očakávania svojich účastníkov, a prispievajú k tomu, aby človek nielen určitým spôsobom trávil svoj voľný čas, ale aby v ňom aj niečo zažil. Kvalitné vzdelávacie akcie zamerané na oblasť záujmu dospelého človeka zároveň predstavujú aj pomoc človeku vymaniť sa z každodenného stereotypu či prekonať vlastnú pohodlnosť.

Kultúrno-osvetová činnosť

Na záujmovom vzdelávaní dospelých sa podieľajú aj inštitúcie zaisťujúce kultúrno-osvetovú činnosť, medzi ktoré spadajú napríklad Národné osvetové centrum, Slovenské národné múzeum či Slovenská národná galéria. Tieto inštitúcie popri svojej ďalšej činnosti organizujú aj prednášky, diskusie a semináre, ktoré v nezanedbateľnej miere prispievajú k rozvoju kultúrneho rozhľadu slovenskej spoločnosti. Stále silnejšími subjektmi záujmového vzdelávania dospelých sa stávajú tretí a podnikateľský sektor. Vytvárajú tak v tomto segmente vzdelávania zdravé konkurenčné prostredie štátom podporovaným inštitúciám.

Univerzity tretieho veku

Významným poskytovateľom záujmového vzdelávania sú univerzity tretieho veku, ktoré sa od roku 1990 rozšírili z Univerzity Komenského v Bratislave aj na ďalšie slovenské vysoké školy a univerzity. V súčasnosti univerzity tretieho

veku pôsobia na 17 univerzitách a vysokých školách v 13 mestách Slovenska. Vzdelávacie programy sú pripravované predovšetkým pre ľudí v dôchodkovom veku. Reakciou na požiadavky verejnosti bola veková hranica pre zápis študentov znížená na 50, 45, až na 40 rokov. Lektormi univerzít tretieho veku sú najmä vysokoškolskí pedagógovia, ktorí prednášajú za symbolickú odmenu.

Zameranie študijných programov obvykle korešponduje s profiláciou vysokej školy a ponuka vychádza z možností a podmienok rektorátu, fakúlt a spoluorganizátorov programov.

Okrem dlhodobu populárnych študijných programov ako napr. dejiny umenia alebo človek a zdravie, plnia univerzity tretieho veku aj svoju spoločensky zodpovednú funkciu a prinášajú potrebné študijné programy z oblasti finančnej gramotnosti či právneho povedomia.

Financovanie je zaistené z viacerých zdrojov. Väčšinou sa na ňom podieľa materská vysoká škola, príjmy z darov a sponzoringu a tiež samotní študenti formou zápisného. Niektoré z univerzít tretieho veku sa aktívne venujú aj fundraisingu prostredníctvom účasti na rôznych výzvach a grantových schémach.

7. Príklady dobrej praxe uplatnenia programov pre zamestnané a nezamestnané osoby

Towards successful seniorityTM/ Profesijsná seniorita[®]

Autorizované spoločnosti:

- Aptet n.o.
- dm drogérie markt, s.r.o.
- Slovenská asociácia age managementu, o. z.
- Žilinská univerzita v Žiline

Tento medzinárodne oceňovaný program je na Slovensku už od roku 2016 a je s účasťou adaptačného vzdelávania vysokoškolských učiteľov UNIZO. Od roku 2017 absolvovalo s veľmi pozitívnym hodnotením obsahu a osobného prínosu 36 vysokoškolských učiteľov.

Ucelené programy na osvetu v oblasti age managementu v SR momentálne neexistujú. Práve Slovenská asociácia age managementu aj pomocou partnerstva v projekte Erasmus+ Work Ability Management ponúka odbornej aj laickej verejnosti produkty plnohodnotne aplikovateľné v podmienkach Slovenskej republiky na všetkých úrovniach (štát, firma, jednotliviec).



8. Citované zdroje

- [1] Hvozdková, V. Rizika aktuálnych vývojových trendov vo svetovej ekonomike – Finančná demografická, potravinová a environmentálna kríza. Bratislava: REPRO-PRINT, 2008, s. 78, ISBN 978-80-7144-170-0.
- [2] Bleha, B., Šprocha, B., Vaňo, B. Prognóza obyvateľstva Slovenska do roku 2060. Bratislava: Infostat – Institute for Informatics and Statistics, 2018, s. 68, ISBN 978-80-89398-37–9.
- [3] OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Slovensko: Zdravotný profil krajiny 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brusel, 2019, s. 3. [2021-01-31]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_chp_slovak.pdf
- [4] Labour Code no. 311/2001 Coll. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311#cast7>
- [5] Social Services Act 448/2008 Coll. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20090101.html>
- [6] National Labour Inspectorate, Health and Safety Strategy, 2016 [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.ip.gov.sk/bozp/strategia-bozp/>
- [7] Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic, National Program for Active Aging 2014–2020, 2014, ISBN 978-80-89125-18-0. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html>
- [8] Employment Services Act no. 5/2004 Coll. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/353>
- [9] Lifelong Learning Act no. 568/2009 Coll. [2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-568>
- [10] Stecker, Ch., Zierler, C. Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. In WSI Mitteilungen, 2018, roč. 71, č. 1, s. 36–43. [2021-01-22]. Dostupné z: https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_stecker.pdf
- [11] Vrašňaková, N. et al. Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context. In JAKAB, F. (ed.). ICETA. New York: IEEE, 2018, s. 641–646. [2021-01-22]. Dostupné z: https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=E5SwXAMQjePr8ehvWDc&page=1&doc=1
- [12] Šukalová, V., Ceniga, P. Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019. SHS Web of Conferences 74, 2020, s. 1–9. [2021-01-22]. Dostupné z: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf
- [13] Polakovičová, Z. Manažment ľudských zdrojov a kariérny rast ako východisko znalostného manažmentu. (disertačná práca). Trnava: The University of Trnava. 2018, s. 131 [2021-01-20]. Dostupné z: <https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1241D179E040F7>
- [14] Spišáková, A. Návrh sústavy nástrojov personálneho riadenia na podporu výkonnosti zamestnancov nad 45 rokov v priemyselných podnikoch. (disertačná práca). Bratislava: Slovak University of Technology – MTF. 2018, 149 s. [2021-01-20]. Dostupné z: <https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1243D77EE040F7>

- [15] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, s. 2 [2021-01-20]. Dostupné z: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzaco_v_bednarik_2019.pdf
- [16] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, s. 4, Dostupné z: https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho_starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf
- [17] Tamtéž, s. 26.
- [18] Tamtéž, s. 8.
- [19] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, s. 169, ISBN 978-80-89345-44-1.
- [20] Tamtéž, s. 175–178.
- [21] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, s. 10–12, [2021-01-20]. Dostupné z: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzaco_v_bednarik_2019.pdf
- [22] [BRINDGING THE AGE GAP. \[2021-01-31\]](http://agegap.eu/assets/images/Leaflet_Infografika_A4_SK.pdf). Dostupné z: http://agegap.eu/assets/images/Leaflet_Infografika_A4_SK.pdf
- [23] Ilmarinen, J. 2012. Promoting active aging in the workplace. [2021-01-22]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sk/publications/promoting-active-ageing-workplace>
- [24] Šilhár, K., et al.: Age Management Advisor. Bratislava: Comenius University Bratislava, 2020. ISBN 978-80-99988-05-8.
- [25] OECD (2018), Skills for Jobs Database, OECD, Paris, [\[2021-01-31\]](https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org). Dostupné z: <http://www.oecdskillsforjobsdatabase.org>
- [26] BLUESS – Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia (Plány pre rozvoj základných zručností na Slovensku) [\[2021-01-31\]](http://zakladnezrucnosti.sk/projekt-bluess/). Dostupné z: <http://zakladnezrucnosti.sk/projekt-bluess/>

Sumarizácia opatrení v jednotlivých krajinách

	Česká republika	Slovenská republika	Maďarsko	Nemecko	Holandsko
Legislatívne zakotvená antidiskriminácia starších osôb	X	X	X	X	X
Strategické dokumenty k starnutiu populácie	X	X	X	X	X
Prepracovaný systém sociálneho poistenia zdravotnej starostlivosti v náväznosti na koncept age managementu				X	
Legislatívne ukotvenie pracovnej schopnosti				X	X
Legislatívne ukotvenie pracovnej neschopnosti	X	X	X		
Prepracovaný systém bezpečnosti, podpory a ochrany zdravia pri práci	X			X	

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.